CLAV2016
9th Latin American Retail Conference

Título do Artigo: **“Poder, Conflito e Cooperação nos Canais de Distribuição: uma Revisão da Escola de Dinâmica Organizacional”**

Autor(es): ***Felipe Gerhard, André Carvalho, Lucas Lopes Ferreira De Sousa.***

Apoio

CAPES FAPESP FGV EAESP GVPESQUISA

Realização

FGV EAESP CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

Poder, Conflito e Cooperação nos Canais de Distribuição: uma Revisão da Escola de Dinâmica Organizacional

RESUMO

Apesar de mais de cinquenta anos de estudo, até o momento a teoria sobre canais de distribuição ainda provoca um questionamento fundamental para acadêmicos e profissionais: Como um membro do canal de distribuição pode influenciar e cooperar com outro membro e assim obter ganhos mútuos? Com o intento de responder a esta pergunta, o presente trabalho estuda a escola de dinâmicas organizacionais e desenvolve uma visão integrada sobre a teoria de poder, conflito e cooperação nos canais de distribuição. O estudo apresenta definições de poder, conflito e cooperação fornecida pelas ciências comportamentais e avalia os principais estudos disponíveis na literatura de marketing. Por fim, uma reflexão metodológica e conceitual é apresentada, uma vez que ainda não existe, até o momento, uma visão consensual na teoria. E por isso, o presente estudo apresenta uma revisão das publicações sobre canais de marketing, e os construtos poder, conflito e cooperação a partir da década de 1950 até os dias atuais. Com isso, a reflexão proposta visa contribuir aos estudos científicos futuros em torno da referida teoria.

Palavras-Chave: Escola de Dinâmica Organizacional; Canais de distribuição; Marketing.

ABSTRACT

Even though the field of distribution channel has been studied over fifty years, the theme still provokes a fundamental questioning for scholars and professionals: How a member of the distribution channel can influence and cooperate with another member and then reach mutual gains? In order to answer this question, this work analyses the school of organizational dynamics and develops an integral vision concerning with the theory of power, conflict, and cooperation within distribution channels. The study presents definitions of power, conflict, and cooperation provided by behavioural sciences and assesses the main researches available in marketing literature. At the end, as there is not, until the moment, a consensual vision in the theory a conceptual and methodological reflexion is presented. Therefore, this work presents a review of the publications about channels in marketing, as well as the constructs power, conflict, and cooperation since 1950s until current days. The proposed reflexion aims to contribute to future scientific studies related to the referred theory.

Keywords: School of Organizational Dynamic; Distribution channel; Marketing.

1. INTRODUÇÃO

Desde o alvorecer científico da disciplina de marketing, que remonta ao final do século XIX, diversas escolas e correntes de pensamento têm contribuído para a evolução teórica da área. Focando em objetos de análise distintos, ou simplesmente trazendo um novo olhar, essas escolas ampliaram as fronteiras teórico-empíricas do marketing, possibilitando o seu desenvolvimento e o diálogo científico com outras disciplinas (Sheth, Gardner & Garret, 1988).

Uma dessas escolas, a escola da Dinâmica Organizacional, tem como uma de suas bases os conceitos de poder, conflito e cooperação. Estes conceitos há muito têm sido perscrutados em diversas áreas do conhecimento. Devido à imanência e relevância de tais conceitos, releituras frequentes são realizadas em diversas disciplinas, com lentes paradigmáticas muitas vezes distintas; como economia, psicologia e filosofia. Não obstante, os trabalhos em marketing por muito tempo relegaram a segundo plano a sua importância no estudo de objetos chave na área, como mercado e canais de distribuição (Sheth, Gardner & Garret, 1988). Por meio de um intenso diálogo filosófico-científico com outras áreas da ciência, a escola de dinâmica organizacional possibilitou a absorção dos conceitos de poder, conflito e cooperação ao escopo da disciplina de marketing (Mallen, 1963).

A escola de Dinâmica Organizacional surgiu na década de 1970 com o intuito central de analisar os intrincados trabalhos desenvolvidos nos canais de distribuição; área até então amplamente examinada, mas com um material teórico e prático ainda insipiente. A aproximação com as disciplinas comportamentais trouxe uma perspectiva singular à corrente de pensamento, a distanciando da Escola Institucional – que possuía como fundamento os princípios da economia clássica. Assim, estudiosos no campo da Dinâmica Organizacional optaram por dissecar a interação entre as instituições de marketing por meio de conceitos sociais e psicológicos (Sheth, Gardner & Garret, 1988).

Com a contribuição teórica da escola de Dinâmica Organizacional, os canais de distribuição passam então a ser discutidos sob um novo enfoque, que foge dos tradicionais preceitos econômicos (Beier & Stein, 1969). Os interesses individuais passam a tomar a centralidade no discurso e nos estudos da escola. Os canais de distribuição deixam de ser compreendidos a partir de uma postura puramente racional de ganho de eficiência e produtividade, e passam a ser analisados como uma estrutura permeada por contradições, jogos de poder, colaboração e competitividade, como citam Stern e Reve (1980, p.53).

> A teoria de canal é fragmentada em duas orientações disciplinares diferentes: uma abordagem econômica e uma abordagem comportamental. A primeira procura aplicar teoria microeconômica e análise da organização industrial ao estudo dos sistemas de distribuição e tem sido essencialmente orientada para eficiência, focando em custos, diferenciação funcional e projeto do canal. A segunda empresta fortemente das teorias da Psicologia Social e Organizacional e estas têm sido essencialmente orientadas socialmente, focando no poder e nos fenômenos de conflito. Raramente têm havido tentativas de integrar essas duas perspectivas. Na verdade, elas deveriam ser vistas como complementares, porque se a primeira lida principalmente com resultados econômicos, a segunda está preocupada com processos comportamentais.

