

Um Estudo Sobre Dependência no Canal Auto-Serviço: uma perspectiva sob a ótica da teoria da vantagem em recursos

Ricardo Fasti de Souza

Sumário

I. Resumo	3
II. Linha e Área	3
III. O Projeto	3
3.1. Formulação do Problema	3
3.2 Justificativa	6
3.3. Objetivos e Conceitos Chaves.	7
3.4 Revisão Bibliográfica	7
3.4.1 Teoria dos Custos de Transação	9
3.4.2. Mercados e firmas - O Modelo de Alston e Gillespie	16
3.4.3 Dependência	20
3.4.3.1. Dependência em Sociologia das Relações Transacionais	24
3.4.4. Teoria da Competitividade Baseada em Recursos	29
3.4.5. Modelo Matemático	36
3.5 A Pesquisa	37
3.5.1. Fase Exploratória	37
3.5.1.1. Análise das Entrevistas	38
3.5.2 Fase Descritiva	40
3.5.2.1 População, Planejamento Amostral e Implantação.	40
3.5.2.2. Análise dos Dados	41
3.5.2.2.1 Análise Fatorial	41
3.5.2.2.1.1. Dependência	42
3.5.2.2.1.2. Relações Comportamentais na Estrutura de Governança	46
3.5.2.2.1.3. Investimentos para a Transação	49
3.6. Discussão	53
3.7 Conclusão	55
3.7.1. Limitações e Desdobramentos	56
Referências Bibliográficas	58
ANEXOS – Roteiro e Questionário	61

Um Estudo Sobre Dependência no Canal Auto-Serviço: uma perspectiva sob a ótica da teoria da vantagem em recursos

A Study on Dependence in Food Channel: a resource-advantage theory perspective

Ricardo Fasti de Souza

I. Resumo

Esse estudo pretende identificar os operadores que caracterizam a dependência, as variáveis relacionadas a investimentos específicos para a condução da relação transacional e salvaguardas desses investimentos segundo a definição do auto-serviço e dos seus fornecedores no Brasil.

SUMMARY

The purpose of this study is to determine operational definitions of dependence, transaction specific investments and offsetting investments on exchanges between food retailers and their suppliers in Brazil.

II. Linha e Área

Esse projeto insere-se na Linha de Pesquisa Normal na Área de Administração de Empresas do tipo A por tratar-se de um estudo de canais de marketing cuja proposta é a elaboração teórica de maior estofamento conceitual. Os resultados dessa pesquisa devem servir à Linha de Pesquisa de Estratégia Mercadológica, ao público de pós-graduação, ao CEV (Centro de Excelência do Varejo da EAESP) e às empresas cujas atividades estejam relacionadas a canais de marketing.

III. O Projeto

3.1. Formulação do Problema

Num ambiente cada vez mais competitivo, a concentração do auto-serviço no Brasil (O Varejo Endurece, Gazeta Mercantil, 2000) acaba por promover um deslocamento do

eixo do controle do composto mercadológico do fabricante para o varejo.

Várias podem ser as hipóteses que suscitam uma explicação para esse fenômeno, contudo, se o poder de um membro do canal de marketing é:

"(...) a sua habilidade de controlar as variáveis decisórias da estratégia de marketing de outro membro em um dado canal de um nível distinto de cadeia. Para esse tipo de controle ser qualificado como poder, ele tem que ser diferente do nível de controle original que o membro influenciado exercia sobre sua estratégia mercadológica (El-Ansary e Stern 1972, p. 47; 1996)".

Ocorre, por conseguinte, que um dos membros passa a exercer controle sobre as variáveis decisórias da estratégia de marketing do outro, influenciando o comportamento desse último na relação transacional. Porém, o controle não tem por objeto o agente econômico em si, mas sim a possibilidade de apropriação dos resultados que podem ser obtidos a partir da relação transacional entre ambos (Williamson, 1979). Por isso o foco do exercício do poder ser o conjunto das variáveis decisórias da estratégia de marketing, uma vez que assim, o agente que o exerce permite-se apropriar da parcela de resíduos que lhe interessa, eliminando, ou reduzindo, a capacidade do outro de fazê-lo.

A disputa pelo resíduo transacional é a tradução do direito de oferecer que qualquer empreendedor deseja garantir para si desde que investiu antecipadamente à demanda para o suprimento de um bem ou serviço. Qual seja a razão, parece ser evidente que os empreendedores que se arriscam a organizar uma firma, procurem resguardar o direito de oferecer (Goldberg, 1976, p. 432), ou seja, procurem criar garantias de volumes de demanda que gerem fluxos capazes de retornar os investimentos, situando o risco dentro de padrões aceitáveis pelos empreendedores (Chiles & McMackin, 1996). A partir dessa perspectiva, é possível supor-se que ambos os agentes tentarão garantir a apropriação sobre os resíduos, e aquele que for capaz de impor maior controle sobre o outro acabará por garantir a maior parcela do resíduo transacional.

Segundo El-Ansary e Stern (1972, p. 47):

"(...) 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".

De outra forma, investir antecipadamente em estruturas para a produção de um bem ou serviço e/ou para a sua distribuição representam iniciativas que acabam tornando um empreendedor, ou um conjunto deles, dependentes mútuos para o atingimento de seus objetivos empresariais. E quanto menos alternativas transacionais existirem no mercado para um membro, tanto maior será sua dependência de outro ou outros.

Os conceitos operacionais de dependência utilizados nos estudos sobre o assunto decorrem da definição de El-Ansary e Stern (1972), e são sofisticados e com múltiplos significados. O conceito de dependência, composto por duas dimensões, contempla tanto o lado da oferta, segundo a perspectiva dos objetivos mediados; quanto da demanda, no que se refere à disponibilidade de alternativas fora da relação. Esses objetivos obteníveis fora da relação e que são os próprios objetivos da relação, podem ser, por exemplo, aumento de margem, aumento de participação de mercado, diversificação pela entrada de concorrentes, entre outros.

Pela amplitude das alternativas colocadas como objetivos, e pelo fato de os conceitos serem originários de estudos conduzidos no ambiente de negócios norte-americano, cabe perguntar: particularmente no caso brasileiro, como são compreendidas e verbalizadas, na relação auto-serviço e fornecedores, as dimensões relacionais que promovem a dependência?

Seguindo essa mesma linha de questionamento: qual é o entendimento por parte dos agentes O-P sobre "investimento motivado de P em objetivos mediados por O (El-Ansary e Stern, 1972, p. 47)?" O que são esses investimentos: prateleiras e câmaras frigoríficas cedidas em comodato, prazos de pagamento mais longos concedidos com a expectativa de crescimento de vendas, bonificações, descontos, ou outras modalidades?

Torna-se o problema desse estudo, portanto, identificar a conceituação atribuída pelo auto-serviço e seus fornecedores ao que seja dependência e suas macro-variáveis segundo a definição de El-Ansary e Stern (1972).

3.2 Justificativa

Parece ser evidente que a crescente concentração do auto-serviço no Brasil acaba por criar conflitos entre essa indústria e o conjunto de indústrias fornecedoras. A indústria fornecedora argumenta (O Varejo Endurece, Gazeta Mercantil, 2000) que o auto-serviço tem comprimido suas margens, levando-a a uma situação de eminência de prejuízos. Aparentemente, a partir dessas declarações, observa-se uma situação onde o auto-serviço exerce poder na medida que impõe alterações no composto mercadológico planejado de seus fornecedores, e estes, por sua vez, tentam também exercer poder em relação ao auto-serviço. Provavelmente a explicação do sucesso do auto-serviço em sua empreitada seja dada pela existência de dependência por parte dos fornecedores em relação a esse agente transacional.

Apesar das definições apresentadas e consagradas pela literatura internacional, no Brasil não há, até melhor conhecimento do autor, um estudo que procure entender mais profundamente a natureza da dependência na indústria de auto-serviço, bem como suas conseqüências. Por conseguinte, entende-se que o primeiro passo do presente esforço seja compreender como esses agentes econômicos nacionais conceituam investimentos motivados e alternativas fora da relação, as duas macro-variáveis da definição de dependência.

Como operadores metafísicos (Boyd in Boyd, Gasper, Trout, 1991) as variáveis definidas por El-Ansary e Stern (1972) são consistentes, contudo, a literatura encontra dificuldades em convertê-las em conceitos operacionais semanticamente livres de ambigüidade. Apenas ilustrativamente, em seu estudo Heide e John (1988) utilizam como operadores para investimentos específicos declarações como: “Nosso pessoal de vendas despendeu muito tempo e esforço aprendendo as técnicas de vendas especiais utilizadas por esse principal”; “Muitas das tarefas que realizamos para esse principal requerem coordenação estreita com seu pessoal” (Heide, John; 1988, p. 28). Não é evidente nesse estudo o significado do que seja “(..) muito tempo e esforço aprendendo (...)”, ou “(..) coordenação estreita (...)”, para citar alguns operadores ambíguos.

Além disso, Heide e John (1988) adaptam uma escala criada por Anderson (apud Heide, John, 1988) para avaliar a especificidade de investimentos entre a equipe de vendas e o contratante, ou seja, não partiram de operadores semânticos oferecidos pelo canal de marketing

estudado.

A partir desse entendimento vislumbra-se a rica possibilidade de elaboração de conceitos operacionais de dependência a partir do entendimento e definições dos próprios agentes transacionais, sendo essa a principal razão para a implantação e continuidade desse estudo. Some-se que esses operadores serão criados em língua portuguesa e não traduzidos daqueles elaborados em contextos de línguas estrangeiras.

A implicação desse estudo para o conhecimento de canais de marketing é o de contribuir para o avanço do entendimento dos operadores de dependência entre auto-serviço e seus fornecedores, bem como dos investimentos correlatos, permitindo, futuramente, a avaliação do modelo de dependência, apresentado no próximo tópico, nas relações transacionais entre esses agentes.

3.3. Objetivos e Conceitos Chaves.

Os objetivos desse trabalho são:

- a. **Geral:** Determinar um conjunto de operadores para dependência, a partir da conceituação oferecida pelos membros da díade auto-serviço e fornecedores;
- b. **Específicos:**
 - a. Determinar os operadores de dependência baseados nos três tipos de investimentos (criação da firma, criação da estrutura de governança da transação, onde há investimentos para a consecução da transação e suas salvaguardas) a partir do entendimento dos agentes econômicos;
 - b. Reduzi-los a um conjunto parcimonioso;

Posto esses objetivos, o produto dessa pesquisa deve ser um conjunto de operadores de dependência robustos e parcimoniosos para díade auto-serviço e fornecedores.

3.4 Revisão Bibliográfica

Dependência, conflito, poder e controle compõem um campo clássico de estudos em marketing (El-Ansary, Stern, 1972; Hunt, Nevin, 1974; Lusch, Brown, 1982; Heide, John, 1988) e que ainda suscita entendimento.

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 de

ilustração, tem-se o quadro representado na tabela 1.1.

Tabela 3.1. Principais Estudos sobre Poder, Conflito e Dependência.

Assunto	Autor
Conflito	Eliasberg, Michie (1984); Pondy (1967); Assael (1969).
Controle	Etgar (1976); El-Ansary, Robicheaux (1974); Ouchi (1979); Frazier (1983); Anderson, Oliver (1987); Bucklin (1973).
Poder	Gaski, Nevin(1985); Buchana (1992); Kasulis, Morgan, Griffith, Kenderdine (1999); Kale (1986); Schull, Pride, Little (1983); Little (1970); Hage, Aiken (1988); Etgar (1976); Keith, Jackson, Crosby (1990); Lusch, Brown (1982); Frazier, Summers (1986); Gaski (1984); Hunt, Nevin (1974); El-Ansary, Robicheaux (1972); Keysuk (2000).
Dependência	El-Ansary e Stern (1972); Heide, John (1988)

Comparativamente ao conceito de poder, evidencia-se que a produção de conhecimento em relação ao tema de dependência não foi explorada em sua extensão pela literatura uma vez que é aceita como a fonte da existência de poder. Essa produção relativamente menor talvez se explique pela dificuldade de operacionalização desse conceito. De qualquer forma é um tema que parece ainda ser relevante e que merece um pouco mais de aprofundamento, principalmente após a introdução em estudos mercadológicos da Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975), para a qual investimentos, oportunismo e dependência são conceitos centrais.

3.4.1 Teoria dos Custos de Transação

Williamson (1981, p. 1544) descreve a transação como a transferência de um bem ou serviço ao longo de interfaces tecnológicas distintas e 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. Nessa mesma direção, de processos transacionais, Vargo e Lusch (2004) defendem um novo paradigma para o marketing.

Williamson (1979, 1981) sugere quatro pressupostos comportamentais presentes em uma transação:

- a. O oportunismo¹ é um conceito central dos custos de transação;
- b. O oportunismo é particularmente presente em atividades econômicas cujas transações demandem investimentos específicos em recursos humanos e de capital;
- c. O processamento eficiente de informações é um conceito relacionado e importante;
- d. O acesso aos custos de transação é uma empreitada institucional comparada.

Ainda sobre transações, segundo Williamson (1979, 1981) qualquer uma delas possui o seguinte conjunto de dimensões:

- a. Incerteza, ou o desconhecimento das possibilidades de ganho ou perda envolvidas na transação;
- b. Frequência com que a transação ocorre entre as partes;
- c. Grau de incursão em investimentos específicos para a consecução da transação, podendo esses investimentos, quanto ao grau, serem classificados como: não específico; misto e idiossincrático.

¹ Oportunismo é a busca de interesses próprios de maneira enganosa (Williamson, 1979)

É um pressuposto da Teoria da Economia dos Custos de Transação (Williamson, 1979) que os agentes econômicos engajados em uma transação, busquem maximizar seus retornos, às vezes baseando-se em comportamentos oportunistas. Assim, toda a transação, além de envolver aspectos objetivos da troca, envolve aspectos comportamentais e ambientais. A decisão que o agente econômico deve tomar é a escolha da estrutura de governança da transação mais econômica, ou seja, que minimize os custos transacionais.

A estrutura de governança, por sua vez, é definida como "... a estrutura institucional dentro da qual a integridade da transação é definida." (Williamson, 1979; p.235). Firmas e mercados devem ser vistos como estrutura de governança alternativas umas às outras, para as quais as transações devam ser discriminadas (Williamson, 1979).

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. 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 prevacente entre as partes quando da ocasião da transação (Joshi & Stump, 1999), significando que cada parte decidirá qual comportamento apresentará em função da sua possibilidade de apropriação dos resíduos transacionais.

A decisão por uma estrutura de governança deve levar em conta o volume de investimentos necessários para a realização de uma transação e os problemas que surgem quando esses investimentos somente têm valor de mercado quando associados àquela transação especificamente. Esses investimentos específicos podem ser caracterizados como idiossincráticos (Williamson, 1979) dada a sua singularidade 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 das partes envolvidas gere importantes impactos de custo, sendo que um deles é o oriundo de comportamentos oportunistas por um dos elementos da díade, impondo custos adicionais à outra parte. Segundo o princípio de análise diádica exposto na introdução, cria-se a partir dessa

situação idiossincrática um monopólio bi-lateral, onde tanto o vendedor quanto o comprador estão em uma situação estratégica tal que qualquer um deles pode barganhar sobre ganhos incrementais que possam beneficiar ao outro, quando esse último propõe alguma alternativa de ajuste na relação. Apesar de ambos estarem intimamente associados e, portanto, possuam objetivos comuns de maximização no longo prazo, no curto prazo, cada um buscará se apropriar do máximo de lucro possível disponível na transação, criado por situações de ajuste provocadas pelo outro. Algumas dessas situações de ajustes podem ser entendidas como o exercício de poder por um dos membros da transação.

