

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS SCHEBELESKI

**CONFIGURAÇÕES DA DEPENDÊNCIA DO COMPRADOR E DO  
FORNECEDOR EM DÍADE: A INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO  
BIDIRECIONAL DE INFORMAÇÕES NO DESEMPENHO DE VENDAS**

MARINGÁ

2022

MARCOS SCHEBELESKI

**CONFIGURAÇÕES DA DEPENDÊNCIA DO COMPRADOR E DO  
FORNECEDOR EM DÍADE: A INFLUÊNCIA DO COMPARTILHAMENTO  
BIDIRECIONAL DE INFORMAÇÕES NO DESEMPENHO DE VENDAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira  
Coorientador: Prof. Dr. Marcos Inácio Severo de Almeida

MARINGÁ  
2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

S314c

Schebeleski, Marcos

Configurações da dependência do comprador e do fornecedor em díade : a influência do compartilhamento bidirecional de informações no desempenho de vendas / Marcos Schebeleski. -- Maringá, PR, 2022.

92 f.: il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Inácio Severo de Almeida.

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Marketing. 2. Relacionamentos diádicos. 3. Parceiros - Dependência. 4. Força relacional. 5. Compartilhamento bidirecional de informações. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Almeida, Marcos Inácio Severo de, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

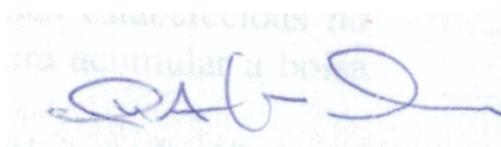
CDD 23.ed. 658

Marinalva Aparecida Spolon Almeida - 9/1094

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **vinte e quatro** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois**, às **oito horas e trinta minutos**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Configurações da dependência do comprador e do fornecedor em díade: a influência do compartilhamento bidirecional de informações no desempenho de vendas”**, de autoria de **MARCOS SCHEBELESKI**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração (DOUTORADO) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: : Dr. Valter Afonso Vieira (presidente), Dr. Rafael Barreiros Porto (membro examinador externo – PPGA/UnB), Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes (membro examinador externo – UNESPAR), Dr. José Paulo de Souza (membro examinador do PPA) e Dr<sup>a</sup>. Cleiciele Augusto Albuquerque (membro examinadora do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi aprovado com correções pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **24 de agosto de 2022**



**Dr. Valter Afonso Vieira**  
(Presidente)



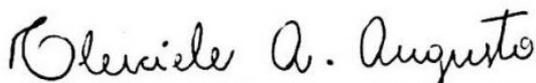
**Dr. Rafael Barreiros Porto**  
(membro Examinador Externo – PPGA/UnB)



**Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes**  
(membro examinador externo – UNESPAR)



**Dr. José Paulo de Souza**  
(membro examinadora do PPA)



**Dr<sup>a</sup> Cleiciele de Albuquerque Augusto**  
(membro examinadora do PPA)

**Dr<sup>a</sup> Elisa Yoshie Ichikawa**  
(coordenadora)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a toda minha família, em especial aos meus pais Maria Schebeleski (*in memoriam*) e Oscar Schebeleski, pelo apoio e pelo estímulo dado para que obtivesse mais essa conquista. Agradeço também à minha esposa Patrícia e minhas filhas Livia e Laura, por compreenderem a necessidade das minhas ausências durante o árduo caminho percorrido para alcançar mais esse objetivo.

Ao Prof. Dr. Valter Afonso Vieira, que com muita dedicação, paciência e compreensão compartilhou comigo seu conhecimento e me orientou na execução desse trabalho.

Ao Prof. Dr. Marcos Inácio Severo Almeida (FACE/UFG), pela coorientação e pelas valiosas sugestões na conclusão desta Tese.

Aos professores da banca examinadora Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto (PPGA/UnB), Prof. Dr. Sandro Valdecir Deretti Lemes (UNESPAR), Prof. Dr. José Paulo de Sousa (PPA/UEM) e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleiciele de Albuquerque Augusto, por terem aceitado o convite e por oferecerem suas valiosas contribuições.

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM) pelos conhecimentos adquiridos no decorrer das disciplinas e aos colegas de turma do Doutorado pela maravilhosa companhia e amizade nessa jornada.

E por fim, agradeço a Deus, por ter me concedido toda força e resiliência que necessitei durante essa caminhada.

## RESUMO

Para o entendimento da configuração das relações diádicas entre empresas fornecedoras e compradoras, dois fatores são preponderantes - a dependência entre parceiros de troca e a força desse relacionamento. O compartilhamento de informações está presente como prática naturalmente esperada em um relacionamento entre empresas parceiras e, independente das características das informações, é colocado como um fator essencial na determinação dos resultados práticos e operacionais frente ao mercado no qual as empresas parceiras estão inseridas. No entanto, a literatura sobre canais de marketing predominantemente investiga a dependência e o compartilhamento de informações em apenas um lado da díade, seja o fornecedor ou comprador, não enfatizando nas análises a força no relacionamento dos parceiros. Dessa forma, o objetivo desse estudo foi analisar como a dependência e a força relacional entre parceiros de troca influenciam na performance de vendas da empresa compradora por meio do compartilhamento bidirecional de informações. Fundamentado na base teórica da Economia dos Custos de Transação, quanto aos pressupostos da racionalidade limitada e do oportunismo, é proposto que o efeito da interdependência entre os parceiros diádicos na performance de vendas da empresa compradora é moderado pela força na relação e mediado pelo compartilhamento de informações maior por parte do comprador. Para testar as hipóteses definidas foi utilizado estudo empírico no ramo de reparação automotiva, com 135 díades formadas por empresas compradoras e seus respectivos fornecedores principais, sendo que os dados foram coletados concomitantemente nos dois parceiros diádicos. Todas as hipóteses propostas foram confirmadas e os resultados obtidos mostram que a força no relacionamento diádico, obtida a partir da alta frequência de transação, aumenta a predisposição em compartilhar informações por parte da empresa compradora em situação de alta interdependência. Além disso, os resultados revelam ainda que, nessa configuração de alta interdependência e alta força no relacionamento, a performance de vendas do comprador é melhor quando este compartilha mais informações com o fornecedor. Assim, essa pesquisa contribui com a teoria evidenciando que o compartilhamento de informações com o fornecedor principal, mesmo em situações de dependência, reflete numa melhoria da performance de vendas do comprador; e no âmbito gerencial, o fortalecimento da relação da empresa compradora por meio do aumento da frequência de compras com o fornecedor, contribui para que haja um ambiente transacional propício para que o parceiro se sinta seguro para também compartilhar informações, melhorando os resultados organizacionais.

**Palavras-Chave:** Relacionamentos diádicos. Dependência. Força relacional. Compartilhamento bidirecional de informações. Performance.

## ABSTRACT

In order to understand the configuration of dyadic relationships between supplier and purchaser companies, two factors are preponderant - the dependence between exchange partners and the strength of this relationship. The sharing of information is present as a naturally expected practice in a relationship between partner companies and, regardless of the characteristics of the information, it is placed as an essential factor in determining the practical and operational results in the market in which the partner companies are inserted. However, the literature on marketing channels predominantly investigates the dependence and sharing of information on only one side of the dyad, either the supplier or the buyer, not emphasizing in the analyzes the strength in the partners' relationship. Thus, the objective of this study was to analyze how dependence and relational strength between exchange partners influence the sales performance of the buying company through bidirectional information sharing. Based on the theoretical basis of Transaction Cost Economics, regarding the assumptions of bounded rationality and opportunism, it is proposed that the effect of interdependence between the dyadic partners on the purchasing company's sales performance is moderated by the strength in the relationship and mediated by the sharing of knowledge. more information from the buyer. To test the defined hypotheses, an empirical study was used in the field of automotive repair, with 135 dyads formed by purchasing companies and their respective main suppliers, and the data were collected concomitantly in the two dyadic partners. All the proposed hypotheses were confirmed and the results obtained show that the strength in the dyadic relationship, obtained from the high frequency of transactions, increases the predisposition to share information on the part of the purchasing company in a situation of high interdependence. Furthermore, the results also reveal that, in this configuration of high interdependence and high strength in the relationship, the buyer's sales performance is better when the buyer shares more information with the supplier. Thus, this research contributes to the theory, showing that the sharing of information with the main supplier, even in situations of dependence, reflects an improvement in the buyer's sales performance; and at the managerial level, the strengthening of the purchasing company's relationship by increasing the frequency of purchases with the supplier, contributes to a transactional environment conducive to the partner feeling safe to also share information, improving organizational results.

**Keywords:** Dyadic relationships. Dependency. Relational strength. Two-way information sharing. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Modelo Conceitual Proposto .....	32
<b>Figura 2.</b> Posicionamento da díade na cadeia.....	46
<b>Figura 3.</b> Histograma de distribuição do Delta compartilhamento de informações. ....	54
<b>Figura 4.</b> Efeitos diretos, indiretos e respectivas hipóteses. ....	59
<b>Figura 5.</b> Efeito moderador da força do relacionamento .....	62

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1.</b> Dependência do comprador .....	48
<b>Tabela 2.</b> Dependência do fornecedor .....	49
<b>Tabela 3.</b> Compartilhamento de Informações entre fornecedor e comprador .....	49
<b>Tabela 4.</b> Performance do comprador .....	50
<b>Tabela 5.</b> Estatísticas descritivas e confiabilidade das escalas .....	55
<b>Tabela 6.</b> Matriz de Correlações .....	56
<b>Tabela 7.</b> Variância Explicada .....	57
<b>Tabela 8.</b> Efeitos Diretos Estimados do Modelo Estrutural.....	58
<b>Tabela 9.</b> Efeitos Indiretos Estimados do Modelo Estrutural .....	59
<b>Tabela 10.</b> Pesquisas sobre dependência, compartilhamento de informações e força relacional.....	84

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	ENQUADRAMENTO NA LITERATURA .....	13
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	16
1.3.1	Objetivo Geral.....	16
1.3.2	Objetivos Específicos .....	16
1.4	JUSTIFICATIVAS .....	17
1.4.1	Justificativa Teórica .....	17
1.4.2	Justificativa Gerencial.....	18
1.5	TESE PRINCIPAL DO TRABALHO .....	20
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E SEUS PRESSUPOSTOS....	22
2.2	ASPECTOS DA DEPENDÊNCIA NA DÍADE .....	24
2.3	COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E A INCERTEZA.....	26
2.4	FORÇA DO RELACIONAMENTO DIÁDICO .....	29
<b>3</b>	<b>MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES</b> .....	<b>32</b>
3.1	MODELO CONCEITUAL.....	32
3.1.1	Definição Conceitual das Variáveis.....	33
3.2	HIPÓTESES .....	35
3.2.1	Dependência e Performance de Vendas.....	35
3.2.2	Dependência e o Compartilhamento de informações .....	36
3.2.3	Compartilhamento de Informações e Performance de Vendas.....	38
3.2.4	O Papel Moderador da Força Relacional.....	39
3.2.5	A Mediação do Compartilhamento de Informações .....	41
3.2.6	A Moderação Mediada .....	42
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	44

	11
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	44
4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA.....	46
4.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS CONSTRUTOS E MENSURAÇÃO.....	48
4.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	51
<b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
5.1 ANÁLISE DESCRITIVA .....	53
5.2 MEDIDAS DE CONFIABILIDADE.....	57
5.3 MODELO ESTRUTURAL .....	58
5.3.1 Efeitos Diretos .....	59
5.3.2 Moderação.....	61
5.3.3 Mediação.....	62
5.3.4 Moderação Mediada.....	63
<b>6 DISCUSSÕES GERAIS E CONCLUSÕES .....</b>	<b>64</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	64
6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS .....	67
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	70
6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	72
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário da Empresa Compradora – Primeira Etapa .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário da Empresa Fornecedora .....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário da Empresa Compradora – Segunda Etapa.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao buscar implementar estratégias de administração que possam lhes proporcionar respostas mais eficientes às constantes variações de demandas, exigências do mercado e preferências do consumidor, as organizações podem tender a direcionar seus esforços para o fortalecimento das relações com seus fornecedores, ajustando seus comportamentos no sentido de obter uma maior eficiência na utilização dos recursos e uma maior possibilidade de aprendizado organizacional.

Considerando o contexto das relações interorganizacionais diádicas entre empresa fornecedora e a respectiva empresa compradora, dois fatores são preponderantes, 1) a dependência entre as empresas parceiras de troca em uma cadeia de suprimentos e 2) a força desse relacionamento, no que tange os vínculos estabelecidos e as percepções de segurança e reciprocidade. A dependência é definida como a necessidade que uma empresa possui de se manter em um relacionamento de canal para alcançar seus objetivos (Frazier, 1983) e a força relacional é definida como a consistência de um relacionamento conexo e recíproco entre comprador e fornecedor (Villena *et al.*, 2011).

Na literatura empírica de vendas, por exemplo, a dependência, tanto do fornecedor quanto do comprador é analisada como mediadora das relações entre compartilhamento de informações e investimentos específicos na satisfação com os resultados operacionais das empresas (Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020). Em outro contexto, com empresas compradoras de fornecedores não estatais, Yang, Jiang e Xie (2019) constatam que a força relacional é um preditor que afeta positivamente a capacidade de marketing do comprador, que por sua vez, exerce um papel crucial na performance de mercado.

Como prática naturalmente esperada em um relacionamento entre empresas parceiras, está o compartilhamento de informações, sendo que, independente das características das informações recebidas e fornecidas, a literatura o coloca como um fator importante na determinação dos resultados práticos e operacionais das empresas junto a seus clientes e na atuação geral no mercado no qual estão inseridas.

O compartilhamento de informações é definido como sendo a troca de informações relevantes, precisas, completas e confidenciais entre os parceiros de troca para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos (Simatupang & Sridharan, 2005; Cao & Zhang, 2011). O compartilhamento das informações é posicionado como um mediador dos efeitos da dependência, que melhora o desempenho dos compradores em termos de recursos, produção e flexibilidade (Yigitbasioglu, 2010). Assim, o tema delimitado para essa pesquisa

é formado pela atuação do compartilhamento de informações na díade, composta pela empresa fornecedora e compradora, na relação entre a configuração dos relacionamentos interorganizacionais e os resultados organizacionais.

Na sequência, é apresentada a literatura sobre os aspectos investigados, bem como os objetivos e as justificativas para a realização desse estudo.

## 1.1 ENQUADRAMENTO NA LITERATURA

Essa pesquisa se enquadra em três correntes que investigam os relacionamentos diádicos na cadeia, mas que predominantemente são abordados de maneira isolada.

No que se refere ao **primeiro** grupo de estudos, é predominante na pesquisa a investigação da dependência em apenas um lado na díade, seja do fornecedor (Jia, Cai & Xu, 2014) ou do comprador (Scheer, Miao & Garrett, 2010), sendo escassas as pesquisas que investigam a dependência dos dois lados da díade e abordando os mesmos fatores e dimensões, ou seja, a interdependência.

Nesse contexto, é mais comum a investigação da dependência conjunta abordada a partir da perspectiva dos parceiros de troca, mas com os dados coletados apenas com um parceiro. Esta Tese explora essa escassez ao abordar a dependência, que em sua essência é oriunda da especificidade de ativos impostas como condição no relacionamento, investigando o fenômeno com dados coletados tanto do fornecedor (em relação à sua dependência do comprador) quanto do comprador (em relação à sua dependência do fornecedor) simultaneamente.

Portanto, a partir das medidas de dependência de um membro da díade em relação ao outro, considera-se nas análises a interdependência entre os parceiros (Vinhas, Heide, & Jap, 2012; Jap & Ganesan, 2000), colocando esse construto como um preditor nas relações analisadas.

Quanto ao **segundo** grupo de pesquisas, as investigações sobre o compartilhamento de informações abordando os dois lados da díade simultaneamente são raras. Algumas variantes da temática são encontradas, como a avaliação da transparência das informações compartilhadas pelos dois parceiros como elemento consequente (Kim, Ryoo & Lee, 2015), mas que não abordam a predisposição dos parceiros em compartilhar informações; e também a investigação sobre a percepção do compartilhamento de informações pelo fornecedor, mas com os dados sendo coletados apenas com o comprador (Lee & Ha, 2018), o que pode não proporcionar uma interpretação abrangente sobre a real intenção e prática de

compartilhamento de informações na díade, considerando que as empresas podem ter posturas diferentes para disponibilizar suas informações restritas aos parceiros de troca. Assim, esta Tese trata o construto do compartilhamento de informações de maneira bidirecional, ou seja, com os dados coletados sob as mesmas condições, tanto no fornecedor quanto no comprador, atuando como fator mediador dos efeitos das configurações dos relacionamentos diádicos no desempenho da empresa compradora.

**Terceiro**, no que se refere à força relacional, não foram encontradas pesquisas que consideram esse construto como um moderador nas relações. Analisado como preditor, o construto referente à força relacional é abordado com o cálculo resultante da média dos valores das díades formadas pelo mesmo comprador com cada um de seus fornecedores (Yang, Jiang & Xie, 2019); e também como preditor de modo relativo onde a força relacional da díade é obtida subtraindo a força relacional média de outros relacionamentos na mesma rede de fornecedores do comprador (Yang, Zhang & Xie, 2017). De outra maneira, é respeitado ainda como mediador, mas considerando os relacionamentos de maneira geral e não focando na díade, abordando o construto como capital social ou relacional (Lee & Ha, 2018).

Assim, essa pesquisa se encaixa na literatura ao investigar os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras inserindo a força relacional especificamente na díade como um moderador do impacto da dependência inerente às relações no compartilhamento bidirecional de informações. Para tanto, é considerando que a consistência dos relacionamentos interfere na disposição dos parceiros em compartilhar informações, a qual naturalmente, pode ser reduzida em situações de dependência devido à intenção que os membros têm de se proteger de possíveis oportunismos no comportamento do parceiro que recebe as informações.

Quanto ao contexto empírico, conforme descrito na Tabela 10 (Apêndice A), essa pesquisa insere a investigação das relações entre esses construtos em uma conjuntura de empresas do ramo de reparação automotiva, sendo varejistas no comércio e prestação de serviços, investigando as relações não apenas em um dos parceiros de troca, mas considerando a díade, de empresas compradoras e seus respectivos principais fornecedores.

Vale ressaltar que as obras elencadas na Tabela 10 consistem em uma seleção das principais obras representativas que embasaram a construção do referencial teórico e que os principais achados dos trabalhos elencados para compor a referida tabela, são referentes ao conjunto dos construtos analisados nessa pesquisa.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em qualquer relacionamento entre organizações, as situações de dependência podem emergir sendo que, muitas vezes, o próprio início de um relacionamento já é condicionado ao estabelecimento de uma dependência, oriundo de um investimento em ativos específicos, sejam eles físicos, de localização, dedicados ou mesmo humanos (Williamson, 1983).

A dependência de um parceiro de troca é um dos principais fatores que interferem no compartilhamento de informações, uma vez que oferece uma percepção de risco de que o parceiro que recebe as informações restritas possa utilizá-las oportunisticamente em benefício próprio (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995), associando o compartilhamento de informações à perda de controle dos recursos investidos (Clemons & Hitt, 2004).

Essa constatação se aplica bidirecionalmente nos dois sentidos do fluxo de informações na díade, considerando que as empresas parceiras têm motivações distintas para compartilhar ou reter as informações restritas, sendo que, para se proteger do oportunismo do parceiro, pode ser que nenhuma empresa disponibilize suas informações (Park & Ungson, 2001). Contudo, apesar das implicações negativas que a dependência inerente à relação pode ter no compartilhamento de informações, as empresas necessitam constantemente tomar decisões que devem ser pautadas em informações oportunas e precisas, recorrendo para esse fim, aos parceiros da cadeia de suprimentos no sentido de obter essas informações (Yigitbasioglu, 2010).

Sob a óptica da Economia dos Custos de Transação (ECT), os relacionamentos consistentes são favoráveis à obtenção de vantagens competitivas e redução de custos (Huo *et al.*, 2016), assim, um relacionamento forte em uma díade promove a confiança e afasta a preocupação de um comportamento oportunista de um parceiro em utilizar em benefício próprio as informações obtidas em detrimento ao benefício mútuo (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000).

Dessa forma, denota-se que situações que envolvam dependência dificilmente podem ser alteradas sem a integração vertical ou mesmo uma completa mudança no ramo de atuação, no entanto, ações que implementam a força relacional na díade e estimulem o compartilhamento de informações são possíveis de serem desenvolvidas e aperfeiçoadas.

Assim, a configuração das relações diádicas no que tange a situação de dependência e das atitudes que fortalecem os relacionamentos, apesar das inseguranças próprias causadas pela dependência, podem afetar a capacidade da empresa compradora. Isso, se referindo à

possibilidade de adaptação às alterações ambientais, afeta o seu desempenho econômico resultante da performance de suas vendas.

Nesse contexto, o compartilhamento bidirecional de informações se configura como um caminho promissor para conferir à empresa uma perspectiva ambiental favorável para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos objetivando, por consequência, a obtenção da máxima eficiência nas trocas (Bian, Shang & Zhang, 2016).

Diante do exposto, é definido como problema de pesquisa nesse trabalho a investigação de: *“Como a dependência e a força relacional entre os parceiros diádicos interferem na performance de vendas da empresa compradora por meio do compartilhamento bidirecional de informações.”*

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo principal dessa pesquisa é analisar como os relacionamentos diádicos entre parceiros de troca, no que tange a dependência e a força relacional, influenciam na performance de vendas da empresa compradora por meio do compartilhamento bidirecional de informações.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Examinar o efeito da dependência do comprador e do fornecedor no compartilhamento bidirecional de informações;
- Examinar o efeito da dependência do comprador e do fornecedor na performance de vendas da empresa compradora;
- Analisar a ação mediadora do compartilhamento bidirecional de informações no efeito da dependência na díade sobre a performance de vendas da empresa compradora;
- Investigar a ação moderadora da força relacional na díade no efeito exercido pela dependência entre os parceiros no compartilhamento bidirecional de informações.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS

No que tange os aspectos teóricos e práticos, a realização desse trabalho se apoia nas justificativas apresentadas nos tópicos a seguir.

