

## **Valor e Poder: Uma Perspectiva de Marketing para Interação entre Valor e Poder na Cocriação de Valor**

### **Autoria**

Alcívio Vargas Neto - alciviovargasneto@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin - PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Graduação em Administração/UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

Fernando Bins Luce - fblyuce@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin - PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

### **Resumo**

O propósito desse trabalho é apresentar a interação entre o poder e o valor no processo de cocriação de valor. Argumenta-se pela pertinência da inclusão do poder nas análises de marketing relacionadas aos mercados B2C, pois pelo entendimento da influência do poder é possível ampliar a compreensão sobre a cocriação. Para isso é apresentada a complexidade da cocriação de valor se destacando que cada uma das partes envolvidas propõe e exige um valor. É então apresentada a questão do poder seguido da sua interação com a cocriação de valor. Apresentam-se como proposições que na cocriação de valor entre duas partes a com maior poder tem condições de garantir a concretização da cocriação mesmo que essa seja desvantajosa ou não atenda a exigência inicial da outra parte. Também é proposto que quando a diferença de poder entre as partes é muito grande a relação entre elas aproxima-se da dominação.

## Valor e Poder: Uma Perspectiva de Marketing para Interação entre Valor e Poder na Cocriação de Valor

**Resumo:** O propósito desse trabalho é apresentar a interação entre o poder e o valor no processo de cocriação de valor. Argumenta-se pela pertinência da inclusão do poder nas análises de marketing relacionadas aos mercados B2C, pois pelo entendimento da influência do poder é possível ampliar a compreensão sobre a cocriação. Para isso é apresentada a complexidade da cocriação de valor se destacando que cada uma das partes envolvidas propõe e exige um valor. É então apresentada a questão do poder seguido da sua interação com a cocriação de valor. Apresentam-se como proposições que na cocriação de valor entre duas partes a com maior poder tem condições de garantir a concretização da cocriação mesmo que essa seja desvantajosa ou não atenda a exigência inicial da outra parte. Também é proposto que quando a diferença de poder entre as partes é muito grande a relação entre elas aproxima-se da dominação.

**Palavras-Chave:** Marketing, Cocriação de Valor, Poder, Valor.

### Introdução

Os conceitos de valor e poder perpassam as diversas especialidades das ciências sociais (KLUCKHOHN *et al.*, 1962; SCHERMERHORN, 1963). Mas no marketing, enquanto o valor é objeto usual de estudo, o poder não o é. Merlo *et al.* (2004, p. 207) indicam que a “fragmentação e limitada convergência” nas pesquisas faz com que a “aplicação em marketing do conceito de poder seja lenta e limitada”. Identifica-se também, que na gestão o poder tende a ser abordado de forma restrita. Nascimento *et al.* (2017) em uma análise bibliométrica sobre o tema no Brasil identificaram que os temas mais abordados, quando se considera a questão do poder, são: relações, redes, gênero, controle, cultura, liderança, estratégia, institucionalização e mudança. Ou seja, de forma geral o poder é abordado dentro das relações de trabalho. Tanto nas relações interpessoais quanto nas relações interorganizacionais.

No marketing essa situação não se altera. A abordagem do poder na disciplina de marketing é usualmente restrita as relações que ocorrem dentro do canal de marketing (ELANSARY, STERN, 1972; LUSCH, 1976; SCHLEPER *et al.*, 2017) ou dentro da firma (BUSCH, WILSON, 1976; BUSCH, 1980; FENG *et al.*, 2015). Mas Petersson e Dejung (2013, p. 9) destacam que “tanto os indivíduos quanto as firmas ou as redes possuem um certo grau de poder sobre o mercado.” E é visando contribuir para o entendimento do poder nas relações entre comprador e vendedor nos mercados B2C que este trabalho expõe, de forma introdutória, a relação entre o valor e o poder no âmbito da cocriação de valor. Os argumentos centrais aqui propostos são que pelo entendimento do impacto do poder na cocriação de valor é possível compreender tanto a manutenção de relações desvantajosas para uma das partes; assim como compreender os ganhos acima da média de mercado para uma das partes envolvidas na cocriação.

Para isso, inicialmente é apresentado o conceito de valor seguido da cocriação de valor. Posteriormente, apresenta-se o conceito de poder e a interação entre poder e valor. Na última parte desse trabalho são apresentadas as considerações finais que indicam possíveis avanços nessa abordagem

## Valor

O valor não é um consenso tanto na disciplina de marketing (KARABABA, KJELDGAARD, 2014) quanto fora dela (GRAEBER, 2001). Uma das definições mais antigas para valor, e que se mantém atual, é a de Kluckhohn *et al.* (1962, p. 395) que definem que: valor é “uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo a respeito do que é desejável e que influencia a escolha dos modos, meios e finalidades de ação disponíveis”

Graeber (2001) destaca que desejável é o termo chave na definição de Kluckhohn *et al.* (1962).

