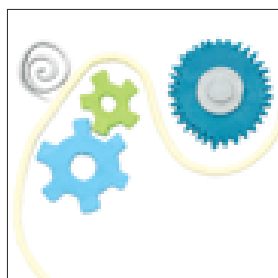


A nova forma de poder



Muitos não perceberam que o poder está ficando mais sutil. No setor supermercadista, os varejistas “roubaram” o poder dos “fabricantes”, transformando-o em cooperação, com a gestão de categorias, como mostram os especialistas em marketing Peter Dapiran e Sandra Hogarth-Scott

Faz pouco mais de uma década que os especialistas em gestão passaram a apontar uma mudança perceptível no jogo de poder entre os fabricantes e os distribuidores varejistas, a favor desses últimos. Como acontece sempre em qualquer relacionamento, quando certa vantagem de alguma das partes fica ostensiva, a outra parte não demora em tentar recuperar o equilíbrio perdido –uma reação natural diante do poder.

Os varejistas estão fazendo isso por meio da “gestão de categorias”, que funciona de certa forma como um contraponto à poderosa gestão de marcas dos fabricantes e visa reduzir sua dependência em relação aos fabricantes e aumentar a cooperação. Trata-se de um mecanismo de integração vertical entre varejistas e fabricantes (introduzido inicialmente pelos primeiros para gerenciar os últimos) que permite às duas partes responder de maneira mais ajustada às preferências dos consumidores.

Essa cooperação envolve três aspectos: a busca da rentabilidade por categoria de produtos; a disponibilização e o compartilhamento de informações sobre as necessidades dos consumidores; e a formação de alianças. Para alcançar a integração absoluta, fabricantes e varejistas devem fazer de forma cooperativa –portanto, sem ameaças– o planejamento, a prospecção e a reposição de produtos.

Isso não significa, contudo, que o poder tenha deixado de existir. Mesmo não sendo ativado, ele é um elemento que está presente em todos os relacionamentos. No contexto de fabricantes e varejistas, o poder pode ser definido como a habilidade de um influir nas decisões de marketing do outro. Para alguns especialistas, a cooperação emerge no mesmo processo, mas, enquanto o poder é “mau”, a cooperação é “boa”. Onde o poder “joga seu jogo”, dizem esses *experts*, não há espaço para a cooperação.

Realizamos uma grande pesquisa nos mercados supermercadistas da Austrália e do Reino Unido e verificamos que essa interpretação tão estreita de poder demonstrou

O uso da
coerção ou da
recompensa
costuma
promover na
outra parte
principalmente
a capitulação
e o desejo de
terminar o
relacionamento

não só ser incorreta como também limitante na hora de definir o verdadeiro alcance do termo nos relacionamentos de negócios. A pergunta a que buscamos responder é: qual é a relação entre poder e cooperação? Ou ainda: a cooperação que está surgindo com a gestão de categorias é uma forma de poder?

UM POUCO DE TEORIA SOBRE PODER E COOPERAÇÃO

Poder

O poder já foi definido de várias formas, mas em sua essência sempre aparece a idéia de controle ou influência do comportamento de uma parte sobre a outra. Porém o poder não é um atributo do ator social em si mesmo, e sim uma característica de todas as relações sociais, tanto individuais como grupais.

O poder de uma parte (A) sobre a outra (B) deriva da dependência desta em relação à primeira. E a dependência da parte B está diretamente relacionada com quanto deseja conseguir determinado resultado e até que ponto pode consegui-lo sem A.

Mesmo quando não é manifestado ostensivamente, o poder é uma influência potencial e basta ser percebido para que influencie comportamentos, sem que seja efetivamente exercido. E tem mais: devido à reciprocidade das relações sociais, existe certa interdependência entre as partes, e ambas têm alguma dose de poder.

