

O COMPARTILHAMENTO BIDIRECIONAL DE INFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES DIÁDICAS

THE TWO-WAY SHARING OF INFORMATION IN DYADIC RELATIONSHIPS

Recebido em 13.07.2022 Aprovado em 27.09.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.55224>

Marcos Schebeleski

marcosschebeleski@gmail.com

Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá, PR, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-0803-9351>

Valter Afonso Vieira

valterafonsovieira@gmail.com

Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-graduação em Administração, Maringá, PR, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-4129-3343>

Resumo

O objetivo dessa pesquisa é examinar como o compartilhamento bidirecional de informações afeta a performance da empresa considerando as relações de dependência entre os parceiros diádicos. A amostra é composta por 270 empresas do ramo automotivo, sendo fornecedores e compradores, totalizando 135 díades. A partir da aplicação de técnicas estatísticas, os resultados mostram que, mesmo em dependência, fornecedores e compradores tendem a compartilhar informações e que a compreensão da configuração das relações diádicas, no tocante ao compartilhamento de informações, é fundamental para que as empresas tenham condições de desenvolver a capacidade de adaptação e melhorar a performance.

Palavras-chave: Dependência. Relações diádicas. Compartilhamento bidirecional de informações.

Abstract

The objective of this research is to examine how the bidirectional sharing of information affects the company's performance considering the dependency relationships between the dyadic partners. The sample is composed of 270 companies in the automotive sector, being suppliers and buyers, totaling 135 dyads. From the application of statistical techniques, the results show that, even in dependence, suppliers and buyers tend to share information and that understanding the configuration of dyadic relationships, regarding the sharing of information, is essential for companies to be able to develop adaptability and improve performance.

Keywords: Dependency. Dyadic relationships. Bidirectional information sharing.

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 e aumento da consistência das relações com seus fornecedores, ajustando seus comportamentos no sentido de obter uma maior eficiência na utilização dos recursos sempre limitados e uma maior possibilidade de aprendizado organizacional. Dessa forma, uma prática natural em um relacionamento entre empresas, é 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. Considerando o contexto das relações interorganizacionais diádicas entre empresa fornecedora e compradora, um fator preponderante para o entendimento do compartilhamento de informações é a dependência entre as empresas parceiras de troca em uma cadeia de suprimentos.

No que tange o fluxo de pesquisas que investigam a dependência, é predominante a investigação a partir de 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 com dados coletados dos dois lados da díade abordando as mesmas dimensões, uma vez que é comum a investigação da dependência conjunta abordada a partir da perspectiva dos parceiros de troca, mas com os dados coletados apenas com um parceiro.

A presente pesquisa busca preencher essa lacuna ao abordar a dependência, que em sua essência é oriunda da especificidade de ativos impostas como condição no relacionamento, investigando este fenômeno com dados coletados simultaneamente tanto do fornecedor (em relação à sua dependência do comprador) quanto do comprador (em relação à sua dependência do fornecedor), considerando esse construto como um preditor nas relações analisadas.

Quanto às pesquisas sobre o compartilhamento de informações, são raras as investigações considerando na mesma circunstância os dois lados da díade. Algumas variantes são encontradas, como a avaliação da transparência das informações compartilhadas pelos dois parceiros como elemento consequente (Kim, Ryoo & Lee, 2015), mas que não aborda a predisposição dos parceiros em compartilhar informações; e também a investigação sobre a percepção do compartilhamento de informações pelo fornecedor, mas investigando a perspectiva apenas do comprador (Lee & Ha, 2018).

Dessa forma, no intuito de proporcionar uma interpretação abrangente sobre a real intenção e prática de compartilhamento de informações na díade, considerando que as empresas possam ter posturas diferentes para disponibilizar suas informações restritas aos parceiros de troca, propomos tratar o compartilhamento de informações de maneira bidirecional, ou seja, com os dados coletados sob as mesmas condições tanto no fornecedor quanto no comprador. A Tabela 1 resume os principais achados, bem como a abordagem dada aos construtos que são analisados nessa pesquisa.