O desejável não se refere apenas ao o que as pessoas querem – na prática as pessoas querem várias coisas. Valores são ideias sobre o que elas deveriam querer. Eles são o critério pelo qual as pessoas avaliam quais desejos eles consideram legítimos e que valem a pena e os que não (GRAEBER, 2001, p. 3).

E Moore (1993) considera que o valor não é algo previamente existente. O valor é algo subjetivamente definido por quem o percebe e não algo natural do que é percebido (NG, SMITH, 2012). Valor conduz a ação humana e ao mesmo tempo é definido nela. E ao definir valor se estabelecem significados para o que é externo a quem percebe.

A concepção de cocriação de valor é uma das perspectivas mais importantes para a compreensão do valor. A proposição de Vargo e Lusch (2004, p. 6) é que a “lógica dominante centrada no serviço implica que o valor é definido por, e cocriado com o consumidor em vez de fazer parte de um desempenho” da firma. Esta mudança enfatiza o aspecto relacional do marketing e iguala os atores na relação de troca efetivada na díade firma-consumidor. A cocriação de valor suplanta o paradigma da troca em marketing (SHETH, USLAY, 2007). Sob o paradigma da lógica dominante de serviço o valor não é mais uma propriedade da firma. A firma e o consumidor em conjunto criam o valor (cocriação). Sendo assim, a firma apenas pode propor o valor para o consumidor em vez de possuí-lo e transferi-lo para ele. Essa visão não apenas empodera o consumidor na análise da troca. Ela de fato modifica a importância da relação vendedor-comprador ao inseri-la na perspectiva ampla do ecossistema de serviço (CHANDLER, VARGO, 2011).

Chandler e Vargo (2011) ampliam os limites da firma e expõem que o ambiente da troca (contexto) molda a troca e define o valor. O espaço para cocriação de valor engloba um complexo conjunto de relações e trocas entre diferentes atores que direta ou indiretamente estão relacionados a troca. Para Chandler e Vargo (2011, p. 44) “a noção de ecossistema de serviço é um aspecto fundamental da cocriação de valor pois ela destaca como as estruturas sociais em larga escala e as instituições evoluem relativamente aos esforços individuais dos atores, díades, tríades e redes complexas”.

Karababa e Kjeldgaard (2014, p. 124) salientam que o

marketing está envolvido na avaliação de diferenças socioculturais e na articulação do valor econômico dessas diferenças. Nessa forma o marketing pode ser entendido como a prática da configuração de um sistema de valor potencial comoditizado em vez de uma instituição para transferência de significado.

Considerando que o valor é definido pelo ecossistema do valor faz-se necessário compreender como esse valor é efetivado na cocriação de valor.

## Cocriação de Valor

Ambas as partes envolvidas na cocriação igualmente propõem e exigem valor. E a convergência dessas diferentes perspectivas individuais define o valor, para cada uma das partes, que é o objeto e motivador da cocriação. Sendo assim a cocriação de valor é a convergência de duas perspectivas distintas para o mesmo valor: o valor proposto por A e o valor exigido por B, e vice-versa. Para a cocriação se efetivar os valores propostos e exigidos por ambas as partes devem ser compatíveis minimamente para evitar que uma das partes desista de participar da cocriação de valor.

Numa perspectiva B2C o valor exigido pelo consumidor refere-se a aspectos que motivam a sua ação e o valor proposto usualmente é uma quantia em dinheiro (BATTEGAZZORRE, 2017). A proposta de valor da firma é a oferta que ela disponibilizará para o consumidor e o valor demandado também é usualmente uma quantia em dinheiro. “Uma proposição de valor é uma promessa da firma de que os consumidores irão experienciar um conjunto específico de benefícios decorrentes do uso ou consumo da oferta da firma” (BUTTLE, MAKLAN, 2015, p. 120).

Karababa e Kjeldgaard (2014) utilizam a classificação de Graeber (2001) para identificação dos três tipos que permitem a compreensão do valor: valor social; valor econômico; e valor semiótico. Karababa e Kjeldgaard (2014, p.123) também destacam que a “noção de valor é subjetiva, dependente do contexto, complexa e inter-relacionada” dentro do marketing e na pesquisa a respeito do consumidor. Mas os “domínios do valor não são separados e exclusivos; eles são inter-relacionados e se auto alimentam. (...) Portanto, os três tipos de valor são separáveis analiticamente mas são endereçados em manifestações específicas do mercado, como uma constelação dos três tipos” (KARABABA, KJELDGAARD, 2014, p. 123). A proposta de valor da firma para o consumidor inclui necessariamente estes três tipos de valor.

