

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

Júnior Utzig

Díades Comprador-Fornecedor: A Influência das Fontes de Ganhos Relacionais e da
Assimetria de Poder no Valor do Relacionamento

São Leopoldo
2017

Júnior Utzig

Díades Comprador-Fornecedor: A Influência das Fontes de Ganhos Relacionais e da Assimetria de Poder no Valor do Relacionamento

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Professor Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

São Leopoldo

2017

U89d

Utzig, Júnior.

Díades comprador-fornecedor: a influência das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder no valor do relacionamento / por Júnior Utzig. – 2017.

95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2017.

“Orientador: Dr. Douglas Wegner”.

1. Fontes de ganhos relacionais. 2. Assimetria de poder.
3. Valor do relacionamento. 4. Pequena empresa. I. Título.

CDU: 658

JUNIOR UTZIG

Díades Comprador-Fornecedor: A Influência das Fontes de Ganhos Relacionais e da Assimetria de Poder no Valor do Relacionamento

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Relações Interorganizacionais

Orientador: Prof. Dr. Douglas Wegner

Data de Apresentação: 20/11/2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Douglas Wegner
PPGAdm Unisinos
Orientador

Profa. Dra. Kadigia Faccin
PPGAdm Unisinos

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto
PPGAdm Unisinos

Prof. Dr. Alisson Eduardo Maehler
PPGDTSA - UFPel

Dedicatória

Aos meus pais, Irineu e Vera, que não mediram esforços para transmitirem seus valores e sua ética, proporcionando acesso ao ensino de qualidade às custas de postergarem os seus próprios sonhos, em troca do nosso bem-estar e da oportunidade para sonhar.

A minha esposa Tais, principal incentivadora dessa etapa acadêmica por acreditar no meu potencial muitas vezes mais do que eu mesmo sou capaz de acreditar, e que foi forte e soube compreender as noites em que estive ausente para ajudá-la nos cuidados com o pequeno Vinícius.

Agradecimentos

A Deus, principalmente pela saúde necessária para cumprir essa jornada.

À minha esposa Tais, pelo incentivo, apoio e compreensão durante o período em que não estive presente tanto quanto ambos gostariam.

Ao meu filho Vinícius, que mesmo não sabendo porque o papai estudava tanto, soube entender que era importante para mim e um dia verá que também fiz isso por ele.

Ao professor Douglas Wegner, amigo e incentivador, sempre preocupado com a busca da excelência em tudo o que faz, tornando-se fonte de inspiração para uma futura carreira acadêmica.

Aos amigos de longa data Cássio e Deisi pelo incentivo, e especialmente à Deisi, que mostrou caminhos para que essa jornada fosse menos árdua.

Aos amigos de fé, do futebol, dos almoços e jantares, aos quais tive que negar convites para encontros e que compreenderam a ausência como parte de uma etapa de crescimento pessoal.

Aos colegas de mestrado, em especial Marcos Fortes, pela disponibilidade de sempre quando surgiam as dúvidas corriqueiras, às quais ele pacientemente explicava e orientava.

Aos colegas do Sebrae-RS que se engajaram e apoiaram a realização da pesquisa, indicando empresários para o rol de possíveis respondentes.

Ao Sebrae-RS pelo apoio financeiro disponibilizado para a realização do mestrado acadêmico.

RESUMO

A presente pesquisa busca compreender como uma pequena empresa fornecedora que estabelece relações numa díade com uma grande empresa compradora percebe o valor dessa relação. Um dos objetivos é compreender se as fontes de ganhos relacionais são percebidas e se influenciam o valor do relacionamento. O outro é perceber se mesmo em uma relação com uma grande empresa tendo o maior poder, essa assimetria de poder influencia também o valor do relacionamento para a empresa fornecedora de uma grande empresa compradora. A abordagem escolhida foi quantitativa, por meio de uma *survey*, obtendo-se a amostra de 145 respondentes. As questões utilizadas foram originárias de escalas já aplicadas e validadas, mas foi conferida a sua validade por meio de análise fatorial. Sete hipóteses iniciais e uma posterior à fatorial foram testadas por meio de regressão linear múltipla. Os resultados indicam que o compartilhamento de conhecimento, a complementariedade de recursos e a governança relacional são fontes de ganhos relacionais que favorecem o valor do relacionamento, assim como o uso do poder indireto e do poder de recompensa também. Já o poder de coerção atua de forma negativa para o valor do relacionamento. Outras dimensões de valor do relacionamento foram testadas como contribuições adicionais para a pesquisa. Diante dos resultados encontrados, surge a oportunidade de que estudos futuros sejam realizados com as dimensões de valor do relacionamento de forma separada, afim de compreender como elas se manifestam. Também são trazidas contribuições para a aplicação gerencial dos resultados obtidos.

Palavras-chave: Fontes de Ganhos Relacionais. Assimetria de Poder. Valor do Relacionamento. Pequena Empresa.

ABSTRACT

The present research deals to understand how a small supplier company that establishes relationships in a dyad with a large buyer company appropriates the value of this relationship. One of the objectives is to understand if the sources of relational gains are perceived and if they influence the value of the relationship. The other is to see if in a relationship with a large company that have the greatest power, this power asymmetry influences the value of the relationship to the supplier company of a large buyer company. The technical approach was quantitative, through a survey, obtaining the sample of 145 respondents. The questions were used from scales already applied and validated, but their validity was checked by factorial analysis. Seven initial hypotheses and one posterior hypotheses were tested using multiple linear regression. The results indicate that knowledge sharing, resource complementarity and relational governance are sources of relational gains that favor the value of the relationship, as well as the use of indirect power and reward power. The coercion power acts negatively on the value of the relationship. Other value dimensions of the relationship were tested as additional contributions to the research. Given the results found, the opportunity arises that future studies are carried out with the value dimensions of the relationship separately, in order to understand how they are manifested. Contributions are also brought to the managerial application of the results obtained.

Keywords: Sources of Relational Gains. Power Asymmetry. Relationship Value. Small business.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Framework da pesquisa com as variáveis e hipóteses. | 32 |
|---|----|

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Construtos e autores para fontes de ganhos relacionais..... | 37 |
| Quadro 2 – Construtos e autores para assimetria de poder..... | 38 |
| Quadro 3 – Construtos e autores para valor do relacionamento..... | 38 |
| Quadro 4 – Resultado do teste de hipóteses | 67 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Segmento de atuação da pequena empresa respondente..... | 43 |
| Tabela 2 – Segmento de atuação da empresa cliente | 43 |
| Tabela 3 – Tempo de empresa e tempo de negócios com o cliente | 44 |
| Tabela 4 – Representatividade no faturamento e faixa de faturamento anual. | 44 |
| Tabela 5 – Matriz rotativa dos construtos de Fontes de Ganhos Relacionais..... | 47 |
| Tabela 6 – Análise discriminante Fontes de Ganhos Relacionais..... | 49 |
| Tabela 7 – Matriz rotativa dos construtos de Assimetria de Poder..... | 50 |
| Tabela 8 – Análise discriminante Assimetria de Poder. | 52 |
| Tabela 9 – Matriz rotativa dos construtos de Valor do Relacionamento..... | 53 |
| Tabela 10 – Análise discriminante Valor do Relacionamento. | 55 |
| Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes..... | 56 |
| Tabela 12 – Análise de correlação das variáveis | 57 |
| Tabela 13 – Regressão da Variável Dependente Valor do Relacionamento..... | 60 |
| Tabela 14 - Regressão das Dimensões de Valor do Relacionamento. | 69 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Definição do Problema | 12 |
| 1.2 Objetivos | 14 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 14 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 14 |
| 1.3 Justificativa | 15 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 18 |
| 2.1 Visão Relacional e as Fontes de Ganhos Relacionais | 18 |
| 2.2 Assimetria de Poder | 22 |
| 2.3 Valor do Relacionamento | 25 |
| 2.4 Hipóteses e Modelo de Pesquisa | 28 |
| 2.4.1 Fontes de Ganhos Relacionais e o Valor do Relacionamento | 28 |
| 2.4.2 Assimetria de Poder e Valor do Relacionamento | 30 |
| 3 MÉTODO | 34 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa | 34 |
| 3.2 Unidade de Análise | 34 |
| 3.3 População e Amostra | 35 |
| 3.4 Instrumento de Pesquisa | 36 |
| 3.4.1 Construtos e Origem das Escalas | 37 |
| 3.4.2 Variáveis de Controle | 39 |
| 3.5 Técnica de Coleta de Dados | 40 |
| 3.6 Técnica de Análise dos Dados | 41 |
| 4 RESULTADOS | 42 |
| 4.1 Estatística Descritiva | 42 |
| 4.2 Análise Fatorial Exploratória | 45 |
| 4.2.1 Análise Fatorial – Construto Fontes de Ganhos Relacionais | 46 |
| 4.2.2 Análise Fatorial - Construto Assimetria de Poder | 49 |
| 4.2.3 Análise Fatorial - Valor do Relacionamento | 52 |
| 4.2.4 Ajuste na Hipótese H6 | 56 |
| 4.3 Análise de Correlação | 57 |
| 4.4 Teste de Hipóteses | 59 |
| 4.5 Análise de Regressão das Dimensões de Valor do Relacionamento | 68 |
| 4.6 Implicações Teóricas e Gerenciais | 73 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 79 |
| REFERÊNCIAS | 82 |

| | |
|---|-----------|
| APÊNDICE A – Escalas Originas x Definição com Especialistas | 89 |
| APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa Aplicado em Meio Físico..... | 92 |
| APÊNDICE C – Estatística Descritiva das questões | 94 |

1 INTRODUÇÃO

As relações interorganizacionais presentes em uma díade comprador-fornecedor dentro de uma cadeia de suprimentos são influenciadas por diversas estratégias. Uma das lentes da teoria organizacional propunha um cenário de extrema competição, onde cada empresa deveria buscar apropriar-se do máximo de valor da outra parte, como forma de manter-se em vantagem competitiva. (PORTER, 1979). A lente teórica da visão baseada em recursos modifica a interpretação da vantagem competitiva propondo um novo modelo, afirmando que os recursos internos seriam capazes de manter a empresa em um cenário de competitividade, bastando que esses recursos sejam escassos, raros, valiosos e de difícil imitação. (BARNEY, 1991).

Relações interorganizacionais se tornam mais próximas de maior valor quando se estabelecem relacionamentos entre empresas, o que presume interação, compartilhamento, confiança. (DYER; SINGH, 1998). A proposição da lente teórica da visão relacional, de Dyer e Singh (1998) busca explicar a vantagem competitiva pela interação entre as partes, afim de que possam juntos obter/construir recursos inimitáveis pela empresa que estiver ausente dessa relação. Esses recursos partem de quatro fontes de ganhos relacionais: ativos específicos do relacionamento, compartilhamento de informações e conhecimento, complementaridade de recursos entre as empresas e uma governança relacional mais informal, baseada na confiança.

Dyer e Singh (1998) propõem que as quatro fontes de ganhos relacionais são fatores-chave para o valor do relacionamento para as empresas. Entretanto, os resultados indicam que apenas o compartilhamento de informações e mecanismos específicos de governança geram valor para a relação. Nyaga et. al. (2013) afirmam ainda que a assimetria de poder existente nas relações interorganizacionais é um dos fatores capazes de interferir na percepção de valor, e na criação das fontes de ganhos relacionais. (SUTTON-BRADY; KAMVOUNIAS; TAYLOR, 2014).

A assimetria de poder se manifesta nas relações interorganizacionais de cinco formas principais. Os poderes de referência e expertise são exercidos de forma indireta pela empresa que os detém. Os poderes de coerção e de legitimidade, por outro lado, são exercidos de forma direta e intencional pela empresa detentora dos mesmos. O último poder presente é o poder de recompensa, que se difere em partes de cada um dos outros grupos. (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000). Assim, independente da forma com que são exercidos, acabam servindo o propósito

de maximizar os ganhos e se apropriar do maior valor do relacionamento. (COX, 1999; CROOK; COMBS, 2007).

A partir dos conceitos abordados, a proposição dessa pesquisa é a de investigar se, numa díade composta por uma pequena empresa fornecedora e uma grande empresa compradora, as fontes de ganhos relacionais propostas por Dyer e Singh (1998) colaboram para a percepção do valor do relacionamento para a pequena empresa. Da mesma forma, investigou-se a o efeito exercido pela assimetria de poder sobre o valor do relacionamento para empresas desse mesmo porte. As fontes de ganhos relacionais foram abertas de acordo com a proposição de Dyer e Singh (1998), originando quatro hipóteses iniciais. A assimetria de poder, seguindo o modelo de Nyaga et. al. (2013), gerou mais três hipóteses para explicar o valor do relacionamento.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário impresso e por meio de ferramenta eletrônica Qualtrics, onde após a organização com a retirada de outliers e questionários parcialmente respondidos, foi possível considerar uma amostra de 145 respondentes no total. Sobre essa amostra foram realizadas análises estatísticas, iniciando pela análise descritiva e posteriormente pela análise fatorial. Os resultados da análise fatorial confirmaram o construto Fontes de Ganhos Relacionais em suas quatro formas (especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementariedade de recursos e governança relacional). Assimetria de Poder, sob a mesma análise, mostrou que os respondentes interpretam o expertise e referência como poderes semelhantes, ou Poder Indireto; e que o Poder de Legitimidade e o Poder de Coerção se manifestam de forma distinta mesmo sendo poderes usados de forma intencional pela grande empresa. Por último, a análise fatorial para Valor do Relacionamento mostrou que as quatro dimensões de valor são interpretadas de formas distintas, possibilitando trazer resultados adicionais à presente pesquisa.

Após a análise de correlação, foram realizados testes de regressão linear múltipla, que confirmaram boa parte das hipóteses de pesquisa propostas. A partir das regressões realizadas, verificou-se que entre as fontes de ganhos relacionais, os mecanismos de governança relacional, a complementariedade de recursos e o compartilhamento de conhecimento são significantes para a percepção do valor do relacionamento por parte da pequena empresa fornecedora. Em relação à assimetria de poder, os resultados indicaram que o poder indireto e o poder de referência são positivos para o valor do relacionamento, e poder de coerção realmente age de forma

negativa para o relacionamento. Após responder as hipóteses de pesquisa, novos testes são trazidos para interpretação individualizada dos resultados para as quatro dimensões de valor do relacionamento de acordo com Biggemann e Buttle (2012): valores pessoais, valores financeiros, valores estratégicos e valor do conhecimento. Os resultados obtidos serão explorados também no Capítulo 4, trazendo as contribuições para pesquisas futuras bem como implicações gerenciais dos achados.

Inicia-se a apresentação da pesquisa nesse capítulo com a definição do problema, objetivos da pesquisa e justificativa.

1.1 Definição do Problema

A cadeia de suprimentos das empresas é composta por diversas organizações, de portes distintos, que procuram realizar transações comerciais capazes de gerar resultado, e que, portanto, possibilitem apropriar-se do maior valor possível dessa negociação. Esse valor não necessariamente representa somente recursos monetários, mas também valor do relacionamento interorganizacional, capaz de gerar ganhos oriundos dessa relação comercial e que tornem-se fonte de vantagem competitiva para as empresas inseridas dessa relação. (CAO; ZHANG, 2011; DYER; SINGH, 1998; KANG; MAHONEY; TAN, 2009).

A capacidade de apropriar-se de valor é feita de forma assimétrica entre as partes componentes da cadeia. Em díades comprador-fornecedor é comumente percebido que uma das partes se apropria de maior valor dessa relação, maximizando seus resultados. (HAAS; SNEHOTA; CORSARO, 2012; MIGUEL et al., 2014). Um dos motivos para esse desequilíbrio na distribuição dos ganhos pode estar relacionado à assimetria de poder existente nessa relação. Uma das partes, nessa situação, atua na relação utilizando-se de alguma forma do poder que detém para apropriar o maior valor para si. (CROOK; COMBS, 2007; HINGLEY, 2005; NYAGA et al., 2013).

O exercício do poder é inerente à natureza das organizações. Esse poder se manifesta fortemente quando uma díade organizacional é composta, de um lado, por uma pequena empresa fornecedora de bens e serviços, e de outro, por uma grande empresa compradora. O poder acaba sendo exercido de forma espontânea (pela reputação e expertise de negociar da grande empresa), por indução (força de contratos e coerção) ou por meio de recompensas. (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000). Assim, a grande empresa utiliza-se dessa assimetria de

poder em relação à pequena empresa para obter os maiores ganhos possíveis. (COX, 1999).

A participação de pequenas empresas numa relação assimétrica de poder pode inibir as negociações comerciais, dada a permanente sensação de desvantagem em relação à outra parte. (STILES, 1995). Por isso, a pequena empresa precisa fazer-se reconhecida pela grande empresa como detentora de competências valiosas, tolerando o poder da outra parte, afim de apropriar-se de parte do valor desse relacionamento à medida que ele avança. (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015). Também a experiência adquirida nesse relacionamento com a grande empresa é um valor, que pode ser utilizado como fonte de vantagem competitiva em outras cadeias de suprimentos, onde a pequena empresa pode explorar o uso das fontes de ganhos relacionais sustentando essa vantagem. (BLUNDEL; HINGLEY, 2001; CROOK; COMBS, 2007).

A percepção de valor pela empresa fornecedora no relacionamento com a empresa compradora foi referida em alguns estudos anteriores. Analisando as díades comprador-fornecedor, Miguel (2012), Tescari (2013), Miguel et. al. (2014) e Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016) identificaram que ambas as partes identificam valor do relacionamento, mesmo que de forma desequilibrada, pendendo para o lado da empresa compradora. Esse valor do relacionamento é impulsionado por meio de quatro fontes de ganhos relacionais: ativos específicos criados em conjunto, troca de conhecimentos, recursos compartilhados e uma governança relacional própria. (DYER; SINGH, 1998).

Ao estabelecer valor no relacionamento com a grande empresa, a pequena empresa se posiciona estrategicamente em destaque frente aos seus concorrentes na cadeia de suprimentos. Isso possibilita que ela obtenha ganhos dessa relação que à projetem como empresa, onde esses ganhos sejam passíveis de serem explorados e gerarem vantagem competitiva. (JAMES et al., 2014; MIGUEL et al., 2014). Além disso a pequena empresa passa a obter reconhecimento dos demais agentes do mercado. (FOGGIN, 2010, 2011), adquirindo o papel de referência para as demais pequenas empresas que estão dentro ou fora da cadeia da grande empresa.

Portanto, é imprescindível que a pequena empresa que se propõe a estabelecer negócios com grandes empresas gere valor desse relacionamento para potencializar sua competitividade. Deve estabelecer o maior número de fontes de ganhos relacionais (TESCARI, 2013; SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016) mesmo

que a assimetria de poder se faça presente. (NYAGA et al., 2013; SUTTON-BRADY; KAMVOUNIAS; TAYLOR, 2014). Afinal, não é possível afirmar de forma conclusiva que o porte da empresa. (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014) ou a influência da assimetria de poder são fatores excludentes para que pequenas empresas identifiquem o valor do relacionamento com grandes empresas. (SHARMA; YOUNG; WILKINSON, 2015).

Assim, diante da importância da pequena empresa em identificar o valor do relacionamento com uma grande empresa para alavancar a sua competitividade, e fazendo frente às possibilidades de pesquisa utilizando a lente teórica da visão relacional da estratégia, o presente estudo propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa:

Qual o efeito das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder na percepção do valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora?

Diante dessa questão, serão relacionados os objetivos da pesquisa.

1.2 Objetivos

Afim de responder à questão de pesquisa anteriormente colocada, propõe-se um objetivo geral do estudo proposto e os objetivos específicos dele derivados.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o efeito das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder na percepção do valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são assim discriminados:

- a) Identificar como as fontes de ganhos relacionais atuam no valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora quando relacionada à uma díade com a grande empresa cliente;

- b) Identificar como a assimetria de poder presente em díades comprador-fornecedor impacta no valor do relacionamento para pequena empresa.
- c) Identificar se as quatro dimensões de valor do relacionamento são impactadas da mesma forma tanto pelas fontes de ganhos relacionais quanto pela assimetria de poder.

1.3 Justificativa

O ponto de partida para a proposição deste estudo é a lente teórica da visão relacional de Dyer e Singh (1998). Investigações realizadas por Miguel (2012) e Tescari (2013) promoveram uma revisão das díades fornecedor-comprador, sob diversas lentes teóricas, compreendendo o período 2000-2011. Assim, tornou-se necessária uma revisão dos artigos publicados no período de janeiro de 2011 a maio de 2016, perfazendo um período cronológico de pouco mais de cinco anos, a fim de buscar as últimas lacunas investigadas pelos pesquisadores das escolas de gestão e negócios nos construtos relacionados à visão relacional, ao valor do relacionamento e à assimetria de poder.

Utilizando a base *Web of Science - Reuters*, a primeira seleção utilizou exclusivamente o termo “*relational view*” (visão relacional) para o período definido, obtendo um total de 89 artigos publicados nas áreas de gestão, economia e finanças. Desses 89 artigos, fez-se um segundo refinamento, utilizando-se o termo “*buyer-supplier*”, que faz referência à díade fornecedor-comprador como unidade de análise. O refinamento resultou em 18 artigos analisados. A limitação da investigação nas relações díades em dois setores industriais oportuniza investigações em díades de múltiplos contextos industriais e de serviços. (MIGUEL et al., 2014). A ausência de referência no porte das empresas (grande compradora x pequena fornecedora, por exemplo) também justificam a continuidade das investigações das díades comprador-fornecedor utilizando a lente da visão relacional. (WHIPPLE; WIEDMER; BOYER, 2015; SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016).

A segunda investigação realizada também utilizou-se da base *Web of Science - Reuters*, e o período histórico também compreendeu os anos de 2011 a 2016. O termo utilizado para pesquisa foi “*power asymmetry*” (assimetria de poder) resultando em um total de 28 artigos selecionados inicialmente. O segundo refinamento também compreendeu o termo “*buyer-supplier*” (comprador-fornecedor), resultando num total

de 9 artigos analisados. A realização de investigações sobre exercício de poder na relação e o valor do relacionamento são sugestões de lacuna de Cowan, Paswan e Van Steenburg (2015). Nyaga et al., (2013) propõem a investigação sobre a assimetria de poder em relações interorganizacionais, considerando múltiplos setores da indústria e em amostras maiores. Sutton-Brady, Kamvounias e Taylor (2014) vão ao encontro aos autores citados, propondo lacunas similares, justificando a investigação da assimetria de poder nas díades comprador-fornecedor.

Por último, usando a mesma base e período supracitados, o termo utilizando para pesquisa foi "*relationship value*" (valor do relacionamento) resultando em um total de 50 artigos na seleção inicial. O segundo refinamento repetiu o critério do termo "*buyer-supplier*" (comprador-fornecedor), resultando em 18 artigos revisados. Justificam novos estudos tendo por base o valor do relacionamento as limitações propostas por Sharma, Young e Wilkinson (2015), propondo o estudo da relação entre valor do relacionamento e o exercício dos tipos de poder nas organizações. Moliner-Velazquez, Fuentes-Blasco e Gil-Saura (2014) trazem como limitação de seus estudos a investigação em um setor industrial, e Wagner e Benoit Née Moeller (2015) sugerem novos estudos sobre valor do relacionamento sob a perspectiva do fornecedor, por terem explorado a perspectiva do comprador.

Em suma, a justificativa teórica do presente estudo está alicerçada em dois aspectos distintos. O primeiro remete à ausência de estudos que relacionem as fontes de ganhos relacionais e sua influência sobre o valor do relacionamento. O segundo aspecto também remete à percepção de que poucos estudos mensuram os efeitos da assimetria de poder sobre o valor do relacionamento. Portanto, o estudo proposto pode contribuir para a teoria no sentido de permitir uma compreensão mais ampla sobre as proposições seminais da visão relacional em um contexto de assimetria de poder.

A justificativa gerencial desse estudo está relacionada ao entendimento de como as fontes de ganhos relacionais, e o exercício do poder da grande empresa, são fator chave para estabelecer melhores relações interorganizacionais. As empresas de ambos os lados da relação comprador-fornecedor podem instigar gradualmente a obtenção dessas fontes, afim de se posicionarem em maior vantagem competitiva no mercado, e também dentro da cadeia de suprimentos. A busca constante por posicionar-se em vantagem competitiva é um desafio dos gestores de negócios. Encontrar o melhor caminho a seguir, definindo claramente as estratégias que

mantenham a empresa em condições de competitividade passa pela tomada de decisão adequada na hora de estabelecer relacionamentos mais próximos ou mais distantes dos agentes presentes no mercado.

