



ESTRATÉGIAS DE PODER EM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO ENTRE PEQUENAS EMPRESAS E SEUS PRINCIPAIS FORNECEDORES

José Edson Moysés Filho¹

RESUMO

Objetivo: Analisar as estratégias utilizadas pelos principais fornecedores no canal de distribuição de minimercados e mercearias e seu impacto no desempenho de pequenos estabelecimentos comerciais.

Metodologia: Uma análise qualitativa foi usada e como procedimento metodológico foi aplicado um estudo de caso múltiplo.

Originalidade: O estudo do poder nas relações interorganizacionais parece possuir uma multipluralidade de difícil operacionalização. A originalidade e relevância foram em dicotomizar o poder em duas grandes vertentes; o coercitivo e o colaborativo.

Principais Resultados: Como resultado pode-se concluir que o poder dos principais fornecedores de Pequenas Empresas (PEs) se desenvolve balizado por aspectos relacionais, aspectos estruturais e aspectos cognitivos, o que vai influenciar o desempenho destas mesmas PEs.

Contribuições Teóricas: As contribuições teóricas apontam para o desenvolvimento de capacidades em rede que parecem contribuir para o entendimento de estratégias em canais criando relevância central nas fontes de poder nas relações de fornecedores com pequenas empresas.

Palavras-chave: Poder. Canal de distribuição. Desempenho.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 16.02.2022
Aprovado em 11.04.2022

<https://doi.org/10.53946/rmr.v2i1.11>

¹ Faculdades Reges de Ensino Superior, São Paulo, (Brasil). E-mail: zezemoyses@hotmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5242-6896>

POWER STRATEGIES IN RETAIL DISTRIBUTION CHANNELS BETWEEN SMALL COMPANIES AND THEIR MAIN SUPPLIERS

ABSTRACT

Objective: The objective of this work was to analyze the power strategies used by the main suppliers in the distribution channel of mini-markets and grocery stores and their impact on the performance of small commercial establishments.

Methodology: A qualitative analysis was used and as a methodological procedure a multiple case study was applied.

Originality: The study of power in interorganizational relationships seems to have a multiplicity that is difficult to operationalize. Its originality and relevance were in dichotomizing power into two major strands; the coercive and the collaborative.

Main results: As a result, it can be concluded that the power of the main suppliers of Small Enterprises (SPs) develops based on relational aspects, structural aspects and cognitive aspects, which will influence the performance of these same PEs.

Theoretical Contributions: The theoretical contributions point to the development of network capabilities that seem to contribute to the understanding of channel strategies, creating central relevance in the sources of power in supplier relationships with small companies.

Keywords: Power. Marketing Channel. Performance.

INTRODUÇÃO

Entre várias interpretações nas ciências sociais, o poder pode possuir o significado de toda a probabilidade em impor a própria vontade numa relação social (WEBER, 2009), e é considerado um elemento chave nas negociações entre empresas, pois tem ampla influência no comportamento dos atores de uma diáde (COHEN, 2006).

French e Raven (2001) no final da década de 1950 estudaram os fenômenos de poder e sua influência sob uma perspectiva da psicologia social e, vários são os pesquisadores que utilizam de sua taxonomia, relacionando às interações que organizações mantêm no sistema econômico, como os trabalhos de Gaski, (1986), Zheng (2010) e Belaya e Hanf (2016).

Para melhor operacionalizar e melhor identificar o poder, de acordo com Belaya, Gacalyuk e Hanf (2009) parte da literatura acadêmica têm procurado desenvolver determinadas sistematizações, partindo principalmente dos estudos preeminentes de Hunt e Nevin (1974) que dicotomizaram as fontes de French e Raven (2001) em poder coercitivo e não coercitivo; considerando que as fontes do primeiro estão relacionadas à punição e as do segundo às recompensas ou relacionamento de alta qualidade e têm promovido efeitos diferenciados no relacionamento entre fornecedores e clientes e no desempenho destes em seus canais de distribuição (MOOI e FRAMBACH, 2012; MORA-MONGE et al. 2019).

Adicionalmente, o desempenho das empresas sob a perspectiva de canais de distribuição tem sido objeto de estudo resultando em uma extensa análise. Para Mofokeng e Chinomona (2019) o desempenho de empresas em um canal está relacionado a uma seleção de funções que buscam realizar suas atividades de maneira econômica,

minimizando custos, com o objetivo principal de atender às necessidades finais do cliente. Já para Quynh e Huy (2018) o desempenho está relacionado à troca de informações de qualidade entre empresas que buscam em conjunto vantagem competitiva em determinado canal.

Este estudo procurou compreender as estratégias utilizadas em relações bilaterais entre pequenas empresas (PEs) e seus principais fornecedores no canal de distribuição do varejo e qual o impacto no desempenho nestas PEs. Inicialmente investigou-se como ele acontece nos canais do varejo, mais especificamente no setor de minimercados e mercearias, a fim de gerar evidências que justifiquem as estratégias utilizadas no canal de distribuição e como sua combinação desenvolve mecanismos de poder com foco no desempenho.

Para Martins et al. (2017) o poder é uma das variáveis que tem se caracterizado como um meio de produzir valor nas transações gerando uma economia de mercado eficiente e sustentando ganhos de competitividade e vantagens. Nasrollahi et al. (2021) sustentam que fatores de poder coercitivos e colaborativos têm impactado no desempenho da cadeia de suprimentos. Assim, o poder, ao ser amparado por este estudo a partir da coerção e da colaboração pode abrir um leque de possibilidades de análises.

O poder coercitivo parece se pautar com a busca da efetivação da hegemonia e sua influência potencial nas relações fornecedor-cliente, considerando a hegemonia representada por um domínio espacial que impacta modelos mentais de atores do canal e legitimam práticas e ideias em uma relação diádica entre empresas (JOHNSEN et al., 2020). Observa-se que as estratégias de influências coercitivas parecem ser ainda mais heterogêneas que o que se tem encontrado pela literatura. Por exemplo, estratégias que dificultam o desempenho no canal, por parte do fornecedor seriam; promessas, ameaças e argumentos legalistas entre outras (BIGNOUX e GRAY, 2011).

Quanto à colaboração interorganizacional, em geral refere-se a um conjunto de táticas ou regras existentes em que os atores cooperam entre si para lidar com diversos tipos de trabalhos e desafios em determinado ambiente (CHI-SHIUN et al., 2012). Em canais de distribuição, a colaboração tem uma relação de poder com a estratégia para remover certas restrições que ocorrem na administração de empresas parceiras e parece que esta tem ajudado a superar as restrições financeiras, de eficiência e inovação, e desta forma tem também contribuído para a melhora do desempenho das empresas pertencente à determinado canal (ZARIDIS et al., 2020). Não obstante, as relações entre os tipos de poder e a integração entre empresas podem gerar modelos para facilitar o processo de gestão de canais de distribuição (FU et al., 2020).

