

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

BARBARA SUEMI KOYAMA

AS RELAÇÕES DE PODER ENTRE COMPRADOR - FORNECEDOR

UBERLÂNDIA  
2018

Barbara Suemi Koyama

AS RELAÇÕES DE PODER ENTRE COMPRADOR - FORNECEDOR

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientador Profa. Dra. Miriam Takimura

UBERLÂNDIA  
2018

## AS RELAÇÕES DE PODER ENTRE COMPRADOR - FORNECEDOR

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 17 de dezembro de 2018.

---

Profa. Dra. Miriam Tiemi Takimura, UFU/MG

---

Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula, UFU/MG

---

Profa. Dr. Henrique Geraldo Rodrigues, UFU/MG

## RESUMO

Este artigo busca compreender a estrutura e identificar as relações de poder exercidas no relacionamento consumidor-fornecedor no contexto de uma empresa atacadista e indústrias de bens de consumo sob os aspectos de recompensa, coerção, legitimidade, referência e experiência de French e Raven através de uma análise qualitativa exploratória com entrevistas semiestruturadas. Pode-se concluir que o atacadista entrevistado age como influenciador nos papéis de recompensa, especialização, legitimidade, referência e informação sendo que a última é o meio mais relevante para a empresa se posicionar. Os fornecedores influenciam nas bases de poder recompensa, especialização, legitimidade e principalmente a coerção que é enfatizada pelo dispositivo preparatório de intimidação. Os resultados obtidos por meio desse artigo buscam contribuir na relação comprador – fornecedor para que eles compreendam melhor seus parceiros e respectivas formas de enxergar uma negociação. A partir disso, as empresas podem fortalecer suas relações, o que é essencial para a gestão da cadeia e o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas.

Palavras-chave: poder, comprador, fornecedor

## 1. Introdução e justificativa

Segundo Drugg (2006), devido à dinâmica de concentração do trabalho e a globalização nas empresas, um grupo maior de pessoas passa a realizar atividades mais complexas, com um trabalho mais subdividido de modo a otimizar o processo buscando a sinergia para a maximização dos resultados. Porém, a maior divisão das atividades entre as empresas da cadeia de suprimentos gera uma maior interdependência entre os participantes da mesma e naturalmente são formadas condições de poder e controle entre os mesmos.

Essa interdependência entre o consumidor e fornecedor implica certa vulnerabilidade, pois segundo Ragatz et al (1997), os fornecedores tem grande influência e impactam diretamente nos gastos, qualidade, tecnologia e rapidez dos processos da empresa consumidora, sendo a integração e um bom relacionamento com os fornecedores, essencial para um bom desempenho no ambiente competitivo. Para isso, é necessário superar algumas barreiras definidas por Szulanski (1996) como a distância entre os componentes, a ambiguidade causal e dificuldade na compreensão e captação de informações e conhecimento; para aumentar a confiança entre as partes e diminuir a vulnerabilidade.

De acordo com Slack et al (2002), uma boa relação entre os compradores e fornecedores é indispensável para que se obtenha uma operação de produção competitiva pois segundo Hartley, Zirger e Kamath (1997), entender e se comunicar bem com seu fornecedor fortalece a relação pois permite que percebam as fraquezas e forças das partes e juntos trabalhem juntos para desenvolver alternativas a melhoria, acelerando o processo.

Diante disso, Araujo et al. (1999) confirmam que o relacionamento entre comprador e fornecedor não se trata somente de eventuais transações de compra e venda mas são transações frequentes que acabam por estabelecer um relacionamento entre ambos o que faz com que as condições de poder fiquem ainda mais evidenciadas pois esse relacionamento não é exercido de forma espontânea, é uma combinação de planos de ação entre os mesmos baseados em ajustes qualitativos e quantitativos.

Segundo Rosenbloom (1999), há variadas fontes de poder disponíveis para cada uma das empresas, mas é necessário que a empresa saiba a efetividade de cada fonte de poder. É importante também que a organização tenha consciência sobre quais as prováveis reações do uso de cada fonte de poder e como o seu uso pode afetar o canal para que o poder aconteça do modo efetivo sem prejudicar nenhum membro da cadeia de suprimentos.

Conforme Telles (2008), é essencial que a organização saiba reconhecer como esse poder e essas relações entre consumidor e fornecedor estão estabelecidas dentro e fora do contexto organizacional, estruturalmente e a partir dos processos, pois segundo Mentzer et al (2000) para o desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos em cadeias de suprimentos é essencial a gestão da cadeia e o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas, visto que segundo Simchi-Levi et al. (2000), foco em desenvolver melhorias no relacionamento da cadeia de suprimentos resultam em um retorno maior e conseqüentemente aumenta os lucros e a participação no mercado.

De acordo com French e Raven (1959) o poder é um processo abrangente e complexo e que é constantemente mascarado e define as bases de poder como processos de influência social. Segundo os mesmos, os comportamentos precisam ser influenciados, as atividades precisam ser coordenadas, instruções precisam ser dadas e aceitas, a persuasão precisa ser realizada, a motivação para atingir os objetivos precisa ser criada, as relações interpessoais harmoniosas precisam ser estabelecidas. Para Vlaar, Bosch e Volberda (2006), a normalização dessas relações engloba um aspecto substantivo em relação a contratos, regras e procedimentos e um aspecto processual e estruturante de codificação, linguagem comum, recompensas e punições.