Tal característica conduz ao conceito de vantagem ou equilíbrio no poder. Em qualquer vínculo, as partes tentam reequilibrar a relação, modificando a natureza da dependência. Por exemplo, a “controlada” pode “descolar-se” do fator motivador que gera a dependência ou buscar fontes alternativas de gratificação.

Se na cadeia de fornecimento o poder pode ser definido como a habilidade de um elo da cadeia em controlar as decisões do outro, então a gestão de categorias também pode ser analisada como poder.

Cinco fontes de poder superaram a prova do tempo: o da recompensa, o da coerção, o do conhecimento técnico ou *expertise*, o da referência e o da legitimidade. Há quem acrescente um sexto poder: o da informação. Daí deduz-se que o controle da informação tem potencialmente a capacidade de gerar dependência.

Cooperação

Há um interesse crescente em definir a natureza da cooperação –esse conjunto de atividades coordenadas, similares ou complementares, realizadas por empresas unidas por uma relação de negócios, que produz resultados individuais ou compartilhados superiores aos que seriam se cada um atuasse isoladamente, com a expectativa de reciprocidade no tempo.

Ou seja, a cooperação promete benefícios mútuos. Tem que ver com o alinhamento das políticas, estratégias, táticas e processos. Pode acontecer operacionalmente, quando o foco está na eficiência das transações, ou na serra estratégica, quando se concentra em objetivos compartilhados.

Não há consenso sobre a natureza da cooperação. Alguns sugerem, como já dissemos, que o uso do poder exclui a possibilidade de cooperar. Assim, as empresas que se relacionam sobre a base do poder teriam poucos incentivos para cooperar entre si.

Uma razão para afirmar isso parece ser a percepção negativa do poder, equiparando-o a medo ou intimidação. Outros vêem a confiança como base da cooperação e a enxergam como a antítese do poder. Mas a noção de confiança também é complexa e pode ser entendida como resultado de um relacionamento ou uma característica dos comportamentos que nele acontecem. Há quem considere a confiança, por exemplo, um indicador do tipo de cooperação.

Um indício de pouca confiança –e, portanto, baixo nível de cooperação– é a tendência a apelar a regras contratuais para a resolução de conflitos. A idéia de que a confiança é uma característica do relacionamento, e não um resultado, está implícita na afirmação de que a confiança promove a cooperação porque influi em dois fatores que a ameaçam: medo e ambição.

Então, o que é confiança? Acreditar que o outro participante do relacionamento compartilha os mesmos objetivos seus e participará das ações que os levem a alcançá-los. Enquanto, para alguns, o comprometimento e a confiança são a causa da cooperação, para outros, eles são a consequência.

O fato é que a confiança se transformou no foco de muitas pesquisas a partir do final dos anos 90. Claramente multidimensional, é percebida como a representação de um mecanismo de coordenação baseado em normas compartilhadas e na cooperação em ambientes incertos, mas também com algumas características de dependência. Quando se fundamenta na ausência de alternativas viáveis, a confiança se parece um pouco com a dependência do poder.

Foram realizadas inúmeras tentativas de dividir a confiança em dimensões diferenciadas. Alguns falam de boa vontade, natural para o tratamento justo com o sócio; outros de boa-fé e boas intenções, para assim evitar a conduta oportunista e reduzir os custos da transação; ou ainda há quem mencione a competência em função dos recursos e das capacidades da empresa.

Outra classificação distingue duas manifestações diferenciadas da confiança nas trocas econômicas: a confiança frágil e a confiança resiliente. A primeira está relacionada com o conceito de risco, ou seja, com a probabilidade de que os resultados futuros sejam coerentes com as expectativas reais das partes. A confiança resiliente não deriva da previsibilidade dos resultados, mas sim da convicção de que há boa vontade dos outros.

É enganoso ver polarizados, em vez de interdependentes, a dupla poder/controlar e confiança. No entanto, há quem insista no mito de que o poder só pode ser negativo, coercitivo. Ignoram toda a pesquisa que demonstra que o poder tem bases coercitivas e não-coercitivas.