Entre as contribuições do estudo também pode se destacar a oportunidade de disseminar conhecimento para as entidades que utilizam recursos públicos para realização de políticas de incentivo à inserção de pequenas empresas em cadeias de suprimentos de grandes corporações. O SEBRAE, que adota o Programa de Encadeamento Produtivo para fomentar essa relação, pode apropriar-se dos resultados da pesquisa para identificar potencialidades e ajustes que se façam necessárias em suas políticas públicas, elevando a eficiência e aplicabilidade dos recursos que administra.

2 REVISÃO TEÓRICA

O capítulo se propõe a trazer os conceitos chave para compreensão da pesquisa. Está estruturado em três partes distintas: a primeira, aborda a lente teórica da visão relacional e suas implicações para as relações interorganizacionais. A segunda parte, traz à tona os tipos de poder presentes nas relações interorganizacionais e que originam a assimetria de poder como fator que influencia as relações entre empresas, especialmente quando possuem portes distintos. Na terceira parte, é trazida a discussão sobre o valor do relacionamento nas relações díades comprador-fornecedor. Pretende-se assim sustentar o adequado aporte teórico necessário à compreensão plena da pesquisa.

2.1 Visão Relacional e as Fontes de Ganhos Relacionais

A teoria organizacional busca constantemente propor novas lentes teóricas para explicar a vantagem competitiva das empresas, por meio da estratégia que utilizam. Trazendo um apanhado histórico, as teorias vão desde a obtenção de vantagem por meio de poder de barganha e da relação com as cinco forças competitivas (PORTER, 1979), até a proposição de que os agentes externos são anulados quando a empresa possui recursos valiosos, raros, escassos e de difícil imitação, como propõe a visão baseada em recursos. (BARNEY, 1991). A visão relacional da estratégia, entretanto, explica que a competitividade da empresa está atrelada não somente aos recursos da empresa, mas da interligação de recursos entre empresas numa relação de difícil imitação para quem está fora dela. (DYER; SINGH, 1998; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008).

A explicação para a vantagem competitiva, segundo a lente teórica da visão relacional, advém da capacidade da empresa em se apropriar de recursos, e compartilhar recursos internos com outras organizações, afim de maximizar os ganhos. (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; SMITH; CARROLL; ASHFORD, 1995). Assim, ambas as empresas conseguem obter ganhos mútuos que não estão acessíveis aos demais competidores que estão externos à essa relação, obtendo para ambas vantagens competitivas capazes de diferencia-las no cenário. Esses ganhos podem estar muitas vezes vinculados à redução de custos inerentes à transação entre as partes. (DYER, 1996).

Dyer e Singh (1998) propõem que quatro fontes de ganhos relacionais geram a vantagem competitiva da relação interorganizacional. Dessa forma, relações entre empresas em uma cadeia de suprimentos, como uma díade entre o comprador e o fornecedor, por exemplo, levam a ganhos que geram vantagem competitiva quando as partes (a) investem em ativos específicos da relação, (b) compartilham conhecimentos específicos entre as partes, (c) se complementam em recursos e (d) possuem mecanismos de governança da relação que possuem certa informalidade. (DYER; SINGH, 1998; MIGUEL et al., 2014). Essas fontes de vantagem competitiva derivam ainda em subprocessos que servem como facilitadores da aproximação das partes nessa relação, alavancando a durabilidade e continuidade dessa parceria. (DYER; SINGH, 1998).

O desenvolvimento de ativos específicos da relação é explicada pela criação em conjunto de algo que será usado por ambas as partes, como um processo, um produto, uma planta fabril ou capital humano. (FREEMAN, 1987). Esses ativos são alavancados e suas vantagens são amplificadas quando as transações entre as empresas são mais intensas e quando existe confiança no acordo entre as partes. Assim, reduz-se o oportunismo e o risco de entrada e saída da relação com a facilidade habitual de uma relação comercial onde esse tipo de ativo não existe. O aumento da escala das transações gera um benefício direto de redução de custos e uma resolução mais transparente de conflitos. (DYER, 1996).

O desempenho da relação é fortemente influenciado pela criação conjunta de ativos específicos compartilhados pelas empresas. Especialmente quando advém do fornecedor, essa relação é ainda mais intensificada e perceptível (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008), pelo fato de que o fornecedor espera obter benefícios econômicos duradouros junto ao cliente, investindo nos ativos que forem necessários (KANG; MAHONEY; TAN, 2009), desde que exista uma relação de confiança suficiente para tanto no acordo comercial construído entre as partes. (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Alguns autores trazem o investimento em ativos relacionais como geradores de valor do relacionamento entre empresas. Esse mecanismo contribui para diminuir movimentos oportunistas e aumentar a colaboração. (GURCAYLILAR-YENIDOGAN; DUDEN; SARVAN, 2013). Hofer, Hofer e Waller (2014) propõem que a empresa deve se orientar para as necessidades da empresa-cliente, afirmando que esse movimento favorece o desenvolvimento de ativos específicos. Gray e Handley (2015) propõem

que o desenvolvimento de ativos específicos pode servir para a mitigação de riscos inerentes às relações colaborativas entre díades fornecedor-comprador.

A criação de rotinas de troca de conhecimento e informações é a segunda fonte de ganhos relacionais segundo preconizam Dyer e Singh (1998). Essas rotinas devem ser capazes de oportunizar que ambas as empresas aprendam, de maneira aberta, em duas vias, gerando conhecimento que é incapaz de ser absorvido por quem não está presente nessa relação colaborativa. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). O compartilhamento de conhecimento contribui para a identificação das potencialidades e fraquezas dos membros da cadeia de suprimentos, o que permite direcionar esforços e táticas no sentido de obter custos menores na cadeia como um todo, bem como melhorar seu desempenho operacional e financeiro a partir do equilíbrio ideal de funções entre as partes. (CAO; ZHANG, 2011).

Para potencializar essa fonte de ganhos relacionais, Dyer e Singh (1998) afirmam que as partes também precisam estar prontas para absorver esse conhecimento, denominando o conceito de capacidade absorptiva, ou seja, o quanto cada parte está preparada para absorver as informações e transformar em conhecimento. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O incentivo à transparência das relações também é imprescindível pois deve considerar o outro envolvido na relação, fato determinante para que um processo de desenvolvimento de fornecedores leve em conta não somente o desempenho mas também o processo de aprendizado. (LAWSON et al., 2009; RODRÍGUEZ OREJUELA; HERNÁNDEZ ESPALLARDO; RODRIGUEZ RAMÍREZ, 2011).

Zacharia, Nix e Lusch (2011) trazem capacidade absorptiva e competência no processo de colaboração como fatores determinantes de cooperação interorganizacional e o estabelecimento de ganhos relacionais. Sanders, Autry e Gligor (2011) ao investigarem o compartilhamento de informações na relação comprador-fornecedor, afirmam que o investimento da díade em feedbacks constantes e comunicação aberta eleva a performance da relação, assim como Cabigiosu e Camuffo (2012), quando propõem o investimento em sistemas mais avançados de comunicação. Esse investimento em sistemas também pode ser considerado um ganho relacional vinculado à especificidade de ativos da relação, pois estão presentes somente entre essas empresas. (DYER; SINGH, 1998).

A terceira fonte de ganhos relacionais está na capacidade de complementar recursos e talentos específicos de cada empresa, gerando um recurso de valioso para

as partes da relação, e de difícil imitação pelos agentes externos à relação. (DYER; SINGH, 1998). Especialmente quando se tratam de companhias japonesas, é possível identificar um talento intrínseco à cultura dessa nação em desenvolver essa capacidade de se complementar em relações díades numa cadeia de suprimentos. (DYER; NOBEOKA, 2000). Existe confiança mútua e ambas vislumbram oportunidades para utilizar as capacidades do outro para obtenção de vantagem estratégica conjunta, inclusive cedendo, à outra parte, colaboradores para condução de metas conjuntas. (HOLCOMB; HITT, 2007).

O conceito de co-especialização advém dessa capacidade de interação das empresas em prol da complementariedade de recursos, fechando um encaixe onde uma se insere junto à outra. (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). As firmas precisam dispor de mecanismos que as auxiliem a desenvolver a complementaridade organizacional, tais como sistemas operacionais, processos combinados de tomada de decisão e também culturas compatíveis. (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010). Em suma, a complementaridade de recursos propicia uma combinação única de recursos entre as partes, que leva à criação de valor dessa relação. (MIGUEL et al., 2014).

A quarta fonte de ganhos relacionais é a proposição de uma governança efetiva, menos alicerçada em contratos, e mais em acordos informais atrelados à confiança entre as partes. (DYER; SINGH, 1998). A redução das formalidades é parte importante para a velocidade de troca entre as outras fontes de ganhos relacionais. Inclusive gera redução dos custos da transação. (PROVAN; KENIS, 2008), tendo em vista a dispensa gradual de redação de contratos e vistas formais, oportunizada pela confiança no parceiro que ambas as partes construíram e por entenderem que existe clareza de propostas. (JAP, 1999).

Gualandris e Kalchschmidt (2015) trazem os ganhos relacionais vinculados a promoção de uma cadeia de suprimentos sustentável. Segundo propõem, a gestão é facilitada pela colaboração e confiança entre os integrantes da cadeia, quando definições financeiras são postas em termos claros e objetivos. Nesse caso, os contratos encorajam as empresas fornecedoras a participarem mais ativamente de projetos de inovação junto à empresa compradora. (INEMEK; MATTHYSSENS, 2013). Outra vantagem do contrato é a redução de riscos quando laços afetivos são muito próximos, causando prejuízo na performance de compras junto a esse fornecedor específico. (ZHOU et al., 2014).

O equilíbrio entre acordos formais e informais deve ser buscado pelas partes, e o modelo ideal evolui durante o relacionamento, pois mecanismos formais, como contratos, fazem efeito maior sobre a redução do oportunismo, ao invés da informalidade completa, baseada somente em confiança (LIU; LUO; LIU, 2009). Assim, o benefício maior é obtido por esse equilíbrio, gerando para as empresas envolvidas na relação uma vantagem competitiva, expressa em menores custos, tempo de resposta, conhecimento das rotinas da outra empresa, fazendo frente às necessidades de gestão dessa relação. (DYER; SINGH, 1998).

A confiança e a percepção de valor em um relacionamento são também influenciadas pela forma como os poderes se manifestam dentro da relação. A disparidade encontrada no exercício do poder é denominada assimetria de poder.

2.2 Assimetria de Poder

O sucesso nas relações interorganizacionais é regido pelos princípios da cooperação e da confiança. Quando o poder de uma das partes se manifesta de forma negativa agindo como mediador da relação, surge a aversão em cooperar. (DONEY; CANNON, 1997). Na cadeia de suprimentos, a discussão sobre a manifestação do poder é bastante presente. Raramente uma relação díade entre fornecedor e comprador é simétrica, ou seja, o equilíbrio de poder é paritário. Bretherton e Carswell (2002) propõem que em relações equilibradas, o relacionamento é mais estável e duradouro, aumentando a confiança e tornando a relação efetivamente de parceria. Entretanto, existe um direcionamento claro de tentativa de tomada de poder na relação afim de buscar a maximização dos ganhos. (COX, 1999).

Assim, a tomada de decisão tende a se orientar pela melhor relação custo-benefício para a empresa de forma individual e não para os pares, em consonância com a teoria dos custos de transação. (WILLIAMSON, 1978). Palmer (2000) propõe que as organizações se comportam assim porque são formadas por indivíduos, evoluídas a partir da preocupação em se preservar e beneficiar, garantindo a sobrevivência da espécie (empresa). A cooperação, portanto, só existiria se o lado mais forte cedesse parte de seu poder em prol dos demais integrantes dessa relação.

As díades que envolvem pequenas empresas fornecedoras de grandes corporações têm uma clara polaridade de poder a favor da grande empresa. Se a pequena empresa domina um recurso raro e escasso, de difícil imitação e valioso para

a grande empresa (BARNEY, 1991), ela pode equilibrar a balança de poder. Do contrário, a outra parte se apropria do poder de forma assimétrica, pela própria natureza dos poderes possíveis de serem exercidos nessa relação: *expertise*, referência, legitimidade, coerção e recompensa. (MALONI; BENTON, 2000). Esses poderes agem em intensidades diferentes, e muitas vezes combinados ou usados nos momentos pertinentes por quem detêm o poder.

As proposições sobre as díades que envolvem pequenas fornecedoras com grandes compradoras têm divergências nos resultados. Stiles (1995) propõe que a parte que se reconhece mais fraca evitará entrar nessas relações comerciais pois irá se sentir permanentemente prejudicada pelas decisões da outra parte que lhe afetam. Blundel e Hingley (2001), no entanto, dizem que a pequena empresa pode se beneficiar dessa relação assimétrica quando a grande empresa reconhece na pequena empresa recursos importantes e valiosos, capazes de alavancar a competitividade do conjunto.

A assimetria de poder foi utilizada por Benton e Maloni (2005) como base para avaliação da satisfação de fornecedores em cadeia de suprimentos, cujos resultados da pesquisa indicaram a influência negativa da assimetria de poder sobre a satisfação do fornecedor com o comprador. No entanto, é necessário tolerar esse desequilíbrio em prol da recompensa, pois todas as organizações acabam agindo por interesses próprios para maximizarem os resultados para si. (HINGLEY, 2005). Afinal, apesar da parte mais forte se apropriar de mais valor na relação, a parte mais fraca tem a oportunidade de ganhar escala e competir melhor em outra cadeia de suprimentos, aumentando assim as chances de sobrevivência do negócio. (CROOK; COMBS, 2007).

Pode se afirmar que a assimetria de poder entre pequenas empresas fornecedoras e uma grande compradora agem como inibidoras da obtenção de ganhos relacionais. (DYER; SINGH, 1998). Yong e Jing (1999) constataram que as relações assimétricas impactam negativamente a troca de informações e a responsabilidade para com o outro na hora de colaborar para inovação, diminuindo essa capacidade relacional. Além disso, o exercício do poder pelo lado mais forte acaba por cercear a flexibilidade, por conseguinte, a capacidade inovativa da parte mais enfraquecida. (MATANDA; NDUBISI; JIE, 2016).

Rindt e Mouzas (2015) explicam que o exercício do poder ocorre por meio de regras privadas, criadas e redigidas pela empresa que detém o poder, acontece a

coerção dos fornecedores. Essas práticas coercitivas usam de três mecanismos para exercer o poder: intervindo no fornecedor por meio de regras e auditorias, aplicando as regras e monitoramentos, e sancionando com punições legais ou contratuais. A intervenção e punição quando exercida em projetos colaborativos de desenvolvimento de um produto junto com um fornecedor, acaba reduzindo a confiança e aumentando a percepção de que a pequena empresa corre muitos riscos nessa relação com a grande, sobretudo em custos e performance. (ZHAO; CAO, 2015).

Alguns estudos se destacaram pela proposta de prover as partes mais fracas da relação de mecanismos de mitigação do poder da parte mais forte. Uma das proposições é a coalisão entre membros mais fracos, formando tríades que somando as forças elevam o poder. Nesse caso, sem seleção de que lado está a força na cadeia de suprimentos: pode estar no comprador ou no fornecedor. (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013). Além da colaboração com pares, é possível envolver intermediários dessa cadeia de fornecimento, como provedores logísticos. Nessa situação, o ideal é estabelecer relações horizontais, formando parcerias que busquem o fortalecimento conjunto. (HINGLEY; LINDGREEN; GRANT, 2015).

Sutton-Brady, Kamvounias e Taylor (2014) ao investigarem o tema apresentam um modelo que cita fatores que aumentam ou diminuem a assimetria de poder. Assim, nas díades, quanto maior o clima de medo, a incerteza e a dependência, maior a assimetria; em compensação, quanto mais inovador for o produto e quanto maior for o portfólio de produtos, menor a assimetria. É utópico imaginar que as empresas mais fortes não exerçam esse poder, ou que somente o relacionamento equilibrará as partes. A empresa mais fraca acabará entrando na relação sob coerção, se apropriando de menor valor do que o ideal, e vai desenvolvendo estratégias para tolerar a coerção. A medida que o relacionamento avança, a coerção diminui, os ganhos avançam, e a relação se estabelece como ideal. (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015).

As relações de poder numa cadeia de suprimentos influenciam performance, satisfação, inovação, para citar alguns dos resultados já identificados. Nyaga et al., (2013) propõem que a natureza das relações entre as organizações exerce variação sobre a assimetria de poder. Quanto maior a qualidade da relação, expressa em comunicação, confiança e redução de incerteza, menor a necessidade de exercer poder, possibilitando reduzir a assimetria. Os autores apresentam uma escala bastante consistente explorando os construtos de assimetria de poder, assim como

construtos de comunicação, confiança, colaboração e adaptação, cuja similaridade é perceptível com as proposições da teoria da visão relacional.

A manifestação dos tipos de poder nas relações interorganizacionais podem ser classificadas agrupadas em três tipos distintos. Benton e Maloni (2005) afirmam que os poderes de referência e expertise são exercidos pela empresa que os detém de forma indireta, sem um controle específico de sua atuação nas relações com outras empresas. Portanto, classificam-nos como poderes não-mediadores. Entretanto, para fins de compreensão mais clara, o grupo será denominado como poder indireto.

Os poderes de legitimidade e coerção, por outro lado, são marcas da atuação da parte que os detém, utilizando-os quando necessário para que seus interesses sejam preservados. Sua denominação é a de poderes mediadores. (BENTON; MALONI, 2005). Face a interpretação mais adequada do termo, a definição dada pelo pesquisador é de poder intencional. O último poder, de recompensa, é operado pela empresa que o detém de forma indireta (quando a parte mais frágil reconhece valor na continuidade de negócios a longo prazo com a outra empresa) e de forma intencional (premiações pelo atingimento de metas e indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos, por exemplo).

Os estudos das relações assimétricas de poder afirmam que o poder indireto e o poder de recompensa são benéficos para o relacionamento dentro da cadeia, aumentando a confiança, favorecendo a colaboração e o valor do relacionamento pela outra parte. (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015; CROOK; COMBS, 2007; KANG; MAHONEY; TAN, 2009; NYAGA et al., 2013). O poder intencional, ao contrário, limita o compartilhamento de informações dentro do relacionamento, prejudicando a relação pela desigualdade e pelo uso excessivo de formalidades. (BENTON; MALONI, 2005; RINDT; MOUZAS, 2015; YONG; JING, 1999; ZHAO; CAO, 2015). A constatação de que existem poderes agindo positivamente e negativamente para a percepção de valor do relacionamento exige a definição mais clara do seu conceito, dando o entendimento de como ele é representado para a pequena empresa.

2.3 Valor do Relacionamento

O conceito de valor do relacionamento parte de uma abrangência maior do que uma visão puramente econômica, incluindo aspectos relativos à estratégia e que

garantem criação de valor de forma contínua ao longo do tempo, sustentando o relacionamento nas díades comprador-fornecedor. (PAYNE; HOLT, 2001). O valor do relacionamento é objeto de estudo recente nas relações entre compradores e fornecedores (CHATAIN, 2011; MIGUEL et al., 2014), dado o fato de que as perspectivas geralmente previam o esgotamento das possibilidades de percepção de valor por uma das partes, ou por percepções de valor desiguais, sem considerar valores relacionais como importantes.

O valor do relacionamento é influenciado pela aprendizagem gerada com o passar do tempo. Assim, cabe ao fornecedor conhecer seu cliente cada vez melhor e superar-se no atendimento das demandas, e cabe ao comprador promover a interação e o compartilhamento de recursos com seu fornecedor, levando à co-criação de valor em benefício de ambos. (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; TOON; ROBSON; MORGAN, 2012). Esse envolvimento na relação gera uma percepção de valor do relacionamento satisfatória, levando ambas as partes à buscarem a ampliação dos seus negócios com a outra parte. (ULAGA; EGGERT, 2006).

A percepção de valor do relacionamento é maior quando fatores emocionais (confiança, por exemplo) se sobrepõem aos valores funcionais (preços, prazos). (LEEK; CHRISTODOULIDES, 2012; WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015). Assim, mesmo que as interações comerciais se intensifiquem, a percepção de valor do relacionamento realmente aumenta quando as interações sociais são ampliadas, onde a empresa passa a comparar a forma com que se relaciona com as demais cadeias nas quais está envolvida e a procurar harmonizar-se cada vez mais com essa empresa para obter uma relação duradoura. (CORSARO et al., 2013; SONG et al., 2012).

Biggemann e Buttle (2012) propõem que o valor do relacionamento ocorre por meio de quatro dimensões de valores: valores pessoais, valores financeiros, valores de conhecimento e valores estratégicos. Os valores pessoais estão relacionados à manutenção de longo prazo da relação entre fornecedor e cliente, e pelo compartilhamento de experiências positivas. Valores financeiros estão atrelados à participação de mercado, diferenciação em preços. Os valores de conhecimento, por sua vez, fazem referência ao compartilhamento de informações de mercado e à possibilidade de criar inovações conjuntas. Por último, os valores estratégicos estão ligados à planejamento de longo prazo e por benefícios advindos de uma terceira parte ausente da relação. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012).

Corsaro et. al. (2013) interpretam o valor do relacionamento de forma diferente, propondo o pentágono do valor do relacionamento, onde esse valor é percebido pelas empresas em três dimensões: no nível da díade, no nível da rede, e no nível do mercado. No nível da díade, está a percepção sobre os benefícios e sacrifícios da empresa e o julgamento feito pelas partes sobre a relação com o outro; no nível da rede, considerando o valor da relação a partir das outras relações estabelecidas em nível horizontal na cadeia de suprimentos e observando as outras empresas para avaliar quais podem gerar ruídos ao relacionamento; e por último, o nível de mercado, onde o valor do relacionamento está no monitoramento das mudanças de conceito de valor pelo mercado e pelas empresas. (CORSARO et al., 2013; HAAS; SNEHOTA; CORSARO, 2012).

A empresa fornecedora, ao considerar insuficiente o valor do relacionamento, passa a buscar alternativas para a relação, gerando uma influência negativa dessa baixa percepção de valor; assim como a alta percepção de valor influencia positivamente a tolerância com as decisões do cliente e o engajamento com as suas propostas (GEIGER et al., 2012). Assim, a empresa fornecedora precisa equilibrar uma relação de perdas e ganhos, enfraquecendo-se em algum ponto para fortalecer-se em outro. (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006). O valor do relacionamento também é influenciada positivamente pelas recompensas oferecidas, pela confiança na outra parte e pela redução de conflitos. (SHARMA; YOUNG; WILKINSON, 2015) favorecendo inclusive a criação de ativos específicos da relação. (ALEJANDRO et al., 2011).

Smals e Smits (2012) trazem o valor do relacionamento sob a ótica da pequena empresa fornecedora para uma grande empresa na área de tecnologia. Volume de vendas, conhecimento das tecnologias e reputação são os benefícios obtidos ao se inserirem nessa relação. (SMALS; SMITS, 2012). Além disso, o aprendizado sobre comportamento organizacional é um valor relacional obtido pela pequena empresa fornecedora, onde ela adquire experiência, estando mais disposta à compreender como transformar essas relações em relacionamentos de longo prazo. (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014).

As investigações trazendo a empresa fornecedora como unidade de análise do valor do relacionamento para essa empresa não são tão intensivas quanto as que avaliam esse valor pelo lado da empresa compradora. (VOSS; KOCK, 2013). Entretanto, as proposições de Biggemann e Buttle (2012) são adequadas para

transposição em variáveis para mensuração do valor do relacionamento para uma pequena empresa fornecedora. Assim, diante das afirmações dos diversos autores pesquisados, é possível deduzir que o valor do relacionamento é influenciado por componentes relacionais, tais como confiança e compartilhamento de informações, e pelo exercício do poder de forma assimétrica nas relações interorganizacionais, tais como recompensas e submissão às decisões do cliente.