Embora uma análise preliminar das contribuições teóricas da escola de Dinâmica Organizacional tenham sido apresentadas por Sheth, Gardner e Garrett (1988), uma análise específica dos seus conceitos basilares em canais de distribuição sob a ótica da escola ainda não foi realizada. Ademais, conforme apontado por Gaski (1984, p.1) ao longo de mais de cinquenta anos de estudo, até o momento a teoria sobre canais de marketing ou distribuição, ainda provoca um questionamento fundamental para acadêmicos e profissionais: "Como um membro do canal de distribuição pode influenciar e cooperar com outro membro e assim obter ganhos mútuos?".

Com efeito, resumindo décadas de estudo nas teorias de poder, conflito e cooperação nos canais de marketing, o presente trabalho busca sintetizar os principais conceitos da escola de Dinâmica Organizacional, seu desenvolvimento e trabalhos empíricos. Dentre as diversas perspectivas teóricas desenvolvidas na escola, o poder, o conflito e a cooperação foram selecionados por sua importância e interdependência.

E, com o propósito de entender a teoria, o trabalho terá como foco: (1) expor os conceitos pertinentes ao objetivo desse estudo para fortalecimento de suas bases conceituais,

(2) apresentar uma revisão dos principais trabalhos empíricos encontrados na literatura de marketing e que abordam a tríade poder-conflito-cooperação, e (3) realizar uma reflexão propositiva sobre futuros refinamentos metodológicos e teóricos.

2. DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A revisão da literatura se embasou no método proposto por Villas, Macedo-Soares e Russo (2008). As investigações bibliográficas foram iniciadas com uma análise de artigos renomados em âmbito internacional, relevando-se autores e obras que serviram para a consolidação da escola de Dinâmica Organizacional. Do mesmo modo, por meio de uma busca de palavras-chave, foram selecionados artigos atuais que abordassem os principais temas tratados neste trabalho. A metodologia da pesquisa foi dividida em duas etapas, quais sejam: seleção de artigos e análise em profundidade; apresentadas a seguir.

2.1 Seleção dos artigos

Foram selecionados os principais trabalhos apontados na literatura como seminais à evolução da escola de dinâmica organizacional. Ademais, foram selecionadas obras que abordassem os temas de poder, conflito e cooperação. Muito embora tenham sido encontrados trabalhos em outras áreas que se dedicassem a perscrutar tais conceitos, foram priorizadas as obras que utilizassem a perspectiva teórica da escola de Dinâmica Organizacional.

A abordagem desse estudo está baseada na identificação de artigos relevantes para revisar a literatura dos canais de marketing. E assim, o trabalho de pesquisa identificou e analisou 40 artigos relacionados com as palavras chave; poder, conflito, cooperação, canais de marketing e canais de distribuição, sendo que os artigos analisados foram publicados nos seguintes meios: *Journal of Marketing Research* (10 artigos), *Journal of Marketing* (9 artigos), *Marketing Science* (6 artigos), *Journal of Retailing* (3 artigos), e 12 artigos publicados em outros meios como *American Marketing Association* e escolas de negócios como *MIT Sloan Management Review*.

Os artigos analisados concentram-se em três áreas de estudo, sendo elas: gestão de marketing (27/40 artigos), Gestão de Negócios e Canais de Distribuição (9/40 artigos) além de Psicologia e Comportamento (4/40 artigos).

Considerando que esse trabalho busca avaliar a evolução dos construtos desde a criação da escola da Dinâmica Organizacional, os artigos selecionados são os mais relevantes em suas décadas de publicação, sendo a relevância mensurada pelo número de citações do artigo em publicações cientificas ao longo de sua existência. E assim, merece especial destaque o trabalho de French e Raven no artigo chamado "*The bases of social power*. (1959)". Contando com 9.370 citações em publicações cientificas, o artigo é mais citado dentro da referida escola, e pode ser apontado com o material mais influente na escola da Dinâmica Organizacional.

2.2 Análise em profundidade

Os artigos foram inicialmente agrupados e analisados de acordo com a ordem cronológica de publicação. Em seguida foram analisados os seguintes quesitos: i) formato da pesquisa – processos, métodos e análise dos dados levantados nos estudos; ii) construtos – grandes categorias de pesquisas foram criadas para se observar as unidades de estudo dos artigos; iii) fortalezas e fraquezas – a estrutura dos trabalhos foi analisada observando-se a coerência teórica, as perspectivas e conceitos da pesquisa.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção será apresentado, incialmente, uma breve descrição da escola de Dinâmica Organizacional. Por conseguinte, serão expostos os principais trabalhos realizados por autores da escola na área de canais de distribuição, bem como uma análise em profundidade dos conceitos de poder, conflito e cooperação.

3. 1 Escola Dinâmica Organizacional

A escola de marketing conhecida como Dinâmica Organizacional é uma escola interativa e não econômica. Como apresentado no texto de Seth, Garder e Garrett (1998) é interativa porque examina pontos importantes da interdependência mútua e os relacionamentos integrados e inerentes entre vendedores, compradores e consumidores nas transações de mercado, e assim analisa a respectiva resposta aos estímulos de marketing de cada membro do canal. E também é não econômica, uma vez que se utiliza das ciências comportamentais em vez de se fundamentar nas ciências econômicas, ou seja, analisa o aspecto do comportamento intra-organizacional.

