

## **Dependência e Poder ou Exercício de Resistência e Exercício de Poder? Um Ensaio sobre Dependência em Redes Relacionais.**

Autoria: Ricardo Fasti de Souza

### **Resumo**

Esse ensaio resgata a discussão sobre dependência e poder, analisando-a à luz de estruturas de governança transacional e da teoria da vantagem comparativa baseada em recursos. Apresenta-se a história do conceito de dependência em marketing e suas limitações, sugerindo-se que dependência e poder não são observáveis diretamente senão pelo exercício da resistência ao exercício do poder. Essa relação complementar sugere um operador baseado em custo para o exercício do poder e superação da resistência, facilitando a observação empírica desses comportamentos. O ensaio também sugere que a dependência, enquanto fenômeno, não está apenas associada à relação, porém decorre da própria estrutura de recursos da firma e da dependência de caminho resultante, ou seja, algumas firmas podem ser dependentes na relação pelas suas estruturas de recursos e não somente pelos investimentos específicos que realizaram para a consecução do relacionamento.

O ensaio encerra com a apresentação de proposições relacionadas a dependência, interdependência e estruturas de governança transacional e investimentos específicos.

### **Introdução**

Recentemente reiniciou-se a discussão sobre a necessidade de uma nova lógica para Marketing (Lusch, Vargo, 2004) cuja temática central gravita ao redor da dicotomia entre tangíveis e intangíveis, justificando-a como improdutiva na medida em que as entidades compradoras e consumidoras buscam a satisfação de suas necessidades ou soluções para seus problemas, ou de outra forma, o processo de satisfação de necessidades é intrinsecamente relacionado a prestação de serviços, com o produto servindo de veículo para esse processo, já que os consumidores comprem a idéia de valor, que se estende para além do próprio produto e envolve o processo transacional como um todo.

Conseqüente a essa discussão da lógica de marketing para o século XXI centrar-se em relações de prestação de serviços emerge a discussão sobre os modelos de relações transacionais em que os clientes serão agentes ativos no desenvolvimento de soluções sob medida e que atendam às suas necessidades específicas. Esse modelo de relações transacionais traz como demandas uma integração entre os membros relacionais que permita o fluxo contínuo de informações, integração de competências externas a cada agente transacional e mecanismos de avaliação de desempenho das soluções no mercado.

Sabe-se desde Coase (1937) que as firmas externalizam ou internalizam transações em função dos custos transacionais envolvidos e a conseqüência desse postulado é que as firmas buscarão associações que minimizem seus custos transacionais, contidos neles a percepção de risco de fluxos de caixa futuros da demanda assim como aqueles relacionados à estabilidade das parcerias transacionais, principalmente no que tange à apropriação dos resíduos de margem produzidos em cada possível relação (Souza, 2002).

A maneira como os relacionamentos transacionais externalizados se estabelecem, operam e se perpetuam, escopo da disciplina de canais de marketing, constitui-se em campo de estudo há longa data (Bucklin, 1967), derivando para um ramo temático central para a sustentação dessas relações que é a governança relacional (Heide, John 1988) e o comportamento social operante nesse contexto.

O comportamento social em relações transacionais em marketing advém do mesmo campo de estudo da sociologia (Emerson, 1962; Cook, Emerson, 1978) e tem no trabalho de El-Ansary e Stern (1972) a primeira tentativa efetiva em marketing de empiricamente medir

dois conceitos que mais tarde se tornarão foco de intensa pesquisa, a saber, poder e dependência em relações de troca.

Em marketing os estudos realizados sobre os temas de poder, dependência e outras variáveis como cooperação e conflito, acabam por desembocar não mais apenas no estudo de como pares transacionais se comportam, mas como os mesmos interagem em redes relacionais. Entende-se os estudos sobre poder e dependência como um dos principais tributários da disciplina de marketing de relacionamento entre agentes econômicos (Hunt, Mogan, 1996). Contudo, a literatura abandonou sistematicamente os estudos empíricos sobre dependência e poder, talvez pela carência de uma definição universalmente aceita desses conceitos.

Nesse momento em que o foco da discussão intelectual sobre marketing inicia a mudança da coisa transacionada para o processo de transação (Vargo, Lusch, 2004), mais do que nunca é importante que se resgate e se rediscutida as bases teóricas sobre as quais a disciplina de canais de marketing foi erigida, principalmente no que se refere ao comportamento social de relacionamentos transacionais. Há todo um campo relacional construído sobre conceitos que se tomam como certos, contudo, uma leitura mais cuidadosa deve ser reconduzida, pois os mesmos foram estudados ainda dentro da lógica de produto e há que se determinar se dentro desse novo modo de pensar marketing esses conceitos ainda prevalecem conforme as definições criadas ao longo da história do pensamento mercadológico.

Constitui-se o problema e, portanto, o objetivo desse ensaio visitar e reler o conceito de dependência procurando averiguar sua atualidade, relevância e vigor no bojo dessa nova lógica de marketing.