A PRÁTICA NOS MERCADOS DA AUSTRÁLIA E DO REINO UNIDO

Agora vejamos o jogo de poder e cooperação no relacionamento entre fabricantes e distribuidores nos dois mercados pesquisados, Austrália e Reino Unido. Na Austrália, o mercado é hiperconcentrado, com as redes Woolworths e Coles Supermarkets detendo

62,6% de participação – e a Woolworths incorporou a gestão de categorias no princípio dos anos 90. A exemplo do que houve na Austrália, o setor supermercadista do Reino Unido foi se concentrando, impulsionando um relacionamento com seus fornecedores cada vez mais conflituoso. Nesse contexto, o aumento do poder dos varejistas afetou diretamente a competitividade dos fabricantes, que dependem deles, e distorceu a competição.

Na pesquisa qualitativa por meio de entrevistas em profundidade com varejistas e fabricantes de ambos os países, apareceram diferenças interessantes.

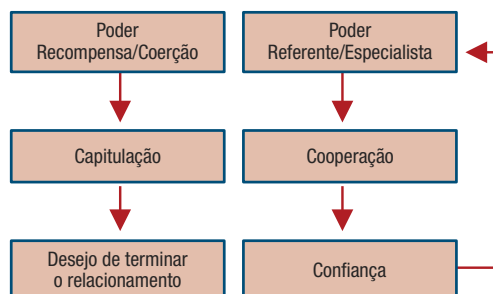
■ Os varejistas australianos parecem mais propensos –segundo a percepção dos fabricantes que são seus fornecedores– a recorrer ao poder coercitivo para influenciar o comportamento dos fabricantes. Ainda que a situação tenha mudado um pouco desde a adoção da gestão de categorias.

■ No Reino Unido, o varejista percebe a importância do fabricante, a necessidade mútua, o nível de conhecimento técnico ou *expertise* e o conhecimento do consumidor. Em alguns ca-

Figura 1 Estratégias de poder dos varejistas



Figura 2 Modelo de poder e cooperação



sos, essas percepções coincidem com as dos fabricantes, apesar de os varejistas enfatizarem o valor de sua própria contribuição no que se refere à informação e à análise.

■ Os varejistas australianos reconhecem a importância dos fabricantes e também a interdependência. Sabem que precisam das marcas e dos fornecedores, mas acham que as informações sobre os consumidores colocam a balança a seu favor.

■ No Reino Unido, os fabricantes reconhecem como fontes de poder as informações dos varejistas e o conhecimento técnico que eles próprios detêm, que é muito respeitado pelos varejistas. Há evidência de uma interdependência equilibrada, mesmo que os fabricantes tenham a sensação de que devem curvar-se àquilo que o varejista pedir.

A partir da análise desses e de outros dados que surgiram nas entrevistas realizadas durante a pesquisa, foi delineado um modelo segundo o qual, em um mercado varejista altamente concentrado com baixa dependência dos fabricantes, como o australiano, os varejistas são mais propensos a explorar a gestão de categorias.

De acordo com o mesmo modelo, quando a dependência dos fabricantes é alta e a concentração do varejo baixa, como o britânico, os varejistas optam por recorrer a marcas próprias (*veja figura 1, nesta página*).

Essa conclusão ainda carece de um estudo mais profundo. O que parece comprovado, todavia, é que a gestão de categorias foi adotada pelos vendedores varejistas como um recurso para compensar o poder dos fabricantes derivado de suas marcas. A gestão de categorias é claramente um mecanismo para aumentar o poder da informação dos varejistas. Um fabricante australiano a explicou assim: “Os varejistas têm a informação. Podem e sabem quando dizer não. Essa é a diferença. A tecnologia os colocou nessa posição vantajosa nos últimos quatro ou cinco anos”.

