

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

INFLUÊNCIA DO PODER NA CONCRIAÇÃO DE VALOR:
A INCLUSÃO DO CONCEITO DE PODER SOB A PERSPECTIVA DA LÓGICA
DOMINANTE DE SERVIÇO NAS RELAÇÕES B2C

ALCIVIO VARGAS NETO

Porto Alegre
2019

ALCIVIO VARGAS NETO

INFLUÊNCIA DO PODER NA CONCRIAÇÃO DE VALOR:
A INCLUSÃO DO CONCEITO DE PODER SOB A PERSPECTIVA DA LÓGICA
DOMINANTE DE SERVIÇO NAS RELAÇÕES B2C

Tese apresentada como requisito parcial para a
obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Vargas Neto, Alcívio

Influência do poder na concriação de valor: A inclusão do conceito de poder sob a perspectiva da lógica dominante de serviço nas relações B2C / Alcívio Vargas Neto. -- 2019.

125 f.

Orientador: Fernando Bins Luce.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Poder. 2. Marketing. 3. Lógica Dominante de Serviço. 4. Concriação (cocriação) de Valor. 5. Relação B2C. I. Luce, Fernando Bins, orient. II. Título.

DEDICATÓRIA

Dedico essa tese à minha mãe, Marilene Borba da Rosa (*in memoriam*), que prematuramente me deixou no início desse processo, e, também, à Janaina, ao Augusto e ao Arthur, que fazem os meus dias terem sentido.

AGRADECIMENTOS

A conclusão de um processo que se materializa nesta tese de doutorado não é simplesmente uma conquista individual. Devido a isso, é justo utilizar esse espaço para registrar o papel importante que algumas pessoas tiveram para a conclusão deste trabalho. O agradecimento principal é devido ao meu orientador. Se não fosse a compreensão, a sensibilidade e a empatia do Prof. Dr. Fernando Bins Luce, este trabalho jamais teria sido concluído. Ele é um modelo no qual ousarei tentar me espelhar durante a minha vida profissional. E mesmo que não consiga atingir seu nível de excelência, tenho a certeza que me tornarei um ser humano muito melhor. Tenho que agradecer também a minha esposa Janaina e aos meus filhos Augusto e Arthur. Eles são o motivo para concluir este trabalho. O amor que tenho por eles é o motor que me fez ir adiante nesse momento difícil. Também tenho que agradecer ao Dr. Alexandre Goelner, que, pela sua atuação profissional, me ajudou a enfrentar tanto a perda da minha mãe no início do curso de doutorado como todos os fantasmas que povoam o meu imaginário. Não posso deixar de agradecer a compreensão do PPGA com a minha situação e em especial aos docentes Profa. Dra. Cristiane Pizzutti dos Santos. Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo e Prof. Dr. Walter Meucci Nique. Também cabe agradecer ao Governo Federal do Brasil que, através da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), permitiram e viabilizaram a realização deste curso de doutorado.

A certeza é uma âncora ilusória que tira de nós o prazer da busca, da surpresa e da descoberta; e sendo assim nos impede de crescer. Por isso, tenhamos mais dúvidas e menos certezas. Só dessa forma poderemos crescer e tentar fazer do mundo um lugar melhor para nós e para os outros.

RESUMO

A lógica dominante de serviço não considera o poder nas relações (como nas díades da firma e do consumidor). O objetivo de entender as relações de mercado exige que as pesquisas considerem o conceito de poder em sua análise. Esta tese, fundada no paradigma da lógica dominante de serviço, visa incluir a influência do poder na concriação de valor em uma relação B2C. O poder existe no ecossistema de serviços através de quatro dimensões diferentes, mas inter-relacionadas. Essas dimensões de poder conformam os comportamentos das instituições e dos atores. E os resultados da concriação para os atores são influenciados pela interação de poder na relação diádica. Para articular esse raciocínio, este trabalho indica que as dimensões de Poder₃ e Poder₄ conformam o querer (*want*) do consumidor. E as dimensões Poder₁ e Poder₂ moderam a concriação de valor para os atores. Assim, o poder pode garantir o sucesso da concriação, apesar da diferença negativa de valor para, pelo menos, um ator. O ator poderoso (superordenado) pode ganhar mais ou dar menos do/ao ator com menor poder (subordinado). E quanto maior é a lacuna de poder, maior é o ganho do ator superordenado na concriação, de uma forma que pode até parecer uma renda monopolista.

ABSTRACT

The service dominant logic does not consider power on relations (as firm and consumer dyads). The aim to understand market relations demand researches to consider power concept in their analysis. This dissertation, grounded in service dominant logic paradigm, aims to include the power influence in B2C value cocreation. Power works in service ecosystem by four different, but interrelated, dimensions. These power dimensions conform institutions and actors' behaviors. And the cocreation outcomes for actors are influenced by power interaction on dyadic relation. To articulate this reasoning this work indicates that power dimensions #3 and #4 conform the consumer wants. And power dimensions #1 and #2 moderate value cocreation outputs to the actors. So, power can guarantee the cocreation success despite the negative value gap to, at least, one actor. The powerful (superordinate) actor can earn more or give less from/to the powerless (subordinate) actor. And as bigger is the power gap, more is the superordinate gain from cocreation, in a way that it can even resemble monopolist rent.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Axiomas da lógica dominante de serviço	30
FIGURA 2 – Axiomas e premissas fundacionais da lógica dominante de serviço	31
FIGURA 3 – A narrativa e o processo da lógica dominante de serviço.....	34
FIGURA 4 – Troca entre dois atores sob a perspectiva da lógica dominante de serviço.....	36
FIGURA 5 – Processo de Concriação de Valor B2C	40
FIGURA 6 – Plataformas de engajamento	46
FIGURA 7 – Contextos de troca	50
FIGURA 8 – Ecossistema de Serviço.....	52
FIGURA 9 – Ecossistema do valor	53
FIGURA 10 – Engajamento dos atores em camadas de redes inter-relacionadas (exemplificando estruturas em rede)	62
FIGURA 11 – Níveis de análise e dimensões do poder	68
FIGURA 12 – Sistema de poder em uma relação entre ator superordenado e subordinado ...	76
FIGURA 13 – O espaço conceitual do poder para	82
FIGURA 14 – Zonas do poder	84
FIGURA 15 – Dinâmica das dimensões do poder no ecossistema de serviço	93
FIGURA 16 – Resultado da concriação de valor através da dinâmica entre valor proposto e valor exigido.....	94
FIGURA 17 – Concriação de Valor com a perspectiva de poder.....	97

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Inversões conceituais chaves da lógica dominante de serviço	27
QUADRO 2 – As cinco utilidades.....	41
QUADRO 3 – Os cinco elementos do valor consciência fenomenal	44
QUADRO 4 – Princípios norteadores das plataformas de engajamento	47
QUADRO 5 – Pilares formativos das instituições.....	49
QUADRO 6 – Hierarquia dos recursos operantes	56
QUADRO 7 – Características dos atores.....	61
QUADRO 8 – Descrição das bases do poder	75
QUADRO 9 – Proposições de pesquisa	109

SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
1.1	Objetivos.....	15
1.2	Justificativa.....	15
2	Metodologia.....	19
2.1	A concepção da ideia.....	19
2.2	Desenvolvimento da teoria.....	22
3	Lógica dominante de serviço.....	26
3.1	Premissas fundacionais da lógica dominante de serviço.....	29
3.2	Concriação de valor.....	32
3.3	Serviço.....	37
3.4	Valor.....	39
3.4.1	Valor Proposto B2C.....	40
3.4.2	Valor Exigido B2C.....	42
3.5	Plataforma de engajamento.....	45
3.5.1	Constituição das plataformas de engajamento.....	46
3.5.2	Princípios norteadores das plataformas de engajamento.....	47
3.6	Instituições.....	48
3.6.1	Ecossistema de serviço.....	49
3.6.2	Ecossistema do valor.....	53
3.7	Recursos.....	54
3.7.1	Integração de recursos.....	57
3.7.2	Superação das resistências para integração de recursos.....	59
3.8	Atores.....	60
3.8.1	Características dos atores.....	60
3.8.2	Comportamento de engajamento.....	61
3.8.3	Engajamento do consumidor.....	63

4	Poder.....	65
4.1	Dimensões do poder.....	66
4.2	Definição social para poder	69
4.3	Tipos de poder	72
4.4	Bases para o poder	74
5	O Poder na perspectiva da lógica dominante de serviço	78
5.1	Poder e Ecossistema de Serviço.....	87
5.2	Poder e Concriação de Valor	94
6	Considerações finais	101
6.1	Poder na lógica dominante de serviço	103
6.2	O poder na relação B2C.....	104
6.3	Implicações Teóricas	106
6.4	Limitações e possibilidades de pesquisa.....	107
	Referencial Bibliográfico	110

1 INTRODUÇÃO

Ainda que seja centenária (BARTELS, 1988; SHAW, JONES, 2005), a disciplina de marketing mantém a busca de maneiras para se justificar empresarialmente (SHETH, SISODIA, 2002; RUST *et al.*, 2004; HANSSSENS, PAUWELS, 2016) e de se explicar socialmente (KOTLER, LEVY, 1969; KOTLER, 1979; GOPALDAS, 2015). Esses dilemas (BARTELS, 1974) não são novos no marketing e continuam desafiando os acadêmicos da área (EL-ANSARY, SHAW, LAZER, 2018) para o desenvolvimento de novos conceitos, assim como para o avanço dos conceitos já existentes.

Essa tarefa se torna desafiadora devido à estrutura do sistema de reconhecimento dos pesquisadores no meio acadêmico. A pressão por publicar incentiva a preferência para trabalhos empíricos (HUBBARD, LINDSAY, 2002). Isso ocorre de tal forma que a quantidade de trabalhos teóricos é exígua na disciplina de marketing (HUBBARD, LINDSAY, 2002; YADAV, 2010).

Entretanto, isso não significa a redução do imperativo para o aprofundamento do conhecimento teórico a respeito do marketing. Assim como também existe a demanda de trabalhos que enderecem replicações e meta-análises para consolidar o conhecimento desenvolvido empiricamente. Iniciativas dentro da comunidade acadêmica têm surgido com o objetivo de estimular o preenchimento dessas lacunas. Uma delas, direcionada ao desenvolvimento de teoria, é a do periódico *AMS Review*, editado pela *Academy of Marketing Science*, lançado em 2011. Esse periódico tem o seu foco em contribuições teóricas e objetiva estimular a produção de conhecimento teórico em marketing (CRITTENDEN, PETERSON, 2011).

Outro aspecto a ser considerado é o requinte dos modelos desenvolvidos. A opção natural pela simplificação do ambiente reduz a generalização do conhecimento desenvolvido. Por vezes, essa simplificação ocorre devido à complexidade do modelo que é proposto. Em outras, isso ocorre devido aos pressupostos basilares do conhecimento até então desenvolvido. Um exemplo disso é a visão da díade entre o consumidor e a firma sob a perspectiva econômica liberal.

Nessa perspectiva, o poder de veto do cliente é assegurado (BOULDING, 1993) e independe do poder econômico que a firma possa possuir. Isso ocorre, pois um dos pressupostos é que a transação é voluntária e, sendo assim, existe uma soberania do consumidor (YOUNG, 2002) na relação. O poder só existe em questões que envolvem o Estado e, de forma geral, é ausente na economia de livre mercado. Nesse caso, a liberdade do cliente é absoluta e não pode ser

restringida pelas firmas. Apenas o Estado pode limitar a ação das firmas. A única aceitação de existência de poder sobre o cliente, nessa perspectiva, ocorre no caso da existência de monopólio (YOUNG, 2002). Fora dessa condição específica, a questão do poder é deliberadamente ignorada (YOUNG, 2002; OZANNE, 2016).

Mas não é apenas a pressão endógena que atua sobre os acadêmicos de marketing quanto a produção de conhecimento. O ambiente empresarial também instiga a academia com os problemas que enfrenta no cotidiano dos negócios. Questões como a escolha da estratégia adequada, a construção da marca, a gestão de clientes, o aumento do valor da firma ou o enfrentamento dos concorrentes ainda demandam aprofundamento. Não é suficiente descrever essas questões ou identificar categorias genéricas e situações que indicam os possíveis comportamentos das firmas. É necessário identificar como e por que ocorrem esses fenômenos.

Ainda há que se considerar o foco com o qual a literatura acadêmica aborda a relação entre o cliente e a firma. A compreensão desta relação tem sido pautada historicamente pelo viés da visão da firma (BAGOZZI, 2010). Isso ocorre de tal forma que o lamento de Tucker, em 1967 (apud SHERRY JR, 1995), de que os profissionais de marketing estudam os consumidores como pescadores e não como biólogos marinhos, continua atual. E está de tal forma incorporado à mitologia acadêmica da área que por vezes é repetido sem que a sua autoria seja indicada (e.g. Brownlie e Desmond (1996)). Um reflexo dessa situação é que a literatura de marketing usualmente trata o cliente, de forma efetiva, como um ser desprovido de identidade. O foco são unidades agregadas de clientes, os segmentos ou os nichos.

Uma resposta usual a essa situação é o distanciamento que os estudos sobre o consumo acabam estabelecendo em relação ao marketing. Esse fato, permite que alguns pesquisadores advoguem a sua posição de independência da área (MACINNIS, FOLKES, 2010). Isso se efetiva de tal forma na realidade que alguns estudos, como de Bagozzi (2010), sequer abordam a questão comercial ao transcender a transação. Situação que reaviva a crítica de Luck (1969) à ampliação do conceito de marketing proposto por Kotler e Levy (1969).

Este trabalho tem como objetivo contribuir, de forma geral, com o conjunto das questões abordadas anteriormente. E, de forma específica, visa propor a inclusão do conceito de poder nos estudos de marketing sob a perspectiva da lógica dominante de serviço (*service dominant*

logic)¹. Com esse intuito, relaciona-se o conceito de poder com o ecossistema de serviço e com a concriação² de valor (*value cocreation*).

Os conceitos de valor e de poder perpassam as diversas especialidades das ciências sociais (KLUCKHOHN *et al.*, 1962; SCHERMERHORN, 1963). Mas no marketing, enquanto o valor é objeto usual de estudo, o poder não o é. Merlo, Whitwell e Lukas (2004, p. 207, tradução nossa)³ indicam que a “fragmentação e limitada convergência” nas pesquisas fazem com que a “aplicação em marketing do conceito de poder seja lenta e limitada”.