Desta arte, a pergunta desenvolvida no decorrer da pesquisa surgiu na forma da identificação do impacto no desempenho pela percepção das PEs sob a influência do poder de seu principal fornecedor em canais de distribuição.

Assim, esta pesquisa está embasada em entrevistas realizadas com pessoas chaves de estabelecimentos de vendas do tipo de minimercados e mercearias, e seu intuito central foi delinear as relações do poder que existem em determinado canal de distribuição com o propósito de que se fundamente o objetivo deste estudo; uma compreensão dos impactos do poder no desempenho de PEs pertencentes ao canal de distribuição do varejo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Parece que estudos em rede sobre o poder têm privilegiado aspectos racionais e econômicos (BAZANINI et al., 2017). Conhecer as fontes do poder torna-se importante então para compreender suas táticas e estratégias e melhorar os resultados de uma negociação no mercado em que atuam (BOUNCKEN et al., 2020). Por exemplo, cadeias de suprimentos têm buscado um melhor relacionamento entre seus membros fundamentado no conceito do poder

para obter uma significativa competitividade alinhando desempenho estratégico com fornecedores para que possam trazer resultados positivos para o negócio (KASHI e SHAHRIARI, 2020)

Para Kumar (2005) não faz sentido desenvolver tema sobre o exercício do poder de forma genérica em canais de distribuição, é necessário ser específico sobre a natureza da estrutura do poder e como ele é exercido. As relações de poder, muitas vezes incrustado na subjetividade, podem infligir certas consequências comportamentais, que parecem afetar o desempenho de todo o canal (GASKI, 1984, 1986).

O Quadro 1 mostra de forma esquemática alguns autores e seus estudos relacionados ao poder em Canais de Distribuição de maneira como ele é exercido e que sustentam o referencial teórico deste estudo.

Quadro 1: Enfoque de Poder e Autores na Academia

Autores	Conceitos Principais	Enfoques	
Hunt e Nevin (1974)	O poder modifica os comportamentos dos membros do canal.	Coercitivo	Coerção
		Não Coercitivo	Recompensa
			Expertise
			Legítimo
Lusch e Brown (1982)	Poder como recurso para melhorar eficiência do canal.	Econômico	Referência
			Coerção
			Recompensa
		Não econômico	Legítimo
			Expertise
Frazier e Summers (1986)	Influências das estratégias em um canal	Estratégias baseadas em mudanças de percepção	Referência
			Persuasão
		Estratégias baseadas em não mudança de percepção	Informação
			Troca de Informação
			Advertência
Boyle <i>et al.</i> (1992)	O poder cria condições que afeta o desempenho do canal	Estratégias de influência	Promessas
			Ameaças
			Requisição
			Estratégias legais
			Advertência
			Troca de informação
			Promessa
			Requisição
			Itens legais
Benton e Maloni (2005) e Zhao et al. (2008).	O poder afeta a integração do canal	Poder mediador	Ameaças
			Solidariedade
			Flexibilidade
		Poder não mediador	Mutualidade
			Relacionamento
Hausman e Johnston (2010);	O poder como tática de equilíbrio no canal.	Poder mediador	Recompensa
		Poder não mediador	Coerção
			Legal legítimo
Lui, Ngo e Hon (2006).		Estratégias coercivas	Referência
			Expertise
			Tradicional Legítimo
			Informação
			Comprometimento

	Estratégias coercivas como resolução de conflitos	Cooperação	Confiança
Zhuang, Xi e Tsang, (2010).	Estratégias coercivas e colaborativas	Coerção	Comprometimento
		Colaboração	
Trabelsi (2012)	Alianças Estratégicas e Assimetria de Poder	Comportamento Coercitivo Pessoal	Não é fonte necessária de Estabilidade no Canal
		Colaboração Empresarial	

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 1 indica que existe uma tendência em dicotomizar o poder em vertentes, diante da grande dificuldade em analisá-lo. No entanto, os resultados, se por um lado apontam que é plausível desenvolver uma integração da rede de distribuição a partir de uma possível interação dos comportamentos estratégicos da “colaboração” e da “coerção” (ZHUANG, XI e TSANG, 2010), estes comportamentos também, ao serem assimétricos nas relações diádicas, não são garantias para a preservação do relacionamento estratégico interorganizacional (TRABELSI, 2012).

De qualquer maneira, a literatura tem apontado que o poder pode ser analisado a partir da coerção e da colaboração, consideradas duas amplas dimensões que parecem serem ao mesmo tempo opostas e complementares entre tais relações.

O poder coercitivo

A atuação em canais de distribuição por um ator poderoso pode levar a uma dissensão e maus resultados ou pode servir para beneficiar o detentor do poder, dependendo do tipo de relação que será operacionalizada e da localização da díade de atores no canal (MALONI e BENTON, 2000).

A literatura aponta que o uso do poder de coerção poderia evitar efeitos negativos no canal à medida que é utilizado para reduzir as prováveis tensões existentes, melhorando a integração entre fornecedores e clientes em rede de suprimentos (ZHUANG, HERNDON e ZHOU, 2006; YEUNG et al., 2009). Entretanto, as estratégias de influências coercitivas parecem ser mais heterogêneas que o descrito pela literatura. Há aquelas que dificultam o desempenho no canal, por parte do fornecedor e seriam promessas, ameaças e argumentos legalistas, as quais assolam o compromisso normativo (ZHANG et al, 2020).

O poder colaborativo

A colaboração pode acontecer quando certo ator tem o domínio para se envolver em um processo interativo com regras partilhadas, normas e estruturas, com autonomia para agir ou decidir em relação às questões desse domínio (GRAY e WOOD, 1991).

Os canais de distribuição são considerados sistemas complexos onde as relações entre os atores estão suscetíveis às insurgências do ambiente em que operam, e desta forma, para alavancar recursos, entregar menores custos e melhores serviços pode-se desenvolver uma nova abordagem para a criação de valor, afim de que se construam estratégias gerenciais eficazes, e nesse sentido as empresas têm avaliado a colaboração como uma resposta potencial (BRUN et al., 2020). A colaboração interorganizacional em geral refere-se a um conjunto de táticas ou regras existentes em que os atores cooperam entre si para lidar com diversos tipos de trabalhos e desafios em determinado ambiente

(CHI-SHIUN et al., 2012). Assim, a colaboração poderia, entre outras, permitir o compartilhamento de informações e recursos, o desenvolvimento de metas coletivas e principalmente desenvolveria capacidades estratégicas para uma efetiva gestão colaborativa (CUI et al., 2020).

