



 **INFLUÊNCIA DA ASSIMETRIA DE PODER E DA RECIPROCIDADE DE RELACIONAMENTO EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO DE EFEITOS MODERADORES**

 Edson Queiroz Nascimento¹  Larissa Alves Sincorá²

Versão do autor aceita publicada online: 17 set. 2024

Publicado online: 20 set. 2024

¹ Mestre em Administração e Doutorando em Ciências Contábeis / Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professor de Administração e Ciências Contábeis. Pesquisador em *Operations Management*. Consultor Empresarial (OCEQ GROUP) 

² Doutora em Administração / Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Professora do Departamento de Administração (UFES). Pesquisadora em *Operations Management*. Consultora Empresarial Voluntária (CRA-ES).

Endereço: Universidade Federal do Espírito Santo, UFES, Vitória- ES, Brasil. 

Notas dos Autores

Os autores declaram que não há conflitos de interesses.

Agradecimentos: CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)

Como citar esse artigo - American Psychological Association (APA):

Nascimento, E. Q., & Sincorá, L. A. (2024, artigo aceito online). Influência da assimetria de poder e da reciprocidade na estabilidade do relacionamento em cadeias de suprimentos: um estudo de efeitos moderadores. *Exacta*, artigo aceito online. <https://doi.org/10.5585/2024.23605>

Resumo: As pesquisas realizadas no âmbito da Cadeia de Suprimentos (SC) e da Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) apontam para a necessidade de integração, cooperação e compartilhamento de informações entre os parceiros de negócio. Para o compartilhamento e cooperação dentro da SC, pressupõe-se a imprescindibilidade de confiabilidade entre os parceiros e, portanto, a reciprocidade. No entanto, a prática do oportunismo entre as organizações, pode levar à assimetria informacional, colocando em risco o relacionamento. Assim, este ensaio tem por objetivo realizar uma discussão teórica a parit dos conceitos de reciprocidade e assimetria informacional, com vistas a se gerar proposições que possam nortear pesquisas empíricas futuras e, preencher lacunas até então, não exploradas ou cobertas pela extensa literatura em SC e SCM. Como resultado, foi proposto um modelo hipotético-dedutivo, apresentando a articulação dos respectivos construtos: assimetria de poder, reciprocidade e estabilidade no relacionamento, assumindo como variáveis moderadoras a assimetria de tamanho e o tempo de relacionamento, articulando-se para tal, oito preposições fundamentadas em um conjunto de teorias inerentes ao campo de *Operations Management*.

Palavras-chave: reciprocidade, assimetria de poder, assimetria de tamanho, tempo e estabilidade do relacionamento, cadeia de suprimentos

Influence of power asymmetry and reciprocity on supply chain relationship stability: a study of moderating effects

Summary: Research carried out within the scope of the Supply Chain (SC) and Supply Chain Management (SCM) point to the need for integration, cooperation and information sharing between business partners. For sharing and cooperation within SC, the indispensability of reliability between partners and, therefore, reciprocity is assumed. However, the practice of opportunism between organizations can lead to information asymmetry, putting the relationship at risk. Thus, this essay aims to carry out a theoretical discussion based on the

concepts of reciprocity and informational asymmetry, with a view to generating propositions that can guide future empirical research and fill in gaps that until then have not been explored or covered by the extensive literature on CS and SCM. As a result, a hypothetical-deductive model was proposed, presenting the articulation of the respective constructs: power asymmetry, reciprocity and stability in the relationship, assuming as moderating variables the asymmetry of size and length of relationship, articulating eight propositions for this purpose based on a set of theories inherent to the field of Operations Management.

Keywords: reciprocity, power asymmetry, size asymmetry, time and stability of the relationship, supply chain

1 INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico desenvolve uma reflexão sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM, do inglês *Supply Chain Management*), articulando as temáticas de Compartilhamento de Informações, Relacionamento Organizacional e Cooperação entre empresas, a partir da Teoria da Reciprocidade e em abordagens conceituais próprias da área de SCM, a fim de se gerar proposições para nortear futuras pesquisas empíricas que fechem lacunas importantes na área de *Operations Management*.

Inicialmente, ao realizar uma breve contextualização, identifica-se que a literatura de SCM aborda com frequência temas ligados ao compartilhamento de informações, cooperação e relacionamento entre empresas. Segundo Trkman et. al. (2010), a competição ocorre entre cadeias de suprimento e não entre organizações. Nesse contexto, trabalhos sobre SCM destacam a importância da integração e relacionamento entre parceiros da cadeia de suprimentos (Kembro et al., 2014; Lozano, 2012; Whitten et al., 2012). Ao analisar a gestão da cadeia de suprimentos, Germain, Claycomb e Dro (2008) explicaram como o relacionamento entre empresas de uma mesma cadeia reflete na operação das mesmas, influenciando no aperfeiçoamento da gestão de estoque, na redução dos custos de estocagem, no aumento da flexibilidade, na melhoria do desempenho e da vantagem competitiva.