O valor exigido está relacionado aos aspectos que motivam a ação do consumidor (KLUCKHOHN *et al.*, 1962). Bauman (2007) enfatiza que a sociedade moderna é caracterizada por um volume e intensidade crescente de querereres (*wants*). E isso ocorre “pois os querereres (*wants*) não são ancorados na reprodução dos corpos e identidade para existência, eles são geralmente caracterizados como ‘insaciáveis’ tal que novos querereres podem sempre ser conjurados pela imaginação ou através da competição social” (SLATER, 1998, p. 317).

O consumo é um processo sociocultural natural para existência humana (FIRAT, VENKATESH, 1995). E para Holt (1995) muito de seu ímpeto é devido a busca constante do consumidor para reinventar-se visando assumir novas posições na sociedade. Isso ocorre de tal forma que consolida o consumo como importante para formação da identidade da pessoa ou tornando-se efetivamente parte dela (BELK, 1988).

A proposição de valor da firma deve ser congruente com o valor que o consumidor exige. Uma abordagem para a compreensão deste valor exigido pode ocorrer através da compreensão das motivações dos consumidores.

Motivação é uma vontade ou desejo (*desire*), desencadeado por uma emoção ou estímulo externo para perseguir uma meta ou um motivo para iniciar uma ação. (...) Motivação é uma modulação psicológica e social e influência coordenadora na direção, vigor e composição do comportamento. Essa influência surge de uma grande variedade de fontes internas, ambientais e sociais e manifesta-se em vários níveis do comportamento e nas redes neurais (WANG, 2009, p. 68).

Solomon *et al.* (2017) resumem a motivação como sendo uma resposta ao surgimento de uma necessidade (*need*) que o consumidor deve satisfazer. Para Slater (1998) a necessidade (*need*) está ancorada no mundo objetivo, no indivíduo ou no viver em sociedade. Para ele “necessidade (*need*) é dizer que isso é essencial para continuidade da existência ou para

identidade de um corpo, pessoa ou ordem social” (SLATER, 1998, p. 315). Mas, não obstante que é o mundo objetivo que ancora as necessidades (*needs*), elas são um sentimento abstrato e devem assumir uma forma particular. “A forma particular de consumo usado para satisfazer uma necessidade (*need*) é denominada um querer (*want*)” (SOLOMON *et al.*, 2017, p. 95).

Querer (*wants*) são vistos como baseados não na natureza humana e corpos, mas sim nas excentricidades da personalidade do indivíduo ou nas peculiaridades da sua cultura local. Querer (*wants*) portanto não são universais, mas são considerados como relativos, contingentes e plurais. Pela mesma razão, eles não são definidos como obrigatórios mas ao invés disso – ao contrário das necessidades (*needs*) – são frequentemente usados para demarcar a esfera de liberdade humana e de escolha (SLATER, 1998, p. 317).

Hamilton (2013) destaca que a necessidade (*need*) e o querer (*want*) humano “são históricos, normativos e políticos por natureza. As matrizes das relações de poder existentes em geral, e as práticas e as instituições em particular, determinam sua percepção e avaliação” (p. 56). O poder, que é o tema abordado a seguir, estabelece a forma como a cocriação se concretizará e qual será efetivamente o valor obtido por cada uma das partes.

## Poder

A questão do poder é um tema muito antigo. E desde os primórdios da humanidade está presente (KICH *et al.*, 2012; OZANNE, 2016). Nivaldo Júnior (2006) indica que o instinto de poder é natural à vida social desde o surgimento do ser humano. Para ele “não é exagero dizer que há uma certa dose de disposição para o poder, embutida pela natureza em cada ser vivo, inclusive o ser humano” (NIVALDO JÚNIOR, 2006, p. 28). Mas “a noção de poder não é simples, mesmo que usemos esse termo quotidianamente” (SCHERMERHORN, 1963, p. 17) ele não deixa de ser polêmico (KICH *et al.*, 2012)

Schermerhorn (1963) já alertava na década de 1950 sobre as confusões que existem sobre o significado de poder. O poder é um fenômeno complexo e multifacetado (WARTENBERG, 1988; KARLBERG, 2005) e a literatura sobre poder é vasta (VALOR *et al.*, 2017). Valor *et al.* (2017) destacam que o termo poder, em diferentes disciplinas, pode significar entre outras coisas: a subjugação de outros; a habilidade de controlar a sua própria vida; a capacidade ou competências de um sujeito; ou o consentimento dos governados. Essa situação leva a abordagens não convergentes sobre o tema.