A decisão por investir especificamente também está associada à frequência com que a transação ocorre, podendo ser classificada em três tipos: única, ocasional e recorrente. O quadro 3.1. mostra essa relação entre frequência e investimentos.

Quadro 3.1. Tipo de Transação por tipo de investimento e frequência transacional.

Característica dos Investimentos				
Frequência da Transação		Não Específicos	Mistos	Idiossincráticos
	Ocasional	Compra de Equipamento Padrão	Compra de Equipamento Personalizado	Construção de uma Fábrica
	Recorrente	Compra de Materiais Padrão	Compra de Materiais Personalizados	Transferência a partir de locais específicos de bens intermediários através de estágios sucessivos

Fonte: Williamson, 1979

O exemplo descrito no quadro 3.1 baseia-se na realidade hipotética de uma indústria de transformação, mas pode ser adaptada para qualquer tipo de firma ou mercado. O que se apreende desse quadro é que quanto mais específica para o comprador e o fornecedor for a transação, mais idiossincrático é o investimento. Ruchala (1997) nomeia um conjunto de investimento relacionados à transação, que esclarece o significado de especificidade e contribui para o seu entendimento e importância no contexto da Teoria da Economia dos Custos de Transação. São eles:

- a. Local: a posição geográfica de um agente econômico pode lhe dar economias transacionais, seja pela proximidade a fornecedores como também de seus consumidores. Um bom exemplo desse tipo de ativo são os mercados de ações, uma vez que esse tipo de transação somente pode ocorrer dentro deles;
- b. Físicos: refere-se a ativos criados especificamente para abrigarem a transação, tais como os *shopping centers* ou fábricas;
- c. Humanos: treinamentos específicos para a condução ou operação de certos processos que demandam habilidades específicas e escassez. O treinamento de

certos operários é voltado apenas para a operação de um equipamento específico, limitando a mobilidade desse elemento. Um outro exemplo são programadores de softwares no que se refere à linguagem utilizada;

- d. Dedicados: é ativos que atendem especificações únicas ou volumes de produção de um comprador em particular. É o caso da Brapelco que é a fornecedora de toda a rede McDonald's e que somente pode fornecer-lhe;
- e. Marca: os investimentos para a formação do valor de uma marca, ou a melhora da mesma caracterizam essa categoria de ativos;
- f. Tempo específico: 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.

Torna-se claro que o grau de relacionamento e identificação mútua das partes cresce quanto mais específico for o investimento que ambas realizarem para o processo transacional. Na situação de investimentos não-específicos, pode-se imaginar a compra e venda de sabonete em um mercado: ela é do tipo recorrente, padronizada e a identidade do comprador e vendedor não determina o tipo de investimento, mas sim o ambiente para que a transação ocorra. Já no caso de um investimento idiossincrático, por exemplo, pode-se citar o caso de uma firma que fornece peças para uma montadora e que realizou investimentos em equipamentos que produzem somente as peças demandadas pela montadora. Nessa situação a transação é recorrente, padronizada e a identidade dos membros transacionais é fundamental na determinação do tipo e grau de investimentos.

Qualquer transação constitui um tipo de contrato entre duas partes (Kotler, 1988, p11), uma vez que de um lado um agente se propõe a entregar uma mercadoria ou serviço a um preço, num determinado local e a um certo tempo, enquanto que a outra parte irá pagar o tratado e receber a mercadoria/serviço no local e tempo tratados. Para se chegar ao entendimento de estruturas de governança precisa-se compreender como operam as relações entre as partes para a realização da transação, sendo utilizada a tipologia apresentada por Williamson (1979):

- a. Contrato Clássico: onde basicamente todos os aspectos relativos ao acordo

podem e são detalhados, sendo que a identidade das partes é irrelevante e natureza do acordo é claramente delimitada. É um contrato onde a participação de terceiros (na função de árbitros) é desencorajada e está submetida a regras legais, documentação, além de ser auto liquidável;

- b. Contrato Neoclássico: contratos de longo prazo sob condições de incerteza e onde a previsão e apresentação de todas as situações e acontecimentos se tornam proibitivamente custosas, se não impossível. Normalmente exigem arbitragem para a solução de disputas e que são geralmente preferíveis a litígios judiciais;
- c. Contrato Relacional: refere-se a transações repetitivas de longo prazo, específicas e definidas. O que importa neste tipo de contrato é o relacionamento, sendo as situações e problemas resolvidos pontualmente e as partes são bastantes e suficientes para solucionar suas diferenças sem a interferência de um árbitro externo à relação.

A partir do tipo de investimento, da frequência da transação e do tipo de contrato que a rege, Williamson (1979) enumera quatro possíveis estruturas de governança:

- a. Governança de Mercado: regida pelo contrato clássico, onde não existe especificidade da transação nem para a ocasional e tão pouco para a frequente;
- b. Governança Trilateral: regida pelo contrato neoclássico e cujas transações são do tipo mista ou idiossincrática. Os investimentos especializados em ativos impõem altos custos de transferência para uma terceira parte devido à sua alta especificidade;
- c. Governança por Transação Específica: regida pelo contrato relacional. Existem duas subcategorias:
 - i. Estrutura de governança especializada: transações recorrentes do tipo misto e idiossincrático;
 - ii. Governança bi-lateral: contrato obrigacional. Aplica-se ao caso

de transações altamente idiossincráticas, onde não existam ganhos evidentes de escala entre as firmas de sorte que o comprador ou fornecedor se sinta induzido a integrar-se para frente. Já para transações do tipo misto, a busca de alternativas externas pode levar a economias de escalas.

- d. Governança Unificada: quanto mais idiossincráticos forem os investimentos, maior é o incentivo para o abandono das estruturas de comercialização de mercado e a adoção da verticalidade.

O quadro 3.2 retrata a relação de estruturas de governança, tipos de contratos, frequência da transação e característica do investimento. Importante ressaltar que esse conceito de governança é entendido na literatura de marketing como domesticação do mercado.

Quadro 3. 2. – estruturas de governança, tipos de contratos, frequência da transação e característica do investimento.

		Característica dos Investimentos		
		Não Específico	Misto	Idiossincrático
Frequência da Transação	Ocasional	Governança de Mercado Contrato Clássico	Governança Tri lateral Contrato Neo-Clássico	
	Recorrente		Governança Bi lateral Contrato Relacional	Governança Unificada Contrato Relacional

Fonte: Williamson, 1979

De fundamental importância para a compreensão da dinâmica de cada estrutura de governança são as três proposições (Williamson, 1979,1981,1990) que determinam sua existência:

- a. Transações altamente padronizadas não requerem uma estrutura de governança especializada;
- b. Somente transações recorrentes suportam uma estrutura de governança altamente especializada;
- c. Apesar de transações ocasionais não-padronizadas não demandar uma estrutura de governança específica, requer, mesmo assim, atenção especial;

Nota-se que a questão central da Teoria da Economia dos Custos de Transação é de caráter normativo, ou de como a firma deve selecionar uma estrutura de governança que minimize os custos de transação, sendo que essa redução pode ocorrer através do mercado ou no limite oposto via verticalização, dependente do grau de risco envolvido (Oxley, 1997).

Uma das grandes, se não a única, dificuldade de validação do modelo de Williamson (1979) é a dificuldade de se apontar e mensurar os custos de transação (Chatterjee & Corbae, 1995). Apesar dessa crítica, a Teoria dos Custos de Transação sugere que a decisão de internalizar [processo de verticalização] ou não uma transação [*make or buy*] é função dos custos relacionados à realização dessa última, sugerindo a possibilidade de uma estreita relação entre a estrutura de governança da transação, incluindo o mercado como um tipo de governança, e a natureza das firmas. Há indícios que dependendo da maneira como as firmas se estruturam, haverá uma estrutura de governança transacional mais adequada uma vez que se está tratando, em última instância, de processos transacionais sucessivos até o consumidor.

3.4.2. Mercados e firmas - O Modelo de Alston e Gillespie

O modelo de Williamson explica a decisão de comprar ou fazer relacionada à especificidade dos ativos necessários para a condução de um processo transacional. Segundo Alston e Gillespie (1989), a especificidade dos ativos explica o porque das firmas escolherem se expandir investindo em ativos especializados anteriormente ao processo de produção, mas sozinha não constitui argumento para explicar integrações verticais pós-produção.

Quando a frequência da transação aumenta entre membros transacionais, e se firmam no longo prazo, governanças de mercado podem ser utilizadas mesmo quando ativos

específicos estão envolvidos, uma vez que o oportunismo é mitigado já que ambas as partes ganham com a continuidade da relação. Esse argumento desenvolvido por Alston e Gillespie (1989) pode ser falacioso já que para que as empresas desenvolvam relacionamentos de longo prazo é necessário que o façam seqüencialmente no curto, e que, nesse horizonte, os investimentos idiossincráticos determinem a criação de estruturas diferentes das de mercado. Pode ser até que no longo prazo essas estruturas sejam substituídas pelo mercado em função da confiança criada entre as partes.

Similarmente, incertezas sobre o futuro não impedem arranjos contratuais desenhados para lidar com contingências não especificadas, ou seja, mesmo em presença da incerteza investimentos são realizados e salvaguardados por uma estrutura de governança transaccional qualquer.

Williamson (1981, p. 1538, 1539) justifica a existência da firma em função da minimização dos custos de transação. Argumenta que a teoria neoclássica trata a firma como uma função de produção com um objetivo de maximização de lucro determinado, contudo, essa função não basta para explicar os propósitos servidos por distintos modos hierárquicos da organização. A firma como função de produção deve ser substituída cedendo lugar à visão da firma como uma estrutura de governança, caso as ramificações internas da organização desejem ser adequadamente acessadas.

Sob a perspectiva da Teoria das Organizações, o desempenho das firmas é explicado segundo a visão comportamental e sociológica que vê o ajuste entre os fatores organizacionais e o meio ambiente como responsável por esse desempenho. Um estudo conduzido por (Hansen & Wernerfelt, 1989) indica que fatores organizacionais explicam quase o dobro da variância nas taxas de lucratividade do que os fatores econômicos, contudo, Williamson (1981) defende que em virtude dos teóricos organizacionais concentrarem-se justamente nesses fatores comportamentais é que se perde de perspectiva os fatores de economia que são fundamentais para o entendimento da corporação moderna, uma vez que os mesmos acabam por ser suprimidos dos esforços de pesquisa. Uma segunda crítica à visão organizacional é que as firmas e os mercados são tratados como entidades separadas, ao invés de estarem em ativa justaposição (Williamson, 1981, p. 1539).

O postulado básico da economia dos custos de transação (Alston e Gillespie, 1989) é que a menos que existam custos associados para a utilização do mercado, as transações não serão realizadas através das firmas. Uma fonte de custos de transação é a especificidade dos ativos. Se o grau de especificidade vislumbrada pelo empreendedor previamente ao investimento em capital físico for grande, a organização da transação dentro da firma será selecionada de sorte a evitar o comportamento oportunista.

A firma, como contraponto do mercado, é uma organização que provê direcionamento consciente na coordenação de capital físico e financeiro, humano e intensidade do trabalho de forma a produzir bens e serviços para a venda (Alston e Gillespie, 1989).

No contexto do modelo de Alston e Gillespie (1989), uma firma pura é aquela que adquire seus insumos através de transações puras com o mercado e que assume todos os custos de transação relacionados à produção de bens e serviços. Uma firma pura não existe caso os custos de agenciamento de suprimento de capital ou os custos de monitoramento associados à intensidade do trabalho são realizados por uma organização independente que subcontrata parte do processo de produção.

Entende-se, por conseguinte, que a firma e o mercado são pontas de um contínuo contratual. Ao prover um critério objetivo para diferenciar variações contratuais (o grau com que a firma assume os custos de transação), o modelo Alston-Gillespie ou modelo de coordenação de recursos, permite distinguir entre diferentes tipos de firmas ao longo do contínuo contratual.

Ao definir a firma ao longo de um contínuo, consegue-se distinguir entre os custos de transação da firma e de mercado. Essa distinção, por sua vez, acentua a forma como a distribuição dos fatores de produção pode simultaneamente determinar a estrutura organizacional da firma.

Ao adquirir controle sobre os fatores de produção, o empreendedor também adquire os custos de transação oriundos da natureza da formação, utilização e controle da firma enquanto estrutura de governança (Alston e Gillespie, 1989; Bucklin, 1967).

As estruturas de governança transacional desenvolvem-se de sorte a reduzir os custos de transação, argumento esse baseado no pressuposto que o desenho ótimo de uma

organização, aprendizado organizacional, ou pressão competitiva de mercado irão forçar as firmas a minimizar a soma dos custos de produção e transação. Ao considerar a formação de firmas, sob a perspectiva de redução dos custos existentes dada a utilização do mercado, alguns princípios de desenho organizacional devem ser observados (Williamson, 1979, 1981):

- a. Especificidade do ativo – a crença que transações recorrentes por bens e serviços separáveis tecnologicamente será eficientemente mediada por contratos em mercados autônomos é progressivamente enfraquecida na medida em que a especificidade do ativo cresce;
- b. Princípio da exteriorização – o pressuposto natural que as trocas entre produtores de bens diferenciados e estágios de distribuição serão eficazmente mediados por contratos autônomos é progressivamente enfraquecida na medida que as exteriorizações de demanda crescem;
- c. Princípio da decomposição hierárquica: a organização interna deve ser desenhada de uma maneira que o efeito de quase independência entre as partes, as atividades operacionais e o planejamento estratégico possam ser claramente distinguíveis e os incentivos devem ser alinhados dentro e entre os componentes de sorte a promover a eficácia local e global.

Os fatores a serem considerados, estendendo o modelo de Williamson (1979), são: físicos e capital financeiro, capital humano, intensidade de trabalho - supressão ou aplicação do esforço de trabalho. (Alston & Gillespie, 1989). Dessa maneira o modelo de governança transacional pode ser utilizado para explicar a formação e estruturação da firma. Sugere-se que a formação da firma é uma pré-condição que acabará determinando a forma como a mesma se relacionará com seus parceiros comerciais e como essa relação se desdobrará em termos de dependência e poder.

Essa argumentação demonstra o potencial custo transacional de estruturas de governança, que incluem a firma e sua extensão na forma do relacionamento transacional, que não promovam mecanismos de salvaguarda a comportamentos oportunistas, fruto da dependência em virtude da frequência das transações e dos investimentos idiossincráticos. Portanto, o

entendimento da natureza da dependência é necessário para a redução dos custos transacionais.

3.4.3 Dependência

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, uma vez que são diretamente proporcionais, 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, especificamente 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 a ele.

Estabelecer alterações no composto mercadológico do outro membro significa dizer que há um exercício de poder. Adotando a proposição de Simon (apud El-Ansary, Stern, 1972) sobre o exercício do poder que estabelece que este pode ser executado a partir de fontes de influência, o que torna o modelo sociológico mais válido, pois poder passa a ser uma

conseqüência 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 (1962) 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.

El-Ansary (1975) identificou quatro fatores relacionados a dependência a partir da aplicação da técnica de análise fatorial na massa de dados colecionada na díade fornecedor e revendedor. São eles: (a) preocupação de posição em relação à venda e ao lucro; (b) atividade competitiva e número de concorrentes; (c) 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. Reconhece que uma firma não é capaz de desempenhar todas as funções necessárias à sua operação, daí porque se engajam em relações transacionais, confirmando os postulados de Williamson (1981) e Alston e Gillespie (1989). É conseqüência a partir da observação 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:

P₁. 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;

P₂. 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;

P₃. 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 que servem à proteção dos investimentos específicos. Sugerem que o relacionamento entre agentes relacionais, pela sistematização de uma estrutura de atendimento exclusiva, a 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 a uma possível mudança. Ressaltam a impossibilidade de um agente, de tamanho menor do que o principal a quem serve, 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 determinam 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, que acrescenta um quarto fator relacionado à existência de alternativas relacionais potenciais. Não é somente a existência atual de alternativas, mas o potencial futuro de existência destas opções também acaba condicionando um determinado grau de dependência.