Segundo Chen e Paulraj (2004), a gestão da rede de relacionamentos entre empresas é um desafio, pois são interdependentes e fomentadas por meio da colaboração estratégica. Essa

relação e colaboração tornou-se um campo de debate e pesquisa dentro na SCM, com intenções de descobrir os direcionadores ou fatores que motivam a colaboração e, abordagens teóricas que esclareçam e justifiquem esse relacionamento. O trabalho de Halldórsson, Hsuan e Kotzab (2015), por sua vez, aborda a Teoria da Agência (PAT), o Custo de Transação (TCA), a Teoria de Rede (NT) e a Visão Baseada em Recursos (RBV) para explicar a função primária da relação entre empresas na SCM.

Ainda com intuito de explicar a importância dos relacionamentos dentro da SC, outras teorias foram articuladas, como a Teoria da Orquestração de Recursos que sustenta o argumento de que o alinhamento entre a flexibilidade do fornecedor com a flexibilidade esperada pelo cliente pode aumentar o desempenho do fornecedor (Gligor, 2018). Kembro, Selviaridis e Näslund (2014) apresentaram perspectivas teóricas sobre o compartilhamento de informações em SC, destacando além das já citadas, a Teoria da Governança Relacional (TGT), Teoria da Contingência (TC) e, a Teoria da Dependência de Recursos (RDT). Essas teorias são tratadas em conjunto ou isoladas em diversos trabalhos que versam sobre SC e SCM.

Outro suporte para justificar o relacionamento entre organizações está no Dinamismo e na Incerteza Ambiental abordados com frequência em pesquisas de SCM e, em estudos de gestão organizacional, *marketing* e gerenciamento estratégico (Chen & Paulraj, 2004; Gligor, 2018; Kaipia et al., 2017; Salvador et al., 2007; Stevenson & Spring, 2007; Zhou & Benton, 2007). Galbraith (1974) argumenta que a incerteza gera uma demanda por informação compartilhada e, portanto, as empresas da SC precisam buscar parcerias para suprirem essa demanda informacional necessária para a execução de tarefas, atividades e processos de negócios no contexto laboral.

Dessa forma, observa-se que a demanda por informações entre empresas e a indispensabilidade de colaboração produz uma característica comum: a necessidade de se trabalhar com um número limitado de fornecedores confiáveis (Chen et al., 2004; Chen & Paulraj, 2004; Kembro et al., 2014). Segundo Dwayne et al. (2012), é preciso desenvolver uma relação de colaboração forte e duradoura com os fornecedores, e de maneira continuada. Entretanto, Chen, Paulraj e Lado (2004) esclarecem, a partir da Teoria do Custo de Transação, que a redução da base de fornecedores pode expor a empresa ao risco do oportunismo, contudo, de forma moderada, sem haver uma exploração maior ou específica sobre o efeito do risco do oportunismo, conforme corrobora outros trabalhos em SCM (Aulina & Yuliaty, 2017; Falk; & Fischbacher, 2015; Halldórsson et al., 2015; Kembro et al., 2014; Kim et al., 2011; Milhomem et al., 2022).

Contrastando com a linha argumentativa que aponta para o risco de redução da base de fornecedores, uma extensa corrente de pesquisas em SCM aponta que o tempo de relacionamento entre empresas permite aumentar a confiança e, esse fator, reduz a prática do oportunismo (Chen et al., 2004; Kembro et al., 2014; Nyaga et al., 2010; Prajogo & Olhager, 2012; Sako & Helper, 1998; Villena & Craighead, 2017; Wray & Bejou, 1994). Liu et al. (2018) comentam que, apesar do tempo de relacionamento gerar confiança, é importante observar o que foi feito dentro do curso desse tempo de relacionamento entre as partes. Carr e Pearson (1999) compreendem que relacionamentos de longo prazo gerenciados de forma estratégica com fornecedores, geram impacto positivo no desempenho do fornecedor de uma empresa. Por outro lado, o relacionamento de longo prazo entre a empresa focal e seus fornecedores pode gerar um maior comprometimento e confiança (Chen et al., 2004). Liu et al. (2018), por sua vez, ao investigarem o relacionamento entre organizações no contexto P2P (isto é, mercado Ponto-a-Ponto ou Par-a-Par), utilizando a Teoria da Troca Social (SET) e Teoria dos Custos de Transação (TCT), abordam que a reciprocidade sempre aumenta a confiança, independente da contingência de duração e, que violar a reciprocidade, prejudica a confiança ao longo do tempo.

Conforme observado nas discussões acima, a necessidade de estabelecer relações sólidas e confiáveis para receber e compartilhar informações é um consenso entre pesquisadores de SC e SCM. Apesar da maioria dos trabalhos apontarem o tempo de relacionamento como gerador de confiabilidade, este ensaio busca preencher lacunas não exploradas até aqui ou não tratadas especificamente nos estudos pesquisados, assumindo a tese de que o tamanho da firma é o fator determinante para a direção do caminho a ser seguido, para se alcançar a estabilidade do relacionamento.

Portanto, assim sendo, este ensaio traz contribuições teóricas relevantes ao campo de Gestão de Operações, por estabelecer, a partir da literatura, proposições conceituais que descortinam o desenvolvimento de futuras pesquisas empíricas, com potencial de preencher lacunas importantes sobre as causas e efeitos da Cooperação entre organizações e os riscos do Oportunismo.