A estrutura desse ensaio consiste em percorrer a bibliografia sobre a Governança das Relações Transacionais, Dependência e Poder, Teoria da Competitividade baseada em Vantagem de Recursos, discutindo o tema dependência e concluindo com sugestões de algumas proposições para futuras pesquisas.

### **Governança das Relações Transacionais**

Williamson (1981, p. 1544) descreve a transação como a transferência de um bem ou serviço ao longo de interfaces tecnológicas distintas, implicando que cada possível modo de conduzir um relacionamento entre duas entidades tecnologicamente distintas pode ser examinado à luz dos custos ex-ante de negociação e redação do contrato e ex-post de execução, acompanhamento e controle do contrato que as une. Essa definição contém dois conceitos relacionados, o primeiro é o custo incorrido para preparar e conduzir a relação transacional; o segundo é o comportamento entre as partes durante a negociação e ao longo de toda a fase do relacionamento transacional propriamente dito.

Esses comportamentos são norteados por estratégias que promovam a possibilidade de garantia de interesses próprios, aproveitando oportunidades de apropriação de resíduos transacionais superiores, principalmente fluxos de caixa, em relação ao outro membro transacional. Esse comportamento foi definido como oportunismo<sup>1</sup>, e é particularmente presente em relações econômicas cujas transações demandem investimentos específicos em recursos humanos e em capital.

A possibilidade de emergência do comportamento oportunista, que pode ser reconceituado como a busca por interesses que garantam a perpetuação da firma (Souza 2002) somente é realizável quando as firmas transacionam entre si, portanto, é a transação o elemento focal que promove os comportamentos relacionais. A transação caracteriza-se pela incerteza sobre o potencial de ganho intrínseco a ela; pela intensidade de sua ocorrência no tempo e pelo tipo de investimento específico demandado para sua consecução, com esses investimentos variando de não específico a idiossincráticos à relação transacional (Williamson, 1979, 1981).

Decorre do argumento desenvolvido que os agentes econômicos engajados em uma transação buscam otimizar a possibilidade de seus retornos, às vezes baseando-se em comportamentos oportunistas, portanto, a decisão que o agente econômico deve tomar é a escolha de estrutura de governança da transação, domesticação de mercado, que viabilize o potencial desejado de retornos, tendo em mente que uma razão para a domesticação dos mercados decorre da incerteza sobre esse mesmo potencial de retorno.

Define-se estrutura de governança como o contexto institucional dentro do qual a integridade da transação é definida (Williamson, 1979; p.235). O contexto institucional é composto por normas, explícitas ou implícitas, estabelecidas entre os membros transacionais, que regulam a consecução da transação. Essa definição conduz ao entendimento que firmas (canais de marketing verticalizados) e mercados livres (canais de marketing tradicionais) devem ser vistos como estruturas de governança alternativas, em extremos opostos no contínuo de governanças, que determinam tratamentos transacionais distintos em razão das possibilidades de resultados e dos riscos que cada uma oferece.

A demanda por uma estrutura de governança da transação decorre da necessidade de garantir-se os resultados financeiros planejados pelos agentes transacionais, tornando-se mais crítica a sua existência na medida em que a natureza dos investimentos realizados para a condução da transação caminhe em direção ao tipo idiossincrático. A seleção da estrutura deve levar em conta o grau de investimentos envolvido para a realização de uma transação e os problemas que surgem quando esses investimentos somente têm valor de mercado pela associação àquela transação especificamente, ou seja, caracterizem-se como investimentos irrecuperáveis. Esses investimentos podem ser caracterizados como idiossincráticos dada a sua especificidade e somente são realizados segundo o sucesso esperado a partir da correta execução da transação. Devido a essa alta especialização de investimentos, não existe alternativa de mercado para ela, fazendo com que a identidade dos agentes transacionais gere importantes impactos de custo. Um deles é o decorrente de comportamentos oportunistas por um dos elementos da diáde, que acaba por impor custos adicionais à outra parte.

Ruchala (1983) tipifica investimentos idiossincráticos em relações transacionais, apresentados a seguir: (a) de Local: a posição geográfica de um agente econômico pode lhe dar economias transacionais, seja pela proximidade a fornecedores como também de seus consumidores; (b) Físicos: referem-se a ativos criados especificamente para abrigarem a transação, tais como os shoppings centers ou fábricas; (c) Humanos: treinamentos específicos para a condução ou operação de certos processos que demandam habilidades específicas à relação transacional; (d) Dedicados: são ativos que atendem a especificações únicas ou volumes de produção de um comprador em particular; (e) Marca: os investimentos para a formação do valor de uma marca, ou a melhora da mesma caracterizam essa categoria de ativos; (f) Específicos de tempo: são investimentos realizados em momentos críticos e que implicam na continuidade dos demais investimentos, um exemplo é a chegada de uma caldeira em uma usina de aço.

