Poder Gerando Valor em um Canal de Distribuição sob a Perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*.

RESUMO

Este estudo utilizou-se da teoria dos *stakeholders* como análise organizacional para fundamentar um entendimento sobre os impactos do poder nas relações entre pequenos estabelecimentos com seus principais fornecedores e a consequente geração de valor e possíveis intenções de manutenção do relacionamento. O poder foi dicotimizado nas dimensões poder de coerção e poder de colaboração e analisado à luz dos atributos da confiança, legitimidade e urgência. O estudo se deu no canal de distribuição do mercado *food service* entre restaurantes e seus principais fornecedores e utilizou-se como metodologia um múltiplo estudo de caso no Brasil e na Espanha. Os resultados apontam que o poder pode gerar valor influenciando o desempenho, a resolução de problemas, a integração, e o equilíbrio do canal de distribuição.

Palavras Chaves: Canais de Distribuição, Poder

INTRODUÇÃO

Conceitos como, compartilhamento de informação, comprometimento, integração e parcerias parecem não apontar soluções suficientes para garantir o sucesso de qualquer que seja o ator de um canal de distribuição (MORGAN e HUNT, 1994; IL *et al*., 2009; HANF, BELAYA e HANF, 2011).

Observa-se, ainda, que a busca por uma gestão mais eficiente na construção de relacionamentos eficazes entre atores de um canal pode ser prejudicada por uma distribuição assimétrica de poder.

Se por um lado, nas abordagens bilaterais de negócios existe a expectativa de internalizar características de mutualidade e colaboração ou cooperação, estes elementos na prática parecem não ser preponderantes. De fato, há evidências de que a eles se opõem outros atributos como; coerção abuso, e persuasão (PALMER, 2000). Não obstante, é possível que a colaboração e a coerção sejam duas dimensões pertencentes ao poder.

O poder manifesta-se por meio de várias de suas dimensões para influenciar e impor a vontade de um dos atores (WEBER, 2009), é multidimensional, e passível de ser analisado e avaliado de várias maneiras (KANGEI *et al*, 2018). Sob esta perspectiva se materializa este estudo que investiga os impactos do poder nas relações entre pequenos estabelecimentos com seus principais fornecedores e a consequente geração de valor e possíveis intenções de manutenção do relacionamento.

Para fundamentar este estudo utilizou-se da teoria dos *stakeholders* como análise organizacional, que pode gerar um entendimento de como certos atributos levam as organizações à determinado comportamento orientado às suas partes interessadas, e consequentemente compreender a relação desta orientação com a relação de poder existente entre elas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Teoria dos *Stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* pode ser pensada como um gênero da teoria da administração, ou seja, de acordo com Freeman *et al*. (2010), ao invés de ser uma teoria específica com caráter único, como por exemplo a "teoria de dependência de recursos na administração" ela pode ser vista como um gênero que confere valor aos vários usos que se poderá fazer a este conjunto de ideias. Nela não se pode privilegiar prática ou teoria, na medida em que a primeira nos indica o *modus operandi*, e a segunda nos leva

a explorar além dos horizontes existentes e considerar as possibilidades mais radicais. Uma não avança sem a outra (FREEMAN *et al*. 2010).

Sob este ponto de vista, a teoria dos *stakeholders* permite uma maior fundamentação nas razões que levam as organizações a terem uma postura orientada à suas partes interessadas, pois elas gerenciam contratos implícitos e explícitos entre múltiplos interesses (DONALDSON e PRESTON, 1995).

Um dos modelos mais citados na literatura acerca da teoria dos *stakeholders* é o modelo de Mitchell, Agle, e Wood (1997), que em seu *framework* conceitual debatem o papel do poder, legitimidade e urgência e a interação destes para identificar como os gestores veem seus ambientes de *stakeholders* e sua relevância para a organização. Neste sentido, a relevância do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença destes três atributos.

Buscou-se então entender como se comportam tais atributos e verificar como podem ocorrer suas relações sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

Relação entre Teoria dos *Stakeholders*, Relações Sociais e Confiança

Na literatura acadêmica encontram-se indícios de que uma relação interorganizacional possa ser determinada por comportamentos que se fundamentam a partir de uma natureza tripla, pelos atributos do poder, da legitimidade e da urgência (EESLEY e LENOX, 2006).

O poder pode ser considerado como uma das ferramentas mais fortes e influentes nas relações verticais ao longo de um canal de distribuição. Cada ator do canal esforça-se para gerar o máximo de valor para sua organização ao tentar empregá-lo (BELAYA e HANF, 2011), ao mesmo tempo em que busca fazer lograr suas estratégias nesta relação (MARQUES *et al*., 2019).

Já a legitimidade de acordo com Bouwem (2003) pode ser compreendida como um sentimento, sendo diferenciado em dois grandes campos; conceito empírico e normativo. A análise empírica significa a efetiva aceitação das estruturas ou regras sociais, e a análise normativa examina as condições em que os termos e estruturas sociais se justificam na própria questão daquilo que é legítimo (BOUWEM, 2003). Para Kuruppu *et al*. (2019) a aceitação da legitimidade organizacional permite a participação ativa dentro de uma rede de *stakeholders*, porém as empresas podem mudar sua legitimidade ao longo do tempo, à medida que caem em desaprovação com as normas, valores e expectativas dos principais interessados.

O sentimento de urgência, de acordo com Hoβfeld (2013), está relacionado à metáfora do controle que enfatiza o "objetivo final" em aspectos gerenciais. Quando o sentimento de urgência é alto, segundo Ingenbleek e Immink (2010), as organizações devem desenvolver uma estrutura de tomada de decisão que economize custos, o que significa que a urgência influenciará na formulação de processos padrões de negociação e pode ser instrumentalizada por exemplo na forma de reclamações ou pedidos nas relações entre *stakeholders* (EESLEY e LENOX, 2006).

O poder, a legitimidade e a urgência são fenômenos perceptivos socialmente construídos e podem ser sentidos de várias formas em uma relação social. Segundo Weber (2009) "relação social" é o comportamento recíproco a um determinado conteúdo por uma pluridade de atores e que pode ser combinada por consentimento mútuo.

A fim de explicar muitos fenômenos relacionados às "relações sociais", a confiança tem sido tratada como uma variável central quando observada sob a perspectiva das relações organizacionais e sua suposta aplicabilidade transversal nestas relações (FYNES e VOSS, 2002; YANG 2009; KÜME e GELLYNCK, 2010). Para Virues *et al.* (2019) a confiança é um ingrediente essencial para alcançar relações sociais estáveis.