### 1.4.1 Justificativa Teórica

As relações de dependência em uma díade de parceiros de troca, comumente são pautadas nos investimentos feitos em ativos específicos, que segundo a ECT podem variar entre a especificidade de local de instalação da empresa, ativos físicos propriamente ditos, ativos humanos referentes a habilidades e treinamentos além de ativos dedicados (Williamson, 1983), o que gera insegurança na empresa que depende da outra devido à constante incerteza de que o favorecido pela informação possa se aproveitar dessa situação para obter vantagens indevidas.

O compartilhamento de informações é identificado como um fator crítico de sucesso no desempenho da cadeia de suprimentos (Du *et al.*, 2012) devendo as pesquisas buscarem o entendimento das condições que se fazem necessárias para que essa prática se concretize (Sousa & Voss, 2008) e de modo bidirecional, equilibrando assim, os dois fluxos de informação à jusante e à montante (Lee & Ha, 2018).

Nesse contexto, a literatura sobre canais de marketing ao investigar as relações de dependência, predominantemente foca nas análises em apenas um lado da díade separadamente, seja o fornecedor ou comprador. Essa pesquisa coloca no centro da análise a dependência tanto das empresas fornecedoras quanto das compradoras. Da mesma forma a pesquisa sobre o compartilhamento de informações também possui lacunas, uma vez que investiga o fenômeno predominantemente da perspectiva de apenas uma parte da díade (Kim, Ryoo & Lee, 2015). A proposta desse trabalho é a investigação do compartilhamento bidirecional de informações, com os dados coletados simultaneamente nos dois parceiros de troca.

Assim, essa pesquisa se justifica por contribuir com a teoria ao investigar concomitantemente, sob as mesmas condições, os efeitos da dependência vista pelas duas perspectivas da díade no compartilhamento de informações bidirecional, ou seja, tanto o fornecedor quanto o comprador oferecendo e recebendo informações do parceiro, uma vez que as empresas podem mostrar diferenças em suas percepções ou padrões de comportamento, de acordo com o fato de estarem fornecendo ou recebendo informações,

com base no imperativo de evitar comportamentos oportunistas de seus parceiros (Lee & Ha, 2018).

Os relacionamentos na díade pautados pela dependência de um dos membros, de acordo com a ECT, denotam que a dependência implica em menor compartilhamento de informações, devido à insegurança causada pelos pressupostos da racionalidade e do comportamento oportunista (Ryu & Eyuboglu, 2007; Williamson, 2008).

Ao inserir na análise a atuação moderadora da força relacional, essa pesquisa avança na literatura ao investigar sua potencial ação atenuante no efeito negativo que a dependência causa no compartilhamento de informações por conta dos pressupostos fundamentais pautados pela ECT, que são a racionalidade limitada e o oportunismo, podendo implicar que, mesmo em situações de alta dependência na díade, pode haver um maior compartilhamento de informações levado pelo forte relacionamento entre as empresas.

Importante ressaltar que todas as análises envolvendo os construtos de compartilhamento de informações e dependência, serão conduzidas sob a óptica dos dois parceiros de troca na díade, o que contribui teoricamente com um panorama geral da composição das relações entre parceiros do canal.

#### **1.4.2 Justificativa Gerencial**

O ambiente mercadológico, que pode frequentemente ser caracterizado pela incerteza, imprevisibilidade e pelo dinamismo constante, faz que a compreensão da configuração das relações entre os parceiros envolvidos em trocas, bem como da disposição para o compartilhamento de informações, sejam elementos fundamentais para que as empresas tenham condições de desenvolver sua capacidade de resposta ao mercado e melhorar a performance.

É identificado que o compartilhamento de informações entre os parceiros de troca se constitui em um fator crítico de sucesso no desempenho da cadeia de suprimentos (Flynn *et al.*, 2010). A tomada de decisão correta pelos gestores requer acesso a informações oportunas e precisas e, para tanto, as empresas podem recorrer a seus parceiros da cadeia de suprimentos como fontes de informações valiosas, sendo que ao contrário, a falta de informações corretas pode interferir negativamente na tomada de decisão dos gestores (Yigitbasioglu, 2010). Assim, se um parceiro da díade não reconhecer a importância do compartilhamento bidirecional de informações ou relutar em compartilhar informações

essenciais, a parceria e o desempenho de toda a cadeia de suprimentos se deteriorarão (Lee & Ha, 2018).

Dessa forma, a realização dessa pesquisa contribui com os gestores para o entendimento de que a promoção das ações que favoreçam o compartilhamento de informações pode auxiliar as empresas a vencerem as dificuldades impostas pelo ambiente, como é o caso da rápida alteração das preferências e necessidades dos consumidores, uma vez que, com mais informações, pode-se otimizar os esforços promovendo a performance de vendas. Contudo, ressalta-se que, no contexto considerado nessa pesquisa, evidencia-se a necessidade do compartilhamento bidirecional de informações, ou seja, os dois parceiros da díade poderão ter a clareza de que se faz importante para as tomadas de decisão e para a definição de estratégias a intenção de se disponibilizar informações nos dois sentidos simultaneamente.

Os reflexos negativos da falta de disposição para o compartilhamento de informações entre os parceiros podem se acentuar em situações de dependência desigual ou quando há alta magnitude de interdependência, uma vez que a resistência em compartilhar informações pode ser potencializada pelo ímpeto da empresa se proteger do possível comportamento oportunista do parceiro do qual depende sua atividade (Kim, Ryoo & Lee, 2015; Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020).

Daí decorre a importância de as empresas aperfeiçoarem suas relações interorganizacionais, uma vez que a força relacional construída ao longo do tempo e com uma maior frequência de transações se configura em um fator determinante da confiança entre os parceiros de troca do canal (Granovetter, 1985; Kale *et al.*, 2000), ocasionando, dessa forma, uma maior disposição dos tomadores de decisão em se envolverem em uma comunicação mais aberta mostrando uma maior transparência comportamental (Villena *et al.*, 2011).

Considera-se que o aumento da força relacional entre os parceiros pode contribuir para que a atitude de compartilhar informações não seja dissolvida pela incerteza que permeia relações caracterizadas pela dependência. Dessa forma, essa pesquisa auxilia os gestores das empresas compradoras também no sentido de esclarecer que a implementação de ações que possam fazer com que a força na relação se desenvolva e se consolide, pode tornar o ambiente no canal mais propício para o compartilhamento bidirecional de informações. Isso acarreta tanto de um lado da díade quanto do outro, independente da natureza da relação que possuem no canal no que tange a dependência, favorecendo assim,

o desenvolvimento de potencialidades para atender de maneira mais consistente a demanda, melhorando a performance de vendas.

### 1.5 TESE PRINCIPAL DO TRABALHO

Nesse trabalho é defendida a tese principal de que, em uma relação diádica caracterizada pela alta interdependência entre comprador e fornecedor, a força relacional entre os parceiros aumenta a performance de vendas do comprador por meio do compartilhamento de informações.

Isso ocorre pelo fato de que, uma vez que o comprador compartilhe mais informações restritas e úteis (como por exemplo, sobre as demandas dos clientes ou tendências de mercado), a empresa fornecedora terá condições de direcionar o fornecimento de produtos mais adequado e específico às particularidades do consumidor final, que é a parte de cadeia que possui o contato direto com o mesmo.

Esse compartilhamento de informações pode ser inibido pela situação de dependência no relacionamento devido às possíveis consequências negativas do uso das informações, no entanto, essa inibição é atenuada por um relacionamento forte entre os membros da díade.

Para examinar a tese, primeiramente, o efeito da interdependência entre parceiros nas práticas de compartilhamento de informações na díade, é moderado pelo relacionamento fortalecido pela alta frequência de transações entre os parceiros, sugerindo então, que esse efeito moderador atenua as inseguranças oriundas da dependência proporcionando uma maior predisposição dos parceiros em compartilhar informações.

Em seguida, o compartilhamento de informações medeia esse efeito moderado da interdependência e da força no relacionamento na performance de vendas da empresa compradora, sendo assim sugerido que, a partir dessa moderação mediada, a empresa compradora terá sua performance de vendas impactada à medida em que compartilhe mais informações úteis com seu fornecedor e que incremente o relacionamento por meio do aumento da frequência de compra, ainda que esteja em situação de dependência na díade.

### 1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Após esse primeiro capítulo introdutório, o restante do trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo que no segundo capítulo estão apresentadas as bases teóricas no que

tange os pressupostos abordados pela Economia dos Custos de Transação, as relações de dependência entre os parceiros de troca, os conceitos em torno da incerteza que delineiam as práticas de compartilhamento de informações e as noções acerca da força no relacionamento.

No terceiro capítulo é trazido o modelo conceitual que norteia a investigação das análises e as hipóteses que serão testadas na pesquisa. Na quarta parte do trabalho, procedimentos metodológicos estão descritos, desde a caracterização da pesquisa até as técnicas de análise dos dados.

No quinto capítulo os resultados obtidos são apresentados e no sexto e último capítulo há as discussões dos resultados e as contribuições teóricas e gerenciais que esse trabalho oferece, além das limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E SEUS PRESSUPOSTOS

Os ambientes externos das empresas, em sua imensa maioria, são caracterizados por forças amplamente incontroláveis às quais as empresas devem se adaptar estando sempre pautadas por instrumentos que lhes proporcione condições de responder efetivamente às demandas dos clientes. Para tanto, é considerado sempre a dúvida como uma característica permanentemente inerente a um mercado complexo e como um elemento criador de custos de transação associados à condução de negociações em andamento, bem como à coleta e processamento de informações (Paulin & Ferguson, 2010; Yang *et al.*, 2019).

De acordo com a Economia dos Custos de Transação – ECT, os comportamentos observados nas cadeias produtivas são determinados pelas atuações de seus membros, no que tange as estratégias por eles adotadas, além do ambiente no qual transcorrem as transações.

Esse contexto permeado pela incerteza ambiental examinado pela ECT, a qual fornece bases para a pesquisa sobre comunicação e relações comerciais interorganizacionais (Biggemann, 2012), se configura em um fator que dificulta a implementação de mudanças organizacionais apropriadas, bem como a otimização de acordos entre parceiros comerciais, principalmente em ambientes mutáveis e dinâmicos (Rindfleisch & Heide, 1997).

Conforme Su e Yang (2017), no que tange os estudos de marketing, a ECT é uma das lentes mais adequadas para expor o jogo diádico das relações de troca do canal focando nos fatores que trabalham para conter o oportunismo, como poder, dependência gerada por especificidade de ativos e fortalecimento dos relacionamentos entre os membros; assim como também para examinar as inseguranças e suas implicações inerentes às características das relações que se formam nos canais de marketing (Jia *et al.*, 2014; Frazier *et al.*, 2009; Kim, MacFarland & Griffith, 2011; Kim & Umanath, 2005; Li & Zhang, 2008).

É utilizada a ECT no que se refere aos dois pressupostos comportamentais básicos que são a racionalidade limitada e o oportunismo, os quais influenciam a forma como as transações são organizadas e que são intrínsecos aos parceiros envolvidos em transações (Barney & Hesterly, 2004; Grover & Malhotra, 2003), no caso desse trabalho, as empresas compradoras e seus respectivos fornecedores.

O **pressuposto da racionalidade limitada** se refere à suposição de que as decisões das empresas têm limites em sua racionalidade (Yeung *et al.*, 2013), uma vez que em

ambientes incertos é dificultada a especificação precisa de contingências ou a coleta de todas as informações relevantes e necessárias à tomada de decisão (Ryu & Eyuboglu, 2007).

Nesse contexto de variabilidade e imprevisibilidade das condições de praticamente todo mercado, dentro da estrutura da ECT, o conceito de racionalidade limitada introduzido por Simon (1947) reconhece a existência de incerteza devido à falta de informações nos processos de troca incorporando a suposição de que os indivíduos responsáveis pelas tomadas de decisão estão constantemente sujeitos a restrições em suas capacidades cognitivas e limitados em sua racionalidade onde, mesmo que busquem sempre agir racionalmente, sua atuação pode ser prejudicada por sua capacidade limitada de processamento e transmissão de informações (Simon, 1997). Caso contrário, possuindo todas as informações necessárias, os membros da díade poderiam conduzir todas as transações possíveis de maneira que pudessem obter sempre as melhores soluções, realizando o planejamento de todas as situações de complexidade ilimitada (Williamson, 1975).

Isso pode potencializar os problemas envolvidos nas trocas diante da incerteza inerente ao ambiente (Jia *et al.*, 2014), que é tida como uma dimensão crítica na ECT e é apresentada por Beckman, Haunschild e Phillips (2004) como sendo a dificuldade que as empresas têm em prever o futuro. Essa dificuldade abrange a incerteza ambiental, que é quando não se pode especificar *ex ante* as circunstâncias exatas em um ambiente de troca turbulento, como as relações pautadas em uma situação de dependência entre as empresas resultantes de investimentos em ativos específicos ou da indisponibilidade de parceiros alternativos; e a incerteza comportamental, que é o que impede que o desempenho seja facilmente previsto e verificado *ex post*.

Nesse interim, investimentos específicos de transação por parte do distribuidor (no caso dessa pesquisa, as empresas compradoras) são os gastos irrecuperáveis realizados para apoiar as vendas dos produtos de um fornecedor, ao passo que os investimentos específicos para transações por parte dos fornecedores são aqueles gastos irrecuperáveis que um fornecedor realiza para apoiar as vendas de seus produtos por uma organização distribuidora (Williamson, 1985).

Ainda que atualmente seja possível contar com o auxílio de sistemas de informação apoiados por recursos computacionais, a abordagem desse pressuposto da racionalidade limitada se torna cada vez mais importante, uma vez que, mesmo com a facilidade de acesso e manuseio das informações, o seu volume crescente e a rapidez com que se atualizam contribuem para a dificuldade da sua completa eliminação.

O **pressuposto do oportunismo** é definido por Williamson (1975) como a possibilidade da busca pelo interesse próprio com astúcia. Sua suposição é de que os envolvidos na troca têm a tendência a tomar decisões que buscam servir seus próprios interesses, sem considerar as consequências refletidas nos parceiros do canal (Yeung *et al.*, 2013), mostrando o oportunismo quando os ganhos esperados ao se comportarem dessa forma excederem os ganhos potenciais por não se comportarem assim.

Também relacionado à assimetria de informações nas transações, pode ser utilizado de maneira intencional pela parte envolvida na troca como forma de obter vantagem sobre os parceiros em uma transação, considerando-se assim, que há um custo para identificar os agentes afeitos ao oportunismo (Williamson, 1985).

Essa possibilidade de oportunismo pode dificultar a avaliação do parceiro de troca na cadeia, uma vez que a situação de dependência pode limitar as alternativas do dependente. O oportunismo também pode envolver engano e a ausência de restrição moral (Williamson, 1985), uma vez que os parceiros de troca podem reter ou distorcer deliberadamente informações, evitar responsabilidades ou deixar de cumprir promessas e obrigações. Isso ocorre especialmente quando as medidas de desempenho são ambíguas e quando os objetivos dos parceiros da cadeia de suprimentos são incongruentes (Ouchi, 1980). Essa retenção de informações reduz a eficácia da troca de informações em uma cadeia de suprimentos, derrotando potencialmente o objetivo do fortalecimento dos relacionamentos interorganizacionais afetando, por consequência, o desempenho das empresas.

Em suma, a ECT explica que as empresas fazem escolhas estratégicas em resposta às incertezas e às dificuldades impostas pelo ambiente, mas fornecem razões diferentes para as escolhas dos relacionamentos. O argumento da teoria é que as preocupações com o oportunismo do parceiro se constituem no principal impulso para as decisões estratégicas, enxergando as empresas como meros substitutos para estruturar transações quando os mercados falham (Ghoshal & Moran, 1996) e os parceiros como fonte de obtenção de vantagens em prol do interesse próprio (Williamson, 1975).

## 2.2 ASPECTOS DA DEPENDÊNCIA NA DÍADE

A dependência tem uma função central nos resultados comportamentais das empresas afetando a dinâmica do canal. A dependência de uma empresa é sua necessidade de manter um relacionamento de canal para alcançar os objetivos desejados (Frazier, 1983) e é definida como o nível de valor que uma empresa pode obter de outra empresa em comparação com o

valor que ela pode obter de empresas alternativas para atingir seus objetivos (Emerson, 1962).

É conclusivo que a dependência desempenha um papel crítico nas relações de marketing, afetando as estratégias adotadas, o comportamento dos membros e seus resultados econômicos (Scheer, Miao & Palmatier, 2015) ressaltando-se que, na maioria dos relacionamentos de canal, os parceiros de troca não compartilham o mesmo grau de dependência (Kumar, Scheer e Steenkamp 1995).

A dependência entre empresas é determinada pela criticidade do recurso (Pfeffer & Salancik, 1978; Sririam *et al.*, 1992) e da disponibilidade de fornecedores e compradores alternativos (Kim, 2001). A visão relacional da empresa sob a lente da ECT sugere que as empresas compradoras e fornecedoras compartilham sistematicamente informações (como dados processados) e conhecimentos (oriundos da aprendizagem e experiência) entre si e façam investimentos específicos ao relacionamento. Sempre objetivando a busca do acesso ao lucro que só pode ser gerado trabalhando em conjunto com a empresa parceira em questão (Dyer & Singh, 1998).

A especificidade do ativo pode ser considerada como um aprisionamento ou como um determinante de algum nível de dependência da outra empresa (Ygitbasioglu, 2010). Por especificidade de ativos, entende-se como o grau de investimento feito pelo fornecedor ou comprador de bens e/ou serviços para um parceiro específico (Williamson, 1985) podendo incluir a especificidade de local, especificidade de ativos físicos, especificidade de ativos humanos e ativos dedicados (Williamson, 1983).

A dependência entre agentes do canal tem a especificidade de ativos como um dos seus principais fatores e também considerada como uma das dimensões que mais influenciam os custos de transação (Riordan & Williamson, 1985), uma vez que ela remete a uma transação com especificações técnicas, competências dos recursos humanos e localização dos referidos ativos tangíveis de maneira muito particular, destacando-se que, na medida em que aumenta o grau de especificidade de ativos, a condição de dependência entre as empresas intensifica-se (Faria *et al.*, 2014), de forma que ocasione uma diminuição das alternativas de parceiros, fazendo com que essa transação se torne mais propícia ao oportunismo (Grover & Malhotra, 2003).

Os relacionamentos que não são marcados por dependência tendem a ser estáveis e robustos por natureza e são menos propensos a se dissolver ao longo do tempo, podendo ocasionar o aumento dos benefícios do parceiro em promover o compartilhamento de informações (Anderson & Weitz, 1989; Heide, 1994). Além disso, os riscos associados ao

compartilhamento de informações devem ser reduzidos, uma vez que a percepção de uma interdependência organizacional torna improvável que os parceiros do canal se envolvam em comportamento oportunista, porque ambas as empresas teriam reais possibilidade de não obtenção do êxito desejado ou até de ocorrerem perdas (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995).

Devido à dependência das organizações nos recursos umas das outras, cada empresa procura controlar e influenciar o comportamento de outras empresas para maximizar seu próprio benefício (Parast, 2019). De acordo com Mohr e Nevin (1990), o nível do relacionamento de dependência tem implicações importantes para a interação entre parceiros. Além disso, a atuação dos mecanismos para diminuição da incerteza em um relacionamento da cadeia de suprimentos afeta diretamente a qualidade do relacionamento, o que pode ter implicações no nível de compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos (Yi *et al.*, 2010).

Dessa forma, havendo uma relação de dependência desequilibrada na díade entre os parceiros de troca, seja favorecendo o fornecedor, seja favorecendo o comprador, a predisposição em se compartilhar informações entre esses parceiros pode ser afetada, ao passo que um cenário caracterizado pela independência ou havendo interdependência se configura mais propício para que, a partir de um relacionamento mais estável, as informações sejam obtidas e fornecidas simultaneamente de maneira mais fácil por ambos os parceiros da díade.

### 2.3 COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E A INCERTEZA

Diversos estudos sobre estratégias de marketing denotam que a capacidade de uma empresa competir no ambiente turbulento depende, em grande parte, de sua capacidade de obter informações sobre preferências do cliente, ações do concorrente e comportamento dos membros do canal (Day, 1994; Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990), o que nem sempre é simples, visto a complexidade com a qual são construídas as relações no canal. Além disso, a informação para ter utilidade para os tomadores de decisões deve ter certas características que a tornam mais valiosa, devendo assim ser precisa, completa, estar disponível no tempo certo e não ser complexa demais para ser compreendida (Stair & Reynolds, 1998).

De acordo com Yigitbasioglu (2010), abordar a dimensão da incerteza do ponto de vista da ECT pode fornecer informações fundamentais sobre o valor do compartilhamento de informações entre as organizações e como isso se configura nas relações de troca. O

conceito de incerteza, que é central para a ECT, assume que os indivíduos têm racionalidade limitada e agem oportunisticamente, como já explanado anteriormente, mas que a colaboração facilitada pelo compartilhamento de informações pode reduzir os custos de transação, e assim, fazer com que as empresas possam reduzir a incerteza inerente à cadeia de suprimentos.

O compartilhamento de informações se refere à troca de informações relevantes entre as partes colaboradoras para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos e desempenha um papel fundamental nas ações colaborativas, contribuindo para a redução das assimetrias de informação e riscos de transação (Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020), se fazendo necessário para a promoção da integração dos agentes de uma cadeia de suprimentos com o objetivo de se obter o máximo de eficiência nas trocas (Bian, Shang & Zhang, 2016).