Sendo assim, baseado na premissa de Mohr e Spekman(1994) de que os relacionamentos entre comprador-fornecedor englobam um grupo de características que os difere dos relacionamentos tradicionais e de que as parcerias de sucesso exibem essas características com maior intensidade, buscou-se com esse artigo identificar as forças de poder social exercidas nos relacionamentos comprador-fornecedor e sua importância dentro da cadeia de suprimentos. Para tal utilizam-se como critérios de análise os cinco tipos de fontes de poder de French e Raven (1959) que são: recompensa, coerção, legitimidade, referência e experiência.

A partir da realização de entrevistas, buscou-se compreender quais tipos de bases de poder social estabelecidas entre compradores e fornecedores e como elas são percebidas pelos influenciados e influenciadores. Os resultados obtidos por meio desse artigo podem contribuir na relação comprador – fornecedor para que eles compreendam melhor seus parceiros, a reputação dos mesmos e respectivas formas de enxergar uma negociação, pois segundo Thorelli (1986), o comprometimento com fornecedores cuja competência e imagem é reconhecida pelos membros da relação, cria um alicerce e fortalece a relação, aumentando a confiança com menor probabilidade de ações oportunistas.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivos Gerais**

Tem como objetivo identificar as relações de poder exercidas no relacionamento consumidor-fornecedor no contexto de um atacadista sob os aspectos de recompensa, coerção, legitimidade, referência e experiência de French e Raven (1959)

### **2.2 Objetivo Específico**

- Compreender quais as bases de poder social estabelecidas na relação de comprador e fornecedor;
- Identificar o papel das bases de poder na cadeia de suprimentos;
- Reconhecer a importância das bases de poder social para a construção e melhoria do relacionamento.

## **3. Referencial Teórico**

### **3.1 Relação Comprador – Fornecedor**

Segundo Oliveira e Carvalho (2004) é necessário formar alianças estratégicas com organizações com interesse de mercado em comum, uma rede de Cadeia de Suprimentos com negócios responsáveis pelas atividades de suprimentos, manufatura e distribuição. Dentro desse conceito, Gullet (2009) afirma que a relação comprador – fornecedor é o vínculo da colaboração econômica de transações comerciais e estão fundamentadas na confiança mútua de ambas as partes.

Prahinski e Benton (2004), afirmam que a relação comprador e fornecedor é uma questão estratégica, pois o sucesso de uma organização está relacionado ao desempenho de seus fornecedores. Ainda conforme Carter e Narasimhan (1996) a função de compra deixou de ser algo apenas tático sem grande impacto organizacional e passou a ter uma função competitiva gerando impacto organizacional considerável.

De acordo com Shin et al (2000), a atuação do desenvolvimento compartilhado na cadeia de suprimentos e o posicionamento estratégico da organização são medidos com base no nível de relacionamento com fornecedores, nível de comprometimento do fornecedor na elaboração do produto, critério de escolha dos fornecedores e diminuição na base de fornecedores, assim

como, para Prahinski e Bento (2004), o relacionamento comprador-fornecedor é a impressão do fornecedor diante do desempenho da empresa compradora em características operacionais e comportamentais

Segundo Mazzali et al (2011), o relacionamento comprador – fornecedor é marcado por ambiguidade e insegurança, o que gera compreensões diferentes da relação e tem como consequência divergências ao acesso as informações e na parceria para resolução de dificuldades. Isso acontece devido às partes não conhecerem as competências uma das outras e na incerteza, há o risco da escolha adversa e dano moral.

Conforme Meira (2006) é imprescindível que o cliente confie na competência do fornecedor em satisfazer a demanda do cliente, conhecendo sua forma de trabalho, respeitando sua qualificação e incentivando a prosperidade com treinamentos e participação e integração das equipes de trabalho. Segundo Mazzali et al(2011), essa relação gera uma situação de vulnerabilidade financeira e moral e a falta de confiança atrapalha a continuidade e sucesso dessa interação. Sendo assim, é necessário superar o desafio relacionado a falta de conhecimento mutuo e gerar um ambiente com intensa troca de experiências e informações entre os membros.

De acordo com Liker e Choi (2004), o processo de comunicação deve acontecer de maneira intensa, mas seletiva e estruturada com foco e orientação nas informações trocadas, pois segundo Lee e Whang (2001), o desempenho de uma cadeia de suprimentos pode ser melhorado através da redefinição do processo de decisão, através do compartilhamento de informação que é o modo de diminuir os custos, aumentar a flexibilidade e conseguir respostas mais rápidas e efetivas. Dessa forma, segundo Mukherji e Francis (2008) as relações com os fornecedores requerem adaptação mútua, interdependência e trabalho em conjunto a fim de estabelecer uma relação de confiança para ambas às partes. Complementar a essa informação, Monczka et al (1998) afirma que as parcerias devem compreender alto nível de colaboração, perspectiva de longo prazo, engajamento de ambas as partes e uma relação harmoniosa de poder com métodos de gestão de conflitos.