Desta arte, para esse estudo, a "relação social" será entendida a partir da perspectiva das relações de confiança entre atores que se interatuam. As eficazes relações Inter organizacionais em canais de distribuição são consideradas fatores importantes de desempenho e vantagem competitiva sustentável, que podem obter resultados positivos por meio da confiança (THOMAS e SKINNER, 2010).

Geração de Valor e Intenções Futuras nos Canais de Distribuição

No campo econômico, o conceito de valor apresenta um entendimento amplo, muitas vezes abstrato e imbuído de associações às várias ideias. Por exemplo, Lefaix-Durant e Kozak (2010), observam que valor não é um dado absoluto, mas pode ser construído por indivíduos em suas organizações como parte de processos de troca, o que transforma o valor percebido em algo subjetivo. Já para Begnis *et al*. (2006), o processo de criação e transferência de valor por meio de relacionamentos Inter organizacionais podem formar cadeias ou redes de valor e suas dimensões, funções e componentes são gerados a partir do relacionamento entre fornecedor-cliente e só pode ser percebido se obtido no decorrer de uma longa duração. (DERROUICHE *et al*., 2011).

Parece também que o valor está sujeito aos mesmos processos comportamentais associados a todos os sistemas sociais. Por exemplo, para Pal *et al*. (2019) o valor é criado usando formas interpessoais de compartilhamento de conhecimento e através do uso de garantias informais. Assim a qualidade do relacionamento não apenas tem efeitos positivos no desempenho do canal, mas também afeta positivamente o envolvimento do cliente (LI *et al*., 2019).

Nesse contexto, os valores gerados a partir dos sentimentos criados durante uma relação bilateral em uma rede de distribuição repercutirá no desenvolvimento e manutenção da relação com uma orientação em longo prazo (SÁNCHEZ *et al*., 2010). Desta forma, a efetividade de intenções futuras, que pode ser entendida como a intenção de manter a continuidade do relacionamento comercial, apesar da presença de prováveis tensões nessa relação, tende a permanecer (TANGPONG *et al*., 2010).

METODOLOGIA

Nesta pesquisa foi empregada um "múltiplo estudo de caso" para avaliar empiricamente os impactos do poder nas relações entre pequenas empresas com seus principais fornecedores, mais precisamente em canais de distribuição no mercado *food service*, e a consequente geração de valor e possíveis intenções de manutenção do relacionamento. A metodologia na forma de estudo de caso é comumente usada para responder perguntas "como", concentrando-se em entendimentos da dinâmica e processos em particular (EISENHARDT, 1989) e fornece uma base sólida para a construção de "conhecimento dependente do contexto" (FLYVBJERG, 2006), enquanto estuda objetos de pesquisa complexos e contemporâneos (YIN, 2014) como" o exercício do poder em canais de distribuição". Ao projetar, analisar e interpretar o múltiplo estudo de caso, foi utilizado uma estrutura conceitual para melhorar o poder descritivo do estudo (DUBOIS e GADDE, 2002) e ilustrar a importância desta abordagem e sua conceitualização quando aplicada a um cenário real**.**

Estrutura Conceitual

A análise da inter relação entre os principais conceitos desenvolvidos na fundamentação teórica deste estudo ofereceu conjecturas para desenhar um quadro teórico que a princípio, não apresentou um conjunto de hipóteses ou proposições formais a serem testadas, mas uma estrutura conceitual orientada a guiar um trabalho empírico exploratório.

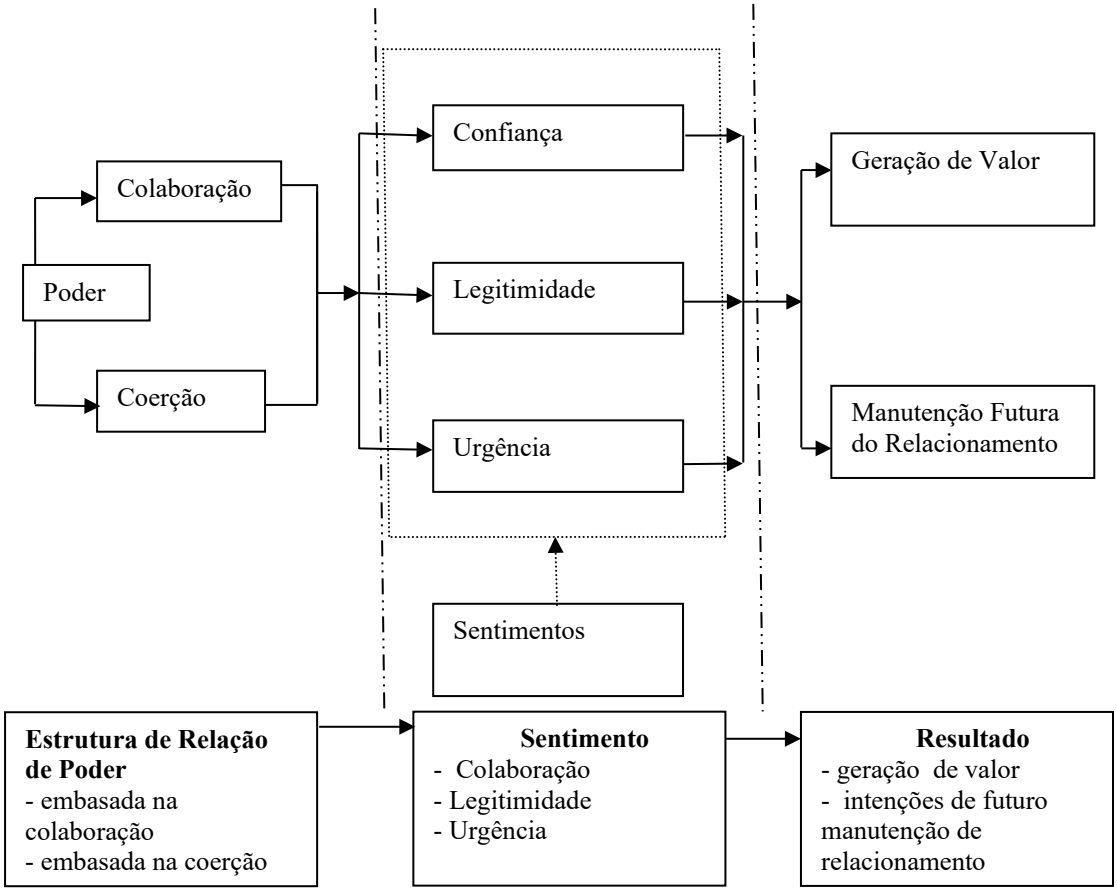
A literatura acadêmica tem observado que, os comportamentos relacionados ao exercício do poder vão impactar o desempenho da geração de valor nas relações

bilaterais em canais de distribuição, influenciado por suas diferentes fontes e dimensões e pela maneira do gerenciamento dessas interações (GASKI,1984; 1986).