Keohane e Nye (2012) indicam que as duas abordagens usuais para o poder são: a habilidade de um agente conseguir que outros façam algo que de outra forma não fariam; e o controle dos resultados a serem obtidos. Menge (2018) destaca duas diferentes perspectivas sobre poder: a decorrente do trabalho de Dahl (1957) que considera que o poder é característico à uma situação específica; e a decorrente do trabalho de Lukes (2005) a qual considera que o poder não está limitado a um contexto específico para exercer influência. Merlo *et al.* (2004) identificaram quatro escolas de pensamento na pesquisa sobre poder (burocrática, contingência crítica, redes e perspectivas psicológicas) e que a definição mais usada para poder é a de Dahl (1957). Mas Ozanne (2016) alerta que mesmo que a definição de Dahl (1957) seja a mais famosa ela, ou qualquer outra, não é universalmente aceita.

Para Dahl (1957) poder é definido em termos da relação entre pessoas. E esse aspecto relacional é destacado por Schleper *et al.* (2017) como sendo comum as abordagens para poder de Russell (1996) e de Weber (1947). Menge (2018) destaca que o poder ocorre em um determinado alinhamento social. Situação que explicita que o “poder é poder sobre atores” (SCHLEPER *et al.*, 2017, p. 102) e não uma propriedade isolada de um sujeito. Considerando isso, Menge (2018) enfatiza a percepção de Foucault (1980) de que o poder é uma relação e que ele não existe de fato como um ente fora dessa relação.

Dahl (1957, p. 202-203) define poder por meio da relação entre o sujeito A e o sujeito B da seguinte forma: “A tem poder sobre B quando faz com que B faça algo que B a princípio não faria”. Ou seja, como sintetiza Young (2002), o poder efetivamente se manifesta na capacidade de mudar o comportamento de alguém. Síntese essa que converge com a conclusão de Schermerhorn (1963, p. 25) de que “o poder é um tipo de influência, mas não é idêntico a ela”. Nesse sentido Menge (2018, p. 23) define que: “poder é a habilidade de um agente ter efeito sobre a ação de outro agente ou sobre a disposição deste agente para ação”

Isso leva a que o exercício do poder implique “habitualmente, mas não sempre, em conflito ou fricção” (SCHERMERHORN, 1963, p. 25-26). Wartenberg (1988) salienta que o poder não é apenas exercido, mas também se possui o poder. Considerando isso, uma parte tem poder sobre a outra se ela controla o ambiente de ação da outra de uma forma fundamental (WARTENBERG, 1988).

“Em cada caso particular, existirá uma combinação complexa de fatores que sustenta o poder de um agente sobre outros. Para explicar as interações sociais e os seus resultados, a manutenção das estruturas sociais ou a sua mudança, nós necessitamos endereçar esses fatores particulares e as suas relações. O termo ‘poder’ pode ser usado para sumarizar, em cada caso, o efeito geral desses fatores e expressar o nosso conhecimento contrafactual sobre uma situação particular” (MENGE, 2018, p.36)

O exercício do poder permite provocar a mudança (ou deliberadamente a manutenção) de crenças, atitudes, comportamentos e outros em um agente (GOLD, 2011). Por isso, Bachrach e Baratz (1962) alertam que ao estudar o poder é necessário não só analisar quem efetivamente toma as decisões. Para esses autores é fundamental que também avaliar a dinâmica da não tomada de decisão, ou seja, a capacidade do agente impedir que temas contrários ao seu interesse sejam considerados.

O trabalho de French Jr. e Raven (1959) é referência para a identificação das fontes do poder. Originalmente os autores identificaram como fontes do poder: coerção, recompensa, legitimidade, expertise e referência. Posteriormente eles incluíram a informação também como sendo uma fonte para o poder (GOLD, 2011).

A compreensão desse efeito geral – o poder – “joga luz sobre uma variedade de questões analíticas que envolvem outros conceitos fundamentais” (BATTEGAZZORRE, 2017, p. 274) nas ciências sociais. Sendo assim a seguir é abordada a interação entre valor e poder na cocriação de valor.