A ECT preconiza que as variações nos ambientes das empresas se constituem na principal fonte de dificuldades de relacionamento com os membros da cadeia de suprimentos (Williamson, 1975) e, para lidar com isso, o compartilhamento de informações se configura como uma prática fundamental, contudo, as preocupações com o risco que envolve a transação podem dificultar o processo uma vez que, entre as fontes de risco de transação, o compartilhamento de informações está particularmente relacionado à perda de controle de recursos, que ocorre se as informações transferidas para um parceiro da cadeia não puderem ser retornadas ou controladas durante o relacionamento (Clemons & Hitt, 2004). Além disso, há o fato de um parceiro poder obter uma vantagem de curto prazo por meio do oportunismo, podendo estimular que o outro parceiro aja com oportunismo também (Park & Ungson, 2001), ocasionando assim, a possibilidade de que nenhum parceiro de troca esteja disposto a compartilhar suas informações.

Apesar das muitas incertezas que enfrentam, as empresas precisam constantemente tomar decisões críticas de negócios, como, por exemplo, em quais recursos e produtos futuros investir, bem como o que, quando e quanto produzir. A tomada de decisão correta requer acesso a informações oportunas e precisas e, para esse fim, as empresas podem recorrer a seus parceiros da cadeia de suprimentos para obter essas informações.

Compartilhar previsões, tendências e planos são fatores que podem reduzir estoques, obsolescência, custos de logística, entre outros benefícios. Portanto, os tomadores de decisão podem considerar a importância de trabalhar mais de perto com seus parceiros de troca a fim de manter e melhorar sua competitividade, assim, a prática do compartilhamento de informações implica que os parceiros de troca percebam as vantagens dessa colaboração,

que se trata fundamentalmente de um fenômeno relacional entre os envolvidos na díade em questão e significa mais do que simplesmente estabelecer vínculos de comunicação física entre as partes (Yigitbasioglu, 2010).

As organizações que enfrentam incerteza buscam incrementar a coordenação, uma vez que ela fornece flexibilidade para lidar com essa situação (Poppo & Zenger, 2002). Assim, uma coordenação intensiva, bem como o aumento da percepção de incerteza do mercado, requer maior compartilhamento de informações (Simatupang *et al.*, 2002; Fiala, 2005; Li & Lin, 2006) que é um dos principais modos de coordenação (Simatupang *et al.*, 2002). Contudo, a ECT sustenta que o compartilhamento de informações restritas com os parceiros da cadeia de suprimentos pode expor a empresa que oferece as informações a riscos de comportamento oportunista do parceiro que as recebe, devido à tentação deste em buscar seus próprios interesses (Shuen, 1995).

Essa possibilidade de correr risco pode levar à retenção e não ao compartilhamento de informações restritas por parte da empresa em questão (Kim, Ryoo & Lee, 2015) uma vez que os motivos e interesses em compartilhar informações podem ser diferentes entre os parceiros de troca.

Nesse contexto, tanto as empresas fornecedoras quanto as compradoras recebem informações que demandam dos parceiros e fornecem informações necessárias aos parceiros, dessa forma, a percepção de assimetria entre entrada e saída de informações por parte de uma empresa pode disparar um processo que dificultaria a cooperação informacional com um parceiro da cadeia de suprimentos arruinando a confiança mútua (Ha *et al.*, 2011).

De acordo com Lee e Ha (2018), a bidirecionalidade (ou seja, recebimento e fornecimento) de fluxos de informações, mesmo se configurando em um elemento fundamental ou mesmo se considerando o volume de pesquisa sobre o compartilhamento cooperativo de informações na cadeia de suprimentos, é frequentemente negligenciada, especificamente no que tange a análise do conteúdo e da extensão do compartilhamento bidirecional de informações, bem como das percepções e comportamentos relevantes das organizações.

Então, levando em consideração a abordagem dos estudos que definiram o compartilhamento de informações em uma cadeia de suprimentos como "trocas" de informações importantes entre parceiros (Heide & Miner, 1992; Zhou & Benton, 2007), o compartilhamento de informações deve abranger as duas direções, ou seja, fornecimento e recebimento de informações ao mesmo tempo, investigando e analisando as diferenças de informações compartilhadas de entrada e saída (Lee & Ha, 2018).

Em suma, o compartilhamento de informação não reside em simplesmente estabelecer um fluxo de informações de maneira automática e formal entre os parceiros de troca, isso acontece naturalmente em qualquer processo de troca no canal, o que é ainda mais potencializado e facilitado pelo acesso aos suportes de recursos computacionais.

Nesse contexto, o compartilhamento bidirecional de informações envolve a predisposição mútua entre os parceiros em oferecer informações no intuito de ajudar a outra parte, seja sobre algum evento que esteja ocorrendo no ambiente mercadológico ou sobre alterações relativas ao canal que possa afetar o parceiro negativa e positivamente, independentemente da posição que o parceiro ocupa na troca, seja fornecedor ou comprador.

## 2.4 FORÇA DO RELACIONAMENTO DIÁDICO

Muitas são as possibilidades de configuração das relações interorganizacionais na cadeia de suprimentos, sendo variável a motivação que suscita a necessidade das empresas se relacionarem, as razões que fazem com que esse relacionamento seja cultivado, bem como a consistência e a intensidade presente nesse relacionamento.

A força e as características de um relacionamento entre dois atores componentes de uma díade no canal podem ser estudada sob diversas ópticas teóricas. Na proposta desse trabalho, a ECT, que é bastante explícita em seu uso da “transação” individual como a unidade de análise (Williamson, 2005), direciona a pesquisa empírica com o foco nas características de nível de relacionamento, conforme Vinhas, Heide e Jap (2012).

Nesse interim, os argumentos pautados pela ECT denotam que, ao enfrentar a situação inerente de incerteza no mercado, as empresas coordenam mais estreitamente suas atividades buscando enfrentar essa incerteza (Pfeffer & Salancik, 1978) no intuito de aumentar a força em seu relacionamento com parceiros do canal (Galaskiewicz & Shatin, 1981, Gulati, 1995), sendo que, quanto maior a incerteza no ambiente de tarefas das díades dos canais de marketing, maiores os esforços para aumentar o nível de coordenação vertical dentro da díade (Achrol, Reve & Stern, 1983, Celly & Frazier, 1996). Isso ocorre porque as organizações que enfrentam incerteza e o aumento da dinâmica do mercado tendem naturalmente a buscar a homogeneidade (Hogg & Terry, 2000) através do aperfeiçoamento das parcerias na cadeia de suprimentos de varejo (Poppo & Zenger, 2002; Mentzer, Min & Zacharia, 2000).

Do ponto de vista da ECT, os relacionamentos estáveis ajudam os atores a reduzir custos e obter vantagens competitivas. No entanto, o oportunismo nas relações pode impedir

que ambos os parceiros mantenham um relacionamento cooperativo e alcancem essas vantagens (Huo *et al.*, 2016).

Este estudo considera que a força relacional se motiva pela necessidade desenvolvida pelos parceiros de troca de se alinharem no que tange seus comportamentos dentro da cadeia em questão, sendo que essa força relacional é regida pela lógica de que, um forte relacionamento diádico aumenta a confiança entre fornecedor e comprador, aliviando a preocupação de ocorrer um comportamento oportunista de que um parceiro possa usar as informações compartilhadas para benefício próprio em detrimento ao benefício mútuo (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000).

De acordo com Wuyts e Geyskens (2005), a frequência das transações, ou a extensão em que as transações se repetem, fornece um incentivo para as empresas parceiras redigirem contratos detalhados ou selecionarem um parceiro próximo, porque o custo indireto da manutenção do relacionamento será mais fácil de recuperar no caso de haverem transações recorrentes, uma vez que uma maior frequência nas transações se traduz em um importante fator de confiança entre os parceiros de troca do canal (Granovetter, 1985; Kale *et al.*, 2000),

Podem existir várias configurações de construções de relacionamentos observáveis pela óptica da ECT que poderão culminar na ampliação da frequência das trocas.

No que tange o comprador, podem ser estabelecidos diálogos com o fornecedor no sentido de orientar o pessoal responsável pelas compras, promoção do incentivo da cooperação entre as empresas e estabelecimento de metas e expectativas claras do que o fornecedor pode fazer pelo comprador, melhorando a confiança e atenuando possíveis problemas (Sweeney & Webb, 2007).

Já o parceiro fornecedor pode ajudar a fortalecer o relacionamento com o comprador, desenvolvendo recursos diferenciados e adequados de produtos, serviços e conhecimentos, vinculando suas capacidades de valor agregado diretamente à melhoria do desempenho da produção da empresa compradora (Fink *et al.*, 2008).

Conforme descrito por Vázquez (*et al.*, 2007) também pode acontecer que tanto fornecedor quanto comprador incrementem simultaneamente o processo de desenvolvimento de um relacionamento forte e recíproco através de investimentos específicos em ativos para as transações, ou seja, aqueles ativos que têm pouco ou até nenhum valor fora do relacionamento da díade em questão, podendo tais ativos serem tangíveis, como equipamentos personalizados, ou intangíveis, como procedimentos e treinamentos específicos para a transação; o que traduz compromissos credíveis de ambas as partes vinculando-os a um acordo bilateral de relacionamento recíproco (Li *et al.*, 2013).

Por fim, independente da natureza da relação em uma díade no canal, seja ela pautada por uma forte dependência que favorece um ou outro membro da díade, seja composta por membros interdependentes, para esse trabalho a força do relacionamento é considerada um importante fator que contribui para a redução dos custos e obtenção de vantagens competitivas, impactando na predisposição dos parceiros do canal em compartilhar suas informações e, assim, diminuir os efeitos nocivos da dependência e da imprevisibilidade do ambiente, por meio de ações conjuntas visando a solução de possíveis problemas.

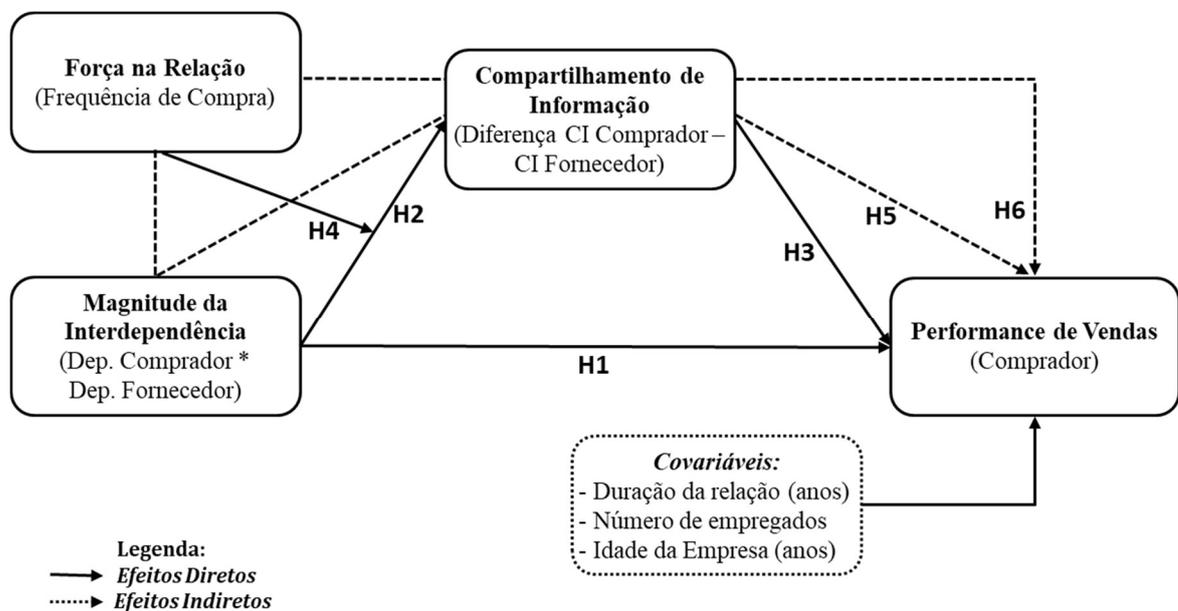
### 3 MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES

#### 3.1 MODELO CONCEITUAL

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual e as relações entre as variáveis que dão origem às hipóteses que são investigadas.

Como variável preditora nesse modelo, considera-se a magnitude da interdependência entre os parceiros da díade exercendo um efeito direto na performance de vendas da empresa compradora. Esse efeito é analisado também a partir da ação **moderadora** da força no relacionamento, que é obtida a partir da frequência com que as transações ocorrem na díade, e da **mediação** do compartilhamento bidirecional de informações entre os parceiros.

São consideradas também possíveis correções nos efeitos analisados na variável de resultado a partir das variáveis de controle que são, a duração do relacionamento, o tamanho da empresa compradora obtido a partir do número de empregados, bem como a idade em anos de fundação, também da empresa compradora.



**Figura 1.** Modelo Conceitual Proposto

### 3.1.1 Definição Conceitual das Variáveis

Nessa seção, são trazidas as conceituações das variáveis (preditora, mediadora e moderadora) cujas relações são investigadas nessa pesquisa.

*Magnitude da interdependência.* A dependência desempenha um papel crítico nas relações de marketing, afetando a estratégia, o comportamento e os resultados econômicos (Scheer, Miao & Palmatier, 2015).

A dependência é o nível de valor que uma empresa pode obter de outra empresa em comparação com a vantagem que ela pode obter com outras opções de empresas para atingir seus objetivos (Emerson, 1962).

Complementando o conceito de dependência, podem ser consideradas duas motivações para a manutenção de relacionamentos, as positivas, que trata dos benefícios líquidos insubstituíveis, atualmente realizados e manifestos, que resultam do relacionamento em andamento (Scheer, Miao & Garret, 2010); ou negativas, que denota a necessidade de manter o relacionamento por causa dos novos custos que serão incorridos se o relacionamento terminar focando no negativo latente e atualmente inativo (Williamson, 1975, 1985).

A magnitude da interdependência, utilizada nesse trabalho, é conceituada como sendo a dimensão em que um fornecedor e um comprador dependem do relacionamento estabelecido entre eles no canal (Gundlach & Cadotte, 1994), assim, havendo uma alta magnitude da interdependência, cada parceiro de troca é altamente dependente do outro, ocasionando uma dependência equilibrada, refletindo portanto, uma relação de troca na qual a empresa compradora e a fornecedora são altamente importantes uma para a outra e estão equiparadas em termos de comprometimento (Frazier *et al.*, 2009).

Para mitigar a possibilidade de interpretação ambígua nos termos adotados nessa pesquisa, assume-se que “Dependência do Comprador” se refere às situações em que o comprador é dependente do fornecedor, da mesma forma, “Dependência do Fornecedor” é utilizado para apontar as situações em que o fornecedor é dependente do comprador.

Assim, a investigação incluindo a magnitude da interdependência como variável preditora considera os dois lados da díade formada pelo comprador e pelo fornecedor e é obtida pelo produto da dependência do comprador e da dependência do fornecedor.

*Compartilhamento de informações.* O compartilhamento de informações desempenha um papel fundamental nas ações colaborativas, contribuindo para a redução das assimetrias de informação e riscos de transação (Chen *et al.*, 2011) sendo, portanto, de suma importância na obtenção de benefícios de colaboração (Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020).

Esse construto do compartilhamento de informações é definido como a troca de informações relevantes, precisas, completas e confidenciais entre as partes colaboradoras para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos (Simatupang & Sridharan, 2005; Cao & Zhang, 2011) e apresenta-se como elemento essencial para que os parceiros entendam os processos uns dos outros, planejem com precisão atividades colaborativas e desenvolvam mecanismos de resolução de conflitos (Chen *et al.*, 2011).

Para tanto, essa pesquisa considera o compartilhamento de informações como variável mediadora considerando os dois lados da díade simultaneamente, uma vez que os parceiros de troca podem perceber as ações relativas ao compartilhamento de informações de maneiras diferentes conforme as informações são oferecidas ou recebidas do parceiro, sempre buscando evitar comportamentos oportunistas da outra parte (Lee & Ha, 2018).

Para as análises nesse trabalho, é considerada a diferença entre os valores obtidos no compartilhamento de informações na díade, formando assim, uma variável delta pela subtração entre compartilhamento do comprador e do fornecedor, onde:

- Valores com sinal negativo (-) significam um compartilhamento maior por parte do fornecedor,
- Valores com sinal positivo (+) significam que o compartilhamento de informações é maior por parte do comprador.

*Força Relacional entre fornecedor e comprador.* Fatores como a reciprocidade da confiança e possíveis sanções que podem ser aplicadas com base na reputação dos membros estão subjacentes à força relacional entre as duas partes (Day, Fawcett, Fawcett & Magnan, 2013; Lawson, Tyler, & Cousins, 2008; Moran, 2005), que no caso dessa pesquisa, é considerado o sentido vertical, ou seja, fornecedor e comprador, onde, um parceiro não estará disposto a compartilhar informações com o outro a menos que sinta segurança no relacionamento (Dyer & Chu, 2003, Li & Zhang, 2008).

Assim, a força relacional em uma relação diádica na cadeia de suprimentos, que nessa pesquisa é moderadora da relação entre a magnitude da interdependência e o

compartilhamento bidirecional de informações, refere-se à consistência e à integração de um relacionamento conexo entre comprador e fornecedor, onde ambas as partes estão entrelaçadas para formar um relacionamento de vínculo recíproco e restritivo (Villena *et al.*, 2011).

Nessa tese, a variável moderadora força no relacionamento é obtida pela frequência que as transações ocorrem, ou seja, o número aproximado de compras efetuadas do fornecedor em questão em um ano, assumindo que, uma maior frequência de transações se configura em um fator determinante da confiança entre os parceiros de troca do canal (Granovetter, 1985; Kale *et al.*, 2000).

## 3.2 HIPÓTESES

### 3.2.1 Dependência e Performance de Vendas

Propõe-se que, em situação relacional em que comprador e fornecedor dependem mutuamente um do outro, há condição para uma melhor performance do comprador.

A dependência é caracterizada pela especificidade de algum ativo que a empresa teve que adquirir ou desenvolver para que sua atividade fosse otimizada, ou até mesmo possível de ser explorada, assim, as dependências do fornecedor e do comprador podem ter motivações diferentes e dificilmente há a possibilidade de se alterar com facilidade o quadro de dependência, como é o caso do desenvolvimento de relacionamentos mais consistentes e de atitudes que levam ao compartilhamento de informações.

Um exemplo concreto da dependência é quando empresas focadas em vendas possuem apenas um único fornecedor viável dos produtos, ou do principal produto, que são vendidos, fazendo com que a manutenção das suas atividades comerciais só seja possível a partir desse fornecedor. Assim, a dependência de uma empresa é sua necessidade de manter um relacionamento de canal para alcançar os objetivos desejados (Frazier, 1983).

Quando há alta magnitude de interdependência na relação diádica, significa que o relacionamento estabelecido é essencial para o atingimento dos objetivos tanto do comprador quanto do fornecedor e, por consequência disso, esses relacionamentos são, em geral, altamente estáveis e pautados por colaboração mútua (Pfeffer & Salancik, 1978).

Dessa forma, à medida que o fornecedor deve se esforçar para aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços para atender melhor às necessidades de um mercado pautado sempre por incertezas (Pfeffer & Salancik, 1978), é de se esperar que o comprador, em

situação de interdependência atue para garantir que a incerteza ambiental não atrapalhe os possíveis benefícios recebidos por se estar em um relacionamento de troca importante (Frazier *et al.*, 2009).

Além disso, os relacionamentos caracterizados por alta magnitude de interdependência têm menos probabilidade de se deteriorar com o tempo mesmo em ambientes onde há alta incerteza, podendo as empresas reagirem às mudanças nas condições ambientais apoiadas nas parcerias estabelecidas (Pfeffer & Salancik, 1978).

Assim, por causa da interdependência, a performance tende a melhorar devido ao estabelecimento de colaboração mútua, uma vez que as salvaguardas oferecidas por um alto nível de magnitude de interdependência podem contribuir com a tendência de se reduzir riscos e manter a flexibilidade diante de alta incerteza (Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Dessa forma tem-se que:

*H<sub>1</sub>. A interdependência entre os membros da díade afeta positivamente a performance do comprador.*

### **3.2.2 Dependência e o Compartilhamento de informações**

Propõe-se que, em uma relação diádica, em situação de alta interdependência entre comprador e fornecedor, este tende a compartilhar mais informações do que o parceiro de troca.

De acordo com a ECT, a incerteza ambiental que é característica das relações pautadas em dependência de um dos membros da díade, se configura como um dos principais fatores que causam dificuldades no relacionamento com a cadeia de suprimentos (Williamson, 1975).

Essa circunstância inibe que os parceiros cultivem o relacionamento a partir de transações confiáveis, repetidas e afastadas da incerteza restringindo as trocas de informações (Ryu & Eyuboglu, 2007), uma vez que as empresas que recebem mais informações tendem a agir com oportunismo quando os ganhos esperados ao se comportarem assim excederem os ganhos potenciais por não agirem dessa maneira (Williamson, 1985), ou seja, atuar no sentido de obter alguma vantagem ao perceberem que possuem mais informações.

Dessa forma, mesmo que o compartilhamento de informações seja necessário para lidar com a incerteza ambiental, o risco inerente à transação pode dificultar essa prática entre os parceiros de troca (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Esse risco, potencializado pela natureza de uma relação de dependência se relaciona particularmente à possível perda de controle sobre os recursos, que pode ocorrer se as informações fornecidas para o parceiro de troca não puderem ser retornadas ou controladas durante o relacionamento (Clemons & Hitt, 2004).

O fato de um parceiro obter uma vantagem por meio do oportunismo, pode estimular o oportunismo do outro parceiro também (Park & Ungson, 2001), o que torna plausível que nenhuma organização contribua para o compartilhamento de informações (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Além disso, os benefícios do compartilhamento de informações geralmente são distribuídos de maneira desigual devido ao desequilíbrio de poder oriundo das situações de dependência entre os parceiros da cadeia (Corsten & Kumar, 2005).

De acordo com os pressupostos preconizados pela ECT no que tange a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, onde há situações de desigualdade de dependência em que um dos lados depende mais do que o outro, embora pareça que o compartilhamento de informações traga consideráveis benefícios (como mitigar a incerteza, reduzir o risco das empresas, otimizar o estoque, a produção e o planejamento da capacidade), pode também aumentar simultaneamente o risco de transação, pois níveis mais altos de transparência nos negócios podem levar a um eventual comportamento oportunista do parceiro, afetando o incentivo das empresas para compartilhar informações (Yigitbasioglu, 2010).