Este estudo se baliza no sentido de que a "colaboração" e a "coerção", entendidas como dimensões do poder, que aparentemente possuem sentidos opostos, podem influenciar expressões de sentimentos (a confiança, a legitimidade e a urgência) que acontecem entre pequenos clientes e seus principais fornecedores, e que irão impactar na geração de valor e na continuidade do relacionamento. A partir dos conceitos delimitados nesta pesquisa se pode formular por interpretação hermenêutica um modelo sistêmico tomando-se a relação do poder com estes sentimentos.

Assim, as considerações até aqui descritas contribuíram então para desenvolver uma estrutura conceitual a partir das relações de poder entre pequenas empresas e seu principal fornecedor no mercado *food service* conforme ilustrado na **Figura 1**.

Figura 1: Estrutura conceitual da geração de valor a partir das relações de poder



Fonte: Elaborada pelo autor

A estrutura conceitual possuiu o objetivo em oferecer suporte à pesquisa e teve o processo de raciocínio pragmático desenvolvido a partir dos conceitos acadêmicos concebido por condições epistêmicas que este estudo sustenta, por meio de suas evidências e racionalidade argumentativa e assim gerar uma estrutura conceitual conforme a **Figura 1**. Desta forma, tal modelo serviu de base para orientação e para a exploração das relações evidenciadas (FLICK, 2004), e de referência para o desenvolvimento do estudo no plano diádico na forma de estudo múltiplo de caso, o que contribuiu para atingir os objetivos desse estudo.

Desenho e seleção do múltiplo estudo de caso

Os pesquisadores qualitativos, em geral, trabalham com pequenas amostras, que são selecionadas intencionalmente e não aleatoriamente (MILES e HUBERMAN, 1994) uma vez que a amostra é guiada pela necessidade de obter acesso a evidências relevantes sobre o fenômeno.

No decorrer da pesquisa, desenvolveu-se a indução da suposição da existência de diferentes maneiras ou formas de se exercer o poder (KRAUSE e KEARNEY, 2006), o que pode acontecer também em distintas culturas ou países, mais especificamente no relacionamento entre "principais fornecedores e pequenos clientes" no mercado *food service*, e assim optou-se por um apontamento e comparação entre a realidade do setor de alimentação no Brasil e na Espanha. Pode-se no decorrer da pesquisa, explorar os diferentes aspectos nas formas de se exercer o poder nos distintos países.

Buscou-se conduzir a pesquisa em organizações que possuíam certas semelhanças em suas operações a fim de que, caso houvesse parâmetros muito discrepantes, se evitassem vieses nas análises. Delimitou-se a amostra teórica a partir de critérios estabelecidos para "restaurantes que servem almoço comercial" seguindo semelhanças no porte; perfil socioeconômico do público; tempo de atividade com mais de 10 anos; principal fornecedor sendo do setor de carnes; participação entre 20 a 30% do total de compras da pequena empresa e os atributos tangíveis como a fachada, os toaletes, a decoração e o entorno geográfico (CHEN e CHEN, 2010) também deveriam ser devem ser semelhantes.

Foram contatados e convidados para uma entrevista inicial exploratória 15 gestores e compradores de restaurantes comerciais, tidos como pessoas com experiência, em cada país. As entrevistas e os restaurantes foram analisados, e logo após escolhidos um caso para estudo no Brasil (São Paulo) e outro na Espanha (Madrid).

Estratégia Analítica

Definida a postura epistemológica da pesquisa e como se insere sua estratégia, foram definidos os outros aspectos metodológicos, ou seja; a fonte, os instrumentos, o tratamento de dados da coleta, e a análise dos dados (CARTER e LITTLE, 2007).

Uma vez que a literatura não aponta uma rigidez metodológica das fontes de pesquisa em um múltiplo estudo de caso sua flexibilidade permitiu eleger que a coleta de dados fosse feita a partir da utilização de quatro fontes de evidências; documentação, registros de arquivos, entrevistas e observações diretas.

Para o tratamento dos dados, a técnica para análise de conteúdo que pareceu mais adequada a esta pesquisa exploratória e possui uma maior abrangência é a que oferece "[...] qualquer redução de dados qualitativos ou qualquer esforço de inteligibilidade de material qualitativo volumoso, com vistas a identificar consistências e significados centrais" (PATTON, 2002, p. 453).

A partir da pesquisa de campo e das entrevistas com os gestores e compradores, e vendedores das organizações pesquisadas, baseado em Miles e Huberman (1994, p. 23) foi desenvolvido um modelo interativo organizado em três componentes:

a) a redução dos dados e análise intra casos;
b) a análise inter casos;
c) a análise, discussão, e interpretação.

Desta forma pode-se desenvolver aquilo que Yin (2014) chama de síntese cruzada dos casos. Para a "redução de dados" utilizou-se como estratégia o diagnóstico e captura dos significados centrais a partir dos temas envolvidos classificados como conceitos nesta pesquisa (RYAN e BERNARD, 2003).

Assim, cada caso foi analisado, considerando cada unidade estudada, um caso, isto é; cada caso foi tratado 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 dois casos estudados (LIMA, 2010).

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.

A partir desta análise foi construída aquela que Miles e Huberman (1994) chamam de meta-matriz que reuniu os dados encontrados em cada um dos casos. A meta matriz se originou do arranjo físico dos dados da análise inter casos, que foram colocados em um formato justaposto e condensado e posteriormente transcritos em forma de uma tabela. A partir da análise da meta matriz obtiveram-se os resultados preditores que tiveram uma função de orientar a "interpretação" da estrutura conceitual deste estudo (MILES e HUBERMAN, p.213, 1994).

A "interpretação" foi um ensaio objetivo baseado na estrutura conceitual deste estudo tornando os achados compressíveis e buscando seus significados e incluiu um diálogo constante com a teoria na medida em que se obtiveram suficientes evidências a partir das perspectivas conceituais. Estas molduras interpretativas foram alocadas sobre a estrutura conceitual que serviram posteriormente de provimento para verificar os resultados da "geração de valor" e a provável "manutenção de relacionamento" assim como o "desempenho" da díade no canal de distribuição.

Desta forma, buscou-se promover o entendimento dos casos aliado à estrutura conceitual do estudo (STAKE, 1995), por meio de um tríplice trabalho da interpretação; reforçar as evidências no obvio, buscar as dúvidas nas evidências, e evidenciar o oculto (PATTON, 2002).