METODOLOGIA

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa exploratória que procurou responder ao objetivo sob a forma estratégica de estudo de caso (YIN, 2015).

Para um melhor entendimento das fontes de poder entre dois atores utilizou-se sua dicotimização em duas perspectivas, a colaboração e a coerção, e buscou-se novas evidências que poderiam ser classificadas na multiplicidade que o conceito “poder” parece comportar; o que de acordo com Sullivan (2001) poderá fornecer muito mais conceitos objetivos ao fenômeno (SULLIVAN, 2001).

No decorrer da pesquisa teórica, corroborou-se da existência de diferentes fontes do poder no relacionamento entre principais fornecedores e seus pequenos clientes no varejo e assim optou-se por desenvolver comparações na realidade do setor de mini mercados e mercearias.

Apesar da ampla literatura sobre poder organizacional, tem havido pouca evidência empírica sobre as fontes do poder nestas relações, ainda mais se considerarmos as relações bilaterais interorganizacionais em canais de distribuição, cujo tema é central neste estudo.

Ao abordar um estudo de caso múltiplo para investigar a complexidade do fenômeno em um contexto da vida real, é obtida uma rica evidência empírica por meio de uma série de casos para aumentar a validade externa (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Os estudos de caso permitem uma descrição detalhada de certas ocorrências, incluindo a resolução de problemas e experiências comportamentais (KETOKIVI e CHOI, 2014). Assim, esta pesquisa foi conduzida em minimercados e mercearias no interior do Estado de São Paulo, na região da Nova Alta Paulista.

De acordo com o Sebrae (2020) minimercados e mercearias são estabelecimentos comerciais onde pode se encontrar os mais diferentes produtos do gênero alimentício, bebidas e tabaco. Enquanto as mercearias possuem uma estrutura mais enxuta, e se caracterizam por ter um balcão de atendimento em que o comércio acontece, os minimercados são supermercados em versões reduzidas, onde o cliente pode andar livre sem a barreira do balcão, fazer as compras e pagá-las em um ou mais caixas.

Assim, a mercearia se caracteriza por ser o lugar em que poucos itens são vendidos, para que o cliente consiga repor o estoque do que falta em casa, em caso de emergência, enquanto o minimercado vende de tudo, incluindo perecíveis, produtos de higiene e limpeza e alimentação de toda sorte (SEBRAE, 2020).

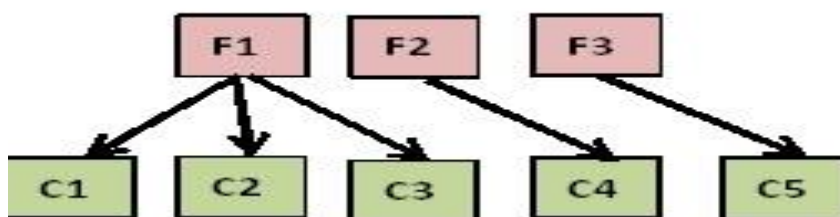
Foram contatados e convidados para uma entrevista inicial exploratória 20 gestores de mercearias e minimercados, tidos como pessoas com experiência no setor, sendo que a quantidade de entrevistas foram 8 do primeiro e 12 do segundo tipo.

Após a fase das entrevistas iniciais exploratórias, foram selecionadas empresas que possuísem em comum um grande fornecedor que correspondesse entre 35 a 45% do total em compras destes estabelecimentos. Desta forma foram selecionadas 5 organizações consideradas cada unidade um caso.

As entrevistas exploratórias geraram informações para o desenvolvimento de entrevistas semiestruturadas que foram aplicadas nos 5 casos, sendo 3 minimercados e 2 mercearias. As visitas, observações diretas e entrevistas nos estabelecimentos foram realizadas por um período de 18 meses. Neste grupo, composto por 5 pequenos comércios

foram encontrados 3 principais fornecedores, sendo que o fluxo de compras comporta-se como mostrado na Figura 1.

Figura 1: Fluxo de compras no canal pesquisado



Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Pela Figura 1 observa-se que F1 refere-se ao principal fornecedor dos clientes C1, C2 e C3, F2 é o principal fornecedor do cliente C4 e F3 é o principal fornecedor do C5.

As entrevistas semiestruturadas obedeceram ao roteiro prévio, conduzindo as conversas, permitindo, no entanto, a alteração da ordem e a introdução de novos tópicos, articulando-se e estruturando-se sempre em sintonia aos principais conceitos e suas relações com as atividades desenvolvidas pelo principal fornecedor. Pôde-se, desta maneira, questionar por várias vezes o sentimento das pessoas entrevistadas, que possuíam cargo de responsabilidade em suas organizações e assim compreender prováveis variações nas fontes do poder. A análise qualitativa incluiu comparações constantes das narrativas e da teoria através da interpretação do pesquisador que se desenvolveu por meio do processo da escrita e sua síntese (WITKOWSKI e JONES, 2006; CARTER e LITTLE, 2007).

Para a redução de dados utilizou-se como estratégia o diagnóstico e captura dos significados centrais denominados “rubricas” a partir dos temas envolvidos, classificados como conceitos (RYAN e BERNARD, 2003) e identificados como fontes do poder. Cada rubrica foi analisada para identificar as fontes que poderiam ser evidenciados dentro do tema “poder”, alocando-as posteriormente nos dois grandes constructos do poder; o coercitivo e o colaborativo.

Assim, cada caso foi analisado minuciosamente, considerando cada unidade tratada como um estudo separado designando tal estratégia como “análise intra caso” (MILES e HUBERMAN, 1994). Os fenômenos encontrados resultantes da “análise intra caso” serviram de base para a “análise inter casos” que é a análise comparativa cruzada dos casos estudados (LIMA, 2010).

Fundamentado em Miles e Huberman (1994), a análise “inter casos” acolhe duas abordagens: a análise orientada para o “conceito” que foca os conceitos e as relações entre eles, e análise orientada para o “caso” que considera a característica específica de cada caso. As duas abordagens foram empregadas nesta pesquisa. O objetivo da análise “inter casos” foi apreciar uma procura de semelhanças e diferenças entre os casos por meio dos conceitos e medidas de resultados análogos ou não.