2.4 Hipóteses e Modelo de Pesquisa

A partir do desenvolvimento do referencial teórico que substancia a proposição da visão relacional da estratégia e as fontes de ganhos relacionais; a assimetria de poder e as formas como ele se manifesta nas relações interorganizacionais; e o valor do relacionamento, são apresentadas na sequência as hipóteses de pesquisa. Ao final, é proposto o modelo de pesquisa com o objetivo de apresentar de forma visual a proposição do estudo.

As primeiras quatro hipóteses apresentadas trazem referência à relação entre as fontes de ganhos relacionais e o valor do relacionamento pela pequena empresa fornecedora, dando continuidade à investigação dessa relação em outros contextos. (MIGUEL et al., 2014; MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015; WHIPPLE; WIEDMER; BOYER, 2015).

2.4.1 Fontes de Ganhos Relacionais e o Valor do Relacionamento

A especificidade de ativos como fonte de ganhos relacionais, de acordo com Dyer e Singh (1998) remete a ativos tangíveis (equipamentos, ferramentas) e intangíveis (conhecimento, tecnologia) que não são facilmente imitáveis por agentes externos à relação. Ainda de acordo com os autores, dois subprocessos são influenciadores da capacidade de gerar ganhos relacionais. O primeiro está vinculado à duração do fornecimento, reduzindo oportunismo entre as partes. O segundo está vinculado à frequência das transações entre as partes, dificultando a inserção de terceiros nessa relação. (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

Partindo da relação entre especificidade de ativos e valor do relacionamento, dá-se a hipótese:

H1 – Ativos específicos criados na relação entre a pequena empresa (fornecedora) e a grande empresa (compradora) influenciam positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

Compartilhar conhecimento de acordo com a lente relacional é ter comunicação aberta, de duas vias, essencialmente transparente entre as empresas envolvidas nessa relação. A troca de conhecimentos permite identificação de forças e fraquezas entre as partes, de forma que esforços possam ser direcionados para obtenção do melhor resultado comum. (CAO; ZHANG, 2011; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). Dyer e Singh (1998) também propõem dois subprocessos que elevam a geração de ganhos relacionais: a capacidade absorptiva, ou seja, o talento das partes em absorverem o máximo de conhecimento, e o encorajamento da transparência na comunicação.

A partir do compartilhamento de conhecimento, a relação existente é explicada pela hipótese:

H2 – O compartilhamento de conhecimento na relação entre a pequena empresa (fornecedora) e a grande empresa (compradora) influencia positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

A complementaridade de recursos ocorre quando ativos físicos e competências são divididas ou compartilhadas entre as empresas, de forma a gerar uma sinergia dentro da díade. (DYER; NOBEOKA, 2000; HOLCOMB; HITT, 2007). Dois papéis complementares podem ser exercidos nas organizações para prover o melhor aproveitamento da complementaridade de recursos. Em primeiro lugar, a empresa deve exercer a habilidade de identificar e avaliar oportunidades para complementar recursos; em segundo lugar, as empresas devem buscar compatibilizar ao máximo as suas culturas de negócio, e criar sistemas comuns à ambos. (DYER; SINGH, 1998).

Para a relação entre complementaridade de recursos e o valor do relacionamento dá-se a seguinte hipótese:

H3 – A complementaridade de recursos entre a pequena empresa (fornecedora) e a grande empresa (compradora) influencia positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

As relações interorganizacionais necessitam de processos e parâmetros que governem essa relação. Relações onde a confiança não é plena, exigem formalidades maiores para delimitação da atuação de cada uma das partes. Dyer e Singh (1998) propõem que uma governança relacional menos formal e permeada por acordos alicerçados na confiança são fatores de elevação da vantagem competitiva. A conquista de uma governança menos apoiada em contratos e mais apoiada em confiança reduz o oportunismo e os custos das transações entre as empresas da cadeia de fornecimento. (LIU; LUO; LIU, 2009; PROVAN; KENIS, 2008).

Assim, a governança relacional está presente na relação proposta pela hipótese:

H4 – Mecanismos próprios de governança da relação entre a pequena empresa (fornecedora) e a grande empresa (compradora) influenciam positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

Os tipos de poder exercidos nas relações interorganizacionais, sobretudo em díades comprador-fornecedor onde existe uma grande empresa compradora e uma pequena fornecedora em condições assimétricas de poder, são a fonte para proposição de três novas hipóteses. Essas hipóteses partem da proposição de analisar os efeitos dessa assimetria de poder sobre o valor do relacionamento.

2.4.2 Assimetria de Poder e Valor do Relacionamento

O poder indireto, tal como o nome já diz, é exercido pela empresa que o detém indiretamente, ou seja, ele ocorre pela própria natureza da empresa, por sua grandeza e representatividade. Resulta da combinação de dois poderes: o poder de expertise, presente quando a empresa domina níveis de conhecimento de negócio superiores aos demais concorrentes; e o poder de referência, caracterizado pela admiração das demais empresas com as quais se relaciona sob a forma como conduz os negócios. (BENTON; MALONI, 2005; NYAGA et al., 2013). Esse poder age positivamente no relacionamento dentro da cadeia, favorecendo a colaboração e reduzindo a incerteza, aumentando a confiança na outra parte presente na relação. (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015; CROOK; COMBS, 2007; KANG; MAHONEY; TAN, 2009; NYAGA et al., 2013).

Partindo dos resultados das investigações anteriores e da proposta de mensurar os efeitos do poder indiretos sobre o valor do relacionamento, dá-se a seguinte hipótese:

H5 – O poder indireto da grande empresa (compradora) sobre a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito positivo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

O poder intencional, diferentemente do poder indireto, é utilizado pela empresa que o detém de forma intencional e no momento que considerar necessário. Acontece pela combinação de dois poderes: o poder de legitimidade, exercido quando uma das partes usa de artifícios contratuais para garantir que as suas decisões e vontades prevaleçam; e o poder de coerção, quando regras de punição são postas em prática para demonstração clara de força, característica mais fortemente encontrada em relações com assimetria de poder. (MALONI; BENTON, 2000; NYAGA et al., 2013). O poder intencional age como limitador do relacionamento, trazendo à tona a incerteza, a resistência no compartilhamento de informações, prejudicando a relação pela desigualdade entre as partes e pelo uso frequente de formalidades quando for conveniente. (BENTON; MALONI, 2005; RINDT; MOUZAS, 2015; YONG; JING, 2013; ZHAO; CAO, 2015)

Diante das afirmações de que o poder intencional traz prejuízo aos relacionamentos interorganizacionais, propõe-se a seguinte hipótese:

H6 - O uso do poder intencional pela grande empresa (compradora) na relação com a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

O poder de recompensa representa um poder específico. Embora Benton e Maloni (2005) agrupem o poder de recompensa junto à coerção e legitimidade, trazendo-o dentro do poder intencional, existem interpretações distintas, dado o fato de que esse poder é utilizado muitas vezes como impulsionador de performance do fornecedor, agindo positivamente ao proporcionar relacionamentos mais abertos, e negativamente quando as recompensas não vem porque metas não foram atingidas. (NYAGA et al., 2013). Além disso, outra forma indireta do exercício do poder da recompensa está na possibilidade de compensar o desequilíbrio por meio de ganhos de escala e competitividade no mercado, ou pela possibilidade futura de aumentar os

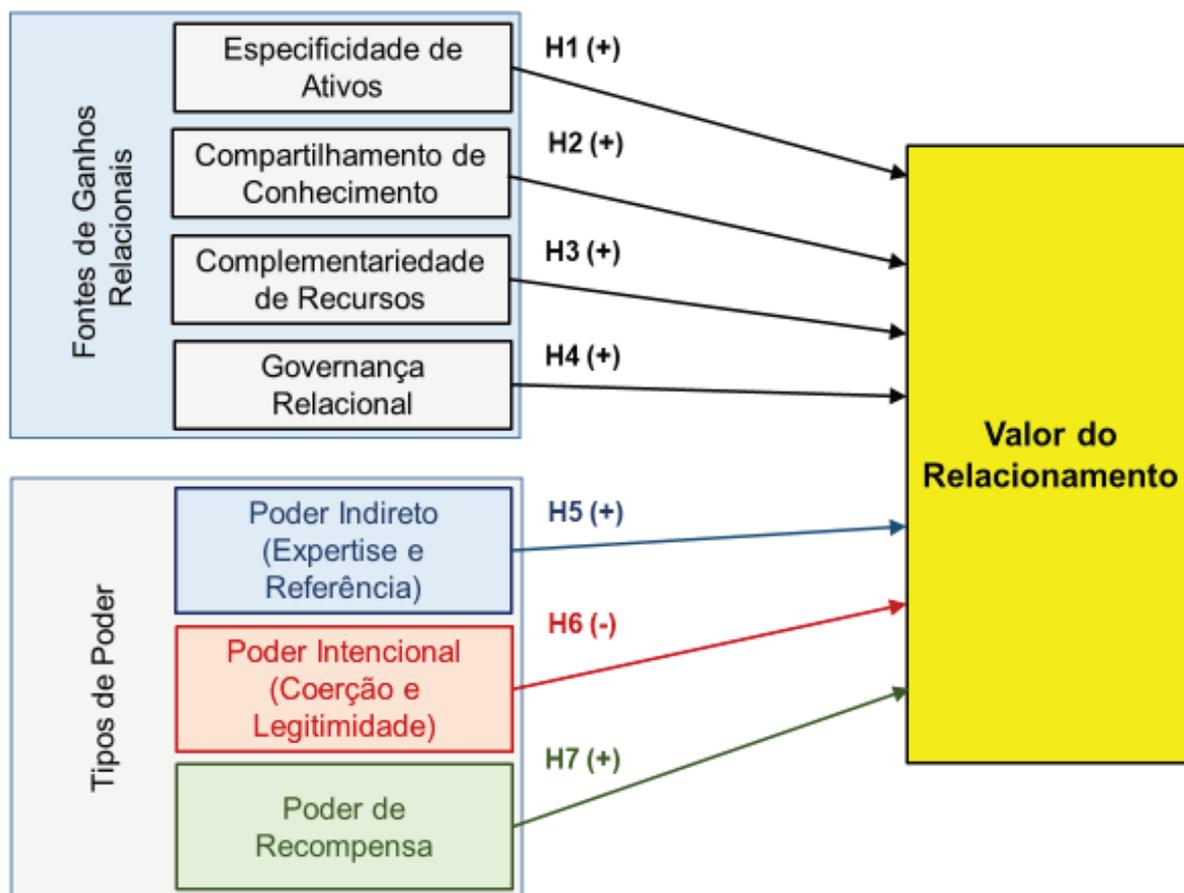
ganhos conforme o poder se equilibre. (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015; CROOK; COMBS, 2007; HINGLEY, 2005).

Considerando as mais diversas interpretações e aceitando o poder de recompensa como impulsionador do relacionamento entre empresas numa cadeia de suprimentos, propõe-se a seguinte hipótese:

H7 – O uso do poder de recompensa pela grande empresa (compradora) na relação com a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito positivo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

A apresentação das hipóteses que serão testadas no estudo proposto, permite a apresentação de um *framework* com o objetivo de ilustrar ao leitor de forma mais clara como essas hipóteses se configuram.

Figura 1– *Framework* da pesquisa com as variáveis e hipóteses.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a Figura 1 representa (a) o valor do relacionamento, (b) as fontes de ganhos relacionais, destacadas individualmente: especificidade de ativos, compartilhamento de informações, complementaridade de recursos e governança relacional, e (c) os tipos de exercidos nas relações assimétricas entre empresas: poder indireto, poder intencional e poder de recompensa.

O próximo capítulo versará sobre o método de pesquisa proposto pelo pesquisador, com a finalidade de responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos definidos.

3 MÉTODO

Este capítulo destina-se a descrever de forma detalhada o método de pesquisa utilizado para atender aos objetivos desse estudo. Adotou-se uma abordagem quantitativa com o uso de questionário (Apêndice B) e foi aplicada a técnica de *survey* na amostra apresentada em subcapítulo subsequente. Nas seções a seguir são abordados aspectos relacionados à caracterização da pesquisa e seus respondentes, à amostra, ao instrumento de coleta de dados, à técnica para coleta de dados, além da técnica de como foram analisados, com vistas a apresentar resultados que corroborem ou descartem as hipóteses propostas.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A proposta desse estudo, de identificar qual é a influência das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder em díades comprador-fornecedor para a percepção de valor do relacionamento pela pequena empresa fornecedora, origina-se de proposições previamente construídas que propuseram a lente teórica da visão relacional. (DYER; SINGH, 1998) e a assimetria de poder nas organizações. (MALONI; BENTON, 2000). A evolução teórica no campo de estudo sugere a continuidade das investigações em um paradigma positivista, com a aplicação de pesquisas de natureza quantitativa, que permitam a mensuração dos modelos teóricos e as suas possíveis generalizações.

Para satisfazer a natureza quantitativa, o método de pesquisa definido para realização do estudo é a pesquisa *survey*. A definição desse método explica-se pelo seu amplo uso na pesquisa do contexto industrial, tendo grande utilização nos estudos da cadeia de suprimentos e área de operações. Além disso, algumas escalas pré-validadas e já aplicadas no campo estão disponíveis para a continuidade das pesquisas, favorecendo o avanço teórico.

3.2 Unidade de Análise

As relações interorganizacionais são construídas sob duas perspectivas: pela interação ocasional ou frequente entre atores, onde as relações vão se desenvolvendo e se estabelecendo gradualmente, tal qual ocorre numa cadeia de suprimentos; ou de

forma consciente, sendo desenhada para atingir propósitos específicos, como numa rede horizontal de empresas. (VERSCHOORE; WEGNER; BALESTRIN, 2015). Distintas unidades de análise são utilizadas nas pesquisas em relações interorganizacionais: comparações entre redes e entre empresas dentro da rede. (WEGNER et al., 2016; WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015) quando formadas e autogovernadas de forma consciente; relações em tríades (BASTL; JOHNSON; CHOI, 2013) e relações em díades (COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015; MIGUEL et al., 2014; NYAGA et al., 2013) em estudos das redes formadas na relação comprador-fornecedor em uma cadeia de suprimentos.

Considerando o objetivo da pesquisa, de investigar os efeitos das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora, define-se então que essa pequena empresa fornecedora é unidade de análise. Assim, estabelece-se também uma diferença na pesquisa de Miguel et. al. (2014), que investigaram a percepção de valor por meio de fontes de ganhos relacionais sob as perspectivas do fornecedor e do comprador, independente do porte dessas empresas.

3.3 População e Amostra

As limitações para a generalização dos resultados, propostas por diversos autores (MIGUEL et al., 2014; MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; NYAGA et al., 2013), estão vinculadas à população, setores industriais e de serviços pesquisados e tamanhos de amostra utilizados. O universo de micro e pequenas empresas existentes no Brasil é estimado em 15,9 milhões de MPEs ativas, segundo o Portal Empresômetro MPE (IBPT, 2016). Descontado o número de MEIs – Micro-Empreendedores Individuais, que não fazem parte do universo de pesquisa por possuírem maturidade de gestão e escala muito abaixo da necessária para uma grande empresa, cerca de 9,5 milhões de micro e pequenas empresas estão aptas a oferecerem seus produtos e serviços para grandes compradores.

A abordagem de respondentes foi realizada dentre o universo de micro e pequenas empresas participantes de projetos coletivos do Sebrae do Rio Grande do Sul. Assim, para o ciclo 2016-2017, cerca de mil empresas fazem parte dessa população, configurando-se como empresas com nível de maturidade de gestão adequado para responder a pesquisa. Dada a população estimada de empresas, a

amostra mínima definida para responder à questão de pesquisa e caracteriza-la como probabilística exigia a coleta de 278 questionários, considerando um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. (SANTOS, 2016). Para satisfazer o tamanho da amostra, a estratégia inicialmente definida foi pela abordagem por meio dos consultores do Sebrae RS que possuem relação direta com a população. Dessa forma, seria necessária uma taxa de respondentes de aproximadamente 27,8%. Entretanto o engajamento foi menor do que o esperado. Por fim, foi possível uma amostra de 200 respondentes, que após limpeza dos outliers e questionários incompletos resultou em uma amostra válida de 145 respondentes, ou seja, uma taxa de retorno sobre a população de 14,5%. Dessa forma, é preciso considerar que o tamanho da amostra estabelece um grau de confiança de 95%, mas com erro amostral de 7,5%.

Diante do tamanho da amostra ficou inviabilizada a utilização da técnica de modelagem de equações estruturais, sendo necessário o uso da regressão linear múltipla para testar os efeitos entre as variáveis.

3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado para realização da pesquisa *survey* traz a investigação das variáveis presentes nos três construtos pesquisados: fontes de ganhos relacionais, assimetria de poder e valor do relacionamento. Com vistas a garantir a validade de conteúdo dos construtos, uma busca foi realizada na literatura no período dos últimos cinco anos, em pesquisas que abordaram construtos similares e usando a pesquisa *survey* como metodologia, afim de servirem de fonte para escalas. Essas escalas são do tipo Likert, pontuadas de 1 a 7.

Dessa forma, as escalas trazidas para mensurar os construtos baseiam-se em três aspectos principais: (a) as escalas propostas para mensuração das variáveis são escalas validadas na literatura, salvo algumas variáveis em valor do relacionamento, o que maximiza a aplicabilidade conferindo validade de conteúdo (DEVELLIS, 2003), (b) as escalas se ajustam à definição trazida nos construtos, e (c) as escalas foram traduzidas com o máximo cuidado, afim de garantir a integridade do instrumento de pesquisa (FORZA, 2002). As escalas utilizadas na pesquisa são apresentadas no Apêndice A.

A próxima seção faz referência às escalas vinculadas aos construtos, quantidade de questões usadas para mensurar o construto, e as referências dos autores das escalas. Na seção posterior, são apresentadas as variáveis de controle aplicadas para a correta validade da pesquisa.

3.4.1 Construtos e Origem das Escalas

A mensuração das fontes de ganhos relacionais propostas por Dyer e Singh (1998) por meio da visão relacional são originárias dos seguintes autores trazidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Construtos e autores para fontes de ganhos relacionais.

| Construto | Número de questões | Autor |
|--|---------------------------|---------------------------------|
| Visão Relacional: Especificidade de Ativos | 4 | TESCARI, 2013. |
| | | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. |
| Visão Relacional: Compartilhamento de Conhecimento | 4 | TESCARI, 2013. |
| | | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. |
| Visão Relacional: Complementaridade de Recursos | 4 | TESCARI, 2013. |
| | | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. |
| Visão Relacional: Governança Relacional | 4 | TESCARI, 2013. |
| | | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A opção pela determinação das escalas de Tescari (2013) está na consolidação de validade da escala, repetida de Miguel (2012) e construída com base em literatura adequada (CAO; ZHANG, 2011; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; DYER; SINGH, 1998; JAP, 1999; KANG; MAHONEY; TAN, 2009). Já as escalas propostas por Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016) são bastante atuais e ao mesmo tempo que a sua redação é de fácil interpretação pelo leitor, possibilitando a correta compreensão do questionário.

As escalas utilizadas para mensurar os efeitos causados pelos tipos de poder são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Construtos e autores para assimetria de poder.

| Construto | Número de questões | Autor |
|---------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Poder Indireto: Expertise | 3 | NYAGA et al, 2013. |
| Poder Indireto: Referência | 3 | |
| Poder Intencional: Legitimidade | 3 | |
| Poder Intencional: Coerção | 3 | |
| Poder de Recompensa | 3 | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A opção pelo uso das escalas de Nyaga et. al. (2013) está também relacionada à dois aspectos: são escalas de fácil compreensão do leitor, e também são escalas que o autor replicou, oriundas de autores reconhecidos pela excelência da escala. (BENTON; MALONI, 2005; MALONI; BENTON, 2000).

As escalas utilizadas para mensurar o valor do relacionamento, afim de identifica-lo na perspectiva da pequena empresa são trazidas no Quadro 3.

Quadro 3 – Construtos e autores para valor do relacionamento.

| Construto | N. questões | Autor |
|---|--------------------|---|
| Valor do Relacionamento: Valores Pessoais | 4 | BENOIT NÉE MOELLER, 2015; MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. |
| Valor do Relacionamento: Valores Financeiros | 4 | MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. |
| Valor do Relacionamento: Valores de Conhecimento | 4 | Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. |
| Valor do Relacionamento: Valores Estratégicos | 4 | BENOIT NÉE MOELLER, 2015; MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diferentemente das escalas anteriores, que foram de replicação plena a partir de autores que já as utilizaram, as escalas para mensuração das variáveis são mistas,

ou seja, trazidas de autores (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014; WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015) e propostas pelo pesquisador com base nas proposições de Biggmann e Buttle (2012). De qualquer forma, considerando a grande quantidade de questões e a possibilidade de desistências em função do tempo de resposta, os questionários foram apresentados para avaliação de aderência ao construto original por especialistas, onde as questões foram pontuadas por ordem de importância, sendo excluídas as menos aderentes.

A partir da seleção das escalas, as mesmas foram submetidas para a avaliação de quatro especialistas, professores doutores, escolhidos e convidados para avaliarem o questionário com base na experiência sobre o tema e também nas linhas de pesquisa que exercem. Dois especialistas participantes são inclusive fontes de citação de literatura como referência sobre o tema. Diante das pontuações dadas pelos especialistas para cada questão, e das considerações propostas pelos especialistas, 18 questões foram excluídas e 47 questões foram incluídas no questionário final, sendo as escalas definitivas compostas por 16 questões para Fontes de Ganhos Relacionais, sendo 4 para cada fonte proposta por Dyer e Singh (1998); 15 questões para Assimetria de Poder tal qual escala de Nyaga et. al. (2013) e 16 questões para Valor do Relacionamento e suas quatro dimensões.

3.4.2 Variáveis de Controle

Fatores não considerados nas variáveis propostas podem influenciar nas medições. Por isso, algumas questões trazidas têm a função de representarem variáveis de controle, com o objetivo de reduzir a probabilidade de que essas variáveis exerçam efeitos não percebidos na aplicação do questionário. (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). Essas variáveis fazem relação à atividade da pequena empresa (indústria ou comércio/prestação de serviços), tempo de existência da empresa, tempo de relacionamento como a grande empresa, faturamento da pequena empresa, e representatividade das vendas para a grande empresa no faturamento da pequena empresa. As variáveis constam também no questionário em Apêndice B.

A determinação da atividade da pequena empresa é importante para identificar se as variáveis se comportam de forma diferente quando a empresa fornecedora é indústria ou prestadora de serviço. Outra variável que pode exercer influência na relação interorganizacional diz respeito tanto ao tempo de existência da empresa

quanto ao tempo desse relacionamento, pois relacionamentos de longo prazo tendem a trazer benefícios como o investimento em ativos específicos, fluidez maior de informação e na confiança (KANG; MAHONEY; TAN, 2009; TESCARI, 2013).

As duas variáveis de controle com cunho financeiro foram propostas com objetivos distintos. A mensuração do porte em faturamento da pequena empresa serve para conferir se a sua variação para maior favorece o investimento em recursos para a relação com a grande empresa. (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). Já a variável de representatividade das vendas sobre o faturamento da pequena empresa está proposta pois a variação percentual a maior pode influenciar a pequena empresa à ceder aos poderes da grande empresa, sobretudo a coerção e a recompensa. (CROOK; COMBS, 2007; HINGLEY, 2005; NYAGA et al., 2013).

3.5 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de dois formatos distintos. Inicialmente estava previsto que toda a coleta seria eletrônica, utilizando para isso o a ferramenta Qualtrics. A opção pelo questionário eletrônico estava ligada à praticidade do envio ao respondente, e também na velocidade em compilar as informações. Mas mesmo mobilizando os parceiros internos, como anteriormente mencionado, o retorno foi baixo. Durante o tempo de coleta, compreendido entre 14/08/2017 e 10/10/2017, 129 pessoas iniciaram o preenchimento do questionário, mas somente 80 foram concluídos e possíveis de serem considerados válidos.