Identifica-se também que, na gestão, o poder tende a ser abordado de forma restrita. Nascimento *et al.* (2017), em uma análise bibliométrica sobre o tema no Brasil, identificaram que os temas mais abordados, quando se considera a questão do poder, são: relações, redes, gênero, controle, cultura, liderança, estratégia, institucionalização e mudança. Ou seja, de forma geral, o poder é abordado dentro das relações de trabalho. Tanto nas relações interpessoais quanto nas relações dentro das organizações.

No marketing, essa situação não se altera. A abordagem do poder na disciplina de marketing é usualmente limitada às relações que ocorrem dentro do canal de marketing (EL-ANSARY, STERN, 1972; LUSCH, 1976; SCHLEPER, BLOME, WUTTKE, 2017) ou dentro da firma (BUSCH, WILSON, 1976; BUSCH, 1980; FENG, MORGAN, REGO, 2015). Mas Petersson e Dejung (2013, p. 9, tradução nossa) destacam que “tanto os indivíduos quanto as firmas ou as redes possuem um certo grau de poder sobre o mercado”. E é visando contribuir para o entendimento do poder nas relações entre comprador e vendedor nos mercados de consumo (B2C) que este trabalho pretende incluir o conceito de poder na articulação teórica da lógica dominante de serviço

¹ Em situações que são consideradas pelo autor importantes para evitar confusão entre os conceitos, é indicado também o termo no idioma original.

² Neste trabalho, optou-se por usar a forma ortográfica indicada no Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa (VOLP), editado para Academia Brasileira de Letras (<http://www.academia.org.br/nossa-lingua/busca-no-vocabulario>) e não as popularizadas nos estudos em português sobre esse tema (cocriação ou co-criação) dado ao fato de ambos os termos não constarem no VOLP.

³ Nesta tese, todas as citações foram traduzidas do seu idioma original para o português pelo autor. Elas são indicadas no texto de acordo com o preconizado na NBR 10520 (ABNT, 2002).

(VARGO, LUSCH, 2004; 2006; 2017). Ao fazer isso, busca-se compreender como o poder interage com a concriação de valor sob a perspectiva do consumidor.

O argumento central, proposto por este trabalho, é que pelo entendimento do impacto do poder na concriação de valor é possível compreender melhor a troca. Tanto a manutenção de relações desvantajosas para uma das partes quanto os ganhos para as partes envolvidas na concriação. Com isso em perspectiva, a seguir são apresentados os objetivos deste trabalho.

1.1 Objetivos

Considerando o exposto anteriormente, o objetivo geral deste trabalho é:

- Compreender o impacto do conceito de poder na efetivação da concriação de valor B2C sob a perspectiva do consumidor.

Tendo esse objetivo geral como guia para o presente trabalho é possível endereçar como objetivos secundários:

- Apresentar a concriação de valor como a convergência das perspectivas distintas do cliente e da firma;
- Considerar o conceito de poder na articulação teórica da lógica dominante de serviço nas trocas no mercado de consumo;
- Compreender o poder como um construto complexo que atua sobre os elementos do ambiente de negócios;
- Compreender a articulação do poder entre os diferentes níveis de análise do ecossistema de serviço.

Tendo esses objetivos como norte para este trabalho, a seguir será apresentada a justificativa para o seu desenvolvimento.

1.2 Justificativa

El-Ansary, Shaw e Lazer (2018) propõem um novo paradigma para o marketing: o paradigma dos sistemas de marketing (*marketing systems*). Esse novo paradigma teria o potencial de

unificar os domínios da prática de marketing e do marketing como ciência social ao reconhecer diferentes perspectivas (micro, *meso* e macro) para os fenômenos. A lógica dominante de serviço reconhece e desenvolve essa complexidade proposta por El-Ansary, Shaw e Lazer (2018).

A lógica dominante de serviço proposta por Vargo e Lusch (2004) propõe uma nova forma de abordar a troca. A concepção de que toda troca é uma troca de serviço (VARGO, LUSCH, 2018a) e de que ela ocorre dentro do ecossistema de serviço (CHANDLER, VARGO, 2011) estabelece uma perspectiva de complexidade para os estudos de marketing. A troca não pode mais ser vista apenas como uma relação isolada entre a firma e o cliente. Essa díade, entre o cliente e a firma, está entranhada em um conjunto de relações e instituições que definem e são definidas pela troca.

Uma das questões que é apontada como crítica à lógica dominante de serviço é que ela não considera o poder nas relações (HIETANEN, ANDÉHN, BRADSHAW, 2018). O próprio autor desse trabalho, ao apresentar um extrato dele no *PhD Colloquium* do *6th Forum on Markets and Marketing 2018* (FMM2018)⁴, pode identificar o interesse do tema para a lógica dominante de serviço pelo surgimento frequente dele nas apresentações e discussões que ocorreram durante o fórum⁵.

Este trabalho visa contribuir para minimizar essa lacuna (decorrente da ausência do poder) no desenvolvimento da lógica dominante de serviço. Com isso em consideração, de forma sintética é exposto que as díades são estabelecidas para concriação de valor. Sendo assim, para

⁴ O *Forum on Markets and Marketing* é realizado a cada dois anos a fim de contribuir para o desenvolvimento da lógica de serviço dominante. Esse fórum prioriza a apresentação de uma quantidade limitada de trabalhos em estágio de desenvolvimento. Isso visa estimular contribuições e críticas dos participantes para qualificar o desenvolvimento dos trabalhos apresentados. Outra questão peculiar desse fórum é a formação de grupos de trabalhos entre os participantes para o desenvolvimento de uma ideia de pesquisa comum entre eles. Em 2018, o evento ocorreu em dezembro, na cidade de Tucson/EUA (<https://www.eller.arizona.edu/fmm2018>).

⁵ O trabalho apresentado pelo autor no FMM2018 enfatizava igualmente tanto a concriação de valor quanto o poder. E ficou claro, na discussão que se seguiu a apresentação do trabalho naquele evento, que o que interessava aos participantes do FMM2018 era a questão do poder. Inclusive, considera-se pertinente destacar que o Prof. Stephen L. Vargo sugeriu que o trabalho enfatizasse mais a questão do poder. E foi esse tema que monopolizou os questionamentos e comentários relacionados à apresentação.

compreensão dessas díades e do valor que as motiva é necessário considerar a relação de poder existente entre a firma e o cliente.

Considerando apenas a disparidade econômica, entre as partes envolvidas, essa relação pode parecer desproporcional. Um exemplo disso é uma comparação simples entre o faturamento de US\$183 bilhões (APPLE, 2014) da firma Apple no ano fiscal de 2014 com os rendimentos anuais de qualquer um dos seus clientes, como, por exemplo, um analista de marketing nos EUA, que recebe em média US\$51 mil por ano (PAYSCALE, 2015).

Pela magnitude do seu porte econômico, a Apple poderia ser considerada muito mais poderosa na relação que estabelece com o cliente. Essa situação não ocorre, pelo menos não somente, em decorrência da diferença de tamanho econômico entre as partes. Mas também não ocorre o pleno poder de veto do consumidor como idealizado na lógica econômica liberal. Segundo ela, o conceito de poder não tem sentido de ser considerado nas transações econômicas (YOUNG, 2002), pois a liberdade é um pressuposto do sistema econômico. Essa é a perspectiva ideológica dominante em marketing (WENSLEY, 2010). No viés econômico liberal, o poder sobre o consumidor apenas ocorre quando da existência de monopólio (YOUNG, 2002).

O poder não pode ser ignorado (YOUNG, 2002; BARTLETT, 2006; OZANNE, 2016) nas relações comerciais, e em especial na relação que se estabelece entre a firma e o cliente na concriação de valor. Nessa perspectiva, é possível identificar que existe na díade uma disputa de poder que repercute em maior ou menor ganho para a firma. Quando a firma estabelece uma posição de dominação sobre o cliente, ela passa a obter os benefícios da possibilidade de agregar uma renda monopolista⁶ na sua formação de preço (KRUGMAN, 2013). Quando ela não estabelece dominação sobre o mercado, mesmo com a diferenciação da oferta estabelecida, ela tem os seus ganhos limitados.

Essa perspectiva permite compreender por que firmas que não são exemplares na gestão têm sucesso e sobrevivem. Assim, como também é possível compreender por que as firmas que são consideradas modelares em suas práticas de gestão fracassam. A resposta sugerida por este

⁶ Rendas monopolistas (*monopolistic rents*), segundo Krugman (2013, tradução nossa), “não representam retornos sobre o investimento, mas ao invés disso refletem o valor do domínio do mercado”.

trabalho é por meio da compreensão do conceito de poder e da sua implicação para a análise das firmas e dos mercados. E, também, como ele materializa os objetivos empresariais de sobrevivência, rentabilidade e expansão no curto e no longo prazo.

O entendimento do efeito do poder na concriação de valor é central tanto para as firmas que buscam estabelecer uma posição de dominação quanto para os clientes que buscam evitá-la. Sob essa perspectiva, retomando a analogia de Tucker, busca-se compreender a díade entre o cliente e a firma também com a ótica do biólogo e não apenas com a do pescador. Mesmo que se tenha claro que a compreensão do poder, que mantém e se manifesta nessa díade, é de interesse das firmas. Mas, mesmo assim, essa abordagem aproxima-se de tradições de pesquisa completamente dissociadas da lógica das firmas ao trazer o consumidor vivo e como uma pessoa real (ASKEGAARD, LINNET, 2011).

Outro aspecto a ser considerado é que o poder flui entre as diversas camadas que compõem o ecossistema de serviço. E a compreensão da interferência do poder nas díades estabelecidas entre as firmas e os clientes também deve levar essa realidade em consideração. E, sendo assim, a compreensão do poder também pode auxiliar na formulação de políticas públicas relacionadas ao consumo e à competição.

Com isso em perspectiva, e considerando a natureza teórica desta tese, este trabalho é organizado da seguinte maneira. A seguir será apresentada a metodologia que orienta o desenvolvimento desta tese. Posteriormente serão expostos os pilares teóricos que sustentam este trabalho. Inicialmente será apresentada a lógica dominante de serviço, destacando os seus conceitos centrais. Após será desenvolvido o poder na sua complexidade. Avança-se então para o cerne deste trabalho, que é a inclusão do poder na perspectiva da lógica dominante de serviço. Nessa parte, é destacada a dinâmica do poder no ecossistema de serviço e posteriormente o impacto do poder na concriação de valor.

Conclui-se este estudo com a recapitulação das proposições de pesquisa que sintetizam o trabalho desenvolvido e que foram apresentadas ao longo da articulação teórica. Também são identificadas novas avenidas de investigação tanto para aprofundamento do que é aqui exposto quanto para o avanço da compreensão da lógica dominante de serviço como uma teoria da sociedade.

2 METODOLOGIA

Inicialmente será abordada a concepção filosófica desta tese. Ela apresenta um desafio epistemológico ao tratar de conceitos (Valor e Poder) de áreas de conhecimento com diferentes tradições de pesquisa entre si. Esse desafio não é desconhecido na disciplina de marketing (MÖLLER, PELS, SAREN, 2010). Mesmo que se possa considerar o realismo científico como o paradigma adequado (HUNT, 2010), para alguns autores a “posição de marketing como um domínio social complexo e em camadas não pode ser descrita e nem compreendida através de uma única tradição de pesquisa ou abordagem paradigmática” (MÖLLER, PELS, SAREN, 2010, p. 152, tradução nossa).

Nesta tese, se assume como natural ter que interagir com esse pluralismo epistemológico, mas não se busca materializá-lo na teoria que é apresentada. Nessa abordagem, a construção de teoria não é a busca pela verdade, mas, sim, a busca por ampliar o conhecimento com base em outras visões diferentes para o mesmo mundo. Essa concepção, inspirada no novo realismo (FERRARIS, 2013; 2014; 2015), reconhece a pluralidade possível para compreensão de um mesmo conceito. Mas busca uma síntese pragmática para sua utilização em uma situação particular, que no caso deste trabalho é a díade que se constitui entre a firma e o cliente e os diferentes níveis que constituem o ecossistema de serviço.

Expresso o desafio filosófico que perpassa este trabalho, serão apresentados a seguir aspectos relacionados à concepção da ideia que originou esta tese. Nela também são descritos os aspectos metodológicos que conduziram a construção do referencial teórico.

2.1 A concepção da ideia

A base conceitual para esta seção é majoritariamente o trabalho de Jaccard e Jacoby (2010) a respeito da construção de teoria e de modelos em ciências sociais. Esses autores consideram que “não existe uma estratégia simples para geração de boas ideias e boas explicações. Isso é um processo criativo que é difícil de articular, descrever e ensinar” (JACCARD, JACOBY, 2010, p. 40, tradução nossa). Sendo assim, nesta seção serão apresentadas algumas questões destacadas pelo autor que nortearam o desenvolvimento desta tese e o processo identificado pelo autor de surgimento e desenvolvimento da ideia.

“Na sua essência a ciência pode ser compreendida como sendo constituída por um campo conceitual de um lado e por um campo empírico do outro” (JACCARD, JACOBY, 2010, p. 26, tradução nossa). O campo conceitual inclui a proposição e a articulação de um sistema conceitual que é constituído por conceitos e construtos. Já no campo empírico, a parte mais importante da conceitualização é obtida através de experimentos científicos. Jaccard e Jacoby (2010) alertam que, independentes da sua aparente qualidade, os sistemas conceituais são pré-científicos. Necessitam de validação empírica para serem considerados plenamente científicos pois, segundo os autores, a ciência evita explicações metafísicas.

O processo de desenvolvimento desta tese é denominado de teorização ou construção de teoria, que é o processo de formulação de sistemas conceituais e a sua conversão em expressões simbólicas (JACCARD, JACOBY, 2010). Gay e Weaver (2011) alertam que a literatura acadêmica oferece grande quantidade de definições para o que é teoria; e que existe pouca concordância, e, sendo assim, falta consenso sobre esse tema. Devido a isso, por escolha do autor, neste trabalho se considera que “teoria é um conjunto de declarações a respeito da relação ou das relações entre dois ou mais conceitos ou construtos” (JACCARD, JACOBY, 2010, p. 28, tradução nossa).