A estrutura de governança é uma maneira de proteger a relação transacional de comportamentos oportunistas e dos custos decorrentes, contudo, alguns autores (John, 1984; McAfee & Schwartz, 1984; Maitland et. al., 1985) contestam a existência do oportunismo oferecendo uma série de casos onde a cooperação foi o comportamento preponderante presente no ato transacional. Apesar dessas constatações empíricas, não é evidente na literatura se os indutores do comportamento de cooperação são extrínsecos ou pertencem a certos tipos de estruturas de governança. Pode-se sugerir, segundo análise dessa bibliografia, que, na verdade, oportunismo e cooperação são opostos de um mesmo contínuo onde a posição ao longo do mesmo, ou seja, comportamento oportunista puro ou cooperação pura, é uma função do contexto de poder prevalente entre as partes quando da ocasião da transação (Joshi & Stump, 1999).

## Dependência e Poder

Dependência e poder compõem um campo clássico de estudos em marketing (El-Ansary, Stern, 1972; Hunt, Nevin, 1974; Lusch, Brown, 1982; Heide, John, 1988) e que parece demandar mais entendimento a partir da proposta de Vargas e Lusch (2004).

Ao realizar-se uma revisão dos trabalhos sobre os temas referidos publicados em jornais de marketing, sem, obviamente, ter-se a pretensão da exaustividade, mas apenas a título de ilustração, tem-se o quadro representado na tabela 1.1.

Tabela 1.1. Principais Estudos sobre Poder e Dependência.

Assunto	Autor
Dependência	El-Ansary e Stern (1972); El-Ansary (1975); Frazier (1983); Heide, John (1988); Lusch, Brown (1996)
Poder	Gaski, Nevin(1985); Buchana (1992); Kasulis, Morgan, Griffith, Kenderdine (1999); Kale (1986); Schull, Pride, Little (1983); Little (1970); Hage, Aiken (1988); Etgar (1976, a,b); Keith, Jackson, Crosby (1990); Lusch, Brown (1982); Frazier, Summers (1986); Gaski (1984); Hunt, Nevin (1974); El-Ansary, Robicheaux (1974); Keysuk (2000).

O estudo do poder em canais de marketing tem sua gênese no final da década de 60 e início da década de 70, a partir de trabalhos seminais como o apresentado por El-Ansary e Stern (1972), acerca do desenvolvimento de medidas de poder no canal de marketing a partir dos conceitos de dependência e poder. Esse trabalho inspirou toda uma seqüência de pesquisas e debates que se torna tributária do pensamento de marketing de relacionamento entre agentes econômicos. O autor selecionou alguns desses trabalhos, a partir de sua relevância em número de citações, com o propósito de ilustrar o argumento do artigo.

Para El-Ansary e Stern (1972), a dependência do ator P sobre o ator O é (1) diretamente proporcional ao investimento motivado de P em objetivos mediados por O e (2) inversamente proporcional à disponibilidade para P desses objetivos fora da relação O-P. Os investimentos motivados de P em O podem ser analogicamente comparados àqueles descritos no tópico de governança da transação, inclusive, se variam diretamente, então quanto mais idiossincráticos forem tanto maior a dependência de P em relação a O. No que se refere à disponibilidade de opções fora da relação, no caso, alternativas competitivas, quanto maiores forem as possibilidades de outros relacionamentos transacionais, tanto menos idiossincráticos os investimentos e por isso menor a dependência.

Seguindo a tradição do campo de sociologia que estuda os relacionamentos transacionais (Emerson, 1962; Meeker 1971) a dependência é a condição necessária e é a partir dela que emana o poder que, no contexto mercadológico, é definido como a habilidade de controlar as variáveis decisórias da estratégia de marketing de outro membro em um dado canal de marketing em um distinto nível de distribuição (El-Ansary, Stern, 1972, p 47). Significa dizer que um membro, em função de condições de dependência do outro, é capaz de estabelecer alterações no composto mercadológico deste último de maneira a criar posições transacionais favoráveis àquele que exerce o poder.

Adotando a proposição de Simon (apud El-Ansary, Stern, 1972) sobre o exercício do poder, também estabelecem que este pode ser executado a partir de fontes de influência, o que torna o modelo sociológico mais robusto, pois poder passa a ser uma consequência tanto do grau de dependência quanto das fontes de influência possíveis de serem exercidas sobre o outro membro da díade transacional.

Em um trabalho posterior, El-Ansary (1975) procura examinar a aplicabilidade da classificação de Emerson sobre os determinantes da relação de poder e dependência em um contexto de canais de distribuição. O modelo testado foi:

$$P_{ij} = f(D_{ji}),$$

Onde  $D_{ji} = f(G_{ij}; M_{ji}; A_{ji}; C_{ji}),$

Sendo:

$P_{ij}$  = poder de i sobre j;

$D_{ji}$  = dependência de j em relação i;

$G_{ij}$  = gols mediados pelo membro i para o membro j;

$M_{ji}$  = investimento motivacional de j em objetivos mediados pelo membro i;

$A_{ji}$  = relações alternativas disponíveis para o membro j substituir o membro i;

$C_{ji}$  = custo para o membro j para descontinuar a relação com i, buscando novas alternativas.