A dependência de um parceiro de troca interfere 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 e Steenkamp, 1995), associando o compartilhamento de informações à perda de controle dos recursos investidos (Clemons & Hitt, 2004).

Essa constatação se aplica 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 nenhum parceiro da díade disponibilize suas informações (Park & Ungson, 2001). 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 (Yigitbasioğlu, 2010).

Essa pesquisa busca preencher essas lacunas contribuindo 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). Isso posto, apresentamos como objetivo principal dessa pesquisa examinar como o compartilhamento bidirecional de informações com o fornecedor afeta a performance da empresa varejista a partir das relações de dependência estabelecidas entre os parceiros da díade.

O estudo empírico foi conduzido em empresas varejistas do ramo de reparação automotiva, abordando empresas e seus respectivos fornecedores principais. O ramo de reparação automotiva, de acordo com levantamento feito pelo site oficinabrasil.com.br, foi menos afetado pela pandemia de COVID-19 do que 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 desse ano, foi registrado 4,6% de crescimento no movimento das empresas.

Com relação à organização desse artigo, primeiramente são discutidos os fundamentos teóricos que balizam as análises aqui propostas. Na sequência, são apresentadas as hipóteses investigadas e o modelo teórico que pauta as análises. Em seguida, após uma explanação sobre o método, são apresentados os resultados obtidos bem como as discussões pertinentes. Por fim, concluímos com as implicações teóricas e gerenciais além das limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

Bases Teóricas

No escopo dessa pesquisa é adotado o suporte da Teoria do Custo de Transação - TCT e seu apoio nos dois pressupostos comportamentais básicos que são a racionalidade limitada e o oportunismo, os quais influenciam a forma como as transações são configuradas e que são intrínsecos aos parceiros envolvidos em transações, nesse caso, as empresas fornecedoras e compradoras (Barney & Hesterly, 2004; Grover & Malhotra, 2003).

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

Esse contexto de incerteza ambiental examinado pela TCT, 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), o que pode influenciar no desempenho organizacional.

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, 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).

O 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 (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 também, por consequência, o desempenho das empresas.

Dependência

Em seus mais diferentes aspectos a dependência desempenha um papel central na determinação de resultados comportamentais das empresas afetando, portanto, 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). Dependência 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). A dependência afeta a estratégia, o comportamento dos membros e os 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 visão relacional da empresa sob a lente da Teoria do Custo de Transação sugere que as empresas compradoras e fornecedoras compartilhem sistematicamente informações (como dados processados) e conhecimentos (oriundos da aprendizagem e experiência) entre si em busca do acesso ao lucro que só pode ser gerado trabalhando em conjunto com a empresa parceira em questão (Dyer & Singh, 1998).

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).

Cabe ressaltar que, no intuito de 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.

Compartilhamento de Informações

Diversos estudos 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 e Jaworski 1990; Narver e Slater 1990), o que nem sempre é simples, visto a complexidade com a qual são construídas as relações no canal.

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 (Bradaoui, Van der Vorst & Boulaksil, 2020), se fazendo necessário para a promoção da integração dos agentes de uma cadeia de suprimentos objetivando, por consequência, a obtenção da máxima eficiência nas trocas (Bian, Shang & Zhang, 2016).

A TCT 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).

Assim, considerando os 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, fornecimento e recebimento, de informações ao mesmo tempo, investigando e analisando as diferenças de informações compartilhadas entre as fases de entrada e saída (Lee & Ha, 2018).

Estrutura e Hipóteses

A dependência, na sua essência, 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 facilmente o quadro de dependência, como é o caso do desenvolvimento de relacionamentos mais consistentes e de atitudes que levam ao compartilhamento de informações. Porém, 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), inibindo que os parceiros cultivem o relacionamento a partir de transações confiáveis, repetidas e afastadas da incerteza e que possam facilitar as trocas (Ryu & Eyuboglu, 2007) uma vez que as empresas tendem a mostrar oportunismo quando os ganhos esperados ao se comportarem dessa forma excederem os ganhos potenciais por não agirem dessa maneira (Williamson, 1985).