2 MÉTODO

Preliminarmente, para a condução da pesquisa, realizou-se um mapeamento da literatura por meio da técnica de levantamento bibliográfico (Gil, 2008), possibilitando a formação de uma base bibliográfica composta por 95 artigos.

Tal levantamento foi feito a partir do Portal de Periódicos Capes, na busca por artigos científicos publicados em revistas internacionais de alto fator de impacto, mediante as bases da *Scopus* e da *Web of Science*. A seleção se deu por meio do critério em que o artigo deveria conter em seu título, ou resumo ou nas palavras-chave, algum dos seguintes termos exatos: ‘compartilhamento de informações’, ‘cooperação’, ‘reciprocidade’, ‘assimetria informacional’, ‘relacionamento entre organizações’, ‘rede’ e ‘sistema de informações’ – os termos usados foram buscados em inglês. Após a coleta das obras, foi empreendida a filtragem dos artigos, mediante a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave e, posteriormente, a leitura transversal das obras que demonstraram alinhamento ao objetivo inicial da pesquisa.

Após a seleção dos artigos, fez-se uma análise do conteúdo, com vistas a se construir um referencial teórico consistente e robusto, fundamentar o modelo hipotético-dedutivo elaborado e, justificar as relações que haveriam de ser hipotetizadas. Para tal, a partir da base bibliográfica constituída para o estudo, foram identificadas e catalogadas as teorias que forneciam suporte para a discussão das referidas temáticas.

Por conseguinte, a fim de comunicar cientificamente os achados dessa busca na literatura, foi empregado o gênero textual de ensaio teórico, haja vista que ele permite melhor compreender, teoricamente, o fenômeno de interesse investigado, com vistas a se reconhecer o objeto analisado. Metodologicamente, o ensaio não requer uma estrutura pré-definida ou modelo específico - como exige outros gêneros textuais -, pois seu princípio está nas reflexões em relação aos próprios sistemas ou modelos e, não necessita de uma conclusão no sentido tradicional, pois cada parte é uma conclusão em si (Meneghetti, 2011).

3 DISCUSSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Com o objetivo de buscar sustentação para a discussão empreendida no presente ensaio, desenvolveu-se nessa seção uma reflexão teórica acerca das temáticas de interesse investigadas, a fim de explicitar o estado da arte e justificar a construção das relações hipotetizadas.

2.1 *Relacionamento, Compartilhamento e Cooperação entre Organizações*

Para Gunasekaran et. al (2004), as parcerias estratégicas e alianças feitas pelas organizações com clientes e fornecedores, referem-se a relações de cooperação. Segundo Kembro et al (2014), a Teoria da Dependência de Recursos é útil para compreender os diversos aspectos do

compartilhamento de informações na SC. Já Parkhe (1998), afirma que relacionamentos devem ser construídos para minimizar percepções de assimetria na criação de valor, ou na apropriação de valor, tratando o parceiro mais fraco de forma mais justa.

2.2 Tamanho da Firma e Exploração da Assimetria de Poder

Não obstante, de acordo com Vijayasathy (2010), as organizações precisam decidir quais informações devem compartilhar com os parceiros da SC, observando a dependência bilateral e o nível de assimetria de dependência, que também contribui para explicar porque as empresas adotam o compartilhamento de informações (Kembro et al., 2014). Ainda, para Vijayasathy (2010), a dependência bilateral permite estabelecer o compromisso do compartilhamento de informações, mas a assimetria de dependência pode prejudicar esse relacionamento. Para Oliver (1990), a contingência de assimetria refere-se ao potencial de uma organização exercer o poder ou controle sobre outras organizações e, conforme destaca Parkhe (1998), a assimetria é a causa da erosão ou desgaste da confiabilidade no relacionamento entre organizações, devendo, portanto, ser evitada no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais.

No que se refere à exploração de poder, trabalhos seminais destacam que ela ocorre em função da escassez de recursos em algumas empresas, não assumindo como uma ação negativa, mas de cooperação pelo fornecimento de recursos escassos (Aiken & Hage, 1968; Thompson & McEwen, 1958; Touraine, 1979; Whetten & Aldrich, 1979). Segundo Oliver (1990), a contingência de assimetria é um fator externo. Para Sako e Helper (1998), por exemplo, um tipo de assimetria de informação ocorre quando uma organização fornece muito mais informações do que recebe de seus parceiros, aumentando, assim, a percepção de oportunismo por parte do parceiro, que compartilha menos informação.

Outros autores argumentam que à assimetria de informação permite a prática do comportamento oportunista, ou citam o risco da prática do oportunismo nos estudos sobre relacionamentos na SC e SCM (Baker, 1990; Goebel et al., 2018; He et al., 2014; Kembro et al., 2014; Zhang & Shi, 2018). Sako e Helper (1998), ao estudarem a relação entre clientes e fornecedores na indústria automobilística, observaram que quando há diferença de poder entre duas organizações, a relação de confiabilidade deverá, de forma propícia, partir daquele que possuir mais poder em relação ao parceiro mais fraco, pois este será grato pela ação, entretanto, os autores destacam que não haverá proteção contra uma possível prática oportunista.