O autor identificou quatro fatores relacionados a dependência a partir da aplicação da técnica de análise fatorial sobre a massa de dados coletada. São eles: (a) preocupação de posição em relação à venda e ao lucro; (b) atividade competitiva e número de concorrentes; (d) competência do pessoal técnico do revendedor; (d) participação em associações profissionais, o que limitava a dependência pela expansão dos relacionamentos. Esse estudo é relevante porque demonstra que há uma evidência empírica para investimentos motivados (item d) e para alternativas fora da relação I-J (itens b e d). Quanto ao item (a), este pode ser interpretado como a preocupação com o resultado da relação transacional, ou seja, a possibilidade de realização de vendas e de margem em função da estrutura de dependência existente.

A discussão sobre dependência estimulou Frazier (1983) a realizar dois grandes questionamentos. O primeiro é que a dificuldade de mensuração de dependência e poder derivava da falta de definições operacionais mais objetivas disponíveis na literatura. Nessa direção o artigo concentra-se no desenvolvimento de medidas que possuam validades de discriminação e interna.

O segundo questionamento gravita em torno da efetiva relação entre dependência e desempenho operacional. Reconhecem que uma firma não é capaz de desempenhar todas as funções necessárias à sua operação, daí porque se engajam em relações transacionais. É consequência da averiguação desses relacionamentos que cada firma desempenhará papéis relativos à sua posição na rede relacional. Essa constatação abre uma frente para a discussão de que a dependência, e, por conseguinte o poder, não são pertinentes a uma díade relacional, mas sim da posição que seus membros ocupam em uma rede relacional.

Um outro artigo relevante para o tema de dependência é o elaborado por Heide e John (1988) que estuda a relação entre o principal e o agente onde o último é o representante comercial ou distribuidor. O trabalho concentra-se em discorrer sobre a relação entre o principal e o agente quando o agente não tem tamanho o suficiente para integrar-se verticalmente ou criar imposições contratuais e precisa investir especificamente na relação [investimento idiossincrático].

Os autores propõem e testam três princípios, a saber:

P<sub>1</sub>. Quando os ativos específicos estão em risco numa relação entre firmas e a integração vertical é inviável, a parte sob risco utilizará investimentos de salvaguardas para balancear a relação transacional;

P<sub>2</sub>. Investimentos em salvaguardas realizados pela firma com ativos específicos investidos em um relacionamento entre firmas reduzirão sua dependência pela crescente reposição do parceiro transacional principal;

P<sub>3</sub>. O efeito positivo da reposição no desempenho é contingente aos altos níveis de ativos específicos investidos pelo agente no relacionamento entre firmas.

Os autores incorporam os conceitos de governança de canal na teoria de dependência como uma tentativa de prever ações relacionadas à criação de salvaguardas. Sugerem que o relacionamento entre agentes relacionais, pela sistematização do princípio de conta de atendimento, é uma forma de o agente proteger seus ativos contra o comportamento oportunista do principal pela imposição de custos e riscos associados à uma possível mudança. Ressaltam a impossibilidade de um agente menor do que o principal criar salvaguardas por integração vertical ou contratos, sugerindo que o tamanho relativo de cada agente, condição ex-ante à relação, acaba por determinar em algum grau o tipo de dependência que emergirá nas transações.

Nesse sentido, Pfeffer e Salancik (apud Heide e John, 1988) sugerem três elementos que compõem a formação da condição de dependência entre agentes relacionais: (a) importância do recurso ou o quanto a organização o requer para alcançar seus objetivos corporativos; (b) o quanto a outra parte tem capacidade de controle sobre o recurso estratégico demandado; (c) a existência de poucas alternativas à relação transacional. Esses elementos formadores da condição de dependência são confirmados empiricamente pelo trabalho de Heide e John, com o acréscimo de um quarto fator relacionado à existência de alternativas relacionais potenciais. De outra forma, não é somente a existência atual de alternativas, mas o potencial futuro de existência destas opções também acaba condicionando um determinado grau de dependência.

Ainda no que se refere a dependência e governança relacional, Lusch e Brown (1996) estudam o impacto de normas como mecanismos de geração de comportamentos aceitáveis entre parceiros relacionais. Os autores argumentam que a estrutura de dependência no relacionamento influencia tanto o grau de orientação de longo prazo do relacionamento quanto o tipo de contrato entre as partes. Encontraram evidências que apóiam a argumentação que atacados que lidam com fornecedores mais poderosos tendem a desenvolver orientações de longo prazo, buscando se fiar em contratos normativos, de natureza explícita ou não. Por outro lado, quando um fornecedor é dependente de um atacadista, maior é a presença de contratos explícitos, e o atacado tem um desempenho superior. Concluem sugerindo que as atitudes e perspectivas de longo prazo dos membros no que se refere à relação são mais importantes do que meros relacionamentos de longo prazo.