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Análise Inter Casos

O princípio básico para a análise inter casos foi a interpretação e condensação de todas as informações relevantes de dados com referência aos conceitos encontrados inicialmente na análise intra caso. Elaborou-se uma meta matriz que contou com uma orientação explicativa além da descritiva. A orientação explicativa foi normatizada pelo grau avaliado que impacta o desempenho na gestão da pequena empresa. Para avaliar o desempenho, empregaram-se os conceitos e seus argumentos, 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 conceito.

Nas duas últimas colunas da direita consta o grau do desempenho como Alto, Baixo e Irrelevante, classificando assim os impactos que cada argumento proporciona no desempenho das unidades estudadas, tanto no Brasil, quanto na Espanha. Considerou-se desempenho aquilo que está relacionado à garantia de rentabilidade, estabilidade financeira e realização dos objetivos estratégicos do negócio das pequenas empresas (BLANKSON e CHENG, 2005).

À imagem da análise intra caso, das entrevistas e observações diretas, os conceitos foram analisados por sequência conforme o modelo conceitual. Inicialmente se analisou os conceitos sob os aspectos das dimensões do poder, a seguir os sentimentos e suas percepções e finalmente a geração de valor e intenções futuras.

Quadro 01: Meta Matriz dos Casos

CONCEITO	ARGUMENTO PADRÃO	IMPACTO NO DESEMPENHO	
		CASO BRASIL	CASO ESPANHA
Poder Coercitivo	Volumes e períodos certos de entrega	Alto	Alto
	Formas de pagamentos	Alto	Irrelevante
	Desencorajamento do livre exercício da barganha	Alto	Baixo
	Política inflexível de preços	Alto	Baixo
	Intimidação de certas linhas de produtos	Baixo	Baixo
Poder Colaborativo	Comportamento individual dos agentes	Alto	Alto
	Colaboração interorganizacional na adequação de produtos à demanda	Alto	Alto
	Inovação de produtos em parceria com cliente	Irrelevante	Alto
	Colaboração nos processos logísticos	Baixo	Irrelevante
	Colaboração nos processos financeiros	Baixo	Alto
	Colaboração interorganizacional às estratégias de *marketing* do cliente	Baixo	Irrelevante
Sentimento de Confiança	Confiança na organização enquanto Instituição	Alto	Alto
	Confiança na manutenção da qualidade do produto	Alto	Alto
	Relação de amizade	Alto	Irrelevante
	Imagem de honestidade	Irrelevante	Alto
	Confiança nos processos logísticos	Baixo	Alto
Sentimento de Legitimidade	Imagem de prestígio	Alto	Alto
	Assertividade de comportamentos por parte dos agentes	Alto	Alto
	Imagem ética e honesta	Irrelevante	Alto
	Assertividade de processos por parte da organização	Baixo	Alto
Sentimento de Urgência	Resolução de problemas por parte dos agentes	Alto	Alto
	Resolução de problemas por parte da Instituição	Baixo	Alto
	Antecipação de respostas gerenciais	Irrelevante	Alto
Geração de Valor	Margem sobre custo do produto	Alto	Alto
	Qualidade do produto	Alto	Alto
	Garantia de alto volume de abastecimento	Alto	Alto
	Serviços de apoio de abastecimento	Irrelevante	Alto
	Informações estratégicas ao negócio	Irrelevante	Alto
	Garantia de acordos transacionais	Baixo	Alto
Intenções Futuras	Manutenção da continuação do relacionamento	Irrelevante	Alto

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segue-se a análise dos conceitos e seu conjunto de características verificados na meta matriz da **Figura 1** acerca das relações inter oganizacionais que serviram de resultados preditores para a análise da estrutura conceitual deste estudo.

Coerção na Análise Inter casos

O exercício do poder em uma relação diádica 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.

Nos casos estudados, o poder coercitivo funciona por meio de normas, regras e estratégias que vão afetar a ação conjunta da díade no canal. As normas e regras que incluem volumes mínimos de entrega e dias específicos para o abastecimento possuem

uma alta ameaça no desempenho da gestão das duas unidades estudadas. As demais estratégias coercitivas são avaliadas de forma muito diferente por parte das pequenas empresas. No campo institucional, para o Caso Brasil, 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. Já para o Caso Espanha, parecem estar suavizadas por meio de outras estratégias, como as colaborativas, que tornam difuso o poder coercitivo. No campo das relações interpessoais, como a tentativa de intimidar a compra de determinadas linhas de produtos, a coerção parece ter 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 díade 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.

Colaboração na Análise Inter Casos

A análise do poder de colaboração inter casos demonstra que este se desenvolve de diversas maneiras que se permitiu serem agrupadas em diversos campos 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. No campo de "processos de gestão", onde parece que o fornecedor espanhol tem gerenciado com maior assertividade as estratégias em projetar suas práticas para que dirima as questões de custos e gere valor em sua rede no canal de atuação. A colaboração tem demonstrado também alta valência para as pequenas empresas clientes, pelo fato do ator de maior poder usar seus recursos na adequação às demandas do mercado, 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, o fornecedor no caso espanhol tem disponibilizado um montante maior de recursos colaborativos que no caso brasileiro, ao cooperar em vários "processos de gestão" de seu cliente, o que pode desenvolver um maior desempenho no canal. As diferenças apontam que, no caso Espanha existam recursos que são partilhados para desenvolver novos produtos, e visto sob outra perspectiva, o poder colaborativo pode ser entendido também como um poder para a inovação. Na análise inter casos há evidência 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. O poder de colaboração dependendo de sua origem, ao resolver os problemas do cliente sugere que possa existir um custo elevado para o fornecedor. Parece que o fornecedor espanhol tem gerenciado com maior assertividade as estratégias em projetar suas práticas para o gerenciamento que crie valor em sua rede no canal de atuação. O que não ocorre no caso brasileiro. É possível que o baixo índice de colaboração do fornecedor brasileiro seja um ajuizamento de que esta não seja necessária devido seu produto possuir uma qualidade superior, o que justificaria a não necessidade de investimentos em várias estratégias colaborativas.

De qualquer maneira, o poder colaborativo é aplicado 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, o poder colaborativo sugere que está vinculado ao grau de interdependência entre os *stakeholders* que gerenciam:

a) aspectos relacionais, fundamentado nas relações interpessoais;
b) aspectos estruturais, fundamentado nos processos de gestão e;

c) aspectos cognitivos que tem na troca de informações entre a díade, a sua base.

Os Sentimentos de Confiança, Legitimidade e Urgência na Análise Inter Casos

O critério de análise do poder neste estudo está fundamentado nas dimensões da coerção e da colaboração, e parece que pode haver alguma relação aos sentimentos da confiança, da legitimidade e urgência.