A teoria essencialmente tem que responder à questão: “por quê?” (GAY, WEAVER, 2011). Pois o objetivo da teoria é ajudar as pessoas a entenderem melhor o mundo. Visando isso, a teoria proposta deve ter algumas características (WACKER, 1998):

- Criatividade ou novidade: deve prover uma nova visão ou perspectiva sobre um fenômeno interessante;
- Conservadorismo: uma teoria tem que ser superior a existente para substituí-la;
- Generalização: ser aplicável a outras áreas de investigação;
- Gerar atividade de pesquisa: a teoria deve estimular novas pesquisas e a geração de novas teorias;
- Parcimônia: explicar o fenômeno com o mínimo de conceitos e princípios;
- Consistência interna: os conceitos e construtos não podem ser contraditórios entre si e não podem contradizer dados conhecidos ou fatos. E devem permitir que ela seja integrada nos corpos teóricos existentes;
- Ausência de risco devido à verificação empírica: a validação empírica não pode refutar a teoria proposta;

- Abstração: a teoria é independente do tempo e do espaço para ser válida.

Jaccard e Jacoby (2010) adicionam a essas características outras três:

- Utilidade: auxilia a compreender o mundo;
- Validade por consenso: a teoria tem que ser aceita na comunidade científica;
- Ser testável: a teoria deve ser passível de teste empírico.

Gay e Weaver (2011) destacam ainda o critério da falsificação proposto por Popper (1962) como relevante para se avaliar uma teoria. A falsificação da teoria ocorre quando pode ser provado que ela é falsa. Tendo isso em perspectiva, a

construção de teoria envolve especificar relações entre conceitos de forma que crie novos *insights* a respeito do fenômeno que nós estamos interessados em compreender. Como buscamos explicar algo, nós fazemos isso invocando conceitos e processos que consideramos que o influenciam ou que são a base para ele. (...) O primeiro passo na construção de teoria geralmente é o de geração de ideias sobre novos construtos explicativos e as relações entre eles ou a geração de ideias sobre os mecanismos que servem de base para o fenômeno que você está tentando explicar, sem ser no início muito crítico a respeito dos méritos dessas ideias (JACCARD, JACOBY, 2010, p. 39, tradução nossa).

A heurística para geração da ideia deste trabalho pode ser enquadrada em oito das 26 heurísticas para geração de ideias listadas por Jaccard e Jacoby (2010): análise da sua própria experiência; uso de estudos de caso; conduzir um experimento mental; análise de incidentes paradoxais; uso de analogias e metáforas; considerar abstrações ou instâncias específicas; aplicar um contínuo “o quê” e “por quê”; identificação de associações remotas, relacionadas ou diferentes.

A consideração do poder como um elemento possível de ser contemplado nas análises de marketing emergiu ao longo desse curso de doutorado. A ideia inicial acabou surgindo durante a disciplina de Teorias Organizacionais, sendo desenvolvida embrionariamente nas disciplinas de Evolução do Pensamento em Marketing e Marketing Estratégico. Ela foi fruto da inconformidade e incômodo do autor com o que este considera vazios ou desconexões nos conteúdos de marketing. Essas situações surgem quando são identificadas firmas que possuem ofertas ou práticas de marketing inadequadas para o mercado (e.g. atendimento do cliente ineficaz) e são bem-sucedidas.

Essa situação permite surgir o questionamento, tratado como lugar-comum, de que teoria – o mundo acadêmico – e prática – o mundo empresarial – estão desconectados. Essa falácia para o autor simplesmente indica a falta de teoria para compreender as práticas, e não que a prática seja uma negação da teoria. Essa situação reafirma a demanda pelo avanço nas formulações teóricas que podem contribuir para qualificar a análise em estudos empíricos.

Uma vez definida a concepção inicial do objeto; estruturado o conjunto de relações; utilizadas as heurísticas para o desenvolvimento inicial, as ideias concebidas devem ser objeto de explicações e análises mais rigorosas.

2.2 Desenvolvimento da teoria

Consolidada a intenção inicial, decorrente da ideia de utilização do conceito de poder nas análises de marketing, segue a etapa de desenvolvimento. Para Pawar (2009), escolhido o campo de estudo cabe justificá-lo através de uma revisão de literatura. Sendo assim, a primeira tarefa que é apresentada neste projeto é a identificação das vertentes teóricas relacionadas ao tema e à revisão de literatura. Essa etapa visa estabelecer um nexos teórico mínimo que confirme a viabilidade do desenvolvimento da teoria decorrente da ideia inicial e é materializada no referencial teórico.

Nessa etapa, foram identificados conteúdos que articulados pudessem suportar a concepção da utilização do conceito de poder nas análises de marketing. Com esse objetivo, foram identificados dois eixos que viabilizam a construção da interação proposta: a lógica dominante de serviço e o conceito de poder.

Essa construção teórica foi realizada inicialmente através da busca por bibliografias disponíveis no portal Periódicos Capes, nas bibliotecas da UFRGS, em livrarias e na biblioteca pessoal do autor. Cabe destacar que, nessa etapa, a equipe da biblioteca da Escola de Administração da UFRGS também auxiliou o autor para obtenção de textos não disponíveis no portal Periódicos Capes.

Identificados os textos avaliados como pertinentes ao projeto, foi utilizada a abordagem de retrospectiva da literatura citada nesses trabalhos. Dessa forma, se ampliou o material disponível

para consulta. Não se ignora que esse procedimento tende a não estabelecer uma visão crítica ou contraditória sobre o tema em questão.

O resultado desse esforço inicial foi unificado e apresentado pelo autor em conjunto com o seu orientador no EnANPAD de 2015 (VARGAS NETO, LUCE, 2015). Posteriormente foi ampliado e apresentado como tema do ensaio de qualificação deste curso de doutorado e evoluiu para projeto de tese. A defesa do projeto de tese foi uma etapa fundamental para redução da ambição do autor quanto ao tema. Nesse sentido, a avaliação do projeto de tese contribuiu para a restrição do escopo a ser abordado neste trabalho.

Considera-se natural que o envolvimento intenso com o tema tire do autor, em certas situações, a capacidade de avaliar um ponto de chegada concreto para o trabalho a ser desenvolvido. Até porque a natureza do que se busca fazer – uma proposição teórica – é muito mais a colocação de uma vírgula do que um ponto final. Com isso se quer dizer que o que se propõe aqui é uma possibilidade de investigação que deve ser aprofundada. E não um conjunto fechado que explora todas as possibilidades indicadas pela articulação conceitual.

O avanço no desenvolvimento desta tese redundou em um outro trabalho apresentado no EMA de 2018 (VARGAS NETO, LUCE, 2018). E um extrato desse trabalho também foi selecionado para ser apresentado no FMM2018.

Ao longo desse processo, a concepção inicial foi sendo conformada. A interação do autor com as referências bibliográficas utilizadas, com o orientador, com a banca de qualificação e com os participantes do FMM2018 (que em sua maioria são autores integrantes do referencial bibliográfico) levaram à forma final deste trabalho.

Estabelecida a fundamentação inicial na lógica dominante de serviço e o conceito de poder, cabe desenvolver a interação desses conceitos. A primeira etapa para isso é o estabelecimento de definições conceituais, “as quais devem representar de forma clara e concisa cada um dos conceitos” (JACCARD, JACOBY, 2010, p. 77, tradução nossa) abordados dentro da teoria proposta.

Jaccard e Jacoby (2010) recomendam as seguintes ações para o estabelecimento das definições conceituais:

- Exame da literatura científica: realização de uma revisão ampla e cuidadosa das pesquisas anteriores que utilizam conceitos abordados na teoria proposta ou que sejam relacionados a ela;
- Consultar dicionários: as “definições científicas às vezes desviam das definições do dia a dia que são encontradas nos dicionários, mas consultar um dicionário pode auxiliar o pesquisador no processo de especificar a definição com maior clareza e inspiração” (p. 80, tradução nossa);
- Listar as propriedades-chaves do conceito: apresentar as características identificáveis dos conceitos tem um papel fundamental para a futura verificação empírica do conceito;
- Perguntar “O que você quer dizer com isso?": essa estratégia deve ser utilizada para garantir que as principais ambiguidades do conceito sejam esclarecidas. Isso visa assegurar que ocorra clareza na comunicação dos conceitos incluídos no corpo da teoria proposta;
- Pense como um jornalista ou como uma pessoa não fluente no seu idioma: semelhante à proposta apresentada anteriormente, essa abordagem pretende verificar a clareza da comunicação dos conceitos e evitar uma complexidade desnecessária na formulação dos conceitos;
- Evitar que exemplos sejam usados no lugar do conceito: Jaccard e Jacoby (2010) alertam que um erro comum na articulação das definições conceituais é o uso de exemplos para corrigir definições conceituais confusas ou com redação inadequada.

Para realizar essa tarefa são buscados significados comuns (*shared meaning*), significados adicionais (*surplus meaning*) e deve ser construída uma rede nomológica (*nomological network*).

Cabe destacar que a estratégia de revisão de literatura foi utilizada para o estabelecimento das definições conceituais. Nessa abordagem também buscou-se estimular críticas ao conceito proposto e a explicitação de contradições que possam desqualificar as definições conceituais.

Outro objetivo dessa abordagem é o intento de evitar que a teoria proposta seja ensimesmada na disciplina de marketing e útil apenas para os iniciados dessa área. Uma teoria deve descrever

a realidade, com o escopo adequado para que contemple e apresente o fenômeno e não uma manifestação específica que esteja restrita a um viés muito próprio.

A parte final visa explicitar o impacto que a articulação teórica proposta neste trabalho pode ter para a execução das atividades de marketing. Sendo assim, são apresentados os resultados esperados da utilização do conceito de poder na lógica dominante de serviço na forma de proposições de pesquisa e lacunas conceituais a serem preenchidas. Essa etapa é a síntese do trabalho apresentado nesta tese e visa permitir e instigar investigações futuras sobre esse tema.

Exposta a abordagem metodológica adotada neste trabalho, a seguir serão apresentados os pilares teóricos desta tese. O primeiro a ser apresentado é a lógica dominante de serviço.

3 LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO

A lógica dominante de serviço (*S-D logic*, *Service Dominant Logic*) é uma concepção teórica que foi introduzida por Vargo e Lusch em 2004 em artigo publicado no *Journal of Marketing* (VARGO, LUSCH, 2004). Nessa abordagem, os autores identificam o serviço (*service*), e não o produto tangível (*goods*), como a base fundamental da troca (*exchange*) (VARGO, LUSCH, 2018a).

Essa distinção representa muito mais que uma simples manipulação semântica ou a substituição de “produtos” por “serviço”. Ela representa uma mudança de foco; do que é produzido pela firma com as suas “virtudes” (utilidade) para um foco nos processos desempenhados reciprocamente pelos atores usando os seus recursos (e.g. conhecimento aplicado e habilidades) com outros atores para benefício mútuo – ou seja, a mútua criação de valor (VARGO, LUSCH, 2018a, tradução nossa).

Para Vargo e Lusch (2017), as ideias centrais da lógica dominante de serviço são simples e diretas.

Primeiro, a atividade de marketing (e a atividade econômica em geral) é melhor compreendida em termos de troca de serviço-por-serviço (*service-for-service*). Em vez de uma troca nos termos de produto-por-produto (*goods-for-goods*) ou produto-por-dinheiro (*goods-for-money*). (...) Segundo, o valor é concriado, em vez de ser criado por um ator e subsequentemente entregue (VARGO, LUSCH, 2017, p. 47, tradução nossa).

Koskela-Huotari e Vargo (2018, tradução nossa) consideram que o “principal propósito da lógica dominante de serviço é desenvolver uma alternativa lógica para a criação de valor que possa se libertar de algumas das conceptualizações restritivas da lógica dominante do produto (*goods dominant logic*)”.

Essa mudança efetivamente desafia o paradigma da troca (*exchange paradigm*) proposto por Bagozzi (1974; 1975; 1978). Para Bagozzi, a relação entre consumidor e firma é um evento único no tempo. Existe um passado e um futuro para essa relação. No passado, a firma concebe, produz e prepara a entrega do valor para o consumidor. No futuro, o consumidor, quando se apropria desse valor, o utiliza ou destrói através do consumo. Depois, o consumidor se engaja nos comportamentos de pós-compra (satisfação, lealdade, descarte ou reclamação) e, se for o caso, uma posterior recompra. A tarefa mais importante a ser desempenhada é a troca. Todas as ações da firma convergem para esse ponto, visando atender as expectativas do consumidor. Quando a firma concretiza a troca, essa questão é encerrada por ela.

Já na lógica dominante de serviço, “evolui-se de um foco de estudo linear de troca de recursos tangíveis e entranhados de valor para uma troca mais sistêmica de recursos intangíveis e a concriação de valor” (GLASSBURNER *et al.*, 2018, p. 111, tradução nossa). Isso implica para Nariswari (2018, tradução nossa) em uma substituição da unidade fundacional da troca de uma ênfase de “produtos-por-dinheiro para serviço-por-serviço”. “Resumidamente, a lógica dominante de serviço representa a dinâmica, a contínua narrativa da concriação de valor através da integração de recursos e trocas de serviço” (VARGO, LUSCH, 2017, p. 47, tradução nossa).

Para Vargo e Lusch (2016, p. 5-6, tradução nossa), muitos dos desenvolvimentos e ampliações da lógica dominante de serviço permitem “reduzir o zoom para possibilitar uma perspectiva mais holística, dinâmica e realista da criação de valor, através da troca, entre uma gama maior, e mais abrangente (que firmas e clientes), de configuração de atores”. Mas Koskela-Huotari e Vargo (2018, tradução nossa) destacam que isso não significa que a lógica dominante do produto (*goods dominant logic*) esteja errada, mas, sim, que ela “tem limites para compreensão por focar, em casos especiais de troca e criação de valor, em vez de casos gerais”.

Considerando a preponderância dos modelos mentais baseados na lógica dominante de produto, Koskela-Huotari e Vargo (2018) avançam sobre a proposição de Vargo e Lusch (2014) e explicitam cinco inversões conceituais que consideram serem necessárias para a adequada compreensão da lógica dominante de serviço. Essas inversões lógicas são apresentadas no QUADRO 1, a seguir.