Criada entre as décadas de 1970 e 1980, sua origem remonta no final dos anos de 1950 e início dos anos de 1960, a partir da publicação do artigo de Rideway (1957). Além disto, o desenvolvimento dessa escola de marketing teve como principais pensadores Lush e Brown (1982), Mallen (1963), Hunt e Nevin (1974), Etgar (1976), Dwyer (1980) entre outros que estudaram ao longo dos anos construtos como: conflito, poder, cooperação, desempenho e política entre os membros do canal.

De fato, a perspectiva de relacionamento dentro do canal, especificamente entre fabricante e varejistas tem sido muitas vezes considerada contraditória, enfatizando a relação de poder e controle entre as empresas (Gaski, 1984). Dapiran e Hogarth-Scott (2003) consideram que esta tensão reflete a base de poder definida entre os membros do canal. No entanto, a utilização de poder não coercitivo pode levar à cooperação e à confiança, facultando a melhoria do relacionamento com os varejistas (Frazier & Antia, 1995). Assim as parcerias de trabalho são necessárias entre fabricantes e varejistas, uma vez que os membros do canal têm o mesmo cliente final (Narus & Anderson, 1988).

3. 1 Principais Estudos da Escola de Dinâmica Organizacional

A teoria dos canais de distribuição, e em especial os construtos de poder, conflito e cooperação, apesar de ser de fundamental importância para o desenvolvimento dos negócios em ambito local e global, não sustenta o mesmo interesse conquistado no meio acadêmico do final da decada de 1980. Porém, a figura do "*middleman*", mais do que centenária, ainda está presente nos mais diversos segmentos e formatos no canal de distribuição e discussões importantes sobre a eficiência do canal. Tal importânica sucita um maior entendimento das relações de poder, conflito e cooperação – ainda pouco exploradas em marketing.

Por isso, a Tabela 1 apresenta os principais artigos e autores da escola de Dinâmica Organizacional, e também artigos recentes, a partir da década de 1990, nos quais o construto cooperação ganha força. E, adicionalmente apresenta três artigos publicados a partir de 2006, que apesar de não ter um número de citações significativo, fato explicado pela data de publicação, aborda e direciona a discussão dos canais de marketing para temas modernos, ainda pouco explorados pelo cenário acadêmico mundial. Exemplos de discussões atuais sobre a temática são a relação de poder, conflito, e cooperação no ambiente internacional e a utilização do e-comerce como um novo canal de distribuição.

Tabela 1: Resumo de Pesquisas que abordam Poder, Conflito, e Cooperação entre os membros do canal de distribuição.

Pesquisadores	Formato da Pesquisa	Construto	Fortalezas	Fraquezas	Nº de Citações
French e Raven (1959)	Definição do conceito de bases de poder a partir do entendimento da sociologia, psicologia social e ciências políticas.	Poder, fontes de poder.	Explica relação de poder entre membros do canal, através da análise comportamental.	Validação de campo não existe e baixa explicação em relação às causas de poder.	9.370
El-Ansary e Stern (1972)	Questionário com 27 distribuidores e fabricantes para avaliar a própria percepção sobre poder e dependência.	Poder, fontes de poder, dependência.	Avalia a percepção de poder e a respectiva dependência entre os membros.	Resultado apresentado possui baixa validação estatística.	946

Rosenberg e Stern (1971)	Pesquisa por correio para 110 fabricantes, distribuidores de bens domésticos duráveis.	Conflito, satisfação.	Análise de múltiplos canais e processo inicial para validação de construtos da teoria.	Medição de conflito pode ter sua validade questionada, devido a amostra pequena, baixo índice de respostas, pouco suporte para inferências das causas do conflito.	302
Walker (1972)	Processo de barganha entre fabricante e varejo através de simulação de laboratório com 78 estudantes.	Poder, conflito, satisfação.	Tratamento equivalente para os dois construtos, validação interna do experimento.	Validação de campo não existe e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Baixa experiência dos estudantes pode prejudicar resultados.	43
Hunt e Nevin (1974)	Pesquisa por correio para 815 franqueadores e franqueados, no segmento *fast-food*.	Fontes de poder, poder, satisfação.	Introduz novo conceito de poder (dicotomia: coercitivo e não coercitivo), tentativa inicial de validar hipóteses.	Explica a alteração de comportamento atual dos membros do canal, mas não valida mecanismos e/ou habilidades para alterar esse comportamento futuro (preditivo). Baixo suporte para inferências das causas de poder.	1.041
Porter (1974)	Observação de 42 empresas de consumo.	Poder de contra ataque, desempenho.	Quantificação do construto como retorno financeiro para desempenho e tamanho das lojas dos membros do canal para a análise de poder de contra-ataque.	Não apresenta evidencia de análise de outras variáveis e mecanismos que possam "falsificar" ou fortalecer o estudo.	388
Wilkinson (1974- 1979)	Entrevista pessoal com 50 membros do canal, como fabricante, varejista e distribuidor da indústria de bens duráveis.	Poder, fontes de poder.	Análise de múltiplos canais, e estudo da autoanalise sobre o poder e a percepção poder segundo demais membros. Entrevistas em profundidade.	Amostra da pesquisa baixa, sem validação estatística e pouco suporte para inferências das causas do poder.	222
Etgar (1976)	Observação de canais de distribuição organizados e não organizados dentro da mesma indústria. Pesquisa por correio com 53 corretores de seguro (organizado) e 63 agentes independentes (não organizados).	Poder, desempenho, coordenação e eficiência.	Representação objetiva de variáveis dependentes e independentes de poder e desempenho no canal, com preocupação de controlar fatores externos como tamanho da amostra, mix de produto, e experiência dos membros do canal.	Variáveis independentes confusas podem influenciar o resultado final do trabalho e validação e aplicação externa questionável devido à pesquisa ser concentrada em uma indústria na Califórnia.	368