### 3.2 Forças Poder Social

Segundo Mendonça e Dias (2006), há muita discussão em torno dos temas de poder e influência, sendo apresentada uma definição de poder como influencia potencial e influencia como poder em ação. Dentro dessa ampla discussão, foi apresentada a teoria de French e Raven (1959) que é uma das mais populares na qual eles discutiram as bases do poder social em relação a mudanças psicológicas, de modo a entender a origem do poder e a capacidade de obtenção de poder para influenciar pessoa ou grupo, sendo esse poder visto como a capacidade que certos grupos tem de alterar o comportamento de outras pessoas e fazer com que ajam como o ator deseja. Ainda segundo French e Raven (1959), a relação de poder só tem efeito em relações com certa estabilidade e duradoras, não sendo considerados estímulos momentâneos.

Ao realizar estudos sobre a influência do poder social, Mendonça e Dias (2006) mencionam que busca-se identificar as estratégias de influência usadas, os fatores que influenciam as escolhas das táticas e descobrir os resultados dos comportamentos táticos, pois as pessoas utilizam de diversas estratégias e táticas conforme há a mudança de situação ou alvo a ser influenciado e que de acordo com Mendonça e Dias (2006) variam de acordo com os objetivos da pessoa a ser influenciada, o poder relacionado à sua posição e as expectativas relacionadas a vontade do outro de agir de acordo com o desejo do alvo. Dentro dessa discussão, Kipnis e Schmidt (1984) afirmam que as pessoas que dispõem de recursos, emoções ou finanças admiradas por outros apresentam uma vantagem dentro da relação pessoal ou comercial. Barry e Shapiro (1992) complementam essa afirmação ao dizer que alguns comportamentos adotados levam a submissão em casos de influência social, como no caso de reação positiva do alvo a atratividade, credibilidade, competência e integridade do agente de influência.

Segundo French e Raven (1959), em uma relação há varias bases de poder que podem ser identificadas, sendo abordadas cinco que são mais usadas e importantes que são: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência e poder de especialista e o poder adicionado posteriormente a essa teoria, poder de informação. O poder de recompensa é o poder medido pela capacidade de recompensar, portanto o poder exercido sobre o alvo aumenta conforme a relevância das recompensas que certa pessoa percebe que pode ser intermediado pra ele, varia de acordo com a probabilidade do poder de intermediação de recompensa percebido; essa forma de poder segundo Drugg (2006), é encontrada em todas as cadeias, pois todos estão em busca de recompensas financeiras. Outro exemplo dessa forma de poder é citado por Rosenbloom (1999) onde ele cita o exemplo de fabricantes que expõem seus produtos nos varejistas para alertá-los sobre alguma promoção ou ação de publicidade fazendo

com que o varejista assuma o compromisso de estocar uma maior quantidade desse produto e expor o produto deixando-o em evidencia.

O poder coercitivo é a capacidade de manipulação para obtenção de valor, é derivado da expectativa de que o manipulado terá algumas punições caso não ceda a influência, é a capacidade do agente de penalizar o manipulado ou impossibilitá-lo de conseguir os resultados ansiados. Ainda de acordo com French e Raven (1959), há o poder legítimo que é estabelecido como o poder oriundo de valores interiores que definem que o agente tem direito legítimo de influenciar o alvo e o mesmo tem obrigação de obedecer a essa influência. É similar ao conceito de autoridade, porém não necessariamente é um contrato assinado, podendo ser uma indução ou algo previamente estabelecido verbalmente, envolvendo algum código ou padrão aceito pela pessoa por meio do qual o influenciador exerce seu poder. Um exemplo desse tipo de poder é citado por Drugg (2006) e usado em modelos de negócio franchising onde os contratos estabelecem diversas regras para os franqueados, sofrendo uma influência direta do franqueador.

Para French e Raven (1959), o poder de referência tem base na identificação do alvo com o ator, ligação e envolvimento, que gera um desejo de associação e união por alguém que você é atraído, porém o ator tem esse poder de influência mesmo que o alvo não esteja consciente disso, é usado em situações que o ator visualiza no outro qualidades que ele valoriza e gostaria de ter, estando propenso a imitar ou se deixar influenciar pelo agente como exposto por Drugg (2006), no exemplo do caso de produtores de marcas requisitadas que impõem ao varejo como seu produto deve ser exposto e as promoções enquanto o atacadista por saber da importância e da identificação desse produto para seus clientes, se deixa influenciar pelos produtores e o mesmo pode ocorrer de maneira contrária caso o varejista tenha poder diante dos consumidores finais. O poder de especialista, de acordo com French e Raven (1959), é baseado na atribuição de conhecimento e capacidade do agente influenciador e a força do mesmo varia de acordo com a quantidade de conhecimento dentro de uma área específica que o alvo atribui ao influenciador, avaliando esse conhecimento de acordo com suas experiências e seu próprio conhecimento.

Outra fonte de poder que foi atribuída posteriormente é o poder da informação que é estabelecida com base na importância da informação que o ator dispõe, é uma persuasão em troca do fornecimento de informações que podem ser de grande valia para o alvo como é citado por Drugg (2006). Em casos de varejo de supermercados, as empresas fornecedoras contam com softwares de controle de estoque para identificar a demanda de seus varejistas e caso o

varejista não tenha o mesmo conhecimento sobre esse sistema, irá ser influenciado a pressupor que a definição dos estoques e compras ditadas pelo fornecedor é a correta.