QUADRO 1 – Inversões conceituais chaves da lógica dominante de serviço

CI 1:	A troca de um produto é um caso especial de troca de serviço
CI 2:	Produtores e consumidores são casos especiais de atores que fazem integração de recursos
CI 3:	Uma troca de mercado (comercial) é um caso especial de troca de serviço
CI 4:	Racionalidade é um caso especial na heurística de tomada de decisão
CI 5:	A manufatura e as tomadas de decisões gerenciais são casos especiais de marketing e da atividade empreendedora

Fonte: Compilado com base em Koskela-Huotari e Vargo (2018, tradução nossa)

Identifica-se na apresentação das inversões lógicas, no QUADRO 1, não apenas a intenção de romper os modelos mentais correntes, as amarras da lógica dominante de produto, mas também a evidente ambição da lógica dominante de serviço de ser uma teoria para a sociedade e não apenas para o marketing. Essa intenção é materializada em trabalhos de autores dessa área (VARGO, LUSCH, 2008; 2011; CAMPBELL, O'DRISCOLL, SAREN, 2013; VARGO, LUSCH, 2016) e

é também uma pretensão que tem instigado críticas (WRIGHT, RUSSELL, 2012; HIETANEN, ANDÉHN, BRADSHAW, 2018).

O foco neste trabalho não é a lógica dominante de serviço como uma teoria da sociedade. Como já expressei anteriormente, o objeto aqui são as relações B2C. E, considerando essa relação B2C, como a introdução do poder pode contribuir para auxiliar na análise das trocas nesse contexto. Sendo assim, a compreensão sumária da amplitude que a lógica dominante de serviço tem hoje, e que almeja ter, é relevante para situar o leitor em relação a isso. Também auxilia este a compreender as limitações autoimpostas a este estudo. Pois, seguindo o que as inversões lógicas indicam, uma troca B2C é também um caso especial de troca de serviço.

O desenvolvimento da lógica dominante de serviço ocorre numa abordagem *open source*⁷ (VARGO, LUSCH, 2006; POHLMANN, KAARTEMO, 2017). Glassburner *et al.* (2018, p. 121, tradução nossa) identificam que “a visão dominante de serviço para a troca é um sistema complexo que está constantemente sendo adaptado e reformado devido a influências endógenas e exógenas”. Essa característica dá ao desenvolvimento dessa nova concepção dinamismo e estimula o engajamento e o trabalho compartilhado de novos pesquisadores⁸. Isso implica também que o próprio conjunto de conhecimentos e conceitos articulados na lógica dominante de serviço sejam modificados ou ajustados conforme avança o seu desenvolvimento.

Um exemplo claro disso é a formulação das premissas fundacionais que visam nortear o desenvolvimento da lógica dominante de serviço. Questão que será abordada a seguir.

⁷ “Produtos, serviços e ideias *open source* são aqueles nos quais as entradas e saídas intelectuais são sem propriedade por natureza e livremente compartilhadas (livre (*free*) como em livre expressão (*free speech*) e não como em cerveja grátis (*free beer*); veja www.opensource.org e www.gnu.org/philosophy/free-sw.html) (RAJAGOPALAN, BAYUS, 2009, p. 58, tradução nossa).

⁸ É relevante aqui destacar que a lógica dominante de serviço compreende atualmente uma efetiva comunidade de pesquisadores que trabalham em conjunto para o desenvolvimento dessa perspectiva. Atualmente quatro países destacam-se na produção de conhecimento na área: Suécia, Dinamarca, Nova Zelândia e EUA (SILVA, ANTÓNIO, CARVALHO, 2018). Dois eventos atuam diretamente para fomentar e dar unidade ao desenvolvimento da lógica dominante de serviço. O *Naples Forum on Service* que é realizado anualmente na Itália (<http://www.naplesforumonservice.it/>) – e que em 2019 terá a sua 10ª edição – e o *Forum on Markets and Marketing* (FMM) que é um evento bianual e itinerante, e que em 2018 teve a sua 6ª edição na cidade de Tucson/EUA.

3.1 Premissas fundacionais da lógica dominante de serviço

Lusch e Vargo (2014) indicaram que uma das suas preocupações no desenvolvimento da lógica dominante de serviço foi a explicitação das suas premissas, pressupostos e a sua linguagem⁹. Devido a isso, quando da introdução da lógica dominante de serviço (VARGO, LUSCH, 2004), eles apresentaram o que consideraram ser as premissas fundacionais da lógica dominante de serviço.

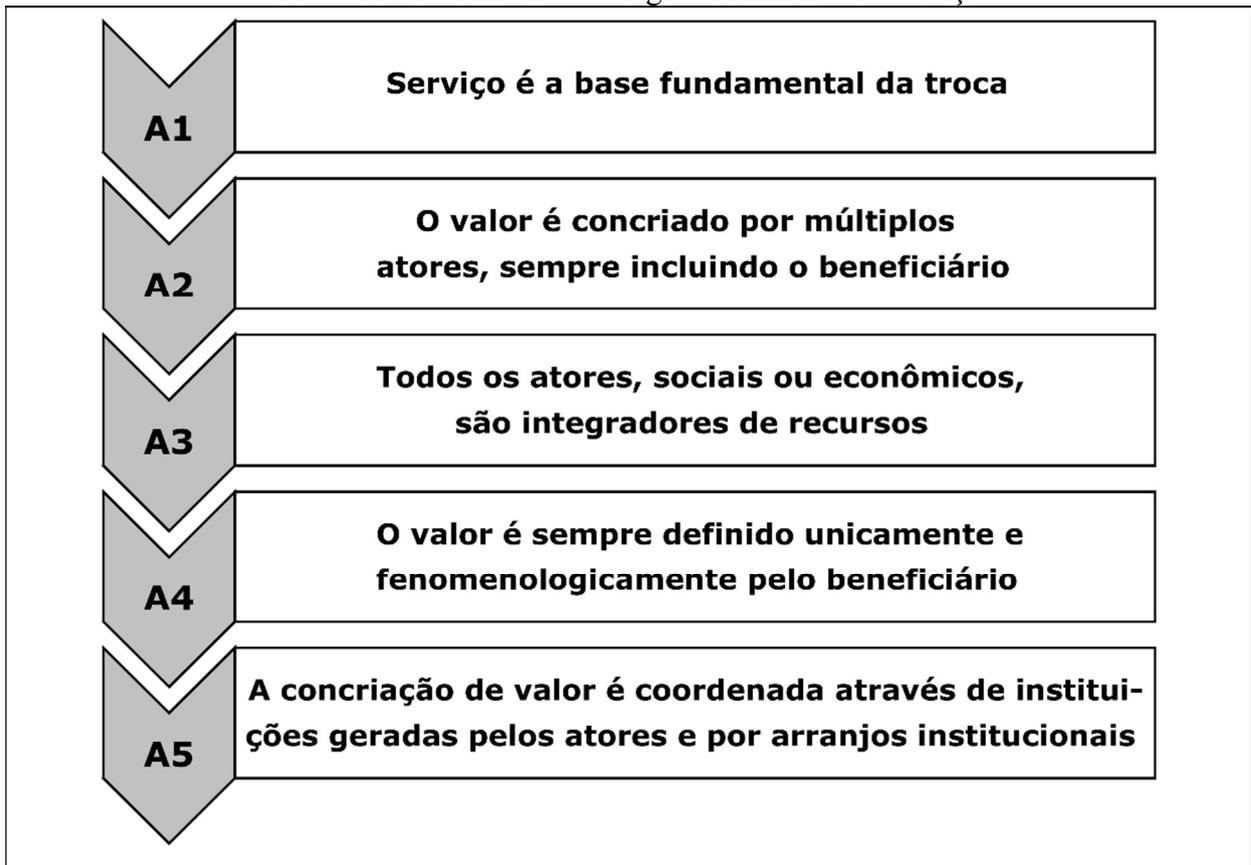
Glassburner *et al.* (2018, p. 121, tradução nossa) consideram que a explicitação da troca de serviço nas onze premissas fundacionais “mascara o dinamismo e a possibilidade de emergir elementos e comportamentos dentro do sistema de serviço”. Mas, considerando que essas premissas fundacionais sofreram modificações na sua redação, quantidade e importância, (VARGO, LUSCH, 2016) é pertinente considerar que a preocupação de Glassburner *et al.* (2018) talvez seja excessiva.

Algumas dessas premissas fundacionais assumiram o status de axiomas (LUSCH, VARGO, 2014) por capturarem a essência da lógica dominante de serviço e por permitirem que as outras premissas fundacionais fossem derivadas delas. Essa abordagem está de acordo com a definição de Hunt (2002) para axiomas. Hunt (2002) indica que os axiomas são as leis fundamentais (*fundamental laws*) de uma teoria. Além disso, Hunt (2002, p. 173, tradução nossa) ressalta que os axiomas são considerados como verdadeiros analiticamente e não empiricamente, ou seja, “os axiomas são verdadeiros apenas para o propósito de gerar leis derivadas (*derivative laws*) e outras declarações”. Sendo assim, nenhuma das premissas fundacionais da lógica dominante de serviço prescinde de comprovação empírica quanto a sua validade. Situação essa que deve ser considerada no desenvolvimento e avanço dessa abordagem teórica mesmo que Vargo e Lusch (2018a) não considerem que isso seja necessário.

⁹ Essa preocupação dos autores é presente praticamente em todos os seus trabalhos e atividades realizadas para o desenvolvimento da lógica dominante de serviço. Esse cuidado pode ser percebido no *The Sage Handbook of Service Dominant Logic* (VARGO, LUSCH, 2018b), no qual é incluído um glossário com a definição sumária de 23 conceitos de acordo com o seu significado dentro da lógica dominante de serviço.

Atualmente a lógica dominante de serviço compreende onze premissas fundacionais¹⁰. Dessas premissas, cinco são consideradas leis fundamentais e identificadas como axiomas. As outras premissas, que são leis derivadas, não são tratadas com qualquer rótulo adicional. A FIGURA 1 apresenta os cinco axiomas da lógica dominante de serviço.

FIGURA 1 – Axiomas da lógica dominante de serviço



Fonte: Vargo e Lusch (2018a, tradução nossa).

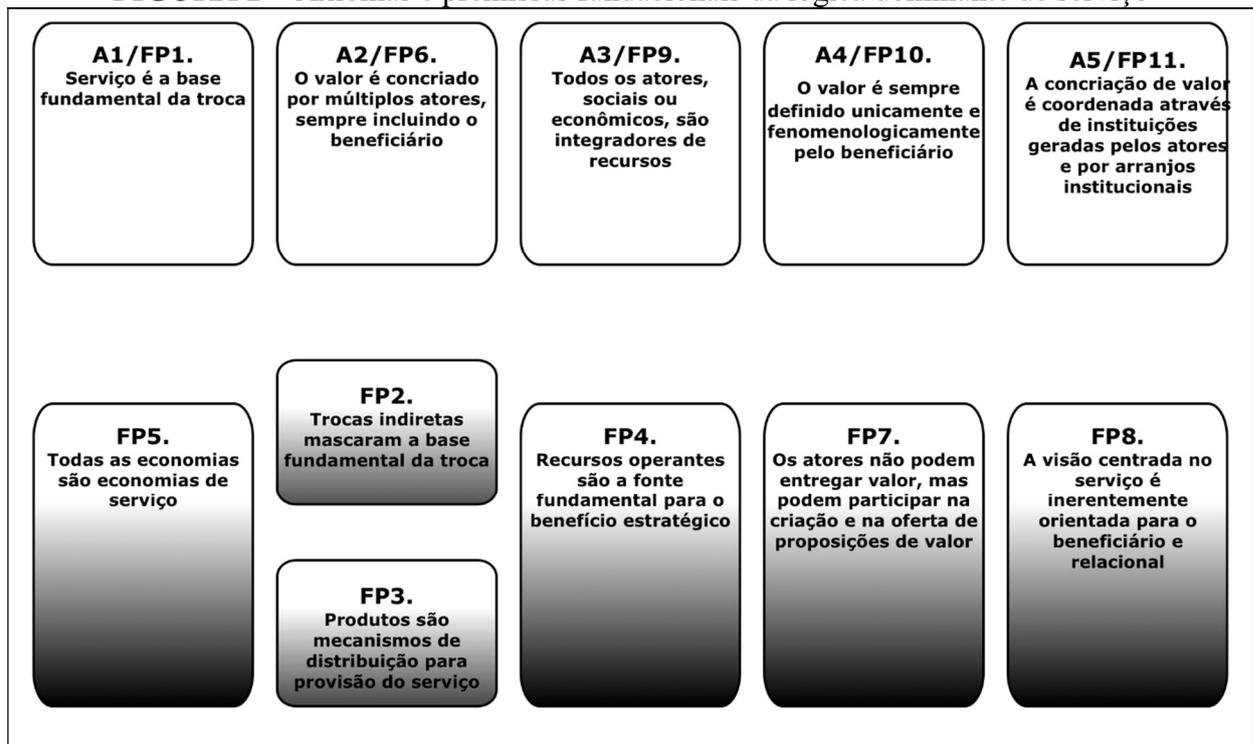
Pode-se observar que esses axiomas endereçam a quase totalidade dos componentes que Vargo e Lusch (2018a) consideram basilares na lógica dominante de serviço: atores, serviço, recursos, valor e instituições. O primeiro axioma (A1) tem como foco o serviço e explicita que ele é a base fundamental da troca. O segundo axioma (A2) destaca o protagonismo da concriação ao explicitar que o valor é concriado por múltiplos atores e sempre ocorre incluindo o beneficiário. O terceiro axioma (A3) destaca a importância dos atores na concriação de valor e ressalta a necessidade da sua ação como integrador de recursos. O quinto axioma (A5) alerta que mesmo

¹⁰ Para maior detalhamento da evolução e modificações nas premissas fundacionais da lógica dominante de serviço, ver Vargo e Lusch (2016).

que aparentemente a troca envolva apenas duas partes, ela ocorre dentro de uma perspectiva mais ampla na qual devem ser consideradas as instituições e os arranjos institucionais que os atores geram e que participam. Já o quarto axioma (A4), que destaca que a avaliação do valor que foi concriado para o beneficiário é definida exclusivamente por ele e de forma fenomenológica, não endereça diretamente nenhum dos conceitos considerados basilares por Vargo e Lusch (2018a). Assim como os recursos não são questão central em nenhum dos axiomas. Os recursos são indicados no terceiro axioma para destacar uma capacidade crítica dos atores dentro da lógica dominante de serviço: a integração de recursos.

Esses cinco axiomas são destacados dentre as premissas fundacionais da lógica dominante de serviço. E como pode-se observar na FIGURA 2, as outras seis premissas são consideradas como derivadas dessas cinco. Sendo cada uma delas posicionada abaixo do axioma que permite a sua derivação.

FIGURA 2 – Axiomas e premissas fundacionais da lógica dominante de serviço



Fonte: Vargo e Lusch (2018a, tradução nossa).