Heide e John (1988) discriminam a dependência originária de ativos idiossincráticos daquela de natureza relacional representada pelos tópicos anteriores. A caracterização dessa dependência relacional está ligada à capacidade do agente focal repor seu parceiro transacional.

A partir dessa argumentação é desenvolvido um modelo de dependência baseado em três vetores; sendo o primeiro a capacidade que o agente dependente tem de proteger seus investimentos criando investimentos de salvaguarda de natureza totalmente relacional. O segundo é a capacidade do agente repor o parceiro transacional e o terceiro está relacionado ao impacto nos resultados originados pelos investimentos específicos e pela capacidade de reposição do parceiro transacional.

A implicação teórica desse modelo consiste no fato que os agentes impossibilitados de proteger seus investimentos pela integração vertical ou contratos buscam salvaguardas em investimentos de natureza transacional com outros agentes de forma a reduzir a dependência do agente principal com quem mantém relacionamento.

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, num estudo sobre fornecedores e atacadistas, 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.

Em função da discussão anterior, 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.

Percebe-se a partir do discurso teórico que os agentes econômicos buscam reduzir seus custos transacionais criados pelo surgimento do comportamento oportunista, das incertezas do mercado e da própria natureza dos investimentos que realizaram, por isso crê-se que a iniciativa de um estudo mais aprofundado sobre a natureza e a dinâmica da dependência entre membros de um canal de marketing guarda é ainda justificado.

3.4.3.1. Dependência em Sociologia das Relações Transacionais

Segundo Meeker (1971) todos os comportamentos sociais podem ser preditos a partir de algumas premissas: (1) os valores do ator²; (2) sua percepção dos comportamentos alternativos disponíveis a ele; (3) suas expectativas sobre as conseqüências dessas alternativas para ele e para outros (incluindo a própria resposta dos outros); (4) uma regra de decisão, um tipo de norma social que o orienta na composição das três premissas anteriores para produzir um comando para o seu comportamento.

A partir das premissas de comportamento evidencia-se a proposição de Weber (apud Meeker, 1971) que distingue 4 bases para decisão: tradição, emoção, cálculo racional sem preocupação com o fim; cálculo racional dos fins e meios. Esse último tipo de decisão se refere à situação em que o indivíduo é lógico ao avaliar as conseqüências de suas ações e como ele avaliará essa conseqüência, contudo, não busca otimizar seu valor porque percebe o ato como ilegítimo.

² Hamblin e Smith (apud Meeker, 1971) definem valores como sendo respostas emocionais condicionadas de natureza involuntária assim como percepção é uma resposta involuntária a estímulos visuais, auditivos, etc...

A racionalidade, enquanto uma tentativa de maximizar ou minimizar um resultado segundo funções de decisão de natureza objetiva, não é um comportamento preponderante; permitindo que Meeker (1971) proponha alguns pressupostos que expliquem porque a racionalidade não se aplica claramente aos comportamentos sociais:

- a) Reciprocidade. Similar a reciprocidade está a justiça, segundo a qual as pessoas tentarão retirar da trocas aquilo que acham que merecem com base no que colocaram nessa relação;
- b) Justiça distributiva: a pessoa com maior investimento merece o maior retorno;
- c) Competição ou rivalidade: o objetivo da troca é retirar maior recompensa do que o outro, mesmo a custo absoluto;
- d) Altruísmo e responsabilidade social: o objetivo é auxiliar o outro agente transacional.

Messick and McClintock (apud Meeker, 1971, p. 487) especulam que os três motivos de maximizar o ganho conjunto, o ganho relativo (competição) e o próprio ganho são as possíveis bases de escolha para jogos pareados com objetivos mistos. Demonstram que a separação dos três motivos em qualquer situação é impossível. Esse argumento é relevante para o caso de transações em canais de marketing visto que os agentes relacionais tomam suas decisões levando em conta os motivos expostos, provavelmente apresentando um deles como preponderante conforme o contexto atual e futuro da relação, e das posições relativas de natureza econômica e financeira de cada um.

Todo o argumento anterior conduz Meeker (1971) a propor um conjunto de definições formais para a consecução de transações. Toda transação é composta por pessoas [ou agentes econômicos] (participantes); atos (itens de comportamento desempenhado por essas pessoas) e valores dos atos (a recompensa ou reforço que uma pessoa recebe daquele ato). Os valores são classificados em recompensas e custos. Segue o conjunto de definições:

- Def. 1. Uma transação social é um conjunto de atos desempenhado por P em O onde há valor para ambos P e O. O valor recebido por P nessa transação depende (a) dos atos disponíveis aos outros atores; (b) o valor que cada um atribui aos atos; (c) a maneira como

os atores valorizam está estruturada em relação uma ao outro e (d) as escolhas que cada um realiza a partir dos atos disponíveis a ele.

- Def. 2. A estrutura de objetivos de uma transação é a interdependência das recompensas e dos custos. Uma estrutura de objetivos é conflitiva se a recompensa de O implica em custo para P e vice-versa. Um jogo de soma zero é um exemplo de estrutura conflitiva. A estrutura de objetivo é cooperativa se a recompensa para O implica em recompensa para P e vice-versa. A estrutura de objetivos é mista quando algumas alternativas são conflitivas e outras cooperativas.
- Def. 3. As decisões de P e O são os atos que ambos mutuamente desempenham.
- Def. 4. O ganho total de P pela transação é o valor total que P recebe das suas próprias decisões assim como das de O no curso da transação.
- Def. 5a. Uma regra decisória é uma regra atribuindo um ganho a um ou ambos os participantes da transação.
- Def. 5b. Racionalidade é uma regra transacional que assinala a P o resultado que maximiza seu ganho total.
- Def. 5c. Altruísmo é uma regra transacional que assinala a O o resultado que maximiza seu ganho total;
- Def. 5d. Ganho de grupo é uma regra transacional que assinala o máximo valor à soma dos ganhos de P e O.
- Def. 5e. Competição é uma regra transacional que assinala o máximo valor possível à diferença entre os ganhos totais de P e O, com P maior que O.
- Def. 5f. Consistência de status é uma regra de decisão que assinala o máximo valor à diferença entre os ganhos de P e O, como P maior que O se P possui status superior a O antes do início da transação e menor se P possui status inferior a O antes do início da transação.
- Def. 5g. Reciprocidade é uma regra de decisão que assinala o menor valor à diferença entre o total que as decisões de P gerou para o valor de O e o total que as decisões de O contribuíram para os ganhos de P.
- Def. 6. Duas regras de decisão são mutuamente consistentes em uma estrutura de objetivos se ambas escolhem o mesmo conjunto de alternativas.

- Def 7. Uma regra de transação determina uma escolha dominante para P em uma estrutura de objetivos se: (a) essa escolha sempre resultará em um resultado mais conforme à regra de decisão do que qualquer outra; (b) a regra de transação de O tem uma escolha dominante e existe uma escolha para P que sempre resultará em um resultado mais conforme à regra transacional de P do que o resultado que qualquer outra.

Regras transacionais como normas sociais podem ser preditas a partir de valores mais gerais, por exemplo, diferenças entre culturas na propensão a concorrer ou cooperar tem sido notadas a longo tempo pelos antropologistas (Bebedict, 1935; Mead 1937, apud Meeker, 1971).

Emerson (1962) 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, e que tanto poder quanto dependência não são atributos do agente, mas sim da relação social, inclusive porque as relações de poder são freqüentemente 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.

As relações sociais comumente produzem vínculos de dependência mútua entre as partes. A depende de B se ele aspira a objetivos ou gratificações cuja obtenção é facultada por ação apropriada de B. Devido à mútua dependência é mais ou menos imperativo para cada parte que ela seja capaz de controlar ou influenciar a conduta da outra (Emerson, p.32). A interdependência permite, em algum grau, que uma das partes facilite ou complique a obtenção dos objetivos da outra, consistente com os comportamentos relacionais propostos pro Meeker.

A definição de dependência que Emerson propõe é de fundamental importância para canais de marketing visto que o trabalho seminal de El-Ansary e Stern (1972) foi baseado nesse conceito de dependência. Dependência do ator A em relação ao ator B (D_{ab}) é (1) diretamente proporcional ao investimento motivacional de A em objetivos mediados por B; (2) inversamente proporcional à disponibilidade desses objetivos para A fora da relação A-B. (p32)

Por conseguinte, o poder do ator A sobre o ator B (P_{ab}) é o montante de resistência por parte de B que potencialmente pode ser sobrepujada por A para a obtenção de seus objetivos.

O poder (P_{ab}) será empiricamente manifesto somente se A demanda alguma coisa que é contrária ao desejo de B. Qualquer definição operacional precisa fazer referência à mudança da conduta de B atribuída à demanda de A.

A relação de poder entre os agentes A e B é balanceada se:

$P_{ab} = D_{ba} = P_{ba} = D_{ab}$; ou seja, o equilíbrio entre os agentes somente é atingido quando há interdependência dos membros.

Por outro lado, a relação é desbalanceada se:

$P_{ab} > P_{ba} \mid D_{ba} > D_{ab}$; ou, quando um dos elementos da díade é mais dependente do outro do que o contrário.

Em geral parece que relações desbalanceadas são instáveis, pois encorajam a utilização de poder que, por sua vez, coloca em movimento processos denominados: (a) redução de custo; (b) operações de equilíbrio.

O custo é o montante de resistência a ser superada, entendido esse custo como aquele que uma das partes incorre para atender a demanda da outra. Como o custo é a resistência, e o poder é definido como a resistência a ser superada pelo agente que tem maior interesse no objetivo mediado, então, o poder deve ser condicionado pela minimização desse custo.

Já o equilíbrio pode ser restabelecido tanto por um incremento na dependência de A por B, quanto num decréscimo da dependência de B por A, a partir do seguinte conjunto de condições:

1. Se B reduz o investimento motivacional em objetivos mediados por A;
2. Se B cultivar fontes alternativas de gratificação para esses objetivos;
3. Se A aumentar o investimento motivacional em objetivos mediados por B;
4. Se para A é negado o direito de fontes alternativas pra atingimento desses objetivos.

Poder e justiça podem ser interpretados como ações relacionadas à localização de resultados transacionais ao longo da curva de contrato entre as partes (Cook, Emerson, p. 722).

Se $\square x$, $\square y$, $\square x$, $\square y$ são as unidades de valor ou preferência e X e Y as unidades transacionadas, então:

$$\square yY - \square xX \square \square xX - \square yY \quad (1);$$

é a equação de transações eqüitativa, demandando as seguintes condições para ser atingida:

- a. Ambos A e B conhecem ou mantêm fortes hipóteses sobre o lucro relativo;
- b. A regra de transação eqüitativa é ativada e honrada por A e B na situação transacional em consideração.

Quando um dos agentes busca maximização do ganho próprio, sem interesse pela equidade ou conhecimento do lucro do outro, a interação social promoverá um processo de poder (Cook, Emerson; p. 723), onde a equação (1) não mais será uma igualdade, revelando que um dos agentes obterá resultados superiores ao do outro.

O poder social na díade pode ser mais bem concebido como uma disputa ao longo de uma curva de contrato³ $\square_2 \square_2$, com A pressionando por resultados na direção de \square_2 , e B pressionando em direção de \square_2 . Ou seja, ambos os agentes exercerão poder, contudo, não necessariamente o resultado será eqüitativo.

Cook e Emerson (1978) acabam por definir poder de maneira distinta daquela proposta originalmente por Emerson (1962), introduzindo a idéia de resíduos transacionais:

“Poder é qualquer relação transacional Ax;By, o poder de A sobre B (P_{ab}) é o potencial de A para obter resultados Y-X favoráveis às custas de B (p. 723)”

A dependência de A em relação a B (D_{ab}) é a função conjunta (1) variando diretamente com o valor de $\square_y - \square_x$, e (2) inversamente à disponibilidade de y para A a partir de diferentes fontes (p. 723). É importante ressaltar que alteram a definição original de dependência, substituindo os investimentos mediados pelo conceito de resíduo transacional.

3.4.4. Teoria da Competitividade Baseada em Recursos

Segundo Hunt e Morgan (1995), a Teoria Neoclássica da Concorrência Perfeita (TNCP) considera dada a existência de entidades econômicas como famílias, firmas, mercados e consumidores e desenvolve, a partir desse pressuposto, modelos explicativos sobre o funcionamento de uma sociedade, ou o conjunto das entidades econômicas, e como estas alocam

³ Conforme o princípio de negociação em monopólios bi-laterais.

recursos escassos e distribuem a renda oriunda da atividade econômica.

Nesse contexto a Teoria Neoclássica é um instrumento referencial para o entendimento das melhores alocações de recursos e insumos entre empresas e na sociedade, tendo-se como principal paradigma que os mercados competitivos⁴ tendem ao equilíbrio e que este é arbitrado pelo mecanismo de preços em transações que ocorrem entre os agentes econômicos. Por equilíbrio em mercados (Hunt, Nevin; 1974) entende-se o ponto onde o desejo marginal de continuar engajado na atividade de transação é igual produto marginal daquela transação.

A alocação de recursos ótima (Harberger, 1974; Leftwich, 1968) se dá quando as firmas operam em sua curva de custos de longo prazo, sendo que essas, dado o mecanismo de equilíbrio competitivo, definem que cada firma produz retornos iguais sobre o capital investido e os mercados estão abertos. É o valor do produto marginal (preço x produto marginal físico) que avalia a contribuição da unidade para o valor do produto total da economia. A receita marginal do produto mostra a contribuição que uma unidade do recurso promove para os recebimentos totais de uma empresa. Quando o preço de um recurso é igual ao seu produto marginal e sua receita marginal é igualada em todas as possíveis aplicações, então a função do preço como mecanismo de alocação está cumprida. Por outro lado, se as unidades de um recurso estão alocadas de forma que o produto marginal em uma aplicação é maior do que em outra, existe, então, um erro de alocação. O preço do recurso fornece o mecanismo para a re-alocação. O equilíbrio ocorre quando os valores do produto marginal entre as aplicações se igualam. Diferenças entre produtividade e retorno sobre o investimento entre duas áreas fornece o incentivo para o capital e, ou, trabalho migrar de uma área para outra. Quando as migrações reversas de capital e trabalho forem suficientes para equilibrar as taxas salariais entre as duas áreas o os retornos sobre os investimentos de ambas as áreas, ambos, trabalho e capital serão corretamente alocados.

Subjacente a essa discussão existe o pressuposto de que os mercados estão atuando em regime de concorrência perfeita e que estruturas que não sejam perfeitamente competitivas constituem desvios de mercado e são nocivas para a sociedade em termos de melhor alocação dos

⁴ Entende-se por competitivo o mercado onde qualquer agente econômico, isoladamente, não é capaz de influenciar os preços como resultado de qualquer ação sua. (Varian, Hal R. Intermediate Microeconomics, p.5).

recursos escassos disponíveis. Assim, os fatores que impedem alocações corretas são (88):

- a. Monopólio: onde um agente econômico detém a oferta do bem ou serviço, garantindo-lhe um poder econômico de mercado onde este pode determinar a alocação dos recursos criando rendas monopolistas, ou a diferença entre o valor econômico do bem e o preço pelo qual o mesmo está sendo transacionado;
- b. Monopsônio: situação simétrica do monopólio, onde existe um único comprador para o bem ou serviço e que atua segundo a mesma lógica do monopólio;
- c. Ignorância: entende-se ignorância como assimetria de informação ou de outra forma, é a falta de acesso a todas as informações relevantes sobre os mercados de fatores, comportamento do consumidor e os mercados competitivos e cujo impacto será uma decisão de alocação não ótima;
- d. Impedimentos sociais e psicológicos: refere-se à interferência no processo decisório de fatores sociais, como questões familiares (sucessão, partilha, compartilhamento da decisão), ou decisões não racionais baseadas em impressões, visões ou fortes desejos do gestor, entre outros;
- e. Fatores institucionais: alude ao impacto de exterioridades oriundas da ação organizada de instituições sociais, sejam governamentais ou pára governamentais. O exemplo clássico desse fator é o governo e suas regulamentações influenciando a estrutura de mercado, alterando seu caráter competitivo, como as barreiras protecionistas à entrada de novos concorrentes em uma indústria.