Lusch (1976)	Pesquisa via correio para 567 concessionárias de veículos.	Fontes de poder, e conflito.	Amostra com tamanho interessante e verificada estatisticamente. Maior atenção do construto, e evolução do trabalho de Hunt e Navin sobre poder coercitivo.	Ignora a intensidade do conflito entre os membros do canal e pouco suporte para inferências das causas do poder.	608
Wilkinson e Kipnis (1978)	Entrevista pessoal com 67 estudantes recém-graduados, e atuando como profissionais com baixo nível hierárquico que descrevem incidentes entre membros do canal em empresas que atuam.	Fontes de poder e poder de contra ataque.	Estudo apresenta indústrias e organizações variadas.	Validação de campo não existe, e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Baixa experiência dos estudantes pode prejudicar resultados.	114
Dwyer (1980)	Análise dos padrões de atuação do canal, através de simulação em laboratório com 80 estudantes.	Fontes de poder, conflito, cooperação, satisfação, poder de contra ataque.	Padrões realísticos comparados a estudos propostos na década anterior.	Validação de campo não existe, e cenários propostos podem ser considerados com baixa aderência a realidade. Medições simplificadas, e com pouca profundidade.	293
Wilkinson (1981)	Entrevista pessoal com 60 fornecedores de indústria hoteleira especializados no fornecimento de cerveja a granel.	Fontes de poder, poder, conflito, satisfação e cooperação.	Evolução do trabalho publicado em 1974 e 1978 com evolução na definição das variáveis causais.	Amostra da pesquisa pequena, sem validação estatística, baixo poder analítico.	123
Lusch e Brown (1982)	Pesquisa por correio com 567 concessionaria de veículos.	Fontes de poder e poder.	Tamanho satisfatório da amostra e inicia discussão sobre a relação inversa entre poder coercitivo e não coercitivo.	Explica a alteração de comportamento atual dos membros do canal, mas não valida mecanismos e/ou habilidades para alterar esse comportamento futuro (preditivo). Capacidade questionável dos respondentes sobre os construtos avaliados.	329
Boyle, Dwyer e Robicheaux (1992)	Pesquisa por correio com 686 concessionaria de veículos.	Poder, conflito, comunicação e cooperação.	Evidencia o processo de influencia entre os membros do canal de distribuição	Não evidencia se o processo de cooperação e influência altera o comportamento do distribuidor e também não explicita se os processos internos de um membro do canal influenciam o resultado da pesquisa. A aplicabilidade da pesquisa é questionável uma vez que questionário apresenta questões abertas, e necessita de mais entendimento	292

				para a viabilidade prática.	
Koza e Dant (2006)	Pesquisa de 2 anos com varejistas e lojista, sendo que no primeiro ano a análise se baseia em 723 respondentes e no segundo ano e 601.	Conflito, controle, comunicação, cooperação e desempenho.	Forte validação estatística, com proposta diferente dos estudos até a data, pois defende que processo de cooperação flexível e comunicação clara aumenta o desempenho entre os membros do canal.	A pesquisa defende o processo de cooperação apenas com a visão unilateral de varejistas e lojistas e medida financeira de desempenho limitada.	5
Skarmeas, Zeiti e Baltas (2016)	Pesquisa por e-mail com 271 empresas atuantes no mercado internacional**.**	Cooperação, relacionamento, geração de valor, barreira cultural.	Apresenta alta aplicabilidade ao diagnosticar correlação entre satisfação com o processo de comunicação e percepção de bom relacionamento.	A pesquisa concentra-se na visão do importador e não considera a perspectiva do exportador no desenvolvimento do relacionamento e geração de valor.	*
Yan, Pei e Myers (2016)	Análise em profundidade sobre a performance de um fabricante que atua com venda direta e *on line*, efetuando testes de hipóteses.	Cooperação, desempenho, conflito, comunicação.	Discute a necessidade de incluir mecanismos de cooperação no canal de distribuição "*on line*" com forma de maximizar resultados e reduzir conflitos.	Pesquisa baseada em testes teóricos sem aplicação prática. Necessita de maior profundidade para aplicação gerencial.	*

*Comentários: artigos não apresentam citações, porém endereçam temas relevantes e modernos da escola de Dinâmica Organizacional.
Fonte: Autoria própria.

A análise minuciosa desses artigos revela possíveis motivos pelos quais o desenvolvimento da escola não logrou êxito ao longo dos últimos anos. Entre outros fatores, é possível questionar, principalmente, se a complexidade na validação das teorias da escola pode ser um dos pontos cruciais para a perda de interesse de seus estudiosos. Tal intento se se revela desafiador, uma vez que tentativas de generalização devem abranger uma multiplicidade heterogênea de indústrias, canais e regiões de atuação, que muitas vezes apresentam comportamentos incongruentes.

Como fatores fundamentais de questionamentos metodológicos, podemos apresentar os seguintes pontos: (a) aplicablidade, (b) validação estatística e (c) viés do grupo pesquisado.

(a) Aplicabilidade: a maioria dos estudos que tem como proposta conceber teorias em torno de poder, conflito e cooperação podem ter sua aplicabilidade questionada, ou seja, podem não ter apelo funcional nas organizações. Isso ocorre porque os artigos falham em mostrar evidencias se os mecanismos estudados são críveis na comprovação do fenômeno. A relação de poder tão discutida ao longo nos anos, por exemplo, não

apresenta evidências de que a presença do poder coercitivo ou não coercitivo, por si só, alteram o comportamento dos membros do canal de forma sustentável. Além disso, emergem questionamentos se um estudo conduzido na California pode ser replicado, nas mesmas bases, para outra região.