Exemplos de dependência desigual são os casos de determinado fornecedor ter vários compradores e um desses compradores ter apenas esse fornecedor para determinado produto, ou ao contrário, um comprador específico poder ter vários fornecedores possíveis e viáveis, mas um desses fornecedores ter apenas esse comprador para seu produto.

Assim, o compartilhamento de informações restritas e particulares com os parceiros da cadeia de suprimentos, pode expor a empresa focal a riscos de comportamento oportunista do parceiro. Isso se deve à tentação deste parceiro em buscar seus próprios interesses (Shuen, 1994), o que pode levar à retenção e não ao compartilhamento de informações restritas por parte da empresa focal (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Entretanto, onde há dependência equilibrada ou proporcional, há uma tendência de os relacionamentos serem estáveis e robustos por natureza. Como consequência espera-se

uma menor propensão a se dissolver ao longo do tempo, o que deve aumentar os benefícios do compartilhamento de informações (Frazier *et al.*, 2009).

Nesse caso, também os riscos associados ao compartilhamento de informações devem ser reduzidos, uma vez que uma situação de dependência mútua torna improvável que os parceiros do canal se envolvam em comportamento oportunista, porque ambas as empresas têm algo a perder (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995).

Como exemplo de dependência equilibrada temos o caso de tanto comprador quanto fornecedor possuírem vários outros parceiros de troca viáveis para realizar suas transações, o que é o caso de uma baixa interdependência. Ou de outro modo, comprador e fornecedor não possuem outros parceiros viáveis ou facilmente acessíveis a não ser o parceiro diádico em questão, que se configura em um caso de alta interdependência.

É posto que as condições estabelecidas de imprevisibilidade e variabilidade inerentes ao mercado são determinantes das alterações de preferências do consumidor, volatilidade de demanda e até de mudanças de comportamento e postura dos concorrentes e que, diante disso, há uma necessidade das empresas em adotar uma postura colaborativa e compartilhar informações com os parceiros do canal (Jia *et al.*, 2014).

Assim, diante da possibilidade de um fornecedor concorrente conquistar a preferência da empresa compradora, o fornecedor precisa se antecipar e atender às necessidades de informações que seu comprador possui, o que pode ser ainda mais presente em relacionamentos em que há alta magnitude de interdependência.

Dessa forma tem-se que:

*H<sub>2</sub>. Em relacionamentos pautados por alta magnitude de interdependência entre os membros da díade, o compartilhamento de informações será maior por parte do fornecedor.*

### **3.2.3 Compartilhamento de Informações e Performance de Vendas**

Indica-se que o compartilhamento de informações maior por parte da empresa compradora afeta positivamente a sua performance de vendas.

O resgate dos pressupostos básicos trazidos pela ECT, que se referem à assunção de que os indivíduos são dotados de racionalidade limitada e que agem de maneira oportunista, fornece bases adicionais sobre o valor do compartilhamento de informações entre as organizações (Ygitbasioglu, 2010), o qual se configura como um elemento vital para o

desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais eficazes na cadeia de suprimentos (Carr & Pearson, 1999).

O planejamento eficaz e a integração da cadeia requerem o compartilhamento de informações, as quais, relacionadas à cadeia de suprimentos, têm um impacto direto nas práticas organizacionais, como eficiência e capacidade de resposta (Li *et al.*, 2013), facilitação da entrega pontual de pedidos e aumento da qualidade dos produtos e serviços; o que melhora os processos organizacionais, reduz os custos indiretos e os custos de estoque culminando na melhora do desempenho organizacional (Cai *et al.*, 2010), uma vez que facilita a tomada de decisões colaborativas em toda a cadeia de suprimentos (Parast, 2019).

Além disso, a comunicação presente na postura dos membros da díade de compartilhar informações pode mitigar tanto os conflitos como os custos operacionais, como também aprimorar a cooperação entre empresas (Anderson & Narus, 1990) e melhorar a qualidade dos serviços inerentes ao suprimento (Mentzer, Min & Zacharia, 2000) gerando, por consequência, resultados positivos para a empresa compradora.

Outra consequência positiva do compartilhamento de informações é o alívio do efeito chicote, que se configura como a amplificação da variabilidade da demanda à medida que os pedidos sobem na cadeia de suprimentos, reduzindo a assimetria e a incerteza das informações, favorecendo uma entrega pontual, flexibilidade e redução de custos (Yigitbasioglu, 2010), portanto:

*H<sub>3</sub>: O compartilhamento bidirecional de informações maior por parte da empresa compradora aumenta significativamente sua performance de vendas.*

### **3.2.4 O Papel Moderador da Força Relacional**

Sugere-se que a força relacional estabelecida entre os parceiros da díade por meio da frequência com a qual transacionam, modere o efeito da interdependência no compartilhamento de informações.

Os gerentes responsáveis pela interface entre a empresa e seus parceiros da cadeia de suprimentos devem perceber que, para alcançar avanços em aspectos como melhoria de processos, o compartilhamento de informações é exigido para que as organizações se esforcem no sentido de atenuar as inseguranças, principalmente em decorrência de situações de dependência, sendo para tanto, imprescindível a implantação de ações que desenvolvam os relacionamentos mais consistentes e relevantes com seus parceiros de troca (Parast, 2019).

A força relacional, que se refere à consistência de um relacionamento de vínculo entre os parceiros de troca, ocasiona que, à medida que um relacionamento entre os membros se torna mais consistente, eles possam tender a confiar mais nos padrões estabelecidos por meio da experiência específica do relacionamento com o parceiro (Vinhas, Heide & Jap, 2012), propiciando dessa forma, uma mitigação dos efeitos nocivos da dependência e possibilitando maior intenção de compartilhamento de informações mesmo em situações de dependência do relacionamento.

No que tange a interdependência entre os parceiros, se por um lado, o uso de estratégias de influência coercitiva resulta em maior conflito entre os membros do canal, por outro, com o uso de estratégias de influência não coercitiva (ou seja, racionalidade, troca de informações, recomendações e solicitações) baseadas na persuasão e não na coerção, é provável que a dependência não seja uma das principais preocupações do dependente (Payan & Mcfarland, 2005).

Do mesmo modo, um relacionamento sólido entre fornecedor e comprador pode facilitar a transferência tácita de conhecimento, uma vez que a disposição para compartilhar informações nas duas vias, não é determinada necessariamente apenas pela disposição de compartilhar, mas também pela capacidade que os parceiros têm de entenderem a informação que está sendo passada, o que requer mais do que apenas a transferência direta na díade, mas também esforços de sinergia e coordenação no relacionamento (Yang *et al.*, 2017; Yang *et al.*, 2019).

Dessa forma, dentro dos argumentos pautados na ECT, está preconizado que em ambientes imersos em incertezas como é uma situação de dependência no ambiente das díades dos canais, os esforços para aumentar o nível de coordenação dentro da díade seriam maiores (Achrol, Reve & Stern, 1983; Celly & Frazier, 1996), uma vez que as organizações tenderiam naturalmente a buscar a aproximação com o parceiro (Hogg & Terry, 2000) fortalecendo os laços relacionais e ocasionando assim, um maior compartilhamento de informações, que é um dos principais modos de coordenação (Simatupang *et al.*, 2002).

Obtendo êxito em aumentar os laços relacionais com seu fornecedor, a empresa compradora pode se sentir mais segura em compartilhar mais informações com o parceiro fornecedor, uma vez que a força relacional sendo regida pelo aumento da confiabilidade e segurança na díade, deve ocasionar a diminuição da preocupação de que o parceiro possa, a partir de um comportamento oportunista, fazer uso das informações compartilhadas para benefício próprio (Yang *et al.*, 2017), como, por exemplo, repassar as essas informações a concorrentes da empresa compradora.

Isso posto, tem-se que:

*H4. A força relacional entre os parceiros da díade modera o efeito da interdependência proporcionando um maior compartilhamento de informações por parte da empresa compradora.*

### **3.2.5 A Mediação do Compartilhamento de Informações**

Argumenta-se que, em uma relação diádica a alta interdependência entre os parceiros de troca afeta o compartilhamento de informações por parte do fornecedor, o qual como mediador aumenta a performance da empresa compradora.

Na literatura é posto que as condições estabelecidas de imprevisibilidade e variabilidade inerentes ao mercado são determinantes das alterações de preferências do consumidor, volatilidade de demanda e até de mudanças de comportamento e postura dos concorrentes e que, diante disso, há uma necessidade de que as empresas adotem uma postura colaborativa e compartilhem informações com os parceiros do canal (Jia *et al.*, 2014).

Assim, no que tange a necessidade de adaptabilidade, o compartilhamento de informações ajuda a resolver problemas e melhorar as soluções de maneira mais eficaz e criativa (Davenport, 2009), aumentando a possibilidade da aplicação de soluções diferentes em resposta às diversas solicitações de clientes (Mu *et al.*, 2018). A empresa também pode desenvolver a capacidade de mobilizar recursos por meio do compartilhamento de informações além dos limites da empresa (Day, 2011), estendendo a capacidade da empresa em acessar os recursos de seus parceiros (Mu *et al.*, 2018).

O modo como as relações diádicas se configuram, no que tange a situação de dependência e das inseguranças por ela causadas, pode afetar a empresa compradora quanto à possibilidade de adaptação às alterações ambientais interferindo no seu desempenho econômico resultante da performance de suas vendas, sendo que o compartilhamento de informações pelo parceiro se configura como um caminho promissor para conferir à empresa uma perspectiva ambiental favorável para planejar e controlar as operações da cadeia de suprimentos no sentido de melhorar sempre a eficiência (Bian, Shang & Zhang, 2016).

Por conseguinte, o compartilhamento de informações auxilia a empresa a responder às incertezas além de se apresentar como uma fonte de vantagem competitiva fundamental (Jia *et al.*, 2014), sendo que, com mais informações, maiores são as possibilidades de flexibilidade e adaptabilidade dos recursos pela empresa, desenvolvendo as capacidades e

adquirindo maior possibilidade de atender de maneira mais satisfatória às demandas dos consumidores. Portanto:

*H5: Quando há interdependência entre os membros da díade, a mediação de um compartilhamento de informações maior por parte do fornecedor aumenta a performance de vendas do comprador.*

### **3.2.6 A Moderação Mediada**

Sugere-se também que há uma relação moderada e mediada entre a magnitude da interdependência dos parceiros da díade e a performance do comprador, sendo que em um relacionamento diádico forte, mesmo em situação de alta interdependência entre os parceiros, a performance de vendas da empresa compradora será maior quando esse se prestar a compartilhar mais informações com o parceiro fornecedor.

Quando o relacionamento entre dois parceiros apresenta alta força, neste caso examinada através da frequência com que transacionam, os efeitos nocivos da dependência estabelecida são atenuados proporcionando uma maior predisposição em cooperar.

Os relacionamentos consistentes são favoráveis à obtenção de vantagens competitivas e redução de custos (Huo *et al.*, 2016), assim, um relacionamento forte em uma díade promove a confiança e afasta a preocupação de um comportamento oportunista de um parceiro em utilizar em benefício próprio as informações obtidas em detrimento ao benefício mútuo (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000), como é o caso da possibilidade do fornecedor que recebe as informações repassá-las a um concorrente da empresa compradora.

Especificamente no que tange às informações, a colaboração facilitada pelo compartilhamento de informações pelos parceiros de troca pode reduzir os custos de transação (em particular os custos de coordenação).

Nessa situação, com mais informações, as empresas podem reduzir a incerteza na cadeia de suprimentos o que refletiria na redução do custo da contratação (Yigitbasioglu, 2010).

Além disso, os compradores e seus parceiros da cadeia de suprimentos teriam condições de tomar decisões mais acertadas, melhorando seu desempenho (Parast, 2019), nesse sentido, à medida que o comprador repassa informações ao seu fornecedor, terá condições de atender mais satisfatoriamente à demanda, direcionando efetivamente as ações

e decisões uma vez que é o agente da cadeia que possui maior contato com o consumidor final.

Presume-se então que, um relacionamento mais forte e estável, mesmo em situação de alta interdependência, irá melhorar a performance do comprador à medida que este compartilhe mais informações com seu fornecedor. Portanto:

*H<sub>6</sub>: O efeito indireto da magnitude da interdependência na performance de vendas do comprador, moderado pela força na relação, é mediado pelo maior compartilhamento de informações pelo comprador.*

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa se caracteriza como descritiva conforme Richardson (2008), pois se propõe a descrever as características do fenômeno no contexto em que o objeto de estudo está inserido. Segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis, que é a intenção proposta com esse trabalho.

Com relação ao aspecto temporal, opta-se nesse trabalho por um corte transversal, uma vez que a coleta dos dados se dará em um determinado momento (Malhotra, 2012) objetivando-se examinar o fenômeno em particular naquele instante específico (Churchill & Iacobucci, 2006), ou seja, as relações do compartilhamento de informações com os demais construtos elencados.

O tratamento dos dados coletados é apoiado por softwares específicos e para tanto, são utilizados procedimentos estatísticos próprios para análise quantitativa de dados diádicos, contando com análises descritivas e de frequência, elaboração de matriz de correlação, regressão, análise de caminhos, modelagem de equações estruturais e demais análises necessárias para testar a confiabilidade dos dados.

### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população definida para essa pesquisa é composta por empresas que atuam no ramo de reparação automotiva, sendo no comércio ou prestação de serviços. Optou-se por essa delimitação devido à intenção de se investigar o efeito das relações entre os construtos na performance de vendas da empresa compradora.

O construto performance nessa pesquisa se refere à relação específica com o fornecedor membro da díade e é o resultado da percepção da empresa compradora particularmente na relação com o fornecedor em questão, sendo composta por fatores que são predominantemente determinados pelo consumidor final, conferindo um impacto primeiramente no setor varejista.

O estudo empírico foi conduzido em empresas do ramo de reparação automotiva, abordando empresas e seus respectivos fornecedores principais. De acordo com levantamento feito pela Central de Inteligência Automotiva (CINAU), o ramo de reparação

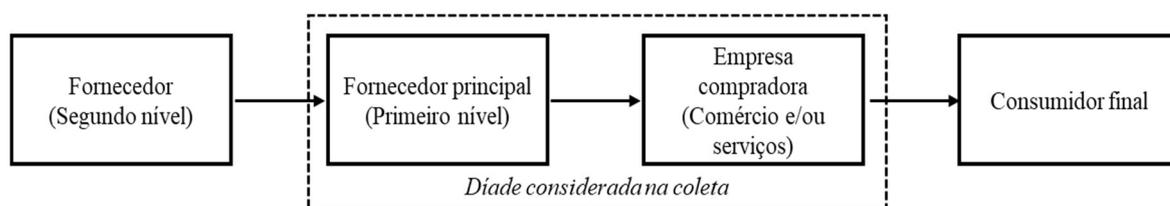
automotiva foi menos afetado pela pandemia de COVID-19 em comparação com outros ramos. Tem-se que, depois da redução provocada pelos *lockdowns* de abril de 2021 o movimento nessas empresas cresceu 12,9% em relação à média histórica, assim, com esse resultado de maio de 2021 e considerados os primeiros cinco meses do ano, foi registrado 4,6% de crescimento no movimento das empresas, fechando o ano de 2021 com 12,8% de crescimento.

Em comparação com outros setores por exemplo, de acordo com a Associação Brasileira de Promotores de Eventos (ABRAPE), o setor de eventos foi atingido em 97% deixando de faturar ao menos R\$ 90 bilhões em 2020 e R\$140 bilhões em 2021; ao passo que, conforme a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL), só nos primeiros quatro meses de 2021 o prejuízo do setor foi de R\$ 60 bilhões, o que corresponde a mais de 25% de queda no faturamento.

Mais especificamente, são adotados alguns critérios para a extração da amostra no intuito de buscar empresas compradoras que já tenham definido ao menos um fornecedor principal e tenham sido capazes de desenvolver uma certa estabilidade no relacionamento com ele (Yang, Jiang & Xie, 2019), o que proporciona uma maior condição para as empresas avaliarem com precisão as particularidades da relação comprador-fornecedor (Yang, Zhang & Xie, 2017). As equipes de coleta de dados também foram orientadas a não incluir na amostra as empresas que possuíssem exclusividade, tanto na compra quanto na venda de produtos com o parceiro diádico.

Assim, são consideradas na população as empresas compradoras que foram fundadas há um ano ou mais, ponderando da data de início da coleta dos dados e que possuam um fornecedor apontado como principal com o qual mantenha as principais atividades de transação há pelo menos um ano.

Para compor a díade, conforme ilustrado na Figura 2, a coleta foi feita com o fornecedor principal indicado pela empresa compradora focal, atendendo aos critérios definidos. Para tanto, foi solicitado que a empresa focal indicasse os três fornecedores mais importantes, para que, caso o primeiro não fornecesse os dados ou, caso os dados não pudessem ser utilizados na pesquisa, que a coleta fosse feita então com o segundo ou o terceiro, para que assim, pudesse ser aproveitada a coleta com a empresa compradora e formar a díade para compor a amostra.



**Figura 2.** Posicionamento da díade na cadeia.

Assim, a amostra para esse estudo é composta por empresas do ramo de reparação automotiva que atuam nas mais diversas categorias, como por exemplo, motor, câmbio, suspensão, parte elétrica e repintura automotiva. Cada unidade participante é composta por uma empresa compradora e seu respectivo fornecedor principal de primeiro nível, portanto, cada “n” considerado na pesquisa é composto pela díade formada por uma empresa compradora e seu fornecedor. No total são 135 díades ( $n=135$ ), ou seja, 270 empresas, localizadas em 49 municípios distribuídos em 6 estados da federação, a saber, Mato Grosso, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

A coleta dos dados para essa pesquisa foi feita por meio de um questionário estruturado, sempre que possível impresso, mas tendo sido por *e-mail* quando necessário. A aplicação foi feita sempre após um agendamento e uma explicação dos objetivos da pesquisa e do questionário pelo pesquisador ao respondente, sendo este sempre um gestor ou responsável direto pela interface relacional entre as empresas.

As empresas compradoras responderam às questões referentes a todos os construtos que compõem a investigação além dos dados relativos às covariáveis, ao passo que seus principais fornecedores responderam às questões referentes à dependência e ao compartilhamento de informações.

Com exceção da coleta das covariáveis, que se referem à descrição de características da empresa compradora, e da força relacional que mostra a frequência aproximada de trocas em um ano, todas as outras escalas são intervalares do tipo Likert, onde os respondentes indicam seu índice de concordância através de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), conforme Vieira (2011). Os itens de medição de cada escala estão descritos no tópico subsequente.

As atividades de aplicação dos instrumentos de coletas de dados ocorreram de fevereiro a julho de 2021 e contou com a atuação de três empresas júniores de três Universidades diferentes, as quais receberam treinamento sobre as características e os objetivos das perguntas realizadas.

Primeiramente foi conduzido um teste piloto para que fosse testada a construção e o entendimento semântico do instrumento de coleta e, como não houve necessidade de correções ou adequações, procedeu-se a coleta principal.

Em sua maioria, os questionários foram aplicados presencialmente, direto com o responsável pela compra (na empresa compradora) e pela venda (na empresa fornecedora) para que a taxa de resposta fosse potencializada, procedimento que foi dificultado pela necessidade de sucessivas interrupções do atendimento dos comércios e paralisação das atividades das universidades contratadas devido à situação de emergência sanitária, sendo necessários esforços adicionais no sentido de reagendar as aplicações, principalmente quando já se havia coletado em um membro da díade e alguma interrupção ocorria antes de se ter coletado com o outro membro.

O procedimento de coleta teve seu início com uma primeira abordagem na empresa compradora, onde a mesma se identificava e indicava seus três principais fornecedores em ordem de importância. Num segundo momento, a coleta era feita no principal fornecedor indicado, que respondia o questionário especificamente sobre a empresa compradora que o indicou. Por fim, a coleta voltava para a empresa compradora que respondia o questionário sobre o fornecedor que participou da pesquisa.

Assim, os dados que são relativos aos aspectos de dependência e compartilhamento de informações, foram coletados levando em consideração o relacionamento específico entre o comprador e o fornecedor, ponderando que, as opiniões de um ator da díade são direcionadas especificamente ao relacionamento diádico com o outro ator que compõe a mesma díade em questão.

De acordo com Chang *et al.* (2020), a variância do método comum (*common method variance - CMV*) pode gerar uma falsa consistência interna dos dados de origem comum, podendo estabelecer uma correlação aparente entre variáveis. Assim, foram tomadas providências no sentido de minimizar eventuais efeitos da CMV (Podsakoff *et al.*, 2012).

Nesse sentido, já na construção do instrumento de coleta foram evitados termos ambíguos, vagos ou desconhecidos, formulando o questionário de forma mais clara e concisa possível, objetivando assim, evitar respostas equivocadas. Isso foi criteriosamente verificado e confirmado pelo teste piloto. Ainda quanto ao instrumento de coleta, para evitar o viés de

CMV as perguntas foram dispostas de modo que o respondente não pudesse combinar cognitivamente os itens relacionados para produzir um padrão de respostas.

Os aplicadores também foram orientados a conduzir a coleta garantido o anonimato dos participantes e a confidencialidade do estudo, deixando claro que não havia respostas certas ou erradas, de modo que os respondentes ficassem seguros para responder de maneira mais honesta possível.

De acordo com Podsakoff *et al.* (2012), esses procedimentos proporcionam uma redução na preocupação das pessoas, diminuindo a propensão em direcionar suas respostas para serem mais socialmente desejáveis, afáveis, concordantes e consistentes com a forma que elas acham que o pesquisador quer que seja respondido.