As decisões de alocação de recursos são, geralmente, multidimensionais, envolvendo uma série de componentes. Devem ser consideradas questões como tipo e tamanho do mercado de recursos, barreiras à mobilidade desses recursos, sendo que essa última depende de custos de transporte, perecimento, forças sociais, etc..(Leftwich, 1968). Também dependem do horizonte de tempo da ação: o curto prazo, onde os segmentos para um dado recurso são

separados e o longo prazo, onde os recursos têm tempo o suficiente para mover-se livremente entre os segmentos e esses tem a possibilidade de fundir-se um único mercado.

A contribuição que a teoria neoclássica dá à decisão de canais de marketing é o entendimento de em um estado ideal, onde cada empresa maximiza o seu lucro, e onde não há geração de renda originária de diferenças entre o valor econômico do bem e seu valor de mercado, como tomar a decisão que maximize a alocação dos recursos da firma.

Mesmo assim, pelos pressupostos dos quais parte, a TNCP não é capaz de explicar diferenças observadas nos mercados industriais, inclusive porque não se propõe a tal, que não podem ser unicamente atribuídas a uma má alocação de recursos. Alguns autores (Day, Wensley, 1988; Day, Nedungandi, 1994; Hunt, Morgan, 1995; Hunt, Morgan, 1996) procuraram ir além e apresentar alternativas ao pensamento neoclássico que justificassem as diferenças entre as firmas. Essa linha de pensamento assume que existem diferenças intrínsecas a cada firma que se originam do seu processo de formação e que são reforçadas ao longo de suas vidas, determinando que o equilíbrio competitivo é um modelo racionalista de caráter positivo, referencial, mas não normativo.

Hunt & Morgan, (1995) fazem uma crítica ao modelo neoclássico e propõe uma teoria alternativa para a explicação das diferenças entre as firmas e, porque as mesmas, antes de buscar o equilíbrio competitivo, procuram incessantemente manter o mercado em desequilíbrio.

A principal crítica recai sobre os pressupostos da escola neoclássica e sua dificuldade de validação empírica. Na medida em que modelos e proposições teóricas não passam pelo teste da realidade, torna-se questionável a própria robustez de previsão dessa teoria.

Algumas escolas econômicas, sensíveis às críticas ao pensamento neoclássico, passaram a considerar o relaxamento de alguns desses pressupostos, como por exemplo, o pensamento desenvolvido na chamada Escola de Chicago, que modifica o pressuposto de funções de produção idênticas e reconhece que existem competências específicas por firmas. Essas diferenças justificam-se pela constatação de que se existem diferenças entre indivíduos, os grupos que gerem as empresas são também diferentes e, portanto, as eficiências das firmas devem diferir. Se as eficiências diferem então as posições competitivas nos mercados também devem diferir e se

as diferenças entre os indivíduos não tender a uma convergência, então as posições competitivas das empresas não devem convergir para um equilíbrio como o proposto pela escola neoclássica.

A tabela 3.2 foi adaptada a partir de Hunt & Morgan (1995) e é um bom referencial comparativo entre as duas teorias.

Tabela 3.2 – Tabela Sinótica - Vantagem Comparativa

Fatores	Teoria Neoclássica	Teoria da Vantagem Comparativa
Demanda	Homogênea dentro da indústria	Heterogênea dentro da indústria
Informação do Consumidor	Perfeita e sem custo	Imperfeita e custosa
Motivação Humana	Maximização do interesse pessoal	Interesse pessoal limitado
Objetivo da Firma	Maximização do lucro	Desempenho financeiro superior
Informação da Firma	Perfeita e sem custo	Imperfeita e custosa
Recursos	Capital, trabalho e terra.	Financeiro, físico, legal, humano, organizacional, informacional e relacional.
Característica dos recursos	Homogêneos e mobilidade perfeita	Heterogêneos e imperfeitamente móveis.
Papel da gerência	Estabelecer quantidades e implantar a função de produção	Reconhecer, compreender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias
Papel do ambiente	Determina totalmente o desempenho e a conduta	Influencia a conduta e o desempenho
Concorrência	Ajustes de quantidades	Vantagem comparativa

Fonte:

Hunt & Morgan (1995)

As críticas apresentadas ao modelo neoclássico servem à teoria da vantagem comparativa (TVC) como um estímulo ao desafio dos seus pressupostos mais centrais; desafios estes que serão detalhados a seguir.

Na perspectiva da TVC sendo as preferências heterogêneas e sendo a informação imperfeita, os autores acreditam não haver um mercado único para uma indústria, mas sim um conjunto de segmentos dentro das mesmas. A implicação dessa proposição é que em não havendo

um único mercado, uma definição de equilíbrio torna-se tarefa demandante e provavelmente sem solução dada a dificuldade de agregação, inclusive dentro dos próprios mercados uma vez que os limites dos mesmos seriam indeterminados.

Devido ao papel duplo como consumidores e agentes econômicos, os humanos são limitados na busca de seus interesses individuais. De acordo com Etzioni (apud Hunt, Morgan, 1995), as pessoas possuem duas fontes de valores: prazer (P-utility) e moralidade. Imagine-se uma situação onde o gestor de uma firma seja também consumidor dos produtos por ela ofertados. No papel de consumidor, esse indivíduo rejeitaria aumentos de preços que trouxessem uma alteração do poder de compra de seu orçamento e provavelmente reduziria as quantidades compradas desse bem. Agora, no papel de gestor, enfrentando uma urgência pelo aumento de preços, esse provavelmente não hesitaria em promover o aumento. São duas situações morais antagônicas presentes no mesmo indivíduo e de difícil distinção situacional.

Decorrente das condições de informação imperfeita sobre mercados e consumidores, o objetivo primário das empresas é desempenho financeiro superior, que é função (Hunt, Morgan, 1995) da obtenção de uma vantagem comparativa pela firma, ou ofertas que (i) são percebidas como possuindo valor superior por um segmento específico ou que (ii) possa ser produzida a um custo inferior.

Por outro lado, a busca por vantagens comparativas não é privilégio de uma única firma em uma dada indústria, ao contrário, todas, de fato, estão buscando desempenhos financeiros superiores e, por conseguinte, competem entre si pela preferência dos consumidores e dos clientes.

A teoria da vantagem comparativa 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.

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 segundo o conceito de dependência, tem-se a dependência de caminho (Hunt, Morgan, 1995; Hunt, Morgan, 1996) onde influências importantes sobre o resultado final da firma podem ser exercidas temporariamente por eventos remotos, incluindo acontecimentos dominados por elementos da sorte ao invés de forças sistemáticas, ou seja, as firma 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 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 & Morgan (1995) 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 as 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.

3.4.5. Modelo Matemático

A partir da bibliografia apresentada entende-se que a dependência é função de:

- a. Investimentos realizados para a criação da firma;
- b. Investimentos realizados para a criação da estrutura de governança da transação, composta por:
 - i. Investimento para a consecução da relação transacional;
 - ii. Investimentos em salvaguardas.

Os investimentos para a criação da firma são aqueles realizados em ativos tangíveis e intangíveis (conhecimento e competências) necessários para a produção do bem ou serviço. Os investimentos realizados para a consecução da relação transacional são aqueles realizados em ativos tangíveis e intangíveis necessários para a criação de uma estrutura de governança para a transação. Por fim, os investimentos em salvaguardas são aqueles cujo objetivo é proteger o agente focal da apropriação de renda por parte do outro agente transacional, reduzindo a magnitude do relacionamento ou entabulando a procura por novos relacionamentos de troca.

Sendo assim, o modelo matemático de dependência é dado por:

$$D = f (I_{ff}, I_{eg}), \text{ onde:}$$

D é dependência;

I_{ff} é o investimento para formação da firma;

I_{eg} é o investimento para a formação da estrutura de governança da transação, dada por:

$$I_{eg} = f (I_t, I_{sv}), \text{ onde:}$$

I_t é o investimento para a consecução da transação;

I_{sv} é o investimento em salvaguardas da transação.

3.5 A Pesquisa

Esse trabalho se propõe a identificar os operadores a partir do entendimento dos membros da díade, portanto, é estruturado em duas fases. A primeira de natureza exploratória, seguida de uma fase descritiva cujo propósito é encontrar um conjunto parcimonioso de operadores a partir dos achados da fase exploratória.

3.5.1. Fase Exploratória

O estudo exploratório consistiu de seis entrevistas pessoais em profundidade, três delas com executivos de empresas fornecedoras do auto-serviço e as outras três com membros do auto-serviço.

O propósito dessa etapa foi buscar conhecer como cada membro da díade identifica e verbaliza as variáveis relacionadas aos três tipos de investimentos propostos no modelo.

3.5.1.1. Objetivos do Roteiro de Entrevista

Os objetivos desse roteiro são:

- a. Identificar qual é o conceito de dependência segundo a visão do entrevistado;
- b. Identificar como o entrevistado conceitua a estrutura de governança da transação, seus elementos e propósitos.
- c. Identificar quais são os conceitos de investimentos específicos para:

- a. Formação da firma⁵;
- b. Criação e consecução da transação;
- c. Salvaguardas dos investimentos feitos para a realização da transação.
- d. Explorar a relação entre esses investimentos e dependência.

As entrevistas ocorreram entre março e junho de 2003 nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro. O roteiro de pesquisa encontra-se no anexo 1.

3.5.1.1. Análise das Entrevistas

Da parte da indústria foram entrevistadas duas de grande porte, a HP e a Procter & Gamble, e uma de médio porte, a Queensberry, produtora de geléias.

Com relação ao conceito de dependência, ficou evidente que há muita ambigüidade quando os entrevistados se referem a ele. Ora não assumem que são dependentes, ora dizem o contrário. A participação do auto-serviço no faturamento da empresa é um indicador de dependência. Reconhecem que ambos os agentes tentarão ditar regras de relacionamento que garantam seus retornos e que em alguns casos um dos parceiros tem mais condições de impor essas regras, sendo que essa abordagem é consistente com o conceito de exercício de poder e menos com o de dependência. A HP, por exemplo, estabelece políticas transacionais conforme a frequência transacional entre ela e o auto-serviço, sendo que o auto-serviço de grande porte é classificado no nível relacional. Reconhecem o poder do auto-serviço de impor demandas de natureza econômica como descontos, bonificações, taxas de armazenagem e pontos extras, contudo, vêem na marca da indústria uma oposição a essa pressão. A concorrência também é citada como um mecanismo de barganha utilizado pelo auto-serviço para conformar a indústria à sua demanda. Definem a relação como complexa, onde os dois membros querem ganhar. O ponto de venda é o foco de disputa, com a indústria desejando controlá-lo como parte de sua estratégia de composto mercadológico.

A estrutura de governança é reconhecida pelas normas relacionais, principalmente credibilidade, os contratos de fornecimento, tecnologia da informação e a gestão de categoria. A assimetria da informação é uma característica citada na maneira de se conduzir a relação.

⁵ Esse objetivo proposto no projeto de pesquisa foi revisto durante a evolução da pesquisa bibliográfica e o autor decidiu retirá-lo da fase exploratória em virtude de as firmas dos entrevistados já estarem constituídas, o que torna a pergunta de validade duvidosa pois a resposta será baseada em percepções sobre a história de consolidação da firma.

Interessante notar uma citação da HP que afirma que quando um varejo fornece informações, ela utiliza esse aprendizado com outras redes. Também se referem à união do varejo e à troca de informações que promovem entre si como mecanismos que proporcionam controle sobre os fornecedores.

Citam-se como investimentos específicos para a relação os realizados em pessoas, treinamento e formação, estrutura de atendimento, tecnologia da informação, composto mercadológico e a marca da indústria.

Como salvaguardas surgem menções associadas a assimetria de investimentos entre os clientes, limitação da segurança do cliente na relação pela gestão de relacionamentos com os demais concorrentes e a liderança na categoria.

Pelo lado do auto-serviço evidenciou-se que eles sabem possuir o acesso ao consumidor e por isso tornam a indústria dependente deles para a obtenção desse propósito. Vêm-se como aqueles que atendem as expectativas do consumidor: “É a vontade desse consumidor que vai fazer com que ele [auto-serviço] vá ter relação com a indústria”. Há uma percepção clara de um sentido de ocorrência da iniciativa do relacionamento, onde a indústria deve procurar os pontos certos para a sua oferta. Resgatam a história afirmando que a indústria via o varejo como um prestador de serviço, ou seja, a indústria produzia e o varejo vendia para ela, atingindo o consumidor alvo daquela oferta. Atualmente a indústria precisa dessa distribuição sugerindo que a relação entre os membros dessa díade mudou, tornou-se mais complexa, embora um dos entrevistados ainda se definiu como intermediário. Uma afirmação chamou atenção, pois afirma que o auto-serviço detém a prateleira, logo, o fornecedor é dependente ao demandar esse espaço para atingir seus fins. Afirmam que participação de mercado é poder e que, além de o auto-serviço ser um processo logístico, ele agrega valor pela criação de sortimento e serviços.

A estrutura de governança compõe-se pelo processo logístico, troca eletrônica de dados, confiança, contratos e subsídios cruzados.

O principal investimento específico é o próprio ponto e o centro de distribuição, recursos humanos, tecnologia da informação, qualificação dos recursos humanos, marcas próprias e produtos diferenciados.

Já as salvaguardas aos investimentos específicos são as marcas próprias, estratégia de primeiro preço (mais barata, porém, com qualidade similar à da marca de indústria), cobrança

de taxas de fidelidade e de comunicação cooperada.

A partir dessas entrevistas foram selecionadas 46 verbalizações relacionadas a dependência, 40 em relação a governança e 14 relacionadas a investimentos na relação transacional, que serviram para o desenvolvimento dos questionários da fase descritiva.

3.5.2 Fase Descritiva

Em virtude da quantidade de declarações, para evitar o tipo de erro provocado pela exaustão do entrevistado, decidiu-se criar cinco questionários, segundo o método de blocos incompletos. De acordo com Coombs (1964) deveria ser trabalhada redundância dos dados de maneira que os blocos permitissem que os respondentes analisassem algumas declarações em comum, contudo, por restrição orçamentária, adotou-se o procedimento no qual os cinco questionários não seriam redundantes, senão por uma questão que tinha o propósito de averiguar se o conjunto de respondentes para cada bloco não pertencia a populações diferentes.

Os questionários são autopreenchíveis, com as declarações relacionadas a dependência, governança e investimentos avaliadas em uma escala intervalar de 5 pontos, do tipo itemizada, variando de concordo totalmente a discordo totalmente. As declarações sobre tipo de investimento foram ordenadas por importância. Dirija-se ao anexo 2 que reproduz o questionário de pesquisa.

3.5.2.1 População, Planejamento Amostral e Implantação.

A população de estudo é o conjunto de auto-serviços e de seus fornecedores, principalmente do ramo alimentício e de higiene pessoal, que atuem no território nacional entre setembro e novembro de 2003.