O sentimento de confiança das unidades estudadas em relação a seus fornecedores, no que concerne os aspectos institucionais, está baseado na reputação dos mesmos e no conhecimento e competência em manter e aprimorar a qualidade dos produtos. Isto tem contribuído para impactar de maneira positiva o relacionamento da díade. Para o Caso Brasil, a imagem institucional de honestidade da companhia parece ser irrelevante, no entanto a relação interpessoal comprador/vendedor é um parâmetro de equilíbrio de sentimento emocional positivo, o que para o cliente pode ser um prenúncio de que o fornecedor não se envolva em ações oportunistas. Já para o Caso Espanha os processos operacionais têm impactado de forma positiva, ao contrário do caso brasileiro, que tem prejudicado seu desempenho. Parece que o fortalecimento da confiança em uma relação de troca tem contribuído para uma melhor eficiência, produtividade e desempenho das organizações, colaborando para uma relação de longo prazo.

Os sentimentos de legitimidade nos casos estudados fixam-se principalmente nos comportamentos assertivos dos agentes e na imagem de prestígio que o fornecedor ostenta. A principal diferença está para o Caso Brasil, onde parte dos processos operacionais têm deixado a desejar, o que faz com que a avaliação dos princípios e estratégias organizacionais do fornecedor não estejam considerados no campo da legitimidade. Há evidências que a legitimidade reflete a crença de que tê-los como parceiros de troca contribui para a melhoria do relacionamento e para as estratégias de gestão das unidades estudadas, uma vez que as atividades dos fornecedores podem ser consideradas em conformidade com prescrições racionais e legais na relação diádica. A legitimidade nos casos estudados está vinculada a três aspectos que se inter-relacionam; a legitimidade da instituição pelo prestígio que possui no canal, a legitimidade da eficiência à demanda, e por fim a legitimidade do comportamento dos agentes que se institucionalizam a partir da interpretação dos atores sociais, naquilo que se espera como virtuoso no campo das relações sociais. Sendo a legitimidade uma construção da percepção da realidade, pode-se considerar que ela varia com o tempo e com as demandas dos atores do canal.

Por fim, o sentimento de urgência, cuja definição pode ser considerada quanto ao grau com que os *stakeholders* reivindicam e exigem atenção, tem um alto impacto no desempenho quando os agentes dos fornecedores atendem uma necessidade específica ou resolvem um problema imediato. As diferenças entre os casos se evidenciam quando se trata das respostas da organização como instituição, que no caso espanhol tem resolvido problemas e antecipado respostas gerenciais. O que não acontece no caso brasileiro, quando o fornecedor não tem respondido certas criticidades do cliente. Urgência não está no campo da assistência rápida, do imediatismo, mas parece repousar no campo das demandas, e a valência de suas respostas está na assertividade das mesmas, vinculadas ao tempo necessário para que as organizações resolvam as pendências pertinentes à estas demandas.

Geração de Valor, Desempenho e Intenções Futuras na Análise Inter Casos

Na análise inter casos, as estratégias que geram valor estão relacionadas às qualidades inerentes ao produto, como na alta aceitabilidade pelo consumidor final e na

margem de contribuição que este proporciona ao negócio. A capacidade produtiva do fornecedor garantindo altos volumes no fornecimento também parece impactar positivamente no desempenho estratégico do cliente. As diferenças na análise inter casos ocorrem nos apoios ao serviço rotineiros de abastecimento, nas informações estratégicas para o negócio e na garantia dos acordos transacionais, que acontecem no decorrer desta parceria. Assim, a efetiva geração de valor em uma relação diádica, sujeita ao gerenciamento do exercício do poder, deve ser entendida pela aquisição de vantagem competitiva adquirida por meio de um relacionamento de longo prazo, não sendo possível visualizá-la apenas como parte de uma simples transação. Esta abordagem parece ser oportuna, pois os fluxos de trocas enfocam a manutenção, construindo relações para o longo prazo. O exercício do poder pelo ator mais poderoso da díade provavelmente se reflete no decorrer do tempo e vai impactar nas intenções de manutenção futura desta relação por parte do cliente. No Caso Brasil, o cliente possui uma certa intenção de continuidade, mas parece que ela está atrelada às assertividades do dia a dia, em cada fase dos processos. Já no Caso Espanha, esta mesma assertividade já acontece habitualmente, o que faz o cliente possuir uma alta intenção de continuidade. Sob perspectiva deste estudo, avalia-se que a geração de valor pode ser, desenvolvida por três tipos integradas de lógica:

a) O conjunto de certezas da manutenção da qualidade e margem de contribuição do produto.
b) A integração e adaptação de processos, gerida pelos esforços mútuos para alcançar transparência e responsividade aos problemas que podem surgir na díade.
c) A aprendizagem mútua com vistas no desenvolvimento bilateral de capacidades.

A coordenação destas lógicas pode inferir categorias de desempenho em ambos os pólos da relação diádica no mercado *food service*, cujo poder é exercido no intuído de que haja uma articulação para com os resultados esperados pelo fornecedor.

Esses resultados parecem estar atrelados às capacidades diferentes daquelas associadas à simples atividades logísticas, por exemplo. Envolvem também a coordenação de atividades de tecnologias com esforços para melhorar os produtos e processos de produção das refeições, o que permite significativo desempenho na estruturação de atividades dos restaurantes, gerando valor com base nestes critérios como, por exemplo, custos, qualidade e atendimento entre outros.

Além disso, a aprendizagem também pode ser adquirida ao longo do tempo por meio de treinamentos ou como um subproduto das operações diárias na transferência de conhecimento, como um exercício de integração dos processos.

A coordenação destas lógicas pode ter como consequência então, desempenho eficiente e só podem acontecer se os objetivos estiverem alinhados também ao desempenho total do canal.

Desta forma, as análises das relações de poder entre as partes interessadas em uma relação bilateral serviram de resultados preditores que contribuíram para examinar a estrutura conceitual.