De acordo com Mendonça e Dias (2006), nas organizações o poder é originado das oportunidades que surgem da posição do membro na hierarquia de trabalho sendo exercido o poder legítimo, coercitivo e de recompensa ou de atributos pessoais e impessoais para o poder de referência, de especialista e de informação. Sendo assim, de acordo com French e Raven (1959), o agente influenciador dispõe de seis recursos para atingir seu objetivo e influenciar o alvo a mudar sua convicção, atitude ou comportamento que são a promessa de recompensa, a coerção de punição, legitimidade, especialização, envolvimento e informação que utilizam desses recursos com o propósito de atingir seus objetivos extrínsecos, para cumprir com necessidades internas ou requerimentos formais, a vontade de se beneficiar ou prejudicar e a ideia de obtenção de status.

Segundo Raven (1990), o influenciador deve ser cauteloso ao utilizar alguns recursos na tentativa de poder ao selecionar uma estratégia de influência, realizar uma preparação antes de colocar em prática sua tentativa, ensaiar o modo de falar, verificar a lógica do argumento de persuasão e como irá ser apresentado, onde a interação irá acontecer e a forma do encontro o que pode gerar um aumento da sua influência que são os dispositivos preparatórios para aumentar ou enfatizar as bases de poder, de acordo com quadro abaixo.

No quadro 1, há o detalhamento das bases de poder social exploradas por French e Raven (1992).

<b>QUADRO 1 - BASES DE PODER SOCIAL</b>	
<b>BASES DE PODER</b>	<b>DIFERENCIAÇÃO</b>
<b>Coerção</b>	Coerção Impessoal
	Coerção pessoal
<b>Recompensa</b>	Recompensa impessoal
	Recompensa pessoal
<b>Legitimidade</b>	Legitimidade formal(poder da posição) - posição ocupada por uma pessoa
	Legitimidade de reciprocidade - necessidade de retribuir um favor
	Legitimidade de equidade - necessidade de conceder a cada um conforme merecimento
	Legitimidade de dependencia - dependencia que um individuo tem da cooperação de outros para que seja atingido um objetivo comum
<b>Especialização</b>	Especialização positiva
	Especialização negativa
<b>Referência</b>	Referência positiva
	Referência negativa
<b>Informação</b>	Informação direta
	Informação indireta
Fonte: Baseado em Raven(1990, 1992) e em Rodrigues, Assmar e Jablonski (2003).	

De acordo com Raven (1992), apesar de o influenciador ter a sua disposição as bases de poder, em alguns casos, é necessário uma preparação prévia ou montagem do palco por parte do influenciador para enfatizar as bases de poder, citando algumas estratégias orientadas para um poder específico que podem ser utilizados de modo a influenciar de modo mais efetivo. Essas estratégias que podem ser chamadas de dispositivos preparatórios estão apresentados no quadro 2.

<b>QUADRO 2 - DISPOSITIVOS PREPARATÓRIOS PARA AUMENTAR OU ENFATIZAR BASES DE PODER</b>	
<b>DIPOSITIVOS PREPARATÓRIOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Estabelecer poder de informação</b>	Apresentar um background informacional que pode, subsequentemente, servir para aumentar a influência baseada em informações
<b>Intimidação</b>	Intimidar, coagir, apresentar uma imagem que desperte medo
<b>Insinuação</b>	Aumentar a atração do alvo em relação ao agente
<b>Enfatizar pontos em comum</b>	Enfatizar os pontos em comum nas experiências passadas, objetivos etc. Estimular a identificação entre o alvo e o agente
<b>Autopromoção</b>	Enfatizar que o agente detém conhecimentos superiores
<b>Autorização para posição legítima de poder</b>	Fazer referências às normas formais relacionadas com o cargo ocupado pelo agente, à sua habilidade para recompensar e punir, ao seu acesso a especialistas e a interesses em comum
<b>Fazer favores visando à legitimidade recíproca</b>	Prestar favores ao alvo, enfatizar a dependência do agente em relação à resposta do alvo e referir-se a algum mal que este tenha causado ao agente
<b>Indução de culpa visando à legitimidade da equidade</b>	Fazer uma solicitação que o alvo não estaria disposto a atender, para induzir à culpa, numa preparação para outra solicitação pretendida pelo agente
<b>Demonstrar efetiva supervisão</b>	Evidenciar a efetiva capacidade do agente de supervisionar o comportamento do alvo
Fonte: adaptado de Raven (1992)	

De acordo com Mendonça e Dias (2006, p. 14), “O processo de gerenciar impressões é uma forma de influência social pela qual as pessoas procuram interferir nos seus próprios resultados pela tentativa de influenciar as impressões que os outros têm delas” para deixar o agente influenciador mais capacitado e conseguir atingir seu objetivo nas tentativas de influência social, pois segundo French e Raven (1959), quanto maior for a base de poder que a organização dispõe maior será o poder da cadeia de suprimentos.

#### **4. Método de Pesquisa**

O método utilizado no seguinte artigo é de natureza qualitativa, pois está fundamentado em um contexto particular de pesquisa (KETOKIVI E CHOI, 2014) além de segundo Zanelli (2002), a mesma se preocupa em produzir conceitos e usar de conceitos pré-existentes para entender os conjuntos de elementos.