Benton e Maloni (2005), por sua vez, salientam que apesar da literatura da SC supor que parceiros, fornecedores e clientes estarem dispostos a cultivar relacionamentos mutuamente benéficos, é possível argumentar que uma empresa com poder pode não querer estabelecer um relacionamento recíproco, pois poderá atingir sua rentabilidade e eficácia, por meio do controle de seus fornecedores ou clientes.

Ainda a pesquisa de Benton e Maloni (2005) complementa a pesquisa de Sako e Helper (1998), quando analisam as indústrias automotivas, destacando que a assimetria de poder é significativamente encontrada nesse setor. Eles apontam que quando há assimetria de poder, há uma tendência da organização que a explora, ignorar ou não ter razão para ceder ou, reter seu exercício de poder.

Diante desse contexto, poder-se-á assumir que quando há exploração da assimetria de poder, não há relacionamento recíproco ou cooperativo entre as organizações, abrindo-se espaço para as respectivas proposições:

H1a: A exploração da assimetria de poder reduz a prática de reciprocidade entre organizações;

H1b: A exploração da assimetria de poder tem um efeito negativo na estabilidade do relacionamento entre organizações.

2.3 Reciprocidade

A reciprocidade enfatiza a cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, em vez de dominação, poder e controle (Oliver, 1990). Para Falk e Fischbacher (2015), pessoas e organizações são recíprocas quando premiam boas ações e punem comportamentos indesejados. Os autores apresentam a Teoria Formal da Reciprocidade e, baseiam-se em observações de experimentos que vinculam a reciprocidade aos diversos estudos ligados à Teoria de Jogos.

A reciprocidade pode também ser descrita como uma teoria importada do campo da Biologia Evolucionária, a qual descreve a cooperação dos seres humanos e outras espécies, sendo essa uma base fundamental e muito utilizada em estudos de economia sobre conflitos e teoria de jogos (YE et al., 2016). Guala (2012) discute que o mecanismo de punição elimina os incentivos ao *free ride* e, essa premissa é sustentada por teóricos da ‘forte reciprocidade’.

Na visão da cooperação em jogos de dilema social, a punição onerosa aumenta a cooperação em condições laboratoriais, mas sua eficácia no campo é controversa. Conforme Hilbe et al. (2016), diversos estudos clássicos sugerem que os seres humanos devem aprender a adotar

estratégias recíprocas para o estabelecimento de cooperação mútua em interações repetidas. Segundo o autor, a reciprocidade direta é um mecanismo para evolução da cooperação. Entretanto, a Teoria da Estratégia aponta que indivíduos que utilizam estratégias exorbitantes são capazes de explorar e subjugar seus cooperadores (Hilbe et al., 2016).

Assim como no trabalho de Ye, Viswanathan e Hann (2016), Hilbe et. al (2016) trazem a abordagem da Teoria dos Jogos para realizar experimentos como método para estudar a reciprocidade e a cooperação entre indivíduos. Destacam, ainda, que estudos anteriores ao seu experimento, exigiam um cenário estratégico de simetria, no qual todas as opções estratégicas deveriam ser comparáveis.

O trabalho de Guala (2012), no entanto, apresenta a reciprocidade e a assimetria de poder combinadas com a Teoria dos Jogos, na qual a decisão de compartilhar ou explorar o poder é constante. Segundo Guala (2012), os experimentos de economistas trazem ‘*Ultimatum Game*’, no qual uma simples negociação sequencial permite que dois jogadores tenham oportunidades iguais de compartilhar uma quantia de dinheiro, todavia, o *jogador 1* obterá a vantagem de fazer/jogar primeiro, possuindo uma importante assimetria de poder.

Para Oliver (1990), a reciprocidade contrasta com a assimetria, destacando que a literatura de Relações Interorganizacionais (RIs) apresenta, de forma implícita e explícita, que a formação do relacionamento é baseada na reciprocidade. Ye et. al (2016), em seu trabalho empírico sobre reciprocidade em mercados *on-line* de troca, destacaram que a reciprocidade gera valor ao longo do tempo do processo de troca, além de ser um facilitador para o intercâmbio de mercados *on-line* e estruturação de mercados P2P.

Assim, o surgimento da assimetria pode supostamente ser tratado, conforme análise das discussões teóricas, como uma ruptura na relação entre organizações no que tange à confiabilidade do compartilhamento de informações. Ye et. al (2016) entendem que a reciprocidade no relacionamento tem um efeito positivo no mercado e, que para reduzir a presença de assimetria, a fim de se garantir a reciprocidade, poderá ocorrer a articulação de um contrato implícito ou informal para ajudar nas transações.

Conforme Parkhe (1998) lembra, relacionamentos construídos com base na confiança reduzem a assimetria, pois há um tratamento justo com o parceiro mais fraco. Ademais, segundo a autora, enquanto a assimetria está relacionada à erosão da confiança, o tratamento mais justo consiste na construção de uma aliança forte e robusta. De forma complementar, Sako e Helper (1998), argumentam que tal tratamento contribui também para a redução da prática do oportunismo.