A amostra da fase confirmatória foi selecionada da lista de associados da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) totalizando 2000 nomes. Contou-se também com 80 nomes de indústrias do cadastro de empresas da FGV-EAESP.

Os questionários, autopreenchíveis (anexo 2), foram enviados por correio a todos os agentes econômicos selecionados nessas associações, endereçados aos ocupantes dos cargos de compradores ou proprietários. Os questionários são retornáveis com postagem paga pelo projeto de pesquisa.

3.5.2.2. Análise dos Dados

Retornaram 111 questionários (5,6% do total enviado) e quatro deles foram descartados por mau preenchimento. Dos 107 questionários restantes 104 eram do auto-serviço e 3 da indústria. Esse desequilíbrio limita parte do objetivo da pesquisa que era compreender a visão dos dois membros da díade, contudo, é rico no que se refere à visão do auto-serviço. Apenas 4 questionários não possuíam identificação do cargo do respondente, sendo os demais 96 compostos por gerentes, diretores, compradores e executivos de marketing.

A distribuição entre os blocos foi: 23 questionários para o bloco 1; 22 para o bloco 2; 20 para o bloco 3; 19 para o bloco 4 e 23 para o bloco 5.

Não foi possível o contato para estimular mais respostas porque a ABRAS não forneceu o banco de dados de nomes.

Como já referido anteriormente, havia uma declaração repetida em todos os blocos para averiguar se os respondentes pertenciam à mesma população. Testou-se os C^5 pares e não houve diferença significativa para $p=0,01$ (anexo 3) o que conduz a aceitação dos questionários possibilitando o prosseguimento da pesquisa.

3.5.2.2.1 Análise Fatorial

A análise fatorial é um procedimento utilizado para a redução de dados a um conjunto de fatores que sejam interpretáveis e representem, da melhor maneira, o conjunto de dados originais (Malhotra, p. 586). Essa é uma técnica adequada para o objetivo dessa pesquisa que é determinar um conjunto de definições operacionalizáveis para dependência, governança e investimentos idiossincráticos numa relação entre agentes transacionais.

Utilizou-se o SPSS como software para a condução da análise, a partir do método de análise do componente principal, visto que a intenção é identificar fatores discriminantes considerando a variância total dos dados.

Como os dados foram coletados segundo o método de blocos incompletos, é conseqüente que o tamanho efetivo da amostra resume-se ao maior número de questionários devolvidos, ou seja, 23 elementos. Os dados perdidos dos questionários com número inferior a 23 foram preenchidos a partir das médias de cada variável em cada bloco (Malhotra, 2002).

É digno de nota que nos casos dos objetivos relacionados a dependência e estrutura de governança, pelo tamanho da amostra ser inferior ao número de fatores, os resultados decorrentes são apenas indicativos, qualitativos em sua natureza, demandando amostras de maior tamanho para confirmação segundo a estatística Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostra (Malhotra, 2002).

3.5.2.2.1.1. Dependência

Não se conduziu o teste de hipótese para não correlação entre as variáveis (estatística Bartlett) em virtude do número de elementos amostrais ser inferior ao de variáveis. O mesmo ocorre com o teste KMO de adequação da amostra.

A Tabela 3.3 reproduz os componentes rotacionados, a partir dos quais é possível inspecionar quais variáveis correlacionam-se mais fortemente com os fatores.

Tabela 3.3 Matriz Rotacionada

Rotated Component Matrix^a

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
VAR00017	,890	-,111	7,150E-02	,183	-8,79E-02	7,869E-02	6,629E-03	9,176E-02	,270	9,547E-02	-2,35E-02	-4,44E-02	2,883E-02
VAR00012	,854	-2,65E-02	9,846E-02	,194	,122	9,959E-02	-5,00E-03	-7,44E-02	,134	-2,17E-02	8,305E-02	3,244E-02	-8,75E-04
VAR00016	,804	3,494E-02	9,125E-02	-,192	,419	,125	-,124	2,548E-02	-5,17E-02	-2,42E-02	-3,21E-02	-2,03E-02	,183
VAR00011	,619	,392	2,123E-02	-3,95E-02	,247	-,233	-,334	-7,72E-02	-,385	,116	7,773E-02	8,311E-02	3,856E-03
VAR00034	,618	-,237	-2,85E-02	,116	-,193	,260	,406	-,138	-,112	9,682E-02	,190	5,276E-02	-9,51E-03
VAR00010	,500	,379	,131	,259	,409	6,118E-02	,201	-,110	,131	-,249	-3,49E-02	-,110	5,141E-02
VAR00044	,471	-,218	,311	8,058E-02	-5,86E-02	4,413E-02	-,463	8,315E-02	,466	-,118	-2,22E-02	8,702E-03	-,189
VAR00005	-8,51E-02	,870	,142	-,125	-7,10E-02	,199	-,116	,122	2,748E-02	3,826E-02	-,122	,120	-1,06E-02
VAR00007	2,667E-02	,790	-1,74E-02	6,911E-02	-,157	-,267	,163	-,231	-6,69E-02	-9,64E-02	,333	7,361E-02	5,258E-03
VAR00008	-,163	,758	-,195	,368	5,477E-03	-,108	-,126	-,122	-,227	7,213E-02	-9,78E-03	,176	-,102
VAR00004	,160	,594	-9,09E-03	2,640E-02	,157	,172	-5,13E-02	-,489	-,180	8,937E-02	-,351	-,183	-3,09E-02
VAR00009	7,280E-02	,527	-,437	4,984E-02	-4,42E-03	,415	2,895E-02	-,127	-9,92E-02	-8,53E-02	-,298	-,260	-7,08E-02
VAR00003	-6,23E-02	2,256E-02	,878	-5,94E-02	6,349E-02	,270	-,171	5,426E-02	,183	-3,26E-02	-9,41E-02	-6,37E-03	,141
VAR00021	-,257	5,725E-02	-,775	-7,07E-03	,401	6,492E-02	-5,87E-03	4,948E-02	-8,55E-02	-8,18E-02	-,124	9,054E-02	-,136
VAR00033	-,138	9,340E-02	-,695	,123	-,350	,207	-1,73E-02	-9,60E-02	,235	-6,84E-02	,193	,198	2,733E-02
VAR00014	,514	-7,03E-03	,653	-3,37E-02	,170	-4,27E-02	-,149	7,886E-02	4,503E-02	,331	,208	1,817E-03	5,370E-02
VAR00013	3,559E-03	-,420	-,524	,313	,170	6,838E-02	-,208	,106	,121	,114	,295	-,133	,183
VAR00024	-2,88E-02	9,809E-02	-,286	,782	,130	-3,60E-02	,225	-,199	,101	,123	,186	4,836E-02	-1,29E-02
VAR00037	,210	,146	-,100	,780	,186	,149	-,117	-7,40E-02	-,137	-8,20E-02	-,139	-3,11E-02	-,159
VAR00036	-,194	-5,35E-02	-,117	-,707	-5,86E-02	,223	,153	-,100	5,240E-02	-7,37E-02	5,073E-02	,556	,112
VAR00020	,325	-,215	4,936E-02	,582	9,977E-03	,111	,144	,152	-4,29E-02	-,250	,396	5,945E-02	,331
VAR00015	,321	-9,79E-02	,188	,167	,819	2,832E-02	5,580E-02	-,165	,139	,173	,128	4,231E-02	3,500E-03
VAR00026	-,195	-,350	-7,87E-02	,228	,639	,157	,236	,313	-,125	-,116	-8,38E-03	-3,57E-02	,363
VAR00045	,135	3,945E-03	-,106	4,069E-02	,570	-,201	-5,34E-02	,372	-9,35E-02	-,484	,222	-,169	,132
VAR00040	-,138	1,284E-02	,241	-,262	-,553	-5,32	7,824E-02	3,083E-02	-,265	,140	-9,36E-03	6,019E-03	-4,61E-02
VAR00041	-,225	-9,88E-02	,186	-7,95E-02	-3,78E-02	-,868	4,674E-02	-9,09E-02	6,443E-02	-,260	-1,54E-02	-4,44E-02	-7,45E-02
VAR00002	3,150E-03	-6,93E-02	,440	-9,17E-02	-1,06E-02	,752	1,513E-02	-,102	,170	-,157	-,135	-2,42E-02	3,635E-02
VAR00019	,162	-,190	-2,82E-02	1,169E-02	,196	1,690E-02	,848	9,197E-03	,164	7,982E-02	-3,35E-02	,169	-8,82E-02
VAR00035	-,231	,446	-,269	,224	-,225	-6,97E-02	,606	-3,22E-02	4,140E-03	7,306E-02	8,053E-02	-6,38E-02	-2,72E-02
VAR00038	-,135	,189	,251	-9,02E-02	9,973E-02	-,319	,505	8,270E-02	9,751E-02	,314	,130	-,262	,439
VAR00022	1,563E-02	-6,28E-02	-3,28E-03	-6,31E-02	-4,42E-03	-1,11E-02	-9,57E-02	,906	,112	-,129	8,171E-02	3,371E-02	,132
VAR00027	-2,51E-02	-,123	,262	-,146	,165	,440	,310	,601	2,048E-02	-6,76E-02	,240	-,156	-7,59E-02
VAR00023	-,322	-,156	,151	,344	-6,28E-02	-,195	-,268	,433	8,551E-02	6,422E-03	,422	,147	-,399
VAR00018	,222	-,124	4,360E-02	-1,75E-02	,146	8,354E-02	-4,89E-03	,187	,869	-4,45E-02	-7,70E-02	-4,55E-02	,113
VAR00031	-4,34E-02	,135	2,286E-02	8,353E-02	,218	-7,81E-02	-,243	-2,27E-02	-,588	2,511E-02	-,521	-,110	-4,81E-02
VAR00001	-,109	9,292E-02	,455	-,203	,294	-,180	,236	-,111	,537	,121	4,113E-02	-,310	,181
VAR00043	-5,58E-02	-3,99E-04	-,158	-3,13E-04	-4,08E-02	-6,00E-02	-6,51E-02	,234	3,406E-02	-,876	-9,84E-02	-,233	-7,54E-02
VAR00039	,513	7,460E-02	-7,14E-02	1,115E-02	-,150	-,210	,164	-,112	-,137	,538	,201	-,175	-,302
VAR00025	8,047E-02	-,121	-5,07E-02	,494	-,118	,143	,274	,314	-2,46E-02	,523	-,299	5,649E-02	,177
VAR00042	,200	1,991E-02	-8,38E-02	2,762E-02	,190	-7,05E-02	-1,00E-03	,184	-4,68E-02	9,053E-02	,851	-9,77E-02	6,856E-02
VAR00032	9,975E-03	,307	-,194	-7,75E-02	9,317E-02	-,149	1,350E-02	,117	-9,22E-02	,373	-,185	,771	3,031E-02
VAR00028	-,128	,144	5,916E-02	-,150	-,202	,202	-2,94E-02	-,466	-,197	,180	3,629E-02	,646	,124
VAR00030	,456	-,147	-5,42E-02	,244	-1,66E-02	-,215	,210	,269	,290	-8,55E-02	,189	,568	,240
VAR00029	5,514E-02	-,190	,169	-,141	5,315E-02	3,800E-02	-3,11E-03	2,697E-02	8,641E-02	-4,91E-03	9,480E-02	,114	,917
VAR00006	,182	,252	2,069E-02	,302	,190	8,972E-02	-,419	,187	,204	9,445E-02	-4,83E-02	,261	,601

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 60 iterations.

As 46 variáveis podem ser representadas por um conjunto de 13 fatores que são responsáveis por 89% da variância observada, conforme a matriz de autovetores reproduzida na Tabela 3.4.

Tabela 3.4. Variância Explicada

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,996	15,547	15,547	6,996	15,547	15,547	5,081	11,290	11,290
2	5,283	11,740	27,287	5,283	11,740	27,287	4,031	8,957	20,247
3	4,634	10,298	37,585	4,634	10,298	37,585	3,939	8,754	29,001
4	3,629	8,064	45,649	3,629	8,064	45,649	3,390	7,534	36,535
5	3,247	7,216	52,865	3,247	7,216	52,865	3,082	6,849	43,384
6	2,956	6,570	59,435	2,956	6,570	59,435	2,939	6,531	49,915
7	2,708	6,017	65,452	2,708	6,017	65,452	2,838	6,307	56,223
8	2,316	5,148	70,600	2,316	5,148	70,600	2,754	6,119	62,342
9	2,199	4,886	75,486	2,199	4,886	75,486	2,528	5,617	67,959
10	1,764	3,920	79,405	1,764	3,920	79,405	2,430	5,399	73,358
11	1,562	3,470	82,876	1,562	3,470	82,876	2,373	5,273	78,631
12	1,453	3,229	86,105	1,453	3,229	86,105	2,366	5,257	83,888
13	1,313	2,918	89,022	1,313	2,918	89,022	2,310	5,134	89,022
14	,967	2,149	91,171						
15	,874	1,942	93,113						
16	,826	1,835	94,949						
17	,648	1,439	96,388						
18	,488	1,085	97,473						
19	,445	,989	98,462						
20	,308	,684	99,146						
21	,265	,589	99,735						
22	,119	,265	100,000						
23	1,435E-15	3,190E-15	100,000						
24	8,047E-16	1,788E-15	100,000						
25	6,901E-16	1,533E-15	100,000						
26	4,996E-16	1,110E-15	100,000						
27	4,805E-16	1,068E-15	100,000						
28	4,403E-16	9,785E-16	100,000						
29	3,466E-16	7,702E-16	100,000						
30	3,141E-16	6,979E-16	100,000						
31	2,257E-16	5,016E-16	100,000						
32	1,749E-16	3,887E-16	100,000						
33	9,579E-17	2,129E-16	100,000						
34	5,169E-17	1,149E-16	100,000						
35	1,173E-17	2,606E-17	100,000						
36	-3,69E-17	-8,204E-17	100,000						
37	-1,23E-16	-2,740E-16	100,000						
38	-1,71E-16	-3,805E-16	100,000						
39	-2,71E-16	-6,025E-16	100,000						
40	-3,45E-16	-7,663E-16	100,000						
41	-4,61E-16	-1,024E-15	100,000						
42	-5,05E-16	-1,122E-15	100,000						
43	-6,93E-16	-1,540E-15	100,000						
44	-8,55E-16	-1,900E-15	100,000						
45	-1,65E-15	-3,660E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

O modelo é bem ajustado em virtude de apenas 181 resíduos (18%) serem não redundantes com resíduos $>0,05$ conforme a matriz de correlação.

O quadro 3.3 apresenta os fatores e as variáveis correspondentes com as quais mantém maiores coeficientes.

Quadro 3.3. Fatores e Variáveis.

Fator	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Variáveis	17,12,16	5,7,8	3,21	24,36	15	41	19	22	18	43	42	32	29

A pergunta que originou o conjunto de notas relaciona-se à percepção de dependência do agente A em relação a B. Nesse contexto, o Fator 1 pode ser interpretado como a dependência causada pela importância do agente B enquanto mediador dos objetivos de A. O Fator 2 está relacionado a variáveis que sugerem a dependência de caminho, pois tratam de interesses unilaterais em realizar a transação. O Fator 3 é relacionado a investimentos idiossincráticos, pois é relacionado positivamente a investimentos que A realiza para transacionar com B e negativamente com a capacidade de B de extrair vantagens financeiras de A. Esse fator é digno de nota, pois surge pela primeira vez como uma declaração originária dos membros transacionais.