Nos relacionamentos onde a dependência é equilibrada ou simétrica há uma tendência à estabilidade e robustez por natureza e à menor propensão a se dissolver ao longo do tempo, o que deve aumentar os benefícios do compartilhamento de informações (Frazier *et al.*, 2009), sendo também que 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).

Tabela 1: Pesquisas sobre dependência e compartilhamento de informações

Estudos	Contexto Empírico	Dependência do fornecedor	Dependência do comprador	Informações compartilhadas pelo fornecedor	Informações compartilhadas pelo comprador	Variáveis de Resultado	Principais achados
Scheer, Miao & Garrett (2010)	Gerentes de compras para fabricantes industriais de máquinas e equipamentos industriais, eletrônicos, transporte e instrumentos e produtos relacionados	Não	Mediador (Dependência baseada em benefícios e em custos)	Preditor (Avaliada como capacidade de comunicação do fornecedor)	Não	Insensibilidade a ofertas competitivas Expansão de compra futura	Os principais recursos de oferta e operações do fornecedor geram lealdade do comprador, mas o fazem através dos mecanismos de mediação da dependência do comprador, baseada em benefícios e custos.
Jia, Cai & Xu (2014)	Postos de gasolina operados pela empresa chinesa Sinopec	Covariável	Não	Mediador	Não	Desempenho operacional do fornecedor	Compartilhamento de informações serve como mediador entre incertezas e desempenho operacional do fornecedor
Kim, Ryou & Lee (2015)	Fabricantes e fornecedores Sul Coreanos	Mediador (Dependência Conjunta)	Mediador (Dependência Conjunta)	Resultado (Transparência de informações compartilhadas)	Resultado (Transparência de informações compartilhadas)	Transparência das informações do fabricante e do fornecedor	A incerteza ambiental não influencia o compartilhamento de informações do fornecedor.
Lee & Ha (2018)	Empresas de manufatura da Coreia do Sul de médio a grande porte	Não	Não	Resultado (Dados coletados com o comprador sobre a percepção de CI do fornecedor)	Resultado	Fluxo de informações dos fornecedores e para os fornecedores	O capital relacional foi significativo para o fluxo de informações. Os compradores percebem que podem receber informações apropriadas dos fornecedores e ainda relutam em fornecer informações aos fornecedores
Parast (2019)	Gerentes da cadeia de suprimentos (pesquisas enviadas por email)	Não	Não	Mediador (conforme a perspectiva do comprador)	Não	Satisfação e Performance da cadeia de suprimentos	A confiança tem um efeito positivo no CI, o qual tem um efeito positivo na melhoria do processo e na satisfação da cadeia.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No entanto, 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). 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, devido à tentação deste em buscar seus próprios interesses (Shuen, 1995), o que pode levar à retenção e não ao compartilhamento de informações restritas por parte da empresa focal (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Portanto, 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). Sugerimos que a situação de dependência leva a uma menor disposição de compartilhar informações com o parceiro de troca. Assim, considerando uma relação diádica entre fornecedor e comprador tem-se que:

H1: A dependência do fornecedor, leva ao compartilhamento bidirecional de informações maior para o comprador.

H2: A dependência do comprador, leva ao compartilhamento bidirecional de informações maior para o fornecedor.

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 *et al.*, 2000) gerando, por consequência, resultados positivos para a empresa compradora. Assim, propomos que o compartilhamento de informações por parte da empresa compradora, pode proporcionar toda uma gama de benefícios no que tange os relacionamentos com a cadeia impactando positivamente na sua performance. Portanto:

H3: O compartilhamento bidirecional de informações maior para o comprador melhora sua performance de vendas.

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).

A configuração das relações diádicas, no que tange a situação de dependência e das inseguranças próprias 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 objetivando, por consequência, a obtenção da máxima eficiência nas trocas (Bian, Shang & Zhang, 2016). Dessa forma, propomos que nas relações diádicas em que há dependência por parte de um dos parceiros, o compartilhamento de informações pelo parceiro da díade contribui para uma melhor performance de vendas da empresa compradora. Portanto:

H4: A dependência do fornecedor melhora a performance de vendas do comprador, quando mediada pelo compartilhamento bidirecional de informações maior por parte do comprador.