Por conseguinte, para se proteger da exploração de poder, um comprador menor tomará precauções, objetivando reduzir suas vulnerabilidades quando negociar com seu fornecedor (Nyaga et al., 2013). Conforme apreende Villena e Craighead (2017), a percepção oportunista pode ser vista quando o comprador ou vendedor possui maior capital em relação a seu parceiro. Para os autores, se o comprador é maior, ele percebe menos oportunismo, enquanto o fornecedor percebe mais quando analisado a partir da lente da assimetria de tamanho. Com base na teoria revisitada, duas proposições teóricas são estabelecidas sobre o efeito da reciprocidade, enquanto essa, caminha para a estabilidade do relacionamento.

H2a: Quanto maior for a prática de reciprocidade entre organizações, menor será o efeito da exploração da assimetria de poder;

H2b: A reciprocidade tem um efeito positivo na estabilidade do relacionamento entre organizações.

2.4 Moderação Exercida pela Assimetria de Tamanho

Quando uma organização possui poder em relação a um parceiro, seja ele cliente ou fornecedor, poderá explorar seu poder ou decidir manter o relacionamento, proporcionando, assim, um relacionamento de confiança (Benton & Maloni, 2005; Parkhe, 1998; Sako & Helper, 1998). Considerando a argumentação dos autores apresentados anteriormente, observa-se que a possibilidade de exploração de poder deriva de uma estrutura de tamanho da organização em relação a seus parceiros, definida nessa pesquisa como assimetria de tamanho, que é a diferença da estrutura de recursos tangíveis e intangíveis demandada pelas organizações, para atingirem seu objetivo.

A escassez e a dependência de recursos são amplamente citadas na literatura de SCM como um dos fatores que motivam ou forçam as organizações a estabelecerem relacionamentos e cooperação (Agranoff, 2006; Baker, 1990; Barney & Wright, 2011; Das & Handfield, 1997; Kembro et al., 2014; Oliver, 1990; Yigitbasioglu, 2010). Handley e Benton (2012) postulam, a partir do estudo que conduziram, que o poder possui influência significativa sobre o oportunismo e, conforme pesquisas já citadas anteriormente nesse trabalho, a prática do oportunismo tem impacto negativo sobre o relacionamento.

Dessa maneira, foi incluído no modelo hipotético, por meio do entendimento conceitual alcançado, que a assimetria de tamanho exerce um papel moderador negativo, tanto na relação entre a assimetria de poder e a estabilidade do relacionamento; quanto entre a reciprocidade e

a estabilidade do relacionamento. Logo, foi possível estabelecer as seguintes proposições teóricas:

H3a: A assimetria de tamanho da firma modera negativamente a relação entre a assimetria de poder e a estabilidade do relacionamento.

H3b: A assimetria de tamanho da firma modera negativamente a relação entre a reciprocidade e a estabilidade do relacionamento.

2.5 Moderação Exercida pelo Tempo de Relacionamento

Segundo Kalwani e Narayandas (1995), fabricantes buscam relacionamentos de longo prazo para garantir acesso a recursos e tecnologias valiosas. Nyaga et. al (2010) também argumentam que as empresas estão construindo relacionamentos com seus parceiros da cadeia de suprimentos para obter eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva. O trabalho de Kalwani e Narayandas (1995) evidenciou que empresas com relacionamentos colaborativos de longo prazo, alcançaram melhor desempenho financeiro e operacional do que aquelas com apenas relacionamentos transacionais.

Pesquisas como González-Benito (2007) e Chen, Paulraj e Lado (2004) também evidenciaram que o relacionamento de longo prazo permite uma maior confiabilidade na relação entre os parceiros comerciais, reduzindo a prática ou risco de comportamentos oportunistas. Wray e Bejou (1994), por seu turno, utilizaram o estudo de redes neurais para avaliar o comportamento de compradores e vendedores, identificando que vendedores comumente desenvolvem relacionamentos contínuos de longo prazo. Além disso, a avaliação de fornecedores e compras estratégicas também se constitui um item fundamental para que empresas estabeleçam relacionamentos de longo prazo, impactando positivamente no desempenho financeiro da empresa (Carr & Pearson, 1999).

Há um consenso na literatura da cadeia de suprimentos que estabelecer relacionamento com clientes de longo prazo traz benefícios às organizações e, portanto, merece atenção quanto a pesquisas e investigações (Maestrini et al., 2017). Prajogo e Olhager (2012) ao estudarem a integração da cadeia de suprimentos descobriram que os efeitos do relacionamento de longo prazo alinhado à tecnologia da informação, trazem efeitos significativos ao desempenho da organização, assim como no estudo de Milhomem et al. (2022). Dessa forma, seguindo a direção da teoria, é assumido nesta pesquisa, que o tempo de relacionamento exerce um papel moderador positivo na estabilidade do relacionamento, tornando possível a construção das seguintes proposições teóricas:

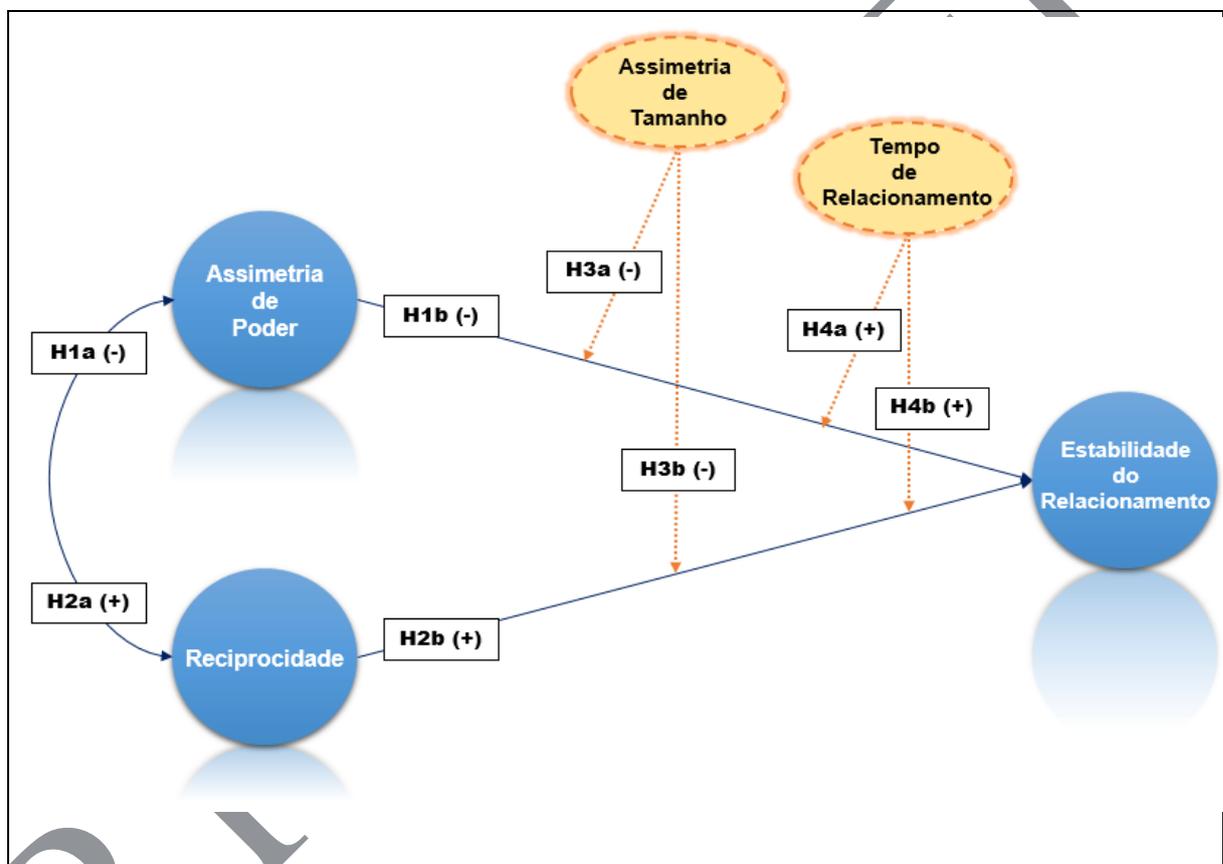
H4a: O tempo de relacionamento tem um efeito moderador positivo na relação entre a assimetria de poder e a estabilidade do relacionamento.

H4b: O tempo de relacionamento tem um efeito moderador positivo na relação entre a reciprocidade e a estabilidade do relacionamento.

Logo, com base nas oito proposições apresentadas nessa seção, é definido o modelo teórico geral que norteia a discussão central empreendida na pesquisa - conforme segue Figura 1.

Figura 1

Modelo Hipotético-Dedutivo Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2023).

Portanto, o modelo assume, simultaneamente, dois construtos moderadores (assimetria de tamanho e tempo de relacionamento) na relação entre a assimetria de poder e a estabilidade do relacionamento e; entre a reciprocidade e a estabilidade do relacionamento, com intuito de se trazer uma compreensão mais abrangente e completa do fenômeno estudado.

4 REFLEXÕES FINAIS

Este artigo teve como proposta assumir, a partir da literatura de *Supply Chain* (SC) e *Supply Chain Management* (SCM), que há duas possibilidades teóricas para se explicar uma melhoria ou piora na estabilidade do relacionamento entre empresas de uma mesma cadeia.

A revisão da literatura permitiu estabelecer proposições de caminhos diretos entre os construtos antecedentes (assimetria de poder e reciprocidade) com a variável estabilidade do relacionamento e, identificar possíveis relações moderadas a partir da assimetria de tamanho, que se refere à estrutura de capital e recursos de uma empresa em relação à outra e, o tempo de relacionamento.

Recapitulando, a literatura sustenta que o tamanho da firma gera exploração de poder e, quando essa exploração não é exercida, inicia-se um relacionamento de confiança entre os parceiros, todavia, não há suporte conceitual suficiente para afirmar que essa relação se manterá recíproca ao longo do tempo.