Monitorando os respondentes e verificando a dificuldade de atingir amostra relevante, definiu-se que seria necessária a criação de instrumento impresso, entregue em mãos para o respondente, quando o mesmo estivesse participando de encontros junto a seus grupos de atendimento pelo Sebrae. Dessa forma, entre o período de 01/09/2017 e 01/10/2017 foram obtidos 71 questionários impressos respondidos, sendo descartados 6 incompletos/outliers, totalizando 65 questionários impressos válidos. É perceptível que a coleta realizada presencialmente reduz consideravelmente o número de questionários incompletos, dado a presença do entrevistador no local junto ao entrevistado, gerando um engajamento maior.

3.6 Técnica de Análise dos Dados

A análise dos dados foi realizada em três partes. A primeira, é a estatística descritiva básica. Na sequência, é abordada a validação dos construtos a partir da análise fatorial exploratória. A terceira parte traz a análise das relações entre construtos e a verificação das hipóteses formuladas, utilizando-se a técnica regressão linear múltipla. Para desenvolver as três partes foram utilizados os softwares Excel 2016 e SPSS versão 22.

A função da estatística descritiva básica é descrever e resumir os dados, de forma que possam ser expostos em gráficos e tabelas. (DIEHL; SOUZA; DOMINGOS, 2007). A distribuição dos dados foi avaliada pelos testes de normalidade, por meio das análises de assimetria e curtose, afim de testar se os valores estão aceitáveis para realização da análise fatorial. A função da análise fatorial na pesquisa foi de (a) verificar se as variáveis convergem para mensuração do construto, e (b) se existe validade discriminante entre os construtos, ou seja, se medem coisas diferentes. (HAIR et al., 2009).

A técnica para analisar as relações entre os construtos foi a regressão linear múltipla. Essa técnica consiste na análise da relação existe entre uma variável dependente e várias variáveis independentes. Os resultados que retornam da análise de regressão permitem afirmar se uma ou mais variáveis exercem relação com a variável dependente em determinado nível de significância (ideal $p < 0,05$) e também qual a contribuição de cada variável para prever a variável independente. (HAIR et al., 2009).

O próximo capítulo traz os resultados da pesquisa realizada, iniciando pela estatística descritiva.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa, discutidos em três partes distintas. Inicialmente, será trazida a estatística descritiva básica, e posteriormente a análise fatorial exploratória para validação das escalas utilizadas. Por fim, as relações entre os construtos e a verificação das hipóteses formuladas foram obtidas por meio da técnica de regressão linear múltipla. As análises estatísticas foram realizadas com a utilização dos softwares Excel 2016 e SPSS versão 22 em português.

4.1 Estatística Descritiva

A estatística descritiva dos dados dos 145 respondentes traz a análise das médias, desvios-padrão e a verificação da normalidade das variáveis, e a caracterização dos respondentes. Houveram duas ocorrências de dados faltantes em dois questionários, sendo somente em uma questão cada. A raridade de ocorrências permite a opção por qualquer tipo de ação corretiva. (HAIR et al., 2009) sendo que a opção foi pela substituição pela média das respostas do respectivo indicador. (MCDONALD; HO, 2002). Os resultados da análise estatística descritiva e da verificação da normalidade univariada são apresentados no Apêndice C. Todos os indicadores se referem à amostra em sua integralidade.

As médias variaram entre 2,931 para a questão Poder de Recompensa 1 até 6,324 para Governança Relacional 2. Somente em 10 das 47 questões a mediana foi inferior à média, indicando que parte considerável dos respondentes atribuiu notas elevadas para boa parte dos indicadores. Somente as questões Expertise 2 e Referência 2 tiveram a sua mínima superior a 1, sendo 3 e 2, respectivamente. Todas as demais questões tiveram respondentes apontando entre 1 (mínimo) e 7 (máximo).

Para avaliar o impacto da forma com que os dados foram distribuídos, foram avaliadas a normalidade univariada, por meio das análises de assimetria e curtose. Em relação à normalidade univariada, o valor máximo de curtose foi de 5,297 e a assimetria em -2,089, ambas para a variável Governança Relacional 2. De acordo com a literatura, não é recomendável que esses valores não ultrapassem 10 e 3, respectivamente (KLINE, 2011), permitindo-se afirmar que os resultados da análise univariada são aceitáveis para todo o questionário. Por não apresentar desvios de

normalidade, permite-se o emprego das estatísticas F e t para analisar os dados, utilizando-se a análise fatorial exploratória e a regressão múltipla. (HAIR et al., 2009). Complementarmente cabe informar que para a regressão foram usadas escalas a partir das médias dos indicadores, atenuando o problema de não-normalidade.

Dos 145 questionários considerados válidos para composição da amostra, 57,2% dos respondentes se identificaram como sendo uma indústria e 42,8% com empresa prestadora de serviços ou comércio. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos respondentes por segmento, de acordo com as opções disponibilizadas. Também foi perguntado no questionário qual o segmento de atuação da grande empresa cliente sobre a qual ele respondeu a pesquisa, resultado que está representado na Tabela 2.

Tabela 1 – Segmento de atuação da pequena empresa respondente

| Segmento de Atuação do Respondente | | |
|---|-----|--------|
| Setor | N | % |
| Metalurgia, Mecânica, Borrachas, Plástico | 53 | 36,6% |
| Serviços Técnicos Especializados | 24 | 16,6% |
| Moda - Calçados, Vestuário, Jóias | 21 | 14,5% |
| Alimentos Processados | 14 | 9,7% |
| Construção Civil, Moveleiro, Cerâmica | 5 | 3,4% |
| Comércio para Outras Empresas | 3 | 2,1% |
| Químico, Cosmético, Farmacêutico | 1 | 0,7% |
| Outro | 24 | 16,6% |
| Total | 145 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 2 – Segmento de atuação da empresa cliente

| Segmento de Atuação da Empresa Cliente | | |
|---|-----|--------|
| Setor | N | % |
| Metalurgia, Mecânica, Borrachas, Plástico | 55 | 37,9% |
| Moda - Calçados, Vestuário, Jóias | 31 | 21,4% |
| Alimentos Processados | 11 | 7,6% |
| Comércio para Consumidor Final | 8 | 5,5% |
| Construção Civil, Moveleiro, Cerâmica | 7 | 4,8% |
| Comércio para Outras Empresas | 6 | 4,1% |
| Serviços Técnicos Especializados | 4 | 2,8% |
| Agronegócio - Frutas, Vegetais, outros | 4 | 2,8% |
| Químico, Cosmético, Farmacêutico | 3 | 2,1% |
| Outro | 16 | 11,0% |
| Total | 145 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Duas questões foram trazidas para os respondentes com o intuito de saber o tempo de existência da empresa, e também a quanto tempo ela mantém relacionamento comercial com essa grande empresa cliente, informações demonstradas na Tabela 3. É possível perceber que apesar de muitas empresas já possuírem um histórico de existência considerável (55,9% das empresas têm mais de 10 anos), 62,1% dos respondentes tem relações de curta existência, ou seja, de até 7 anos, com essa grande empresa cliente.

Tabela 3 – Tempo de empresa e tempo de negócios com o cliente

| Tempo de Empresa | | | Tempo de Negócios com esse Cliente | | |
|------------------|-----|--------|------------------------------------|-----|--------|
| Tempo em anos | N | % | Tempo em anos | N | % |
| De 0 a 3 anos | 23 | 15,9% | De 0 a 3 anos | 57 | 39,3% |
| De 3 a 7 anos | 24 | 16,6% | De 3 a 7 anos | 33 | 22,8% |
| De 7 a 10 anos | 17 | 11,7% | De 7 a 10 anos | 26 | 17,9% |
| De 10 a 15 anos | 18 | 12,4% | De 10 a 15 anos | 12 | 8,3% |
| Mais de 15 anos | 63 | 43,4% | Mais de 15 anos | 17 | 11,7% |
| Total | 145 | 100,0% | Total | 145 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A representatividade percentual das vendas para a grande empresa cliente em relação ao faturamento da empresa fornecedora foi solicitado aos respondentes, por meio de uma faixa propositiva. Também foi solicitada que a pequena empresa apontasse em qual faixa de faturamento está posicionada. Os resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Representatividade no faturamento e faixa de faturamento anual.

| Representatividade no Faturamento | | | Faixa de Faturamento Anual | | |
|-----------------------------------|-----|--------|------------------------------|-----|--------|
| % sobre o faturamento | N | % | Faixa | N | % |
| Menos de 10% | 45 | 31,0% | Até R\$ 360 mil anuais | 53 | 36,6% |
| De 10% a 20% | 27 | 18,6% | R\$ 360 mil a R\$ 1,8 milhão | 52 | 35,9% |
| De 20% a 30% | 24 | 16,6% | R\$ 1,8 mi a R\$ 3,6 milhões | 20 | 13,8% |
| De 30% a 50% | 26 | 17,9% | R\$ 3,6 mi a R\$ 5 milhões | 8 | 5,5% |
| Mais de 50% | 23 | 15,9% | Mais de R\$ 5 milhões | 12 | 8,3% |
| Total | 145 | 100,0% | Total | 145 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variação percentual a maior tende a fazer com que a pequena empresa ceda mais à assimetria de poder. (CROOK; COMBS, 2007; HINGLEY, 2005). Estudos indicam que empresas com maior porte possuem maior capacidade de investimento em recursos para a relação com a outra parte. (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008).

Em relação ao perfil dos respondentes, 65,5% se identificou como sócio/proprietário da empresa, 17,2% como sendo diretores ou gerentes comerciais, e 17,3% como representantes de cargos administrativos da empresa. 78% dos respondentes eram do sexo masculino, com média de idade de 40 anos e 22% do sexo feminino, com média de idade de 43 anos. A média geral de idade dos respondentes foi de 41 anos, sendo o respondente de menor idade 19 anos e de maior idade 66 anos.

Ainda em relação ao perfil dos respondentes, verificou-se que 7 respondentes indicaram possuir até o Ensino Fundamental (4,8%), e 17 respondentes com Ensino Médio por concluir ou concluído (11,7%). Mais de 55,2% dos respondentes (80) indicaram ter Ensino Superior incompleto ou completo, enquanto que 9 respondentes (6,2%) indicaram possuírem algum tipo de pós-graduação. 32 respondentes optaram por não informar a escolaridade (22,2%).

4.2 Análise Fatorial Exploratória

A segunda parte da análise dos dados obtidos com a pesquisa consiste na análise fatorial exploratória, no entanto, utiliza-se o critério de extrair um número fixo de fatores pois a análise fatorial foi realizada com a intenção de testar uma teoria onde sabe-se o número de fatores a serem extraídos (HAIR et al., 2005). Diante da amostra de 145 respondentes, optou-se por realizar a análise fatorial exploratória separadamente para os diferentes construtos. O grupo Visão Relacional composto pelos construtos Especificidade de Ativos, Compartilhamento de Conhecimento, Complementariedade de Recursos e Governança Relacional, onde cada construto é composto por 4 questões, totalizando 16 questões para análise. O grupo Assimetria de Poder, composto pelos construtos Poder de Expertise, Poder de Referência, Poder de Legitimidade, Poder de Coerção e Poder de Recompensa, onde cada construto é composto por 3 questões, totalizando 15 questões para análise. E o grupo Valor do Relacionamento, composto por Valores Pessoais, Valores Financeiros, Valores

Estratégicos e Valores do Conhecimento, onde cada construto é composto por 4 questões, totalizando 16 questões.

4.2.1 Análise Fatorial – Construto Fontes de Ganhos Relacionais

A análise fatorial do grupo Fontes de Ganhos Relacionais foi realizada com a inclusão das 16 variáveis, com extração em 4 fatores fixos (inerentes aos construtos), rotação varimax e a opção foi pela supressão de coeficientes de carga inferior a 0,5, pois mesmo que se aceitem cargas fatoriais entre 0,3 e 0,5, cargas superiores a 0,5 são as que têm significância prática. (HAIR et al., 2009). A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) em 0,862 foi considerado satisfatória por estar acima de 0,5. (MALHOTRA, 1999). O Teste de Esfericidade de Bartlett, que mede a probabilidade estatística de haver correlação entre pelo menos uma das variáveis da matriz (HAIR et al., 2009), também mostra que a amostragem é satisfatória, com significância de $p < 0,000$.

A extração obtida não resultou em questões para descarte por anti-imagem (abaixo de 0,5). Escores abaixo desse patamar devem ser removidos da amostra e a análise fatorial deve ser realizada novamente. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2010). Três questões atingiram o limite da comunalidade, ou seja, ligeiramente abaixo de 0,5. A questão Especificidade de Ativos 2 foi a que apresentou a comunalidade mais baixa, de 0,453, seguido por Complementariedade de Recursos 2 com 0,473 e por Governança Relacional 4 com 0,482. Em uma perspectiva mais conservadora as questões com comunalidade abaixo de 0,5 deveriam ser excluídas da análise. Entretanto, inicialmente, a opção foi por não excluir nenhuma das questões por comunalidade.

Ao observar a análise da matriz de componente rotativa extraída, tem-se que 62,966% da variância é explicada pelos quatro fatores fixos, superior ao mínimo de 60% indicados em literatura. (MALHOTRA, 1999), com rotação convergida em seis iterações. Ao analisar a matriz extraída, verificou-se que a questão Governança Relacional 4 não alcançou carga fatorial aceitável (acima de 0,5) em nenhum fator. Dessa forma, a opção foi por excluir a questão, e realizar nova análise.

Na segunda análise a medida KMO de adequação da amostragem novamente esteve aceitável, com o valor de 0,858, e o Teste de Esfericidade de Bartlett novamente com nível de significância de $p < 0,000$. A análise de anti-imagem

novamente mostrou-se satisfatória, e a comunalidade permaneceu baixa em Especificidade de Ativos 2, de 0,443, seguido por Complementariedade de Recursos 2 com 0,479. 64,469% da variância passam a ser explicados pela nova matriz rotativa extraída, que é apresentada em Tabela 5.

Tabela 5 – Matriz rotativa dos construtos de Fontes de Ganhos Relacionais.

| | Componente | | | |
|------------------------------------|------------|---------|---------|---------|
| | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 |
| Especificidade de Ativos 1 | | ,677 | | |
| Especificidade de Ativos 2 | | | | ,579 |
| Especificidade de Ativos 3 | | | | ,856 |
| Especificidade de Ativos 4 | | | | ,789 |
| Compartilhamento de Conhecimento 1 | ,670 | | | |
| Compartilhamento de Conhecimento 2 | ,740 | | | |
| Compartilhamento de Conhecimento 3 | ,821 | | | |
| Compartilhamento de Conhecimento 4 | ,807 | | | |
| Complementariedade de Recursos 1 | ,652 | | | |
| Complementariedade de Recursos 2 | | ,622 | | |
| Complementariedade de Recursos 3 | | ,757 | | |
| Complementariedade de Recursos 4 | | ,754 | | |
| Governança Relacional 1 | | | ,774 | |
| Governança Relacional 2 | | | ,728 | |
| Governança Relacional 3 | | | ,750 | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados do SPSS.

Ao observarmos a extração obtida, é possível perceber que as cargas fatoriais foram agrupadas praticamente em sua integralidade dentro dos construtos originais. Somente as questões Especificidade de Ativos 1 e Complementariedade de Recursos 1 foram agrupadas junto à construtos distintos dos originais. A carga fatorial mais baixa está em Especificidade de Ativos 2 (0,579) e a mais alta está em Especificidade de Ativos 3 (0,856).

Afim de manter a ordenação dos construtos tal qual é apresentada por Dyer e Singh (1998), abordaremos inicialmente a organização do fator extraído de número 4, Especificidade de Ativos. O Agrupamento das variáveis Especificidade de Ativos 2, 3 e 4 está de acordo com o construto original. Cabe referir que as três questões são oriundas da escala original proposta por Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016). Atendendo à orientação de compreender ao menos três variáveis, foi realizada a análise de confiabilidade da escala, que apresentou o Alpha de Cronbach em 0,694, próxima ao

limite crítico sugerido por Hair et. al. (2009). O Alfa de Cronbach determina se a escala é realmente confiável ao avaliar como cada item reflete sua confiabilidade. (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005). Assim, a nova variável resultante das médias das três questões ganha a denominação de Especificidade de Ativos.

Compartilhamento de Conhecimento, cujas variáveis foram agrupadas no fator 1, incluiu as quatro questões originais de Compartilhamento de Conhecimento de 1 a 4, e também foi incluso no fator a variável Complementariedade de Recursos 1. A variável, trazida da escala original de Tescari (2013) aponta a expressão “as competências aportadas individualmente no relacionamento contribuíram” válida para pertencer ao rol de compartilhamento, ou seja, partilhar algo, nesse caso, as competências individuais de cada parte. As questões originais de 1 a 4 foram trazidas da escala original de Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016). Diante das cinco variáveis agrupadas, foi realizada a análise de confiabilidade, resultando no Alpha de 0,855, número bastante adequado. Assim, a nova variável resultante das médias das cinco questões supra referidas ganha a denominação de Compartilhamento de Conhecimento.

Complementariedade de Recursos, cujas variáveis apresentaram-se agrupadas no fator 2, incluiu as três questões originais de Complementariedade de Recursos de 2 a 4, e o acréscimo proposto pela matriz da questão Especificidade de Ativos 1. Essa variável, oriunda da escala original de Tescari (2013), traz as expressões “investe tempo junto a esse cliente” e “construir relacionamentos com os funcionários”, aderentes ao conceito de complementariedade de Dyer e Nobeoka (2000) quando é abordada a experiência japonesa de trocas entre colaboradores para elevar a eficiência. As questões 2 e 3 de Governança Relacional são da escala original de Tescari (2013) e a questão 4, de Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016). Perfazendo quatro variáveis para o fator, foi realizada a análise de confiabilidade, retornando o Alpha de 0,772, considerado aceitável. Assim, a nova variável resultada das médias das quatro questões ganha a denominação de Complementariedade de Recursos.

Por último, Governança Relacional teve o seu agrupamento no fator 3, trazendo as questões Governança Relacional 1, 2 e 3. As questões 1 e 2 de Governança Relacional são oriundas de Tescari (2013) enquanto a questão 3 refere-se a Skarmeas, Zeriti e Baltas (2016). Por compreender ao menos três variáveis, foi realizada a análise de confiabilidade da escala, que apresentou um Alpha de 0,645, distante do ideal, mas ainda dentro dos limites aceitáveis para que a escala tenha

confiabilidade moderada, ou seja, com Alpha entre $0,60 < \alpha < 0,75$. (MALHOTRA; GROVER, 1998). Dessa forma, a nova variável resultante das médias das três questões ganha a denominação de Governança Relacional.

A análise discriminante dos construtos foi realizada pelo método no qual compara-se a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os construtos, que representa a variância compartilhada. Para que haja validade discriminante, a AVE deve ser superior a variância compartilhada. (FORNELL; LARCKER, 1981). Os resultados são demonstrados pela Tabela 6, onde os valores em negrito representam a AVE. Percebe-se que não houve problemas de validade discriminante para o construto.

Tabela 6 – Análise discriminante Fontes de Ganhos Relacionais.

| | Especific. de Ativos | Compartilhamento de Conhecimento | Complementariedade de Recursos | Governança Relacional |
|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Especificidade de Ativos | 0,563 | | | |
| Compartilhamento de Conhecimento | 0,142 | 0,549 | | |
| Complementariedade de Recursos | 0,176 | 0,352 | 0,497 | |
| Governança Relacional | 0,066 | 0,150 | 0,123 | 0,564 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, das 16 variáveis originais utilizadas para explicação dos construtos componentes da Visão Relacional, apenas Governança Relacional 4 foi definitivamente excluída por não ter apresentado carga fatorial superior à 0,5.

4.2.2 Análise Fatorial - Construto Assimetria de Poder

A análise fatorial do grupo de variáveis componentes do construto Assimetria de Poder foi realizada com a inclusão das 15 variáveis, com extração fixa em 3 fatores (inerentes aos três tipos de poder: Indireto, Intencional e de Recompensa) A rotação utilizada é varimax e a opção foi pela supressão de coeficientes de carga inferior a 0,5. KMO em 0,787 e o teste de esfericidade mostram que a amostragem é satisfatória, com significância de 0,000. A extração obtida não resultou em questões para descarte por anti-imagem ($< 0,5$), porém cinco questões atingiram o limite da comunalidade, ou seja, abaixo de 0,5, sendo três referentes ao Poder de Expertise,

em Expertise 1 com 0,371, Expertise 2 com 0,398 e Exp3 com 0,462, e duas referentes ao Poder de Coerção, Coerção 1 com 0,476 e Coerção 3 com 0,486. Entretanto, inicialmente, a opção foi por não excluir nenhuma das questões, partindo-se para a análise da matriz de componente rotativa extraída. Verificou-se que a extração forçada em 3 fatores explicou 57,143% da variância total, abaixo do mínimo indicado de 60% (MALHOTRA, 1999).

Devido a isso, nova análise fatorial foi rodada, com a opção de autovalor, com rotação varimax e a opção foi pela supressão de coeficientes de carga inferior a 0,5. Os números de KMO e esfericidade se repetiram. Anti-imagem permaneceu satisfatória, e novamente Expertise 1 com 0,372, Expertise 2 com 0,403 e Exp3 com 0,463 ficaram abaixo da comunalidade de 0,5. Novamente nenhuma questão foi excluída pela comunalidade, partindo-se para a análise da matriz fatorial obtida, onde 64,106% da variância é explicada por quatro fatores, com rotação convergida em cinco iterações. Aqui é importante ressaltar que como exposto inicialmente, cinco poderes são propostos pela literatura como componentes da Assimetria de Poder, entretanto a análise fatorial trouxe quatro fatores, como mostra a Tabela 7.

Tabela 7 – Matriz rotativa dos construtos de Assimetria de Poder.

| | Componente | | | |
|----------------|------------|---------|---------|---------|
| | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 |
| Expertise 1 | ,562 | | | |
| Expertise 2 | ,628 | | | |
| Expertise 3 | ,625 | | | |
| Referência 1 | ,740 | | | |
| Referência 2 | ,835 | | | |
| Referência 3 | ,726 | | | |
| Legitimidade 1 | | ,827 | | |
| Legitimidade 2 | | ,881 | | |
| Legitimidade 3 | | ,861 | | |
| Coerção 1 | | | ,799 | |
| Coerção 2 | | | ,836 | |
| Coerção 3 | | | ,761 | |
| Recompensa 1 | | | | ,776 |
| Recompensa 2 | | | | ,697 |
| Recompensa 3 | | | | ,762 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SPSS.

Observando a análise fatorial obtida e lembrando que inicialmente são previstos cinco poderes e que a extração resultou em quatro fatores, é possível que algumas considerações sejam retomadas. No Capítulo 2, Revisão Teórica, a Assimetria de Poder foi apresentada sob a forma de cinco poderes: Expertise, Referência, Legitimidade, Coerção e Recompensa. (BENTON; MALONI, 2005). Os poderes de Expertise e Referência são exercidos de forma indireta, e portanto reclassificados como Poderes Indiretos (página 17), e os poderes de Legitimidade e Coerção são exercidos de forma intencional, e portanto reclassificados como Poderes Intencionais (página 17), sendo o poder de Recompensa como transitório entre ambos. (NYAGA et al., 2013).

Os fatores gerados pela análise fatorial indicam de fato que tanto a Expertise (variáveis Expertise 1 a 3) quanto a Referência (variáveis Referência 1 a 3) realmente são reconhecidos pelos respondentes da amostra como sendo parte de um único construto, portanto, do Poder Indireto, demonstrado pelo Fator 1 da matriz. Já os poderes de Legitimidade e Coerção não foram agrupados em um único fator quando se solicita que mais de 60% da variância seja explicada na matriz fatorial. Portanto, serão analisados conforme o agrupamento proposto. E por fim, o poder de Recompensa teve as suas variáveis classificadas em fator próprio, também possibilitando uma análise posterior de forma individualizada. Assim, parte-se para a análise de confiabilidade das escalas.

Os poderes de Expertise e Referência e suas variáveis Expertise 1 a 3, e Referência 1 a 3 passam a fazer parte de uma única escala mensurando Poder Indireto. A análise de confiabilidade de Poder Indireto trouxe um Alpha de Cronbach de 0,781, onde a interpretação dos respondentes sobre o Poder Indireto está alinhada ao construto original e também a escala de Nyaga et al, 2013. Por fim, a nova variável resultante das médias das seis questões ganha a denominação Poder Indireto.