### **Poder e cocriação de valor**

A concepção de poder no domínio do marketing não é pacífica. Tanto sob a perspectiva econômica (YOUNG, 2002; OZANNE, 2016) quanto na do estudo do poder (MORRIS, 2012; BATTEGAZZORRE, 2017) existem questionamentos da pertinência do uso do conceito de poder para as questões de mercado. Mas Young (2002) e Ozanne (2016) advogam pela necessidade de se considerar o conceito de poder em questões de mercado e Batteggazzorre (2017, p. 279) salienta que não existem “boas razões” para não fazê-lo.

Batteggazzorre (2017, p. 279) destaca que mesmo que nas relações comerciais o “contexto seja caracterizado por relacionamentos igualitários ou quase-igualitários, nós necessitamos apenas lembrar que esses relacionamentos são efetivados por dois vetores distintos – ainda que relacionados – de poder social”. Essa situação conduz a existência de uma troca de poderes bilateral e condicionada entre as partes envolvidas e a existência de duas instâncias distintas e separáveis de poder para análise (BATTEGAZZORRE, 2017).

Considerando isso, e o exposto anteriormente sobre o valor, cocriação de valor e poder a Figura 1 representa graficamente a cocriação de valor incluindo a perspectiva de poder.

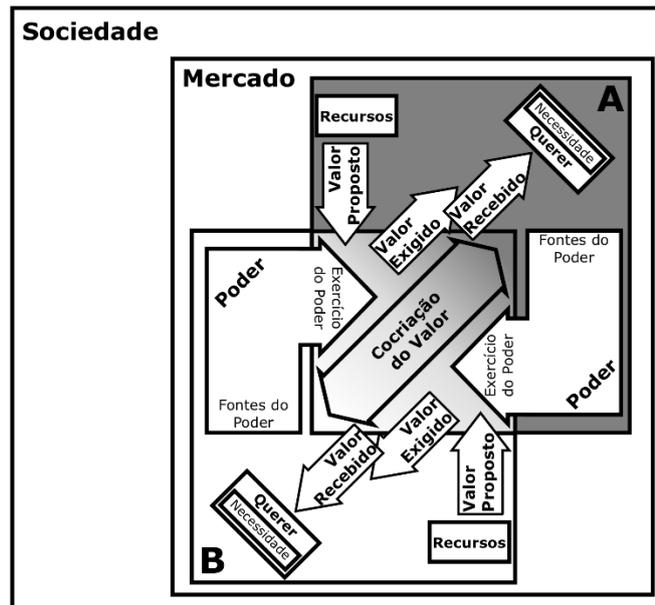


Figura 1 – Cocriação de Valor com a perspectiva de poder

Na ilustração tanto a parte A quanto a parte B, envolvidas na cocriação de valor, exigem um determinado valor (Valor Exigido – VE) e também, propõem um determinado valor (Valor Proposto – VP) a outra parte. E ambas as partes receberão um determinado valor (Valor Recebido – VR) decorrente da cocriação. O valor proposto é resultado da mobilização dos recursos disponíveis à firma articulados nos três tipos (valor social; valor econômico; e valor semiótico). O valor exigido é a expressão social da necessidade (*need*) do consumidor na forma de um querer (*want*). Outro aspecto a ser considerado é que cada uma das partes exerce um determinado poder (Poder – P) sobre o processo de cocriação de valor.

Numa situação ideal o valor exigido e o valor recebido por cada uma das partes são iguais ( $VE=VR$ ). Nessa situação a díade é identificada como sendo simétrica (SCHERMERHORN, 1963). Na díade simétrica Schermerhorn (1963) considera que não exista relação de poder. Ambas as partes são igualmente livres para se manifestarem e agirem. Nessa situação, se encontraria a sustentação para a perspectiva econômica liberal que identifica que a análise de questões de poder são desnecessárias pois ambas as partes se engajam livremente (YOUNG, 2002; OZANNE, 2016) na cocriação de valor.

Keohane e Nye (2012) consideram que as relações verdadeiramente simétricas são pouco usuais. E por isso enfatizam as relações assimétricas ( $VE \neq VR$ ). Schermerhorn (1963) salienta que nas relações assimétricas as manifestações de poder indicam desequilíbrio na relação entre A e B. E esse autor alerta que essas díades não se apresentam isoladamente, elas ocorrem no contexto da sociedade – semelhante ao ecossistema de serviço destacado por Chandler e Vargo (2011). Sendo assim os mercados “só podem ser analisados considerando sua base social, cultural e política” (PETERSSON, DEJUNG, 2013, p. 11).