Interpretação da Estrutura Conceitual

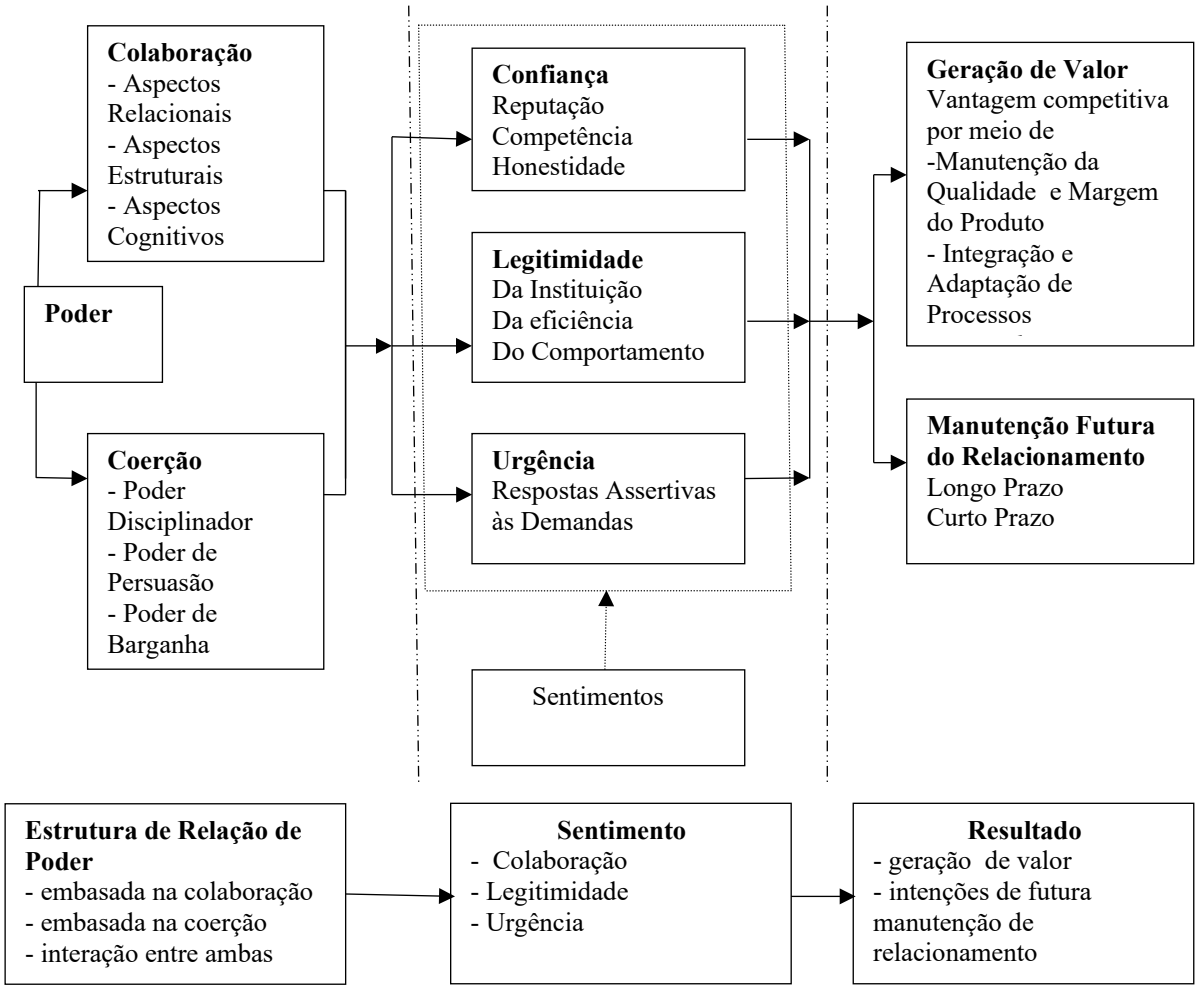
Os resultados preditores da análise inter casos (MILES e HUBERMAN, 1994), orientada pelo trabalho empírico exploratório, tiveram a função de verificar se os achados convergiam para a estrutura conceitual, buscando promover seu entendimento. Sua construção para o diagnóstico dos efeitos do poder foi resultado do processo estruturado em três fases:

Fase 1) Contextualização e fundamentação teórica; que analisou a importância do tema e pesquisou referências científicas sobre poder.

Fase 2) Bases Conceituais; verificou e definiu os aspectos essenciais do poder que se desenvolvem a partir de seu exercício, em uma díade, por meio da abordagem dos *stakeholders*.

Fase 3) Inter relação entre os conceitos; estabelecidos por meio da sistematização do poder e dos sentimentos que estes podem advir na relação diádica. Verificou-se a relação com a geração de valor e futuras intenções de continuidade do relacionamento. Desta maneira, pode-se decodificar os achados e justapô-los sobre os conceitos emoldurados, provendo-os de fundamentos para interpretação, conforme mostra a **Figura 2.**

Figura 2: Estrutura Conceitual Decodificada



Fonte: Elaborada pelo autor

A **Figura 2** é uma representação dos achados nos casos estudados e demostra que o a dimensão "poder coercitivo", parece se multifacetar em outros poderes que tomam por vezes um contorno de poder disciplinador, por meio de regras e normas que o fornecedor impõe no canal; outras vezes refletem um poder de persuasão, por meio de estratégias, legítimas ou não, no uso de recursos que induzem seus clientes em aceitar ou adotar certas condutas, e de um poder de barganha, que intimida a busca de certas vantagens, pelos atores estratificados em um nível inferior no canal durante a negociação da transação.

A dimensão “poder colaborativo”, por sua vez, aparece sob vários campos, mas que se caracterizam principalmente sob três aspectos; os aspectos relacionais, vinculados a um poder de cativamento pessoal; os aspectos estruturais, vinculados a um poder em disponibilizar recursos e capacidades; e os aspectos cognitivos, associados ao poder de informação e ao poder de inovação.

Ao ser manifestado o poder, na tentativa de impor equilíbrio e avanço no canal, influencia, inibe e às vezes estimula a capacidade das variáveis de decisão do ator de menor nível, e seu impacto reflete sentimentos que se verificam no desempenho da organização.

O sentimento de confiança ocorre, neste contexto, por meio da reputação que o fornecedor propaga no canal, da competência de industrialização dos produtos e processos operacionais em geral, e da imagem de honestidade quanto instituição. O sentimento de legitimidade se desenvolve por meio do prestígio institucional, da eficiência dos processos operacionais, e do comportamento dos agentes no campo da moralidade e da ética. O sentimento de urgência está associado ao campo das respostas e antecipação às demandas do cliente.

Desta maneira, se pode desenvolver que o poder, exercido por meio das dimensões coerção e colaboração, pode inferir valências positivas ou negativas nos sentimentos que derivam deste relacionamento, e que afetará a geração de valor. Esta por sua vez, está associada à manutenção da qualidade do produto, integração e adaptação de processos e, aprendizagem mútua.

Assim, os valores gerados em consonância com os sentimentos criados durante uma relação diádica, refletidos pelas várias abordagens gerenciais, terão repercussão no desenvolvimento e manutenção da relação com uma orientação para o curto ou longo prazo. Desta forma, um desempenho positivo estaria baseado na estabilidade de todo canal em longo prazo, mesmo que apenas um parceiro possa desenvolver ganhos no curto prazo.