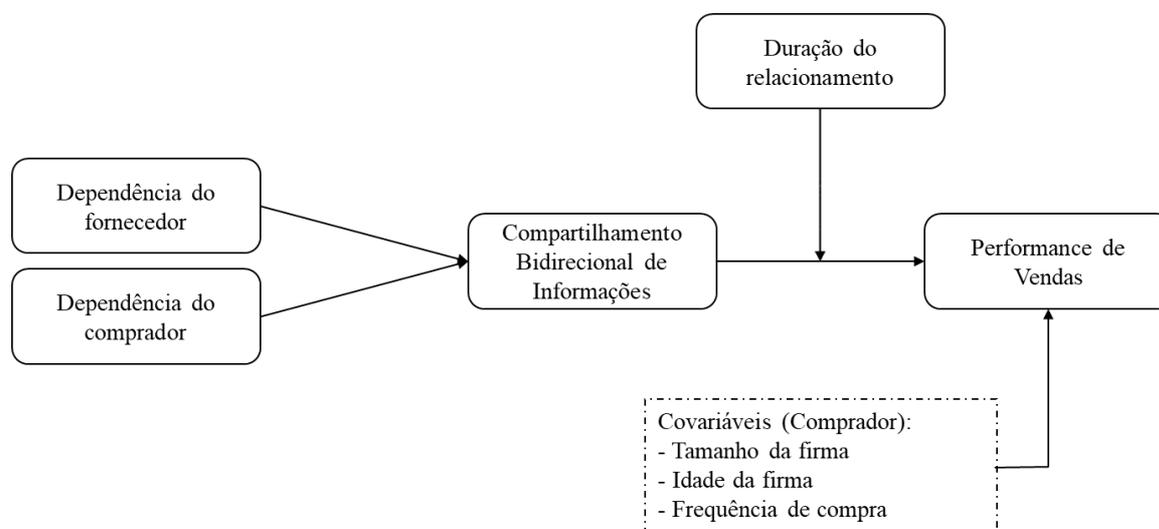
Os relacionamentos consistentes são favoráveis à obtenção de vantagens competitivas e redução de custos (Huo *et al.*, 2016), assim, um relacionamento forte em uma díade promove a confiança e afasta a preocupação de um comportamento oportunista de um parceiro em utilizar em benefício próprio as informações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

Nesse estudo, a duração no relacionamento 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 com dois anos ou mais, 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). Dessa forma, presumimos que um relacionamento mais duradouro e, portanto, mais estável, irá melhorar a performance do comprador à medida que este receba mais informações compartilhadas pelo seu fornecedor. Logo:

H5: O impacto do compartilhamento bidirecional de informações pelo fornecedor na performance de vendas do comprador será aumentado à medida que o relacionamento tiver mais tempo de duração.

A Figura 1 demonstra o modelo conceitual e as relações entre as variáveis que dão origem às hipóteses investigadas, destacamos que, no que tange a dependência do comprador, dependência do fornecedor e o compartilhamento bidirecional de informações, os dados são coletados igualmente nas duas empresas que compõe a díade. Já a performance de vendas e as covariáveis são referentes especificamente na empresa compradora.

Figura 1. Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Procedimentos metodológicos

Amostra e coleta

A amostra para esse estudo é composta por empresas do ramo de reparação automotiva. Essas empresas atuam nas mais diversas categorias de reparação, como motor, câmbio, suspensão, parte elétrica e repintura automotiva. Cada unidade participante é composta por uma empresa compradora e seu respectivo fornecedor principal, 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 aplicação dos instrumentos de coletas de dados contou com a atuação de 3 empresas júniores de três Universidades diferentes ao longo do primeiro semestre de 2021. Primeiramente foi conduzido um teste piloto para que fosse testada a construção e o entendimento do instrumento de coleta. Na sua maioria, os questionários foram aplicados presencialmente, direto com o responsável pela compra (na empresa compradora) e pela venda (no fornecedor) para que a taxa de resposta fosse potencializada, procedimento que foi dificultado pela necessidade de sucessivos fechamentos dos comércios devido à atual situação sanitária.