O Fator 4 relaciona-se à dependência de A em relação a B por este último conhecer melhor a categoria e seus agentes, sendo que a relação é positiva no que se refere ao acesso de B à concorrência, ou seja, maior o acesso de B, maior a dependência de A; e negativo no que se refere ao conhecimento da categoria: quanto mais A conhece em relação a B, tanto menos A é dependente de B. O Fator 5 pode ser definido está relacionado à dependência causada pelos investimentos para o conhecimento do consumidor. O Fator 6 está relacionado ao poder de barganha que um agente tem sobre o outro; já o Fator 7 está associado à dependência causada por custos transacionais. O Fator 8 trata da dependência por obtenção de prestação de serviços; o Fator 9 relaciona-se a ameaças de retirada de produto de linha. O Fator 10 refere-se à dependência provocada por diferentes tipos de estruturas organizacionais; o Fator 11 trata da dependência por participação no faturamento; o Fator 12 está associado à fidelidade do consumidor, ou seja, quanto menos fiel for o consumidor de A tanto mais ele é dependente de B. Por último, o Fator 13 corresponde à dependência causada por não liderança, ou seja, se A não é líder, mais ele é dependente de B.

Esse conjunto de fatores, frente ao conjunto de declarações avaliadas é bastante parcimonioso e, caso se deseje trabalhar com 5 fatores apenas, a variância explicada chega a 52% e a dependência pode ser interpretada como associada a: (a) importância de B na mediação de objetivos de A; (b) dependência de caminho na medida em que um dos agentes tem interesse em

transacionar com o outro; (c) investimentos idiossincráticos na relação; (d) conhecimento superior sobre alternativas de mercado, e da categoria de produto, por um dos membros; (g) investimentos para o conhecimento do consumidor por parte de um dos agentes.

3.5.2.2.1.2. Relações Comportamentais na Estrutura de Governança

Não se conduziu o teste de hipótese para não correlação entre as variáveis (estatística Bartlett) em virtude do número de elementos da amostra ser inferior ao número de variáveis. O mesmo ocorre com o teste KMO de adequação da amostra.

A Tabela 3.5 apresenta os fatores rotacionados, a partir dos quais é possível inspecionar a relação entre esses e as variáveis originais.

Tabela 3.5 Matriz Rotacionada

Rotated Component Matrix^a

	Component												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
VAR00008	-.885	3,234E-02	,192	-5,65E-02	6,859E-03	,152	6,176E-02	-.146	8,298E-02	9,539E-03	,110	,108	-.143
VAR00014	,824	-2,61E-02	,264	9,579E-02	-5,62E-02	5,155E-02	,231	-.117	4,816E-02	,145	-8,82E-02	,211	-1,03E-02
VAR00015	,644	8,931E-03	-.391	4,013E-02	,202	-.333	7,560E-02	-.144	,112	-3,90E-02	-6,39E-02	,135	-.357
VAR00036	,589	,145	-.101	-.332	-.138	,306	-1,41E-02	,225	,158	,308	,154	,215	,142
VAR00018	,559	,552	-.265	,121	,161	8,731E-02	,274	1,675E-02	,183	,209	3,860E-02	-5,57E-02	,138
VAR00007	-.549	-6,72E-02	,178	-1,88E-02	-.260	-.496	5,007E-02	-.166	,285	-.164	6,275E-02	,307	-.200
VAR00004	7,679E-02	,931	-4,69E-02	-.138	4,476E-02	-3,55E-02	-1,07E-02	-.144	-2,36E-02	1,772E-02	1,224E-02	-4,14E-02	2,479E-02
VAR00005	-1,03E-02	,790	-.274	,103	-.144	-.366	6,964E-02	6,102E-02	-8,15E-02	1,427E-02	7,544E-02	-4,37E-02	,290
VAR00013	4,330E-02	,760	,103	4,507E-03	5,077E-02	2,691E-02	-3,28E-02	-.108	,249	-.224	-.257	,292	-.270
VAR00012	-.388	,572	,178	1,996E-02	,154	5,074E-02	-7,27E-02	,260	,427	-5,72E-02	-7,95E-02	-.177	6,505E-03
VAR00010	-3,31E-02	-4,28E-02	,907	5,990E-02	5,966E-02	1,469E-02	-9,11E-02	9,631E-02	6,168E-03	-.125	8,887E-02	-8,98E-02	-4,87E-02
VAR00009	-.275	-.188	,703	-6,22E-02	9,762E-02	4,777E-02	,167	-.148	5,966E-03	,175	-.144	8,953E-02	,281
VAR00023	-7,59E-02	3,041E-02	,677	3,211E-02	8,553E-02	4,343E-02	,337	,152	,135	9,630E-02	,171	,484	-.182
VAR00011	-.251	-1,86E-02	-.456	,317	-8,92E-02	,415	8,865E-02	-.243	,195	-.131	-.173	,121	-.303
VAR00037	-.162	,148	3,018E-02	-.903	-.109	,159	-2,77E-02	8,696E-03	7,428E-04	-5,90E-02	-4,91E-02	2,129E-02	-6,33E-02
VAR00038	1,435E-02	-8,30E-02	-8,42E-02	-.821	-.177	8,838E-02	-4,88E-02	,122	-8,11E-02	-5,41E-03	-.234	4,621E-02	1,636E-02
VAR00039	,302	-2,01E-02	,250	-.516	-.192	-8,23E-02	-.300	3,652E-03	-.146	,108	-.286	,199	-.355
VAR00022	1,664E-02	4,924E-03	-5,55E-03	7,697E-02	,896	-3,92E-03	,308	7,817E-02	-.191	-1,84E-02	-.114	1,131E-02	8,216E-02
VAR00031	-1,22E-02	,175	,235	,255	,798	,151	-9,32E-03	4,391E-02	2,907E-02	-3,82E-02	-7,28E-02	-8,53E-02	,114
VAR00029	,118	-.349	-6,93E-02	2,264E-02	,603	-.163	-9,69E-02	-2,38E-02	,431	-7,75E-02	,222	,166	-.334
VAR00016	-4,35E-02	7,505E-02	-3,23E-02	8,343E-02	1,448E-02	-.827	1,450E-02	,121	-.140	-.198	1,361E-02	,108	-5,42E-02
VAR00028	-.109	,211	-.165	,286	-.102	-.681	-.140	,155	,306	,247	3,476E-02	,106	-3,44E-03
VAR00030	,222	,250	-.262	7,014E-02	,147	,157	,705	-4,06E-02	,253	,252	,195	-7,51E-02	7,123E-02
VAR00021	9,810E-03	4,104E-02	,163	,118	,459	-.347	,671	,241	-5,42E-02	-7,55E-02	-6,57E-02	,193	4,490E-02
VAR00020	,259	-.222	,347	8,076E-02	,103	,132	6,44E-02	4,205E-02	-.326	2,564E-02	,232	7,006E-02	,288
VAR00034	-4,85E-02	,199	-4,44E-03	2,211E-02	-.135	9,527E-02	-.128	-.804	5,182E-03	,364	-.227	-1,20E-02	-.106
VAR00006	-2,39E-02	-1,18E-03	-.153	,210	-7,39E-02	,191	2,829E-02	-.784	-6,88E-02	-.317	-.137	,234	-1,75E-02
VAR00024	,154	,148	-2,47E-02	,536	-2,46E-02	4,979E-02	,219	,560	-4,06	7,952E-02	-8,14E-02	6,604E-02	,250
VAR00002	6,955E-02	,129	9,667E-03	4,159E-02	-8,70E-02	4,991E-03	6,587E-02	-4,75E-02	,938	6,935E-03	-8,97E-02	2,865E-02	3,635E-02
VAR00032	,188	-5,21E-03	9,324E-02	-1,97E-02	-1,69E-02	,134	6,457E-03	-9,25E-02	7,708E-03	,894	-4,06E-02	3,610E-02	,162
VAR00033	-.166	,159	,408	-.119	,130	,181	-.320	-.171	,164	-.640	-7,24E-02	-.108	,197
VAR00027	-.164	-.102	,253	,276	-5,32E-02	9,812E-02	,476	,190	,421	,478	-5,02E-02	1,452E-02	,109
VAR00025	-.104	3,304E-02	,146	,230	-.194	-9,04E-02	-2,53E-02	,197	-9,54E-02	-.132	,857	-4,78E-02	-1,98E-02
VAR00019	-8,92E-02	-.380	-9,89E-02	-2,30E-02	,218	,182	,251	7,021E-02	7,761E-02	,314	,650	,117	,341
VAR00026	-3,71E-02	9,760E-03	-2,86E-02	,394	-.153	-.131	,232	,395	-.332	3,793E-02	,568	,169	-5,21E-02
VAR00035	2,491E-02	3,398E-02	-.357	-.321	-6,81E-02	,440	-.334	,341	-.167	2,355E-02	-.448	8,971E-02	2,370E-03
VAR00001	-5,62E-02	-9,96E-02	3,801E-02	4,750E-02	-.102	,193	-4,76E-02	2,169E-02	4,095E-02	-8,16E-02	-6,38E-02	-.921	-.148
VAR00003	-.130	,465	-9,11E-02	,101	,298	-4,18E-02	5,286E-02	,278	-7,93E-02	2,714E-02	,152	-.661	4,758E-02
VAR00017	,292	,132	,131	,216	,164	7,314E-02	,222	,196	6,147E-02	,171	7,196E-02	,246	,734

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 28 iterations.

As 39 variáveis podem ser representadas por um conjunto de 13 fatores que são responsáveis por 89,9% da variância observada, conforme a matriz de autovetores reproduzida na Tabela 3.6.

O modelo é bem ajustado em virtude de apenas 97 resíduos (13%) serem não redundantes com resíduos >0,05 conforme a matriz de correlação.

Tabela 3.6 Variância Explicada.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,865	15,037	15,037	5,865	15,037	15,037	3,651	9,361	9,361
2	4,816	12,348	27,386	4,816	12,348	27,386	3,614	9,268	18,629
3	4,094	10,498	37,884	4,094	10,498	37,884	3,298	8,457	27,086
4	3,350	8,589	46,473	3,350	8,589	46,473	3,016	7,733	34,819
5	2,940	7,539	54,012	2,940	7,539	54,012	2,661	6,824	41,643
6	2,855	7,320	61,332	2,855	7,320	61,332	2,604	6,677	48,320
7	2,442	6,262	67,594	2,442	6,262	67,594	2,572	6,595	54,915
8	1,988	5,098	72,692	1,988	5,098	72,692	2,557	6,556	61,471
9	1,706	4,374	77,066	1,706	4,374	77,066	2,426	6,219	67,690
10	1,600	4,103	81,169	1,600	4,103	81,169	2,339	5,998	73,688
11	1,311	3,361	84,529	1,311	3,361	84,529	2,331	5,976	79,664
12	1,094	2,805	87,335	1,094	2,805	87,335	2,220	5,693	85,358
13	1,009	2,586	89,921	1,009	2,586	89,921	1,780	4,564	89,921
14	,823	2,109	92,030						
15	,754	1,932	93,963						
16	,630	1,615	95,578						
17	,461	1,182	96,760						
18	,373	,957	97,716						
19	,297	,762	98,478						
20	,261	,670	99,147						
21	,212	,543	99,691						
22	,121	,309	100,000						
23	8,544E-16	2,191E-15	100,000						
24	6,960E-16	1,785E-15	100,000						
25	5,386E-16	1,381E-15	100,000						
26	3,978E-16	1,020E-15	100,000						
27	3,510E-16	8,999E-16	100,000						
28	2,760E-16	7,078E-16	100,000						
29	1,839E-16	4,715E-16	100,000						
30	1,568E-16	4,020E-16	100,000						
31	8,991E-17	2,305E-16	100,000						
32	3,572E-17	9,158E-17	100,000						
33	-4,25E-18	-1,089E-17	100,000						
34	-1,85E-16	-4,734E-16	100,000						
35	-2,99E-16	-7,664E-16	100,000						
36	-3,77E-16	-9,671E-16	100,000						
37	-4,57E-16	-1,171E-15	100,000						
38	-6,73E-16	-1,726E-15	100,000						
39	-9,31E-16	-2,388E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

O quadro 3.4 apresenta os fatores e as variáveis correspondentes com as quais mantém maiores coeficientes.

Quadro 3.4. Fatores e Variáveis.

Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Variáveis	8,14	4	10	37,38	22,31	16	30	34,36	2	32	25	1	17

No caso de comportamento no canal, ou na estrutura de governança, pediu-se que numa escala intervalar de 5 pontos atribuísem notas às declarações que definiam o que constituiria uma boa relação entre agentes transacionais, especificamente: “As relações comerciais são produtivas entre a empresa A e B quando...”.

O Fator 1 pode ser entendido como formado por declarações associadas à interdependência. O sinal da relação é negativo, o que não era esperado, contudo, pode ser interpretado num contexto onde não haja interesse das partes em criar interdependência, ou seja, para esse grupo, a relação produtiva sugere ser aquela que beneficia um dos lados; essa questão merece maior aprofundamento. O Fator 2 está relacionado ao compartilhamento do risco entre ambos os agentes. O Fator 3 é relacionado à domesticação do mercado, pois assim ambos os agentes não são assediados por ofertas de mercado. Novamente surge uma estrutura não esperada, pois o Fator 4 define que a relação é mais produtiva quando há colaboração por estruturas organizacionais flexíveis, contudo, o sinal dessa relação é negativo. Talvez o que explique a estrutura do Fator 1 explique a do Fator 4.

O Fator 5 está relacionado à não imposição de condições por um dos membros em função da sua posição relativa de mercado. O Fator 6 é explicado por uma relação negativa no que se refere à imposição de custos, ou seja, tanto mais será produtiva a relação caso um dos membros não imponha custos ao outro; já o Fator 7 explica a não imposição de condições em função de vantagem competitiva que um dos membros possua. O Fator 8 refere-se à produtividade em função de não rupturas nas políticas comerciais; o Fator 9 determina que uma relação é positiva quando não há margem excedente para ser negociada, ou seja, transparência comercial. O Fator 10 assevera que a relação é produtiva quando nenhum dos membros é líder de mercado; o Fator 11 trata da produtividade relacional quando a marca de um membro não é mais forte do que a do outro. O Fator 12 relaciona-se negativamente com o contrato de fornecimento, ou seja, quanto mais esse contrato é imposto, menor será a produtividade da relação. Por último, o Fator 13 corresponde a relações produtivas quando um dos membros não ameaça o outro com a retirada de produtos de linha.

Aceitando-se explicar 54% da variância, retêm-se os 5 primeiros fatores, que resumidamente, determinam que uma relação é produtiva se: (a) interdependência; (b) compartilhamento de risco; (c) estrutura de governança da transação; (d) flexibilidade; (e) não exercício de poder por um dos membros.

3.5.2.2.1.3. Investimentos para a Transação

A relação entre variáveis e respondentes permite que no caso da análise dos investimentos sejam conduzidos os testes de adequação da amostra e correlação. Apesar dessa

possibilidade, ainda a amostra é pequena, fazendo com que o teste KMO rejeite a análise fatorial para essa massa de dados, contudo, por se ter assumido o caráter exploratório, o procedimento será levado a cabo.

Já o teste de Bartlett permite que se rejeite H_0 aceitando-se que as variáveis são correlacionadas.

Tabela 3.7. Estatísticas de adequação.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,222
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	177,073
	df	105
	Sig.	,000

A Tabela 3.8 apresenta os fatores rotacionados, a partir dos quais é possível inspecionar a relação entre esses e as variáveis originais.