Estas conjecturas parecem estar de acordo com os achados de Gaski (1984, 1986), que preconizam que os comportamentos pautados pelo poder impactam o desempenho da geração de valor nas relações diádicas em canais de distribuição, influenciado por suas diferentes fontes e dimensões e pelo modo do gerenciamento dessas interações.

Por exemplo, clientes poderiam se beneficiar imperceptivelmente pelo uso de táticas coercitivas de poder, porque uma imposição momentânea, para os membros mais desprovidos de poder no canal, poderia funcionar como um estímulo em ajustar assertivamente sua gestão num curto prazo. No longo prazo, contudo, ações coercitivas poderiam ser ineficientes ou inibidoras, e causar danos, diminuindo o desempenho em todo o canal, assim como sua competitividade. Quando o poder é aplicado na forma de colaboração, poderia promover ou estimular, em vez de dificultar ou inibir, vantagens em geral por todo o canal. Medidas colaborativas poderiam reduzir o nível do abuso de poder e criar uma rede de abastecimento mais vigorosa, gerando recompensas que possam ser compartilhadas por todos os atores. Por outro lado, o excesso de colaboração, poderia proporcionar certa zona de conforto, e em situações contingenciais, impedir *ad hoc*, o desenvolvimento de capacidades estratégicas.

Diante destas análises derivaram proposições que estavam latentes na estrutura conceitual que passam a ser descritas a seguir:

P1 – O poder exercido por meio de sua dimensão coercitiva pelo principal fornecedor está relacionado de forma negativa com os sentimentos do cliente.

P2 – O poder exercido por meio de sua dimensão colaborativa pelo principal fornecedor está relacionado de forma positiva com os sentimentos de seus clientes.

Adicionalmente, em canais de distribuição, as relações além de possuírem uma perspectiva econômica, estão sujeitas aos mesmos processos comportamentais

associados a todos os sistemas sociais (PARSONS, 1984; ETIZIONI, 1974), presumivelmente, denotando diferentes graus de interdependência. Pode-se assim, relacionar a influência do poder pela interdependência representada nos sentimentos do atores em uma relação bilateral. Os sentimentos seriam o reflexo e ao mesmo tempo o estimulo na geração de valor, e provavelmete no desempenho de todo canal. Esses sentimentos poderiam também ser instrumentalizados na determinação de intenções futuras da continuidade do relacionamento comercial. Assim, diante da expectativa da geração de valor e manutenção do relacionamento a partir dos sentimentos desenvolvidos na relação bilateral, elaboram-se as seguintes proposições:

P3 – A partir da conduta do principal fornecedor, os sentimentos desenvolvidos pela pequena empresa cliente têm uma influência direta na sua geração de valor.

P4 – A partir da conduta do principal fornecedor, os sentimentos desenvolvidos pela pequena empresa cliente têm uma influência direta na sua decisão de continuação de relacionamento.

Desta maneira, estas proposições podem desenvolver raciocínios pragmáticos, mesmo caminhando em sentidos antagônicos, sustentado pelas condições epistêmicas deste estudo, por meio de suas evidências e racionalidade argumentativas, contribuindo para que a partir daí se possam fundamentar futuras pesquisas.

A análise sistêmica constituiu de um arranjo sintético que elucidasse o comportamento dentro da abordagem dos *stakeholders*, explicando as relações de poder a partir do que estas relações estabelecem como finalidade. Sua suposta natureza dinâmica trouxe novas interrogações; o poder se autorregula ao se instalar como tal ou faz parte de padrões cíclicos de fluxos que circulam em redes?

O poder desempenha um papel chave em toda a cadeia de relacionamento. Gigantes fabricantes dominantes de canais de distribuição tiveram o poder deslocado para varejistas que hoje são vistos como poderosos em sua rede de atuação. Varejistas se tornam cada vez mais dependentes de menores fornecedores que podem abastecer o canal com produtos de alta qualidade a preços competitivos. Pequenos negócios comerciais em rede têm adquirido força e influenciado as interações e outras construções nos canais. Sob estes aspectos, parece que o poder pode, entre outros, influenciar o desempenho, a resolução de problemas, a integração e o equilíbrio do canal de distribuição.

CONCLUSÕES

Como resultado principal desta investigação, se pôde evidenciar que as relações de poder em uma relação diádica são um dos fatores determinantes no impacto do desempenho organizacional. O exercício do poder em uma relação diádica relaciona-se assim às influências estratégicas adotadas pelos membros de determinado canal de distribuição, por meio de seus recursos, na adequação às demandas do mercado, que a partir daí desenvolve capacidades em sua rede, a fim de buscar um equilíbrio e um maior desempenho em todo canal. Tal coordenação, pode se intensificar ou não, conforme se alteram os efeitos dos conceitos de sentimentos de confiança, legitimidade e urgência nesta relação, ao mesmo tempo em que estes sentimentos estão subjugados e subjugam a geração de valor e a manutenção da continuidade do relacionamento na relação diádica.

A estrutura conceitual desenvolvida por este estudo poderá ser um instrumento de investigação deste postulado, assim como uma futura verificação das proposições oriundas de sua análise (MARSHALL e ROSSMAN, 1999; YIN, 2014).

Uma das principais limitações desta pesquisa, para entender as relações de poder e seus impactos, foi a restrita coleta de dados, com número reduzido de entrevistas. Não foram incluídas entrevistas com vendedores de outras unidades clientes, 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. Isso representa que, de maneira inconsciente, os entrevistados poderiam estar 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 de rede (FREEMAN, 1984; FASSIN, 2008).

No entanto, o estudo de caso, enquanto estratégia de investigação (YIN, 2014), 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 conduz 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. De qualquer maneira, os estudos apontaram que o poder pode ser analisado a partir de várias dimensões, mesmo parecendo ao mesmo tempo opostas, mas que se complementam na busca de geração de valor superior em canais de distribuição.

REFERÊNCIAS

BEGNIS, H. S. M., PEDROZO, E. A. e ESTIVALETE, V. F. B., Formação de Valor Através de Relacionamentos Interorganizacionais: Reconhecendo o "Valor" de uma Parceria de Negócios. Anais do XXX EnANPD, Salvador, 2006.

BELAYA, V., e HANF, J. H., Power as a Management Device for Networks? International Business & Management, v.2, n. 1, pp. 18-31, 2011.

BLANKSON, C. e CHENG, J. M. S. , Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan, The Journal of Business & Industrial Marketing. v. 20, n. 6, pp. 317- 331, 2005.