O poder de Legitimidade e as variáveis Legitimidade 1 a 3 foram agrupadas no fator 2. Tendo ao menos três variáveis, a análise de confiabilidade da escala resultou em um Alpha de 0,883, certificando a validade da escala para explicação do construto. Para respeitar a origem do construto, a denominação da nova variável obtida pela média das três questões ganha a denominação de Poder Intencional – Legitimidade.

O poder de Coerção e as variáveis Coerção 1 a 3 foram agrupadas no fator 3. Novamente considerando as três variáveis mínimas, a análise de confiabilidade resultou no Alpha de 0,790, também garantindo a validade da escala inicial.

Novamente optou-se por denominar a nova variável resultante das médias das três questões como Poder Intencional – Coerção.

Por último, o poder de Recompensa e as variáveis Recompensa 1 a 3 apresentaram um Alpha de 0,684, um pouco abaixo dos demais e estando dentro do considerado como razoável. (HAIR et al., 2009). A nova variável resultante das médias das três questões ganha a denominação Poder de Recompensa.

A análise discriminante dos construtos novamente não apresentou problemas seguindo a técnica de Fornell e Lacker (1981). Seus resultados são trazidos na Tabela 8.

Tabela 8 – Análise discriminante Assimetria de Poder.

| | Poder Indireto | Poder Int. de Legitimidade | Poder Int. de Coerção | Poder de Recompensa |
|----------------------------|----------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Poder Indireto | 0,479 | | | |
| Poder Int. de Legitimidade | 0,003 | 0,734 | | |
| Poder Int. de Coerção | 0,001 | 0,293 | 0,639 | |
| Poder de Recompensa | 0,080 | 0,065 | 0,069 | 0,556 |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, a Análise Fatorial trouxe 4 fatores que passarão a ser analisados de forma individualizada: Poder Indireto, Poder Intencional - Legitimidade, Poder Intencional - Coerção e Poder de Recompensa.

4.2.3 Análise Fatorial - Valor do Relacionamento

O construto maior e que está proposto em todas as hipóteses originais é Valor do Relacionamento. A inclusão das 16 questões para mensurar o grande construto de forma ampla gera um Alpha de 0,919, extremamente confiável. Dada a proposição da pesquisa, Valor do Relacionamento é a variável dependente para teste de todas as independentes. Considerando a proposição de Biggemann e Buttle (2012) de que o valor do relacionamento se manifesta em quatro dimensões, foi realizada a análise fatorial com a inclusão das 16 questões, com extração fixa em 4 fatores, respeitando o construto de Valor do Relacionamento, composto por Valores Pessoais, Financeiros, Estratégicos e do Conhecimento. Utilizou-se a rotação varimax e a opção foi pela

supressão de coeficientes de carga inferior a 0,5. KMO em 0,884 e esfericidade mostram que a amostragem é satisfatória, com significância de $p < 0,000$.

A extração obtida não resultou em questões para descarte por anti-imagem ($< 0,5$), mas a variável Valores Estratégicos 3 apresentou desvio de comunalidade em 0,424. Entretanto, inicialmente, a opção foi por não excluir nenhuma das questões, partindo-se para a análise da matriz de componente rotativa extraída, onde 70,886% da variância é explicada pelos 4 fatores. Ao analisar a matriz extraída, verificou-se que Valores Estratégicos 3 também não atingiu a carga fatorial mínima de 0,5, diante do qual optou-se pela realização de nova análise fatorial com a exclusão dessa questão.

A nova fatorial gerada, igualmente em 4 fatores fixos, trouxe novamente a KMO em 0,884 e esfericidade com significância de 0,000. Nenhuma questão apresentou problemas por anti-imagem ou desvio na comunalidade. Os 4 fatores dessa análise explicam 73,387% da variância, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Matriz rotativa dos construtos de Valor do Relacionamento.

| | Componente | | | |
|---------------------------|------------|---------|---------|---------|
| | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 |
| Valores Pessoais 1 | | ,849 | | |
| Valores Pessoais 2 | | ,807 | | |
| Valores Pessoais 3 | | ,527 | | |
| Valores Pessoais 4 | | ,682 | | |
| Valores Financeiros 1 | | | ,750 | |
| Valores Financeiros 2 | | | ,882 | |
| Valores Financeiros 3 | | | | ,878 |
| Valores Financeiros 4 | | | | ,576 |
| Valores Estratégicos 1 | | | ,763 | |
| Valores Estratégicos 2 | | ,537 | | |
| Valores Estratégicos 3 | | | | |
| Valores Estratégicos 4 | | | | ,741 |
| Valores do Conhecimento 1 | ,838 | | | |
| Valores do Conhecimento 2 | ,839 | | | |
| Valores do Conhecimento 3 | ,730 | | | |
| Valores do Conhecimento 4 | ,784 | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base no SPSS.

Note-se que as referências teóricas iniciais sobre Valor do Relacionamento trazem quatro valores: Pessoais, Financeiros, Estratégicos e de Conhecimento. Ao observar a matriz, é possível perceber que tanto Valores Pessoais quanto Valores do

Conhecimento ficaram corretamente agrupados conforme seu construto original. Os desvios ocorrer nos Valores Estratégicos e Valores Financeiros.

Utilizando o mesmo critério estabelecido pelas análises fatoriais anteriores, inicia-se pela ordem proposta por Biggemann e Buttle (2012), em Valores Pessoais. Apresentado no fator 2, o construto foi confirmado em sua composição pelas questões Valores Pessoais de 1 a 4, e ainda Valores Estratégicos 2. A inclusão de Valores Estratégicos 2 nesse fator pode estar vinculada a expressão “confiável o suficiente para me programar a longo prazo” contida na questão.

De fato, tanto Valores Pessoais quanto Valores Estratégicos estão relacionados à manutenção de longo prazo da relação entre fornecedor e cliente. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Dessa forma, assumindo a composição do fator nas cinco questões, partiu-se para a análise da confiabilidade da escala. Com um Alpha de Cronbach de 0,872 considerou-se que a escala é adequada para mensurar o construto. Dessa forma, a nova variável obtida pelas médias das cinco questões citadas será denominada Valores Pessoais.

Valores Financeiros e Valores Estratégicos foram agrupados em dois fatores distintos, o fator 3 (Valores Financeiros 1 e 2 e Valores Estratégicos 1) e o fator 4 (Valores Financeiros 3 e 4 e Valores Estratégicos 4). Dessa forma, uma análise na semântica das questões apresentadas foi realizada para compreensão mais adequada dos fatores, também para observar a interpretação do respondente. Em Valores Financeiros 1 destaca-se a expressão “atingirmos nossas metas”, em Valores Financeiros 2 destaca-se a expressão “parte importante do faturamento”, e em Valores Estratégicos 1 destaca-se a expressão “contribuição para o sucesso da empresa”.

Permite-se concluir que as três variáveis tratam de resultado financeiro o que explica seu agrupamento. Admitindo o número mínimo de três questões para o fator, foi realizada a análise de confiabilidade da escala, resultando em um Alpha de 0,807, portanto aceitável. Ao final, as três questões, Valores Financeiros 1 e 2 e Valores Estratégicos 1 compõem as médias para formação da nova variável, que será denominada Valores de Resultado Financeiro.

Dando continuidade à análise semântica para compreender a interpretação dos respondentes sobre as questões Valores Financeiros 3 e 4 e Valores Estratégicos 4, tem-se como expressões “paga de forma justa”, “ajuda a melhorar minha eficiência” e “comparando perdas e ganhos, ainda é muito vantajoso”, respectivamente. Essas

expressões podem facilmente ser agrupadas pelo conceito de benefício econômico sustentável. Considerando que as três questões perfazem o mínimo aceitável para responder a um construto, tem-se a análise de confiabilidade da escala com um Alpha de 0,788, suficiente para aceitação. Dessa forma, passam as questões Valores Financeiros 3 e 4 e Valores Estratégicos 4 a compor a nova variável Valores de Sustentabilidade Econômica.

Valores do Conhecimento tiveram as suas quatro questões agrupadas no fator 1, sem adição de outras questões. Assim é realizada a análise de confiabilidade da escala, gerando um Alpha de 0,883, considerado adequado. A nova variável oriunda das médias das quatro questões será denominada Valores do Conhecimento.

A análise discriminante dos construtos, novamente realizada pela técnica que compara a variância média extraída (AVE) e o quadrado da correlação entre os construtos, que representa a variância compartilhada, novamente foi satisfatória, conforme é demonstrado na Tabela 10.

Tabela 10 – Análise discriminante Valor do Relacionamento.

| | Valores Pessoais | V. Result. Financeiros | V. de Sustent. Estratégica | Valores do Conhecimento |
|------------------------------------|---------------------|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Valores Pessoais | 0,481 | | | |
| Valores de Result. Financeiros | 0,279 | 0,641 | | |
| Valores de Sustent. Estratégica | 0,411 | 0,176 | 0,551 | |
| Valores do Conhecimento | 0,397 | 0,194 | 0,250 | 0,638 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final da análise fatorial apresenta-se a Tabela 11, que demonstra as médias, desvio-padrão, variância, assimetria, curtose e Alpha de Cronbach dos fatores.

Tabela 11 – Estatística descritiva das variáveis dependentes e independentes.

| Fator | Média | D P | Var | Ass | Curtose | Alpha |
|----------------------------------|-------|------|------|-------|---------|-------|
| Especificidade de Ativos | 4,40 | 1,51 | 2,29 | -0,34 | -0,49 | 0,69 |
| Compartilhamento de Conhecimento | 4,77 | 1,36 | 1,84 | -0,62 | 0,17 | 0,86 |
| Complementariedade de Recursos | 5,23 | 1,16 | 1,35 | -1,16 | 1,46 | 0,77 |
| Governança Relacional | 5,74 | 1,07 | 1,14 | -1,32 | 2,59 | 0,65 |
| Poder Indireto | 5,48 | 0,90 | 0,80 | -0,22 | -0,71 | 0,78 |
| Poder Intencional Legitimidade | 3,50 | 1,63 | 2,65 | -0,10 | -0,88 | 0,88 |
| Poder Intencional Coerção | 3,84 | 1,61 | 2,61 | -0,16 | -0,78 | 0,79 |
| Poder de Recompensa | 3,78 | 1,34 | 1,79 | -0,43 | -0,55 | 0,68 |
| Valor do Relacionamento | 5,03 | 1,04 | 1,08 | -0,61 | 0,41 | 0,92 |
| Valores Pessoais | 4,83 | 1,26 | 1,59 | -0,75 | 0,63 | 0,87 |
| Valores de Resultado Financeiro | 5,32 | 1,30 | 1,68 | -0,76 | 0,32 | 0,81 |
| Valores de Sustent. Econômica | 5,51 | 1,13 | 1,29 | -1,27 | 2,78 | 0,79 |
| Valores do Conhecimento | 4,77 | 1,44 | 2,06 | -0,71 | 0,33 | 0,88 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.4 Ajuste na Hipótese H6

A etapa de Análise Fatorial Exploratória trouxe um resultado no construto Assimetria de Poder que permite a reorganização da hipótese H6 de pesquisa, face à modificação das variáveis inicialmente propostas, onde Poder Intencional passa a ser mensurado como Poder Intencional – Legitimidade e Poder Intencional - Coerção. Assim, reescreve-se a hipótese H6 da seguinte forma:

H6 - O uso do poder intencional pela grande empresa (compradora) na relação com a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

H6a - O uso do poder intencional - legitimidade pela grande empresa (compradora) na relação com a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

H6b - O uso do poder intencional – coerção pela grande empresa (compradora) na relação com a pequena empresa (fornecedora) exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

4.3 Análise de Correlação

A análise de correlação entre os fatores dos construtos Fontes de Ganhos Relacionais, Assimetria de Poder e Valor do Relacionamento é apresentada na Tabela 12. A análise de correlação das variáveis resultantes da análise fatorial demonstra que algumas variáveis apresentam correlação significativa. Para essa análise, somente serão levadas em consideração as variáveis com coeficiente de Pearson com resultado próximo ou superior a 0,5, pois representam um efeito grande na correlação observada. (FIELD, 2009).

Tabela 12 – Análise de correlação das variáveis

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|---------------|---|
| 1 Especificidade de Ativos | 1 | | | | | | | | |
| 2 Compartilhamento de Conhecimento | ,377** | 1 | | | | | | | |
| 3 Complementariedade de Recursos | ,420** | ,593** | 1 | | | | | | |
| 4 Governança Relacional | ,257** | ,387** | ,351** | 1 | | | | | |
| 5 Poder Indireto | ,355** | ,442** | ,353** | ,536** | 1 | | | | |
| 6 Poder Intencional Legitimidade | ,305** | ,199* | ,298** | -,023 | ,058 | 1 | | | |
| 7 Poder Intencional Coerção | ,318** | ,025 | ,184* | -,111 | ,032 | ,541** | 1 | | |
| 8 Poder de Recompensa | ,375** | ,430** | ,420** | ,299** | ,283** | ,254** | ,263** | 1 | |
| 9 Valor do Relacionamento | ,296** | ,595** | ,589** | ,628** | ,591** | ,100 | -,069 | ,486** | 1 |

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando a matriz de correlação extraída, é possível verificar que a Complementariedade de Recursos está altamente correlacionada com o Compartilhamento de Conhecimento (0,593, $p < 0,01$). É possível afirmar que o compartilhamento de conhecimentos é um atributo importante para que as empresas possam complementar recursos em busca da vantagem competitiva, afinal, exige-se intensa troca de informação formal e informal para que ambas as partes possam se conhecer. Outra correlação em destaque está estabelecida entre a Governança

Relacional e o Poder Indireto (0,536, $p < 0,01$). Partindo-se do pressuposto de que mecanismos de governança relacional são alicerçados pela confiança entre as partes, tende-se a estabelecer confiança quando se reconhece a outra parte como referência no relacionamento. Dessa forma, o poder indireto age favoravelmente para que as relações se tornem menos formais e mais diretas entre a pequena empresa fornecedora e a grande empresa cliente.

Poder Intencional de Legitimidade e Poder Intencional de Coerção mostraram-se fortemente correlacionadas (0,541, $p < 0,01$). Dada a origem do construto de Nyaga et. al. (2013) onde esses dois poderes compõem o Poder Intencional, é possível explicar essa correlação pelo fato de que esses poderes são utilizados pela grande empresa para que a pequena empresa vá de encontro às suas intenções. Mesmo que a análise fatorial tenha demonstrado que eles não são percebidos como iguais pelo respondente da pesquisa, ainda assim é perceptível a sua correlação.

Por fim, a variável dependente Valor do Relacionamento apresentou correlação para cinco variáveis. Dentro do construto das Fontes de Ganhos Relacionais, o Compartilhamento de Conhecimento (0,595, $p < 0,01$) e a Complementariedade de Recursos (0,589, $p < 0,01$) permitem uma explicação similar, pois demonstram que a percepção de valor na relação é ampliada quando trocas entre as partes se acentuam, seja pelo fluxo de informações e conhecimento, seja pela busca de recursos técnicos e materiais que possam fortalecer as partes na competitividade. Já a Governança Relacional (0,628, $p < 0,01$) está correlacionada com o Valor do Relacionamento dado o valor percebido nas relações alicerçadas em menor nível de burocracia e formalidade e maior nível de confiança.

O Poder Indireto se correlaciona com o Valor do Relacionamento (0,591, $p < 0,01$), o que é possível de ser explicado pelo fato de que se reconhecer participante de um relacionamento comercial forte com uma grande empresa faz com que a pequena empresa desponte entre seus concorrentes, e também seja reconhecida entre seus clientes. Inclusive é comum que a pequena empresa cite a grande empresa como referência quando do fechamento de negócios com novos clientes. Sem dúvida é de extremo valor para ela, portanto, estar nessa relação com uma empresa que é reconhecida pela expertise no segmento de atuação.

Por último, a correlação entre o Poder de Recompensa e o Valor do Relacionamento (0,486, $p < 0,01$) é explicada pela visão de longo prazo que a recompensa gera para a pequena empresa fornecedora. Afinal, vale estar nessa

relação pelo fato de que se espera obter resultados não somente imediatos, mas também que os negócios entre as partes se perpetuem. Tende-se a olhar a grande empresa cliente como uma possibilidade de muitos negócios futuros, num cenário de muitas oportunidades para ambas as partes, mas principalmente para a pequena empresa.

Cabe salientar que as correlações entre variáveis dependentes extraídas da análise fatorial no construto Valor do Relacionamento e as variáveis independentes não foram trazidas para análise, somente as variáveis que compõem as hipóteses de pesquisa. Essas relações serão trazidas posteriormente ao teste de hipóteses, realizado por meio da análise de regressão linear múltipla, cujos resultados são apresentados na próxima parte da pesquisa.

4.4 Teste de Hipóteses

A terceira parte da análise de dados tem por objetivo testar as hipóteses formuladas no estudo. A partir da análise fatorial confirmatória, diversos testes permitiram a constatação da validade e da confiabilidade dos modelos de medição. Nesta etapa, a regressão múltipla buscará as relações existentes entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Durante o projeto da pesquisa, foi proposto que as variáveis de controle seriam compostas por: setor de atuação da pequena empresa e da grande empresa, tempo de existência da empresa, tempo de relacionamento como a grande empresa, faturamento da pequena empresa, e representatividade das vendas para a grande empresa no faturamento da pequena empresa. Pela diversidade dos setores dos respondentes, optou-se em substituir o setor de atuação de ambos como variável de controle, pela atividade da pequena empresa: indústria ou comércio e prestação de serviços.

Os modelos de análise de regressão buscam testar a significância das relações existentes entre as variáveis independentes (Especificidade de Ativos, Compartilhamento de Conhecimento, Complementariedade de Recursos, Governança Relacional, Poder Indireto, Poder Intencional de Legitimidade, Poder Intencional de Coerção e Poder de Recompensa) e a variável dependente Valor do Relacionamento, considerando as variáveis de controle que apresentaram significância no teste anterior.

O Modelo 1 apresentado na Tabela 13 testa a influência das variáveis de controle sobre o Valor do Relacionamento (Variável Agregada). O Modelo 1 não é considerado significativo (Sig em $p > 0,1$), mas observou-se que a Representatividade no Faturamento influencia positivamente ($\beta = 0,156$; $p < 0,01$) o Valor do Relacionamento para a pequena empresa fornecedora. Isso possibilita dizer que as quanto mais a pequena empresa fornecedora depende da grande empresa cliente, mais valor é percebido nesse relacionamento.

Tabela 13 – Regressão da Variável Dependente Valor do Relacionamento

| Variável Dependente | Modelo 1 | | Modelo 2 | |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | Valor do Relacionamento | Valor do Relacionamento | Valor do Relacionamento | Valor do Relacionamento |
| | β | Sig | β | Sig |
| Constante | 4,371 | 0,000** | -0,213 | 0,577 |
| Variáveis de Controle | β | Sig | β | Sig |
| Representatividade no Faturamento | 0,156 | 0,009** | 0,114 | 0,002** |
| Tempo de Relação de Negócios | 0,038 | 0,626 | 0,043 | 0,376 |
| Tempo de Empresa | 0,001 | 0,988 | -0,026 | 0,568 |
| Setor do Respondente: Indústria | 0,134 | 0,452 | 0,042 | 0,694 |
| Faturamento Bruto Anual | 0,032 | 0,693 | 0,033 | 0,493 |
| VI - Fontes de Ganhos Relacionais | β | Sig | β | Sig |
| Especificidade de Ativos | - | - | -0,063 | 0,127 |
| Compartilhamento de Conhecimento | - | - | 0,109 | 0,037* |
| Complementariedade de Recursos | - | - | 0,221 | 0,000** |
| Governança Relacional | - | - | 0,274 | 0,000** |
| VI - Assimetria de Poder | β | Sig | β | Sig |
| Poder Indireto | - | - | 0,269 | 0,000** |
| Poder Intencional Legitimidade | - | - | 0,009 | 0,815 |
| Poder Intencional Coerção | - | - | -0,104 | 0,010* |
| Poder de Recompensa | - | - | 0,199 | 0,000** |
| R ao quadrado | 0,061 | | 0,697 | |
| F de significação | 0,116 | | 0,000** | |

*Significância em $p < 0,05$. **Significância em $p < 0,01$.

Fonte: Elaborado pelo autor por extração do SPSS.

No Modelo 2, também apresentado na Tabela 13, se repete a significância da Representatividade no Faturamento, embora menos importante para explicar o modelo ($\beta 0,114$). Agora se acrescentam as Variáveis Independentes dos construtos Fontes de Ganhos Relacionais e Assimetria de Poder. Este modelo apresenta alta

significância em $p < 0,001$, e segundo a regressão, explica cerca de 69,7% das N variáveis que influenciam o Valor do Relacionamento para a pequena empresa fornecedora de uma grande empresa cliente. Entre as variáveis, Representatividade no Faturamento, Compartilhamento de Conhecimento, Complementariedade de Recursos, Governança Relacional, Poder Indireto, Poder Intencional de Coerção e Poder de Recompensa apresentaram significância estatística ($p < 0,05$). Os resultados também não demonstraram problemas de multicolinearidade, apresentando tolerância < 1 e $VIF < 10$. (KOUFTEROS, 1999).

A Hipótese 1 propôs que a especificidade de ativos exerce influência positiva sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora de uma grande empresa compradora. Dyer e Singh (1998) propõem que a criação de ativos conjuntos se torna uma barreira de entrada para agentes externos à relação. Dessa forma, os negócios são mais duradouros e mais frequentes, dificultando a inserção de terceiros na relação. (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010). Os resultados, no entanto, não permitem confirmar essa hipótese para a amostra pesquisada, ou seja, a especificidade de ativos não influi de forma significativa para a percepção de valor do relacionamento pela pequena empresa fornecedora.

Observando as médias dos fatores, percebe-se que Especificidade de Ativos possui a média mais baixa (4,40) do construto Fontes de Ganhos Relacionais, além da mediana ser 4, 5 e 5 para as três questões que compuseram o fator. Dessa forma, pode-se concluir que para boa parte dos respondentes a presença de ativos específicos na relação com a grande empresa é pouco percebida. As pequenas empresas têm capacidade limitada de investimento no relacionamento com a grande empresa (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008), o que pode explicar que ativos específicos não sejam tão reconhecidos. Tescari (2013) afirma que as práticas de relacionamento (compartilhamento de informações e mecanismos de governança) de fato têm maior impacto no valor do relacionamento frente à especificidade de ativos. Dessa forma, a menor ocorrência dessa fonte de ganhos relacionais acaba passando despercebida para que a pequena empresa reconheça valor no relacionamento. Por fim, a Hipótese 1 não foi suportada pelas análises realizadas.

A Hipótese 2 propõe que o compartilhamento de conhecimento exerce efeito positivo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. A existência de rotinas de troca de conhecimento oportunizam vantagem competitiva que não pode ser obtida por quem está fora dessa relação. (GULATI; NOHRIA;

ZAHEER, 2000). A partir da regressão realizada no Modelo 2, a variável Compartilhamento de Conhecimento, com Sig em $p < 0,05$, mesmo tendo alcançado um dos coeficientes mais baixos do modelo ($\beta 0,109$) comprovou a hipótese H2, exercendo efeito positivo sobre o Valor do Relacionamento.

Observando a estatística descritiva, percebeu-se que o respondente reconhece o aprendizado que tem com a grande empresa cliente, dada a média da variável Compartilhamento de Conhecimento 3 (5,17) com mediana em 6, cuja expressão é “ambas as partes aprendem com a outra parte”. O respondente também acaba se auto avaliando nessa questão, ao perceber que o conhecimento transmitido por ele também tem valor para a outra parte. Por outro lado, percebe-se que a questão Compartilhamento de Conhecimento 2 possui a média destacadamente mais baixa (3,85). A expressão da questão refere-se a “treinamentos conjuntos... para proporcionar aprendizado mútuo”. Lawson et. al. (2009) propõem que as empresas criem processos de aprendizado integrado, como treinamentos conjuntos, para estimular o compartilhamento do conhecimento. Portanto, é importante que as empresas envolvidas nessa díade, principalmente a pequena empresa que é uma das partes mais interessadas, procure a outra parte para desenvolver esse processo de forma integrada. Por fim, é possível afirmar que a Hipótese 2 foi sustentada pela análise realizada.