O procedimento de coleta teve seu início com uma primeira abordagem na empresa compradora, onde a mesma se identificava e indicava seu principal fornecedor. Num segundo momento, a coleta era feita no 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.

Procedimentos

Além da variável de resultado que visa medir a performance do comprador e dos construtos de dependência e compartilhamento de informações, são incluídas no estudo a possível influência de 4 covariáveis.

O tamanho da firma é medido pelo número de funcionários que a empresa tem; a frequência de compra considera quantas vezes por ano as empresas transacionam; a idade da firma é a quantidade em anos considerada desde a fundação até o momento presente e, a duração do relacionamento considera o tempo em que a díade comprador/fornecedor é formada, ou seja, há quanto tempo as empresas mantêm relacionamento comercial. Foram consideradas as amostras em que as empresas mantêm relacionamento há pelo menos 2 anos, sendo assim, as empresas devem possuir no mínimo 2 anos de fundação. Esse tempo mínimo de relacionamento foi definido para que haja uma consolidação no relacionamento entre os dois atores da díade.

Os construtos dependência do fornecedor, dependência do comprador, compartilhamento de informações do fornecedor, compartilhamento de informações do comprador e performance de vendas do comprador, foram medidos através de uma escala tipo Likert de sete pontos.

Todos os construtos foram medidos por escalas compostas por quatro itens e, com exceção da performance que se refere apenas ao comprador, foram aplicadas rigorosamente da mesma forma tanto nos fornecedores quanto nos compradores, ressaltando o direcionamento das respostas sempre com relação ao parceiro diádico indicado.

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

Apresentação e análise dos resultados

Primeiramente, são apresentadas na Tabela 2 o Alfa de Cronbach, as estatísticas descritivas para os construtos analisados, para as variáveis de controle que se referem ao comprador, para a mediadora que é referente à duração do relacionamento entre os atores das díades investigadas e para a variável que mostra o compartilhamento bidirecional de informações, a qual foi criada a partir dos valores do compartilhamento de informações do comprador subtraídos do compartilhamento de informações do fornecedor.

Essa variável traduz como se apresenta as práticas de compartilhamento de informações nas díades objetos desse estudo, podendo ser observado pela média muito próxima de zero (0,0259) que o compartilhamento entre os atores está perto de um equilíbrio, mas com uma leve tendência de que o fornecedor, de maneira geral, compartilhe mais informações do que o comprador.

Outro ponto a se observar a inda na Tabela 2 é a amplitude nos valores mínimo e máximo das covariáveis que traduz a variedade de características das empresas compradoras, onde a firma pode ter de 1 até 125 funcionários, havendo tanto empresas com apenas dois anos de fundação, determinado como mínimo para essa pesquisa, como também empresas com 68 anos. O mesmo quanto à frequência de compra, que vai de 3 até 700 transações por ano entre os parceiros diádicos, amplitude que também se observa na variável moderadora duração do relacionamento que vai de 2 anos, que é o tempo mínimo aceito nesse trabalho, até 42 anos de relacionamento estabelecido.

A Tabela 3 apresenta a matriz de correlações, na qual pode-se observar que a variável de resultado performance de vendas do comprador é fortemente e significativamente correlacionada com a preditora dependência do comprador ($r = .71$; $p < .001$) e também com o compartilhamento bidirecional de informações ($r = -.41$; $p < .001$) que mostra que quando o compartilhamento de informações é maior pelo comprador há um aumento da performance de vendas do comprador.

Com relação às covariáveis incluídas nas análises para controlar as relações, cabe ressaltar que estas não tiveram correlações significativas com a variável de resultado sendo, tamanho da firma ($r = .05$; n.s.), a idade da firma ($r = -0.08$; n.s.) e frequência de compra ($r = -.16$; n.s.), conforme observa-se na Tabela 3. Assim, denota-se que as mesmas não se configuram como elementos que trarão alterações nas posturas e comportamentos das empresas parceiras no que tange os construtos analisados. Essas covariáveis, conforme demonstrado, 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.