As premissas fundacionais, apresentadas na FIGURA 2, compõem o referencial para a abordagem da lógica dominante de serviço e auxiliam na construção de uma nova percepção a respeito das trocas. A questão basilar é que todas as trocas são trocas de serviço (A1/FP1). E se todas as trocas são trocas de serviço todas as economias são economias de serviço (FP5). Além

disso, enfatiza-se que todo valor é concriado por múltiplos atores (A2/FP6). E que é necessário compreender que, mesmo que não percebidas pelo beneficiário ou pelo provedor, ocorreram trocas anteriores que viabilizaram a troca em questão (FP2). Assim como um bem tangível só tem sentido quando se considera o serviço que ele viabiliza (FP3). E que a percepção do valor é uma questão fenomenológica restrita exclusivamente ao beneficiário (A4/FP10). Por isso, o provedor não pode entregar valor. Ele apenas pode fazer uma proposição de valor (FP7) para o beneficiário. E, considerando isso, a troca é orientada para o beneficiário (FP8).

Considerando que todos os atores participam da concriação, todos eles são também integradores de recursos (A3/FP9) para viabilizar a concriação de valor. E essa concriação é possibilitada ou restringida pelas instituições e arranjos institucionais existentes que envolvem os atores participantes da troca (A5/FP11). Condições essas que tornam a troca algo relacional (FP8). E o ator que busca obter vantagem na relação de concriação deve ter em consideração que são os recursos operantes que podem lhe permitir algum benefício estratégico (FP4).

A seguir é endereçada a concriação de valor, que é uma das questões primeiras da lógica dominante de serviço (VARGO, LUSCH, 2017).

3.2 Concriação de valor

Na disciplina de marketing, o trabalho de Vargo e Lusch (2004), conforme já ressaltado anteriormente, é especialmente paradigmático ao destacar a concriação de valor como o foco da ação de marketing através da troca de serviço. Isso faz com que o impacto do conceito de valor em marketing extrapole a sua – não simples – compreensão. Desde que o valor passou a ser compreendido como um processo e não como um objeto (VARGO, LUSCH, 2004; NG *et al.*, 2012; GUMMERUS, 2013), a percepção clássica da troca em marketing (BAGOZZI, 1974; 1975; 1978) ficou seriamente comprometida, pois a perspectiva da mútua criação de valor – concriação de valor (*value cocreation*) – suplanta o paradigma da troca em marketing (SHETH, USLAY, 2007) ao “colocar a experiência humana no centro do *design* da firma” (RAMASWAMY, GOUILLART, 2010, p. 109, tradução nossa).

A proposição de Vargo e Lusch (2004, p. 6, tradução nossa) é que a “lógica centrada no serviço dominante implica que o valor é definido por, e concriado com o consumidor em vez de fazer parte de um desempenho” da firma. Essa mudança enfatiza o aspecto relacional do marketing

e iguala os atores envolvidos na relação de troca, que passa a ser uma relação de concriação de valor. Dessa forma, se compreende que nem o consumidor, nem a firma podem criar valor sozinhos. Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) reforçam essa questão ao destacar que a lógica dominante de serviço apaga a dura distinção entre o consumidor e a firma.

A visão tradicional do consumidor como um ser passivo, que recebe o valor produzido por uma firma, não é compatível com o paradigma da lógica dominante de serviço e a sua evolução no início do século XXI. Os acadêmicos, de forma geral, passaram a considerar a concriação de valor como algo concreto após o trabalho seminal de Vargo e Lusch (2004). E devido a isso é usual a utilização da expressão “proposição de valor” no lugar do termo “valor” nos trabalhos acadêmicos. Mas cabe destacar que, para Campbell, O'driscoll e Saren (2013), o ato de consumo é tanto uma atividade de adição de valor (*value-adding*) quanto de entrega de valor (*value-depleting*). Mas, sem a concriação de valor, o valor proposto ou potencial para os atores envolvidos na troca de serviço não se efetiva.

Essa mudança de perspectiva para a troca implica em uma ênfase deliberada na questão do valor. Passa a ser necessário entender o “que o valor significa, como ele é criado e como ele é acessado” (VARGO, LUSCH, 2018a). Sendo assim, sob o paradigma da lógica dominante de serviço, o valor não é mais uma propriedade da firma. A firma e o consumidor em conjunto criam o valor (concriação). Devido a isso, a firma apenas pode propor o valor para o consumidor em vez de criar ou de possuir esse valor e então transferi-lo para o cliente. Essa visão não apenas empodera o consumidor na análise da troca. Ela de fato modifica a importância da relação entre a firma e o cliente ao inseri-la na perspectiva ampla do ecossistema de serviço (CHANDLER, VARGO, 2011).

Vargo e Lusch (2016, p. 7, tradução nossa) destacam que a evolução da lógica dominante de serviço deixa claro que a

narrativa da concriação de valor se desenvolve entre atores concriando valor através do provimento recíproco de serviço e integração de recursos, com experiências carregadas de significado, em ecossistemas de serviço holísticos aninhados e sobrepostos; governada e avaliada através dos seus arranjos institucionais.

Os principais elementos, segundo Vargo e Lusch (2016), dessa narrativa são ilustrados na FIGURA 3, a seguir.

FIGURA 3 – A narrativa e o processo da lógica dominante de serviço



Fonte: Vargo e Lusch (2016, p. 7, tradução nossa).

A concriação de valor “é tanto o meio quanto o fim, evoluindo continuamente em um ciclo virtuoso de resultados ‘mais ganho-mais ganho’ (*win more-win more*)” (RAMASWAMY, OZCAN, 2014, p. 15, tradução nossa). Isso ocorre, pois, ao atender os resultados esperados, tanto para o consumidor quanto para a firma, permite que ocorra a melhoria da qualidade de vida (RAMASWAMY, OZCAN, 2014; OERTZEN *et al.*, 2018), da qualidade da relação e também facilita a inovação (OERTZEN *et al.*, 2018).

A concepção de concriação de valor foi apresentada inicialmente por Prahalad e Ramaswamy (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2002; 2004a; b; c) no início dos anos 2000, enfatizando a participação não só do cliente, mas também de todos *stakeholders* para construção de uma melhor experiência para o consumidor (RAMASWAMY, GOUILLART, 2010). Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) destacam que em paralelo ao trabalho de Prahalad e Ramaswamy, a lógica dominante de serviço apresentada por Vargo e Lusch (2004) também enfatiza a concriação de

valor. Para Oertzen *et al.* (2018), isso representou o surgimento e a construção de uma nova mentalidade referente à relação entre o consumidor e a firma. O consumidor deixava de ser visto com um recurso que deveria ser racionalizado pela firma e passava a ser reconhecido como um concriador e, portanto, um colaborador ativo no sistema de negócios.

Ambos os temas – concriação de valor e lógica dominante de serviço – têm recebido atenção crescente desde a sua proposição como uma nova abordagem para a compreensão das trocas (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016; PINTO, VIEIRA, VEIGA, 2018). Voorberg, Bekkers e Tummers (2015) e Dong e Sivakumar (2017) destacam o desenvolvimento de diversos delineamentos para o conceito de concriação. Para Oertzen *et al.* (2018), essa pluralidade prejudica o desenvolvimento conceitual e empírico do tema, pois gera a possibilidade de confusão no uso do conceito de concriação. E possibilita o surgimento de abordagens que endereçam um contexto específico de concriação; como o desenvolvido por Oertzen *et al.* (2018), que se restringe à concriação de serviços, ou o de Sigala (2019), que endereça a concriação de valor social. Mas ao se levar em questão as inversões lógicas, propostas para a adequada compreensão da lógica dominante de serviço (VARGO, LUSCH, 2014; KOSKELA-HUOTARI, VARGO, 2018), é possível considerar que essas abordagens são casos especiais da concriação de valor e abordagens concorrentes.

Mas essa situação exige um ordenamento. Com isso em perspectiva, Leclercq, Hammedi e Poncin (2016, p. 5, tradução nossa) definem, com base na síntese dos 181 artigos por eles analisados sobre o tema, que concriação de valor é

um processo conjunto durante o qual o valor é criado mutuamente para cada ator (indivíduos, organizações ou redes). Esses atores se engajam no processo interagindo e trocando seus recursos uns com os outros. As interações ocorrem em uma interface de engajamento onde cada ator compartilha seus próprios recursos, integra os recursos fornecidos por outros, e potencialmente desenvolve novos recursos através de um processo de aprendizado¹¹.

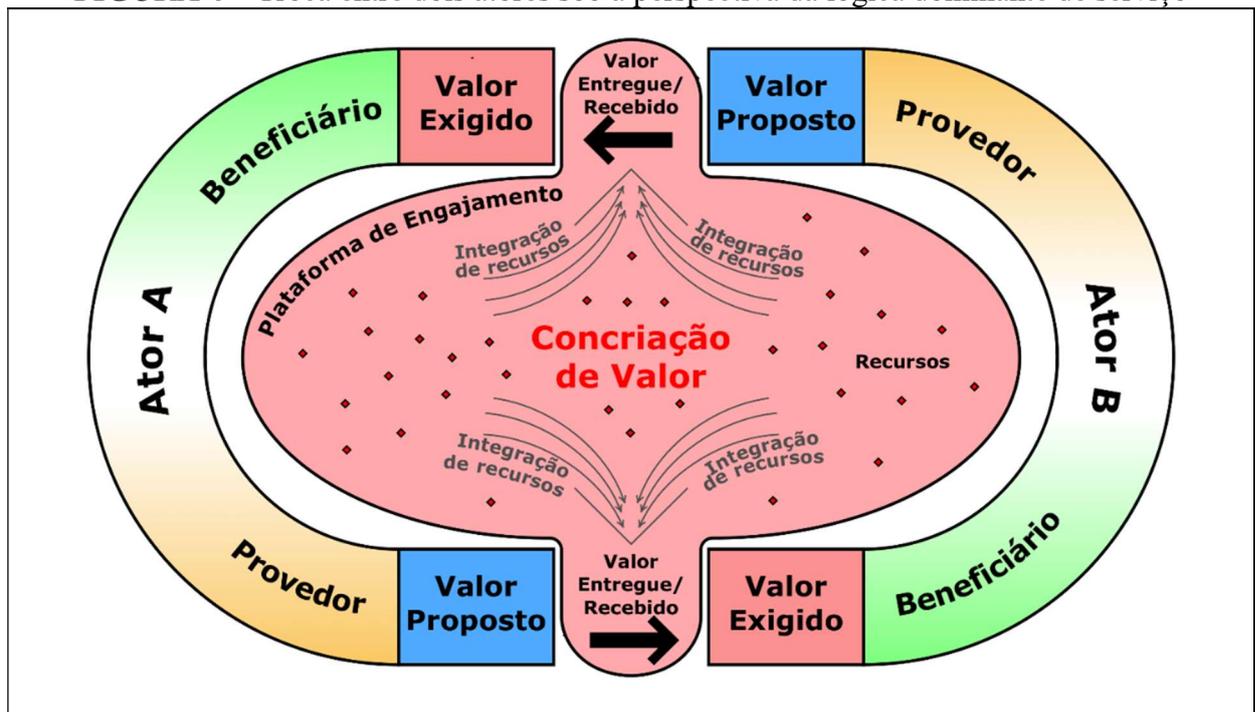
¹¹ Do original em inglês: *A joint process during which value is reciprocally created for each actor (individuals, organizations, or networks). These actors engage in the process by interacting and exchanging their resources with one another. The interactions occur on an engagement interface where each actor share its own resources, integrates the resources provided by others, and potentially develops new resources through a learning process.* (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016, p. 5).

E Oertzen *et al.* (2018) indicam que a concriação pode se manifestar em diferentes etapas do ciclo da oferta: na ideação, na avaliação, no design, no teste, no lançamento, na produção e no consumo.

Na concriação de valor, ambas as partes envolvidas exercem simultaneamente dois papéis: o de provedor (*provider*) e o de beneficiário (*beneficiary*) (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008; KJELLBERG, NENONEN, THOMÉ, 2018). Isso faz com que a concriação de valor seja a convergência de duas perspectivas distintas para o mesmo valor: o valor proposto (*value proposition*) e o valor exigido (*demanded value*). A proposição de valor é o valor pelo ponto de vista do provedor, enquanto o valor exigido é o valor sob o ponto de vista do beneficiário. Outra distinção que pode ser definida é entre valor ativo e valor passivo. O valor ativo exige manipulação física ou mental de um objeto e valor reativo quando coisas são feitas pela oferta para o consumidor (HOLBROOK, 1999; CAMPBELL, O'DRISCOLL, SAREN, 2013). Essa distinção efetivamente indica o nível de ação do beneficiário para concretização do valor.

A FIGURA 4 apresenta a concriação de valor graficamente. Na FIGURA 4, o valor exigido refere-se aos aspectos que motivam a ação do ator como beneficiário e também aos que permitem a apropriação desse valor por ele. O valor proposto é relacionado com as questões que conduzem as ações do ator como provedor para atender o ator como beneficiário.

FIGURA 4 – Troca entre dois atores sob a perspectiva da lógica dominante de serviço



Fonte: O autor.

Ambas as partes envolvidas na concriação igualmente propõem e exigem valor. E a convergência dessas diferentes perspectivas individuais define o valor, para cada uma das partes. Valor esse que é o objeto e, também, o motivador da concriação. Sendo assim, a concriação de valor é a convergência de duas perspectivas distintas para o mesmo valor: o valor proposto pelo ator **A** e o valor exigido pelo ator **B**, e vice-versa. Ou seja, ambos os atores envolvidos atuam como beneficiário e como provedor. Para a concriação se efetivar, os respectivos valores propostos e exigidos por ambas as partes devem ser minimamente compatíveis para evitar que uma das partes desista de participar da concriação de valor.

Cabe ainda destacar que a definição de Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) reafirma algumas das premissas fundacionais da lógica dominante de serviço. Especificamente, a definição de concriação de valor proposta por Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) é convergente com a FP6 e a FP9 (ver FIGURA 2, p. 31). Ainda nessa definição, Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) enfatizam três aspectos que consideram fundamentais e que definem a concriação de valor: o valor; os atores envolvidos e a plataforma de engajamento que viabiliza a concriação. Destes, apenas a plataforma de engajamento não é considerada um dos conceitos basilares da lógica dominante de serviço (VARGO, LUSCH, 2018a). E Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) não destacam o papel das instituições na concriação de serviço como o fazem Vargo e Lusch (2018a). A seguir são apresentados esses seis conceitos (serviço, valor, plataforma de engajamento, instituições, atores e recursos) começando pela apresentação do serviço.