(b) Validação Estatística: Tamanho da amostra e profundidade da análise podem ser os maiores questionamentos estatísticos entre os artigos apresentados nesse trablho. Na maioria dos estudos a metodologia escolhida aplica formas simplificadas de pesquisa sem grande robustez metodológica, utilizando-se apenas de cruzamentos entre questionários. Como exceção aponta-se os trabalhos de Walker (1972) e Dwyer (1980), que manipulam variáveis experimentalmente com a finalidade de identificar relações causais e aprimorar o entendimento das forças no canal de distribuição; apesar de não evoluir para o teste dessas relações.

(c) Qualidade Respondente: Os artigos analisados não possuem um formato único para definir e qualificar o ponto de contato e fornecedor de informação na empresa em observação; sejam elas franquias, concessionárias, entre outros. No entanto, em alguns estudo, como o Wilkinson e Kipnis (1978) e Dwyer (1980), é possível atenuar a qualificação do trabalho por meio do questionamento da legitimidade de estudantes ou profissionais recém-formados para interpretar pontos-chave na relação de interdependencia no canal. Em trabalhos publicados em 2016, com uma abordagem moderna sobre canais de distribuição *online* e cooperação no cenário internacional, também pode-ser apontar a visão unilateral como um dos possíveis questionamentos nos trabalhos analisados.

3.2. Análise em Profundidade

Nesta seção apresenta-se uma contextualização dos construtos objetos de estudo do presente trabalho, quais sejam: poder, conflito e cooperação. Ademais, citações e definições dos principais estudiosos são utilizadas para enriquecer o entendimento da interdependência entre os construtos e sua importância no comportamento e inter-relação entre os membros do canal.

3.2.1 Poder: Definição e Desenvolvimento

Em relação ao construto poder. French e Raven em 1959 publicam o estudo "*The bases of social power*" que é o mais influente material no entendimento da relação entre os membros do canal. Ao discutirem o poder social, French e Raven (1959, p.152) apontam que "a força de poder de O sobre P, em um sistema A está definido como a máxima habilidade potencial de O para influenciar P em A".

Para French e Raven, essa definição argumenta que a influência é o poder exercido, enquanto o poder é a influência potencial. Dessa forma, ainda com base nesses autores, o poder social pode ser definido como a habilidade potencial de um membro do canal (o agente) de influenciar o outro membro do canal (o alvo). A influência, por sua vez, é definida como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança nesse alvo.

Ao discutirem a influência social, French e Raven (1959, p.151) estabelecem que:

> A influência de O no sistema A do espaço de vida de P é definido como a força resultante no sistema A que tem sua fonte em uma ação de O. Essa força resultante induzida por O tem dois componentes: uma força para mudar o sistema na direção induzida por O e uma resistência oposta, resultante da mesma ação de O.

Pioneiros nas pesquisas cientificas sobre a relação de poder entre os membros dos canais de marketing, os autores assim definem as bases de poder entre os membros do canal:

> Por base de poder nós queremos dizer a relação entre O e P, as quais são a fontes de poder. É raro que possamos afirmar com certeza que um determinado caso empírico de poder é limitado a uma única fonte. Normalmente, a relação entre O e P é

> caracterizada por diversas variáveis qualitativamente diferentes que são bases de poder. (French & Raven, 1959 p. 155).

Assim, French e Raven (1959) elencam cinco bases de poder, que são definidas como: o poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder de referência e o poder de especialista. Ademais, Frederick Beier e Stern (1969) utilizam o referido conceito desenvolvido pelos cientistas sociais French e Raven:

> Os conceitos de dependência e compromisso são chaves no entendimento do relacionamento de poder nos canais de Marketing [...] Entretanto, quanto mais extensiva a divisão de trabalho entre os componentes dos vários sistemas no desempenho das suas funções, mais interdependentes esses componentes se tornarão. Assim, o poder permeia todo o canal porque cada membro é dependente, pelo menos em alguma extensão, dos demais (Beier & Stern, 1969, p.112).

No entanto, em 1974 Hunt e Nevin publicam um artigo chamado "*Power in a Channel of Distribution: Sources and Conseguences*", baseando-se no trabalho de French e Raven (1959), e transformam a discussão sobre as bases de poder. Assim, mudam o foco da discussão para o entendimento das razões pelas quais um membro do canal tem maior influência sobre outro membro do canal, e de forma empírica evidenciam que existe uma relação significativa entre o poder do membro do canal e as bases de poder que o ele tem a sua disposição para exercer a influência em outro membro do canal:

> Em um caso empírico, poder coercitivo pode ser diferenciado dos demais porque ele, sozinho, envolve potencial de punição. Para todas as outras fontes não coercitivas de poder, como recompensa, legitimidade, especialista, e referência o indivíduo voluntariamente dá poder para outro. (Hunt & Nevin, 1974, p. 187).

Numa reflexão sobre as bases de poder, Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que, nas organizações, o poder é derivado tanto das oportunidades inerentes à posição de um indivíduo na hierarquia (poder legítimo, coercitivo e de recompensa) quanto de atributos pessoais e interpessoais (poder de referência, de especialista e de informação).

Logo, a proposição original quanto às bases de poder social de French e Raven (1959), agregou capacidade explicativa ao estudo da teoria e principalmente evidenciou construtos poder e influência.