Assim, primeiro, o estudo apresenta preciosas evidências de vários tipos de poder dentro da configuração canais de distribuição, o que cria uma imagem rica das interações entre essas relações, incluindo cooperação e conflitos de gestão. Segundo, apesar da importância que o desenvolvimento de relacionamentos entre empresas tem para o desempenho das empresas clientes, o estudo oferece uma visão única sobre a extensão de poder na reflexão de seu elemento conflitante inerente permeado por uma busca de equilíbrio nas ações. Por último, os resultados descrevem como os recursos e atividades involucradas pelo poder normalmente descritos na literatura podem ser ilustrados dinamicamente em diferentes formas de coerção e colaboração, bem como por suas interconexões.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Embora existam muitas possíveis fontes de poder, optou-se em fundamentá-las nas fontes de French e Raven (2001) e Raven (1965) - coerção, recompensa, legítimo, especialista, referência, e informação. Considerou-se inicialmente neste estudo que as fontes coercitivas estavam relacionadas a um poder disciplinador no campo das trocas transacionais e as fontes colaborativas ao relacionamento de qualidade no campo das trocas que envolvem determinado valor agregado (MOYSÉS FILHO *et al.*, 2013).

A coerção foi então analisada por meio de estratégias que possam gerar no contexto de uma relação diádica, algum modo genérico de inibição ou restrição, ou ainda em estratégias que denotem intimidação ou imposição de limites por parte do ator direcionador do poder e continuamente procurou-se entender se a coerção pode gerar resultados positivos para o canal. Da mesma forma, a colaboração foi analisada como uma dimensão do exercício do poder, composta por outras várias fontes de poder e buscou-se entendimentos destas duas grandes dimensões como estruturas estratégicas que desenvolvem certos impactos no desempenho de um determinado canal de distribuição.

Uma empresa está sujeita ao poder de outras empresas em seu canal de distribuição a montante e a jusante. Se enfrentar o poder com implicações prejudiciais em uma direção, pode haver efeitos benéficos compensadores do poder que parte de outra direção ou não. Portanto, é importante considerar a assimetria do poder e de sua fonte.

Também se deve considerar que o poder não é uma construção unidimensional; existe a possibilidade de que diferentes tipos de poder possam se contrabalançar. Entende-se que diferentes tipos de poder em um canal de distribuição existam simultaneamente nas configurações, onde sugere que o poder colaborativo tem um efeito benéfico, enquanto o poder coercitivo é mais manipulador e poderia ter um efeito prejudicial. Assim, partindo da análise intra caso foi providencial o desenvolvimento da análise inter casos.

A análise intra caso

Com o intuito de encontrar padrões, semelhanças e diferenças entre os casos (MILES e HUBERMAN, 1994), procurou-se refinar as interpretações e evidências.

Verificou-se as relações de poder por meio das dimensões coerção e colaboração, buscando identificar no escopo que comporta este estudo, as fontes do poder, afim de melhor compreendê-las e delinear-las.

Desta forma, os resultados encontrados por meio de entrevistas nos cinco clientes C (C1 a C5) encontram-se sintetizados nos Quadros 2 a 6.

Quadro 2: Evidências do Poder Coercitivo

“... se eu não pagasse em dia o fornecedor, eles não entregariam a mercadoria” (C1).
“... o pagamento tem que ser do jeito que eles impõe; transferência, boleto, se não, não entregam...” (C2).
“... tem os volumes certos pra comprar, além das datas certas de entrega. Não pode ser quebrado, alguns produtos são em grandes lotes e a gente tem que cumprir” (C2).
“... pelo tamanho deles, sou só mais um. Não dá pra fazer muita pressão para negociar!” (C3).
“às vezes eles dão uma forçada pra gente comprar certa linha, tá na cara que o vendedor tá cumprindo ordens” (C3).
“A rotina de recebimento de mercadoria está atrelada à (rotina) deles. Não quero ter problema...” (C4).
“Para garantir a entrega, tem que comprar um volume mínimo.” (C4).
“Eles tem as normas que nós cumprimos.” (C5).
“... determinados produtos se comprados atrelados a outros, possuem bons descontos.” (C5).
“se atraso o pagamento, além da multa que consta no boleto, eles cortam a entrega no ato” (C5).

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Pelo Quadro 2 pode-se observar que o poder coercitivo, parte tanto de normas quanto da influência e indução do nível hierárquico a que pertence o fornecedor no canal de distribuição; impondo autorização de fornecimento de acordo com pagamento efetuado, formas de pagamento, volume de compras, datas específicas para entregas, baixo poder de barganha e persuasão de compras de determinadas linhas de produtos e política de descontos. Desta forma o poder coercitivo, é determinado pela imposição de normas e regras do principal fornecedor no canal de distribuição.

Quadro 3: Evidências do Poder de Especialista/Colaborativo

“Em termos de qualidade nos produtos e nas entregas, confio sem pestanejar.” (C1).
“eu sei que lá é tudo informatizado, eles são especialista em entrega, e isto dá garantia pra gente” (C1).
“... estiveram aqui, treinaram a gente sobre exposição nas gôndolas, ensinaram a gente como expor pra vender mais.” (C2).
“Eles estão sempre inovando em tecnologias... assim a atendimento está sempre melhorando” (C2).
“possuem uma boa logística, tudo bem organizado...” (C3).
“sei que eles têm um monte de certificação em qualidade... parece que até a ISO 9000. Isto garante a confiança da gente”. (C4)
“Eles sempre atendem de maneira correta.” (C4).
“Eu diria que certos produtos deles são exclusivos, além deles ninguém mais fornece.” (C5).

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O Quadro 3 mostra que o poder colaborativo vem imbuído da fonte de especialista por meio de treinamentos especializados, novas tecnologias, produtos exclusivos, serviços apropriados de atendimento e logística, corroborado pelo sentimento de que o conhecimento e especialização que o principal fornecedor possui em sua área de atuação garante a qualidade desejada. Parece que estas estratégias tem resultado em confiança que o cliente deposita em seu principal fornecedor.

Quadro 4: Evidências do poder legítimo/colaborativo

“Pensei muito no momento de escolher meu fornecedor. Não foi uma escolha simples. Acho nossa parceria válida. Já tivemos alguns contratemplos, mas tem dado certo. Eles são uma empresa bem estável” (C1).
“... se tiverem que subir o preço, eu compreendo. É legítimo.” (C2).
“O fornecedor F1 cumpre o que promete. Isto basta.” (C3).
“Nossa parceria é muito boa, temos vários fornecedores pequenos, e ele sabe que é nosso maior fornecedor, e estão sempre buscando fazer melhor as coisas...” (C4).
“acho legítimo eles terem aumentado certos produtos... tudo subiu, até o combustível subiu muito”. (C5)

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A legitimidade do fornecedor está atrelada àquilo que se espera e é aceitável socialmente e economicamente pelas estruturas sociais (BOUWEN, 2003), e aparece no estudo sob o contexto da minuciosa escolha do cliente observado no **Quadro 4**, e pela estabilidade da empresa fornecedora em seu canal de distribuição. A busca de superação de expectativas daquilo que se espera como exemplo de fornecedor confere a ele uma legitimidade a ponto de ser passível de compreensão o aumento de preços.