A Hipótese 3 propõe que a complementariedade de recursos age de forma favorável para a percepção de valor do relacionamento pela pequena empresa fornecedora de uma grande empresa. Miguel et. al. (2014) já sem referiam à combinação vantajosa obtida pela capacidade em complementar recursos e como essa combinação gera valor para a relação, portanto, para o Valor do Relacionamento. Para a pequena empresa, de fato, a capacidade de complementar recursos com a grande empresa traz pra ela uma vantagem competitiva importante, e reflete inclusive na busca dela em aumentar sua representatividade nos negócios com esse cliente. (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; ULAGA; EGGERT, 2006).

A Complementariedade de Recursos, com Sig em $p < 0,01$, apresentou um coeficiente alto ($\beta 0,221$). Complementariedade de Recursos 2, onde “as duas empresas têm habilidades...que quando combinadas...permitem resultados superiores” foi a com média mais alta na variável (5,41, mediana 6). A própria média da variável somada, de 5,23, indica que a pequena empresa reconhece a importância de complementar recursos com a grande empresa, gerando reflexo direto para o valor

do relacionamento. A pequena empresa pode liderar o processo de compartilhamento de recursos, assumindo posição mais ativa na relação para se beneficiar dela, buscando desenvolver laços que possibilitem que elas estejam próximas, desde que ela ambicione um crescimento significativo e sustentável. (PÉREZ; CAMBRA-FIERRO, 2015). Finalmente, diante dos resultados, a hipótese H3 foi suportada pelo modelo proposto.

A hipótese 4 da pesquisa propõe que mecanismos de governança relacional influenciam positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa, quando fornecedora de uma grande empresa. A variável Governança Relacional, mais especificamente, a formação de mecanismos baseados em confiança foi o principal coeficiente que compõe o Modelo 2. Estudos trazem a importância desses mecanismos, destacando-se a confiança como um dos mais importantes. (LEEK; CHRISTODOULIDES, 2012; SHARMA; YOUNG; WILKINSON, 2015; WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015). A variável apresentou o coeficiente mais alto para o Modelo 2 (β 0,274), ou seja, para cada 1 ponto que se eleva nos mecanismos de governança relacional, pouco mais de 25% desse esforço se refletem em uma percepção maior de Valor do Relacionamento. A média da variável é alta (5,74), destacada especialmente pela questão Governança Relacional 2 que a compõe (média 6,32, moda e mediana 7) que tem em sua expressão “não mediria esforços para ajudar esse cliente” a referência para o quanto o valor desse relacionamento é importante para a pequena empresa fornecedora.

É fato que estar em uma relação confiável é extremamente importante para a pequena empresa, mas também é possível afirmar que a pequena empresa busca transparecer um nível de confiança altíssimo para o cliente. Ao estabelecer a relação de confiança, a empresa fornecedora acaba por engajar-se cada vez mais nas proposições da outra parte. (GEIGER et al., 2012). Criar mecanismos de governança relacional alicerçados na confiança são uma excelente oportunidade de alavancar as demais fontes de ganhos relacionais e para gerar valor para o relacionamento. Assim, a hipótese H4 deve ser tida como verdadeira, e de acordo com o modelo testado, é a mais explicativa entre as fontes de ganhos relacionais.

O segundo conjunto de hipóteses testa a influência da Assimetria de Poder em relações díades comprador-fornecedor no Valor do Relacionamento para a pequena empresa fornecedora. Sabe-se que os tipos de poderes se manifestam de cinco formas: poder de expertise e poder de referência, utilizados pela grande empresa de

forma não-intencional, ou seja, indiretamente; poder de legitimidade e poder de coerção, usados intencionalmente para que a outra parte ceda em favor da grande empresa; e o poder de recompensa, que busca o equilíbrio entre o uso de forma intencional ou indireta. (NYAGA et al., 2013).

O argumento da Hipótese 5 é que o poder indireto (expertise e referência) atuam positivamente para a percepção do valor do relacionamento pela pequena empresa fornecedora. Poder indireto está baseado em reconhecer a outra parte (no caso a grande empresa compradora) como fonte de referência, um exemplo a ser seguido. Isso remete também à confiança, um dos mecanismos de governança relacional, haja vista que só podemos confiar em algo com o qual nos identificamos, e reconhecemos como valioso estar cada vez mais próximo. (CORSARO et al., 2013; COWAN; PASWAN; VAN STEENBURG, 2015; NYAGA et al., 2013).

Como demonstrado pelos resultados do Modelo 2, é possível perceber a influência que o Poder Indireto (β 0,269) exerce sobre o Valor do Relacionamento, dada a Sig em $p < 0,01$. Ao analisarmos esse resultado, percebemos que a pequena empresa busca se aproximar de grandes empresas não somente pelo seu potencial de consumo e capacidade de aquisição de produtos e serviços, mas também por reconhecer valor no relacionamento com uma empresa que é referência no seu setor, segmento ou até mesmo no mercado. De fato, os respondentes reconhecem que a grande empresa é expert no segmento em que atua e divulgam que fazem parte da cadeia de suprimentos desse cliente.

Entretanto, esse reconhecimento não é “suficiente para que aceitemos que ele diga com as coisas devem ser feitas”, ou seja, a expressão trazida da questão Expertise 3 levou à média 4,64 específica para essa questão, ante a média geral da variável de 5,48. Isso mostra que a pequena empresa nem sempre aceita as orientações, regras ou a condução do negócio propostas pela grande empresa. Dados os resultados obtidos, a hipótese H5 é suportada, ou seja, o Poder Indireto exerce efeito positivo sobre o Valor do Relacionamento.

A hipótese 6a, proposta após a análise fatorial, propõe que o poder intencional de legitimidade exerce efeito negativo para o valor do relacionamento da pequena empresa fornecedora. Com base no Modelo 2, é possível afirmar que Poder Intencional de Legitimidade não apresentou significância estatística para o modelo proposto ($p > 0,1$). Não é perceptível qualquer efeito desse poder sobre a variável dependente. Buscando explicações para tal resultado, pode-se inferir que

diferentemente do que propõem os autores em seus estudos anteriores, especialmente Rindt e Mouzas (2015), a complexidade explícita no conceito desse poder (uso do poder por meio de regras, auditorias e contratos) pode afastar uma pequena empresa de tornar-se fornecedora desse grande cliente que usa desses mecanismos com frequência. Afinal, além de dar prioridade em relações de confiança, essas pequenas empresas também carecem de recursos físicos e financeiros para dominar processos de redação de contratos, ajustes frequentes em contratos ativos, monitoramento de documentos e cumprimento de regras, pois geralmente esses processos são onerosos para uma pequena empresa.

Portanto, pode-se admitir que as pequenas empresas talvez não percebam o uso do Poder Intencional de Legitimidade ao observarmos a média da variável (3,50). Também pode-se admitir que as grandes empresas compradoras não se utilizam de mecanismos como contratos, apostando mais em outras formas de coagir a pequena empresa para que ela haja de acordo com seus interesses. Zhao e Cao (2015) afirmam que relações baseadas em contratos aumentam a percepção de riscos e custos, sendo possível que a grande empresa tenha diminuído o uso desse mecanismo por compreender que ele afasta a pequena empresa da relação, ou seja, a pequena empresa passa a perceber menos valor no relacionamento. Por fim, o modelo 2 não suporta a hipótese H6a, ou seja, não existe efeito significativo.

A hipótese 6b também propõe que o poder intencional de coerção exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. Esse poder é usado pela empresa compradora para garantir barganhas, impor normas e condições, por meio de ameaças de cancelamento de um pedido, por exemplo. O uso desse poder está fortemente ligado à redução de cooperação (JOHNSEN; LACOSTE, 2016) e também à redução na percepção do valor do relacionamento quando ele se manifesta presente.

O Poder Intencional de Coerção apresentou significância para o Modelo 2 ($p < 0,05$), sendo capaz de explicar parte do efeito ($\beta -0,104$). A média da variável (3,84) indica que esse poder se manifesta de forma bastante moderada, segundo pontuado pelos respondentes. Cowan, Paswan e Van Steenburg (2015) já afirmam que a pequena empresa entra nessa relação prevendo a coerção e apostando em um cenário mais promissor com o passar do tempo, ao passo que se ela se sentir constantemente prejudicada, irá evitar as relações comerciais com a outra parte (STILES, 1995). Por isso, tende a cooperar também de forma mais gradual. A redução

das desigualdades, portanto, reflete diretamente no Valor do Relacionamento, afinal, conforme explica o Modelo 2, a elevação em 0,104 na percepção sobre o Valor do Relacionamento depende da redução em 1 ponto do Poder Intencional de Coerção.

O estabelecimento de relações baseadas em clareza de propostas, confiança mútua e respeito às regras acordadas é primordial para redução da coerção. Também é importante que a pequena empresa busque construir um histórico junto à empresa cliente, pois dessa forma compreenderá de que forma a coerção é usada. A pequena empresa também pode buscar a compreensão dos fatores críticos para uso da coerção, pois dessa forma pode mitigar os riscos internamente. Ao final, dado o resultado da regressão, pode-se admitir a hipótese H6b como verdadeira, ou seja, o exercício do Poder Intencional de Coerção traz efeitos negativos para o Valor do Relacionamento.

A hipótese 7, última hipótese proposta, propõe que o poder de recompensa atua positivamente no valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora de uma grande empresa compradora. O poder de recompensa está atrelado à necessidade de sustentar a relação à longo prazo, e que para isso, muitas vezes é necessário ceder ou até tolerar certas exigências e solicitações com vistas ao horizonte de continuidade do negócio entre ambas. Hingley (2005) já afirma que a tolerância ao que o cliente solicita acontece porque são esperadas recompensas da relação (contratos longos, ganhos de escala, competitividade em outras cadeias) aumentando as chances do negócio se sustentar. (CROOK; COMBS, 2007) o que permite ao empresário ter uma visão de longo prazo sobre a sua empresa.

O Poder de Recompensa obteve o quarto coeficiente mais alto do Modelo 2 (β 0,199) e também mostrou ser significativo (Sig em $p < 0,01$). Alguns motivos explicam porque o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora é influenciado pelas recompensas. Embora a média (3,77) da variável ser baixa, ou seja, os respondentes não têm a percepção clara sobre o exercício desse poder, é possível destacar o enunciado da questão Poder de Recompensa 2, “sentimos que a medida que o relacionamento vai ficando mais longo passaremos a ser mais favorecidos”, pontuada pelos respondentes com a média 4,60. Esse enunciado mostra que o Valor do Relacionamento é impactado pela possibilidade de obter vantagens com o passar do tempo, como a garantia de volume mínimo de aquisição.

Para uma pequena empresa isso é importante, pois garante que investimentos, muitas vezes financiados, que sejam feitos para atender esse cliente serão possíveis

de serem pagos pois o cliente está fidelizado, mesmo apresentando um alto nível de exigências. Os resultados também estão de acordo com Biggemann e Buttle (2012), quando sustentam que as quatro dimensões de Valor do Relacionamento (valores pessoais, valores financeiros, valores estratégicos e valores do conhecimento) estão ligadas à visão de longo prazo da relação. Dessa forma, é possível afirmar que a hipótese H7 é suportada pelo Modelo 2, ou seja, o Poder de Recompensa exerce efeito positivo sobre o Valor do Relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

O Quadro 4 apresenta o resumo das hipóteses testadas pelo Modelo 2 e seus resultados.

Quadro 4 – Resultado do teste de hipóteses

| Hipóteses | Resultado |
|---|---------------|
| H1 – Ativos específicos criados na relação influenciam positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Não Suportada |
| H2 – O compartilhamento de conhecimento na díade influencia positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Suportada |
| H3 – A complementaridade de recursos influencia positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Suportada |
| H4 – Mecanismos próprios de governança da relação influenciam positivamente o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Suportada |
| H5 - O poder indireto exerce efeito positivo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Suportada |
| H6a - O poder intencional de legitimidade exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora. | Não Suportada |
| H6b - O poder intencional de coerção exerce efeito negativo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora | Suportada |
| H7 - O poder de recompensa exerce efeito positivo sobre o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora | Suportada |

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 Análise de Regressão das Dimensões de Valor do Relacionamento

Os próximos modelos apresentados na Tabela 14 (Modelo 3 até o Modelo 10) foram construídos e trazidos para o âmbito da pesquisa por dois motivos. O primeiro foi motivado pelas proposições de Biggemann e Buttle (2012), que trazem as quatro dimensões de valores de forma distinta para explicar o Valor do Relacionamento. O segundo motivo é oriundo da Análise Fatorial Exploratória, realizada no capítulo anterior e que quando rodada em 4 fatores fixos, mostrou que existem entendimentos distintos entre as dimensões. Portanto, mesmo que essas variáveis independentes não estavam previstas no objetivo inicial da pesquisa, permite-se no entendimento do autor de que essas relações sejam testadas e verificadas. Dessa forma é possível verificar se seus resultados são integralmente similares aos modelos anteriormente apresentados com a variável dependente Valor do Relacionamento, ou se existem explicações distintas entre as dimensões.

Diante dos modelos apresentados na Tabela 14, é necessário esclarecer que serão discutidos resultados somente em modelos significantes, ou seja, $p < 0,05$. Também em cada modelo significativa serão discutidas as variáveis com significância de $p < 0,1$. Os modelos não apresentaram problemas de multicolinearidade, apresentando tolerância < 1 e VIF < 10 . (KOUFTEROS, 1999).

Apoiado nos critérios supra estabelecidos, o Modelo 4 deve ser considerado significativo, dado $p < 0,01$, além disso, o modelo é bastante representativo, pois o R^2 indica que 62,7% da explicação dos Valores Pessoais é influenciada pelas variáveis propostas. A variável de controle Representatividade no Faturamento é significativa ($p < 0,05$), com poder explicativo baixo ($\beta 0,113$). É interessante verificar que a variável Tempo de Relação de Negócios esteve muito próxima de se tornar relevante estatisticamente. É possível sugerir que se a amostra tivesse um percentual maior de respondentes com relacionamento comercial mais longo talvez essa variável se tornasse significativa.

| | Modelo 3 | | Modelo 4 | | Modelo 5 | | Modelo 6 | | Modelo 7 | | Modelo 8 | | Modelo 9 | | Modelo 10 | |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------------|----------------|-----------------|--------------------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|
| Variável Dependente | Valores Pessoais | | | | Valores de Result. Financeiro | | | | Valores de Sustentab. Econômica | | | | Valor do Conhecimento | | | |
| | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig |
| Constante | 4,342 | 0,000** | -0,71 | 0,169 | 3,676 | 0,000** | 0,037 | 0,952 | 4,702 | 0,000** | 0,376 | 0,472 | 4,685 | 0,000** | -0,584 | 0,341 |
| Variáveis de Controle | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig |
| Representatividade no Faturamento | 0,131 | 0,071^a | 0,113 | 0,022* | 0,441 | 0,000** | 0,371 | 0,000** | 0,1 | 0,122 | 0,073 | 0,141 | 0,06 | 0,472 | -0,007 | 0,899 |
| Tempo de Relação de Negócios | 0,113 | 0,241 | 0,103 | 0,117 | 0,053 | 0,533 | 0,051 | 0,514 | 0,057 | 0,508 | 0,073 | 0,276 | -0,059 | 0,595 | -0,033 | 0,673 |
| Tempo de Empresa | -0,053 | 0,561 | -0,059 | 0,335 | 0,008 | 0,92 | -0,028 | 0,701 | 0,073 | 0,372 | 0,037 | 0,548 | 0,001 | 0,99 | -0,047 | 0,514 |
| Setor do Respondente: Indústria | 0,23 | 0,294 | 0,095 | 0,505 | 0,249 | 0,202 | 0,175 | 0,305 | 0,202 | 0,302 | 0,118 | 0,414 | -0,106 | 0,675 | -0,173 | 0,309 |
| Faturamento Bruto Anual | -0,03 | 0,759 | -0,024 | 0,71 | 0,072 | 0,406 | 0,066 | 0,4 | 0,015 | 0,865 | 0,053 | 0,424 | 0,053 | 0,64 | 0,034 | 0,664 |
| VI - Fontes de Ganhos Relacionais | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig |
| Especificidade de Ativos | - | - | -0,069 | 0,212 | - | - | 0,048 | 0,475 | - | - | -0,167 | 0,003** | - | - | -0,066 | 0,316 |
| Compartilhamento de Conhecimento | - | - | 0,031 | 0,657 | - | - | 0,09 | 0,284 | - | - | -0,059 | 0,408 | - | - | 0,370 | 0,000** |
| Complementariedade de Recursos | - | - | 0,246 | 0,003** | - | - | 0,207 | 0,035* | - | - | 0,146 | 0,078^a | - | - | 0,247 | 0,012* |
| Governança Relacional | - | - | 0,256 | 0,002** | - | - | 0,117 | 0,233 | - | - | 0,5 | 0,000** | - | - | 0,286 | 0,004** |
| VI - Assimetria de Poder | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig | β | Sig |
| Poder Indireto | - | - | 0,352 | 0,000** | - | - | 0,256 | 0,031* | - | - | 0,321 | 0,002** | - | - | 0,179 | 0,129 |
| Poder Intencional Legitimidade | - | - | 0,003 | 0,948 | - | - | -0,03 | 0,627 | - | - | -0,015 | 0,774 | - | - | 0,043 | 0,492 |
| Poder Intencional Coerção | - | - | -0,173 | 0,002** | - | - | 0,059 | 0,356 | - | - | -0,06 | 0,271 | - | - | -0,162 | 0,012* |
| Poder de Recompensa | - | - | 0,353 | 0,000** | - | - | 0,027 | 0,72 | - | - | 0,095 | 0,139 | - | - | 0,194 | 0,011* |
| R ao quadrado | 0,043 | | 0,627 | | 0,279 | | 0,492 | | 0,055 | | 0,524 | | 0,009 | | 0,592 | |
| F de significação | 0,293 | | 0,000** | | 0,000** | | 0,000** | | 0,162 | | 0,000*** | | 0,944 | | 0,000** | |

^aSignificância em $p < 0,1$ *Significância em $p < 0,05$. **Significância em $p < 0,01$.

Tabela 14 - Regressão das Dimensões de Valor do Relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor por extração do SPSS.

As variáveis independentes Complementariedade de Recursos (β de 0,246 e Sig em $p < 0,01$) e Governança Relacional (β em 0,256 e Sig em $p < 0,01$) mostraram-se relevantes para a percepção dos Valores Pessoais. Chama a atenção a importância dada pelo respondente para o Poder Indireto e para o Poder de Recompensa. A percepção de Valores Pessoais está fortemente atrelada à possibilidade de estabelecer-se nele como referência. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), ou seja, efeito do Poder Indireto, e à retenção desse cliente, ou seja, resultado a longo prazo para a relação admitido pela presença do Poder de Recompensa.

Os coeficientes para o Poder Indireto (β 0,352) e para Poder de Recompensa (β 0,353), assim como a percepção dos respondentes sobre a supressão do Poder Intencional de Coerção (β -0,173), mostram que os Valores Pessoais estão muito conectados ao Valor do Relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

Os Modelos 5 e 6 apresentados na Tabela 14 trazem como variável dependente os Valores de Resultado Financeiro. A interpretação dada sobre as questões componentes dessa variável explica muito sobre os efeitos causados pela variável de controle Representatividade sobre o Faturamento sobre ambos os modelos, a ponto de que o Modelo 5, somente com variáveis de controle, se torne significativa para explicar as relações existentes (R^2 0,279 e Sig $p < 0,01$). Retomando brevemente o que já foi trazido quando da construção dessa variável na etapa de análise fatorial, Valores de Resultado Financeiro é composta basicamente por ideias de resultado, sucesso, metas, ou seja, visão de curto a médio prazo. É possível afirmar que quanto mais dependente a empresa está de um determinado cliente, mais importante ele se torna para o resultado da empresa, ou seja, mais Valor de Resultado Financeiro eu percebo nesse cliente.

Podemos verificar que a Representatividade no Faturamento é o principal coeficiente, tanto no Modelo 5 (β 0,441) quanto no Modelo 6 (β 0,371), ambos com Sig em $p < 0,01$. Sobre o Modelo 6 é possível afirmar pelo seu R^2 que as variáveis testadas explicam 49,2% da relação. Biggemann e Buttle (2012) se referem à esse valor financeiro como caminho imprescindível para que a empresa busque representatividade e espaço no mercado, seja mais eficiente, e que as metas sejam atingidas de forma satisfatória, buscando resultado financeiro. (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014). Observando-se as demais variáveis, Complementariedade de Recursos é a única do construto Fontes de Ganhos Relacionais com significância estatística de $p < 0,05$. Essa relação pode ser

explicada pelos efeitos diretos na eficiência da operação trazidos pela interação entre as partes. (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007) e que refletem também nos resultados financeiros do negócio. Já a outra variável que explica o modelo, Poder Indireto, pode estar relacionada ao fato de que também é importante informar para o mercado que a empresa está em relacionamento comercial com uma determinada grande empresa, ou seja, traz visibilidade para a pequena empresa, e principalmente, credibilidade.

A variável dependente Valores de Sustentabilidade Econômica, definida por meio da análise fatorial, foi testada por regressão linear múltipla conforme demonstram os Modelos 7 e 8 apresentados na Tabela X. Ao observarmos os resultados, percebe-se que tanto no Modelo 7 quanto no Modelo 8 as variáveis de controle não têm relação estatística significativa. O Modelo 8, contudo, é significativo ($p < 0,01$) e seu R^2 indica que ele explica 52,4% das variáveis que explicam os Valores de Sustentabilidade Econômica propostos. Observando o construto Fontes de Ganhos Relacionais manifesta-se pela primeira vez uma relação antagônica à prevista nas hipóteses iniciais de pesquisa H1, ou seja, a Especificidade de Ativos, segundo o Modelo 8, atua de forma negativa para os Valores de Sustentabilidade Econômica, dado o coeficiente ($\beta -0,167$) com a Sig em $p < 0,01$.

Uma explicação para esse resultado está no fato de que para o respondente, numa visão esperada de longo prazo da empresa, e do próprio negócio, talvez não seja interessante vincular-se tão fortemente junto à uma grande empresa. Ativos específicos dessa relação, tais como máquinas e equipamentos, teriam alto impacto financeiro negativo caso o relacionamento fosse encerrado. Se por um lado os ativos específicos mitigam os riscos de entrada e saída da relação e os movimentos oportunistas. (DYER, 1996; GURCAYLILAR-YENIDOGAN; DUDEN; SARVAN, 2013), por outro lado, é perceptível o risco que um empresário de pequena empresa corre ao buscar essa proximidade de relação, em especial, pela grande chance de que a dependência se acentue e a assimetria de poder se fortaleça (ZHAO; CAO, 2015).

Complementariedade de Recursos atendeu a significância estatística de $p < 0,1$ e coeficiente $\beta 0,146$, menor que a variável Governança Relacional ($p < 0,01$ e $\beta 0,500$). Quando o pequeno empresário reconhece valor na relação, ele busca superar-se em proporcionar satisfação, especialmente quando o comprador compartilha dos seus recursos. (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; TOON; ROBSON; MORGAN, 2012).

Holcomb e Hitt (2007) já afirmavam que a existência de confiança mútua favorece a percepção de sucesso da relação no longo prazo.

É possível afirmar por meio do Modelo 8 que o Poder Indireto, no qual se inclui a referência, é importante para o reconhecimento do Valor de Sustentabilidade Econômica para a pequena empresa. A qualidade da relação e a expertise do comprador influenciam a performance do relacionamento a longo prazo (SMALS; SMITS, 2012) favorecendo a redução da assimetria de poder. (NYAGA et al., 2013). O Poder Indireto, como já citado, exerceu efeito significativo para o modelo (Sig em $p < 0,01$) atingindo um bom coeficiente explicativo (β 0,321). Uma variável que apresentou resultado distinto de forma não esperada foi o Poder de Recompensa, haja vista as relações anteriormente citadas entre recompensa e longo prazo mostraram-se significativas.