O estudo de caso partiu de uma organização compradora, um atacadista, considerado um caso representativo no mercado brasileiro pela estrutura logística e pela estrutura de relacionamento estabelecida com as principais indústrias de bens de consumo. Pesquisou-se suas relações com alguns de seus principais fornecedores, detentores de marcas apontadas como líderes de pesquisa de mercado. A coleta de dados primários foi feita pela realização de entrevistas semiestruturadas nas dependências da empresa atacadista com gestores que lidam diretamente com o relacionamento compradores - fornecedores, sendo quatro diretores de compras, três compradores e nove fornecedores. Os dados foram adaptados do instrumento de pesquisa de Takimura (2016) que teve coleta de dados no mesmo ano. As entrevistas foram realizadas nas dependências do atacadista e tiveram entre 35 e 73 minutos de duração.

Após a coleta de dados, houve a aglutinação dos dados para identificação dos conhecimentos transferidos ou desenvolvidos nesses eventos e equiparação das informações levantadas no referencial teórico com as obtidas através da coleta de dados. Para essa comparação, as respostas serão classificadas em categorias que serão apresentadas de forma sistematizada. Segundo Oliveira (2016), o processo de desenvolvimento de categorias tem como objetivo a representação de um instrumento de coleta de dados alinhado à abordagem teórica utilizada e que permite maior confiabilidade dos dados obtidos do campo. Sendo assim, este processo de categorização foi iniciado através da análise da abordagem das categorias do referencial teórico.

#### **5. Resultados**

A apresentação dos resultados e suas conclusões é apresentada separadamente pelas categorias de poder: coerção, recompensa, legitimidade, especialização, referência e informação com trechos das entrevistas que demonstram a existência de cada tipo de poder na relação com fornecedores, quais recursos são considerados uma vantagem dentro dessa relação.

No quadro 3, há a caracterização dos sujeitos da pesquisa que tiveram trechos da entrevista citados na análise dos resultados.

<b>QUADRO 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO</b>
CA	Comprador A da atacadista
CB	Comprador B da atacadista
CC	Comprador C da atacadista
F1	Fornecedor 1 de adesivos e outras soluções;
F2	Fornecedor 2 de produtos de higiene e limpeza;
F3	Fornecedor 3 de alimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal;
F4	Fornecedor 4 de alimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal;
F5	Fornecedor 5 de produtos de tecnologia de informação;
F6	Fornecedor 6 de garrafas térmicas;
F7	Fornecedor 7 de produtos de tecnologia;
F8	Fornecedor 8 de eletroeletrônicos;
F9	Fornecedor 9 de produtos de higiene oral e saúde bucal;
GC 1	Diretor de compras 1 da atacadista;
GC 2	Diretor de compras 2 da atacadista;
GC 3	Diretor de compras 3 da atacadista;
GC 4	Diretor de compras 4 da atacadista;
Fonte: Elaboração da autora, 2018	

Quadro elaborado pela autora com caracterização dos sujeitos da pesquisa.

### **Coerção:**

Alguns trechos de entrevista mostram opiniões de compradores e fornecedores sobre algumas marcas que por estarem bem posicionadas no mercado e em seu nicho, que segundo Silveiras(2012), utilizam disso para botar uma “pressão” no comprador para que ele aceite algumas imposições do fornecedor. Foi relatado o seguinte:

**CB:** “Hoje o modelo que ela faz é o seguinte, se eu não fizer isso ela não vai me vender mais produto.”

Da mesma forma, por vezes a coerção ocorre em função da própria estratégia do atacadista de manter em seu portfólio marcas de destaque nacional, assim, como a marca é importante e, em alguns casos, não tem substituto, podendo prejudicar suas vendas e faturamento, eles aceitam a manipulação pelo poder coercitivo.

**GC4:** “Nós temos um reconhecimento muito saudável de dar exclusividade para certa esponja de limpeza. Agora, se eu tiver problema com eles, eu vou ter problema com a categoria deste produto.”

**GC 1:** “Claro que tem produtos que vai chegar uma hora que eles vão ter que comprar, mas eles tiram vantagem de ser gigantes. Tem planejamento colaborativo, mas eles acabam muito mais usando a força para botar pressão.”

### **Recompensa:**

De acordo com French e Raven(1959), é o poder de uma parte recompensar o outro dentro da relação, pode ser percebido tanto em falas de compradores em relação aos fornecedores como de fornecedores em relação ao comprador. Na fala dos compradores pode-se destacar:

**DC 3:** “Ele tem que trazer os produtos. Ele tem que nos dar condições competitivas, ou seja, preços. Ele tem que nos dar um apoio de Trade, de marketing para que a gente desenvolva um plano de negócios. E nesse plano de negócios tem que ter ações mercadológicas, ações de marketing.... Promoções de *packs*, de combos, leve 2 pague 1, leve 3 pague 2.”

**CA:** “Esses incentivos acontecem e são importantes para fomentar mais vendas no negócio.”

Na fala dos fornecedores:

**F5:** “Então se o atacadista cresceu em relação a aquela categoria ele tem um bônus performance e isso é escalonado de acordo com o percentual de crescimento.”

**F10:** “Fizemos promoção. A gente tem uma campanha de pontuação que é um clube para os vendedores.”

**F2:** “E o fato dele nos fornecer um espaço de trabalho dedicado, de dar uma atenção muito especial, eu acho que a gente tem como moeda de troca sim estar muito presente sempre. Então, para estar sempre conectado com o cliente.”