Quadro 05: evidências do poder de informação/colaborativo

“... se surge algo novo por lá, eles me informam...” (C1).
“Quando chega alguma novidade em produto... já chegamos a receber algumas amostras...” (C2).
“... (o problema) foi resolvido com a informação e treinamento dados pelo setor de consultoria deles.” (C3).
“... o que ele (o vendedor) vê de legal nos nossos concorrentes, ele passa pra gente.” (C4).
“Se tem alguma ruptura de produto, por exemplo, se acaba a linguiça, ele me telefona antecipadamente e pergunta se quero trocar por outra mercadoria” (C5).
“... ele me explica todas minhas dúvidas, me conta de coisas da empresa dele, tipo custos, estoques, as novas ideias que podem surgir.” (C5).

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

A fonte do poder de informação está vinculada às informações relevantes referentes ao mercado e na lógica assertiva a fim de resolver fatos contingenciais. Ela vem sobremaneira por meio de duas vertentes; 1) as ações pessoais do vendedor e 2) os serviços da organização fornecedora a fim de gerar valor - a partir de fatos do dia a dia – para que o cliente possa redefinir e incorporar novas estratégias.

Quadro 06: evidências do poder de referência/colaborativo

“... estou com a melhor empresa de fornecimento.” (C1).
“Eles são os maiores e melhores da nossa região...” (C2).
“A seriedade deles nos traz segurança, temos que ter seriedade também nesta parceria” (C3).
“Para mim, eles são os melhores... possuem um serviço que considero ético. Eles são muito corretos” (C4).
“eles (o fornecedor) são bem antigo no mercado, trabalhar com eles é quase cem por cento de tranquilidade.” (C4).
“Quando pensei em fornecedor pra montar meu negócio, pensei logo neles” (C5).
“... disseram que com o volume de compras que fazíamos, não tinham como ajudar. Não me senti recompensado pela parceria.” (C3).

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Já a fonte de poder de referência observada no **Quadro 6** está baseada em um sentimento de unidade social do cliente em relação ao fornecedor. As avaliações de “seriedade, ético, correto” faz com que o primeiro tenha um desejo de querer manter essa relação com o segundo por se identificar dentro daquilo que considera uma postura socialmente aceitável e desejável. Sem embargo, mesmo não colaborando com C3 em um momento pontual, seu principal fornecedor não deixa de ser uma referência positiva para este.

A partir dos dados alocados, construiu-se uma meta matriz (MILES e HUBERMAN, 1994), que reuniu os dados descritivos de cada um dos cinco casos em um formato padrão. A forma simples é uma justaposição de todos os dados condensados e alocados nos conceitos pré-estabelecidos.

O princípio básico foi interpretar e condensar todas as informações relevantes de dados com referência à classificação das duas dimensões descritas, o que permitiu obter um trabalho com o conjunto dos casos ao mesmo tempo. A elaboração da meta matriz contou também com uma orientação explicativa, e não puramente descritiva. A orientação explicativa foi normatizada pelo grau avaliado que impacta o desempenho na gestão da pequena empresa.

Para avaliar o “grau de desempenho”, utilizou-se dos argumentos dos entrevistados, que receberam uma padronização a partir dos depoimentos dos casos. Para “argumento padrão” considerou-se como recurso a apresentação sucinta que conduz ao tema de cada dimensão. A **Tabela 1** representa a meta matriz, onde as duas últimas

colunas da direita apresentam o grau do desempenho, classificando assim os impactos que cada argumento proporciona no desempenho das unidades estudadas. Considerou-se desempenho aquilo que está relacionado à realização eficiente dos objetivos estratégicos sustentável do negócio (HRISTOV e CHIRICO, 2019) e o grau foi definido por média ponderada (MP) e seu desvio padrão (DP) de uma escala likert de 1 a 5, sendo 1 para pouco relevante e 5 para muito relevante.

Tabela 1: Meta matriz - Poder coercitivo x colaborativo

ARGUMENTO PADRÃO		Impacto no desempenho	
		P	P
Poder Coercitivo	Volume e períodos certos de entrega	,0	,095
	Formas de pagamento	,8	,400
	Desencorajamento do livre exercício da barganha	,8	,400
	Política inflexível de preço	,8	,400
	Imposição de certas linhas de produto	,6	,490
	Comportamento individual dos agentes	,8	,400
Poder Colaborativo	Colaboração interorganizacional na adequação de produtos à demanda	,0	,000
	Inovação de produtos em parceria com cliente	,4	,800
	Colaboração nos processos logísticos	,2	,400
	Colaboração nos processos financeiros	,2	,748
	Colaboração interorganizacional às estratégias de <i>marketing</i> do cliente	,2	,400

Fonte: elaborada pelo autor (2021).

A partir das entrevistas e observações diretas, as dimensões foram analisadas em seus aspectos mais evidentes a fim de compreender como elas se dão sob a perspectiva das relações bilaterais. A Tabela 1 forneceu, então, evidências para analisar as dimensões e seu conjunto de características.

A coerção na Análise Inter casos

O exercício do poder em uma relação bilateral pode ser entendido como a influência estratégica em aplicar técnicas de relacionamento, por meio de padrões de comportamento, moduladas por um membro do canal, no intuito de obter vantagens e aumentar seu poder relativo (MOYSÉS FILHO, 2013).

Nos casos estudados, o poder coercitivo funciona por meio de estratégias, normas, regras que vão afetar a ação conjunta da díade no canal o que permitiu serem agrupadas nos campos das relações interpessoais e processos de gestão.

1) No campo das “relações interpessoais”: como a tentativa, por exemplo, de impor a compra de determinadas linhas de produtos, porém parece que a coerção tenha neste fato uma valência baixa que não interfere no desempenho da gestão do cliente. Sob

os aspectos coercitivos, há indícios que o ator menos poderoso está mais sujeito aos impactos das estratégias do principal fornecedor, devido sua posição vulnerável no canal de distribuição. É possível também que, um alto nível de assimetria de poder em uma relação bilateral possa levar o desenvolvimento de uma alta percepção de ameaça para a estabilidade do ator pertencente ao nível inferior, mesmo que não venha vinculada a ações coercitivas explícitas. O resultado de tal percepção poderia inclusive influenciar um desempenho abaixo do esperado em todo canal de distribuição.