Tabela 2: Estatísticas Descritivas

	Dependência do fornecedor	Dependência do comprador	C.I. fornecedor	C.I. comprador	C.B.I.	Performance de vendas do comprador	Duração do relacionamento	Tamanho da firma	Idade da firma	Frequência de compra
Alfa de Cronbach	.91	.83	.87	.78	-	.86	-	-	-	-
N (amostra)	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135
Ausente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	5.43	5.6	5.6	5.63	0.0259	5.86	9.62	5.48	17	158
Mediana	5.75	5.75	5.75	6.25	0	6.25	6	3	13	140
Desvio padrão	1.46	1.21	1.34	1.45	2.01	1.06	8.92	11.1	13.8	142
Mínimo	1	1.75	1.5	1	-5.25	2.25	1	1	1	3
Máximo	7	7	7	7	4.75	7	42	125	68	700

Nota: C.I. = Compartilhamento de Informações; C.B.I. = Compartilhamento Bidirecional de Informações

Tabela 3: Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Dependência do fornecedor	—										
2. Dependência do comprador	0.02	—									
3. C. I. fornecedor	0.53***	0.10	—								
4. C. I. comprador	-0.05	0.63***	-0.04	—							
5. C. B. I.	0.41***	-0.35***	0.75***	-0.69***	—						
6. Performance do comprador	-0.03	0.71***	0.00	0.62***	-0.41*	—					
7. Duração do relacionamento	-0.19*	-0.09	-0.12	-0.02	-0.08	-0.09	—				
8. Tamanho da firma	0.09	0.03	0.04	0.07	-0.02	0.05	0.03	—			
9. Idade da firma	-0.07	-0.04	-0.10	0.04	-0.10	-0.08	0.73	5***	0.026	—	
10. Frequência de compra	0.20*	-0.12	0.19*	-0.18*	0.26**	-0.16	0.03	5	0.051	0.022	—

Nota: C.I. = Compartilhamento de Informações; C.B.I. = Compartilhamento Bidirecional de Informações; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Teste das hipóteses

Na Tabela 4 são apresentados os coeficientes de regressão e a significância das variáveis de modo individual, como também o coeficiente padronizado dos modelos construídos.

Tabela 4: Coeficientes de regressão para performance do comprador

	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	t	p	B	t	p	B	t	p
Covariáveis									
Tamanho da firma	0.005	0.646	0.520	0.003	0.483	0.630	0.002	0.334	0.739
Idade da firma	-0.006	-0.925	0.357	-0.004	-0.923	0.358	-0.006	-1.242	0.217
Frequência de compra	-0.001	-1.858	0.065	-5.06e-4	-1.077	0.284	-2.93e-4	-0.632	0.529
Preditores									
Dependência do fornecedor				-0.027	-0.584	0.560	0.031	0.627	0.532
Dependência do comprador				0.616	11.346	<.001	0.554	9.670	<.001
Mediador									
Compartilhamento bidirecional de informações							-0.108	-2.804	0.006
R ²	0.03			0.52			0.55		
R ² Ajustado	0.01			0.50			0.52		
F (p)	1.55 (.204)			27.58 (<.001)			25.52 (<.001)		

Nota: B = Estimativa; F = Teste F; t = t-valor

Tabela 5: Mediação e moderação

Efeitos	B	Erro Padrão	95% I.C.		β	z	p
			Inferior	Superior			
Diretos							
(H ₁) Dependência do fornecedor ⇒ C.B.I. (p/ comprador)	0.574	0.099	0.380	0.768	0.419	5.808	<.001
(H ₂) Dependência do comprador ⇒ C.B.I. (p/ fornecedor)	-0.600	0.120	-0.835	-0.365	-0.361	-5.006	<.001
(H ₃) C.B.I. (p/ comprador) ⇒ Performance de vendas do comprador	-0.108	0.037	-0.179	-0.036	-0.204	-2.938	0.003
Indiretos							
(H ₄) Dependência do fornecedor ⇒ C.B.I. (p/comprador) ⇒ Performance de vendas do comprador	-0.062	0.024	-0.108	-0.016	-0.085	2.622	0.009
Dependência do comprador ⇒ C.B.I. (p/fornecedor) ⇒ Performance de vendas do comprador	0.065	0.026	0.015	0.115	0.074	2.534	0.011
Moderação:							
(H ₅) Duração do relacionamento * C.B.I. (p/fornecedor) ⇒ Performance de vendas do comprador	0.007	0.004	-0.00	0.014	0.106	1.8	0.072

Nota: C.B.I. = Compartilhamento Bidirecional de Informações; B = Estimativa.