Por conseguinte, a assimetria de tamanho quando exercida, causa um efeito negativo na reciprocidade, mas o fato de sua retenção ou não utilização, pode ter um efeito positivo no caminho da reciprocidade em busca da estabilidade do relacionamento, podendo ser o teste desse efeito uma proposta de pesquisas futuras. Ou seja, dependendo do nível dessa assimetria (alta ou baixa), ela poderá exercer tanto efeitos positivos quanto negativos nos relacionamentos interorganizacionais.

A reciprocidade, por sua vez, indica que a confiança e a ausência de assimetria, bem como a prática de compartilhamento e recebimento de informações, conferem condições iguais aos parceiros para decidirem e agirem. Pesquisas anteriores que aplicaram a Teoria dos Jogos, por exemplo, exploraram o conceito da reciprocidade para entender como os jogadores (organizações), tomam suas decisões a partir das mesmas informações, porém possuindo diferentes níveis de poder - podendo explorá-la ou não.

Portanto, compreende-se por intermédio da literatura, que a reciprocidade e a assimetria de poder sempre estarão competindo entre si, pois não é possível falar de reciprocidade sem haver a ameaça do uso da assimetria de poder e, vice-versa. Essa relação é muito explorada em pesquisas da área de Economia Comportamental, no entanto, entender tal relacionamento no campo de *Operations Management* pode possibilitar a construção de um entendimento mais abrangente e robusto desse fenômeno dentro da perspectiva da cadeia de suprimentos.

Futuras pesquisas, por sua vez, poderão testar empiricamente as proposições assumidas teoricamente neste ensaio, com intuito de responder questões como: se o caminho da

reciprocidade gera maior desempenho operacional e financeiro em relação ao caminho relacionado à exploração de poder.

Além disso, investigações futuras também poderão dar conta de analisar se as cadeias de suprimentos gerenciadas por reciprocidade possuem melhor resultado em termos de desempenho, do que cadeias que mantêm relações à base da exploração, por possuir um membro estruturalmente mais forte (isto é, com mais poder).

Por fim, a proposta central perseguida neste ensaio está longe de ensejar um fim para a referida discussão, haja vista que ela não é estanque. No entanto, a expectativa desse artigo foi de contribuir para a construção de relações hipotéticas inerentes aos relacionamentos desenvolvidos entre empresas de uma mesma rede, com base em abordagens teóricas alinhadas à discussão da Cadeia de Suprimentos e da Gestão da Cadeia de Suprimentos, permitindo o avanço do campo de discussões teóricas, justificando assim, o esforço de pesquisa aqui desenvolvido.

REFERÊNCIAS

- Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66(SUPPL. 1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>
- Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912. <https://doi.org/10.2307/2092683>
- Analytics, L. B., & Tripathi, S. S. (2017). Learn Business Analytics in Six Steps Using SAS and R. In *Apress*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-1001-7>
- Aulina, L., & Yuliati, E. (2017). The Effects of Green Brand Positioning, Green Brand Knowledge, and Attitude towards Green Brand on Green Products Purchase Intention. In Balqiah, TE and Kusumastuti, RD (Ed.), *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS AND MANAGEMENT RESEARCH (ICBMR-17)* (Vol. 36, pp. 548–557). ATLANTIS PRESS.
- Baker, W. E. (1990). Market Networks and Corporate Behavior. *American Journal of Sociology*, 96(3), 589–625.
- Barney, J. B., & Wright, M. (2011). *The Future of Resource-Based Theory : Revitalization or Decline ?* 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Benton, W. C., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Carr, A. S., & Pearson, J. N. (1999). *Strategically managed buyer – supplier relationships and performance outcomes*.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>

- Das, A., & Handfield, R. B. (1997). A meta-analysis of doctoral dissertations in purchasing. *Journal of Operations Management*, 15(2), 101–121. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00101-5](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00101-5)
- Dwayne Whitten, G., Green, K. W., & Zelbst, P. J. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 28–48. <https://doi.org/10.1108/01443571211195727>
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2015). A theory of reciprocity ☆ Armin. *International Journal of Communication*, 9(1), 2526–2547. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- Galbraith, J. A. Y. R. (1974). *ORGANIZATION DESIGN : AN INFORMATION PROCESSING VIEW*. 4(3).
- Germain, R., Claycomb, C., & Dro, C. (2008). *Supply chain variability , organizational structure , and performance : The moderating effect of demand unpredictability*. 26, 557–570. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.10.002>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. In Atlas (Ed.), *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6th ed.).
- Gligor, D. (2018). Performance implications of the fit between suppliers' flexibility and their customers' expected flexibility: A dyadic examination. *Journal of Operations Management*, 58–59(April), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.05.002>
- Goebel, P., Reuter, C., Pibernik, R., Sichtmann, C., & Bals, L. (2018). Purchasing managers' willingness to pay for attributes that constitute sustainability. *Journal of Operations Management*, November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2018.08.002>
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.001>
- Guala, F. (2012). Reciprocity: Weak or strong? What punishment experiments do (and do not) demonstrate. *BEHAVIORAL AND BRAIN SCIENCES*, 42.
- Gunasekaran, A., Patel, C., & Mcgaughey, R. E. (2004). *A framework for supply chain performance measurement*. 87, 333–347. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003>
- Halldórsson, Á., Hsuan, J., & Kotzab, H. (2015). Complementary theories to supply chain management revisited – from borrowing theories to theorizing. *Supply Chain Management*, 20(6), 574–586. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2015-0228>
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). Mediated power and outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.11.004>
- He, Y., Keung Lai, K., Sun, H., & Chen, Y. (2014). The impact of supplier integration on customer integration and new product performance: The mediating role of manufacturing flexibility under trust theory. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 260–270. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.04.044>
- Hilbe, C., Hagel, K., & Milinski, M. (2016). Asymmetric power boosts extortion in an economic experiment. *PLoS ONE*, 11(10), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0163867>
- Kaipia, R., Holmström, J., Småros, J., & Rajala, R. (2017). Information sharing for sales and operations planning: Contextualized solutions and mechanisms. *Journal of Operations Management*, 52, 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2017.04.001>
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252010>
- Kembro, J., Selviaridis, K., & Näslund, D. (2014). Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(5/6), 609–625.