Os últimos dois modelos trazidos apresentam Valor do Conhecimento com variável dependente. O Modelo 10, que testa todas as relações existentes entre a variável dependente e as variáveis independentes explica, segundo o R^2 , 59,2% da percepção de Valor do Conhecimento pelo entrevistado. É um modelo significativo ($p < 0,01$). Especificidade de Ativos não foi significativa. Entretanto, as demais variáveis do construto Fontes de Ganhos Relacionais tiveram significância estatística mínima de $p < 0,05$.

O maior coeficiente está na variável Compartilhamento de Conhecimento (β 0,370), como esperado, afinal só é possível que a pequena empresa reconheça o Valor do Conhecimento quando existe esse compartilhamento, ou seja, ambas as partes transmitem informações de valor que permeiem a relação e que tornam essa troca uma fonte de vantagem competitiva. (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; SANDERS; AUTRY; GLIGOR, 2011). Complementariedade de Recursos (β 0,247 e Sig $p < 0,05$) e Governança Relacional (β 0,286 e Sig $p < 0,01$) novamente apareceram como significantes, e conforme já explorado anteriormente, demonstram que o Valor do Conhecimento é ampliado também pelos mecanismos de governança, como a confiança, e pelo conhecimento novo que é trazido quando as capacidades são compartilhadas para geração de vantagem competitiva. (DYER; NOBEOKA, 2000).

Diferentemente das constatações anteriores, para o Modelo 10 a variável Poder Indireto não apresentou significância ($p > 0,1$). É possível vincular esse resultado percepção de que para a pequena empresa o fato do cliente ser referência é menos importante do que a capacidade que esse cliente tem de transmitir informações

relevantes e atualizadas do mercado. (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012), facilitando a inovação. E como já trazido anteriormente, a redução da coerção e a percepção de recompensas vinculada a troca de informações são imprescindíveis para reduzir a assimetria de poder entre as partes, agindo positivamente para relacionamentos mais francos e diretos. (NYAGA et al., 2013). Essa afirmação também é ilustrada pelo Modelo apresentado, onde a redução do Poder Intencional de Coerção ($\beta -0,162$) e a percepção do Poder de Recompensa ($\beta 0,194$) são estatisticamente significantes para explicar o modelo (Sig em $p < 0,05$).

4.6 Implicações Teóricas e Gerenciais

Os resultados obtidos com o teste de hipóteses permitem que implicações para o campo teórico e para a prática gerencial sejam encontradas. Em relação às implicações teóricas, iniciaremos a análise pelo construto Fontes de Ganhos Relacionais e a sua relação para o Valor do Relacionamento.

A comparação dos resultados encontrados nessa pesquisa com o de pesquisas anteriores é importante para compreender os resultados. Tescari (2013) mostrou que as quatro fontes de ganhos relacionais exercem influência sobre a percepção de valor pela empresa fornecedora, sendo que a especificidade de ativos está separada das outras três fontes, denominadas práticas do relacionamento. Miguel et. al. (2014) apresentam resultados diferentes, mostrando que somente a complementariedade de recursos e a governança relacional influenciam a percepção de valor na relação com a empresa compradora.

Dessa forma, ao constatarmos que os mecanismos de governança relacional, a complementariedade de recursos e o compartilhamento de conhecimento têm efeito sobre o valor do relacionamento e que a especificidade de ativos não tem, podemos afirmar que essa é uma das implicações teóricas da pesquisa. Portanto, a investigação no campo não é definitiva, pois podem haver variáveis, inclusive testadas nessa pesquisa, exercendo mediação/moderação, ou até mesmo novas variáveis ainda não percebidas influenciando para que não possa ser estabelecida uma verdade definitiva.

Os testes com o construto Assimetria de Poder também apresentam resultados distintos às pesquisas anteriores. Nyaga et. al. (2013) agrupa os poderes de legitimidade (uso de contratos e normas jurídicas) e coerção como poderes

moderadores, testando essa relação para a colaboração. Os resultados apresentados pelos autores foram significantes para esse agrupamento. Entretanto, nesta pesquisa, os poderes foram testados de forma individualizada frente à variável dependente valor do relacionamento, e apresentaram resultados distintos. O poder de coerção, efetivamente, é um empecilho para a colaboração, para a confiança, refletindo com fator que diminui o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora.

Por outro lado, a pesquisa mostrou que o poder de legitimidade não exerce influência positiva ou negativa na relação. Essa nova perspectiva teórica propõe que o uso de contratos não é de fato influente na redução ou no aumento da percepção do valor do relacionamento. Não é possível afirmar categoricamente que esses contratos, normas, regras não existem. De fato, ou a parte compradora que detém o poder não os utiliza nas relações com pequenas empresas fornecedoras, ou a pequena empresa aceita que eles existem e não percebe prejuízo no valor do relacionamento pelo uso desse poder.

As implicações teóricas para as variáveis com hipóteses testadas mostram que o campo da pesquisa sobre o valor do relacionamento ainda oportuniza novas iniciativas para entender as variáveis mais importantes para explicá-lo. Do ponto de vista da teoria, as contribuições da pesquisa realizada não são definitivas, pois apresentam resultados distintos dos encontrados em outros estudos. O ponto fundamental encontrado nos resultados é de que o valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora é fortemente alicerçado em relações confiáveis, com trocas de conhecimento, informação e recursos de forma rotineira, com grandes empresas reconhecidas pela sua expertise, que ofereçam uma perspectiva de recompensa a longo prazo e que usem seu poder minimamente na relação.

Analisando os resultados obtidos com as análises complementares das dimensões do valor do relacionamento e buscando implicações teóricas, também é possível que algumas afirmações sejam feitas. A primeira, é a de que os valores pessoais se confundem fortemente com o valor do relacionamento, dados os seus resultados serem muito similares, apenas percebe-se variação nos coeficientes obtidos.

A segunda afirmação é a de que o valor financeiro do relacionamento é fortemente impulsionado pela dependência da pequena empresa junto à grande empresa. Mesmo que essa variável de controle tenha sido significativa em vários modelos, para o valor financeiro da relação ela é muito importante. Dessa forma, uma

das implicações teóricas é a proposição de que a compreensão dos limites dessas dimensões, ou seja, quando deixa de ser valor pessoal e passa a ser valor financeiro, por exemplo, devem ser definidos de forma mais clara. Isso é importante para que novos estudos sejam realizados com as dimensões separadamente, pois as influências encontradas nas análises posteriores são muito diferentes entre elas.

A respeito da variável Valor de Sustentabilidade Econômica, nova afirmação é possível de ser feita com base nos resultados encontrados. Representando o valor estratégico entre as dimensões propostas por Biggemann e Buttle (2012), essa variável foi a única onde a especificidade de ativos foi significativa. Essa constatação dá o entendimento de que existe a possibilidade de que ativos próprios da relação sejam criados entre as partes, no caso a pequena empresa fornecedora e a grande empresa compradora, desde que a pequena empresa reconheça nesse ativo a possibilidade de usufruir da relação por um longo prazo. Para a teoria, propõe-se que existe a decisão pela criação de ativos conjuntos passa pela obtenção de garantias de durabilidade da relação, favorecendo que se reconheça um valor estratégico, que no caso desse estudo, foi expresso como Valor de Sustentabilidade Econômica.

A última implicação teórica do estudo realizado está na percepção de que somente a Complementariedade de Recursos gera valor para o relacionamento e para todas as dimensões trazidas por Biggemann e Buttle (2012). Dada a essa constatação, a proposição teórica é a de que as relações que favorecem trocas tangíveis, ou seja, recursos físicos, técnicos e tecnológicos transcendem a percepção de valor para a pequena empresa fornecedora. Essa empresa percebe que está inserida em um relacionamento que compartilha resultados imediatos e de longo prazo, onde possui acesso a conhecimento e informação destacada, e que lhe agrega em relacionamento pessoal.

Para as implicações nas práticas gerenciais rotineiras à pequena empresa, os resultados também trazem importantes contribuições. Um dos maiores desafios da pequena empresa está na redução do grau de dependência do faturamento oriundo de grandes empresas. Dado que muitas oportunidades de empreendedorismo surgem quando uma porta junto à uma grande empresa é aberta, pela disponibilização de uma demanda por terceirização, por exemplo, é necessário preparar constantemente o empresário para que reduza esse risco. Estar dependente deixa a pequena empresa extremamente vulnerável à coerção, suscetível a esperar pelas recompensas. A relação apresentada entre a dependência percentual e o valor do relacionamento

mostram que uma redução do grau de dependência pode fazer com que outros fatores influenciem mais esse valor.

Para exemplificar os efeitos do grau de dependência, é possível trazer uma situação bastante corriqueira da região calçadista do Vale do Sinos, no Rio Grande do Sul. A demanda de grandes fábricas de calçados por prestadores de serviços para realização de atividades fabris é muitas vezes o gatilho para o empreendedorismo, impulsionado inclusive pela grande empresa. De imediato, se estabelece uma relação baseada em confiança, e a medida que os negócios entre as partes aumentem, a percepção de valor do relacionamento aumenta.

Nesse momento estabelece-se um dilema para o empresário: ele tem uma relação confiável com a grande empresa e é confortável para a gestão do negócio estar nesse relacionamento, pois gerenciar os processos é menos complexo; no entanto, está num alto grau de dependência, vulnerável às oscilações de mercado pelas quais a grande empresa possa passar, e sujeito também as medidas coercitivas que a grande empresa possa adotar. Diante dessa situação, a recomendação pela diminuição do grau de dependência é uma das medidas que a pequena empresa pode adotar para mitigar os riscos.

Outra implicação sugerida para a atuação gerencial está na conscientização de que a colaboração mútua, com trocas abertas e francas de informação, gera valor no relacionamento para ambas as partes. Muitas vezes se percebe que a pequena empresa reluta em cooperar, trabalhar em conjunto, acreditando talvez que detenha algum recurso escasso e valioso. No entanto, com a velocidade atual das atualizações tecnológicas, a pequena empresa precisa ser autora desse compartilhamento de recursos e conhecimento. Isso é mais fácil para a pequena empresa, ela é menos burocrática, tem processos mais simples, portanto pode induzir inovações conjuntas.

Se por um lado as micro e pequenas empresas enfrentam problemas de financiamento e entendimento do mercado, as empresas maiores convivem com processos internos mais rígidos e onerosos, que dificultam o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Como elas possuem qualidades e dificuldades distintas, ambas podem se beneficiar de uma eventual parceria que pode ser induzida pela pequena empresa. É o caso, por exemplo, das startups, que apresentam soluções inovadoras e ajudam a grande indústria a adquirir tecnologia melhorando a produtividade e a qualidade dos produtos. Propositamente, inúmeras grandes

empresas apresentam desafios tecnológicos para as startups, buscando parcerias para melhores resultados. Nesse cenário, a pequena empresa tem pouco a perder.

A opção pelo investimento em ativos específicos da relação é a base para uma nova implicação gerencial. Dada a baixa significância na percepção de valor do relacionamento, o fato de investir em ativos específicos deve ser muito bem planejado pela pequena empresa. Primeiro, pelo risco de que esse investimento demanda recurso financeiro que normalmente uma pequena empresa não dispõe de maneira abundante. Segundo, porque é de longo prazo, então todos os riscos devem ser previstos, considerando a dificuldade de sair dessa relação a qualquer tempo. Terceiro, porque quanto mais próxima essa relação, maior tende a ser a dependência que normalmente não é benéfica.

Além desses fatores, outro problema associado com a especificidade de ativos é que, tendo o investimento em um ativo específico sido feito, comprador e vendedor passam a se relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva, ficando a pequena empresa suscetível a atitudes oportunistas. (POHLMANN et al., 2004). Uma empresa de pequeno porte que investe na abertura de uma filial distante da planta atual, por solicitação de um cliente de grande porte, fica suscetível à essa relação exclusiva, pois dificilmente encontrará outro mercado se essa relação comercial se quebrar. Portanto, essa fonte de ganho relacional deve ser cuidadosamente analisada para que a decisão tomada não cause arrependimentos.

O equilíbrio de poder na relação entre comprador e fornecedor é muito raro, praticamente utópico afirmar que seja possível alcançá-lo. Assim, nova implicação gerencial é proposta: a pequena empresa precisa buscar elevar ao máximo o seu padrão de confiabilidade para com a grande empresa cliente. Essa confiabilidade está diretamente vinculada à qualidade do serviço prestado e à pontualidade na entrega. Garantir o atendimento dos requisitos solicitados é um fator primordial para estabelecer a confiança.

A relação de poder e o exercício da coerção pela grande empresa compradora nem sempre é possível de verificação antecipada. Mas o encaminhamento das propostas de negócio pode dar indícios. Numa situação hipotética, uma pequena empresa recebe duas propostas de fornecimento de serviços para dois clientes distintos. O primeiro, ao perceber que a proposta inicial havia sido aceita, interpretou que a sua empresa detinha o poder da relação, e conseqüentemente, a pequena empresa teria que se submeter as regras que este determinasse. O segundo cliente,

por outro lado, mostrou-se confiável, a ponto da pequena empresa entender que a longo prazo essa seria a melhor relação para ela.

Pessoas que quebram a confiança, prometendo produtos que não entregam, por exemplo, podem obter uma recompensa imediata, mas reduzem a probabilidade de conquistar mais vantagens em acordos e cooperação com o mesmo parceiro (e talvez outros) no futuro. (DESTENO, 2014). A coerção, nesse aspecto, tende a ser muito menor quando raramente são constatados equívocos, e acaba existindo uma tendência por relevar. Dessa forma, o valor do relacionamento se torna importante para ambas as partes, e a grande empresa tende a adotar iniciativas para reduzir suas barganhas para manter-se na relação.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais sobre a pesquisa, trazendo um apanhado geral sobre os resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, que mensura a influência das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder no valor do relacionamento, apresentou contribuições para o campo empírico e para a prática gerencial. A partir da identificação da oportunidade de pesquisa e revisão dos últimos estudos, alguns objetivos foram traçados e seus resultados foram alcançados por meio de uma abordagem quantitativa usando a técnica *survey*, foi possível obter 145 respostas válidas. As técnicas estatísticas utilizadas incluem a estatística descritiva, a análise fatorial, análise de correlação, e por fim, a análise de regressão linear múltipla.

As fontes de ganhos relacionais descritas por Dyer e Singh (1998) exercem influência sobre o valor do relacionamento de formas distintas. A especificidade de ativos, de acordo com os resultados encontrados, não gera valor para o relacionamento em si, somente para o valor atribuído à visão de longo prazo da empresa, referido no estudo como valor de sustentabilidade econômica. Isso é explicado pela limitação da pequena empresa em dispor de recursos e capacidade de investimento em ativos para a relação. Por outro lado, o compartilhamento de conhecimento gera valor para o relacionamento, mas é muito mais significativo quando se considera o valor do conhecimento, uma das dimensões de valor conceituadas por Biggemann e Buttle (2012).

Das quatro fontes de ganhos relacionais, o compartilhamento de recursos e a formação de mecanismos de governança da relação são as que mais refletem no valor do relacionamento para a pequena empresa fornecedora de uma grande empresa. Diante desse resultado, é possível que a pequena empresa seja indutora desse processo, bastando que para isso coloque a disposição da relação os recursos que detém, para que possa receber em troca recursos importantes. Como demonstrado na pesquisa, a geração de confiança na relação é um forte impulsionador para o valor da relação, especialmente para redução de formalidades.

O uso do poder de forma assimétrica pela grande empresa revelou-se de três formas distintas. A expertise da grande empresa e o fato dela ser reconhecida como referência fazem com que a pequena empresa reconheça valor no relacionamento, assim como quando essa pequena vislumbra oportunidades de longo prazo atribuídas ao poder de recompensa, ou seja, mesmo sabendo que deve ceder eventualmente, ainda assim estar nessa relação tem muito valor. Por outro lado, como previsto

inicialmente, o poder de coerção de fato age negativamente para o valor do relacionamento, certamente porque os meios disponíveis para coagir (ameaças, cancelamento de pedidos, aplicação de regras) fazem com que a pequena empresa também reduza a sua confiança e disponibilidade de interagir na relação.

O poder de legitimidade, usado pela grande empresa quando se vale de contratos e normas, não foi percebido como significante, nem positiva, nem negativamente para o valor do relacionamento. Portanto, de acordo com os objetivos inicialmente previstos, pode-se afirmar que o compartilhamento de conhecimento, a complementariedade de recursos, a governança relacional, o uso do poder indireto (expertise e referência) e o poder de recompensa agem favoravelmente para o valor do relacionamento. Por outro lado, o poder de coerção age negativamente, e a especificidade de ativos e o poder de legitimidade não exercem influência pelos resultados encontrados.

Uma das constatações do estudo realizado foi o de que as dimensões de valor do relacionamento se manifestam de formas distintas. O valor de resultado financeiro é fortemente impactado pela dependência que a pequena empresa tem do faturamento para a grande empresa. Isso mostra que a pequena empresa tem um horizonte de duas dimensões distintas: olhar do curto e médio prazo, para os resultados atuais e metas a atingir, e olhar de longo prazo, considerando a perpetuidade da relação. O valor do relacionamento, portanto, é influenciado sob essas perspectivas do negócio de curto e longo prazo.

Do ponto de vista das práticas gerenciais, cabe o incentivo para que a pequena empresa fornecedora se esforce para entender quais recursos tem para oferecer para a outra parte que possam ser de valor a ela, para que ela possa também identificar o que lhe seria favorável. Também deve-se estimular a pequena empresa para que estabeleça relações pautadas por sinceridade e confiança, tanto no trato com as informações, quanto nas entregas e prazos assumidos. Isso potencializa o valor da relação para ambos os lados. Esse também é um desafio do SEBRAE, como agente indutor do desenvolvimento dos pequenos negócios, de utilizar esse estudo para promover mecanismos que encorajem o compartilhamento de recursos e a ampliação das relações de confiança entre a pequena empresa fornecedora e a grande empresa cliente. De fato, ensaios iniciais em compartilhamento de recursos vêm sendo feitos no encorajamento de *startups* para criarem novos produtos usando as virtudes de ambos os lados.

Esse estudo apresenta algumas limitações para que seus resultados sejam afirmativas definitivas. A primeira está vinculada ao tamanho da amostra, que, observando-se o universo de pequenas empresas no Brasil, necessitaria de um número maior de respondentes para aumentar a sua significância. A segunda limitação do estudo está no excesso de construtos distintos testados, o que gerou um número grande de questões gerais, mas poucas questões sobre cada construto. Se por um lado nesse formato se obtém dados para testar um maior número de hipóteses, por outro lado não se tem a garantia e segurança de que os resultados obtidos são definitivos para o campo teórico. Como sugestão, entende-se que próximas pesquisas testem a relação de menos construtos e com mais afirmativas sobre cada um deles, possibilitando eliminar mais variáveis sem representatividade estatística.

A terceira limitação do estudo realizado está na falta da análise mais detalhada da influência das relações pessoais na percepção de valor da relação. Relações de longo prazo entre fornecedores e compradores perpassam o espectro de relacionamento somente de negócios, construindo capital social relacional que beneficia as partes envolvidas. (VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011). Dessa forma, o estudo apresenta a limitação em não explorar as relações sociais existentes entre as partes (fornecedor e comprador) nas cadeias e empresas pesquisadas.

Outra limitação é que permite também ser colocada como sugestão para estudos futuros, está na falta de mais estudos que realmente afirmem como as dimensões de valor do relacionamento estão organizadas, afirmando ou contrapondo a proposta de Biggemann e Buttle (2012). Surge a oportunidade de compreender qualitativamente como esses valores são realmente estruturados na avaliação da empresa que os percebe como relevantes. Também é possível que novos estudos sejam realizados na busca de outras variáveis que expliquem o valor do relacionamento, além das fontes de ganhos relacionais e da assimetria de poder.

Por fim, considerando a pesquisa como oportunidade de alavancar o aprendizado, é perceptível a necessidade de respeitar o rigor devido nas técnicas para atingir os resultados. O ciclo passado durante a pesquisa reforça a constatação de que o nível de autocrítica deve ser elevado na medida em que o pesquisador se torne mais maduro, e para que seus estudos se tornem realmente relevantes.

REFERÊNCIAS

- ALEJANDRO, T. B. et al. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 36–43, 2011.
- BARNEY, J. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage** *Journal of Management*, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700108>>. Acesso em: 20 jan. 2017.
- BASTL, M.; JOHNSON, M.; CHOI, T. Y. Who's Seeking Whom? Coalition Behavior of a Weaker Player in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 1, p. 8–28, 2013.
- BENTON, W. C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1–22, 2005.
- BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132–1138, 2012.
- BLUNDEL, R. K.; HINGLEY, M. K. Exploring growth in vertical inter-firm relationships: small-medium firms supplying multiple food retailers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 8, n. 3, p. 245–265, 2001.
- CABIGIOSU, A.; CAMUFFO, A. Beyond the “Mirroring” Hypothesis: Product Modularity and Interorganizational Relations in the Air Conditioning Industry. **Organization Science**, v. 23, n. 3, p. 686–703, 2012.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.
- CHATAIN, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 76–102, 2011.
- CHEUNG, M. S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 6, p. 472–487, 2010.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. DA. Absorptive Capacity: a new Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990.
- CORSARO, D. et al. A value perspective on relationship portfolios. **Marketing Theory**, v. 13, n. 3, p. 275–302, 2013.
- COWAN, K.; PASWAN, A. K.; VAN STEENBURG, E. When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 140–148, 2015.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167–175, 1999.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 546–555, 2007.

DESTENO, D. Who Can You Trust?. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 3, p. 112–115, 2014.

DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A. DE; DOMINGOS, L. E. C. O Uso da Estatística Descritiva na Pesquisa em Custos: Análise do XIV Congresso Brasileiro de Custos. **ConTexto**, v. 7, p. 1–24, 2007.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35–51, 1997.

DYER, J. H. Specialized Supplier Networks As a Source of Competitive Advantage: Evidence From the Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271–291, 1996.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345–367, 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 20–27, 2006.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. DA. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v. 16, n. 1, p. 160–185, 2010.

FOGGIN, M. **Breaking Into the Corporate Supply Chain**. September, 2010.

FOGGIN, M. **Giving Small Firms The Business**. March, 2011.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382, 1981.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152, 2002.

FREEMAN, R. E. The economic institutions of capitalism. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 385–387, 1987.

GEIGER, I. et al. The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 82–93, 2012.

GRAY, J. V.; HANDLEY, S. M. Managing contract manufacturer quality in the presence of performance ambiguity. **Journal of Operations Management**, v. 38, p. 41–55, 2015.

GUALANDRIS, J.; KALCHSCHMIDT, M. Developing environmental and social performance: the role of suppliers' sustainability and buyer – supplier trust. **International Journal of Production Research**, v. 7543, p. 1–17, 2015.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.

GURCAYLILAR-YENIDOGAN, T.; DUDEN, S.; SARVAN, F. The role of relationship-specific investments in improving performance: multiple mediating effects of opportunism and cooperation. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 99, p. 976–985, 2013.

HAAS, A.; SNEHOTA, I.; CORSARO, D. Creating value in business relationships: The role of sales. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 94–105, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

HINGLEY, M. K. Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 8, p. 848–858, 2005.

HINGLEY, M.; LINDGREEN, A.; GRANT, D. B. Intermediaries in power-laden retail supply chains: An opportunity to improve buyer-supplier relationships and collaboration. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 78–84, 2015.

HOFER, A. R.; HOFER, C.; WALLER, M. A. What gets suppliers to play and who gets the pay? On the antecedents and outcomes of collaboration in retailer-supplier dyads. **International Journal of Logistics Management**, v. 25, p. 226–244, 2014.

HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 464–481, 2007.

INEMEK, A.; MATTHYSSENS, P. The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 580–594, 2013.

JAMES, B. A. et al. PAGE TITLE HERE Small firm-large firm relationships and the implications for small firm innovation : what do we know ? Small firm-large firm relationships and the implications for small firm innovation : what do we know ?. In: **DRUID Society Conference**. 2014.

JAP, S. D. Pie-Expansion Efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 36, n. 4, p. 461–475, 1999.

JOHNSEN, R. E.; LACOSTE, S. An exploration of the “dark side” associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 59, p. 76–95, 2016.

KANG, M. P.; MAHONEY, J. T.; TAN, D. Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 117–135, 2009.

KLIN, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. In: **Methodology in the Social Sciences**. [s.l.: s.n.]. p. 1–427.