Dessa maneira, em função do exposto, pode-se entender que dependência é: (a) uma condição associada à relação, determinada pelos papéis de cada membro e de como percebem a relação no longo prazo; (b) das decisões que ambos tomam no que se refere a investimentos específicos para a consecução da transação; (c) condicionada pela existência de alternativas relacionais presentes e futuras. Esses elementos acabam por determinar uma estrutura de governança transacional que garante a possibilidade de consecução de seus objetivos de negócio.

### **Teoria da Competitividade baseada em Vantagem de Recursos**

A teoria da competitividade baseada em vantagem de recursos (TCVR) parte de uma crítica severa ao modelo neoclássico de competitividade, desafiando dos seus pressupostos mais centrais (Hunt, Morgan, 1996; Hunt 2001).

A TCVR procura explicar a diversidade em tamanho, escopo e rentabilidade entre empresas. Primeiramente porque o oportunismo universal nas relações transacionais entre agentes econômicos não é presente em todas elas. Assim, tamanhos diferentes de firmas podem ser explicados com base em que algumas delas desenvolvem relações com fornecedores e consumidores nos quais podem confiar, enquanto outras se integram porque não encontraram esse tipo de parceiros. Também a firma pode decidir por internalizar a produção de um insumo porque o mesmo constitui, ou é parte, do sortimento de recursos que compõe sua competência.

Decorrente dessa discussão evidencia-se que cada firma é dependente de sua história, ou de como o conjunto de decisões tomadas no passado determina sua posição presente. Diferentes combinações de recursos podem ser igualmente eficientes ou eficazes na produção do mesmo valor para o segmento de mercado atendido. Ainda dentro do conceito de dependência, tem-se a dependência de caminho (Hunt, Morgan; 1996; Hunt 2001) onde influências importantes sobre o resultado final podem ser exercidas temporariamente por eventos remotos, incluindo acontecimentos dominados por elementos da sorte ao invés de forças sistemáticas, ou seja, as empresas podem diferir entre si devido a forças externas que em determinados momentos de suas histórias, estejam exercendo influência sobre o resultado final de suas decisões de maneira não evidente.

Além de fatores como relacionamentos transacionais e históricos, os segmentos de tamanhos diferentes determinam firmas de tamanhos e escopos diferentes dentro de uma mesma indústria, uma vez que o atendimento de diferentes graus de uma mesma necessidade básica pode, mas não necessariamente, exigir diferentes combinações de recursos e habilidades.

O objetivo de desempenhos financeiros superiores por intermédio da busca de uma vantagem comparativa de recursos leva, também, à diversidade de empresas dentro da mesma indústria, pois essas vantagens são reflexos de competências distintas, desenvolvidas e aprendidas em ambientes não necessariamente idênticos.

Como já citado anteriormente, a vantagem comparativa realiza-se como uma vantagem de custo ou de valor percebido pelos segmentos atendidos pela firma. O consumidor ou o cliente passa a desempenhar papel central na realização da vantagem comparativa, que, por conseguinte, depende do desenvolvimento de competências em relação ao composto mercadológico.

Hunt e Morgan (1996) analisam o conceito de marketing e a orientação para o mercado sob a ótica da vantagem comparativa, indicando a aderência de ambos os conceitos aos princípios da vantagem comparativa. Como resultado determinam que o conceito de marketing sustenta que: (1) todas as áreas da firma devem ser orientadas ao consumidor; (2) todas as atividades de marketing devem ser integradas; (3) lucros e não apenas vendas devem ser o objetivo. O conceito de marketing define uma cultura organizacional distinta que coloca o consumidor no centro do pensamento sobre estratégia e operações. Já a orientação para mercado é complementar ao conceito de marketing e pode ser entendida como (1) uma constante coleta de informações sobre os consumidores e a concorrência, atuais e potenciais, (2) análise sistemática das informações com o propósito de desenvolvimento de conhecimento de mercado, (3) o uso sistemático desse conhecimento para guiar o reconhecimento, entendimento, criação, seleção, implantação e modificação das estratégias.

A literatura de estratégia de marketing categorizou as fontes de vantagem como sendo habilidades e recursos, sendo a primeira o conjunto de capacidades distintivas do pessoal, e a última, os requisitos mais tangíveis para a obtenção de vantagem. A teoria da vantagem comparativa vê recursos como entidades tangíveis e intangíveis que permitem a uma firma produzir eficiente e eficazmente uma oferta que possua algum valor para um ou mais de um segmento de mercado. Sob essa perspectiva, a orientação de mercado é uma entidade intangível que se constituirá em recurso se ela prover informações que permitam a firma produzir, por exemplo, uma oferta bem desenhada para um segmento de mercado específico.