2) No campo de “processos de gestão” das organizações: como por exemplo, normas e regras que incluem volumes mínimos de entrega e dias específicos para o abastecimento e que parecem possuir uma ameaça relativa no desempenho dos casos estudados. Dentro deste campo, as demais estratégias coercitivas são avaliadas de formas relativamente diferentes por parte das pequenas empresas percebido pelo resultado do desvio padrão na **Tabela 1**. No entanto, parece que as várias estratégias do principal fornecedor, como as formas de pagamento, o pleno exercício de barganha e a política de preços têm um alto impacto para os resultados almejados exercendo influência nestes “processos de gestão”.

Colaboração na Análise Inter Casos

A análise da colaboração inter casos demonstra que esta dimensão do poder se desenvolve de diversas maneiras o que permitiu agrupá-las também nos dois grandes campos:

1) No campo das “relações interpessoais”: por meio do compartilhamento de informações e conhecimentos, desenvolvendo proximidade entre as empresas, denotando uma alta valência do poder exercido pelos agentes do ator de maior nível no canal.

2) No campo de “processos de gestão”: por meio da procura de um gerenciamento com maior assertividade. Por exemplo; as estratégias em projetar suas práticas para que dirimam as questões de custos e assim criam valor em sua rede no canal de atuação. Pelo fato do ator de maior poder usar seus recursos na adequação às demandas do mercado, a colaboração tem demonstrado também alta valência para as PEs clientes, que a partir daí desenvolveria certas “capacidades” em sua rede, a fim de integrar suas estratégias no canal por meio destes “processos de gestão”.

Não obstante, os fornecedores têm disponibilizado um montante maior de recursos colaborativos ao cooperar em vários “processos de gestão” de seu cliente, o que pode desenvolver um maior desempenho no canal. Há indícios que tais estratégias sob o arcabouço do poder colaborativo tratam de desenvolver um relacionamento que agregue nestes processos a “inovação” para a competitividade. No entanto a inovação em produtos parece possuir disparidades de opinião verificado a partir do resultado do desvio padrão. Já a colaboração nos processos financeiros e a colaboração às estratégias de marketing do cliente parece não resultar em um grande impacto no desempenho das PEs de maneira geral. Adicionalmente ocorrem evidências que a “troca de conhecimento” seja aplicada como uma das fontes do poder colaborativo para o equilíbrio e avanço do desempenho no canal, e um dos seus propósitos pode ser a busca de um relacionamento de longo prazo.

Posto isto, as duas dimensões de poder sugerem que estão vinculadas ao grau de interdependência entre os atores do canal que gerenciam os:

- a) aspectos relacionais; fundamentado nas relações interpessoais;
- b) aspectos estruturais; fundamentado em recursos, capacidades e processos de gestão e;
- c) aspectos cognitivos; que tem na elaboração e troca de conhecimentos entre a díade, a sua base.

Isto nos permite vincular a multidimensionalidade do poder sob outras perspectivas e seu impacto no desempenho das empresas estudadas; o poder de cativamento pessoal, o poder em disponibilizar recursos e o poder de elaborar conhecimento para um aprimoramento nos processos de gestão, os quais refletem no desempenho organizacional e na busca de um relacionamento de longo prazo.

Desta forma, o estudo forneceu pistas das implicações práticas para os gerentes das PEs que são desafiados pelo gerenciamento de relacionamentos que envolvem a coerção e a colaboração que variam em parceiros de negócios, mas que sofrem impacto relevante de seu principal fornecedor por meio de outras formas de poder desdobrados a partir da coerção e colaboração.

Adicionalmente, o estudo forneceu contribuições para a literatura sobre poder em canais de distribuição, proporcionado por rara evidência empírica sobre sua multipluralidade. A visão contingente enfatiza a importância em manter um equilíbrio entre a coerção e a colaboração. Além disso, as interações entre diferentes tipos de poder ofereceram uma visão única sobre a complexidade do tema enfatizando a importância deste no desenvolvimento de relacionamento e busca de desempenho entre empresas.

CONCLUSÃO

Mesmo podendo ser considerado um dos principais elementos para o seu gerenciamento, poucos são os trabalhos científicos que estudam o poder e suas relações em canais de distribuição entre PEs e seu principal fornecedor. Os resultados de tais estudos podem propiciar em mudança de análise em vários contextos.

A complexidade do poder coercitivo e colaborativo no contexto de canais de distribuição, que envolvem uma ampla gama de relacionamentos de negócios apontam que estão interconectados, mas com realidades próprias.

O referencial teórico proporcionou uma compreensão abrangente do fenômeno, aplicando os estudos discutidos dele decorrente e permitiu encontrar certas epifanias infrequentes sobre os vários tipos de poder e suas interações dentro de um canal de distribuição.

Uma série de lentes teóricas usadas para estudar o poder – entre as quais; as fontes do poder de French e Raven (2001) e a dicotomização em poder coercitivo e colaborativo de Zhuang et al. (2010) -, e o desempenho de empresas - nas visões de Hristov e Chirico, 2019 - deu margem para analisar e interpretar os comportamentos coercitivos e colaborativos por meio da rica evidência empírica do canal de distribuição de minimercados e mercearias da região da Nova Alta Paulista. Uma análise das características inter casos revelou grandezas adicionais da complexidade do poder em canais de distribuição do varejo. Os grandes fornecedores desenvolvem padrões de estratégias no canal que possuem certa tendência em limitar interesses e atividades com seus clientes de menor valência no canal.

Assim, ao analisar as diferentes fontes de poder e agrupá-las em duas grandes dimensões; coercitivas e colaborativas verificou-se por meio de uma visão geral da literatura seus efeitos multifacetados e que podem influenciar o desempenho de um canal de distribuição. Este desempenho aparece balizado por aspectos relacionais, aspectos estruturais e aspectos cognitivos.

Desta forma, conhecer as fontes de poder foi importante para compreender táticas e estratégias com o propósito de melhorar os resultados de uma negociação no mercado em que atuam e na busca de um relacionamento de longo prazo.

O poder em uma relação bilateral pode ser exercido sob as influências estratégicas adotadas pelos membros de determinado canal, por meio de seus recursos, no

desenvolvimento de capacidades em sua rede a fim de se adequar às demandas do mercado, que a partir daí, busca um maior desempenho em todo canal de distribuição.

As relações de poder, muitas vezes revestidas na subjetividade, podem infligir certas consequências comportamentais, que parecem afetar o desempenho de todo o canal. Por exemplo, canais pertencentes ao varejo tem explorado o poder de dependência mútua entre um grande fornecedor e relacionamentos com vários compradores, onde os pequenos varejistas são os parceiros mais fracos a jusante, e buscam exigir uma revisão das práticas de gestão de risco nesse setor.