A pesquisa também demonstrou que a base do poder passou da coerção para o conhecimento técnico ou *expertise*. Sob a gestão de categorias, é possível eliminar um produto da gôndola apenas compartilhando os dados que ilustram seu fraco desempenho. É o próprio fabricante que decide retirar o produto do mercado.

Esse apoio no conhecimento leva à redução dos sentimentos negativos associados à coerção, algo que gerava conflitos, e é uma das fortalezas da gestão de categorias como técnica de influência. Os fabricantes não enxergam como “exercício de poder”. Mas o que acontece na prática com a cooperação? É realmente uma instituição diferente da do poder? A resposta parece ser “não”.

As bases tradicionais do poder –recompensa e coerção– parecem colocar o fabricante em situação de refém, carregando com sentimentos negativos o comportamento “obediente”. Por isso, quando o nível de conflito é alto, o mais factível é que prefira se render e até abandonar o relacionamento se for possível. Mas, quando se associa com sentimentos positivos, o comportamento “obediente” é sinônimo de cooperação. Isso ocorre porque, quando a fonte de poder é o conhecimento, ela gera confiança.

Portanto, a confiança em uma relação de cooperação pode ser considerada simplesmente outra forma de gerar poder. Mesmo que faltem mais pesquisas para comprová-lo, isso já nos permite delinear um novo modelo de confiança e poder (*veja figura 2, na página anterior*).

COOPERAÇÃO É PODER

Por fim, combinando a informação de ambos os modelos, representada nas figuras, podemos enunciar algumas proposições interessantes a respeito do relacionamento entre fabricante e varejista em diferentes contextos:

1. Quando a concentração do mercado varejista é alta e o vendedor não depende muito do fornecedor, os varejistas tendem a recorrer à coerção.
2. Quando a dependência do varejista em relação ao fornecedor é alta e também a concentração é alta, os varejistas tendem a confiar no *expertise* e na implementação da gestão de categorias, com um custo alto.
3. Quando a concentração é baixa e a dependência do varejista com relação ao fornecedor é alta, a opção preferida pelos vendedores é o poder de referência derivado da marca própria.

-
4. O uso do poder de *expertise* ou da informação (bases de poder não “intermediadas” no relacionamento) promove o comportamento cooperativo.
 5. A confiança pode ser considerada um produto do comportamento cooperativo resultante do poder da informação ou do poder do conhecimento técnico ou *expertise*, que ao mesmo tempo a reforça.
 6. O poder advindo da *expertise* ou da informação, no contexto da gestão de categorias, pode ser usado como um substituto do poder coercitivo.
 7. O uso da coerção ou da recompensa como base do poder costuma promover principalmente a capitulação e o desejo de dar por terminado o relacionamento.

Diante dessas conclusões, fica claro que enxergar a cooperação como uma noção independente do poder é contraproducente. O poder é a partícula atômica básica de todas as relações, incluindo as de cooperação. O modelo aqui sugerido mostra os vínculos entre poder, cooperação e confiança.

Também fica claro que a gestão de categorias é um esforço centrado em aumentar a base de poder do varejista com a informação e o conhecimento técnico. São os varejistas que induzem a cooperação dos fabricantes, plenamente conscientes de que, se os apelos da informação e do conhecimento técnico forem insuficientes, a recompensa e a coerção podem ser usadas.

O uso do poder na forma de cooperação se aplica também fora do setor supermercadista? Toda relação de poder é específica do sistema onde acontece e, por isso, versões locais do novo modelo precisam fortalecer-se nos diferentes mercados. Mas podemos afirmar que geralmente podem ser aplicadas às relações de poder da maioria dos contextos, não apenas no universo supermercadista. ●

© **International Journal of Retail
& Distribution Management**

Peter Dapiran é professor de marketing da Monash University, da Austrália; e Sandra Hogarth-Scott, da University of Bradford, do Reino Unido.