A firma, por conseguinte, é resultado da maneira como os seus recursos e capacidades são combinados para atingirem os objetivos de desempenho desejados, implicando numa constante busca por fatores que garantam a vantagem comparativa e que, permitam a ela, empresa, selecionar estratégias de diferenciação ou de custo.

## Discussão

Dependência, conforme abordado na revisão bibliográfica, é um conceito de difícil operacionalização para averiguação empírica, por ser uma estrutura de natureza social, à mercê de toda a sorte de subjetividade. Mesmo assim, a curiosidade e a teimosia pela sistematização do conhecimento demandam que esse assunto seja exaustivamente estudado, pois é central em discussões sobre, por exemplo, a implantação do *Efficient Consumer Response* (ECR), marketing de relacionamento e estruturação de canais, apenas para citar alguns desdobramentos.

Como os primeiros trabalhos sobre dependência inspiram-se no trabalho de Emerson (1962), é a partir dele que se iniciará a visita e possível releitura do conceito de dependência entre agentes transacionais. Esse autor apresenta os conceitos de dependência e poder, associando-os segundo um padrão onde o poder de A sobre B é função da dependência de B em relação a A. É evidenciado por Emerson (1962) que, tanto poder quanto dependência, não são atributos do indivíduo, mas sim da relação social, inclusive porque as relações de poder são frequentemente intransitivas, ou seja, se B exerce poder na relação com A e A exerce poder sobre C, não é garantido que B exerça poder sobre C.

Parece existir uma contradição nessa definição, que penetra em toda a bibliografia de marketing, e que pode explicar parte da dificuldade de estabelecimento de operadores consensados. De acordo como o argumento de que o poder é atributo da relação, então é a relação que pode exercê-lo, sugerindo que ela tenha vontade própria distinta dos membros relacionais que a estabelecem. O exercício do poder é sobre quem, pois se exercido sobre a relação, sendo essa o vínculo entre os membros, o que se espera é a redução da resistência de um dos membros revelada na execução da transação. Então ele, o poder, é exercido por alguém. Ao ser exercido por alguém significa que esse alguém possui atributos ou condições que permitam esse exercício, logo, se o poder é atributo da relação, o exercício do poder é um atributo de um membro, até porque o agente que pode exercitá-lo tem o direito da renúncia a esse exercício. A categoria poder, por outro lado, somente se realiza ao existir uma relação entre dois agentes, no mínimo, e ela, a relação, é a possibilidade de desvendamento do exercício do poder. Então, A exerce poder sobre B ( $A \rightarrow B$ ), se e somente se há uma relação social entre eles e se essa relação determina a possibilidade de objetivos individuais não convergentes. Caso assim seja, a própria relação confunde-se com o exercício do poder na medida em que a norma dessa relação passa a ser submetida à dinâmica do exercício do poder. Pelo exercício do poder ser uma atribuição de A (ou B) o mesmo somente se revelará quando a natureza da relação assim o permitir. Concluindo, poder é um operador metafísico e estático, e somente o seu exercício é que pode ser observado e medido, segundo as formas desse exercício.

Porém, poder segundo Emerson (1962) é função da dependência, definida tal qual El-Ansary e Stern reproduziram em seu artigo de 1972. Mas o que se lê não é uma definição, mas sim a caracterização ou substantivação do que é dependência. O poder do ator A sobre o ator B é o montante de resistência por parte de B que potencialmente pode ser sobrepujada por A (Emerson, 1962). Essa definição deixa evidente que poder é exercício, portanto, sugere-se que a definição de poder, nesse contexto relacional, seja redefinida como exercício de poder e, nesse sentido, uma resistência a ser sobrepujada demanda algum tipo de custo para sua execução, consistente com a visão de governança transacional. Caso a definição de poder seja na verdade o seu exercício, então a dependência está relacionada à capacidade do outro resistir, traduzindo para dependência a mesma natureza dinâmica do exercício de poder.

A partir dessa discussão, pode-se especular que poder e dependência são conceitos metafísicos e que o que é observável é o exercício dinâmico da disputa entre as partes relacionais, ou a negociação que conduz ao resultado transacional. O que importa para o entendimento de como os comportamentos se estabelecem é o reconhecimento que o



exercício do poder ocorre porque há o exercício da resistência a esse poder. Esse argumento é relevante, pois muda o foco original da discussão que se centrava sobre poder como função da dependência. Exercício de poder e exercício de resistência sugere-se serem entendidos como entidades correlacionadas e não dependentes funcionalmente.