A atuação em canais de distribuição por um ator poderoso pode levar a uma dissensão e maus resultados ou pode servir para beneficiar o detentor do poder, dependendo do tipo de relação que será operacionalizada e da localização da díade de atores no canal.

O poder de coerção poderia evitar efeitos negativos em canais de distribuição à medida que é utilizado para reduzir as prováveis tensões existentes, melhorando a integração entre fornecedores e clientes em rede de suprimentos.

O poder colaborativo parece funcionar como poder facilitador na congruência de metas coletivas consentindo que empresas pertencentes a determinado canal possam atingi-las mutuamente. Assim, a colaboração poderia, entre outras, permitir o compartilhamento de informações e recursos, e principalmente desenvolveria capacidades estratégicas para uma efetiva gestão colaborativa.

De modo geral, observa-se que estas dimensões do poder podem se desdobrar em outras sub dimensões como o poder de cativamento, o poder em disponibilizar recursos e o poder de elaborar conhecimento, o que vai refletir em estratégias que buscam melhoria de desempenho e relacionamento de longo prazo.

Uma das principais limitações desta pesquisa, para entender as relações de poder e seus impactos no desempenho, foi a restrita coleta de dados, com número reduzido de entrevistas. Não foram incluídas entrevistas com os principais fornecedores, assim como entrevistas com consumidores finais, o que poderia ter se desenvolvido a fim de aprofundar o tema, e posterior ampliação do leque de análises.

Ao contemplar medidas de avaliação qualitativas com base principalmente em entrevistas, seria importante, para futuras pesquisas empíricas um maior aprofundamento, como por exemplo, na refinação e especialização de outros instrumentos.

Para avaliar o desempenho poderiam também ser consideradas algumas questões metodológicas, e determinar certos indicadores, garantindo melhor a validade e a confiabilidade dos resultados.

Os sentimentos dos atores de menor nível no canal devem ser aceitos com cautela, pois as afirmativas dos entrevistados muitas vezes podem oferecer inconsistências no conjunto de fatores que influenciam seu comportamento.

Algumas vezes pareceu certo exagero o nível de influência do ator mais poderoso, outras vezes pareceu ter sido desvalorizado o impacto dos fatores de determinadas estratégias. Isso pode representar que, de maneira inconsciente, os entrevistados estavam sob certa influência de seus desejos e sob a articulação da realidade com suas intenções (HABERMAS, 1989).

Outra questão de caráter metodológico é a operacionalização das medidas de valor, pois mesmo delimitando o conceito de poder, traduzir seus impactos é tarefa difícil, na medida em que, uma relação diádica não se encerra em si, mas também mantém relações em vários níveis da rede a que pertence.

No entanto, o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação (YIN, 2015), permitiu cumprir os objetivos deste estudo. Contudo, poderia se considerar a transição do raciocínio de inferência hermenêutica qualitativa para o raciocínio de inferência estatística (SELLTIZ et al., 1987). De fato, a teorização por estudos de casos pode ser

considerada a teorização que deve conduzir a mais testes e observações mais poderosas (EISENHARDT, 1989). Desta forma, seria importante uma maior e mais diversificado número de amostras, tipos de organizações, setores de atividades e diferentes perfis de entrevistados.

Porém, é inequívoco que, o poder, ao exercer um papel chave nas relações inter organizacionais, se instala e circula, influenciando o desempenho das empresas no canal de distribuição a que pertencem e na busca de relacionamento de longo prazo.

REFERÊNCIAS

BAZANINI, R., MARGUEIRO, E., DONAIRE, D., MENDES, K. R. N. (2017). Reflexões sobre as concepções clássicas de poder nas redes interorganizacionais: uma proposta conceitual para futuros estudos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 10, n. 1, p. 169-200.

BELAYA, V., GACALYUK, T e HANF, J. H.(2009). Measuring Asymmetrical Power Distribution in Supply Chain Networks: What Is the Appropriate Method? *Journal of Relationship Marketing*, v. 8, n. 2, p.165-193.

BELAYA, V., HANF, J.H. (2016). The dark and the bright side of power: implications for the management of business-to-business relationships. *Agric Econ* v.4, n. 18, p. 1-17.

BENTON, W. C. e MALONI, M. (2005). The influence of Power driven buyer/seller relationships on supply chains satisfaction. *Journal of Operations Management*, v.23, n.1, p. 1-22.

BIGNOUX, S. e GRAY, D. (2011). Coercion and Long-Term Relationships. *International Journal of Business & Management*, v. 6, n.8, p. 3-24.

BOUNCKEN, R. B., RATZMANN, M., TIBERIUS, V. e BREM, A. (2020). Pioneering Strategy in Supply Chain Relationships: How Coercive Power and Contract Completeness Influence Innovation, in *IEEE Transactions on Engineering Management*, DOI: 10.1109/TEM. 2020.3019965, p. 1-16.

BOUWEN, P. (2003). The Democratic Legitimacy of Business Interest Representation in the European Union: Normative Implications of the Logic of Access, Preprints of the Max Planck Institute for Research on Collective Goods, Bonn, acesso on line no endereço < https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462443 > 20/05/2021

BOYLE, B., DWYER, F. R., ROBICHEAUX, R. A. e SIMPSON, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research*, v.29, p. 462-473.

BRUN, A., KARAOSMAN, H., e BARRESI, T. (2020). Supply Chain Collaboration for Transparency. *Sustainability*, v.12, n.11, p.1-21.

CARTER, S. M. e LITTLE, M. (2007). Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research, *Qualitative Health Research*, v.17, n.10, p.1316-1328.

CHI-SHIUN, L., CHUN-SHOU, C. e CHIN-FANG, Y. (2012). The Involvement of Supply Chain Partners in New Product Development: The Role of a Third Party. *International Journal of Electronic Business Management*, v. 10, n.4, p.261-273.

COHEN, H. (2006). *Negotiate this! By caring, but not that much*. New York, NY. Editora Warner Business Books.

CUI, L., GAO, M., DAI, J. e MOU, J. (2020). Improving supply chain collaboration through operational excellence approaches: an IoT perspective. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/IMDS-01-2020-0016>.

EISENHARDT, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p. 532-550.

EISENHARDT, K.M. e GRAEBNER, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25-33.

FRAZIER, G. L., e SUMMERS, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, v. 23, p.169-176.

FRENCH, J. R. P. e RAVEN, B. H. (1959). The bases of social power. *Studies in Social Power*, CARTWRIGHT D. P.(Edit.), The University of Michigan, p. 150-167, in *Classic of Organization Theory*, SHAFRITZ, J. M. e OTT J. S., Editora Wadsworth Group, Thomson Learning, 2001.