3.3 Serviço

Lusch e Vargo (2014) são explícitos ao afirmarem que a lógica dominante de serviço não é uma novidade, mas, sim, o reconhecimento de uma realidade existente há muitos anos (senão forem séculos). Pois, “como em todas as ‘novas’ ideias, nada disso é totalmente novo” (VARGO, LUSCH, 2017, p. 47, tradução nossa). Para demonstrar isso, os autores relembram, dentre outros, do trabalho de Bastiat (1801-1850), desenvolvido no século XIX. Bastiat (2007, p. 143, tradução nossa) considerava que a

troca é o principal assunto da economia política, porque é de longe o método mais frequente de transferir propriedade, de acordo com a aquiescência livre e voluntária conforme as leis e efeitos com os quais essa ciência lida.

Falando adequadamente, a troca é a reciprocidade de serviços. As partes dizem entre si ‘Dê-me isso e eu darei aquilo para você’ ou ‘Faça isso para mim e eu farei aquilo para você’. Cabe destacar (dessa forma se joga uma nova luz sobre a noção de valor) que a segunda forma está sempre implícita na primeira. Quando é dito ‘Faça isso para

mim e eu farei aquilo para você’ uma troca de serviço por serviço é proposta. Novamente, quando é dito ‘Dê-me isso e eu darei aquilo para você’ é a mesma coisa que dizer ‘Eu dou para você o que eu fiz, dê para mim o que você fez’. O trabalho é passado em vez de ser presente. Mas a troca não é menos governada pela valoração comparativa dos dois serviços; sendo assim, é adequadamente correto dizer que o princípio do valor está no serviço dado e recebido na forma de produtos trocados e não nos próprios produtos.

Na realidade, os serviços são raramente trocados diretamente. Existe um meio que é denominado dinheiro.

Ou seja, efetivamente Vargo e Lusch (2004) não podem, e nem buscam, ser considerados inovadores quando dizem que os produtos são mecanismos de distribuição dos serviços (FP3) e que o serviço é a base fundamental da troca (A1/FP1). Mas, considerando a predominância da visão baseada nos produtos e de uma abordagem em marketing que tende a ficar centrada na firma, a lógica dominante de serviço implica em uma “mudança geral de perspectiva” (VARGO, LUSCH, 2004, p. 12, tradução nossa) para a firma e para os profissionais de marketing.

O serviço é aquilo que é trocado na concriação de valor (VARGO, LUSCH, 2018a). O serviço tem que ser entendido como a aplicação de recursos e não como uma performance intangível (VARGO, LUSCH, 2018a). Nesse caminho, a lógica dominante de serviço distingue serviço de serviços (VARGO, LUSCH, 2004; 2018a). Os serviços são as ofertas intangíveis e as atividades de suporte prestadas pela firma para o cliente. Já o serviço, conforme o definem Vargo e Lusch (2004, p. 2, tradução nossa), é “a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) através de atos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou para a própria entidade”. Posteriormente esses autores sintetizaram o conceito de serviço como sendo o processo de usar os recursos de um ator para o benefício de outro ator ou de si mesmo (LUSCH, VARGO, 2014; VARGO, LUSCH, 2018a).

O serviço na lógica dominante de serviço pode ser prestado diretamente por um provedor (como um médico ou psicólogo), por bens tangíveis (como um medicamento ou um automóvel), ou ambos em conjunto (como num serviço de transporte aéreo ou restaurante) (VARGO, LUSCH, 2018a). Campbell, O'driscoll e Saren (2013, p. 318, tradução nossa) argumentam que “sem coisas (*goods*), nenhum serviço pode existir. Tudo tem um substrato material, e esse substrato material, portanto, precede ao serviço. Sendo assim, nenhum serviço surge sem materialidade; coisas são mais do que um mecanismo de suporte para o serviço – eles são fundamentais e anteriores ao serviço; o tipo e a qualidade da materialidade irão determinar o tipo e a qualidade do serviço”.

3.4 Valor

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

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

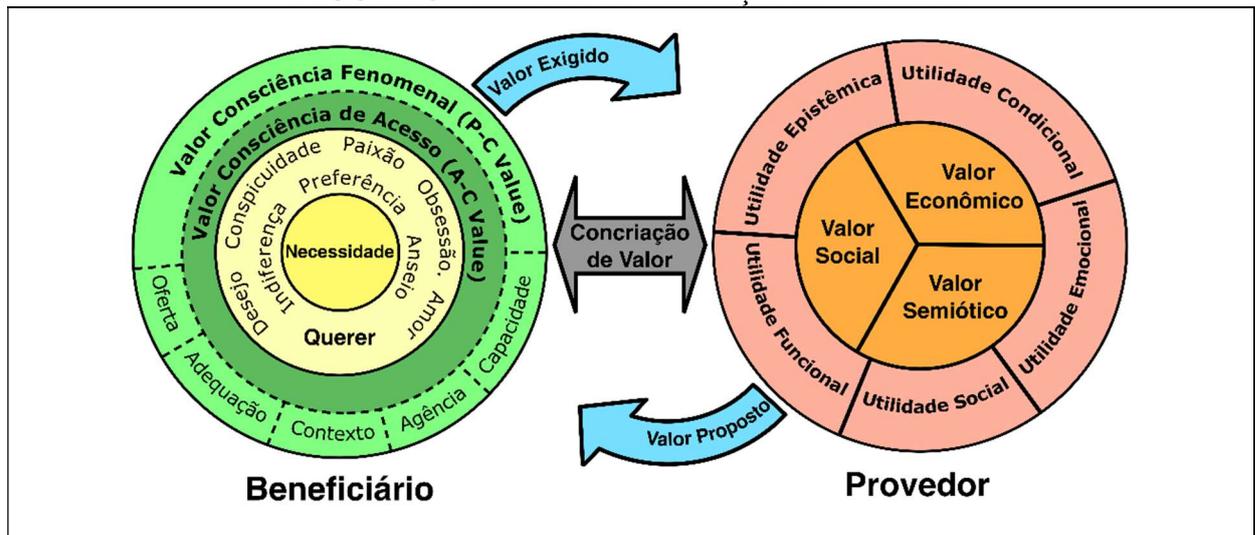
O desejável não se refere apenas ao o que as pessoas querem – na prática as pessoas querem várias coisas. Valores são ideias sobre o que elas deveriam querer. Eles são o critério pelo qual as pessoas avaliam quais desejos eles consideram legítimos e que valem a pena e os que não (GRAEBER, 2001a, p. 3,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

E Moore (1993) considera que o valor não é algo previamente existente. O valor é algo subjetivamente definido por quem o percebe e não algo natural do que é percebido (NG, SMITH, 2012). Condição essa que é destacada no quarto axioma (A4/FP10) da lógica dominante de serviço. O valor conduz a ação humana e ao mesmo tempo é definido nela. E ao definir valor se estabelecem significados para o que é externo a quem percebe.

Na perspectiva B2C, o valor exigido pelo consumidor (ver FIGURA 4, p. 36) refere-se aos aspectos que motivam a sua ação e o valor proposto usualmente é uma quantia (BATTEGAZZORRE, 2017). A proposta de valor da firma é a oferta que ela disponibilizará para o consumidor e o valor exigido também é usualmente uma quantia. Com essa dualidade em perspectiva, e considerando que este trabalho visa às relações B2C, a seguir são apresentados o valor proposto e o valor exigido respectivamente na perspectiva da firma e do consumidor.

A FIGURA 5, apresentada a seguir, sumariza a criação de valor em uma relação B2C, focando no consumidor como beneficiário e na firma como provedor. Isso não significa que sejam considerados irrelevantes o valor proposto pelo cliente e o valor exigido pela firma. Mas, como foi expresso antes, este trabalho visa contribuir para a gestão de marketing das firmas. E devido a isso, a ênfase se mantém sobre a lógica tradicional na literatura da área: a proposição de valor da firma e o valor que o cliente busca.

FIGURA 5 – Processo de Concriação de Valor B2C



Fonte: O autor.

3.4.1 Valor Proposto B2C

“Uma proposição de valor é uma promessa da firma de que os consumidores irão experienciar um conjunto específico de benefícios decorrentes do uso ou consumo da oferta da firma” (BUTTLE, MAKLAN, 2015, p. 120, tradução nossa). Vargo, Maglio e Akaka (2008) consideram que a proposição de valor e a provisão do serviço são as responsabilidades da firma para a criação de valor e essas são intermediárias para a concriação de valor.

Graeber (2001a, p. 1-2, tradução nossa) identifica três amplas vertentes para compreensão do valor. Elas são:

1. “valores” no sentido sociológico: concepção do que é bom, próprio e desejável na vida humana;
2. “valor” no sentido econômico: o grau com o qual os objetos são desejados, particularmente mensurado através do quanto outros estão dispostos a abrir mão para obtê-los;
3. “valor” no sentido linguístico, o que remete a estrutura da linguagem de Ferdinand de Saussure (1966)¹², e que pode ser destacado como sendo a “diferença significativa”.

Karababa e Kjeldgaard (2014) utilizam a classificação de Graeber (2001a), mas simplificam a identificação das categorias propostas por ele ao rotulá-las como: valor social; valor econômico;

¹² Graeber refere-se ao trabalho precursor da semiótica (1ª edição publicada em 1916 em francês): (SAUSSURE, 2011).

e valor semiótico. Karababa e Kjeldgaard (2014) também destacam que a “noção de valor é subjetiva, dependente do contexto, complexa e inter-relacionada” (p. 123, tradução nossa) dentro do marketing e na pesquisa a respeito do consumidor. Mas os “domínios do valor não são separados e exclusivos; eles são inter-relacionados e se auto alimentam. (...) Portanto, os três tipos de valor são separáveis analiticamente mas são endereçados em manifestações específicas do mercado como uma constelação dos três tipos” (KARABABA, KJELDGAARD, 2014, p. 123, tradução nossa). Sendo assim, a proposta de valor da firma para o cliente deve incluir necessariamente esses três tipos de valor.

A articulação desses três tipos de valor (social, econômico e semiótico) geram utilidade para o beneficiário. Sheth, Newman e Gross (1991b; 1991a) identificaram cinco utilidades¹³ envolvidas no consumo: a utilidade funcional, a utilidade social, a utilidade emocional, a utilidade epistêmica e a utilidade condicional. O QUADRO 2 apresenta a definição dada pelos autores para cada uma dessas utilidades.

QUADRO 2 – As cinco utilidades

Funcional:	é a utilidade percebida de uma alternativa no que se refere a sua capacidade ou performance funcional, utilitária ou física.
Social:	é a utilidade percebida devido às associações de uma alternativa com um ou mais grupos sociais específicos.
Emocional:	é a utilidade percebida em uma alternativa devido a sua capacidade de despertar ou gerar sentimentos ou estados afetivos.
Epistêmica	é a utilidade percebida em uma alternativa relacionada a sua capacidade de despertar curiosidade, prover novidade e/ou satisfazer o desejo por conhecimento.
Condicional:	é a utilidade percebida em uma alternativa devido a uma situação específica ou conjunto de circunstâncias com que se depara o tomador da decisão.

Fonte: Compilado com base em Sheth, Newman e Gross (1991b).

Na FIGURA 5 (p. 40), no lado direito da ilustração, é indicado o valor proposto. Pode-se observar que os três tipos de valor (social, econômico e semiótico) são articulados e materializados nas cinco utilidades (funcional, social, emocional, epistêmica e condicional). O

¹³ Sheth, Newman e Gross (1991b; 1991a) usaram a terminologia “valores” para identificar o que neste trabalho se denomina de utilidades. Essa decisão justifica-se, pois, cada um dos valores identificados pelos autores é definido como a utilidade percebida do respectivo valor. Considerando isso, o uso da terminologia “utilidade” não distorce o proposto no texto original e é considerado mais adequado para estabelecer o contraste teórico e hierárquico com os três tipos de valor anteriormente expostos.

valor proposto deve ser minimamente compatível com o valor exigido pelo cliente, que é o conteúdo apresentado a seguir.

3.4.2 *Valor Exigido B2C*

Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) consideram que é necessário que na lógica dominante de serviço seja compreendida a ideia das necessidades humanas (*needs*) como um sistema. Nesse sentido, neste trabalho se endereça essa questão de acordo com a dialética proposta por Vargo e Lusch (2018a) de afastar ou aproximar a lente para melhor visualizar o fenômeno. Nesse caso, se busca aumentar o zoom para compreender por que os consumidores consomem.

Para Firat e Venkatesh (1995), o consumo é um processo sociocultural natural para existência humana. E, para Holt (1995), muito de seu ímpeto é devido à busca constante do consumidor para se reinventar visando assumir novas posições na sociedade. Isso ocorre de tal forma que consolida o consumo como importante para formação da identidade da pessoa ou tornando-se efetivamente parte dela (BELK, 1988). Congruente com essa perspectiva, Douglas e Isherwood (1996) abordam o consumo como uma série de rituais. Para esses autores, os padrões de consumo revelam o padrão da sociedade.

Com isso em perspectiva, o valor exigido está relacionado aos aspectos que motivam a ação do consumidor (KLUCKHOHN *et al.*, 1962). Através de uma perspectiva sociológica, a proposição de valor da firma deve ser congruente com o valor que o consumidor exige. Uma abordagem para a compreensão deste valor exigido pode ocorrer através da compreensão das motivações dos consumidores.

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

Solomon, White e Dahl (2017) resumem a motivação como sendo uma resposta ao surgimento de uma necessidade (*need*) que o consumidor deve satisfazer. Para Slater (1998), a necessidade (*need*) está ancorada ou no mundo objetivo, ou no indivíduo, ou no viver em sociedade. Para ele, “necessidade (*need*) é dizer que isso é essencial para continuidade da existência ou para identidade de um corpo, pessoa ou ordem social” (p. 315, tradução nossa). Mas, não obstante

que é o mundo objetivo que ancora as necessidades (*needs*), elas são um sentimento abstrato e devem assumir uma forma particular. “A forma particular de consumo usado para satisfazer uma necessidade (*need*) é denominada um querer (*want*)¹⁴ (SOLOMON, WHITE, DAHL, 2017, p. 95, tradução nossa).