Um ou ambos os membros do par representam valores e normas de um grupo, instituição ou sociedade que os transcende. Quer dizer, que o que faz cada indivíduo é mais que um conjunto único e singular de atos; surge da sua aprendizagem cultural e, portanto, é expressão de um conjunto. Visto que atua enquanto membro de um grupo e não apenas na sua condição de indivíduo, as expectativas, lealdades, preferências e crenças do grupo estruturam o seu comportamento. Dessa maneira é impossível analisar a relação par por si mesma (SCHERMERHORN, 1963, p.27).

Battegazzorre (2017) ordena as relações assimétricas em um continuum que tem num extremo a independência da parte (dominador) e no outro a sua dependência (dominado). Na posição central desse continuum estaria a posição de interdependência (relações de poderes equilibrada).

Adaptando a abordagem de Keohane e Nye (2012) para o contexto de marketing define-se que a interdependência entre agentes é decorrente da existência de efeitos recíprocos entre eles devido ao exercício de poder que são decorrentes da sua participação na cocriação de valor. “Relações de interdependência sempre envolverão custos pois a interdependência restringe a autonomia; mas é impossível especificar *a priori* quando os benefícios de um relacionamento excederão os custos. Isso dependerá dos valores dos agentes assim como a natureza do relacionamento. E nada garante que os relacionamentos que designamos ‘interdependentes’ serão caracterizados por benefício mútuo” (KEOHANE, NYE, 2012, p. 8).

Outra questão a ser considerada na relação de cocriação de valor é a diferença entre o valor proposto por uma parte e o valor exigido pela outra. Nessa situação a questão a ser considerada é a conversão do valor proposto no valor recebido pela outra parte. Numa situação em que o valor proposto é diferente do que o valor recebido ( $VP_A \neq VR_B$ ) a firma esta frente a uma situação de ineficiência na gestão dos recursos, onde ela incorre em esforços que não são reconhecidos ou aproveitados pelo consumidor.

Mas é através da compreensão da relação de poder que pode ser entendido porque uma parte participa de uma cocriação na qual o seu benefício é inferior ao desejado. Pois são as assimetrias existentes na interdependência que tendem a gerar as fontes de influência para os agentes nas suas negociações com os outros (KEOHANE, NYE, 2012).

Keohane e Nye (2012) adicionam outras questões para avaliar o exercício do poder: o grau de dependência, a sensibilidade, e a vulnerabilidade das partes. A parte menos dependente pode frequentemente usar a relação de interdependência como fonte de poder. A sensibilidade são os graus de responsividade dentro de uma estrutura existente. Um exemplo disso é a velocidade na variação dos custos de uma parte e a magnitude dessa variação. (KEOHANE, NYE, 2012). Já a vulnerabilidade está relacionada a relativa disponibilidade de alternativas e de possíveis reduções de custos que uma parte pode obter. A sensibilidade será menos importante do que a vulnerabilidade para fornecer fontes de poder para os agentes. Se um agente pode reduzir seus custos através de alterações internas ou externas a sensibilidade não será uma boa referência para fonte de poder. A vulnerabilidade engloba dimensões estratégicas que a sensibilidade omite, mas isso não significa que a sensibilidade não seja importante. O aumento de sensibilidade normalmente leva a queixas relacionadas a interdependência e a esforços para alterá-la. (KEOHANE, NYE, 2012)

Na cocriação de valor em uma relação assimétrica é o exercício do poder que garante a concretização da cocriação de valor. Pois é o processo de barganha que transforma as fontes de poder em poder sobre os resultados (KEOHANE, NYE, 2012, p. 16). No caso do valor recebido por uma parte ser maior do que o valor exigido ( $VR > VE$ ) essa obtém um ganho adicional na cocriação de valor. Situação que caracteriza que essa parte está numa posição, no continuum da relação assimétrica, em direção a posição de independência. A situação contrária, quando o valor recebido é inferior ao valor exigido ( $VR < VE$ ), indica que a parte está numa posição em direção a dependência. Quanto maior for a independência de uma das partes em relação a outra maior é a possibilidade dela obter um resultado superior ao exigido na cocriação de valor se a outra parte em contrapartida estiver numa posição de dependência.

Considerando o exposto são apresentadas as seguintes proposições de pesquisa:

Nas relações onde o poder de ambas as partes é equivalente (díade simétrica), a concretização ou não da cocriação será definida pela relação entre o valor exigido e o valor recebido por cada uma das partes.

**(P1) Nas relações simétricas a cocriação é lastreada na oferta recíproca de valor entre comprador e vendedor.**

Nas relações onde o poder de uma das partes é superior ao da outra (díade assimétrica) ( $P_A > P_B$  ou  $P_A < P_B$ ) é possível a manifestação de duas condições. Na primeira a parte com maior poder pode concretizar a cocriação de valor oferecendo um valor inferior ao exigido pela outra parte ( $VE_B > VR_B$  ou  $VE_A > VR_A$ ).