KOUFTEROS, X. A. Testing a model of pull production: A paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 467–488, 1999.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528–545, 2007.

L.S. MIGUEL, P. et al. Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 559–576, 2014.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. **Academy of management review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.

LAWSON, B. et al. Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156-172, 2009.

LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 106–114, 2012.

LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294–309, 2009.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 407–425, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Marketing Research: An Applied Orientation**. v. 2. 1999.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the Supply Chain. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49–73, 2000.

MATANDA, M. J.; NDUBISI, N. O.; JIE, F. Effects of relational capabilities and power asymmetry on innovativeness and flexibility of Sub-Saharan Africa Small Exporting Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 118–138, 2016.

MCDONALD, R. P.; HO, M.-H. R. Principles and practice in reporting structural equation analyses. **Psychological Methods**, v. 7, n. 1, p. 64–82, 2002.

MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 9, p. 913–941, 2008.

MOLINER-VELAZQUEZ, B.; FUENTES-BLASCO, M.; GIL-SAURA, I. Value antecedents in relationship between tourism companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 3, p. 215–226, 2014.

NYAGA, G. N. et al. Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. **Journal of Supply Chain Management**, v. 49, n. 3, p. 42–65, 2013.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.

PALMER, A. Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 5/6, p. 687–704, 2000.

PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. **British Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 159–182, 2001.

PÉREZ, L.; CAMBRA-FIERRO, J. European Business Review Value generation in B2B contexts: the SMEs' perspective. **European Business Review**, v. 27, n. 6, p. 297–317, 2015.

POHLMANN, M. C. et al. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. São Paulo. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 15, n. Edição Especial, , p. 24–40, 2004.

PORTER, M. How Competitive forces shape strategy. **Harvard business Review**, p. 137–145, 1979.

PROVAN, K. G.; KENIS, P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 2, p. 229–252, 2008.

RINDT, J.; MOUZAS, S. Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 202–213, 2015.

RODRÍGUEZ OREJUELA, A.; HERNÁNDEZ ESPALLARDO, M.; RODRIGUEZ RAMÍREZ, A. Las precondiciones para la transferencia de conocimiento y desempeño en relaciones cliente-proveedor. **Pensamiento & Gestión**, n. 30, p. 58–92, 2011.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. Servqual x Servperf: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 279–293, 2005.

SANDERS, N. R.; AUTRY, C. W.; GLIGOR, D. M. The impact of buyer firm information connectivity enablers on supplier firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 22, n. 2, p. 179–201, 2011.

SHARMA, N.; YOUNG, L. C.; WILKINSON, I. The nature and role of different types of commitment in inter-firm relationship cooperation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 1, p. 45–59, 2015.

SMALS, R. G. M.; SMITS, A. A. J. Value for value-The dynamics of supplier value in collaborative new product development. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 156–165, 2012.

SMITH, K. G.; CARROLL, S. J.; ASHFORD, S. J. Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 7–23, 1995.

SONG, Y. et al. Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 4, p. 286–298, 2012.

STILES, J. Collaboration for competitive advantage: The changing world of alliances and partnerships. **Long Range Planning**, v. 28, n. 5, p. 109-112, 1995.

SUTTON-BRADY, C.; KAMVOUNIAS, P.; TAYLOR, T. A model of supplier-retailer power asymmetry in the Australian retail industry. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 122–130, 2014.

TOON, M. A.; ROBSON, M. J.; MORGAN, R. E. A value-in-process analysis of relationship interactions in non-equity alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 186–196, 2012.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. **European Journal of marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 311-327, 2006.

VERSCHOORE, J. R.; WEGNER, D.; BALESTRIN, A. The evolution of collaborative practices in small-firm networks: a qualitative analysis of four Brazilian cases. **International Journal of Management Practice**, v. 8, n. 2, p. 152–164, 2015.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561–576, 2011.

VOSS, M.; KOCK, A. Impact of relationship value on project portfolio success - Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence. **International Journal of Project Management**, v. 31, n. 6, p. 847–861, 2013.

WAGNER, J.; BENOIT NÉE MOELLER, S. Creating value in retail buyer-vendor relationships: A service-centered model. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 166–179, 2015.

WEGNER, D. et al. Cooperar vale a Pena? Uma Análise Comparativa do Desempenho

de Empresas em Rede, Participantes de Franquias e Empresas Individuais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 14, n. 1, p. 80–113, 2016.

WEGNER, D.; ALIEVI, R. M.; BEGNIS, H. S. M. The life cycle of small-firm networks: An evaluation of Brazilian business networks. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 1, p. 39–62, 2015.

WHIPPLE, J. M.; WIEDMER, R.; BOYER, K. K. A Dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 2, p. 3–21, 2015. '

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. [s.l: s.n.]. v. 86, 1978.

YONG, H.; JING, Z. **The Impact of Customer Participation on Innovation Capability** : Moderating Role of Power Asymmetry. p. 412–424, 1999.

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 591–603, 2011.

ZHAO, Y.; CAO, H. Risk management on joint product development with power asymmetry between supplier and manufacturer. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 8, p. 1812–1826, 2015.

ZHOU, K. Z. et al. Are relational ties always good for knowledge acquisition? Buyer-supplier exchanges in China. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 3, p. 88–98, 2014.

APÊNDICE A – Escalas Originas x Definição com Especialistas

Questões mais pontuadas em negrito.

| Construto | Autor | Questão |
|---|---------------------------------------|--|
| Visão Relacional Especificidade de Ativos | TESCARI, 2013 | Sua empresa tem investido tempo junto a este cliente para conhecer suas rotinas operacionais e para construir relacionamentos com os funcionários deles. |
| | | Sua empresa tem feito ajustes em produtos e sistemas de produção afim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer. |
| | | Sua empresa tem feito ajustes significativos nos processos internos afim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer. |
| | | Sua empresa tem investido tempo e esforço na coordenação de processos operacionais junto a seus fornecedores afim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer. |
| | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. | Ambas as partes fizeram investimentos substanciais em recursos dedicados à esse relacionamento. |
| | | Se esse relacionamento acabasse, ambas as partes desperdiçariam boa parte dos conhecimentos dedicados à essa relação. |
| | | Ambas as partes investiram em um grande acordo conjunto para proporcionar crescimento aos seus negócios. |
| | | Se uma das partes decidir por alternar seus esforços para outro competidor, essa parte perderá muitos dos investimentos feitos nesse relacionamento. |

| Construto | Autor | Questão |
|--|---------------------------------------|---|
| Visão Relacional Comp. de Conhecimento | TESCARI, 2013 | Nossa empresa e esse cliente têm contatos frequentes em uma base regular. |
| | | Nossa empresa e esse cliente têm uma comunicação aberta e de duas vias. |
| | | Nossa empresa e esse cliente têm comunicação informal. |
| | | Nossa empresa e esse cliente têm muitos canais diferentes de comunicação. |
| | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. | Ambas as partes compartilham conhecimentos especiais e expertise com a outra parte nesse relacionamento. |
| | | Nessa relação, treinamentos conjuntos são preparados para proporcionar aprendizado mútuo. |
| | | Ambas as partes são encorajadas a compartilhar novas ideias com a outra parte. |
| | | Nessa relação, ambas as partes aprendem com a outra parte. |

| Construto | Autor | Questão |
|--|------------------------------------|--|
| Visão Relacional Compl. de Recursos | TESCARI, 2013 | As competências aportadas na relação por cada uma das partes têm sido muito valiosas para a outra parte. |
| | | As competências aportadas individualmente pelas empresas no relacionamento contribuíram de forma significativa para a realização do trabalho. |
| | | As duas empresas têm habilidades individuais que, quando combinadas, permitem que ambas obtenham resultados superiores aos esperados separadamente. |
| | | Nossa empresa e esse cliente compartilham objetivos e metas comuns. |
| | | Ambas as empresas são similares na forma de conduzir seus negócios. |
| | | Ambas as empresas são similares na cultura empresarial e no estilo de gestão. |
| | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. | Ambas as partes contribuíram com diferentes capacidades para esse relacionamento. |
| | | Ambas as partes utilizaram forças complementares que foram úteis ao relacionamento. |

| Construto | Autor | Questão |
|--|---------------------------------------|---|
| Visão Relacional Governança Relacional | TESCARI, 2013 | Nossas promessas para esses clientes são confiáveis. |
| | | Ambas as empresas são muito honestas no trato com a outra parte. |
| | | Nós confiamos nesse cliente. |
| | | Nossa empresa não mediria esforços para ajudar esse cliente. |
| | | Nós consideramos os interesses desse cliente quando surgem problemas. |
| | SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016. | Ambas as partes são flexíveis em ajustar-se à pedidos ou mudanças nesse relacionamento. |
| | | Mesmo que os custos e benefícios não estejam equilibrados em certo momento, posteriormente ambas as partes irão buscar o equilíbrio para o bem do outro. |
| | | Ambas as partes compartilham abertamente ganhos obtidos em redução de custos ou recompensas nesse relacionamento. |

| Construto | Autor | Questão |
|---|---|---|
| Valor do Relacionamento: Valores Pessoais | WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015. | Comparado ao relacionamento com outros clientes, nós temos muitas vantagens em nos relacionarmos com esse cliente. |
| | MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014. | O relacionamento com esse cliente nos serve de modelo de excelência em relacionamentos. |
| | | Esse cliente contribuiu muito para o meu negócio compartilhando boas práticas para aperfeiçoar meu negócio. |
| | Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. | Esse cliente me propicia um excelente relacionamento pessoal e que é valioso para mim. |
| Pretendemos manter negócios com esse cliente por muito tempo. | | |
| Valor do Relacionamento: Valores Financeiros | MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014. | O relacionamento com esse cliente é crucial para atingirmos nossas metas de forma positiva. |
| | Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. | Sou responsável por parte importante das vendas desse tipo de produto/serviço para esse cliente. |
| | | Esse cliente representa parte importante do faturamento da minha empresa. |
| | | Esse cliente paga pelo meu produto/serviço de forma justa e satisfatória. |
| | A relação com esse cliente me ajuda à melhorar a minha eficiência. | |

| Construto* | Autores* | Questão |
|---|---|--|
| Valores do Relacionamento: Valores Estratégicos | MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014. | O relacionamento com esse cliente é crucial na contribuição para o sucesso da empresa. |
| | Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. | O relacionamento comercial com esse cliente é confiável o suficiente para que eu possa me programar a longo prazo contando com ele. |
| | | Esse cliente procura manter a demanda de pedidos equilibrada facilitando a minha organização. |
| | | A relação com esse cliente me aproxima de outros integrantes da cadeia dele gerando benefícios desse relacionamento com terceiros. |
| | WAGNER; BENOIT NÉE MOELLER, 2015. | Comparando perdas e ganhos, ainda é muito vantajoso estar no relacionamento com esse cliente. |
| Valores do Relacionamento: Valores de Conhecimento | Elaborado pelo autor com base em BIGGEMANN; BUTTLE, 2012. | Esse cliente compartilha comigo informações importantes de mercado. |
| | | Esse cliente discute ideias comigo para que eu possa me aperfeiçoar. |
| | | Esse cliente apoia o desenvolvimento de inovações em produtos e processos da nossa empresa. |
| | | Esse cliente dá a oportunidade para oferecermos inovações em produtos e serviços. |
| | | Esse cliente me transmite informações que permitem que eu aprenda mais sobre o negócio dele. |

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa Aplicado em Meio Físico

Prezado Empresário! Queremos entender um pouco melhor a relação existente entre uma pequena empresa fornecedora de produtos ou serviços (**sua empresa**) com uma grande empresa compradora (**seu cliente**). Esta pesquisa é realizada pelo gestor de projetos no Sebrae Junior Utzig, aluno do **Mestrado em Administração da Unisinos** e é orientada por professor-orientador. Todas as informações serão tratadas com confidencialidade e analisadas em conjunto, sem divulgar e identificar nomes de pessoas ou empresas respondentes. O tempo de preenchimento do questionário é de até 10 minutos.

| | | | | |
|------------------------------|--|---------------|--|----------------|
| Qual o seu cargo na Empresa? | | | | |
| Idade (do respondente): | | Escolaridade: | | Sexo (M ou F): |

Instruções para preenchimento do questionário: Escolha **uma empresa** dentre seus principais clientes, sendo que necessariamente esse cliente seja reconhecido como uma empresa de **grande porte (faturamento próximo a R\$ 20 milhões/ano)**. Mentalize esse cliente pois é sobre ele que iremos perguntar.

Sobre o total do seu faturamento, o quanto representam as vendas para esse cliente? (marque)

| | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Menos de 10% | De 10% a 20% | De 20% a 30% | De 30% a 50% | Mais de 50% |
| A quantos anos a sua empresa têm negócios com esse cliente? | | | | |

Como classificaria o setor de atuação da grande empresa cliente?

| | | | | |
|---|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Metalurgia, Mecânica, Borrachas, Plástico | Moda - Calçados, Vestuário, Jóias | Construção Civil, Moveleiro, Cerâmica | Alimentos Processados | Agronegócio, Frutas, Vegetais |
| Químico, Cosmético, Farmacêutico | Transportes Diversos | Comércio para Outras Empresas | Serviços Técnicos Sem Setor Especif. | Outro |

Todas as perguntas deverão ser respondidas pensando no relacionamento da sua pequena empresa como fornecedora de produtos ou serviços para ele. Marque com um X a opção que melhor responde à pergunta:

| As opções são de 1 a 7: 1-Discordo Totalmente, 2-Discordo Fortemente, 3-Mais Discordo do que Concordo, 4- Não Discordo nem Concordo, 5-Mais Concordo do que Discordo, 6-Concordo Fortemente, 7-Concordo Totalmente. | Discordo Total | Discordo Forte | Discordo Mais | | Concordo Mais | Concordo Forte | Concordo Total |
|---|--|----------------|---------------|---|---------------|----------------|----------------|
| | Sua empresa investe tempo junto a este cliente para conhecer suas rotinas operacionais e para construir relacionamentos com os funcionários deles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Ambas as partes fizeram investimentos altos em recursos (máquinas, equipamentos, outros bens) dedicados a esse relacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Se esse relacionamento acabasse, ambas as partes desperdiçariam boa parte dos conhecimentos criados nessa relação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Se uma das partes decidir por trocar para outro competidor, essa parte perderá muitos dos investimentos feitos nesse relacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambas as partes compartilham conhecimentos especiais e expertise com a outra parte nesse relacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nessa relação, treinamentos conjuntos são preparados para proporcionar aprendizado mútuo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambas as partes são encorajadas a compartilhar novas ideias com a outra parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nessa relação, ambas as partes aprendem com a outra parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| As competências aportadas individualmente pelas empresas no relacionamento contribuíram de forma significativa para a realização do trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| As duas empresas têm habilidades individuais que, quando combinadas, permitem que ambas obtenham resultados superiores aos esperados separadamente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| As competências aportadas na relação por cada uma das partes têm sido muito valiosas para a outra parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambas as partes usam suas forças como complemento útil ao relacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambas as empresas são muito honestas no trato com a outra parte. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nossa empresa não mediria esforços para ajudar esse cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Mesmo que os custos e benefícios não estejam equilibrados em certo momento, posteriormente ambas as partes irão buscar o equilíbrio para o bem do outro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambas as partes compartilham abertamente ganhos obtidos em redução de custos ou recompensas nesse relacionamento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente é um expert no segmento industrial onde ela atua. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nós respeitamos os julgamentos dados pelos representantes desse cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A expertise desse cliente é suficiente para que aceitemos que ele diga como as coisas devem ser feitas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nós realmente admiramos a forma como esse cliente faz a gestão dos negócios, e tentamos seguir a sua liderança. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| As opções continuam de 1-Discordo Totalmente até 7-Concordo Totalmente. | Discordo Total | Discordo Forte | Discordo Mais | | Concordo Mais | Concordo Forte | Concordo Total |
|--|----------------|----------------|---------------|---|---------------|----------------|----------------|
| Nós costumamos fazer as coisas que esse cliente nos pede pois estamos orgulhosos de estar ligados a ele. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nós divulgamos aos nossos parceiros que estar associado a esse cliente é um grande negócio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente seguidamente recorre à termos contratuais para que aceitemos a sua posição em alguma questão específica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente faz apontamentos relativos ao contrato toda vez que precisa nos influenciar em alguma decisão. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente utiliza nosso contrato como ferramenta para que aceitemos outras demandas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando não fazemos tudo o que foi pedido percebemos que o cliente nos trata diferente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando não aceitamos as sugestões propostas pelo cliente, ele tende a dificultar as coisas para nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente deixa claro que o descumprimento de regras resultará em penalidades para nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente oferece incentivos para encaixarmos um novo produto/projeto não previsto inicialmente em nossa programação de produção. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nós sentimos que a medida que o relacionamento vai ficando mais longo, passaremos a ser mais favorecidos em outras ocasiões. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente oferece recompensas para que aceitemos fazer as coisas como ele quer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Comparado ao relacionamento com outros clientes, nós temos muitas vantagens em nos relacionarmos com esse cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O relacionamento com esse cliente nos serve de modelo de excelência em relacionamentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente contribuiu muito para o meu negócio compartilhando boas práticas para aperfeiçoar meu negócio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente me propicia um excelente relacionamento pessoal e que é valioso para mim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O relacionamento com esse cliente é crucial para atingirmos nossas metas de forma positiva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente representa parte importante do faturamento da minha empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente paga pelo meu produto/serviço de forma justa e satisfatória. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A relação com esse cliente me ajuda a melhorar a minha eficiência. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O relacionamento com esse cliente é crucial na contribuição para o sucesso da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| O relacionamento comercial com esse cliente é confiável o suficiente para que eu possa me programar a longo prazo contando com ele. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A relação com esse cliente me aproxima de outros integrantes da cadeia dele gerando benefícios desse relacionamento com terceiros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Comparando perdas e ganhos, ainda é muito vantajoso estar no relacionamento com esse cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente compartilha comigo informações importantes de mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente discute ideias comigo para que eu possa me aperfeiçoar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente dá a oportunidade para oferecermos inovações em produtos e serviços. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Esse cliente me transmite informações que permitem que eu aprenda mais sobre o negócio dele. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | |
|--------------------------------------|-----------|-----------------------|----------|-------------|
| Sua empresa é (marque): | Indústria | Prestação de Serviços | Comércio | Agronegócio |
| A quantos anos existe a sua empresa? | | | | |

Como classificaria o setor de atuação (especialização) da sua pequena empresa?

| | | | | |
|---------------------------------|---|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| Metalurgia, Borrachas, Plástico | Mecânica, Moda - Calçados, Vestuário, Jóias | Construção Civil, Moveleiro, Cerâmica | Alimentos Processados | Agronegócio, Frutas, Vegetais |
| Químico, Farmacêutico | Cosmético, Transportes Diversos | Comércio para Outras Empresas | Serviços Técnicos Sem Setor Especif. | Outro |

Sobre o seu faturamento bruto anual: (marque)

| | | |
|---|--|--|
| Até R\$ 360 mil anuais | De R\$ 360 mil a R\$ 1,8 milhão anuais | De R\$ 1,8 mi a R\$ 3,6 milhões anuais |
| De R\$ 3,6 milhões a R\$ 5 milhões anuais | De R\$ 5 milhões a R\$ 10 milhões anuais | Mais de R\$ 10 milhões anuais |

Muito obrigado pela valorosa contribuição! Caso deseje receber um resumo das respostas ao final da pesquisa, anote seu e-mail:

APÊNDICE C – Estatística Descritiva das questões

| Questões | Média | D. P. | Variância | Assimetria | Curtose | |
|-------------------------------------|-------|-------|-----------|------------|---------|-------|
| Especificidade de Ativos | 1 | 5,22 | 1,64 | 2,70 | -1,08 | 0,53 |
| | 2 | 4,23 | 1,81 | 3,29 | -0,32 | -0,93 |
| | 3 | 4,45 | 2,07 | 4,30 | -0,34 | -1,18 |
| | 4 | 4,52 | 1,87 | 3,49 | -0,53 | -0,77 |
| Compart. de Conhecimento | 1 | 4,85 | 1,65 | 2,71 | -0,77 | -0,03 |
| | 2 | 3,86 | 1,99 | 3,96 | -0,03 | -1,33 |
| | 3 | 4,65 | 1,85 | 3,41 | -0,43 | -1,00 |
| | 4 | 5,17 | 1,61 | 2,59 | -0,87 | 0,15 |
| Complementar. de Recursos | 1 | 5,30 | 1,37 | 1,88 | -1,22 | 1,71 |
| | 2 | 5,41 | 1,48 | 2,19 | -1,42 | 1,89 |
| | 3 | 5,23 | 1,38 | 1,90 | -1,16 | 1,34 |
| | 4 | 5,07 | 1,53 | 2,33 | -1,03 | 0,62 |
| Mecanismos de Governança Relacional | 1 | 5,79 | 1,43 | 2,06 | -1,41 | 1,64 |
| | 2 | 6,32 | 1,08 | 1,17 | -2,09 | 5,30 |
| | 3 | 5,12 | 1,54 | 2,38 | -0,74 | -0,09 |
| | 4 | 3,94 | 1,81 | 3,29 | -0,14 | -1,06 |
| Poder de Expertise | 1 | 6,06 | 1,27 | 1,61 | -1,49 | 2,18 |
| | 2 | 5,77 | 1,09 | 1,19 | -0,69 | -0,25 |
| | 3 | 4,65 | 1,54 | 2,37 | -0,53 | -0,11 |
| Poder de Referência | 1 | 5,14 | 1,39 | 1,94 | -0,69 | 0,38 |
| | 2 | 5,59 | 1,16 | 1,35 | -0,44 | -0,49 |
| | 3 | 5,70 | 1,28 | 1,64 | -0,98 | 0,70 |
| Poder de Legitim. | 1 | 3,73 | 1,86 | 3,45 | -0,05 | -1,06 |
| | 2 | 3,39 | 1,78 | 3,17 | 0,13 | -1,03 |
| | 3 | 3,39 | 1,79 | 3,20 | 0,21 | -0,93 |

| | | | | | | |
|-------------------------|---|------|------|------|-------|-------|
| Poder de Coerção | 1 | 4,01 | 1,93 | 3,72 | -0,16 | -0,99 |
| | 2 | 3,48 | 1,88 | 3,54 | 0,21 | -1,08 |
| | 3 | 4,04 | 1,96 | 3,85 | -0,25 | -1,18 |
| Poder de Recompensa | 1 | 3,81 | 1,75 | 3,07 | -0,17 | -1,00 |
| | 2 | 4,60 | 1,74 | 3,02 | -0,65 | -0,34 |
| | 3 | 2,93 | 1,64 | 2,68 | 0,31 | -0,91 |
| Valores Pessoais | 1 | 4,52 | 1,57 | 2,47 | -0,45 | -0,32 |
| | 2 | 4,90 | 1,51 | 2,28 | -0,72 | 0,08 |
| | 3 | 5,08 | 1,46 | 2,14 | -0,79 | 0,48 |
| | 4 | 5,12 | 1,55 | 2,39 | -0,84 | 0,34 |
| Valores Financeiros | 1 | 5,28 | 1,55 | 2,41 | -0,83 | 0,11 |
| | 2 | 5,34 | 1,65 | 2,73 | -0,94 | 0,14 |
| | 3 | 5,38 | 1,48 | 2,20 | -1,03 | 0,94 |
| | 4 | 5,56 | 1,22 | 1,48 | -0,94 | 1,52 |
| Valores Estratégicos | 1 | 5,33 | 1,36 | 1,85 | -0,84 | 0,52 |
| | 2 | 4,54 | 1,66 | 2,76 | -0,54 | -0,25 |
| | 3 | 4,75 | 1,65 | 2,72 | -0,59 | -0,20 |
| | 4 | 5,58 | 1,35 | 1,81 | -1,30 | 1,87 |
| Valores do Conhecimento | 1 | 4,44 | 1,66 | 2,75 | -0,45 | -0,49 |
| | 2 | 4,76 | 1,67 | 2,78 | -0,77 | 0,04 |
| | 3 | 5,00 | 1,69 | 2,85 | -0,91 | 0,15 |
| | 4 | 4,88 | 1,66 | 2,77 | -0,75 | -0,19 |