#### 4.4 DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS CONSTRUTOS E MENSURAÇÃO

*Dependência do comprador e do fornecedor.* A investigação da dependência se dá com a aplicação do questionário para coleta dos dados nos dois parceiros da díade. É denominado Dependência do Comprador o construto que busca capturar o nível de dependência que o comprador possui do fornecedor indicado. Do mesmo modo, o construto denominado Dependência do Fornecedor refere-se ao nível de dependência que o fornecedor tem em relação ao comprador correspondente.

São utilizadas as escalas de Frazier (*et al.*, 2009), com adaptações nos termos, para melhor se adequarem ao contexto pesquisado e na disposição dos itens, que tem que ser a mesma para os dois componentes da díade para se adequar ao método de análise de dados. Após a coleta dos aspectos referentes à dependência dos parceiros da díade, é feito o cálculo da **magnitude da interdependência** através da multiplicação dos valores relatados (Vinhas, Heide, & Jap, 2012; Jap & Ganesan, 2000). Compostas por quatro itens cada, as escalas buscam avaliar os aspectos conforme as Tabelas 1 e 2 a seguir:

**Tabela 1.** Dependência do comprador

Item	Descrição
(1)	Contribuição do fornecedor para as vendas da empresa
(2)	Contribuição do fornecedor para os lucros da empresa
(3)	Contribuição do fornecedor para o crescimento a longo prazo da empresa
(4)	Importância geral do fornecedor para a empresa

**Nota.** Adaptado de Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43.

**Tabela 2.** Dependência do fornecedor

Item	Descrição
(1)	Contribuição do comprador para as vendas da empresa
(2)	Contribuição do comprador para os lucros da empresa
(3)	Contribuição do comprador para o crescimento a longo prazo da empresa
(4)	Importância geral do comprador para a empresa

**Nota.** Adaptado de Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43.

*Compartilhamento bidirecional de informações.* O compartilhamento de informações nesse trabalho é um construto que também é investigado nos dois sentidos, ou seja, a jusante e a montante, com os dados coletados igualmente tanto no comprador quanto no fornecedor.

O compartilhamento bidirecional de informações entre a empresa compradora e a empresa fornecedora é obtido por meio da diferença entre os valores do compartilhamento de informações apontados pelos dois atores da díade, ou seja, compartilhamento do comprador menos o compartilhamento do fornecedor, dessa forma, quando o valor obtido for com sinal “+” o compartilhamento de informações é maior pelo comprador, quando for “-“ o compartilhamento de informações é maior por parte do fornecedor, ao passo que zero, indica um equilíbrio nas práticas de compartilhamento de informações entre os atores da díade.

Para tanto, os respondentes, tanto a empresa compradora quanto fornecedora, indicam seu índice de concordância com cada um dos quatro itens que compõem o instrumento de coleta originalmente utilizado por Heide e John (1992), no intuito de se averiguar a disposição das empresas em fornecer proativamente e voluntariamente informações úteis para a outra parte, conforme demonstrado na Tabela 3.

**Tabela 3.** Compartilhamento de Informações entre fornecedor e comprador

Item	Descrição
(1)	Nesse relacionamento, espera-se que qualquer informação que possa ajudar a outra parte seja fornecida
(2)	A troca de informações nesse relacionamento ocorre com frequência e informalidade, e não apenas de acordo com um contrato pré-especificado
(3)	Espera-se que as partes forneçam suas informações restritas se puderem ajudar a outra parte
(4)	Espera-se que nos mantenhamos informados uma à outra sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte

**Nota.** Fonte: Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of marketing*, 56(2), 32-44.

*Força relacional.* A força na relação foi medida de acordo com a frequência com que as transações de compra e venda entre os parceiros da díade se repetem durante o período de um ano, o que pode afetar a intenção das empresas em compartilhar informações, uma vez que, com transações mais frequentes os parceiros podem naturalmente se comunicar mais uns com os outros, aumentando a confiança (Wuyts & Geyskens, 2005).

*Performance de vendas do comprador.* Nesse trabalho esse construto foi posicionado como variável de resultado no modelo teórico e sua investigação foi direcionada apenas à empresa compradora, onde a pesquisa buscou averiguar o quão satisfatória a performance de vendas tem sido para a empresa compradora com base no seu relacionamento com o fornecedor em questão. (Jap & Ganesan, 2000), ou seja, os efeitos na performance obtidos a partir das relações de dependência, da força no relacionamento e do compartilhamento de informações investigados no relacionamento diádico específico. Assim, procedeu-se a coleta utilizando uma escala tipo Likert de sete pontos composta por quatro itens que buscam capturar a opinião da empresa compradora no que tange o sucesso da associação com o fornecedor indicado e o desempenho geral atribuído a esse relacionamento, bem como, de maneira específica, a opinião quanto ao desempenho de vendas e lucratividade, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4.** Performance do comprador

Item	Descrição
(1)	Nossa empresa e esse fornecedor possuem uma associação bem-sucedida
(2)	O desempenho geral com o fornecedor nos últimos tempos está muito bom.
(3)	O desempenho com o fornecedor nos últimos tempos em vendas tem sido excelente.
(4)	O desempenho com o fornecedor nos últimos tempos em lucratividade tem sido muito satisfatório.

**Nota.** Adaptado de Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37(2), 227-245.

*Covariáveis.* A pesquisa considera a incidência de covariáveis sobre a performance de vendas do comprador, no intuito de averiguar as possíveis alterações nos efeitos devido à influência circunstancial dessas variáveis, conforme conceituação a seguir:

- **Duração no relacionamento:** Buscou-se averiguar se o tempo que as empresas transacionam interfere nas relações hipotetizadas. Essa variável refere-se ao número de anos que o comprador focal trabalha com o referido fornecedor (Vinhas, Heide & Jap, 2012), sendo que são considerados os relacionamentos que estejam ao menos no segundo ano, pelo entendimento de que é um tempo

suficiente para que sejam estabelecidas as bases de um relacionamento estável entre comprador e fornecedor (Yang, Jiang & Xie, 2019).

- Tamanho da firma: É indicado pelo número de funcionários, uma vez que as empresas com maior número de funcionários, por terem mais recursos e processos estabelecidos, podem ter sua capacidade de consolidar relacionamentos aumentada (Lahiri & Narayanan, 2013), assim, o objetivo de se controlar os resultados pelo tamanho da firma é verificar se há alguma diferença nos resultados de empresas com maior ou menor número de funcionários.
- Idade da Firma: Medida em anos, são consideradas empresas que estejam no mínimo no seu segundo ano de fundação, uma vez que empresas mais jovens podem ainda não serem capazes de desenvolver relacionamentos estáveis com os fornecedores e avaliar com precisão as relações comprador-fornecedor (Yang, Zhang & Xie, 2017), assim, empresas com mais tempo de atuação no mercado poderiam ter desenvolvido mecanismos que facilitariam o estabelecimento de relacionamento mais estáveis e, portanto, mais fortes.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Um ponto fundamental que caracteriza as análises conduzidas nesse trabalho é a consideração da díade. Por definição, uma díade é formada por um par de atores, se configurando em um sistema dinâmico, no qual um elemento constantemente influencia o outro (Kenny *et al.*, 2006), sendo que, nessa pesquisa, refere-se ao relacionamento comprador - fornecedor.

As análises diádicas visam compreender a atuação conjunta das empresas, entendendo que aspectos relativos à condução de uma empresa podem estar, em maior ou menor grau, associados a aspectos do parceiro de troca, com o qual o relacionamento é estabelecido. Da mesma forma, a análise do relacionamento interorganizacional pode ficar suscetível a erros se for considerado apenas a perspectiva de um dos atores sobre a outra parte (Andrade *et al.*, 2017).

Estruturalmente, a estatística da análise diádica é embasada no pressuposto de que os dados oriundos de indivíduos componentes de uma díade (no caso, fornecedor e comprador) são interdependentes e que esses dados são mais similares entre eles do que se forem comparados com os dados de indivíduos que não são parte do mesmo relacionamento

existindo, portanto, uma ligação entre os valores dos dados dos integrantes de uma mesma díade (Kenny *et al.*, 2006).

As peculiaridades das análises diádicas começam pela coleta dos dados, que foi feita de maneira individual, ou seja, separadamente na empresa compradora e no seu principal fornecedor, mas observando-se que o questionário possuía os mesmos itens e dispostos da mesma maneira.

Seguindo para a organização e registro dos dados, foi feita pela forma de estrutura diádica (*standard dyadic design*), na qual cada linha da planilha que contém os dados representa uma díade e não um indivíduo (Kenny *et al.*, 2006). Dessa forma, o número de observações considerado nessa pesquisa é igual ao número de díades obtido na coleta. Nas colunas da planilha são colocadas as informações das variáveis da díade correspondente, sendo que cada variável foi repetida para conter os dados de cada um dos membros da díade.

Essa organização de dados foi feita com *softwares* como o MS Excel® e SPSS®. Esse tipo de estrutura de organização dos dados favorece, além das análises descritivas como média e desvio padrão (Andrade *et al.*, 2017), a aplicação de modelagem por equações estruturais e *path analysis*, uma vez que as variáveis de um dos participantes podem associar-se com as variáveis do outro participante da díade (Kenny *et al.*, 2006).

Por fim, ao utilizar esse método, de acordo com Hair *et al.* (2009) foi adotada a utilização de índices de ajuste como: qui-quadrado ( $\chi^2$ ), Índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index* – CFI), Raíz quadrada média do erro de aproximação (*Root Mean Square Error of Aproximation* – RMSEA) e Índice de qualidade do ajuste (*Goodness-of-fit Index* – GFI), além de outros, no intuito de atestar a adequação do modelo.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Primeiramente, na Tabela 5, estão apresentados os valores de confiabilidade das escalas utilizadas no instrumento de coleta dos dados, estimados pelo coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) onde todos apresentaram um bom índice de confiabilidade. Em seguida estão as quantidades da amostra, sendo que para todos os elementos analisados não foram identificados valores ausentes ( $N = 135$ ).

Importante ressaltar que, para cada  $N$  nas variáveis Dependência do comprador, Dependência do fornecedor, Compartilhamento de informações do comprador e Compartilhamento de informações do fornecedor, são consideradas as duas empresas formadoras da díade, ou seja, os dados foram coletados considerando-se a circunstância relacional com a empresa indicada especificamente, sendo a empresa compradora e seu respectivo fornecedor principal. As demais variáveis tiveram os dados coletados na empresa compradora.

Nas colunas subsequentes da Tabela 5 estão apresentados os valores das médias ( $M$ ), Mediana ( $Md$ ), Desvio padrão ( $DP$ ), valor mínimo ( $Mín$ ) e valor máximo ( $Máx$ ).

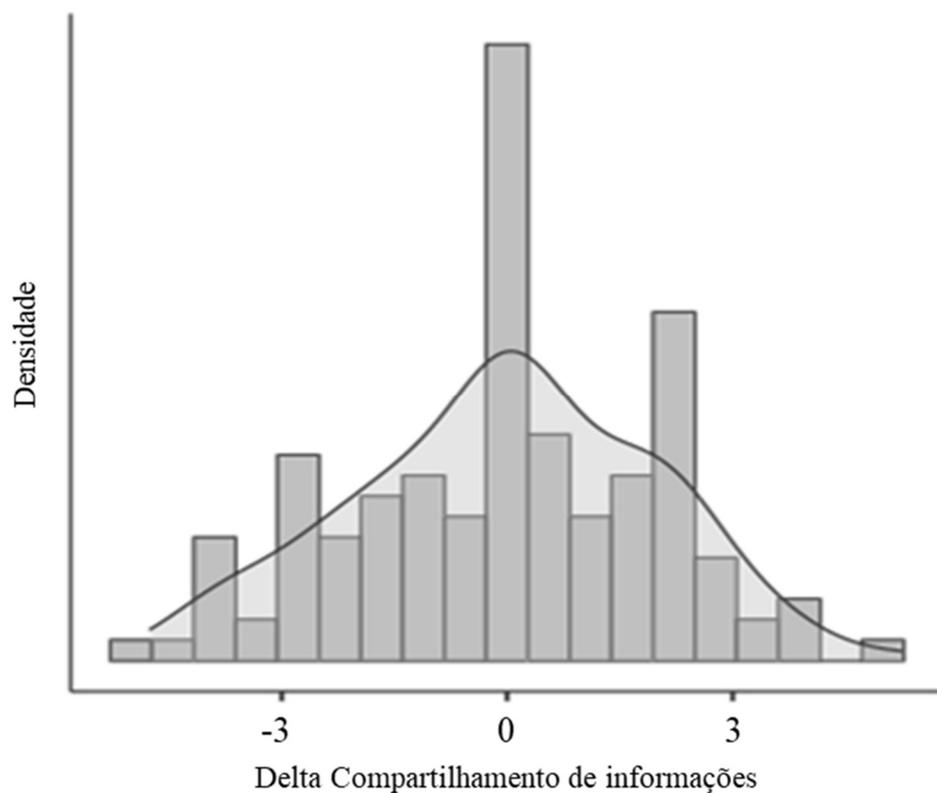
Também estão expostas as estatísticas descritivas para as variáveis de controle, que se referem ao comprador; para a preditora Magnitude da Interdependência ( $M = 30,46$ ;  $DP = 10,47$ ), formada a partir da multiplicação dos valores da Dependência do fornecedor ( $\alpha = .92$ ) e da Dependência do comprador ( $\alpha = .83$ ); para a variável moderadora Força no relacionamento ( $Mín = 3$ ;  $Máx = 1000$ ;  $M = 160,64$ ;  $DP = 152,83$ ), que se refere à frequência de transação; também para a mediadora Delta compartilhamento de informação, formada a partir do Compartilhamento de informações do fornecedor ( $\alpha = .87$ ) subtraído do Compartilhamento de informações do comprador ( $\alpha = .78$ ); e, por fim, da variável de resultado Performance do comprador ( $\alpha = .86$ ).

A mediadora traduz como se apresentam as práticas de compartilhamento de informações nas díades objetos desse estudo, podendo ser observado pela média muito próxima de zero ( $M = -0,0259$ ;  $DP = 2,01$ ) que o compartilhamento entre os atores está perto de um equilíbrio, podendo-se dizer que há uma leve tendência de que o fornecedor, de maneira geral, compartilhe mais informações do que o comprador.

Outro ponto a se observar é a amplitude nos valores mínimos e máximos das covariáveis, o que traduz a variedade de características das empresas compradoras, onde,

quanto ao tamanho, a firma pode ter de 1 até 125 funcionários ( $M = 5,48$ ;  $DP = 11,08$ ), havendo tantas empresas muito jovens com apenas um ano de fundação, determinado como mínimo para essa pesquisa, como também empresas com 68 anos de existência ( $M = 17,04$ ;  $DP = 13,84$ ). A mesma diversidade ocorre quanto à duração do relacionamento que vai de um até 42 anos de relacionamento estabelecido ( $M = 9,62$ ;  $DP = 8,92$ ).

A Tabela 6 apresenta a matriz de correlações e suas respectivas significâncias, na qual pode-se observar que a variável de resultado Performance do comprador é fortemente e significativamente correlacionada com a preditora Magnitude da interdependência ( $r = .43$ ;  $p < .001$ ) e também com o Delta compartilhamento de informações ( $r = .41$ ;  $p < .001$ ), cuja distribuição dos dados é demonstrada na Figura 3. Já as covariáveis não apresentaram correlações significativas com a variável de resultado sendo, Duração do relacionamento ( $r = -.09$ ; n.s.), Tamanho da firma ( $r = .05$ ; n.s.) e a Idade da firma ( $r = -.08$ ; n.s.).



**Figura 3.** Histograma de distribuição do Delta compartilhamento de informações.  
Nota: Valor negativo referente ao compartilhamento maior pelo fornecedor e positivo referente ao compartilhamento maior pelo comprador

**Tabela 5.** Estatísticas descritivas e confiabilidade das escalas

Variáveis	Alfa de Cronbach	N (amostra)	Valores Ausentes	Média	Mediana	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Dependência do comprador	.83	135	0	5.60	5.75	1.21	1.75	7
Dependência do fornecedor	.92	135	0	5.43	5.75	1.46	1	7
Magnitude da interdependência	-	135	0	30.46	31,5	10.47	4	49
Compartilhamento de informações do comprador	.78	135	0	5.60	5.75	1.34	1.5	7
Compartilhamento de informações do fornecedor	.87	135	0	5.63	6.25	1.45	1	7
Delta compartilhamento de informações	-	135	0	-0.0259	0	2.01	-4.75	5.25
Força do relacionamento	-	135	0	160.64	140	152.83	3	1000
Performance do comprador	.86	135	0	5.86	6.25	1.06	2.25	7
Duração do relacionamento	-	135	0	9.62	6	8.92	1	42
Tamanho da firma	-	135	0	5.48	3	11.08	1	125
Idade da firma	-	135	0	17.04	13	13.84	1	68

Nota: Delta compartilhamento de informações = Compartilhamento de informações do comprador – Compartilhamento de informações do fornecedor, portanto, valor negativo referente ao compartilhamento maior pelo fornecedor e positivo referente ao compartilhamento maior pelo comprador.

**Tabela 6.** Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Dependência do comprador	—										
2. Dependência do fornecedor	0.02	—									
3. Magnitude da interdependência	0.63 ***	0.77***	—								
4. Compartilhamento de informações do comprador	0.63 ***	-0.05	0.36***	—							
5. Compartilhamento de informações do fornecedor	0.10	0.53***	0.43***	-0.04	—						
6. Delta compartilhamento de informações <sup>a</sup>	0.35 ***	-0.41***	-0.08	0.69***	-0.75***	—					
7. Força do relacionamento	-0.12	0.18*	0.06	-0.16	0.18*	-0.24**	—				
8. Performance do comprador	0.71 ***	-0.03	0.43***	0.62***	0.00	0.41***	-0.14	—			
9. Duração do relacionamento	-0.09	-0.19*	-0.20*	-0.02	-0.12	0.08	0.04	-0.09	—		
10. Tamanho da firma	0.03	0.09	0.09	0.07	0.04	0.02	0.05	0.05	0.03	—	
11. Idade da firma	-0.04	-0.07	-0.08	0.04	-0.10	0.10	0.03	-0.08	0.74***	0.03	—

Nota: \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001.

<sup>a</sup> Delta compartilhamento de informações = Compartilhamento de informações do comprador – Compartilhamento de informações do fornecedor, portanto, valor negativo referente ao compartilhamento maior pelo fornecedor e positivo referente ao compartilhamento maior pelo comprador.

## 5.2 MEDIDAS DE CONFIABILIDADE

Além dos índices de confiabilidade específicos para os itens das escalas utilizadas na coleta de dados, promoveu-se também os exames de confiabilidade geral do modelo configurado para as análises de caminho ( $\chi^2 = 85.58$ ; gl = 13;  $p < .001$ ) os quais demonstraram um bom ajuste do modelo utilizado.

A raiz quadrada média dos resíduos padronizada (*Standardized Root Mean Square Residuals* – SRMR = .025) está abaixo do parâmetro de .08 (Brown, 2015), indicando, portanto, que o modelo se adequa aos dados da amostra. O erro médio quadrado de aproximação (*Root Mean Square Error Of Approximation* – RMSEA = .000) próximo de zero está abaixo do parâmetro de .06 (Brown, 2015), mostrando que o modelo se ajusta bem à população.

Para os índices Tucker Lewis (TLI = 1.008) e de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index* – CFI = 1) os valores estão acima de .95 e, sendo que valores mais altos indicam um melhor ajuste, são, portanto, considerados adequados (Bentler & Bonett, 1980). Quanto ao índice de qualidade de ajuste (*Goodness-of-Fit Index* – GFI = .999) mostra uma boa proporção de variância-covariância explicada pelo modelo, uma vez que valores encontrados são maiores que .90 e, portanto, são considerados como indicativos de elevada adequação ao modelo (Tanaka, 1993).

Na tabela 7, estão expostos os valores do teste de Wald ou Teste Qui-Quadrado de Wald para a variável mediadora Delta compartilhamento de informações (Wald  $\chi^2 = 13.1$ ;  $p = .004$ ) e para a variável de resultado Performance do comprador (Wald  $\chi^2 = 91.1$ ;  $p < .001$ ), os quais, uma vez que são significativos e diferentes de zero, indicam que as variáveis explicativas contribuem para o modelo (Gregory & Veall, 1985). Estão também demonstrados os valores da variância explicada da variável mediadora ( $R^2 = .089$ ) e de resultado ( $R^2 = .40$ ), o que indica que o modelo testado, considerando-se as relações estabelecidas de moderação e de mediação incluídas, explica que 40% da variância da performance do comprador se deve às relações testadas nessa pesquisa.

**Tabela 7.** Variância Explicada

Variável	R <sup>2</sup>	95% I.C.		Wald $\chi^2$	gl	p
		Inferior	Superior			
Delta compartilhamento de informações	0.0887	0.018	0.197	13.1	3	0.004
Performance do comprador	0.4029	0.272	0.527	91.1	5	<.001

### 5.3 MODELO ESTRUTURAL

Esse tópico está organizado para ser apresentado em quatro partes, sendo, os efeitos diretos, a moderação, a mediação e, por fim, o efeito oriundo da moderação mediada. Na Tabela 8 estão expostos os efeitos diretos estimados a partir do modelo estrutural proposto, se referindo à H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, bem como, os resultados das covariáveis inseridas nas análises, ao passo que na Tabela 9, constam os resultados referentes à moderação (H<sub>4</sub>), à mediação (H<sub>5</sub>) e à moderação mediada (H<sub>6</sub>). Nas colunas dessas duas tabelas, além da descrição dos parâmetros analisados, constam também, o coeficiente beta (*B*), o erro padrão, os intervalos de confiança inferior e superior, o coeficiente padronizado ( $\beta$ ), o teste z e a significância (*p*).