No Modelo 1, apenas com as covariáveis, o coeficiente ajustado ($R^2 = .01$) é responsável pela explicação de apenas 1% da variabilidade da performance do comprador. O Modelo 2 com as preditoras incluídas, o poder explicativo já é de 50%, e o Modelo 3 que inclui também o compartilhamento de informações explica 52% da variabilidade da performance de vendas do comprador.

Esses resultados reforçam que as características das empresas, no que se refere às covariáveis inseridas, não trarão alterações significantes nas configurações dos relacionamentos diádicos, mas sim, diante do contexto estudado, questões relativas à dependência e ao interesse no compartilhamento de informações.

Quanto às hipóteses, a Tabela 5 apresenta as relações testadas nesse estudo. Nos efeitos diretos, verifica-se que o compartilhamento de informações é maior pelo fornecedor quando o mesmo está em situação de dependência na relação diádica com o comprador ($\beta = .41$; $p < .001$), rejeitando H1; da mesma forma, quando há dependência do comprador na relação diádica, este tem uma maior prática de compartilhar informações com seu fornecedor ($\beta = -.36$; $p < .001$), rejeitando também a H2.

Assim, os achados mostram que o parceiro diádico que depende mais, também compartilha mais informações. Esses resultados tencionam a teoria que afirma que um maior compartilhamento de informações pode aumentar também o risco de transação devido ao comportamento oportunista, afetando o incentivo das empresas para compartilhar informações (Yigitbasioglu, 2010), o que ocorre também com a afirmação de que o compartilhamento de informações com os parceiros pode expor a empresa focal a riscos de comportamento oportunista do parceiro, devido à tentação deste em buscar seus próprios interesses (Shuen, 1995), o que pode levar à retenção e não ao compartilhamento de informações restritas por parte da empresa focal (Kim, Ryoo & Lee, 2015).

Quando testado, o efeito direto do compartilhamento bidirecional de informações na performance de vendas do comprador verificou-se que, quando o compartilhamento é maior por parte do comprador, há um aumento na sua performance de vendas ($\beta = -.20$; $p = .003$) o que confirma a H3.

Esse achado contribui com a teoria que versa sobre o valor do compartilhamento de informações entre as organizações, 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). Assim, com mais informações sobre a demanda final repassadas pelo comprador, os fornecedores podem se adequar melhor no que tange seus produtos, melhorando a capacidade de um atendimento mais adequado do comprador para com os clientes finais.

Quanto aos efeitos indiretos, quando há dependência do fornecedor, a performance de vendas do comprador será melhor se houver mais compartilhamento de informações por parte do comprador ($\beta = -.08$; $p = .009$), confirmando, portanto, H4.

De modo complementar, ainda que não tenha sido hipotetizado nesse trabalho, verifica-se que, quando a dependência no relacionamento é por parte do comprador, sua performance de vendas será melhorada se o fornecedor parceiro na díade compartilhar mais informações ($\beta = .07$; $p = .011$).

Esses resultados estendem a teoria que defende que as organizações que enfrentam incerteza oriunda de situações de dependência 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) e pode proporcionar um melhor atendimento do consumidor final resultando em melhores resultados para o varejista.

No que se refere ao efeito moderador, verifica-se que o compartilhamento de informações por parte do fornecedor em um relacionamento que se apresenta mais duradouro, melhora a performance de vendas

do comprador ($\beta = .007$; $p = .07$), confirmando a H5 e contribuindo com a teoria que diz que os relacionamentos consistentes são favoráveis à obtenção de vantagens competitivas e redução de custos (Huo *et al.*, 2016), auxiliando a empresa a responder às incertezas (Jia *et al.*, 2014). Isso se dá pelo fato de que com mais consistência no relacionamento obtida pelo maior tempo de relacionamento, o fornecedor possui mais segurança em compartilhar informações com o comprador, além de ter condições de possuir informações mais úteis e precisas sobre as necessidades que o comprador terá para satisfazer melhor a demanda do consumidor final.