Tabela 3.8 Matriz Rotacionada.**Rotated Component Matrix^a**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
VAR00005	,935	-9,89E-02	-1,90E-03	-,121	,175	-6,42E-02	-8,22E-02
VAR00006	,873	,149	-2,31E-02	-,178	-,150	2,950E-02	1,819E-02
VAR00004	,846	-,225	-4,98E-02	1,021E-02	4,297E-02	,181	3,813E-02
VAR00001	1,702E-02	,947	-9,33E-02	-1,76E-02	3,261E-02	-1,21E-02	3,515E-02
VAR00002	-,216	,887	9,421E-02	-7,11E-02	-8,29E-02	,237	-,117
VAR00007	-,208	-6,21E-02	,894	-9,49E-02	8,741E-02	-,133	-9,96E-02
VAR00009	,311	,150	,592	,219	-,300	-,294	-,345
VAR00011	-,431	,132	-,512	-7,67E-02	,271	-,438	-,147
VAR00008	-,105	,186	,154	,817	9,844E-02	7,917E-02	7,868E-02
VAR00013	-,174	-,343	-,183	,768	-9,26E-02	2,902E-02	5,493E-02
VAR00014	1,236E-02	-,188	-,503	,553	5,877E-02	-,383	-,273
VAR00015	3,081E-02	-2,61E-02	7,672E-02	,166	,925	-1,18E-02	2,298E-02
VAR00010	-4,34E-02	-3,86E-03	,354	,356	-,655	,218	,279
VAR00003	,106	,190	-,149	5,707E-02	-6,85E-02	,830	-,194
VAR00012	1,199E-02	-4,55E-02	-8,53E-02	7,259E-02	-7,75E-02	-,145	,907

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 33 iterations.

As 15 variáveis podem ser representadas por um conjunto de 7 fatores que são responsáveis por 84% da variância observada, conforme a matriz de autovetores reproduzida na Tabela 3.9.

O modelo não é muito bem ajustado em virtude de 44 resíduos (41%) serem não redundantes com resíduos $>0,05$ conforme a matriz de correlação. Esse resultado tem grande relação com a pequena amostra em relação ao também pequeno número de variáveis.

Tabela 3.9. Variância Explicada.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,978	19,851	19,851	2,978	19,851	19,851	2,782	18,547	18,547
2	2,458	16,389	36,240	2,458	16,389	36,240	2,036	13,574	32,120
3	2,115	14,098	50,339	2,115	14,098	50,339	1,903	12,689	44,809
4	1,651	11,004	61,342	1,651	11,004	61,342	1,842	12,279	57,088
5	1,384	9,230	70,572	1,384	9,230	70,572	1,551	10,342	67,430
6	1,018	6,785	77,357	1,018	6,785	77,357	1,302	8,678	76,108
7	1,009	6,727	84,084	1,009	6,727	84,084	1,196	7,975	84,084
8	,821	5,473	89,556						
9	,596	3,976	93,532						
10	,497	3,312	96,845						
11	,192	1,278	98,123						
12	,132	,883	99,006						
13	,111	,743	99,749						
14	2,278E-02	,152	99,900						
15	1,493E-02	9,951E-02	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

O quadro 3.3 apresenta os fatores e as variáveis correspondentes com as quais mantém maiores coeficientes.

Quadro 3.5. Fatores e Variáveis.

Fatores	1	2	3	4	5	6	7
Variáveis	5,6,4	1,2	7	8,13	15	3	12

No caso de comportamento no canal, ou na estrutura de governança, pediu-se que numa escala intervalar de 5 pontos atribuísem notas às declarações que definiam o que são investimentos específicos para a condução da relação: “São investimentos específicos para a realização da transação entre A e B”.

O Fator 1 refere-se a investimentos em pessoas. O Fator 2 está relacionado a investimentos em ponto e logística. O Fator 3 trata de investimentos em tecnologia da informação. O Fator 4 trata de investimentos em desenvolvimento da categoria no ponto de venda. Os investimentos em criação de estruturas de atendimento ao auto-serviço correspondem ao Fator 5. O Fator 6 são os investimentos em estruturas de atendimento do fornecedor e o Fator 7 refere-se a investimentos em marca.

A categorização por importância não revela mais do que a análise fatorial, contudo, à exceção da pesquisa sobre o consumidor, reproduz em boa medida o significado dos Fatores.

Tabela 3.10. Ordenação do tipo de investimento por importância.

	Ordenação por Importância		
	1	2	3
Investimentos em pesquisa sobre consumidor	15	3	1
Investimentos em treinamento de pessoas	15	1	4
Investimento para o desenvolvimento da categoria no ponto de venda	14	5	2
Investimentos em equipe de vendas	11	6	2
Investimentos em criação de estruturas para o atendimento de fornecedores	11	5	7
Investimento em construção do ponto	10	4	9
Investimentos em centro de distribuição	9	6	6
Investimento em acordos comerciais	9	3	
Investimentos em tecnologia da informação	8	4	
Investimento em marca	7	10	2
Investimentos em logística	7	9	7
Investimentos em equipe de merchandising	5	4	11
Investimento em criação de estruturas para o atendimento exclusivo do autoserviço	3	7	11
Investimentos em estoque	1	2	16
Investimentos em enxoval	1	1	10

Três fatores explicam 50% da variância: (a) investimentos em pessoas; (b) investimentos em ponto e logística, e (c) investimentos em tecnologia da informação.

3.6. Discussão

Na fase exploratória nota-se que a noção de dependência não é convergente entre os agentes. Enquanto a indústria percebe dependência relacionada à negociação e participação do auto-serviço no faturamento, o auto-serviço percebe dependência em função do ponto e do acesso e conhecimento do consumidor. Esse resultado merece atenção e um aprofundamento confirmatório, pois pode sugerir que o exercício do poder não ocorra em função da dependência enquanto uma categoria objetiva, mas sim como um resultado da percepção de cada agente no que se refere à sua posição relativa na relação transacional.

No que tange à estrutura de governança, a pesquisa exploratória oferece resultados consistentes com a literatura, contudo, novamente há uma assimetria entre os agentes, uma vez que a indústria foca-se em normas, contratos, tecnologia da informação e gestão de categoria, enquanto o auto-serviço concentra-se no entendimento da relação enquanto um processo logístico e comportamento (confiança), não deixando de lado os contratos e políticas comerciais.

Quando se trata de investimentos para a consecução da relação transacional, há convergência entre os membros no que se refere a pessoas e sua qualificação, e aos investimentos

em tecnologia da informação. Os fornecedores, por sua vez, tem na marca da indústria, no composto mercadológico e nas estruturas de atendimento os seus investimentos específicos. O auto-serviço já se distingue ao considerar suas marcas próprias e o ponto.

Novamente surgem diferenças de visadas, demandando maior aprofundamento nesse tema. Duas proposições podem ser oferecidas: (a) os agentes transacionais percebem seus papéis diferentemente com impactos nos tipos de investimentos e comportamentos em uma estrutura de governança de canal; (b) Os investimentos em uma estrutura de governança entre auto-serviço e fornecedores procuram anular a vantagem da outra parte pela obtenção de resíduos transacionais. Essa segunda proposição pode ser entendida como salvaguardas dos investimentos transacionais, mas pode também sugerir que os agentes não investem para a relação, mas sim para apenas proteger sua possibilidade de apropriação dos resultados transacionais. Essa proposição parece ser consistente com a aparente contradição encontrada na análise fatorial sobre relacionamento na estrutura de governança que sugere que os agentes não privilegiam o relacionamento. Caso de fato estejam interessados em garantir a sua própria fatia do resíduo independentemente do outro, então o relacionamento é um limitador dessa possibilidade. Importante ressaltar que uma menção presente nessa fase exploratória é que a relação é complexa onde ambos querem ganhar.

A análise fatorial confirma parte da teoria existente e introduz alguns novos fatores que merecem exploração. No que se refere a dependência, surge a novidade da dependência de caminho, ou seja, uma empresa tem interesse em negociar com a outra como uma condição ex-ante à relação. Esse achado é consistente com a Teoria da Vantagem Comparativa já que o fornecedor que se instala acaba escolhendo alguns membros do canal que facilitem sua expansão. Quanto maior o volume de vendas necessário, tanto mais serão selecionados os auto-serviços grandes, ou seja, ao decidir por uma certa estrutura de capital, o fornecedor depende de alguns canais para que os custos transacionais sejam viáveis.

Ainda em dependência evidenciou-se que são investimentos relacionados à dependência aqueles feitos fora da relação por um dos agentes. Especificamente, surge como um fator o investimento em pesquisa sobre o consumidor, que pode ser considerada um ativo que dará vantagens negociais àquele que gerir a informação de maneira mais competente.

Quanto ao comportamento dos membros no sentido de uma relação produtiva, que

significa sugerir aos respondentes um contexto transacional do tipo relacional, os fatores identificados também são consistentes com a literatura, contudo, chama a atenção a relação negativa de interdependência, sugerindo que essa condição não é buscada entre as partes. Esse fato pode ser produto de algum desvio amostral ou de entendimento, contudo, pode também revelar que essa relação é conflituosa, determinada pela busca de apropriação de resíduos superiores por cada um dos membros transacionais sem considerações de natureza altruística. Também é relevante o fator relacionado à domesticação do mercado, ou seja, o isolamento da relação de ataques da concorrência, conforme o modelo proposto por Williamson.

Os investimentos específicos para a condução da relação transacional podem ser resumidos em pessoas e sua qualificação, ponto, processos e estruturas logísticas e de atendimento, e marca. Todos esses investimentos são idiossincráticos em sua natureza, demandando estruturas de governança que sejam capazes de protegê-los de uma ação oportunista por qualquer um dos membros.

3.7 Conclusão

Os resultados obtidos são consistentes com a teoria, contudo, algumas novas contribuições surgem e podem indicar novos caminhos. A primeira é que os fatores de dependência sugerem que a dependência não é um conceito estático, mas uma contínua ação e reação. Essa abordagem clama à discussão o conceito de dependência proposto por El-Ansary, que mais parece uma descrição das características da dependência do que efetivamente a definição dela. Uma nova abordagem pode ser dada a ela, definindo-a como a resistência ao exercício de poder do outro membro, pois todos os fatores encontrados mais parecem medidas de contraposição dos membros do que caracterização de dependência conforme o conceito clássico presente na literatura. Por exemplo, conhecimento do comportamento do consumidor, conhecimento da categoria, redução do poder de barganha, redução dos custos transacionais, insinuam ações de salvaguarda ou reação ao interesse da outra parte em se apropriar dos resíduos transacionais.

Merece especial atenção o Fator 1 do comportamento na estrutura de governança, pois o sinal negativo na interdependência parece contrariar o que propugna a teoria de marketing de relacionamento. Pode, isso sim, revelar que os agentes em condições onde os resíduos

transacionais sejam escassos e o tamanho relativo de cada um não seja equivalente, procurem evitar comprometimentos bilaterais, garantindo a possibilidade de otimizar os resultados manobrando entre as opções competitivas. Pode ser que esse seja um fator que explique o porquê da dificuldade da filosofia do ECR (Efficient Consumer Response) ser implantada em sua abrangência na relação auto-serviço e fornecedor.

Já em termos dos investimentos, os mesmos concorrem para corroborar a visão atual de marketing apresentada por Vargo e Lusch (2004) onde se caminha para uma perspectiva de processos transacionais integrados. Note-se que os investimentos referem-se em sua maioria a processos: logística; desenvolvimento de estruturas relacionais e pessoas, contudo, sem prejuízo de investimentos em ativos como o ponto, TI e marca.

Ainda no que tange a dependência, os resultados sugerem que há relação com condições de formação da firma, insinuando a existência de um número limitado de opções transacionais para as mesmas, que, se verdadeiro, demandam que a definição de dependência transacional incorpore uma dimensão relacionada à composição da firma em termos de capacidades e recursos e seu impacto na liberdade de escolher os parceiros relacionais.

3.7.1. Limitações e Desdobramentos

O número de respostas não permite que as conclusões obtidas nesse estudo sejam generalizáveis, contudo, as mesmas compõem um corpo de estímulos e desafios interessantes a serem desenvolvidos no Brasil em função da peculiaridade, singularidade e sofisticação da relação entre o fornecedor e o auto-serviço no Brasil.

É uma indústria desenvolvida e pode servir de fonte de pesquisa para publicações de interesse internacional no campo de canais de marketing.

O desdobramento acadêmico define-se pela continuidade da especulação sobre o tema no Brasil e sua conexão com redes sociais de negócios e o *Efficient Consumer Response*.

No que se refere aos desdobramentos gerenciais, essa pesquisa fornece desafios para o pensamento estratégico de definição de estruturas de canais de marketing, bem como em marketing de relacionamento. Sugestões normativas podem ser sugeridas e testadas a partir das descobertas aqui relatadas.

Referências Bibliográficas

1. ALSTON, Lee J. & GILLESPIE, William. Resource Coordination and Transaction Costs: A Framework for Analyzing the Firm/Market Boundary. Journal of Economic Behavior and Organization, s.l., North Holland, 11, p. 191-212. 1989.
2. ANDERSON, Erin, OLIVER, Richard L. Perspectives on Behavior Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, vol. 51. p. 76-88. October. 1987.
3. ASSAEL, Henry. Constructive Role of Interorganizational Conflict. Administrative Science Quarterly, 14, p. 573-582. December. 1969.
4. BUCHANAN, Lauranne. Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. Journal of Marketing Research. Vol. XXIX, p. 65-75. February. 1992.
5. BUCKLIN, Louis P. . The Economic Structure of Channels of Distribution. In: MALLEEN, Bruce E. The Marketing Channel, A Conceptual Viewpoint. John Wiley, 1967, p. 63-66.
6. _____. A Theory of Channel Control. Journal of Marketing, s.l. : AMA, 37, , p.39-47, January. 1973.
7. BOYD, R. Introductory Essay, p.3 in BOYD, R; GASPER, P.; TROUT, J.D. editors. The Philosophy of Science. MIT Press. 1991
8. CHATTERJEE, S. & CORBAE, D.. Valuation Equilibria with Transactions Costs. AEA Papers and Preceedings, Economic Evolution with Market Frictions, s.l.: s.n., 85,2, p. 287-290, May. 1995.
9. CHILES, Todd H & MCMACKIN, J F., Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. Academy of Management Review. Vol. 21, nº 1, p. 73-99. 1996.
10. COOK, K.S.; EMERSON, R.M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. American Sociological Review, vol.43, nº5, Oct, p. 721-739, 1978.
11. COOMBS, H.C. A Theory of Data. John Wiley, 1964.
12. DAY, G.S, WENSLEY, R.. Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority. Journal of Marketing, s.l, s.n., 58, April, p. 31-44. 1994.
13. _____, NEDUNGANDI, P.. Managerial Representations of Competitive Advantage. Journal of Marketing. S.l., s.n., 61, October, p. 65-73. 1997.
14. EL-ANSARY, Adel & STERN, Louis W.. Power Measurement in the Distribution Channel. Journal of Marketing Research. Vol. IX, p. 47-52. February. 1972.
15. _____ & ROBICHEAUX, Robert A. A Theory of Channel Control: Revisited. Journal of Marketing, vol. 38. p. 2-7. January. 1974.
16. ELIASHBERG, Jehoshua & MICHIE, Donald A.. Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict: An Empirical Study. Journal of Marketing Research. Vol. XXI, p. 75-88. February. 1984.
17. EMERSON, R.M. Power Dependence Relations. American Sociological Review, vol. 27, nº1, Feb, p. 31-41, 1962.