**Tabela 8.** Efeitos Diretos Estimados do Modelo Estrutural

Parâmetros	<i>B</i>	Erro Padrão	95% I.C.		$\beta$	<i>z</i>	<i>p</i>
			Inferior	Superior			
(H <sub>1</sub> ) Magnitude da interdependência ⇒ Performance do comprador	0.05	0.01	0.03	0.06	0.47	6.83	< .001
(H <sub>2</sub> ) Magnitude da interdependência ⇒ Delta compartilhamento de informações <sup>a</sup>	-0.05	0.02	-0.09	0.00	-0.24	-2.01	0.044
(H <sub>3</sub> ) Delta compartilhamento de informações ⇒ Performance do comprador	0.24	0.04	0.17	0.31	0.45	6.79	< .001
<b>Covariáveis</b>							
Duração do relacionamento ⇒ Performance do comprador	0.01	0.01	-0.01	0.03	0.08	0.75	0.455
Tamanho da firma ⇒ Performance do comprador	0.00	0.01	-0.01	0.01	0.00	-0.04	0.972
Idade da firma ⇒ Performance do comprador	-0.01	0.01	-0.03	0.00	-0.15	-1.48	0.138

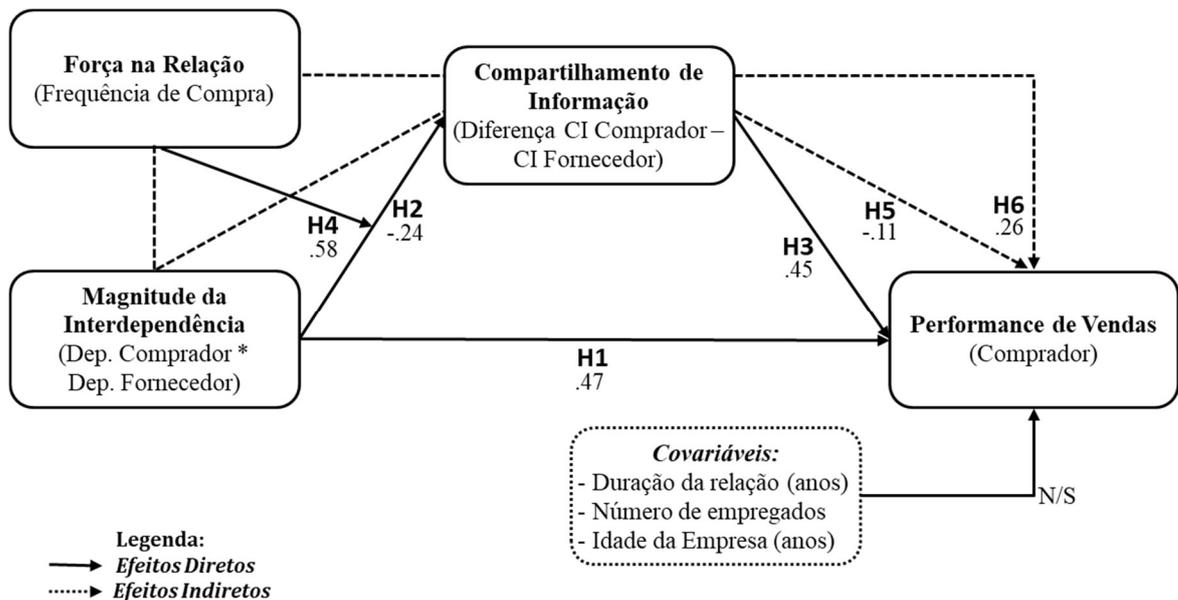
Nota: *B* = Estimativa;  $\beta$  = Coeficiente padronizado; <sup>a</sup> Se Delta negativo o compartilhamento de informações é maior pelo fornecedor.

Em seguida, na Figura 4, é trazido o modelo conceitual com as relações entre as variáveis definidas na pesquisa, acrescido dos efeitos referentes às hipóteses e às covariáveis, sendo que os valores são referentes ao coeficiente padronizado ( $\beta$ ), os efeitos diretos representados pelas linhas contínuas e os efeitos indiretos pelas linhas pontilhadas.

**Tabela 9.** Efeitos Indiretos Estimados do Modelo Estrutural

Parâmetros	B	Erro Padrão	95% I.C.		$\beta$	z	p
			Inferior	Superior			
<b>Moderação</b>							
(H <sub>4</sub> ) Magnitude da interdependência * Força do relacionamento $\Rightarrow$ Delta compartilhamento de informações	0.00023	0.00011	0.00001	0.00045	0.58	2.067	0.039
<b>Mediação</b>							
(H <sub>5</sub> ) Magnitude da interdependência $\Rightarrow$ Delta compartilhamento de informações $\Rightarrow$ Performance do comprador	-0.01101	0.00571	-0.0222	0.00018	-0.11	-1.928	0.054
<b>Moderação Mediada</b>							
(H <sub>6</sub> ) Magnitude da interdependência * Força do relacionamento $\Rightarrow$ Delta compartilhamento de informações $\Rightarrow$ Performance do comprador	0.00006	0.00003	0.00001	0.00011	0.265	1.977	0.048

Nota: B = Estimativa;  $\beta$  = Coeficiente padronizado; Se Delta negativo o compartilhamento de informações é maior pelo fornecedor.

**Figura 4.** Efeitos diretos, indiretos e respectivas hipóteses.

Nota: Valores referentes ao coeficiente padronizado ( $\beta$ ). N/S = não significativo.

### 5.3.1 Efeitos Diretos

Inicialmente, foi presumido que quando há interdependência entre os membros da diáde, a performance da empresa compradora é afetada positivamente, conforme descrito na hipótese H<sub>1</sub>, o que suporta a hipótese ao mostrar que o efeito é positivo e altamente

significativo ( $\beta = .47$ ;  $p < .001$ ). Esse resultado é consistente com a literatura (Frazier *et al.*, 2009) no que tange a expectativa de que o comprador, em situação de interdependência com seu fornecedor, procura preservar os benefícios de estar em um relacionamento de troca importante, uma vez que o fornecedor deve procurar atender melhor ao mercado buscando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços (Pfeffer & Salancik, 1978).

Também foi proposto na hipótese H<sub>2</sub>, que em uma situação em que comprador e fornecedor dependem mutuamente um do outro, há uma tendência de que o compartilhamento de informações seja maior por parte da empresa fornecedora, devido à necessidade desta em se antecipar frente aos fornecedores concorrentes no atendimento das demandas da empresa compradora. Os resultados suportam a H<sub>2</sub> e mostram que esse efeito é significativo ( $\beta = |-.24|$ ;  $p = .04$ ), observando-se que o valor negativo do coeficiente está reportado em módulo devido ao fato de que o sinal indica a direção em que ocorre maior compartilhamento de informações na díade, sendo que, no caso analisado, o sinal de negativo (-) indica o fornecedor.

Esses resultados referentes a esses dois construtos, gerados no contexto de ineditismo dessa pesquisa no que tange a coleta dos dados ter sido feita sob as mesmas condições nos dois membros da díade, estendem a literatura que afirma que os riscos atribuídos à prática de compartilhamento de informações com o parceiro diádico devem ser mitigados em uma situação de dependência mútua, por se tornar improvável que haja comportamento oportunista de quem recebe as informações (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995). Isso confirma a intenção de que o fornecedor busca se antecipar aos seus concorrentes no atendimento das necessidades de informações de seu comprador, o que é atribuído à necessidade de que os parceiros do canal adotem uma postura mais colaborativa compartilhando informações. (Jia *et al.*, 2014).

O terceiro e último efeito direto contido nas análises prevê, que o compartilhamento de informações maior por parte do comprador, irá lhe proporcionar uma melhor performance. Os resultados confirmam essa afirmação ( $\beta = .45$ ;  $p < .001$ ) suportando a hipótese H<sub>3</sub>. Isso contribui com a teoria que versa sobre o valor do compartilhamento de informações entre as organizações (Yagitbasioglu, 2010), no sentido de melhorar a capacidade de resposta ao mercado (Li *et al.*, 2013), o aumento da qualidade dos produtos e serviços, dos processos organizacionais, promovendo a redução de custos e, por consequência, melhorando a performance da empresa (Cai *et al.*, 2010).

Com relação às covariáveis incluídas nas análises para controlar as relações, cabe ressaltar que não tiveram efeitos significativos, conforme observa-se na Tabela 8. Assim,

denota-se que, o tempo de duração do relacionamento, o tamanho da firma quanto ao número de funcionários, bem como a idade de fundação da empresa compradora, não se configura como elementos que trarão alterações nas posturas e comportamentos das empresas parceiras no que tange os construtos analisados. Essas covariáveis, conforme demonstrado anteriormente na Tabela 5, possuem uma grande amplitude nos valores mínimo e máximo, o que indica que a natureza das empresas varia bastante no que se refere esses aspectos, mas que, contudo, não são fatores relevantes para a alteração da configuração dos relacionamentos diádicos.

### 5.3.2 Moderação

A necessidade de que o relacionamento entre as empresas componentes de uma díade no canal seja fortalecido é abordada na literatura como um aspecto fundamental para que o compartilhamento de informações possa reduzir as incertezas ambientais e dar condições de avanços e aperfeiçoamentos dos processos (Parast, 2019).

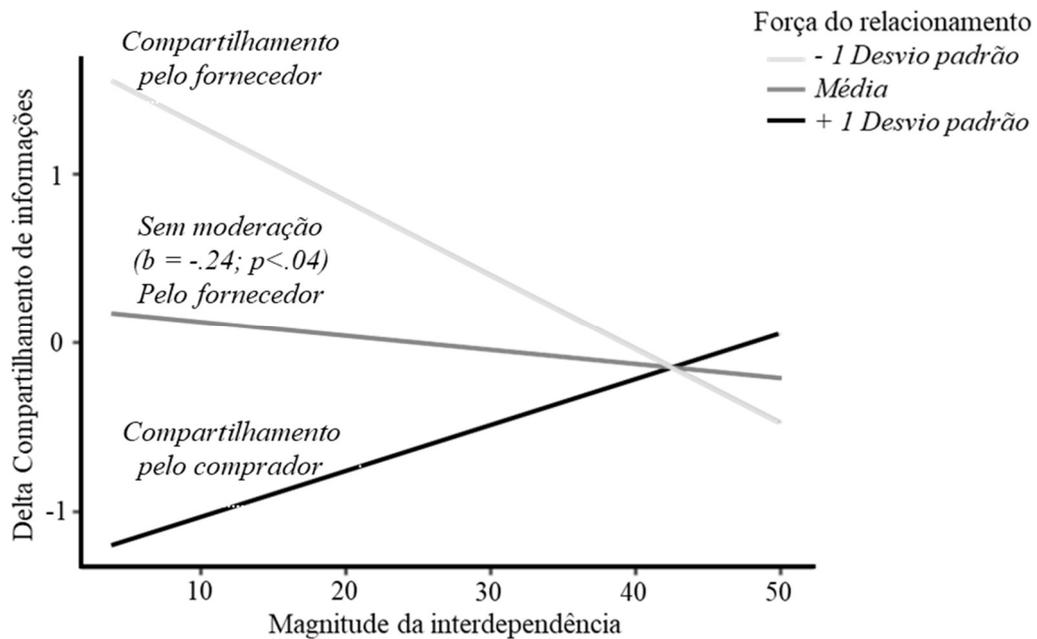
Nesse sentido, presume-se nesse trabalho que a força no relacionamento entre os parceiros diádicos, obtida pela alta frequência de transação, aumenta a predisposição de um maior compartilhamento de informações por parte do comprador, ainda que em situações de alta interdependência, conforme detalhado na hipótese H<sub>4</sub>, a qual foi confirmada pelos resultados obtidos ( $\beta = .58$ ;  $p = .03$ ).

Esse resultado ressalta um aspecto de suma importância na configuração dos relacionamentos diádicos, uma vez que, conforme demonstrado anteriormente no efeito direto assumido na H<sub>2</sub>, a magnitude da interdependência ocasiona um maior compartilhamento de informações por parte do fornecedor ( $\beta = |-.24|$ ;  $p = .04$ ), contudo, quando inserida a força no relacionamento, esse resultado, além de ampliado, troca o sentido e demonstra um maior compartilhamento de informações por parte do comprador.

Esse efeito pode ser melhor visualizado no gráfico da Figura 5, onde, em consequência do aumento da força do relacionamento (linha preta) juntamente com o aumento da magnitude da interdependência, o sentido da variável Delta compartilhamento de informações é alterada da posição indicada com sinal negativo, que representa o fornecedor, para a posição de sinal positivo, que representa o comprador.

Isso denota a importância de se construir relacionamentos fortes na cadeia e amplia o que é preconizado na literatura de que, com o êxito em aumentar os laços relacionais com seu fornecedor, o comprador obtém maior confiança e segurança, mitigando a preocupação

de que o parceiro possa se valer de um comportamento oportunista e utilizar indevidamente para benefício próprio as informações compartilhadas (Yang *et al.*, 2017).



**Figura 5.** Efeito moderador da força do relacionamento

### 5.3.3 Mediação

A importância do compartilhamento de informações entre os parceiros de troca da diáde é apontada na literatura evidenciando, por exemplo, a resolução de problemas (Davenport, 2009), a melhoria das respostas às diversas solicitações dos clientes (Mu *et al.*, 2018), mobilização de recursos da empresa (Day, 2011) além do acesso aos recursos dos parceiros (Mu *et al.*, 2018).

Assim, em situações de interdependência entre os membros diádicos, o compartilhamento de informações sendo mais evidente por parte do fornecedor melhora a performance do seu parceiro comprador, conforme trazido na hipótese H<sub>5</sub> e confirmado pelos resultados das análises ( $\beta = |-.11|$ ;  $p = .054$ ), o que reforça a literatura que aponta o compartilhamento de informações como fonte de vantagem competitiva que auxilia a empresa a responder às incertezas ambientais e comportamentais (Jia *et al.*, 2014).

Dessa forma, a empresa compradora tendo mais informações do fornecedor, pode atender a demanda do varejo de maneira mais eficiente, obtendo o máximo do aproveitamento do produto vendido, ou dos materiais utilizados na prestação do serviço.

No entanto, nota-se que esse efeito é significativo em um intervalo de confiança de 90% indicando, portanto, uma probabilidade maior de se cometer Erro Tipo I, que é a situação em que se obtém um resultado apontado como estatisticamente significativo quando, na verdade, esse resultado pode ter acontecido por mero acaso.

### 5.3.4 Moderação Mediada

A prática de trocar informações relevantes com o parceiro no canal pode, até certo ponto, ser razão de insegurança devido às preocupações com os riscos que envolvem a possibilidade de o parceiro obter alguma vantagem por meio do oportunismo (Park & Ungson, 2001).

No entanto, conforme presumido na hipótese H<sub>6</sub>, mesmo em situação de interdependência, quando considerada a força na relação, a performance do comprador será melhor quando este compartilha mais informações com seu parceiro. Os resultados significativos confirmam essa hipótese ( $\beta = .26$ ;  $p = .048$ ) e revelam que, em relacionamentos fortes o comprador estará mais confortável para compartilhar mais informações com o fornecedor. Com mais informações a respeito do comportamento da demanda e preferências do cliente final, esse fornecedor poderá alinhar suas ações à essas necessidades, resultando assim, na melhora da performance do comprador.

Esse resultado também esclarece que, ao se inserir a força na relação nas análises, a prática do compartilhamento de informações por parte do comprador, supera a do fornecedor (de  $\beta = |-.11|$  passa para  $\beta = |.26|$ ), o que demonstra que a influência do medo do comportamento oportunista é atenuado, estendendo a literatura que explica que em um relacionamento diádico forte, a confiança aumenta entre os membros, diminuindo a preocupação de que um parceiro possa usar as informações compartilhadas para benefício próprio em detrimento ao benefício mútuo (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000).

## 6 DISCUSSÕES GERAIS E CONCLUSÕES

Primeiramente, em termos específicos, buscou-se examinar os efeitos das situações de dependência entre os parceiros na prática do compartilhamento de informações e na performance de vendas da empresa compradora e, com a sustentação das hipóteses definidas para esses efeitos diretos, esses objetivos foram cumpridos.

Depois, buscou-se investigar a ação **moderadora** da força relacional no efeito da magnitude da interdependência no compartilhamento bidirecional de informações, o que foi atingido, uma vez que os resultados confirmam significativamente os efeitos argumentados, bem como ao que se refere à ação **mediadora** do compartilhamento bidirecional de informações nos efeitos da magnitude da interdependência na performance de vendas do comprador, o que foi alcançado ressaltando-se a consideração de um intervalo de confiança menor, uma vez que a significância foi observada em um intervalo de confiança de 90% ( $p = .054$ ).

Por fim, ao se investigar a moderação da força do relacionamento mediada pelo compartilhamento de informações, confirmou-se que, em relacionamentos fortalecidos pela frequência de compras, a empresa compradora estará mais propensa a compartilhar informações ao fornecedor, o que reflete em uma melhoria da sua performance.

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

*Relações de dependência na díade.* Relacionamentos pautados pela dependência são naturalmente permeados pela insegurança de que a outra parte favorecida possa tirar proveito obtendo vantagens com essa situação (Williamson, 1983; Ryu & Eyuboglu, 2007). Comumente, a literatura pautada pela ECT que aborda o tema de dependência entre parceiros de troca analisa a dependência separadamente, sendo o comprador dependente (Scheer, Miao & Garrett, 2010) ou o fornecedor dependente (Jia, Cai & Xu, 2014; Yang, Jiang & Xie, 2019). Ainda outros trabalhos analisam a dependência de modo conjunto, mas considerando esse construto como uma covariável (Vinhas, Heide & Jap, 2012) ou como um mediador (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Essa pesquisa contribui com a literatura, especificamente com o aporte da ECT que estuda relações de dependência, ao considerar como preditora a magnitude da interdependência entre os membros da díade. Dessa forma, sendo os dados coletados concomitantemente nos dois lados, pode-se extrair os reflexos da dependência

especificamente do parceiro em questão. Em outro aspecto, contribui também por ser possível verificar, a partir dos resultados, as implicações da alta magnitude da interdependência, ou seja, quanto os dois parceiros dependem muito um do outro, como também da baixa magnitude, quando os parceiros dependem pouco do relacionamento diádico.

Assim, sendo notória a importância que a dependência possui na formatação dos relacionamentos diádicos, essa pesquisa estende os apontamentos da ECT ao ter suas análises partindo da dependência como preditora, uma vez que uma possível mudança dessa situação entre os parceiros pode ser improvável, devido ao fato de o próprio relacionamento diádico já ser, muitas vezes, condicionado a uma relação de dependência (Williamson, 1983).

*Compartilhamento de informações.* Esse aspecto possui uma função central nas ações colaborativas, levando à redução das assimetrias de informações e, por consequência, dos riscos envolvidos na transação (Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020). Abordar o compartilhamento de informações entre as organizações é fundamental para o entendimento das configurações das relações de troca (Yigitbasioglu, 2010) uma vez que promove a integração dos agentes de uma cadeia de suprimentos levando à busca da máxima eficiência nas transações (Bian, Shang & Zhang, 2016). Contudo, diante do risco ao qual está exposta a empresa que oferece informações (Shuen, 1995), pode ocorrer a retenção em vez de o compartilhamento de informações (Kim, Ryou & Lee, 2015).

O tratamento do compartilhamento de informações na literatura é feito, na imensa maioria dos trabalhos em apenas um lado da díade, seja com o compartilhamento do comprador (Frazier *et al.*, 2009; Yigitbasioglu, 2010) ou do fornecedor (Jia, Cai & Xu, 2014; Scheer, Miao & Garret, 2010), ou ainda com dados coletados com um parceiro mas sobre a sua percepção do compartilhamento do outro (Lee & Ha, 2018), o que pode ser atribuído à dificuldade inerente em se coletar dados simultaneamente com os dois parceiros.

Esse trabalho contribui com a teoria, especificamente à ECT, ao se pautar pela coleta dos dados nos dois sentidos da díade, buscando assim, preencher a lacuna que existe nos estudos no que tange a bidirecionalidade do fluxo de informações, ou seja, fornecimento e recebimento de informações ao mesmo tempo (Lee & Ha, 2018).

Além disso, as contribuições desse estudo, também estão no ineditismo do posicionamento do compartilhamento bidirecional de informações como mediador dos efeitos das características dos relacionamentos na performance de vendas da empresa compradora. Esse fator oferece um valioso aporte para o entendimento dos relacionamentos

na cadeia, uma vez que contribui com as discussões da ECT que apontam as variações nos ambientes empresariais como importante fonte de problemas de relacionamentos, tendo o compartilhamento de informações como uma prática fundamental para se trabalhar com isso.

*Força no relacionamento diádico.* Nesse trabalho, a força relacional foi analisada considerando-se a frequência com que os parceiros da díade transacionam (Wuyts & Geyskens, 2005), sendo que a alta frequência de troca pode ocasionar o aumento da confiança entre os parceiros mitigando a preocupação de que ocorra um comportamento oportunista de quem recebe a informação ao utilizá-la em benefício individual ao invés do benefício da díade (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000). Isso ocorre porque, com transações recorrentes, o custo indireto da manutenção do relacionamento será mais fácil de recuperar devido à presença de confiança entre os parceiros (Granovetter, 1985; Kale *et al.*, 2000). No entanto, a consideração da força relacional referente à frequência de troca não é tão comum nas pesquisas que buscam o entendimento dos relacionamentos, ainda mais pautando-se o compartilhamento de informações. Nas raras situações em que a força relacional é inserida, é abordada por exemplo, como capital relacional e tratada como mediadora (Lee & Ha, 2018) ou, no caso de ser considerada a frequência da transação, é inserida como covariável (Jia, Cai & Xu, 2014).

Nesse sentido, este trabalho avança na literatura referente à ECT ao demonstrar os efeitos moderadores de se buscar fortalecer o relacionamento, conforme considerado nesse caso, com a ampliação da frequência das trocas, uma vez que a estabilidade nos relacionamentos é promotora de redução de custos e obtenção de vantagens competitivas (Huo *et al.*, 2016).

Tais efeitos ficam evidentes tanto na análise isolada da moderação da dependência no compartilhamento de informações, quanto na análise expandida através da moderação mediada. Em ambos os casos, o efeito foi ampliado, revelando também que, em relacionamentos fortes, o compartilhamento de informações é maior por parte da empresa compradora.