Sendo assim, pode-se perceber que há uma relação de ganha-ganha onde ambos sentem que estão sendo beneficiados nessa relação. Percebe-se que nessa relação é importante que ambas as partes sintam que estão sendo recompensadas e que estão se esforçando para agradar e fortalecer a parceria e eles não medem esforços para que isso aconteça, usam isso como forma de reter o cliente e fornecedor.

### **Legitimidade:**

Em relação a categoria legitimidade, a maioria disse que o acordo é algo previamente estabelecido verbalmente, porém percebe-se que nessa categoria o influenciador é o comprador que estabelece alguns parâmetros de negociação que tem que ser obedecidas pelo fornecedor:

**F3:** “... É tudo feito através de contratos e cláusulas mesmo.”

**F6:** “Mas faz parte do contrato e querem fazer valer a qualquer custo. Inviabiliza o negócio. Chega à paralisação. Porque não se tem condição de flexibilizar.”

**F10:** “a gente tem as normas de contrato que a gente tem que seguir realmente.”

Porém também há situações contrárias em que o comprador é influenciado e tem que seguir as regras do fornecedor como explicitado no trecho abaixo:

**F1:** “Ela é mensurada pelas leis norte americanas de *compliance* e o atacadista segue todas elas na risca né. Então a gente não tem encontrado muita dificuldade. Até que assim, o que é ilegal e proibido a gente não faz, só faz o que pode. Com o atacadista a gente nunca precisou abrir precedente nem fazer coisas que não sejam dentro daquela lei americana de regularização do mercado mundial. Tem uma normativa, eu não sei o termo, mas tem uma normativa mundial. Eles seguem à risca.”.

**DC 1:** “Tem coisas que a gente desenvolveu internamente para atender a empresa. Tem um sistema que especificamente para atender ele... Porque eles não se adaptam a gente, a gente tem que se adaptar a eles.”

### **Especialização:**

O poder de especialista, de acordo com French e Raven(1959) é a quantidade de conhecimento que o influenciador dispõe referente à área específica e é percebido pelo influenciado, é visto como de grande valia para a empresa e sabem do poder que conseguem exercer através da especialização como citado abaixo:

**CC:** “Você tem uma velocidade maior de mudança de tecnologia então exige um conhecimento mais profundo do profissional, nível de conhecimento ele ajuda. Então tendo uma pessoa que conhece que vem da indústria, que trabalha, que tem treinamento, tem curso”

Diante disso, os fornecedores influenciam com seu poder de inovação e lançamento de produtos, pois ele detém o conhecimento de seus produtos e cabe a eles fazer o treinamento à equipe de vendas do atacadista:

**CA:** “Nessa relação, eles têm à disposição sim de treinar pessoas, para treinarem as nossas equipes com determinados tipos de produtos... Eles vão lá para dar o treinamento”.

**DC 1:** “A gente demanda trabalho com eles de ajudar no treinamento da nossa equipe de vendas, eles fazem também visita em campo, visitando as filiais e regionais junto com nossos gerentes de mercado, representantes, vendedores, para identificar potenciais... crescimento”

A partir desse treinamento, os fornecedores agregam valor à empresa atacadista que além de ter o poder de especialização da logística e distribuição, gera valor a equipe de vendas que passa a ter mais conhecimento sobre os produtos vendidos e executa uma melhor venda.

**F2:** Então é um cliente com potencial logístico muito forte, mas um potencial de representação muito alto também. Eles têm muitos vendedores... Isso para a gente, como a gente busca construir share e vendas, é importante”



**F6:** “Representa muito sobre o nosso faturamento, a qualidade da venda dele”.

**F6:** “Quando eles começaram a partir para o treinamento da equipe de vendas e para direcionar o representante deles para trabalhar melhor esse segmento. E até hoje, as melhores ações para crescimento de vendas não são os incentivos de venda. São os treinamentos que a equipe recebe.”.

### **Referência:**

Para French e Raven (1959), o poder de referência é a identificação do alvo com o ator, desejo de associação e união. É o desejo de fazer parcerias com marcas fortes e bem posicionadas no mercado.

**CC:** “Quando você compra um produto deles, tem por trás dali uma marca, tem uma confiança... quando você compra uma marca você já está pagando por um valor adicionado à marca.”

A empresa entrevistada é referência no mercado atacadista devido seu tempo de mercado e poder de distribuição, gerando um desejo de associação:

**F3:** “É um cliente grande. É um cliente de referência no Brasil e América Latina. Isso conta bastante. O poder de distribuição. É um cliente que toda indústria quer estar. E quer estar forte aqui dentro.”

**F11:** “Ele atua em tudo quanto é segmento... ele oferece vários tipos de serviços... é importante, para mim como um complemento, para chegar naquele lugar que muita gente não chega”.

Os fornecedores prezam pela parceria pela imagem da marca e qualidade do serviço oferecido, mesmo que não dê tanta rentabilidade como outros parceiros.

**F1:** “É importante, mas não dá a rentabilidade que outras contas dão... Mas é muito importante por causa do volume, por causa da distribuição, a parceria”.