Propõe-se a criação do conceito auxiliar chamado de exercício de resistência por parte do membro dependente, e que pode ser definido como o montante de custos que o membro dependente procura criar como resposta ao exercício de poder pelo outro membro. Nesse sentido, o custo incorrido por B para exercer o poder é o mesmo custo imposto por A como resistência a esse exercício. Caso A invista especificamente para a transação com B, o custo de B para conformar A aos seus objetivos é pequeno, pois A não tem a opção de mercado para substituir B dada a natureza idiossincrática do investimento, logo, sua resistência será pequena, a menos que possa criar estruturas de governo da transação que protejam esse investimento, impondo maiores custos a B nas suas tentativas de sujeição. Por outro lado, havendo mobilidade por parte de A, os custos que esse pode impor a B são altos na medida em que pode abandonar a relação, deixando B sem substitutos imediatos. Caso B crie uma estrutura de governança que impeça essa mobilidade de A, então a resistência de A deve se reduzir e assim os custos de exercício de poder. Esse argumento recoloca a discussão de poder e dependência no universo de custos transacionais (Coase, 1937), mesmo que produto de estruturas sociais e não econômicas como o autor postulou no original.

Cook e Emerson (1978) resgatam a discussão de poder e dependência e introduzem essa idéia de resíduos monetários, não como custos, como foi elaborado no parágrafo anterior, mas como a diferença entre as expectativas de utilidades e sua realização na transação. Quanto mais intenso e efetivo for o exercício de poder de um agente sobre o outro, maior será o resíduo transacional apropriado pelo agente que o exercita.

Uma outra possível discussão, e que Frazier (1983) inicia, mas não desenvolve, é a relacionada aos papéis dos agentes. Por quê um agente que sabe desempenhar um papel, ou função, complementar ao do outro membro transacional se vê compelido a investir nessa relação? Concorrência pode ser uma resposta, que traz à mente a pressão por resultados que Hunt e Nevin (1974) discutiram, e mais, essa pressão é determinada pela estrutura de recursos de cada firma. De outra forma, como a literatura trata dependência e poder entre agentes ora controlando o tamanho relativo ora tendo-o como condição à priori, não se criou condição para discutir se a dependência, ou o comportamento de resistência, não é também pré-condicionado pelo conceito de história e dependência de caminho (Hunt e Nevin, 1996) de cada firma. Ou seja, dada posições distintas de vantagens comparativas e das demandas por resultados que ambos os membros transacionais revelem, pode ser que aquele membro com menor vantagem comparativa seja aquele que será induzido a investir na relação, o que vale dizer que a dependência já era uma condição esperada para esse membro, porém não decorrente da relação.

A partir dessa discussão, elabora-se o seguinte conjunto de proposições para estimular o debate e nortear possíveis pesquisas ao transformá-las em hipóteses testáveis.

Proposição 1. Firms com posições distintas de vantagem comparativa em suas funções complementares e que se engajem em transações criam relacionamentos de dependência unilateral;

Proposição 2. Firms com posições equivalentes de vantagem comparativa em suas funções complementares e que se engajem em transações criam relacionamentos interdependentes;

Proposição 3. Quanto menor for a vantagem comparativa de um membro em relação aos seus concorrentes em sua função específica na cadeia, tanto maior será o investimento especializado necessário para criar, manter e perpetuar transações com seu parceiro relacional;

Proposição 4. Quanto maior for o investimento idiossincrático na transação realizado por um membro, mais esse membro buscará condições de criação de estruturas de governança da transação que minimizem os custos do exercício de poder e resistência;

Proposição 5. A estrutura de exercício de poder e de resistência ao poder de uma rede relacional é estabelecida pelos seus membros com maior vantagem comparativa.

### **Conclusão**

Esse ensaio sugere a introdução de um conceito auxiliar, o exercício de resistência, e que tem, aparentemente, o potencial de operacionalização estipulativa e estatística para averiguação empírica, resgatando a discussão sobre o tema de dependência em poder em marketing.

O resgate desse tema é importante, no entendimento do autor, pois no contexto apresentado por Lusch e Vargo (2004), em que a lógica de marketing está na gestão das transações relacionais das funções de serviços, parece que a integração entre as funções é a pedra de toque da competitividade, sendo o conhecimento e os recursos humanos as principais fontes de vantagens comparativas. A natureza desses recursos é altamente idiossincrática, revelando um potencial de interdependência muito grande entre firmas e uma conseqüente imobilidade relacional entre os membros da rede. Estudar profundamente esses comportamentos e suas implicações para a nova lógica de marketing é uma demanda eminente, pois os impactos sobre a natureza das estratégias mercadológicas podem ser sensíveis, recriando potencialmente a dinâmica do marketing de relacionamento.

É um ensaio, produto da reflexão do autor, portanto, altamente limitado em seu escopo e sem nenhuma pretensão de generalização ou de estabelecimento de verdades, contudo, é uma peça de pensamento para instigar o debate sobre o tema e estimular o desenvolvimento desse conhecimento em um país em que canais de marketing e redes relacionais têm papel estratégico central.