FU, S. , ZHAN, Y. , OUYANG, J. , DING, Y. , TAN, K. H. e FU, L. (2020). Power, supply chain integration and quality performance of agricultural products: evidence from contract farming in China. *Production Planning & Control*, DOI:10.1080/09537287.2020.1794074.

GASKI, J. F. (1986). Interrelations among a channel entity's power source: impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, v. 23, n.1, p. 62-77.

GASKI, J. F. (1984) *The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution*. *Journal of Marketing*, v. 48, n. 3, p.9-29.

GRAY, B. e D. J. WOOD.(1991) *Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory*. *Journal of Applied Behavioural Science* ,v.27, p. 3–22.

HABERMAS, J.(1989). *Conocimiento e Interés*. Editora Tarros, Madrid.

HAUSMAN, A. e JOHNSTON, W. (2010) The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 3, p. 519-526.

HRISTOV, I. e CHIRICO, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, MDPI, Open Access Journal, v. 11, n.20, p 1-19.

- HUNT, S. D. e NEVIN, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, v. 11, n. 2, p. 186-193.
- JOHNSEN, R. , LACOSTE, S. e MEEHAN, J. (2020). Hegemony in asymmetric customer-supplier relationships, *Industrial Marketing Management*, v. 87, p. 63-75.
- KASHI, E., SHAHRIARI, M. (2020). Impact of Power on Financial Performance in Relations between Members of the Supply Chain of Building Industry. *Industrial Management Studies*, v. 18, n.56, p.305-335. DOI: 10.22054/jims.2019.37853.2210.
- KETOKIVI, M. e CHOI, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, v.32, n.5, p.232–240.
- KUMAR, N. (2005). The power of power in supplier-retailer relationships, *Industrial Marketing Management*, v. 34, n.8, p. 863-866.
- LIMA, E. O. (2010). Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. *Pretexto*, v.11, n.01, p. 73-93.
- LUI, S. S., NGO, H-Y. e HON ,A. H. Y. (2006). Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust, *Journal of Business Research*,v.59, n. 4, p. 466–474.
- LUSCH, R. F. e BROWN, J. R. (1982). A modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research* , v.19, n.3, p. 312-323.
- MALONI, M. e BENTON, W. C. (2000) Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 1, p. 49-73.
- MARTINS, D. M., FARIA A. C., PREAROC, L. C. e ARRUDA, A. G. S. (2017). The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives. *RAUSP*, v.52, p. 47–58.
- MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- MOOI, E. A., e FRAMBACH, R. T. (2012). Encouraging Innovation in Business Relationships - A Research Note. *Journal of Business Research*, n. 65, v.7, p.1025- 1030.
- MORA-MONGE, C., QUESADA, G., GONZALEZ, M.E. e DAVIS, J.M. (2019). Trust, power and supply chain integration in Web-enabled supply chains, *Supply Chain Management*, v. 24, n. 4, p. 524-539.
- MOYSÉS FILHO, J. E., PIMENTA, R. F., STREHLAU, S. (2013) Seleção de fornecedores e níveis de valor no mercado *food service*. *Reabre*, v.6, n.3, p. 151-164.
- MOYSÉS FILHO, J. E. (2013). Poder gerando valor em canais de distribuição: estudo de caso no mercado *food service* a partir de relações bilaterais entre restaurantes e fornecedores no Brasil e na Espanha./ 217 pp. Tese de doutorado.

NASROLLAHI, M., FATHI, M. R., SANOUNI, H. R., SOBHANI, S. M. e BEHROOZ, A. (2021). Impact of coercive and non-coercive environmental supply chain sustainability drivers on supply chain performance: mediation role of monitoring and collaboration. *International Journal of Sustainable Engineering*, v.14, n.2, p. 98-106.

QUYNH, D. V. X. e HUYNH, N. H. (2018). Supply Chain Management Practices, Competitive Advantages and Firm Performance: A Case of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Vietnam. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, March, v. 14, n. 3, p.136-146.

RAVEN, B. H. (1965). Social influence and power. In STEINER, I. D. e FISHBEIN, M. (Ed.). *Current studies in social psychology*. Editora Wiley, Nova Iorque, p. 399-444.

RYAN, G. W. e BERNARD, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, v.15, n. 1, p. 85-109.

SEBRAE, Como investir em minimercados e mercearias? (2020). Disponível on line no endereço < <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/como-investir-em-minimercados-e-mercearias> >, 13/04/2020, acesso em 18/06/2021.

SELLTIZ, C., WRIGHTSMAN, L., COOK, S. (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais, v.1, São Paulo, EPU.

SULLIVAN, T. J. (2001). *Methods of Social Research*. Orlando, Editora Harcourt College Publishers.

TRABELSI, K. (2012). L'asymétrie du pouvoir dans les alliances stratégiques dyadiques : fondements et perspectives. *Gestion 2000*, v.29, n. 2, p. 117-137.

WEBER, M. (2009) *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*, v. 1, Brasília, Editora Universidade de Brasília.

WITKOWSKI T. H. e JONES, D G. B. (2006). Qualitative historical research in marketing. *Handbook of qualitative research methods in marketing/ coord. Russell W. Belk, Bodmin, Cornwall, MPG Books Ltd.*

YEUNG, J.H.Y., SELEN, W., ZHANG, M. e HUO, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics, Special Issue on Operations Strategy and Supply Chains Management*, v.120, n.1, p. 66-78.

YIN, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*, Porto Alegre, Editora Bookman.

ZARIDIS, A. , VLACHOS, I., e BOURLAKIS, M.(2020). SMEs strategy and scale constraints impact on agri-food supply chain collaboration and firm performance. *Production Planning & Control*, DOI: 10.1080/09537287.2020.1796136.

ZHANG, Q., PAN, J., XU, D. e FENG, T. (2020). Balancing coercive and non-coercive powers to boost green fornecedores integration: make relationalcommitment? *Supply Chain Management*, v. 25, n.6, p. 637-653.

ZHAO, X., HUO, B., FLYNN, B. B., e YEUNG, J. H. Y. (2008). The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 26, n.3, p.368-388.

ZHENG, J. (2010) Cross-cultural Study on French and Chinese Managers' Use of Power Sources. *International Journal of Business and Management* , v.5, n.5, p. 219-225.

ZHUANG, G., HERNDON, N.C. e ZHOU, N. (2006). Exercises of power in marketing channel dyads: Power advantage vs. power disadvantage. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, v.16, n.1, p.1-22.

ZHUANG, G., XI, Y., e TSANG, A. S. (2010). Power, conflict, and cooperation: The impact of “guanxi” in Chinese marketing channels. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n.1, p.137-149.