- <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0460>
- Kim, M.-J., Chung, N., & Lee, C.-K. (2011). The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea. *Tourism Management*, 32(2), 256–265.
- Liu, Y. H. S., Deligonul, S., Cavusgil, E., & Chiou, J. S. (2018). Always trust in old friends? Effects of reciprocity in bilateral asset specificity on trust in international B2B partnerships. *Journal of Business Research*, 90(May), 171–185.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.012>
- Lozano, S. (2012). Information sharing in DEA: A cooperative game theory approach. *European Journal of Operational Research*, 222(3), 558–565.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.05.014>
- Maestrini, V., Luzzini, D., Maccarrone, P., & Caniato, F. (2017). Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda. *Intern. Journal of Production Economics*, 183(August 2015), 299–315.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.005>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200010>
- Milhomem, L. de S., Sincorá, L. A., Oliveira, M. P. V. de, & Brandão, M. M. (2022). The Impact of Business Analytics on Collaborative Advantage: the mediating role of managing transaction costs. *Brazilian Business Review*, 19(1), 59–77.
<https://doi.org/https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.4>
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (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>
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241–265.
<https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308156>
- Parkhe, A. (1998). *Building Trust in International Alliances*.
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Int . J . Production Economics Supply chain integration and performance : The effects of long-term relationships , information technology and sharing , and logistics integration. *Intern. Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), 387–417. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00082-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00082-6)
- Salvador, F., Rungtusanatham, M., Forza, C., & Trentin, A. (2007). Mix flexibility and volume flexibility in a build-to-order environment: Synergies and trade-offs. *International Journal of Operations and Production Management*, 27(11), 1173–1191.
<https://doi.org/10.1108/01443570710830584>
- Stevenson, M., & Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 27, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/01443570710756956>
- Thompson, J. D., & McEwen, W. J. (1958). Organizational Goals and Environment : Goal-Setting as an Interaction Process. *American Sociological Review*, 23(1), 23–31.
- Touraine, A. (1979). Organizations and Environments. *Administrative Science Quarterly*, 1, 320–327.
- Trkman, P., McCormack, K., Oliveira, M. P. V. de, & Ladeira, M. B. (2010). The impact of

- business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, 49(3), 318–327. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.03.007>
- Vijayasathy, L. R. (2010). Supply integration: An investigation of its multi-dimensionality and relational antecedents. *International Journal of Production Economics*, 124(2), 489–505. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.01.010>
- Villena, V. H., & Craighead, C. W. (2017). On the Same Page? How Asymmetric Buyer–Supplier Relationships Affect Opportunism and Performance. *Production and Operations Management*, 26(3), 491–508. <https://doi.org/10.1111/poms.12648>
- Whetten, D. A., & Aldrich, H. (1979). Organization Setsize and Diversity: People-Processing Organizations and Their Environments. *Administration & Society*, 11(3), 251–281. <https://doi.org/10.1177/009539977901100301>
- Whitten, G. D., Green, W. K. J., & Zelbst, P. J. (2012). Triple-A supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 28–48. <https://doi.org/10.1108/01443571211195727>
- Wray, B., & Bejou, D. (1994). Analysis to Evaluate Buyer- Seller Relationships. *Analysis*, 28(10), 32–48.
- Ye, S., Viswanathan, S., & Hann, I.-H. (2016). The Value of Reciprocity in Online Barter Markets: An Empirical Investigation. *Ssrn*, 42(2), 521–549. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2710505>
- Yigitbasioglu, O. M. (2010). Information sharing with key suppliers: A transaction cost theory perspective. In *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* (Vol. 40, Issue 7). <https://doi.org/10.1108/09600031011072000>
- Zhang, W., & Shi, G. (2018). Study of Pre-Purchase Brand Experience For High-Involvement Products. In Yang, Z (Ed.), *PROCEEDINGS OF 2018 CHINA MARKETING INTERNATIONAL CONFERENCE: SMART MARKETING: HUMAN, TECHNOLOGY AND INNOVATION* (pp. 176–205). ASIAN BUSINESS ASSOC.
- Zhou, H., & Benton, 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>