2.3 Conflito: Definição e Desenvolvimento

O conceito de poder seja ele coercitivo (*i.e.* que reduz a autonomia da outra parte envolvida, e envolve possibilidade de punição a outro membro do canal) ou não coercitivo (*i.e.* que aumenta a autonomia do membro do canal devido sua legitimidade, conhecimento ou relacionamento), precede e estabelece bases para o desenvolvimento de conflitos entre os membros do canal. Assim, Lusch (1976) conceitua conflito da seguinte forma:

> Conflito de canal é uma situação na qual um membro do canal percebe outro membro do canal de estar envolvido em um comportamento que o impede ou dificulta o atingimento de seus objetivos (Lusch 1976, p. 283).

Para Raven e Kruglanki (1970) conflito deve ser entendido como a tensão entre duas ou mais entidades sociais, que seja decorrente de incompatibilidade de respostas real ou desejada. Segundo Stern, El Ansary e Coughlan (2002) a palavra conflito se origina no latim *confligere*, com o significado de desavença, choque. No entanto, na literatura de marketing, e para gerenciar canais de marketing, Stern, El Ansary e Coughlan (2002) observam que o significado cotidiano de conflito deve ser descartado, e apresenta a seguinte definição para o termo:

> O conflito de canal surge quando o comportamento de um membro do canal se opõe ao de sua contraparte no canal. Ele é centrado no oponente e é direto, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte (p. 196).

Esse conceito ratifica a visão de conflito apresentada por Stern e Gorman (1969). Para os autores, conflito de canal surge:

> [...] Quando um componente (membro do canal) percebe o comportamento de outro componente que o impede de realizar seus objetivos ou o desempenho eficaz de seu padrão de comportamento (1969, p.61-62).

Logo, Stern e Gorman (1969), e mais recentemente, Stern, El Ansary e Coughlan (2002) argumentam que o não atingimento dos objetivos e/ou descontentamento do membro do canal surge como o ponto focal para início do conflito, pois os interesses dos membros de um canal se opõem na medida em que todos os membros desse canal buscam o atingimento de seu próprio objetivo, ora buscando manter sua autonomia ora competindo por recursos limitados.

No entanto, é evienciado em diversos estudos sobre canais de distribuição que os membros do canal são fundamentalmente interdependentes e, quanto maior o nível da interdependência, maiores a oportunidades para interferência na conquista das metas; logo, maior potencial para conflito. Stern, El Ansary e Coughlan (2002) advertem que nem sempre os conflitos entre os membros de um canal são disfuncionais. Existem situações em que o conflito pode melhorar a eficiência do canal, trazendo inovações que diminuem os custos econômicos no processo de comercialização.

Na literatura de marketing, poucos autores abordam a passividade dos membros do canal e seus efeitos para o atingimento dos resultados. Porém, de forma empírica existem sinalizações, como a de Stern, El Ansary e Coughlan (2002) de que um canal excessivamente pacífico pode disfarçar a falta de engajamento, a passividade e a complacência, o que pode acarretar em baixo nível de desempenho.

2.4 Cooperação: Definição e Desenvolvimento

Apesar do conceito de cooperação nos canais de distribuição não ser uma novidade, e haver estudos publicados desde as décadas de 50 e 60, até o presente momento não existe uma única visão de como tratar o tema no relacionamento entre os canais de marketing. Webster, já em 1976, pública um artigo chamado "*The Role of The Industrial Distributor*" que discute a colaboração mútua no canal de vendas e a evolução dos papéis dos membros do canal para aumentar a eficiência de outro membro:

> A ideia de parceria se mantém essencial; quando o fabricante oferece ajuda ao distribuidor e assume novas responsabilidades, com o objetivo de aumentar a efetividade do distribuidor, através de seus programas de desenvolvimento de produto, gestão de preços, suporte promocional, assistência técnica, processamento de pedidos, e programas de treinamento para gerentes e vendedor e do distribuidor (Webster, 1976, p.13).

A cooperação é um termo amplamente usado na relação de negócios entre fabricantes, atacadistas e varejstas, bem como na literatura de marketing, e por isso o entendimento de seu conceito ganha fundamental importância na teoria dos canais de distribuição. No artigo publicado por Brito, Brito e Hashiba (2014, p. 953) os autores definem cooperação da seguinte forma: "Refere-se à atividade conjunta entre os parceiros para realizar metas mutuamente compatíveis que de outra forma seriam inviáveis ou com custo elevado". No mesmo texto cita-se que a cooperação pode aumentar a vantagem competitiva para as empresas envolvidas no esforço cooperativo (Craven, Shipp & Cravens, 1993), ou pode aprimorar o desempenho operacional (Frohlich & Westbrook, 2001; Simatupang & Sridharan, 2005). É por isso que os acordos de cooperação têm sido tradicionalmente usados como a forma mais comum para engajar e motivar membros do canal na busca do atingimento dos resultados, e assim, por meio da cooperação, criar uma vantagem competitiva no mercado.

O aspecto racional que permeia todos os programas de cooperação, na perspectiva do fabricante, é prover incentivos para garantir um esforço extra dos membros do canal no atingimento das metas e melhora do desempenho do fabricante.

Guiltinan, Rejab e Rodgers (1980) investigaram os fatores que influenciam a percepção de cooperação no segmento de franquia. Os resultados indicaram que a cooperação parece estar relacionada com a eficácia da comunicação no canal, o grau de redução da incerteza e da

extensão da tomada de decisão. Dessa forma, entende-se que um programa de cooperação bem sucedido deva considerar as necessidades e problemas dos membros do canal de venda, oferecendo estímulos de vendas que possibilitem transpor dificuldades momentâneas na operacionalização da estratégia, seja uma crise econômica, ou a introdução de um novo produto no mercado.