**(P2a) Nas relações assimétricas a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a aceitar um valor inferior ao que ela inicialmente exigia.**

Na segunda condição a parte com maior poder pode concretizar a cocriação compelindo a outra parte a igualar o valor exigido por ela ( $VE_A = VR_A$  ou  $VE_B = VR_B$ ). Nesse caso a relação é assimétrica e a igualdade entre o valor exigido e valor recebido ocorre pela interferência da parte com maior poder na cocriação de valor.

**(P2b) Nas relações assimétricas a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a propor um valor superior ao que pretendia oferecer.**

Nas relações onde o poder de uma das partes é muito superior ao da outra ( $P_A \gg P_B$  ou  $P_A \ll P_B$ ), a parte com maior poder assume uma posição de *quasi*-independência (dominador) e a outra parte assume uma posição de *quasi*-dependência (dominado). Nesse caso a parte com maior poder pode exigir na cocriação um valor muito acima do que poderia ser considerado como suficiente ou compelir a parte, na posição de dominado, a receber um valor muito inferior ao exigido por ela. Nesse caso a relação também é assimétrica, mas o desequilíbrio entre as partes estabelece uma relação semelhante a existente entre dominador e dominado.

**(P3) Nas relações assimétricas a parte com poder relativo muito superior a outra pode estabelecer uma relação semelhante a de dominância sobre a outra e assim obter ganhos muito superiores a média do mercado.**

### Considerações Finais

Esse trabalho visou apresentar uma perspectiva introdutória para a relação existente entre o valor e o poder através da interação entre eles no processo de cocriação de valor. Essa compreensão permite ampliar o conhecimento teórico sobre a cocriação de valor e indica a possibilidade de inclusão da perspectiva do poder nas pesquisas de marketing nas relações B2C.

Mas pela sua natureza, esse trabalho – além das proposições de pesquisa apresentadas – tem como objetivo principal gerar perguntas e não oferecer respostas. Uma dessas perguntas é como se dará a questão da busca da vantagem competitiva com a inclusão da análise do poder? Será que simplesmente será um ordenamento de acordo com a lógica do estudo do poder, ou realmente novas matizes surgiram para análise da busca e manutenção da vantagem competitiva? Considera-se que esse é um caminho bastante frutífero para estudo do poder dentro do marketing. Outro aspecto a ser investigado é interação entre as relações de poder e o mix de marketing. Até onde os elementos do mix de marketing são fonte ou resultado nas relações de poder entre as partes envolvidas na cocriação de valor? Uma última pergunta, devido a limitação de espaço para esse trabalho, é se seria possível segmentar os mercados pelo patamar de poder dos consumidores? Essa forma de segmentação possibilitaria maximizar o retorno esperado com cada segmento? Todas essas proposições e questões são consideradas viáveis para investigação em estudos futuros, agregando descobertas úteis tanto para a academia quanto para a prática de marketing.

### Referencial Bibliográfico

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. Two Faces of Power. *American Political Science Review*, v. 56, n. 4, p. 947-952, 1962.