### **Informação:**

O poder de informação apesar de ter sido adicionado como poder social recentemente, pode ser considerado o de mais valia para a empresa analisada:

**DC 3:** “O mercado é dinâmico, ele muda, está sempre em mutação. O varejo mudando eu tenho que ter informação rápida para eu poder mudar e exigir da indústria que ela mude”

**CC:** “É uma empresa que compartilha muita informação. E informação hoje é à base de seu negócio.”

O poder de informação é persuadir a pessoa em troca do fornecimento de informações que podem ser valiosas para o alvo:

**DC 2:** “Troca de informações, prioridade da equipe de vendas, comunicação, é o nosso portal”

**CA:** “Compartilhamos todas as informações, informação de estoque, informação de venda, informação de nível de serviço, informação de ruptura...é compartilhada pois ajuda a gerir estoque, gerir venda, gerir ruptura, é total interesse dele”

**CB:** “A transparência é algo que as indústrias precisam, por isso que abrir as informações para as indústrias é algo muito...que as indústrias reconhecem como um benefício da relação.”

Para enfatizar ainda mais a base de poder da informação, a empresa dispõe de um portal para disponibilizar as informações:

**F4:** “Os dados do portal contêm informações do mês passado, então, esses fornecedores Top recebem informações atualizadas, diárias. Com isso eles conseguem fazer a gestão.”

**F8:** “Informação em relação a todos os meus produtos, como que está o estoque, como que está à venda. Essa informação eu tenho ela diariamente, 24 horas por dia através do portal que ele oferece essas informações.”

## 6. Discussão

Após apresentação dos resultados por categoria através da análise dos discursos da entrevista, foi possível uma melhor compreensão dos papéis sociais na cadeia de suprimentos e pode-se concluir os papéis exercidos por atacadista e fornecedor de acordo com quadro 4.

QUADRO 4 - PAPÉIS EM CADA CATEGORIA		
CATEGORIA	ATACADISTA	FORNECEDOR
Coerção	Influenciado	Influenciador
Recompensa	Influenciador/ Influenciado	Influenciador/ Influenciado
Legitimidade	Influenciador/ Influenciado	Influenciador/ Influenciado
Especialização	Influenciador/ Influenciado	Influenciador/ Influenciado
Referência	Influenciador	Influenciado
Informação	Influenciador	Influenciado
Fonte: Elaboração da autora, 2018		

Quadro elaborado pela autora com papéis do atacadista e fornecedor em cada categoria.

O atacadista entrevistado age como papel de influenciador nos papéis de recompensa, especialização, legitimidade, referência e informação sendo que a última é o principal meio da empresa se posicionar com seus fornecedores, pois permite que por meio dessa base de poder da informação, ela aumente sua influência para exercer as outras formas de poder, fortalecendo

sua relação com o cliente e gerando uma gestão compartilhada, criando uma proximidade, o que contribui com as estratégias da empresa.

**CA:** “É claro que eles compartilham com a gente informações de mercado, informações de tendências... eles me mantêm informado de como o mercado está se comportando, me antecipa informações para que juntos a gente planeje os passos pra frente.”

**F9:** “A gente gosta muito de compartilhar informação de mercado, de importação, que é que está vindo, quais são as oportunidades e entender se os produtos realmente estão adequados...eu acho que essa gestão compartilhada ela é importante para o negócio acontecer.”

**F11:** “A maior dificuldade de qualquer relação entre uma indústria e um cliente atacadista é comunicação. É a informação chegar correta para as pessoas que vão fazer a venda, para ela melhor fazer a venda.”

Conforme citado no referencial teórico, Meira (2006) afirma que é imprescindível que o cliente confie na competência do fornecedor em satisfazer a demanda do cliente, conhecendo sua forma de trabalho, respeitando sua qualificação e incentivando a prosperidade com treinamentos e participação e integração das equipes de trabalho o que é obtido através do compartilhamento de informações que possibilita a aumentar a base de poder com base nas recompensas e especialização.

Da mesma forma que a empresa age como influenciador, ela também é influenciada nas bases de poder Recompensa, especialização, legitimidade e principalmente a coerção que é enfatizada pelo dispositivo preparatório de intimidação onde os fornecedores despertam medo na organização por serem marcas conceituadas e sem substituto, gerando certa dependência da atacadista em relação ao fornecedor.

Para enfatizar as bases de poder, a atacadista utiliza de dois principais dispositivos preparatórios relacionados ao poder de informação, estabelecendo um poder de informação com experiência informacional que serve para aumentar sua influência. **DC 3:** “Somos uma empresa de relacionamento. Nós queremos nos relacionar bem com todos os fornecedores, em todos os aspectos, até em amizade mesmo. Em conhecer, cultivar e cultivar amizade e parceria. Ter um relacionamento muito forte. Porque é no relacionamento que nascem as boas coisas.” Focado nesse relacionamento forte com o fornecedor, evidencia pontos em comum para estimular a identificação entre alvo e agente, focando na construção do relacionamento.

**DC 2:** “O nosso investimento, ele é o de criar um conceito, criar identidade, fortalecer a identidade com aquele fornecedor.”

**DC 4:** “somos estruturados em cima de relacionamento. Relacionamento com o colaborador que eu quero saber como ele pensa. Relacionamento com a indústria que eu quero

saber o que eles querem que a gente melhore. E relacionamento com os nossos clientes. E essa é a ordem de importância.”