4. REFLEXÃO PROPOSITIVA DOS CONSTRUTOS – PODER, CONFLITO E COOPERAÇÃO

A literatura do canal de distribuição aponta os construtos poder e conflito, como os mais estudados e desenvolvidos dentro da teoria, e autores evidenciam a sua interdependência, e argumentam que quando conflitos acontecem com frequência entre os membros do canal, cada novo incidente será visto da pior maneira possível. Em contraposição, uma história positiva cria um futuro positivo: um novo incidente de conflito poderá ser minimizado ou interpretado de maneira benévola (Stern, El Ansary e Coughlan, 2002).

E assim, conflitos são importantes para o fortalecimento de cada membro do canal, resultados positivos aumentam o grau de confiaça e a interação entre os membros que passam a cooperar entre si, para criar vantagens competitivas e desempenho superior mútuo (Brito, Brito & Hashiba 2012). Essa categoria de conflito pode ser denominada como conflito positivo, uma vez que auxilia na construção de um ambiente cooperativo.

Porém, considerando a evolução tecnológica do canal de distribuição, ou seja, a transformação vigente promovida pelo varejo *online* e a sua própria fragmentação em ambito local e global, novas varáveis são inseridas dentro da Escola da Dinâmica Organizacional, e essas váriaveis podem transformar a estrutura vigente e a relação entre os membros dos canais de distriuição.

Exemplificando, o ECR (*Efficient Consumer Response*), criado nos Estados Unidos e que caracteriza o surgimento de novos princípios de gestão colaborativa ao longo das cadeias de abastecimento de supermercado (Harris, Swatman & Kurnia, 1999; Corsten & Kumar, 2005), precisa ser analisado para entendermos se esses recentes processos e tecnologias afetaram realmente o espirito colaborativo entre os membros do canal, e mudaram a relação de poder entre elas.

Ainda é possível citar o processo de gerenciamento de categoria no qual o varejista, motivado pela necessidade do varejo em administrar milhares de itens nas gondolas de centenas de supermercados espalhados por diversas regiões, permite que o fabricante gerencie as marcas e produtos de uma determinada categoria incluindo marcas dos concorrentes (Gruen & Shah, 2000). E assim buscam no sentido de cooperação, entre fabricante-varejista criar estímulos a seus consumidores dentro das lojas, (Park, Iyer & Smith, 1989; Stilley, Inman & Wakefield, 2010). E com isso pode-se questionar: o processo de gerenciamento de categoria aumentou ou diminuiu o conflito entre os membros do canal? Nesse mesmo contexto o varejo *online* vai mudar o ambiente de cooperação entre os membros dos canais?

E para aumentar a lucidez entre os principais construtos da escola o presente estudo formula as três proposições abaixo que visam fortalecer o desenvolvimento da teoria de distribuição através de um maior entendimento sobre o construto cooperação:

(P1) Cooperação entre os membros do canal reduz a relação de poder coercitivo entre os atores, e assim, reduz conflito dentro do canal.
(P2) Cooperação entre os membros do canal, reduz conflito dentro do canal e reduz a utilização de poder coercitivo entre os membros do canal.
(P3) O aumento da utilização de poder não coercitivo entre os membros do canal, aumenta a cooperação entre os membros do canal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditando que a teoria dos canais de maketing é um processo evolutivo e fundamentalmente alimentado pelos membros do canal, este trabalho buscou delinear os fundamentos conceituais e mapear os seus principais autores. E assim, a expectativa é que a revisão da literatura sobre os canais de marketing apresentada e das três proposições reflexivas

que mostram pontos não avaliados pelos autores na teoria sirvam de inspiração para trabalhos academicos futuros. Ademais, espera-se que estes trabalhos possam direcionar as organizações e o mundo gerencial para uma mudança de comportamento fundamental para a continuidade do desenvolvimento da teoria dos canais de marketing e os construtos de poder, conflito e cooperação.

Assim, o presente trabalho propõe a evolução do entendimento do construto cooperação como potencial mediador do conflito entre os membros do canal, para assim equilibrar a relação de poder entre os referidos membros. Esta faceta do trabalho é vista como a principal contribuição do presente estudo, pois maiores atenções à teoria dos canais de distribuição, em especial à tríade de construto poder-conflito-cooperação, devem ser direcionadas para a retomada das discussões e pesquisa cientifica com o objetivo de criar um único entendimento em relação à teoria.

Ademais, também é possível destacar como contribuição deste trabalho a elucidação sobre as formas de poder coercitivo e não coercitivo inevitavelmente presentes nos canais de distribuição. Por definição, a presença de poder coercitivo sinaliza a existência de relações disfuncionais entre membros de canais. Embora um dos efeitos mais comuns do poder coercitivo seja o surgimento de conflito, é importante se ressaltar que o conflito intra e intercanais nem sempre representa uma falha relacional entre os seus membros. Pelo contrário, o conflito pode produzir consequências benéficas aos canais ao assumir o papel de motor da busca por soluções originais e inovadoras aos problemas enfrentados.

A cooperação representa uma alternativa original para a dissolução de conflitos originados pelo excesso de poder coercitivo. A cooperação é capaz de inspirar ações integradas entre membros com papéis e capacidades heterogêneas nos canais de distribuição. Processos cooperativos indicam uma evolução na maneira de se desenvolver atividades interpessoais uma vez que minimizam gastos e otimizam ações. Em outras palavras, a cooperação é uma lógica capaz de aumentar a eficiência e a produtividade do canal. Cumpre destacar, entretanto, que o engajamento dos atores em processos de cooperação não impede o surgimento de conflitos, que, nesse caso, devem ser entendidos como oportunidades ao desenvolvimento de novas estratégias colaborativas.