### **Referências Bibliográficas**

- BUCKLIN, Louis P. . The Economic Structure of Channels of Distribution. In: MALLIN, Bruce E. The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint. John Wiley, 1967, p. 63-66.
- \_\_\_\_\_. A Theory of Channel Control. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 37, , p.39-47, January. 1973.
- COASE, R.H. The Nature of The Firm. Economica, vol. 4, p. 386-405, nov, 1937.
- COOK, K.S.; EMERSON, R.M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review, vol.43, nº5, Oct, p. 721-739, 1978.
- EL-ANSARY, A.; STERN, Louis W.. Power Measurement in the Distribution Channel. Journal of Marketing Research. Vol. IX, p. 47-52. February. 1972.
- \_\_\_\_\_. & Robicheaux, Robert A. A Theory of Channel Control: Revisited. Journal of Marketing, vol. 38. p. 2-7. January. 1974.
- \_\_\_\_\_. Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel. Journal of Retailing, Vol. 51, nº2, summer, p. 59-74, 1975.
- ETGAR, Michael. Channel Domination and Countervailing Power in the Distributive Channels. Journal of Marketing Research. Vol. XIII p. 254-262. August. 1976.
- \_\_\_\_\_. b Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems. Journal of Marketing Research. Vol. XIII. p. 12-74. February. 1976.
- EMERSON, R.M. Power Dependence Relations. American Sociological Review, vol. 27, nº1, Feb, p. 31-41, 1962.
- FRAZIER, Gary L. On The Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. Journal of Marketing Research, Vol. XX, May, p. 158-166, 1983.
- \_\_\_\_\_. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. Journal of Marketing, vol. 47. p. 66-78. Fall. 1983.

- \_\_\_\_\_; SUMMERS, John O.. Perceptions of the Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXII, p. 169-176. May. 1986.
- GASKI, John F.. The Theory of Power and Conflict of Distribution. *Journal of Marketing*. vol. 48, p. 9-29. Summer. 1984.
- \_\_\_\_\_; NEVIN, John R.. The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXII, p. 130-142. May. 1985.
- HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Quarterly*. n° 12, p. 72-92. 1968.
- HEIDE, Jan B.; JOHN, George. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*. Vol. 52, p. 20-35. January. 1988.
- HUNT, Shelby D.; NEVIN, John R.. Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. Vol. XI, p. 186-193. May. 1974.
- \_\_\_\_\_; MORGAN, R.M. The Resource Advantage Theory of Competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, Vol. 60, Oct, p. 107-114, 1996.
- \_\_\_\_\_. A General Theory of Competition: issues, answers and an invitation. *European Journal of Marketing*, vol. 35, n° 5/6, p. 524-548, 2001.
- JOSHI, A.W.; STUMP, R.L. The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer Supplier Relationship. An Empirical Test of The Moderating Role of Reciprocal Assets Investments, Uncertainty and Trust. *Academy of Marketing Science*, Summer, p.1-27, 1999.
- MAITLAND, I.; BRYSON J.; VAN DE VEM, A. Sociologists, Economists and Opportunism, *Academy of Management Science*, vol. 52, n°9, September, p. 833-848, 1979.
- McAFEE, R. P; SCHWARTZ, M. Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Nondiscrimination, Exclusivity and Uniformity. *American Economic Review*, 84, p. 210-230, 1994.
- KASULIS, J. J, MORGAN, F. W.; GRIFFITH, D. E.; KENDERDINE, J. M.. Managing Trade Promotions in the Context of Marketing Power. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, n° 3, p. 320-332. 1999.
- KEITH, Janet E; JACKSON Jr., D. W.; CROSBY, L. A.. Effects of Alternative Types of Influence Strategies under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*. Vol. 54, p. 30-41. July. 1990.
- KEYSUK, K. On The Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, n°3, p. 388-405. 2000.
- LITTLE, Robert W.. The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra-Corporate Organization? *Journal of Marketing*. Vol. 34, p. 31-28. January. 1970.
- LUSCH, Robert F. & Brown, James R.. A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*. Vol. XIX, p. 313-323. August. 1982.
- MEEKER, B.F. Decision and Exchange. *American Sociological Review*, vol. 36, n° 3, Jun, p. 485-495, 1971.
- PONDY, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. p. 296-320. 1967.
- RUCHALA, L.V.; PRIDE, W.M.; LITTLE, T.L. The Impact of Channel Leadership Behaviour on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*, vol. 47, summer, p. 21-34, 1983.

- SCHUL, Patrick L.; Pride, William M. & Little, Taylor L.. The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing*. Vol. 47, p. 21-34. Summer. 1983.
- SOUZA, R.F.. Canais de Marketing, Valor e Estrutura de Governança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, p.42-53, 2002.
- VARGO, S.L; LUSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, p. 1-17, 2004.
- WILLIAMSON, Oliver E.. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, s.l. : s.n., XXII, , p.233-261, October. 1975.
- \_\_\_\_\_. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, s.l.:s.n, XIX, p. 1537-1568, December. 1981.

---

<sup>i</sup> Oportunismo é a busca de interesses próprios com esperteza (Williamson, 1979)