BOUWEN, P.,The Democratic Legitimacy of Business Interest Representation in the European Union: Normative Implications of the Logic of Access. MPI Collective Goods Preprint, n.08, 2003. Endereço on line < https://ssrn.com/abstract=462443>. Acesso em 25/06/2020.

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

CHEN I-S. e CHEN J.-K. Disparities between services demanded and Services received in taiwanese restaurants, Global Journal Of Business Research, v.4, n.1, pp. 59-69, 2010.

DERROUICHE, R., HOLIMCHAYACHOTIKUL, P., e LEKSAKUL, K., Value Creation Through Collaborative Supply Chain: Holistic Performance Enhancement Road Map. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning, pp.139-148, 2011.

DONALDSON T. e PRESTON, L., The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. Academy of Management Review, v. 20, n. 1, pp.65-91, 1995.

DUBOIS, A. e GADDE, L.-E.. Systematic combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research, v.55, pp.553 –560, 2002.

EESLEY C e LENOX M., Firm responses to secondary stakeholder action. Strategic Management Journal, v. 27, n.8, pp.765-781, 2006.

EISENHARDT, K. M., Building Theories from Case Study Research. Academyof Management Review,v.14, n.4, pp. 532-550, 1989.

ETZIONI, A., Análise Comparativa de Organizações Complexas; sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro, Editora Zahar , 1974.

FASSIN, Y., Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation. Journal of Business Ethics, v. 80, n. 4, pp. 879-888, 2008.

FLICK, U., Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004

FLYVBJERG, B., Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry, v.12, n.2, pp. 219-245, 2006.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. C., PARMAR, B. L. e COLLE, S., Staheholder Theory: the state of the art. Nova Iorque, Editora Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R.E, Strategic Management: A stakeholder Approach. Boston, Editora Pitman, 1984.

FYNES, B. e VOSS, C., The moderating effect of buyer–supplier relationships on quality practices and performance. International Journal of Operation & Production Management, v. 22, n.6, pp. 589–613, 2002.

GASKI, J. F., 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, pp. 62-77, 1986.

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

HABERMAS, J., Conocimiento e Interés. Editora Tarros, Madrid, 1989.

HOβFELD, H., Corporate Dieting. Persuasive Use of Metaphors in Downsizing. Management Revue, v. 24, n.1, pp.53-70, 2013.

IL, R., SO, S. e KOO, C., The role of partnership in supply chain performance. Industrial Management & Data Systems, v.109, n. 4, pp.496 – 514, 2009.

INGENBLEEK P. e IMMINK V., Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands. Journal of Public Policy & Marketing , v. 29, n.1, pp.52-65, 2010.

KANGEI, L. O., NYABUL, P. O. e MUHENDA, J., Arendtian Perspectiveof the State and Sovereignty Nexus: A Contemporary Interpretation. American Journal of Humanities and Social Sciences Research, v.2, n.09, pp-12-20, 2018.

KRAUSE, D. E. e KEARNEY, E., The use of power basesin different contexts. In C. A. Schriesheim e L. L.Neider (Eds.),Power and influence in organiza-tions. pp.59–86. Greenwich, CT: Information Age, 2006.

KÜHNE, B. e GELLYNCK, X., Chain Networks as a Leverage for Innovation Capacity: The Case of Food SMEs, International Journal Food System Dynamics, v. 4, pp. 279-294, 2010.

KURUPPU, S.C., MILNE, M.J. e TILT, C.A., Gaining, maintaining and repairing organisational legitimacy: When to report and when not to report. Accounting, Auditing & Accountability Journal, v. 32 n.7, pp. 2062-2087, 2019.

LEFAIX-DURANT, A. e KOZAK, R., Comparing Customer and Supplier Perceptions of Value Offerings: An Exploratory Assessment. Journal Business Marketing Management, v.4, n.3, pp.129–150, 2010.

LI, Y., ZHANG, Y., XU, J. e FENG, T.,The impacts of customer involvement on the relationship between relationship quality and performance, Journal of Business & Industrial Marketing, v. 35, n. 2, pp. 270-283, 2019.

LIMA, E. O., Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. Pretexto, v.11, n.01,pp. 73-93, 2010.

MARQUES, P., BERNARDO, M., PRESAS, P. e SIMON, A., Corporate social responsibility in a local subsidiary: internal and external stakeholders' power, EuroMed Journal of Business, setembro, 2019. Endereço on line <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-01-2019-0013/full/html>Acesso em 20/06/2020.

MARSHALL, C., e ROSSMAN, G. B., Designing Qualitative Research, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., 1999.

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M., Qualitative Data Analysis, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1994.

MITCHELL, R., AGLE, B., e WOOD, D., Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, v. 22, n.4, pp. 853-886, 1997.

MORGAN, R. M., e HUNT, S. D., The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, v. 58, n. 3, pp. 20–38, 1994.

PAL, R., SANDBERG, e PARAS, M. K., Multidimensional value creation through different reverse supply chain relationships in used clothing sector, Supply chain management, v.24, n.6, pp.729-747, 2019.

PALMER, A., Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing, European Journal of Marketing, v. 34, n.5, p. 687- 704, 2000.

PARSONS, T., El Sistema Social, Madri, Editora Alianza Universidade, 1984.

PATTON, M. Q., Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks, CA, Sage, 2002.

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

SÁNCHEZ, J., VIJANDE, M. e GUTIÉRREZ, J., The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-Seller Business Relationships. Journal Of Business-To-Business Marketing , v.17, n.1, pp.62-94, 2010.

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

STAKE, R., The art of case study research. Thousand Oaks, Sage Publications, 1995.

TANGPONG, C., LI, J. e JOHNS, T.R., Stakeholder Prescription and Managerial Decisions: An Investigation of the Universality of Stakeholder Prescription, Journal of Managerial Issues, v. 22, n. 3, pp. 345 – 367, 2010.

THOMAS, R. e SKINNER, L., Total Trust and Trust Asymmetry: Does Trust Need to Be Equally Distributed in Interfirm Relationships? Journal of Relationship Marketing, v. 9, pp. 43–53, 2010.

VIRUES, C. , VELEZ, M. e SANCHEZ, J., Entrepreneurs as Trust's Builders: An Integrated Model. Open Journal of Business and Management, v.7, pp.1298-1337, 2019.

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

YANG, J., The determinants of supply chain alliance performance: an empirical study. International Journal of Production Research, v.47, n. 4, 15, p. 1055–1069, 2009.

YIN, R. K., Case Study Research: Design and Methods. 5th Edition ed. California: SAGE, 2014.