Segundo Mentzer et al (2000) para o desenvolvimento de relacionamentos bem sucedidos em cadeias de suprimentos é essencial a gestão da cadeia e o gerenciamento dos relacionamentos entre as empresas, concluindo que a base de poder informação é a base das estruturas de poder da empresa analisada pois ajuda a construir e desenvolver os relacionamentos que resultam em um retorno maior e conseqüentemente aumenta os lucros e a participação no mercado.

## **7. Considerações finais**

Ao realizar as pesquisas bibliográficas para elaboração e análise desse artigo, pode-se perceber que existe uma carência de pesquisas sobre a relação de compradores e fornecedores no setor de serviços, pois grande parte da literatura trata da manufatura, principalmente dados mais recentes de como essa relação vem se modificando e amadurecendo ao longo dos anos. A interação comprador-fornecedor deixou de ser uma relação perde-ganha para um status em que ambos se sentem beneficiados na negociação e trabalham juntos para o crescimento um do outro e isso é algo que vale a pena ser estudado para entender os motivos dessa mudança e quais outras transformações esse tipo de relação pode sofrer futuramente.

Cabe mais estudos e análises sobre as relações de poder em todos os campos de estudo, não apenas na área de gestão de pessoas onde são encontrados os principais artigos citando as bases de poder com atualizações sobre as mesmas e como elas são exercidas na sociedade atual, ou até mesmo buscando aprofundar sobre esse assunto em outras cadeias de suprimentos.

É necessário e pertinente a realização de entrevistas que focam em perceber as relações das empresas com seus respectivos fornecedores e as mudanças ocorridas nesse relacionamento ao longo do tempo e como as bases de poder sociais exercidas foram alteradas, principalmente a base de poder da informação que foi introduzida posteriormente, seria interessante estudar a partir de que momento foi identificado a importância desse poder social na relação do ponto de vista do consumidor e fornecedor e quais ações foram feitas para se adequar a essa mudança.

Conclui-se que a sociedade está se modificando em ritmo acelerado e é necessário que os estudos acompanhem essa dinâmica de modo que possam contribuir de maneira mais pertinente com as organizações.

## Referências

ARAUJO, L., DUBOIS, A., GADDE, L. Managing interfaces with suppliers. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n.5, p. 497-506, 1999.

CARTER, J.R., NARASIMHAN, R. Purchasing and supply management: future directions and trends, *International Journal of Purchasing and Supply Management*, v .32, n.4, p.2-12, 1996.

DRUGG, A. C. Conflito e interdependência na cadeia de suprimentos de marcas próprias. Dissertação (Dissertação pós graduação Administração) – Mackenzie. São Paulo, 2006.

FONGHIN, J. H.; GOLICIC, S. L. Supply chain collaboration: enablers, impediments and Benefits. **Supply Chain Management Review**, v. 4, 2000.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In CATWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ann Harbor, v. 40, p. 619- 652. 1995.

HARTLEY, J.L.; ZIRGER, B.J., KAMATH, R.R. Managing the buyer-supplier interface for on –time performance in product development. **Journal of operations management**, n. 15, p.57-70, 1997.

KETOKIVI, M.; CHOI, T.; Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 232–240, jul. 2014.

LIKER, J. K.; CHOI, T. Y. Building Deep Supplier Relationships. **Harvard Business Review**, v. 82, n.12, 2004.

MAZZALI, L.; MACHADO JUNIOR, C.; FURLANETO, C. J.; O nexo entre formalização e confiança na gestão da relação cliente-fornecedor. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 18, n. 3, p. 571-586, 2011 .

MEIRA, M. L. B. A.; ROTONDARO, R.. A integração de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos. **GEPROS**, v. 1, n. 2, 2006.

MENDONÇA, J. R. C.; DIAS, S. M. R. C.; De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 4, n. 4, p. 01-19, 2006.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, 2001.

MOHR, J., SPEKMAN, R.; Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MUKHERJI, A.; FRANCIS, J. D.; Mutual Adaptation in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Business Research**, v. 61, p.154-161, 2008.

OLIVEIRA, C. M.; CARVALHO, M. F. H.; Análise de políticas de gestão em cadeias de suprimentos por modelos de simulação. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 11, n. 3, p. 313-329, 2004.

OLIVEIRA, M.T.T.; A influência das relações simultâneas entre um atacadista e seus fornecedores. Tese(Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2016.

---

PRAHINSKI, C.; BENTON, W.C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance, **Journal of Operations Management**, v. 22 n. 1, 2004.

RAGATZ, G.L.; HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. Success factors for integrating suppliers into new product development. **Journal of Product Innovation Management**, N. 14, p. 190-202, 1997.

RAVEN, B.H. A power/interaction model of interpersonal influence: French and Racen thirty years later. **Journal of Social Behavior and Personality**, n.7, p.217-244, 1992.

ROSEMBLOON, B.. Marketing Channels: A Management View. The Dryden Press, 6. Ed., 1999.

SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. São Paulo: Ed. Atlas, p.19-20, 2002.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, Winter Special Issue, 1996.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. Designing and Managing the Supply Chain - concepts, strategies, and case studies. 1. ed, 2000.

TELLES, R. Curso de Clusters e Redes de Negócios. Curitiba: IESDE Brasil S. A., 2008.

THORELLI, H. B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

VLAAR, P. W. L.; BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense. **Organization Studies**. v. 27, n. 11, p. 1617-1638, 2006.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79 - 88, 2002.