*Performance de vendas.* Dentre as inúmeras variáveis de resultado que são comumente encontradas na literatura, a performance de vendas da empresa compradora elencada para compor as análises dessa pesquisa é um aspecto relacionado diretamente com a interface da cadeia com o consumidor final. Nesse sentido, a performance de vendas é impactada pela maneira como as relações diádicas são configuradas quanto à interdependência entre os parceiros e quanto à força no relacionamento, sendo que o compartilhamento de informações é uma ferramenta importante para que a empresa possa

obter a maximização da eficiência nas trocas (Bian, Shang & Zhang, 2016). Na literatura raramente a performance é abordada dessa forma, sendo que em termos de variável de resultado é abordado mais comumente o desempenho operacional apenas do fornecedor (Jia, Cai & Xu, 2014) e, quanto a resultados do comprador, tratado da sua capacidade de marketing, mas ainda com dados referentes a apenas um lado da díade (Yang, Jiang & Xie, 2019); o que reforça a importância das contribuições aqui oferecidas para seu entendimento.

Essa pesquisa contribui com a literatura ao investigar a performance do comprador sob o ponto de vista da relação específica com o fornecedor indicado na pesquisa, no que tange os aspectos de sucesso nessa relação, no entendimento de que os negócios realizados a partir desse relacionamento foram satisfatórios, além da avaliação perceptiva quanto às vendas e à lucratividade também a partir desse relacionamento específico.

Esse trabalho também estende a literatura ao oferecer os resultados consistentes de que a performance tende a melhorar em decorrência de uma colaboração mútua com o parceiro, ainda que em situações de alta magnitude de interdependência, já que nessas situações, as salvaguardas oferecidas podem contribuir com a tendência de se diminuir os riscos inerentes à relação (Ybarra e Wiersma, 1999). Assim, de acordo com os resultados obtidos, 40,29% ( $R^2 = .4029$ ;  $p < .001$ ) da performance de vendas da empresa compradora pode ser explicada pelas relações aqui analisadas.

Portanto, os achados dessa pesquisa contribuem para a literatura de gestão da área de vendas de modo geral, mostrando que o compartilhamento de informações com o fornecedor principal, mesmo em situações de dependência, reflete na melhoria da performance de vendas do comprador. O que ocorre uma vez que, com mais informações específicas sobre a demanda final, o fornecedor pode se adaptar no sentido de atender melhor à empresa compradora que, por consequência, terá mais êxito no atendimento do consumidor final.

De tal modo essa pesquisa, executada nesse contexto empírico específico, estende a literatura que traz outras constatações dos benefícios do compartilhamento de informações na performance (Scheer, Miao & Garrett, 2010; Jia, Cai & Xu, 2014; Parast, 2019) e aponta caminhos para futuras investigações, como será discorrido a diante.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados dessa pesquisa oferecem algumas contribuições que podem ser úteis para apoiar a tomada de decisão na administração de maneira geral ou especificamente na gestão de vendas, no sentido de que as empresas tenham condições de melhorar sua performance a partir do desenvolvimento da capacidade de adaptação ao mercado,

atendendo mais satisfatoriamente às necessidades das demandas do consumidor final, o que no ramo de reparação automotiva, podem ser bastante específicas e peculiares.

Primeiramente, a dependência que pauta os relacionamentos entre os parceiros pode estar, em maior ou menor grau, relacionada à especificidade de ativos já consolidada para a gênese e manutenção do relacionamento (Dyer & Singh, 1998; Li *et al.*, 2013), ou seja, a parceria diádica só existe e se mantém devido a existência desses investimentos específicos que propiciaram a formação do relacionamento.

Nessas situações, dirimir ou atenuar os riscos que envolvam a tomada de decisão pelos gestores requer acesso, entendimento e uso de informações oportunas e precisas, buscando a redução das incertezas e aumento da confiança (Yi *et al.*, 2010). Para tanto, as empresas devem recorrer a seus parceiros da cadeia de suprimentos como fontes de informações valiosas, para que a falta de informações não interfira negativamente na tomada de decisão dos gestores (Yigitbasioglu, 2010).

Assim, os parceiros da díade devem reconhecer a importância do compartilhamento de informações no intuito de que o desempenho possa ser otimizado, em especial no que tange a empresa compradora, uma vez que nesse contexto, esse parceiro é o que possui a interface direta com o consumidor final. Isso pode ser feito através do estabelecimento de canais de comunicação entre as empresas, utilizando-se desde canais informais, como conversas cotidianas que envolvem a transação, até meios digitais em portais ou aplicativos de mensagens, onde as informações ficam registradas para análises posteriores.

Em segundo lugar, se referindo à empresa compradora, além do desempenho em recursos, produção e flexibilidade (Yigitbasioglu, 2010), os resultados dessa pesquisa demonstram que a promoção do compartilhamento de informações melhora também o seu desempenho das vendas. Nesse sentido, para que as informações úteis e oportunas possam ser oferecidas aos fornecedores, os gestores podem buscar fazer junto aos atendentes e vendedores um levantamento das opiniões, preferências e reclamações que o cliente final tenha manifestado, podendo ser através do registro cotidiano ou de pesquisas direcionadas a isso, tornando essa prática uma constante na empresa.

Dessa forma o comprador, ao disponibilizar essas informações ao fornecedor, pode direcionar suas ações no sentido de aprimorar o fornecimento de itens mais alinhados às especificidades da demanda. A empresa compradora deve então repassar informações ao fornecedor no sentido de demonstrar onde estão os problemas e fragilidades dos produtos fornecidos, bem como ressaltar os pontos positivos, ainda mais em se tratando de um relacionamento forte. Isso resulta para o fornecedor na possibilidade de alteração dos

produtos fornecidos que possam estar apresentando problemas, corrigindo falhas, aprimorando as características técnicas ou ainda, mantendo os produtos apontados como positivos.

Em terceiro, ainda quanto à empresa compradora, os gestores devem cultivar o relacionamento e fortalecê-lo por meio do aumento da frequência de compras com o fornecedor.

É intuitivo considerar a tendência natural do comprador em buscar o fornecedor que ofereça os produtos com preços mais baixos, ainda mais em se tratando de produtos similares, no entanto, outros fatores importantes além do preço podem incentivar a transação com esse fornecedor, como a prontidão em atender às necessidades rapidamente, a disposição para flexibilizar a oferta dos tipos, marcas e modelos dos produtos, facilidade que o comprador pode ter quanto ao acesso direto com os vendedores desse fornecedor ou ainda a negociação de condições de pagamentos melhores.

Esses podem ser elementos que compensem o eventual preço mais alto do produto, uma vez que, a partir de um fornecimento mais efetivo e confiável, a empresa compradora pode atender melhor e mais rapidamente o consumidor final.

Nesse contexto ainda, em se tratando de situações de dependência, pode haver uma tendência de se buscar alternativas com outros parceiros para que os possíveis efeitos negativos dessa situação possam ser atenuados (Emerson, 1962). Contudo, segundo os resultados obtidos, um forte relacionamento, aperfeiçoado pela alta frequência com que as transações ocorrem, contribui para um melhor desempenho do comprador, assim, essa pesquisa sugere aos gestores uma busca pelo fortalecimento do relacionamento por meio do aumento da frequência de transação.

Isso pode ser efetivado optando-se, sempre que possível, pelo fornecedor principal em questão, analisando sempre o conjunto de fatores envolvidos na transação além do preço, como variedade de produtos, estoque disponível, rapidez na entrega e suporte pós-venda e condições de pagamento.

Em quarto lugar, direcionando as contribuições também para a empresa fornecedora, os gestores dessas empresas podem desenvolver ações no sentido de promover a utilização das informações compartilhadas pelo comprador em benefício mútuo da díade em vez da possibilidade do uso dessas informações em benefício próprio (Boddy, Macbeth & Wagner, 2000), o que pode impactar positivamente na melhora do relacionamento, resultando por consequência em um maior volume de compras ou mesmo na consolidação da fidelização

desse comprador, em decorrência da diminuição da insegurança própria oriunda das situações de dependência (Bian, Shang & Zhang, 2016).

Ainda quanto ao fornecedor, de maneira pragmática, os gestores poderiam resgatar a oferta de cursos para os reparadores objetivando a apresentação e aperfeiçoamento do uso dos seus produtos, que podem ser, além de peças de reposição, também materiais utilizados na reparação ou ainda ferramentas específicas para determinados fins. Uma prática bastante comum em anos anteriores, mas que, devido aos altos custos, foi sendo abandonada e hoje é muito rara. Esses cursos seriam oferecidos em conjunto com as indústrias de produtos e autopeças, como era anteriormente, mas agora de maneira remota, utilizando-se os recursos informacionais que estão imensamente popularizados em decorrência das necessidades impostas pela pandemia, assim, os custos seriam muito reduzidos e a capilaridade do alcance dessas formações seria muito maior.

Por fim, pode não haver possibilidade da empresa compradora interferir facilmente e diretamente na intenção do seu fornecedor em compartilhar informações, mas isso pode ser alcançado ao implementar ações no sentido de atenuar as inseguranças e aumentar a confiabilidade, como compartilhar suas informações a respeito do consumidor final no que tange preferências, satisfação com os produtos vendidos, indicando ao fornecedor marcas e produtos que tenham maior aceitação pelo consumidor final, fortalecendo assim a relação por meio do aumento da frequência de compras com o fornecedor favorecendo à obtenção de vantagens competitivas (Huo *et al.*, 2016), o que contribui para que haja um ambiente transacional propício para que o parceiro se sinta seguro para também compartilhar informações.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esse tópico é direcionado a apresentar algumas limitações deste estudo. Antes, contudo, cabe expor que foram transpostas dificuldades na execução dessa pesquisa em decorrência da situação de emergência sanitária que assolou, não só o país, mas todo o mundo, em virtude da pandemia nos anos de 2020 e 2021, isso, mesmo que não tenha afetado as análises e os resultados, impactou diretamente o cronograma do processo de coleta de dados.

Para que se pudesse ter maior êxito na obtenção das respostas a aplicação do questionário foi feita na sua grande maioria de maneira presencial, assim, muitas vezes as equipes ficaram impossibilitadas de executar os trabalhos de coleta por semanas devido às

medidas necessárias de restrição da circulação de pessoas e abertura dos comércios, sendo que, mesmo que o ramo de reparação automotiva tenha sido um dos que menos foram prejudicados com essas circunstâncias, as universidades das quais fazem parte as equipes de coleta enfrentaram longos períodos de paralização das atividades presenciais.

Ainda que este estudo ofereça contribuições gerenciais, que poderão auxiliar nas tomadas de decisão nas organizações e contribuições teóricas, com potencial para auxiliar pesquisas futuramente, ele possui limitações que devem ser levadas em consideração.

Primeiramente, essa pesquisa aborda o compartilhamento de informações na díade de maneira geral (Heide & John, 1992), mencionando no ato da coleta qualquer tipo de informação em relação ao parceiro que possa ser útil para as empresas respondentes e focando no ato de compartilhar informações, na frequência das trocas de informação e na perspectiva de que as informações recebidas sejam, de fato, informações importantes para a empresa que as fornece; isso sem especificar o tipo de informação compartilhada, como por exemplo, se é uma informação formal ou informal, ou ainda se são informações a nível estratégico ou operacional.

Segundo, por critério de delimitação da pesquisa buscou-se nesse trabalho a avaliação da performance de vendas apenas da empresa compradora focando na percepção que esta possui do desempenho obtido a partir do relacionamento com o fornecedor considerado nas respostas ao instrumento de coleta (Jap & Ganesan, 2000), não estando no escopo a performance de vendas no âmbito de lucros, unidades vendidas ou volume de serviços prestados por exemplo.

Em terceiro lugar, optou-se por desenvolver essa pesquisa em um corte transversal, o que naturalmente pode, até certo ponto, limitar a profundidade da compreensão das relações estabelecidas entre os construtos (Lee & Ha, 2018), uma vez que a configuração das relações diádicas está pautada nos comportamentos dos atores que, por serem muito complexos, podem variar ao longo do tempo e à medida que o ambiente mercadológico sofre a influência dos mais diversos fatores, como econômicos e políticos.

E finalmente, essa pesquisa se restringiu a um ramo específico do mercado dentre os que sofreram menos impacto com as dificuldades impostas pelas circunstâncias sanitárias já abordadas aqui, isso, apesar da abrangência geográfica alcançada (49 municípios em 6 estados da federação) e da diversidade de empresas obtida conforme relatado nas estatísticas descritivas, indica cautela na possibilidade de generalização dos resultados, principalmente referindo-se a outros ramos de atividade.

## 6.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerando as limitações apresentadas, essa pesquisa pode ser estendida em algumas direções, conforme apontado a seguir.

Em primeiro lugar, quanto ao compartilhamento de informações, sugere-se que pesquisas futuras possam também investigar se há diferença na intenção de se compartilhar as informações em relação ao tipo de informação compartilhada, como por exemplo, sobre preferência ou tendências da demanda dos produtos comercializados, informações internas relativas às estratégias ou a processos gerenciais da empresa, ou ainda se têm o caráter de informações formais ou informais.

Nesse sentido, a informação formal é aquela que se baseia em modelos e canais determinados pela organização, como por exemplo, informações fiscais. De modo geral, esse tipo de informação ocorre por vias escritas e registradas, seja de forma física ou digital, fluindo por um canal formal da empresa já estabelecida previamente, como e-mail corporativo, uma comunicação comercial oficial (memorando ou ofício) ou ainda algum boletim informativo.

Já a informação informal é entendida como aquela que não utiliza esses canais oficiais da empresa e nem precisa obedecer à hierarquia ou à estrutura organizacional. Esse tipo de informação flui predominantemente através do boca-a-boca, em conversas de corredores, em situações fora do ambiente empresarial, em discussões de equipes comerciais, revendedores, ou ainda, de profissionais ligados diretamente ao reparo automotivo (Mandják *et al.*, 2019).

Segundo, a especificidade de ativos também incentiva o compartilhamento de informações na perspectiva do comprador (Yasgitbasioglu, 2010). Também chamada de especificidade de recursos, a especificidade de ativos pode ocorrer de três formas; sendo em relação à especificidade do local, onde a localização é próxima ao parceiro de transação proporcionando economia de gastos com transporte e estocagem; especificidade de ativos físicos, que é referente à necessidade de um equipamento especializado para a produção de um determinado produto ou componente e a especificidade de ativos humanos, que é decorrente da experiência ou habilidade adquirida pela prática, ou ainda, o domínio de métodos e procedimentos ligados ao desempenho da atividade profissional (Williamson, 1981).

Assim, outros estudos futuros podem examinar com qual intensidade esse incentivo ao compartilhamento de informações ocorre nos membros da díade comprador-fornecedor

em função do grau de especificidade de ativos (Kim, Ryoo & Lee, 2015), ou seja, investigar se o compartilhamento de informações por um membro da díade com alto grau de especificidade de ativos ocorre na mesma proporção se comparado a um membro com um grau menor de especificidade de ativos.

Em terceiro lugar, considerando que outros construtos também podem influenciar nas construções relacionais além dos investigados por esse trabalho, pesquisas futuras podem incluir diferentes elementos nas relações pautadas pelo compartilhamento de informações.

Dado que não é possível identificar antecipadamente todos os riscos envolvidos nos relacionamentos, mecanismos de governança relacional tendem a ser desenvolvidos (Bensaou e Anderson 1999), como a confiança e o comprometimento (Bradaoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020). A confiança refere-se à medida em que uma empresa acredita que seus parceiros têm intenções e motivos para cumprir suas obrigações (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010) e é considerado como um mecanismo de governança relacional que promove a vontade de colaborar de maneira voluntária, significando que os parceiros entendem que podem obter benefícios com o relacionamento (Schotanus, Telgen & de Boer 2010). O comprometimento é a crença dos parceiros de que o relacionamento é tão importante que vale a pena investir na sua manutenção (Morgan e Hunt, 1994) e, uma vez que são alcançadas melhorias no relacionamento quando os parceiros estão comprometidos, é esperado que o comprometimento tenha influência direta nos resultados da colaboração (Krause, Handfield & Tyler 2007).

Dessa forma, pesquisas futuras poderiam investigar o compartilhamento de informações em situações de dependência na díade, considerando a moderação da confiança e do comprometimento entre os parceiros de troca.

Quarto, trabalhos adicionais podem investigar a configuração das relações diádicas entre compradores e fornecedores, mas em pesquisas com desenhos longitudinais, através das fases do relacionamento (Jap & Ganesan, 2000).

Essas fases referem-se às principais mudanças na forma como os parceiros se consideram (Dwyer, Schurr & Oh 1987), e consistem em: fase de exploração, que é a busca e julgamento onde as possíveis obrigações, benefícios e encargos da troca continuada são consideradas pelos parceiros (Holmes, 1991); fase de desenvolvimento, onde as empresas experimentam um aumento contínuo de benefícios e interdependência e os fatores de confiança e satisfação conjunta no relacionamento desenvolvidos podem levar ao aumento do risco mútuo (Frazier, 1983); fase de maturidade, quando as partes implicitamente ou

explicitamente se comprometem em continuar o relacionamento em uma base regular, evidenciando um alto nível de contribuição tangível e intangível para o relacionamento (Blau, 1986) e ambas as empresas estão recebendo níveis aceitáveis de satisfação e benefícios; e, por fim, fase de declínio, quando pelo menos uma parte está insatisfeita e contempla o término do relacionamento, explorando relacionamentos alternativos e começando a comunicar uma intenção de terminar o relacionamento (Jap & Ganesan, 2000).

Portanto, investigações futuras podem analisar a dinâmica da força da relação e do compartilhamento de informações em cada uma das fases, permitindo assim uma exploração mais profunda da evolução do relacionamento diádico entre compradores e fornecedores no ramo de reparação automotiva.

## REFERÊNCIAS

- Achrol, R. S., Reve, T., & Stern, L.W. (1983). The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 47(4), 55–67. <https://doi.org/10.2307/1251399>
- Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1), 42-58. <https://doi.org/10.1177/002224299005400103>
- Andrade, A. L. D., Cassepp-Borges, V., Ferrer, E., & Sanchez-Aragón, R. (2017). Análises de dados diádicos: um exemplo a partir da pesquisa com casais. *Trends in Psychology*, 25(4), 1571-1588. <http://dx.doi.org/10.9788/tp2017.4-05>.
- Badraoui, I., Van der Vorst, J. G., & Boulaksil, Y. (2020). Horizontal logistics collaboration: an exploratory study in Morocco's agri-food supply chains. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(1), 85-102. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1604646>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. *HANDBOOK de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 3, 131-179.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, 15(3), 259-275. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0065>
- Bensaou, M., and E. Anderson. (1999). Buyer-supplier Relations in Industrial Markets: When do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments? *Organization Science*, 10(4): 460–481. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.460>
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bian, W., Shang, J., & Zhang, J. (2016). Two-way information sharing under supply chain competition. *International Journal of Production Economics*, 178, 82-94. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.04.025>
- Biggemann, S. (2012). The essential role of information sharing in relationship development. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(7), 521-526. <https://doi.org/10.1108/08858621211257284>
- Blau, P. M. (1986). Exchange and power in social life (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management studies*, 37(7), 1003-1018. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00214>
- Brown, T. A. (2015). Confirmatory factor analysis for applied research. Guilford publications.

- Cao, M., & Q. Zhang. 2011. "Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance." *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). Strategically managed buyer– seller relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5), 497–519. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00007-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00007-8)
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200–210. <https://doi.org/10.1177/002224379603300207>
- Central de Inteligência Automotiva. (2021, junho, 10). Em maio serviços batem recorde. *Oficinabrasil.com.br*. Recuperado em 19 de junho, 2021, em <https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/em-maio-servicos-batem-recorde>
- Central de Inteligência Automotiva. (2022, fevereiro, 01). 2021 fecha com 12,8% de crescimento. *Oficinabrasil.com.br*. Recuperado em 06 de junho, 2022, em <https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/2021-fecha-com-12-08-de-crescimento>
- Chang, S. J., Witteloostuijn, A. V., & Eden, L. (2020). Common method variance in international business research. In *Research methods in international business* (pp. 385-398). Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22113-3\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22113-3_20)
- Chen, J. V., D. C. Yen, T. M. Rajkumar, and N. A. Tomochko. (2011). The Antecedent Factors on Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Computer Standards & Interfaces*, 33(3), 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2010.05.003>
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). *Marketing research: methodological foundations*. New York: Dryden Press.
- Clemons, E. K., & Hitt, L. M. (2004). Poaching and the misappropriation of information: Transaction risks of information exchange. *Journal of Management Information Systems*, 21(2), 87-107. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045802>
- Corsini, I. (2021, julho, 29). Após perdas de R\$ 60 bi, bares e restaurantes dão sinais de retomada no país. *Cnnbrasil.com.br*. Recuperado em 07 de junho, 2022, em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/apos-perdas-de-r-60-bi-bares-e-restaurantes-dao-sinais-de-retomada-no-pais>
- Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. *Journal of Marketing*, 69(3), 80-94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.80.66360>
- Davenport, T. H. (2009). How to design smart business experiments. *Strategic Direction*, 25(8). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625had.004>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier

- relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.004>
- Du, T. C., Lai, V. S., Cheung, W., & Cui, X. (2012). Willingness to share information in a supply chain: A partnership-data-process perspective. *Information & Management*, 49(2), 89-98.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.57.12806>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41. DOI: 10.2307/2089716
- Faria, A. C., Arruda, A. G. S., Di Serio, L. C., & Pereira, S. C. F. (2014). Ensaio sobre a teoria dos custos de transação (TCT): foco na mensuração. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3800/3801>
- Fiala, P. (2005). Information sharing in supply chains. *Omega*, 33(5), 419-423. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.006>
- Fink, R. C., James, W. L., Hatten, K. J., & Bakstran, L. (2008). Supplier strategies to increase customer purchases over the duration of customer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858620810913344>
- Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of marketing*, 47(4), 68-78. <https://doi.org/10.1177/002224298304700408>
- Frazier, G. L., Maltz, E., Antia, K. D., & Rindfleisch, A. (2009). Distributor sharing of strategic information with suppliers. *Journal of Marketing*, 73(4), 31-43. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.4.031>
- Galaskiewicz, J., & Shatin, D. (1981). Leadership and networking among neighborhood human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 26(3), 434-448. DOI: 10.2307/2392516
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of management Review*, 21(1), 13-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161563>
- Gil, A. C. (1999). Pesquisa social. *São Paulo: Atlas*.

- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Gregory, A. W., & Veall, M. R. (1985). Formulating Wald tests of nonlinear restrictions. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 1465-1468. <https://doi.org/10.2307/1913221>
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations management*, 21(4), 457-473. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00040-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00040-8)
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112. <https://doi.org/10.5465/256729>
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532. <https://doi.org/10.1177/002224379403100406>
- Ha, B. C., Park, Y. K., & Cho, S. (2011). Suppliers' affective trust and trust in competency in buyers. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/01443571111098744>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of marketing*, 58(1), 71-85. <https://doi.org/10.1177/002224299405800106>
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of marketing*, 56(2), 32-44. <https://doi.org/10.1177/002224299205600203>
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291. <https://doi.org/10.5465/256374>
- Hogg, M.A., & Terry, D. J. (2000). Attitudes, behavior, and social context: *The role of norms and group membership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holmes, J. G. (1991). Trust and the appraisal process in close relationships. In W. H. Jones & D. Perlman (Eds.), *Advances in personal relationships: A research annual*, Vol. 2, pp. 57–104). Jessica Kingsley Publishers.
- Huo, B., Fu, D., Zhao, X., & Zhu, J. (2016). Curbing opportunism in logistics outsourcing relationships: The role of relational norms and contract. *International Journal of Production Economics*, 182, 293-303. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.005>
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.227.18735>
- Jia, F., Cai, S., & Xu, S. (2014). Interacting effects of uncertainties and institutional forces on information sharing in marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 737-746. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.008>
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*,

- 21(3), 217–237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *Dyadic data analysis*. New York: The Guilford Press.
- Kim, K. (2001). On the effects of customer conditions on distributor commitment and supplier commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 51(2), 87-99. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00059-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00059-4)
- Kim, K. K., & Umanath, N. S. (2005). Information transfer in B2B procurement: an empirical analysis and measurement. *Information & Management*, 42(6), 813-828. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.08.004>
- Kim, K. K., Ryoo, S. Y., & Lee, H. (2015). Environmental uncertainty and interorganizational information sharing: Accommodating manufacturer and supplier perspectives. *Information Development*, 32(5), 1485-1502. <https://doi.org/10.1177/0266666915608425>
- Kim, S. K., McFarland, R. G., Kwon, S., Son, S., & Griffith, D. A. (2011). Understanding governance decisions in a partially integrated channel: A contingent alignment framework. *Journal of Marketing Research*, 48(3), 603-616. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.3.603>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Krause, D. R., R. B. Handfield, and B. B. Tyler. (2007). The Relationships Between Supplier Development, Commitment, Social Capital Accumulation and Performance Improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2): 528–545. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 32(3), 348-356. <https://doi.org/10.1177/002224379503200309>
- Lahiri, N., & Narayanan, S. (2013). Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064. <https://doi.org/10.1002/smj.2045>
- Lawson, B., Tyler, B. B., & Cousins, P. D. (2008). Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement. *Journal of Operations Management*, 26(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.001>
- Lee, C. H., & Ha, B. C. (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2017-0021>
- Li, J., Tangpong, C., Hung, K. T., & Johns, T. R. (2013). The role of interfirm reciprocity norm and agent's conscientiousness in supply contract adjustment decision. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 28(8) 660–671. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0040>
- Li, L., & Zhang, H. (2008). Confidentiality and information sharing in supply chain coordination. *Management Science*, 54(8), 1467–1481. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0851>

- Li, S., & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision support systems*, 42(3), 1641-1656. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.02.011>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- Mandják, T., Belaid, S., & Naudé, P. (2019). The development of trust over time in an emerging market context: the case of the Tunisian automotive sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 34 No. 6, pp. 1210-1222 <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2017-0288>
- Mentzer, J. T., Min, S., & Zacharia, Z. G. (2000). The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of retailing*, 76(4), 549-568. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00040-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00040-3)
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of marketing*, 54(4), 36-51. <https://doi.org/10.1177/002224299005400404>
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129–1151. <https://doi.org/10.1002/smj.486>
- Morgan, R. M., and S. D. Hunt. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3): 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75, 37–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.010>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nyaga, G. N., J. M. Whipple, and D. F. Lynch. (2010). Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ? *Journal of Operations Management*, 28(2): 101–114. <https://doi.org/10.1016/J.JOM.2009.07.005>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141. <https://doi.org/10.2307/2392231>
- Parast, M. M. (2019). A learning perspective of supply chain quality management: empirical evidence from US supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*. 25(1), 17-34. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2019-0028>
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, 12(1), 37-53. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.37.10118>
- Paulin, M., & Ferguson, R. J. (2010). Relational norms in interfirm exchanges: From transactional cost economics to the service-dominant logic. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(4), 365-405. <https://doi.org/10.1080/10517120903574615>
- Payan, J. M., & McFarland, R. G. (2005). Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.66.66368>

- Peduzzi, P. (2021, novembro, 06). Setor de eventos vê sinais positivos de retomada das atividades. *Agência Brasil. ebc.vom.br*. Recuperado em 07 de junho, 2022, em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2021-11/setor-de-eventos-ve-sinais-positivos-de-retomada-das-atividades>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource-dependency perspective*. New York USA: Harper & Row
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725. <https://doi.org/10.1002/smj.249>
- Richardson, R. J., & Social, P. (2008). Métodos e Técnicas—3ª edição. *São Paulo, Atlas*.
- Rindfleisch, A. and J. B. Heide (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61(October), 30–54. <https://doi.org/10.1177/002224299706100403>
- Riordan, M. H., & Williamson, O. E. (1985). Asset specificity and economic organization. *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365-378. [https://doi.org/10.1016/0167-7187\(85\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0167-7187(85)90030-X)
- Ryu, S., & Eyuboglu, N. (2007). The environment and its impact on satisfaction with supplier performance: An investigation of the mediating effects of control mechanisms from the perspective of the manufacturer in the USA. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 458-469. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.12.006>
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0129-6>
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Palmatier, R. W. (2015). Dependence and interdependence in marketing relationships: Meta-analytic insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 694-712. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0418-1>
- Schotanus, F., J. Telgen, and L. de Boer. (2010). Critical Success Factors for Managing Purchasing Groups. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1): 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.10.002>
- Shuen, A. A. (1995). *Technology sourcing and learning strategies in the semiconductor industry*. University of California, Berkeley.
- Simatupang, T. M., and R. Sridharan. (2005). “The Collaboration Index: A Measure for Supply Chain Collaboration.” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., & Sridharan, R. (2002). The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business process management journal*, 8(3), 289-308. <https://doi.org/10.1108/14637150210428989>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 3rd edition, 1976.
- Simon, H. A. (1997). *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3). MIT press.

- Sousa, R., & Voss, C. A. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26(6), 697-713. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.06.001>
- Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (1998). Principles of Information Systems—A management approach.
- Su, C., & Yang, H. (2017). Supplier-buyer relationship management in marketing and management research: An area for interdisciplinary integration. *Journal of Business Research*, 78 (September), 180-183. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.013>
- Sweeney, J. C., & Webb, D. A. (2007). How functional, psychological, and social relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08858620710828854>
- Tanaka, J. S. (1993). Multifaceted conceptions of fit. *Testing structural equation models*, 10-39.
- Vázquez, R., Iglesias, V., & Rodríguez-del-Bosque, I. (2007). The efficacy of alternative mechanisms in safeguarding specific investments from opportunism. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 22 No. 7, pp. 498-507 <https://doi.org/10.1108/08858620710828881>
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), 561-576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>
- Vinhas, S., A., Heide, J. B., & Jap, S. D. (2012). Consistency judgments, embeddedness, and relationship outcomes in interorganizational networks. *Management Science*, 58(5), 996-1011. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1462>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 2630.
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519-540. <https://www.jstor.org/stable/1816557>
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_6)
- Williamson, O. E. (2005). The economics of governance. *American Economic Review*, 95(2), 1-18. <https://pubs.aeaweb.org/doi/pdf/10.1257/000282805774669880>
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of supply chain management*, 44(2), 5-16. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00051.x>
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The formation of buyer–supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.103>
- Yang, Z., Jiang, Y., & Xie, E. (2019). Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective. *Industrial Marketing Management*, 82 (March), 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.009>

- Yang, Z., Zhang, H., & Xie, E. (2017). Relative buyer-supplier relational strength and supplier's information sharing with the buyer. *Journal of Business Research*, 78 (September), 303-313. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.026>
- Yeung, K., Lee, P. K., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2013). Supplier partnership and cost performance: The moderating roles of specific investments and environmental uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 144(2), 546-559. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.008>
- Yi, L., Yuan, L. and Leinan, Z. (2010), "Control mechanisms across a buyer-supplier relationship quality matrix", *Journal of Business Research*, 2010, 63.1: 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.005>
- Yigitbasioglu, O. M. (2010). Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 40(7), 550-578. <https://doi.org/10.1108/09600031011072000>
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization science*, 10(4), 439-459. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.439>
- Zhou, H., & Benton Jr, W. C. (2007). Supply chain practice and information sharing. *Journal of Operations management*, 25(6), 1348-1365. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.009>

## APÊNDICE A

**Tabela 10.** Pesquisas sobre dependência, compartilhamento de informações e força relacional

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
Badraoui, Van der Vorst & Boulaksil (2020)	Colaboração logística horizontal no contexto de cadeias de suprimentos agroalimentares no Marrocos	Mediador	Mediador	Preditor	Preditor	Não	Não	Satisfação com o relacionamento Satisfação com os resultados	A confiança é o elemento principal que limita a intensidade da colaboração. Evitar incertezas, os relacionamentos interpessoais e os valores compartilhados são fatores que influenciam a confiança
Frazier <i>et al.</i> , (2009)	Distribuidores em três setores diferentes da América do Norte: equipamentos médicos, equipamentos industriais e suprimentos industriais	Preditor	Preditor	Resultado (Informações estratégicas internas e externas)	Não	Não	Grau de negociação exclusiva Tipo de indústria (equipamentos) Tipo da indústria (suprimentos)	Compartilhamento de informações estratégicas internas e externas	Distribuidores compartilham informações estratégicas com os fornecedores de acordo com fatores que afetam os benefícios, custos e riscos percebidos por esse comportamento.

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
Jia, Cai & Xu (2014)	Postos de gasolina operados pela empresa chinesa Sinopec	Não	Covariável	Não	Mediador	Frequência como covariável	Tipo do varejista Duração do relacionamento Frequência Dependência do fornecedor	Desempenho operacional do fornecedor	Compartilhamento de informações serve como mediador entre incertezas e desempenho operacional do fornecedor
Kim, Ryoo & Lee (2015)	Fabricantes e fornecedores Sul Coreanos	Mediador (Dependência Conjunta)	Mediador (Dependência Conjunta)	Resultado (Transparência de informações compartilhadas)	Resultado (Transparência de informações compartilhadas)	Não	Confiança interorganizacional Especificidade de ativos Compatibilidade e de sistemas de informações interorganizacionais Tamanho Tipo de setor	Transparência das informações do fabricante Transparência das informações do fornecedor	A incerteza ambiental não influencia o compartilhamento de informações do fornecedor.
Lee & Ha (2018)	Empresas de manufatura da Coréia do Sul de médio a grande porte	Não	Não	Resultado	Resultado (Dados coletados com o comprador sobre a percepção de CI do fornecedor)	Mediador (Abordado como capital relacional)	Não	Fluxo de informações dos fornecedores (na perspectiva do comprador) Fluxo de informações para os fornecedores	O capital relacional foi significativo para o fluxo de informações.  Os compradores percebem que podem receber informações apropriadas dos

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
Parast (2019)	Gerentes da cadeia de suprimentos (pesquisas enviadas por <i>email</i> )	Não	Não	Não	Mediador (conforme a perspectiva do comprador)	Não	Tamanho Vendas Número de camadas na cadeia de suprimentos da empresa focal	Satisfação da cadeia de suprimentos Performance da cadeia de suprimentos	<p>fornecedores e ainda relutam em fornecer informações aos fornecedores.</p> <p>A confiança tem um efeito positivo no compartilhamento de informações</p> <p>O compartilhamento de informações tem um efeito positivo na melhoria do processo e na satisfação da cadeia</p>
Scheer, Miao & Garrett (2010)	Gerentes de compras para fabricantes industriais de máquinas e equipamentos industriais, eletrônicos, transporte e instrumentos e	Mediador (Avaliado em duas dimensões: Dependência baseada em benefícios e em custos)	Não	Não	Preditor (Avaliada como capacidade de comunicação do fornecedor)	Não	Preços do fornecedor, Capacidade de reduzir custos de estoque de clientes, Capacidade de reduzir custos de pedidos de clientes,	Insensibilidade a ofertas competitivas Expansão de compra futura	Os principais recursos de oferta e operações do fornecedor geram lealdade do cliente, mas o fazem através dos mecanismos de mediação da dependência do

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
	produtos relacionados						Duração do relacionamento Tempo de pressão para decisões de compra		cliente, baseada em benefícios e custos
Vinhas, Heide & Jap (2012)	Distribuidores do mesmo fornecedor líder de produtos químicos agrícolas dos EUA	Covariável (Dependência Conjunta)	Covariável (Dependência Conjunta)	Não	Não	Não	Interdependência Vendas Duração do relacionamento Formalização do relacionamento	Resultados de relacionamentos interorganizacionais	Informações obtidas sobre outros relacionamentos são relevantes para os relacionamentos jovens, onde os laços integrados são fracos e as partes estão construindo a confiança.
Yang, Jiang & Xie (2019)	Compradores de empresas chinesas de manufatura com mais de dois anos de operação e que não são estatais	Não	Covariável	Não	Mediador	Preditor (impressões do comprador sobre os fornecedores indicados)	Idade Propriedade (privada ou governamental) Tamanho Diferença de tecnologia na díade Dependência do fornecedor	Capacidade de marketing do comprador	A força na relação pode aumentar a capacidade de marketing do comprador por meio de dois mediadores: o compartilhamento de informações e a

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
Yang, Zhang & Xie (2017)	Compradores de empresas chinesas de manufatura com mais de dois anos de operação e que não são estatais	Não	Não	Não	Resultado	Preditor (Força relacional relativa)	Força relacional absoluta Participação do comprador no fornecedor focal Duração do relacionamento Tamanho da rede de fornecedores Tamanho do comprador Propriedade do comprador (privada ou governamental) Tipo de indústria	Compartilhamento de informações do fornecedor	flexibilidade do fornecedor.  O fornecedor focal reduz o compartilhamento de informações com o comprador quando a força relacional é relativamente forte, enquanto tenderá a aumentar quando é fraca.
Yigitbasioglu (2010)	Empresas finlandesas e suecas não prestadoras de serviços	Preditor	Preditor	Mediador (Intensidade de Compartilhamento de Informações)	Não	Não	Não	Desempenho dos recursos Desempenho da produção Desempenho da flexibilidade	A interdependência podem explicar a extensão das informações compartilhadas entre um comprador e um fornecedor-chave.

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do comprador	Dependência do fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Força relacional na díade	Covariáveis	Variáveis de Resultado	Principais achados
Esta pesquisa	Empresas do ramo de reparação automotiva (varejo e serviços) e seus principais fornecedores	Preditor (calculada a magnitude da interdependência)	Preditor (calculada a magnitude da interdependência)	Mediador (Valores representados pelo sinal “+“)	Mediador (Valores representados pelo sinal “-“)	Moderador (Considerada como a frequência anual de compra na díade)	Duração do relacionamento Tamanho da firma compradora de acordo com o número de empregados Idade da firma compradora	Performance de vendas do comprador	<p>O compartilhamento de informações melhora o desempenho dos compradores nas variáveis de resultado testadas.</p> <p>Em um relacionamento forte, o compartilhamento de informações é maior por parte do comprador mesmo em situação de dependência mútua, circunstância na qual o desempenho do comprador será melhor.</p>

## APÊNDICE B – Questionário da Empresa Compradora – Primeira Etapa



Saudações! Meu nome é Marcos Schebeleski e esta pesquisa é parte integrante da minha Tese de Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). As respostas são confidenciais e destinadas exclusivamente para uso acadêmico. Não há resposta certa ou errada em nenhuma questão. Qualquer dúvida, estou à disposição pelo e-mail [marcoschebeleski@gmail.com](mailto:marcoschebeleski@gmail.com) e, desde já, agradeço imensamente sua disponibilidade em participar.

### Primeira Etapa

1. Informações gerais e características da sua empresa.	
Nome da empresa:	Cidade/UF:
Respondente:	Fone:
e-mail	
Número de funcionários	Ano da Fundação (aproximado):
2. Indique 3(três) fornecedores da sua empresa considerados importantes e com quem mantém relacionamento comercial <b>há pelo menos um ano</b> e também, se possível, o nome do contato e o telefone.	
<b>Fornecedor 1.</b>	
Contato:	Fone:
<b>Fornecedor 2.</b>	
Contato:	Fone:
<b>Fornecedor 3.</b>	
Contato:	Fone:

## APÊNDICE C – Questionário da Empresa Fornecedora



Saudações! Meu nome é Marcos Schebeleski e esta pesquisa é parte integrante da minha Tese de Doutorado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). As respostas são confidenciais e destinadas exclusivamente para uso acadêmico. Não há resposta certa ou errada em nenhuma questão. Qualquer dúvida, estou à disposição pelo e-mail [marcosschebeleski@gmail.com](mailto:marcosschebeleski@gmail.com) e, desde já, agradeço imensamente sua disponibilidade em participar.

1. Informações gerais e características da sua empresa.	
Nome da empresa:	Cidade:
Respondente:	Fone:
e-mail	Ano da Fundação (aproximado):

**Nas questões que se seguem, avalie o relacionamento entre sua empresa como fornecedora e a firma compradora “[Nome da empresa que indicou esse fornecedor como importante]”, assim, ao responder, tenha sempre em mente essa relação.**

2. Avalie o relacionamento da sua empresa com o comprador mencionado assinalando “1” para <b>Nenhuma</b> e “7” para <b>Muito alta</b> .	Nenhuma							Muito alta						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. A contribuição da empresa compradora para as vendas da nossa empresa é	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. A contribuição da empresa compradora para os lucros da nossa empresa é	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. A contribuição da empresa compradora para nosso crescimento a longo prazo é	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Importância de maneira geral da empresa compradora para nossos negócios é	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. A seguir, assinale “1” para <b>Discordo Totalmente</b> e “7” para <b>Concordo Totalmente</b> em cada um dos itens, considerando o comprador mencionado.	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1. Na troca de informação com a empresa compradora, espera-se que qualquer dado que possa ajudar a outra parte seja fornecida/compartilhada.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2. A troca de informações com a empresa compradora ocorre com frequência e informalidade e não apenas de acordo com um contrato pré-especificado.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3. Na troca de informação com a empresa compradora, espera-se que as duas partes forneçam suas informações restritas e particulares para ajudar a outra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4. Na troca de informação com a empresa compradora, espera-se que haja troca de informação uma com a outra sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte.	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

## APÊNDICE D – Questionário da Empresa Compradora – Segunda Etapa

### Segunda Etapa

<b>NOME DO FORNECEDOR:</b>										
1. Considere o fornecedor indicado para responder o restante desse questionário, tenha sempre em mente o relacionamento com esse fornecedor.										
Há quantos ANOS a sua empresa compra desse fornecedor?										
Aproximadamente, quantas vezes por ANO sua empresa compra desse fornecedor? _____ vezes.										
2. Avalie o relacionamento da sua empresa com o fornecedor indicado assinalando “1” para <b>Nenhuma</b> e “7” para <b>Muito alta</b> .							Nenhuma		Muito alta	
1. A contribuição do fornecedor indicado para as vendas da nossa empresa é:	1	2	3	4	5	6	7			
2. A contribuição do fornecedor indicado para os lucros da nossa empresa é:	1	2	3	4	5	6	7			
3. A contribuição do fornecedor indicado para o crescimento a longo prazo da nossa empresa é:	1	2	3	4	5	6	7			
4. A importância do fornecedor indicado para o negócio da nossa empresa é:	1	2	3	4	5	6	7			
3. A seguir, assinale “1” para <b>Discordo Totalmente</b> e “7” para <b>Concordo Totalmente</b> em cada um dos itens, considerando o fornecedor indicado.							Discordo Totalmente		Concordo Totalmente	
1. Na troca de informação com esse fornecedor, espera-se obter qualquer informação que possa ajudar a nossa empresa.	1	2	3	4	5	6	7			
2. A troca de informações com esse fornecedor ocorre com frequência e com informalidade e não apenas de acordo com um contrato pré-especificado.	1	2	3	4	5	6	7			
3. Na troca de informação com esse fornecedor, espera-se que as duas partes forneçam suas informações restritas e particulares se puderem ajudar a outra parte.	1	2	3	4	5	6	7			
4. Na troca de informação com esse fornecedor, espera-se que nos mantenhamos informados uma à outra sobre eventos ou mudanças que possam afetar a outra parte.	1	2	3	4	5	6	7			
9. Nossa empresa e esse fornecedor possuem uma associação bem-sucedida	1	2	3	4	5	6	7			
10. O desempenho geral com o fornecedor nos últimos tempos está muito bom	1	2	3	4	5	6	7			
11. O desempenho com o fornecedor nos últimos tempos em vendas tem sido excelente.	1	2	3	4	5	6	7			
12. O desempenho com o fornecedor nos últimos tempos em lucratividade tem sido muito satisfatório.	1	2	3	4	5	6	7			