Do mesmo modo, e através do mapeamento e análise dos 17 principais autores que estudaram os construtos espera-se que esse trabalho sirva como inspiração para trabalhos acadêmicos futuros e que estes direcionem as organizações e o mundo gerencial para uma mudança de comportamento fundamental para a continuidade do desenvolvimento da teoria dos canais de marketing e os construtos de poder, conflito e cooperação.

Por fim, acrescenta-se que estudos futuros poderiam investigar a atuação da co-criação nos estudos de canais, uma vez que a co-criação busca formar processos inovativos, não somente para produtos, mas também para processos e relacionamentos. Assim, nota-se que desses conceitos estudados a co-criação caminha ao lado da cooperação, não só no âmbito empresa-consumidor como no âmbito empresa-empresa.

REFERÊNCIAS

Alderson, W. (1954). Factors governing the development of marketing channels. Marketing channels for manufactured products, 5-34.

Beier, F. J., & Stern, L. W. (1969). Power in the Channel of Distribution. Distribution channels: Behavioral dimensions, 92-116.

Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., & Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, *67*(5), 952-959.

Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. Journal of Marketing, 69(3), 80-94.

Coughlan, A. T. (1985). Competition and cooperation in marketing channel choice: Theory and application. *Marketing science*, *4*(2), 110-129.

Cravens, D. W., Shipp, S. H., & Cravens, K. S. (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. Journal of Strategic Marketing, 1(1), 55-70.

Dapiran, G. P., & Hogarth-Scott, S. (2003). Are co-operation and trust being confused with power? An analysis of food retailing in Australia and the UK. International Journal of Retail & Distribution Management, 31(5), 256-267.
Dwyer, F. R. (1980). Channel-Member Satisfaction-Laboratory Insights. *Journal of Retailing*, *56*(2), 45-65.
El-Ansary, A.I., & Stern, L.W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, *9*(1).
Etgar, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, *9*(1), 47-52.
Etgar, M., Cadotte, E. R., & Robinson, L. M. (1978). Selection of an effective channel control mix. *The Journal of Marketing*, 53-58.
Frazier, G. L., & Antia, K. D. (1995). Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 321-326.
French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 311-320.
Frohlich, M. T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. Journal of operations management, 19(2), 185-200.
Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. Journal of Marketing, 48(3), 9-29.
Gruen, T. W., & Shah, R. H. (2000). Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. Journal of Retailing, 76(4), 483-510.
Guiltinan, J. P., Rejab, I. B., & Rodgers, W. C. (1980). Factors influencing coordination in a franchise channel. *Journal of Retailing*, *56*(3), 41-58.
Harris, J. K., Swatman, P. M., & Kurnia, S. (1999). Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. Supply chain management: an international journal, 4(1), 35-42.
Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, *11*(2), 186-193.
Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, *13*(4), 382-390.
Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1982). A modified model of power in the marketing channel. *Journal of marketing research*, *19*(3), 312-323.
Mallen, B. (1963). A theory of retailer-supplier conflict, control, and cooperation. *Journal of Retailing*, *39*(2), 24.
Narus, J. A., & Anderson, J. C. (1988). Strengthen distributor performance through channel positioning. MIT Sloan Management Review, 29(2), 31.
Park, C. W., Iyer, E. S., & Smith, D. C. (1989). The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: The role of store environment and time available for shopping. Journal of Consumer Research, 15(4), 422-433.
Porter, M. E. (1974). Consumer behavior, retailer power and market performance in consumer goods industries. *The Review of Economics and Statistics*, *56*(4), 419-436.
Raven, B. H., & French, J. R. P. (1957, January). An experimental investigation of legitimate and coercive power. In *American Psychologist*(Vol. 12, No. 4, pp. 393-393). 750 FIRST ST NE, WASHINGTON, DC 20002-4242: AMER PSYCHOLOGICAL ASSOC.
Rideway, V. F. (1957). Administration of manufacturer-dealer systems. *Administrative Science Quarterly*, 464-483.
Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 437-442.
Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). Marketing theory: evolution and evaluation (Vol. 1). New York, NY: Wiley.
Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35(1), 44-62.
Skarmeas, D., Zeriti, A., & Baltas, G. (2015). Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(2), 167-179.
Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: an exploration. *Distribution channels: Behavioral dimensions*, 156-175.
Stern, L. W., El Ansary, A. I.& Coughlan A. T. (2002). Canais de marketing e distribuição.
Stilley, K. M., Inman, J. J., & Wakefield, K. L. (2010). Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation. Journal of Consumer Research, 37(2), 264-278.
Villas, M. V., Macedo-Soares, T. D. L., & Russo, G. M. (2008). Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *BAR-Brazilian Administration Review*,*5*(2), 139-159.
Wilkinson, I. (1981). Power, conflict, and satisfaction in distribution channels-an empirical study. *International Journal of physical distribution & materials management*, *11*(7), 20-30.
Wilkinson, I. F. (1974). Researching the Distribution Channels for Consumer and Industrial Goods: The Power Dimension. *Journal of the Market Research Society*, *16*(1), 12-32.
Wilkinson, I. F. (1979). Power and satisfaction in channels of distribution. *Journal of Retailing*, *55*(2), 79-94.
Wilkinson, I., & Kipnis, D. (1978). Interfirm use of power. Journal of Applied Psychology, 63(3), 315.
Yan, R., Pei, Z., & Myers, C. (2016). Do channel members value the multiple-cooperation strategy? *Journal of Retailing and Consumer Services*, *30*, 84-95.