18. ETGAR, Michael. Channel Domination and Countervailing Power in the Distributive Channels. Journal of Marketing Research. Vol. XIII p. 254-262. August. 1976.
19. _____ Effects of Administrative Control on Efficiency of Vertical Marketing Systems. Journal of Marketing Research. Vol. XIII. p. 12-74. February. 1976.
20. FRAZIER, Gary L. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. Journal of Marketing, vol. 47. p. 66-78. Fall. 1983.
21. _____ & 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.
22. GASKI, John F.. The Theory of Power and Conflict of Distribution. Journal of Marketing. vol. 48, p. 9-29. Summer. 1984.
23. _____ and 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.
24. GOLDBERG, Victor P.. Regulation and Administered Contracts. The Bell Journal of Economics & Management Sciences. p. 426-448. 1976.
25. HAGE, Jerald & AIKEN, Michael. Relationship of Centralization to Other Structural Properties. Administrative Quarterly. n° 12, p. 72-92. 1968.
26. HARBERGER, A.C. Monopoly and Resource Allocation. American Economic Association, p. 77-89. 1974.
27. HANSEN, Gary S. & WERNERFELT, Birger. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. Strategic Marketing Journal, s.l.: s.n., 10, p. 399-411. 1989.
28. HEIDE, Jan B. and 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.
29. 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.
30. _____, MORGAN, R.. The Comparative Advantage Theory of Competition. Journal of Marketing, s.l., s.n., 59, April, p. 1-15. 1995.
31. _____ The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions. Journal of Marketing, s.l., s.n., 60, October, p. 107-114. 1996.
32. JOHN, George. Na Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. Journal of Marketing Research, s.l.: s.n., XXI, p. 278-289, August. 1984.
33. JOSHI, Ashwin W. & STUMP, Rodney L. The Contingent Effect of Specific Asset Investments on Joint Action in Manufacturer-Supplier relationships. An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Assets Investments, Uncertainty and Trust. Academy of Marketing Science. Summer, p. 1-27, 1999.
34. KALE, Sudhir H. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country. Journal of Marketing Research. Vol. XXIII, p. 387-393. November. 1986.

35. KASULIS, Jack J, MORGAN, Fred W.; GRIFFITH, David E. & KENDERDINE, James M.. Managing Trade Promotions in the Context of Marketing Power. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 27, nº 3, p. 320-332. 1999.
36. KEITH, Janet E; JACKSON JR., Donald W. & CROSBY, Lawrence A.. Effects of Alternative Types of Influence Strategies under Different Channel Dependence Structures. Journal of Marketing. Vol. 54, p. 30-41. July. 1990.
37. KEYSUK, Kim. On The Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 28, nº3, p. 388-405. 2000.
38. KOTLER, Phillip. Marketing Management. Prentice Hall: 6th. Cap. 1, p.3. 1988.
39. LEFTWICH, R.H.. The Price System and Resource Allocation. Cap. 15. 1968.
40. LITTLE, Robert W.. The Marketing Channel: Who Should Lead this Extra-Corporate Organization? Journal of Marketing. Vol. 34, p. 31-28. January. 1970.
41. 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.
42. MAITLAND, Ian; BRYSON, John & VAN DE VEM, Andrew. Sociologists, Economists, and Opportunism. Academy of Management Review, s.l.: s.n., 10, 1, p. 59-65. 1985.
43. MALHOTRA, N. Pesquisa Mercadológica. Atlas, 2000.
44. McAFEE, R. Preston & SCHWARTZ, Marius. Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Nondiscrimination, Exclusivity, and Uniformity. American Economic Review, s.l.: s.n., 84, p. 210-230. 1994.
45. MEEKER, B.F. Decision and Exchange. American Sociological Review, vol. 36, nº 3, Jun, p. 485-495, 1971.
46. OUCHI, William G. A conceptual Framework For The Design of Organizational Control Mechanisms. Management Science, vol. 52, p. 833-848; nº 9. September. 1979.
47. OXLEY, Joanne E.. Appropriability Hazards and Governance in Strategic Alliances: A Transaction Cost Approach. Journal of Law, Economics & Organization. Vol. 13, nº 2. 1997.
48. PONDY, Louis R. Organizational Conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly. p. 296-320. 1967.
49. RUCHALA, Linda V.. Managing and Controlling Specialized Assets. Managing Accounting, s.l.: s.n., p. 20-27.1997.
50. 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.
51. VAREJO ENDURECE negociações com a indústria. GAZETA MERCANTIL. São Paulo, 13 de dezembro de 2000, p. c-1.
52. VARGO, S.L; LUSCH, R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, Vol. 68, January, p. 1-17, 2004.
53. 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. 1979.
54. _____ The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. Journal of Economic Literature, s.l.:s.n, XIX, p. 1537-1568, December. 1981.
55. _____ Strategizing, Economizing and Economic Organization. Strategic Management Journal. Vol. 12. p. 75-94. 1991.

ANEXOS – Roteiro e Questionário

Roteiro da entrevista exploratória

1. Identificar o conceito de dependência sob o ponto de vista do entrevistado

Q1. Nesta pesquisa estamos interessados em conhecer a relação entre o auto-serviço e seus fornecedores (vice-versa quando se tratar de indústria. Pedir que dê dois exemplos, um de boas relações e outro de relações complexas). Você poderia me explicar como é cada relação conforme sua experiência?

Q2. Descreva uma situação típica de compra (venda) com cada um dos exemplos. Na sua opinião, quem está conduzindo os termos da negociação em cada um dos exemplos?

Q3a. (Se a resposta acima se referir ao outro) Por quê você disse ser o outro?

Q3b. (Se a resposta acima se referir à empresa do entrevistado) Porque você acha ser vocês? Caso sejam os dois, explicar mais detalhadamente.

Q4. a. (Caso seja o outro). O que (o outro) faz ou tem que os coloque nessa situação?

b. (Caso seja ele). O que vocês têm que permite a vocês conduzir os termos da negociação?

c. (Caso haja equilíbrio). O que há na relação que faz com que nenhum dos dois de fato conduza os termos da negociação?

Q5. Como você descreve cada relação caso fosse entre duas pessoas (uma para cada)?

Q6. Como você define esta relação? Por quê?

2. Identificar como o entrevistado conceitua a estrutura de governança da transação, seus elementos e propósitos?

Q1. Você poderia me descrever passo a passo como cada relação está estruturada?

Q2. Quais são os principais fatores que atuam nessa relação? Explorar cada fator citado.

Q3. Para cada fator citado para cada relação, perguntar qual é o grau de controle que a empresa tem sobre eles.

3. *Identificar os conceitos de investimentos específicos*

Q1. Para que esta relação ocorresse houve investimentos por parte da sua empresa? Quais e por quê?

4. *Explorar a relação entre estes investimentos e dependência*

Q1. (Para cada relação descrita em 1)

Quem é dependente de quem (caso não tenham se expressado assim). Por quê?

Q2. Algum destes investimentos foi realizado para que vocês se tornassem mais independentes? Por quê? Quais dos citados?

Q3. Algum desses investimentos foi feito para tornar o outro mais dependente de vocês? Por quê? Quais dos citados?

Q4. Algum desses investimentos foi realizado para equilibrar a relação? Por quê? Quais dos citados?

Q3. Como você conceituou dependência nessas relações? Descreva utilizando sinônimos.

Organização das Verbalizações para o Questionário

5. *Em uma escala de 1 a 5, marque o número que melhor representa sua opinião, sendo 5 discordo totalmente e 1 concordo totalmente.*

Uma empresa A é dependente de outra empresa B quando:

- 1. A é menos profissionalizada do que B;*
- 2. A não é líder de mercado em sua categoria;*
- 3. Quando B consegue exigir vantagens financeiras de A;*
- 4. Quando B consegue obter vantagens logísticas de A;*
- 5. Quando B consegue obter serviços adicionais de A;*
- 6. Quando B detém mais informações sobre o consumidor do que A;*
- 7. Quando B pertence a uma indústria concentrada;*
- 8. Quando o consumidor de A não é fiel à marca de B;*
- 9. Quando B tem acesso a vários concorrentes de A;*
- 10. Quando B pode criar marcas próprias para competir com A;*
- 11. Quando A têm várias marcas em diversas categorias e não é líder em todas elas;*
- 12. Quando A têm várias marcas em diversas categorias e não é líder em nenhuma delas;*
- 13. Quando B é capaz de influenciar a decisão de compra do consumidor em relação à marca A;*
- 14. Quando B é capaz de agregar mais valor segundo a percepção do consumidor do que as marcas da empresa A conseguem;*
- 15. Quando B representa parcela significativa do faturamento de A;*
- 16. Quando B detém maior conhecimento da categoria do que A;*
- 17. Quando não existem muitas opções de fornecimento para A além de B;*
- 18. Quando o ambiente de B é mais competitivo do que o de A;*
- 19. Quando a demanda de B pode sofrer variações imprevistas;*
- 20. Quando B é uma rede de distribuição para a empresa A;*
- 21. Quando B possui vários pontos de distribuição nos mercados de A;*
- 22. Quando B é mais flexível comercialmente do que A;*
- 23. Quando os investimentos de A em B são irrecuperáveis;*
- 24. Quando os investimentos que A fez para comercializar com B obrigam A a permanecer na relação;*
- 25. Quando B tem poder de barganha sobre A;*
- 26. Quando B conduz os termos da negociação;*
- 27. Quando B representa parcela significativa do faturamento da categoria comercializada por A;*
- 28. Quando as informações comerciais de B não são compartilhadas com A;*
- 29. Quando a estrutura organizacional de B é mais profissionalizada que a de A;*
- 30. Quando A investiu especificamente para atender a B;*
- 31. Quando o consumidor de B é fie a B;*
- 32. Quando A tem mais interesse em fazer negócio com B do que B com A;*

33. *Quando A aceita o contrato estabelecido por B;*
34. *Quando A não influencia os termos relevantes do contrato de fornecimento a B;*
35. *Quando os custos de comercialização com B são crescentes;*
36. *Quando A precisa mais de resultado do que B;*
37. *Quando B é capaz de forçar A a dar desconto;*
38. *Quando B tem consciência de sua importância estratégica para A;*
39. *Quando B percebe que A oferece descontos sistematicamente;*
40. *Quando A necessita de B para atingir seus objetivos de mercado;*
41. *Quando B conhece melhor o consumidor do que A;*
42. *Quando B é capaz de tirar de linha o produto de A;*
43. *Quando o consumidor de B tem força para mudar o composto mercadológico de B;*
44. *Quando B sabe que é mais barato para A servi-lo do que a outro concorrente;*
45. *Quando B investiu mais para conhecer o consumidor do que A;*

6. *As relações comerciais são produtivas entre a empresa A e a B quando:*

1. *Há investimentos de ambas as partes em tecnologia da informação;*
2. *Quando B tenta voluntariamente reduzir os custos logísticos de A;*
3. *Quando A investe mais do que B para levar a relação a cabo;*
4. *Quando A e B investem igualmente na relação;*
5. *Quando A não tenta impor suas condições a B;*
6. *Quando A não aproveita situações específicas para ter maior poder de barganha sobre B;*
7. *Quando nenhuma das partes tenta exercer poder sobre a outra;*
8. *Quando A entende a necessidade comercial de B;*
9. *Quando B não usa suas características para impor condições comerciais a A;*
10. *Quando B não usa suas vantagens competitivas para impor condições comerciais a A;*
11. *Quando há confiança entre A e B;*
12. *Quando A não ameaça B com retirada de produto de linha;*
13. *Quando B o consumidor tanto quanto A;*
14. *Quando B não é líder de mercado;*
15. *Quando A não é líder de mercado;*
16. *Quando A e B não são líderes de mercado;*
17. *Quando a marca de A não é mais forte que a de B;*
18. *Quando há um contrato de fornecimento entre as partes;*
19. *Quando há um contrato de fornecimento entre as partes onde ambas ganhem;*
20. *Quando não há uma estratégia de criação de um colchão de negociação entre as partes;*
21. *Quando as condições comerciais de A são transparentes para B e vice-versa;*
22. *Quando A necessita de B e este necessita de A na mesma proporção;*
23. *Quando os interesses são mútuos;*
24. *Quando o risco do mercado é compartilhado entre A e B;*
25. *Quando não há omissão de informação das duas partes;*

26. *Quando A não é o único a conduzir a negociação com B;*
 27. *Quando há colaboração entre A e B;*
 28. *Quando há continuidade dos esforços;*
 29. *Quando A e B têm estruturas organizacionais flexíveis;*
 30. *Quando A e B são flexíveis na negociação;*
 31. *Quando A e B tem pessoas qualificadas para conduzir a negociação;*
 32. *Quando A e B desenvolvem uma relação;*
 33. *Quando B tem a credibilidade de A;*
 34. *Quando B é empático à situação de A;*
 35. *Quando B é simpático a A;*
 36. *Quando não há assédio da concorrência na relação entre A e B;*
 37. *Quando B e A percebem que são interdependentes;*
 38. *Quando A e B percebem que podem sair da relação sem custo;*
 39. *Quando a relação entre A e B demonstram constância em momentos difíceis;*
 40. *Quando nem A nem B usam argumentos de ameaça;*
 41. *Quando A não impõe custos adicionais a B e vice-versa;*
7. *São investimentos específicos para a realização da transação entre A e B:*
1. *Investimentos em tecnologia da informação;*
 2. *Investimentos em pesquisa sobre o consumidor;*
 3. *Investimentos em enxoval;*
 4. *Investimentos em estoque;*
 5. *Investimento em acordos comerciais;*
 6. *Investimento em marca;*
 7. *Investimento para o desenvolvimento da categoria no ponto de venda;*
 8. *Investimento em construção do ponto;*
 9. *Investimentos em centros de distribuição;*
 10. *Investimentos em logística;*
 11. *Investimentos em criação de estruturas para o atendimento exclusivo do auto-serviço;*
 12. *Investimentos em criação de estruturas para o atendimento de fornecedores;*
 13. *Investimentos em treinamento de pessoas;*
 14. *Investimentos em equipes de vendas;*
 15. *Investimentos em equipes de merchandising.*
8. *Ordene por importância (do mais para o menos importante) quais investimentos que A pode realizar para reduzir o poder de B na relação comercial.*

Modelo 1

Em uma escala de 1 a 5, marque o número que melhor representa sua opinião, sendo 5 discordo totalmente e 1 concordo totalmente.

1) Uma empresa A é **dependente** de outra empresa B quando:

	Concordo totalmente		Nem concordo, nem discordo.		Discordo totalmente	
	1		3		5	
1. A é menos profissionalizada que B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Quando B consegue exigir vantagens financeiras de A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Quando B consegue obter serviços adicionais de A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Quando B pertence a uma indústria concentrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Quando B tem acesso a vários concorrentes de A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Quando A têm várias marcas em diversas categorias e não é líder em todas elas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Quando B é capaz de influenciar a decisão de compra do consumidor em relação à marca A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Quando B representa parcela significativa do faturamento de A	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Quando não existem muitas opções de fornecimento para A além de B	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2) As relações comerciais são **produtivas** entre a empresa A e a B quando:

	<div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> Concordo totalmente Nem concordo, nem discordo. Discordo totalmente </div>				
	1		3		5
1. <i>Há investimentos de ambas as partes em tecnologia da informação</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. <i>Quando A investe mais do que B para levar a relação a cabo</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. <i>Quando A não tenta impor suas condições a B</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. <i>Quando nenhuma das partes tenta exercer poder sobre a outra</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. <i>Quando B não usa suas características para impor condições comerciais a A</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. <i>Quando há confiança entre A e B</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. <i>Quando A não é líder de mercado</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. <i>Quando a marca de A não é mais forte que a de B</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. <i>Quando A não ameaça B com retirada de produto de linha</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) *São investimentos específicos para a realização da transação entre A e B:*

-
- | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. <i>Investimentos em tecnologia da informação;</i> | <input type="radio"/> |
| 2. <i>Investimentos em enxoval;</i> | <input type="radio"/> |
| 3. <i>Investimento em acordos comerciais;</i> | <input type="radio"/> |

4) Ordene por importância (do mais para o menos importante) quais investimentos que A pode realizar para reduzir o poder de B na relação comercial.

- () *Investimentos em tecnologia da informação*
- () *Investimentos em enxoval*
- () *Investimento em acordos comerciais*