- BATTEGAZZORRE, F. Some reflections on the power to/power over debate. **Journal of Political Power**, v. 10, n. 3, p. 274-285, 2017.
- BAUMAN, Z. **Consuming Life**. Cambridge: Polity Press, 2007.
- BELK, R. W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1988.
- BUSCH, P. The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 91-101, 1980.
- BUSCH, P.; WILSON, D. T. An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 1, p. 3-11, 1976.
- BUTTLE, F.; MAKLAN, S. **Customer Relationship Management, Concept and Technologies**. 3rd. London: Routledge, 2015.
- CHANDLER, J. D.; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011.
- DAHL, R. A. The Concept of Power. **Behavioral Science**, v. 2, n. 2, p. 201-215, 1957.
- ELANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power Measurement in Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972.
- FENG, H.; MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Marketing Department Power and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 5, p. 1-20, 2015.
- FIRAT, A. F.; VENKATESH, A. Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 3, p. 239-239, 1995.
- FOUCAULT, M. **Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977**. New York: Pantheon, 1980.
- FRENCH JR., J. R. P.; RAVEN, B. H. The Bases of Social Power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in Social Power**. Ann Arbor: University of Michigan, 1959. cap. 9, p.150-167.
- GOLD, G. J. Bases of Power. In: DOWDING, K. (Ed.). **Encyclopedia of Power**. Los Angeles: Sage, 2011. p.66-71.
- GRAEBER, D. Three Ways of Talking about Value. In: (Ed.). **Toward an Anthropological Theory of Value: The false coin of our own dreams**. New York: Palgrave, 2001. cap. 1, p.1-22.
- HAMILTON, L. Power, domination and human needs. **Thesis Eleven**, v. 119, p. 47-62, 2013.
- HOLT, D. B. How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 1, p. 1-16, 1995.
- KARABABA, E.; KJELDGAARD, D. Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. **Marketing Theory**, v. 14, n. 1, p. 119-127, 2014.
- KARLBERG, M. The Power of Discourse and the Discourse of Power: Pursuing Peace through Discourse Intervention. **International Journal of Peace Studies**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2005.
- KEOHANE, R. O.; NYE, J. S. **Power and interdependence**. 4th. Boston: Longman, 2012.
- KICH, J. I. D. F. et al. Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 85-106, 2012.
- KLUCKHOHN, C. et al. Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: PARSONS, T. e SHILS, E. A. (Ed.). **Toward a General Theory of Action**. Cambridge: Harvard University Press, 1962. p.388-433.
- LUKES, S. **Power: A Radical View**. 2nd. New York: Palgrave Macmillan, 2005.
- LUSCH, R. F. Sources of Power - Their impact on intra-channel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 382-390, 1976.
- MENGE, T. The role of power in social explanation. **European Journal of Social Theory**, v. 21, n. 1, p. 22-38, 2018.
- MERLO, O.; WHITWELL, G. J.; LUKAS, B. A. Power and marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, n. 4, p. 207-218, 2004.

- MOORE, G. E. **Principia Ethica (Revised Edition)**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- MORRISS, P. A response to Pamela Pansardi. **Journal of Political Power**, v. 5, n. 1, p. 91-99, 2012.
- NASCIMENTO, R. L. D. et al. Poder na Administração, Administração Pública, Contabilidade e Turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, 2017.
- NG, I. C. L.; SMITH, L. A. An Integrative Framework of Value. In: VARGO, S. L. e LUSCH, R. F. (Ed.). **Review of Marketing Research: Special Issue - Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing**: Emerald Group Publishing Limited, v.9, 2012. p.207-243.
- NIVALDO JÚNIOR, J. **Maquiavel o Poder: História e Marketing**. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- OZANNE, A. **Power and Neoclassical Economics: A Return to Political Economy in the Teaching of Economics**. New York: Palgrave Macmillan, 2016.
- PETERSSON, N. P.; DEJUNG, C. Introduction: Power, Institutions, and Global Markets – Actors, Mechanisms, and Foundations of Worldwide Economic Integration, 1850–1930. In: PETERSSON, N. P. e DEJUNG, C. (Ed.). **The Foundations of Worldwide Economic Integration : Power, Institutions, and Global Markets, 1850–1930**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- RUSSELL, B. **Power: A New Social Analysis**. London: Routledge, 1996.
- SCHERMERHORN, R. A. **El Poder y la Sociedad**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1963.
- SCHLEPER, M. C.; BLOME, C.; WUTTKE, D. A. The Dark Side of Buyer Power: Supplier Exploitation and the Role of Ethical Climates. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 1, p. 97-114, 2017.
- SHETH, J. N.; USLAY, C. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007.
- SLATER, D. Needs/wants. In: JENKS, C. (Ed.). **Core Sociological Dichotomies**. London: Sage, 1998. p.315-328.
- SOLOMON, M. R.; WHITE, K.; DAHL, D. W. Motivation and Affect. In: (Ed.). **Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being**. 7th Canadian Edition. Toronto: Pearson Canada, 2017. cap. 4, p.93-119.
- VALOR, C.; DÍAZ, E. M.; MERINO, A. The Discourse of the Consumer Resistance Movement: Adversarial and Prognostic Framings through the Lens of Power. **Journal of Macromarketing**, v. 37, n. 1, p. 72-84, 2017.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. January, p. 1-17, 2004.
- WANG, Y. On the Cognitive Processes of Human Perception with Emotions, Motivations, and Attitudes. In: WANG, Y. (Ed.). **Novel Approaches in Cognitive Informatics and Natural Intelligence**. Hershey: Information Science Reference, 2009. p.65-77.
- WARTENBERG, T. E. The Forms of Power. **Analyse & Kritik**, v. 10, p. 3-31, 1988.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Glencoe: The Free Press, 1947.
- YOUNG, D. The Meaning and Role of Power in Economic Theories. In: HODGSON, G. M. (Ed.). **A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics: Key Concepts**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. p.48-61.