Considerações finais

Implicações Teóricas

Nosso estudo contribui para o grupo de estudos sobre compartilhamento de informações, ao investigar concomitantemente e sob as mesmas condições, os efeitos da dependência vista pelas duas perspectivas da díade no compartilhamento bidirecional de informações, ou seja, tanto o fornecedor quanto o comprador oferecendo e recebendo informações do parceiro, uma vez que os parceiros de troca 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.

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).

O trabalho foi pautado 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).

Essa pesquisa também contribui com a notória importância que a dependência possui na configuração dos relacionamentos diádicos, permitindo um avanço na literatura 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).

Nossos achados demonstram que, nas situações pesquisadas, mesmo quando se encontram em situações de dependência e, portanto em incerteza, tanto fornecedores como compradores tendem a compartilhar informações com o parceiro de troca, o que pode significar uma ação em direção à redução da incerteza ambiental, apesar do risco ao qual a transação pode ficar exposta, o que completa a afirmação de Kim, Ryoo & Lee (2015) que a incerteza ambiental não influencia o compartilhamento de informações do fornecedor, uma vez que também foi demonstrado nessa pesquisa que o mesmo acontece com o comprador.

Implicações Gerenciais

O ambiente, sempre afetado pela incerteza, imprevisibilidade e pelo dinamismo constante, requer que a compreensão da configuração das relações entre os parceiros de trocas, bem como da disposição para o compartilhamento de informações, seja elemento fundamental para que as empresas tenham condições de desenvolver a capacidade de adaptação ao mercado e melhorar a performance.

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, o que corrobora com Yigitbasioğlu (2010). Assim, se os parceiros da díade não reconhecerem a importância do compartilhamento bidirecional de informações ou relutarem em compartilhar informações o desempenho pode não 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.

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.

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, o que contribui para que haja um ambiente transacional propício para que o parceiro se sinta seguro para também compartilhar informações.

Limitações

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, isso sem especificar o tipo de informação compartilhada, como por exemplo, se é uma informação a nível estratégico ou operacional, formal ou informal.

Essa pesquisa também 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.

Sugestões para pesquisas futuras

Sugerimos que pesquisas futuras possam investigar se há diferença na intenção de se compartilhar informações em relação ao tipo de informação compartilhada, como por exemplo, se são informações sobre preferência ou tendências da demanda dos produtos comercializados, ou informações internas relativas às estratégias ou a processos gerenciais da empresa, ou ainda se têm caráter informações formais ou informais.

Sugerimos que as relações aqui estudadas no ramo de reparação automotiva, sejam investigadas também em outros contextos empíricos, averiguando assim, se as posturas referentes à dependência entre os atores e à predisposição em compartilhar informações aqui encontradas possuem as mesmas relações. Outros construtos também podem influenciar nas relações investigadas aqui, assim, outras pesquisas podem incluir diferentes preditores ou moderadores nas relações pautadas pelo compartilhamento de informações, bem como a consideração de outras variáveis de resultado.

Referências

- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257-268. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.11.005>
- 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>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- 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>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31-41. DOI: [10.2307/2089716](https://doi.org/10.2307/2089716)
- Fiala, P. (2005). Information sharing in supply chains. *Omega*, 33(5), 419-423. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.006>
- 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>
- 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)
- 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>

- <https://www.oficinabrasil.com.br/noticia/mercado-cinau/em-maio-servicos-batem-recorde> acesso em 19/06/2021
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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-04-2011-004>
- 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>
- 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)
- 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>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141. DOI: [10.2307/2392231](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>
- 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>
- 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>
- 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>
- Shuen, A. A. (1995). Technology sourcing and learning strategies in the semiconductor industry.
- 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.
- 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. (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
- 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.2008.00051x>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>