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

Bauman (2007) enfatiza que a sociedade moderna é caracterizada por um volume e intensidade crescente de querer (*wants*). Para Maslow (1943, p. 91, tradução nossa), o ser humano é um “animal que eternamente quer algo”. E isso ocorre “pois os querer (*wants*) não são ancorados na reprodução dos corpos e identidade para existência, eles são geralmente caracterizados como ‘insaciáveis’ tal que novos querer podem sempre ser conjurados pela imaginação ou através da competição social” (SLATER, 1998, p. 317, tradução nossa).

Querer (*want*) engloba todos os sentimentos que moldam a busca dos consumidores por ofertas que possam satisfazer uma necessidade (*need*). A literatura acadêmica aborda alguns sentimentos que moldam o querer (*want*) do consumidor. Alguns deles são: a indiferença (*indifference*) (ANDERSON, 1974; PARK, EISINGERICH, PARK, 2013), a preferência (*preference*) (D'SOUZA, RAO, 1995; MADZHAROV, BLOCK, MORRIN, 2015), o desejo (*desire*) (BRIERS, LAPORTE, 2013; DAI, FISHBACH, 2014), o anseio (*wish*) (XIANCHI, HSEE, 2013), a obsessão (*obsession*) (BHARGAVE, MANTONAKIS, WHITE, 2016; DURANTE, LARAN, 2016), a conspicuidade (*conspicuousness*) (HAN, NUNES, DREZE, 2010; JANSSEN, VANHAMME, LEBLANC, 2016), a paixão (*passion*) (BELK, GER, ASKEGAARD, 2003; ALBERT, MERUNKA,

¹⁴ Neste trabalho, optou-se por utilizar o termo em português “querer” como tradução para o termo em inglês “*want*” e não o termo “desejo” como é usual nas traduções para o português. Essa decisão fundamenta-se na compreensão de que o termo “querer” – s.m., ato ou efeito de querer; desejo (Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa, 2009) – é mais fiel ao sentido do conceito de “*want*” – *noun, lack, (uncountable, singular) want of something (formal) a situation in which there is not enough of something; a lack of something* (Oxford Advanced Learner's Dictionary, 2015).

VALETTE-FLORENCE, 2013), e o amor (*love*) (CARROLL, AHUVIA, 2006; BATRA, AHUVIA, BAGOZZI, 2012).

Hamilton (2013) destaca que a necessidade (*need*) e o querer (*want*) humano “são históricos, normativos e políticos por natureza; as matrizes das relações de poder existentes em geral e as práticas e as instituições em particular determinam sua percepção e avaliação” (p. 56, tradução nossa).

Ng e Smith (2012) abordam o valor demandado sob a perspectiva da sua realização na concriação de valor. Nessa perspectiva, as autoras focam na experiência do beneficiário ao longo da concriação. Para isso, elas alicerçam a sua proposta na distinção de Block (2002) entre os conceitos de consciência fenomenal (*phenomenal consciousness*) e consciência de acesso (*access consciousness*) que “tem sido nos últimos anos uma das referências dos estudos sobre consciência” (GONÇALVES, 2014, p. 98, tradução nossa). Block (2002) distingue que a consciência fenomenal é biológica, enquanto a consciência de acesso é computacional (processamento da informação). Sendo assim, Ng e Smith (2012) propõem os conceitos de valor consciência fenomenal (P-C Value) e valor consciência de acesso (A-C Value).

O valor consciência fenomenal é

a criação de valor no contexto que é fenomenal, a experiência bruta da criação de valor – virtude (*goodness*) – nas interações em torno da experiência. Nós argumentamos que isso é o fenômeno da experiência vivida; é como os indivíduos interagem com os produtos que eles compram assim como eles os usam (Ng, Smith, 2012, p. 228, tradução nossa).

Ng e Smith (2012) adicionalmente apresentam cinco elementos que constituem e permitem a ocorrência do valor consciência fenomenal: oferta, adequação, contexto, agência e capacidade. O QUADRO 3 apresenta a definição dada pelas autoras para cada um desses elementos.

QUADRO 3 – Os cinco elementos do valor consciência fenomenal

Oferta:	é o conjunto de recursos a serem realizados pelo beneficiário no uso.
Adequação:	é a qualidade de algo que permite a um beneficiário estabelecer uma performance sobre ele.
Contexto:	é o ambiente de uso no qual o beneficiário está inserido.
Agência:	é a capacidade de um beneficiário agir no mundo.
Capacidade:	são os recursos necessários para o beneficiário criar o valor consciência fenomenal da oferta no contexto.

Fonte: Compilado com base em Ng e Smith (2012).

O valor consciência de acesso deve existir na

percepção, introspecção e memória (ou imaginação) do valor consciência fenomenal antes (*ex ante*) e depois (*ex post*). Nós, portanto, argumentamos que o valor consciência de acesso é a percepção da virtude (*goodness*) que conduz a escolha *ex ante* e a avaliação *ex post*. O valor consciência de acesso, como consciência perceptual, torna-se um reconhecimento de quando o potencial da virtude (*goodness*) de uma oferta fará o ator melhor desde que esse ator tenha como despende os recursos (usualmente dinheiro) para obter a oferta assim como também os recursos contextuais (e.g. esforços ou recursos) para os contextos de uso (Ng, Smith, 2012, p. 230-231, tradução nossa).

Na FIGURA 5 (p. 40), no lado esquerdo, é indicado o valor exigido. Pode-se observar que a necessidade se articula nas diferentes formas do querer, motivando assim a ação do beneficiário. Essa ação se materializa no valor consciência fenomenal e no valor consciência de acesso que explicitam a experiência do beneficiário para o atendimento da necessidade que é a gênese desse processo.

Apresentada essa dualidade de valores que são envolvidos na concriação de valor, a questão seguinte a ser abordada é onde ocorre a concriação de valor: a plataforma de engajamento.

3.5 Plataforma de engajamento

A plataforma de engajamento é o espaço no qual os atores podem interagir para trocar recursos e criar valor conjuntamente (RAMASWAMY, OZCAN, 2014). Ramaswamy e Gouillart (2010) destacam que essa plataforma deve permitir o estabelecimento de diálogo entre os envolvidos, viabilizando que eles trabalhem juntos. Pois, para Ramaswamy e Ozcan (2014, p. 3, tradução nossa), as organizações “devem ser arquitetadas como um nexo de plataformas de engajamento, organizando a agência humana para criar valor com, e para, todo o *stakeholder* concriador”. Eles ainda destacam que as “plataformas de engajamento podem ser desenvolvidas em qualquer lugar dentro ecossistema no qual a firma opera” (RAMASWAMY, OZCAN, 2014, p. 12, tradução nossa). Oertzen *et al.* (2018) alertam que o provedor apenas pode disponibilizar a plataforma para a colaboração, pois o consumidor também pode se engajar na concriação fora do controle da firma.

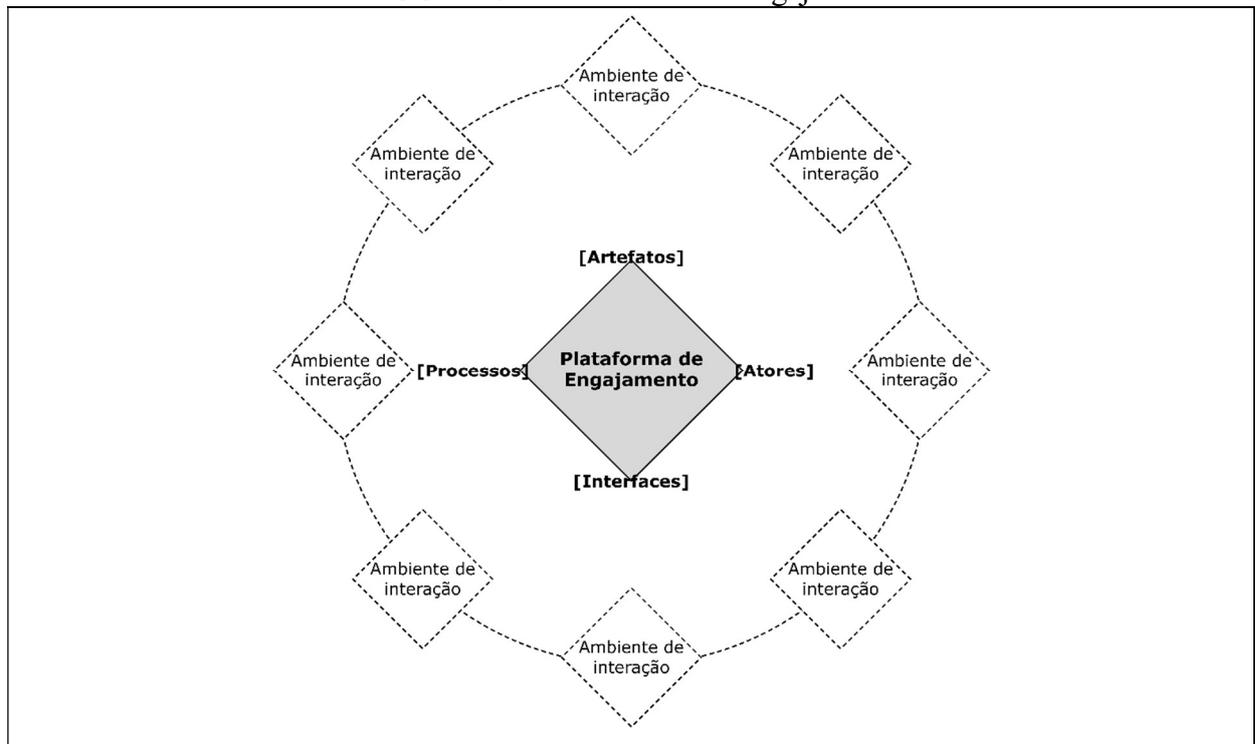
“Uma plataforma de engajamento possibilita ambientes de interação” (RAMASWAMY, OZCAN, 2014, p. 33, tradução nossa) que se materializam como sendo “pontos de contato físicos ou virtuais planejados para prover suporte estrutural para a troca e a integração de recursos, e sendo

assim para a concriação de valor entre os atores no ecossistema de serviço” (BREIDBACH, BRODIE, HOLLEBEEK, 2014, p. 594, tradução nossa). Essa interação pode ocorrer nas mais diversas formas, desde a concepção da oferta até o seu uso final (MELE, COLURCIO, RUSSO-SPENA, 2014). Essa gama de possibilidades para os ambientes de interação implica em objetivos e características próprias que devem ser consideradas na gestão de cada um deles. Oertzen *et al.* (2018, p. 667, tradução nossa) indicam que são condições necessárias, mas não suficientes, que ambos os atores “estejam envolvidos, engajados e participando construtivamente e ativamente” da concriação. Cabe à plataforma de engajamento possibilitar isso.

3.5.1 Constituição das plataformas de engajamento

Ramaswamy e Ozcan (2014) ressaltam que as plataformas de engajamento são constituídas pela combinação de atores¹⁵, processos, interfaces e artefatos de forma a permitir a construção de ambientes de interação para a concriação de valor.

FIGURA 6 – Plataformas de engajamento



Fonte: Ramaswamy e Ozcan (2014, p. 34, tradução nossa).

¹⁵ Escolheu-se o termo “atores” em vez do termo “pessoas” (*persons*) utilizado por Ramaswamy e Ozcan (2014) para manter a simetria com o vocabulário utilizado na lógica dominante de serviço.

A FIGURA 6 apresenta graficamente a plataforma de engajamento e indica que podem existir mais de um ambiente de interação para conectar os atores visando à concriação de valor. Cada um desses ambientes de interação deve articular os atores, artefatos, processos e interfaces de acordo com o objetivo proposto para ele.

3.5.2 Princípios norteadores das plataformas de engajamento

E Ramaswamy e Ozcan (2014) também destacam que as plataformas de engajamento são planejadas tendo como princípios norteadores a criatividade (*creativity*), a intencionalidade (*intentionality*), a integratividade (*integrativity*) e a capacidade de transformação (*transformativity*). O QUADRO 4, a seguir, apresenta a definição dada pelos autores para cada um desses norteadores para construção das plataformas de engajamento.

QUADRO 4 – Princípios norteadores das plataformas de engajamento

Criatividade:	é a capacidade e o motivo para o contínuo crescimento e desenvolvimento de qualquer área do esforço humano. É sobre gerar uma solução para um problema através de uma nova possibilidade que não pode ser obtida dedutivamente ou causalmente dos dados conhecidos ou habituais.
Intencionalidade:	é mais do que dar atenção às intenções. Inclui as crenças, as esperanças e os julgamentos como características generalizadas, orientando ou atendendo a agência.
Integratividade:	é a facilitação da informação, controle e fluxos de materiais através das fronteiras organizacionais; conectando todas as funções necessárias e os entes funcionalmente heterogêneos para melhorar a comunicação, cooperação e coordenação dentro do sistema, para que ele se comporte como um todo integrado, aumentando consequentemente a produtividade geral, flexibilidade e capacidade para gerenciar a mudança.
Capacidade de Transformação:	significa permitir a possibilidade de mudança na forma de valor e, em última análise, os estados de agência (considerando as relações, decisões, ideações e ofertas com o <i>stakeholder</i>), os quais permitem resultados mais ganho-mais ganho (<i>win more-win more</i>).

Fonte: Compilado com base em Ramaswamy e Ozcan (2014, tradução nossa).

Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) destacam três questões chaves para a definição das plataformas de engajamento: a seleção de atores, as relações a serem estabelecidas e as tarefas necessárias. Na seleção de atores deve ser definido quem inicia a concriação e qual o requisito exigido dos atores para participarem da concriação de valor. (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016).

Quanto à definição das relações a serem estabelecidas entre os atores, deve-se identificar a duração da interação, a estrutura interacional, a governança do processo e a dinâmica da relação. (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016). Quanto às tarefas necessárias, deve-se definir o design

adequado para garantir o funcionamento da plataforma de engajamento (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016).

A plataforma de engajamento define como será concretizado o processo de concriação de valor. Organizando e reconhecendo como os diversos atores atuam para a transformação da proposta de valor da firma no valor exigido pelo cliente. Essa plataforma, assim como todos os elementos envolvidos na concriação, faz parte ou interage com instituições, que é o tema seguinte.

3.6 Instituições

“Instituições são estruturas de ação duradouras, regras do jogo social e hábitos coletivos duradouros, em oposição a atos e eventos sucessivos e descontínuos” (PERROUX, 1960 apud CHASSAGNON, 2015, p. 163, tradução nossa). North (1990, p. 1, tradução nossa) avança nessa lógica ao considerar que

instituições são as regras do jogo na sociedade ou, de maneira mais formal, são restrições concebidas pelo homem que moldam a interação humana. Em consequência, elas estruturam os incentivos nos intercâmbios humanos (*human exchange*), sejam políticos, sociais ou econômicos. Mudanças institucionais moldam a forma como a sociedade evolui através do tempo e também são a chave para compreender as mudanças históricas.

North (1990; 1991) indica também que essas restrições podem ser formais (e.g. leis, regulamentos ou normas definidas por atores) ou informais (e.g. costumes, tradições ou convenções sociais seguidas pelos atores).

Para Kleinaltenkamp (2018), “instituições, arranjos institucionais e institucionalização são os conceitos que proveem a explicação do porquê e como a integração de recursos ocorre no ecossistema de serviço e como consequência o ecossistema de serviço muda com o tempo”.

Instituições tipicamente existem como parte de arranjos institucionais mais amplos, arranjos inter-relacionados de instituições que são usadas em conjunto como mecanismos de coordenação da integração de recursos e troca de serviço em atividades similares de criação de valor (VARGO, LUSCH, 2018a, tradução nossa).

Por isso, as instituições são elementos instrumentais para a coordenação e a cooperação entre os atores que participam da concriação de valor (EDVARDSSON *et al.*, 2014; LUSCH, NAMBISAN, 2015; KLEINALTENKAMP, 2018) e a chave para entender o ecossistema de serviços (VARGO, LUSCH, 2018a). Scott (2014) identifica três pilares, que combinados, formam uma instituição:

pilar de regulação, pilar normativo e pilar cognitivo. O QUADRO 5 apresenta a definição desses pilares.

QUADRO 5 – Pilares formativos das instituições

De regulação:	Compreende as regras formais, como as leis, contratos, convenções e outras regulações formais que viabilizam ou restringem o comportamento dos atores.
Normativo:	Consiste em regras que surgem de normas e valores que decorrem de os atores perceberem como benefícios ou restrições sociais.
Cognitivo:	Compreende o conjunto de crenças que dependem da percepção e interpretação pessoal dos atores a respeito do seu ambiente.

Fonte: compilado com base em Kleinaltenkamp (2018).

Vargo e Lusch (2016, p. 18, tradução nossa) alertam que “assim como os atores não existem independentes do contexto (social), as instituições não existem independentes de outras instituições” e, sendo assim, os arranjos institucionais são “um conjunto inter-relacionado de instituições que em conjunto constituem uma montagem relativamente coerente que facilita a coordenação da atividade de concriação de valor no ecossistema de serviço”.

3.6.1 *Ecossistema de serviço*

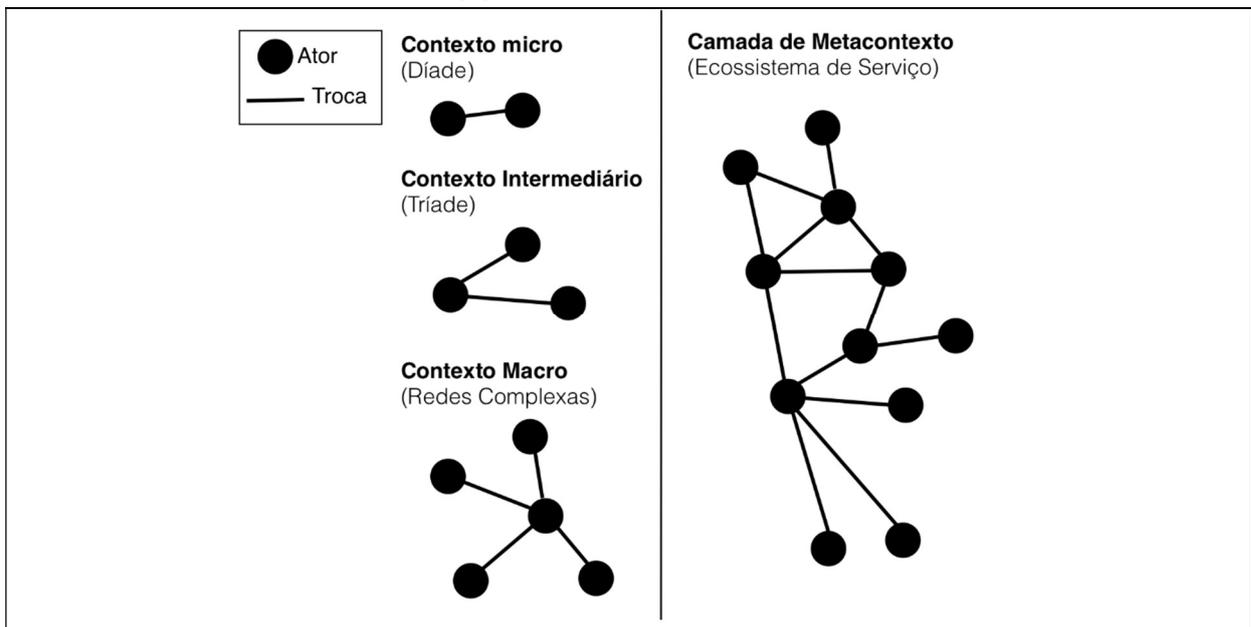
Blau (1964, p. 31, tradução nossa) alertava que a troca entre dois atores é “fortemente influenciada pelo contexto social no qual ela ocorre” e, que por isso, não pode ser tratada como se existisse isolada de outras relações. E Chandler e Vargo (2011) ampliam os limites da firma e expõem que o ambiente da troca (contexto) molda a troca e define o valor. O espaço para concriação de valor engloba um complexo conjunto de relações e trocas entre diferentes atores que direta ou indiretamente estão relacionados à troca. Essa abordagem é congruente com a abordagem de Prahalad e Ramaswamy (2004a) para a complexidade concreta que impacta a concriação de valor. Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) enfatizam que Prahalad e Ramaswamy (2004a) destacam “a necessidade de concriação de valor, não apenas com os consumidores, mas também com outros *stakeholders*, tais como fornecedores, organizações públicas e outros parceiros de negócios e até competidores” (LECLERCQ, HAMMEDI, PONCIN, 2016, p. 2, tradução nossa).

Para Chandler e Vargo (2011, p. 44, tradução nossa), “a noção de ecossistema de serviço é um aspecto fundamental para a concriação de valor pois ela destaca como as estruturas sociais em larga escala e as instituições evoluem relativamente aos esforços individuais dos atores, díades, tríades e redes complexas”. Coase (1937) já considerava a firma como sendo um conjunto de

trocas fora do sistema de mercado (*market system*) e Vargo e Lusch (2011) relembram que a visão da “firma estendida” (*extended firm*) já é considerada no marketing desde a década de 1960.

Chandler e Vargo (2011) apresentam contextos multiníveis que atuam na transação influenciando a criação de valor, ou seja, na definição de qual o valor que será objeto da transação. O espaço para criação de valor (*value creation space*) engloba um complexo conjunto de relações e trocas entre diferentes atores que direta ou indiretamente estão relacionados à troca. Chandler e Vargo (2011) apresentam quatro diferentes contextos envolvidos na transação: contexto micro (*micro-context*) ou díade; contexto intermediário (*meso-context*) ou tríade; contexto macro (*macro-context*) ou redes complexas; e camada de metacontexto (*layer of meta-context*) ou ecossistema de serviço. A FIGURA 7 ilustra graficamente os contextos apresentados desde o nível micro (díade) até a camada de metacontexto (ecossistema de serviço).

FIGURA 7 – Contextos de troca



Fonte: Chandler e Vargo (2011).

O contexto micro é a díade envolvida na abordagem tradicional da transação (comprador-vendedor) e ocorre entre dois atores de forma direta ($A \leftrightarrow B$; onde “ \leftrightarrow ” significa dar e receber entre **A** e **B**, que são atores na troca). O contexto intermediário existe por meio de relações indiretas entre os atores que compartilham o mesmo parceiro de uma díade. Dessa forma, os atores que não possuem uma relação no contexto micro farão parte do contexto intermediário

se possuírem um parceiro em comum, formando uma tríade ($A \leftrightarrow B \leftrightarrow C$). O contexto macro engloba todos os atores envolvidos nas tríades que possuem um elemento comum entre elas ($\{A, B, C\} \cup \{D, B, E\}$). A camada de metacontexto ocorre por meio de redes complexas entre os atores.

No metacontexto, são estabelecidas lógicas de relação que são repetidas ao longo do tempo. Essas lógicas podem ser rotinas, práticas, atividades ou processos que podem ser repetidos nos três níveis de contexto (micro, intermediário e macro). Chandler e Vargo (2011) salientam que esse processo de institucionalização leva à criação de um ecossistema de serviço (*service ecosystem*) que passa a coproduzir as ofertas; trocar as ofertas, e concriar o valor. Para os autores, “a noção de ecossistema de serviço é um aspecto fundamental da concriação de valor, pois ela destaca como as estruturas sociais em larga escala e as instituições evoluem relativamente aos esforços individuais dos atores, díades, tríades e redes complexas” (CHANDLER, VARGO, 2011, p. 44, tradução nossa).

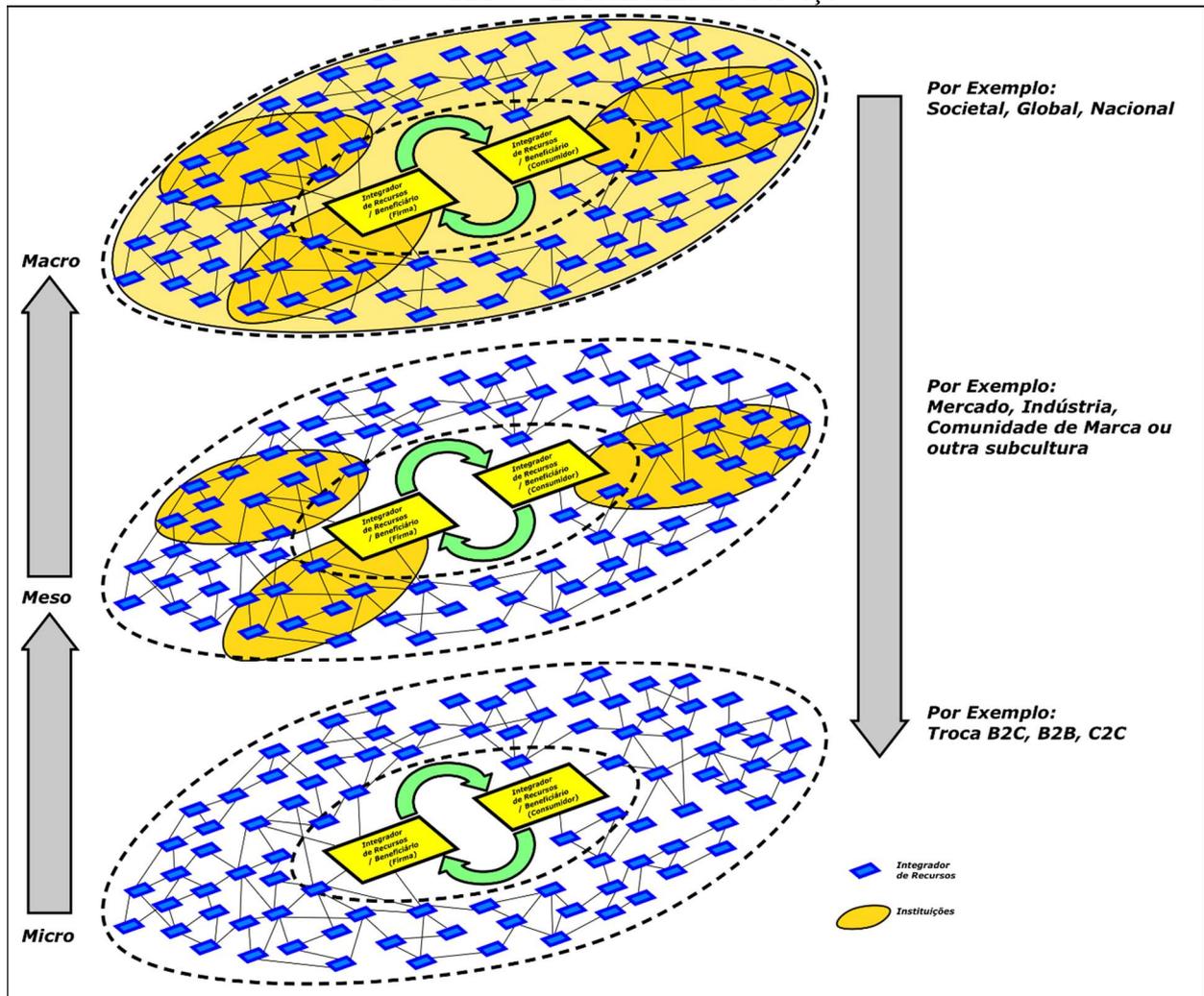
A lógica do ecossistema de serviço permite compreender a complexidade da conformação do valor em um ambiente real. Mesmo que não exista uma relação direta de dois atores entre si, quando ambos estabelecem uma relação com um terceiro ator (contexto intermediário), a concriação de valor sofrerá a influência de todos os envolvidos. Estejam eles direta ou indiretamente relacionados à troca.

Um exemplo claro disso pode ser expresso na situação em que um cliente estabelece relação com dois fornecedores. Mesmo que esses fornecedores não sejam concorrentes diretos, a conformação do valor na sua relação de troca com o cliente será afetada pela relação desse cliente com o outro fornecedor. Essa influência poderá ser maior ou menor de acordo com a situação específica que for enfrentada. Como ilustração podem ser colocadas duas situações distintas: na primeira, o excesso de recursos investidos numa das trocas poderá limitar a quantidade de recursos que pode ser disponibilizada na outra. Na segunda, o nível de serviço existente em uma das relações de troca poderá afetar a forma como uma das partes avaliará a outra relação de troca. Em ambas as situações ilustradas, a concriação de valor em uma relação poderá ser afetada pela concriação que ocorre em outra troca.

A FIGURA 8, a seguir, apresenta os três níveis de agregação arbitrários que constituem o ecossistema de serviço e que norteiam os estudos na lógica dominante de serviço: o nível micro,

meso e *macro*. Vargo e Lusch (2016) indicam que as atividades individuais e da díade fazem parte do nível *micro* (e.g. B2C e B2B). As estruturas e atividades intermediárias (e.g. indústria e comunidades de marca) no nível *meso*. E as estruturas e atividades societais amplas fazem parte do nível *macro*.

FIGURA 8 – Ecosistema de Serviço



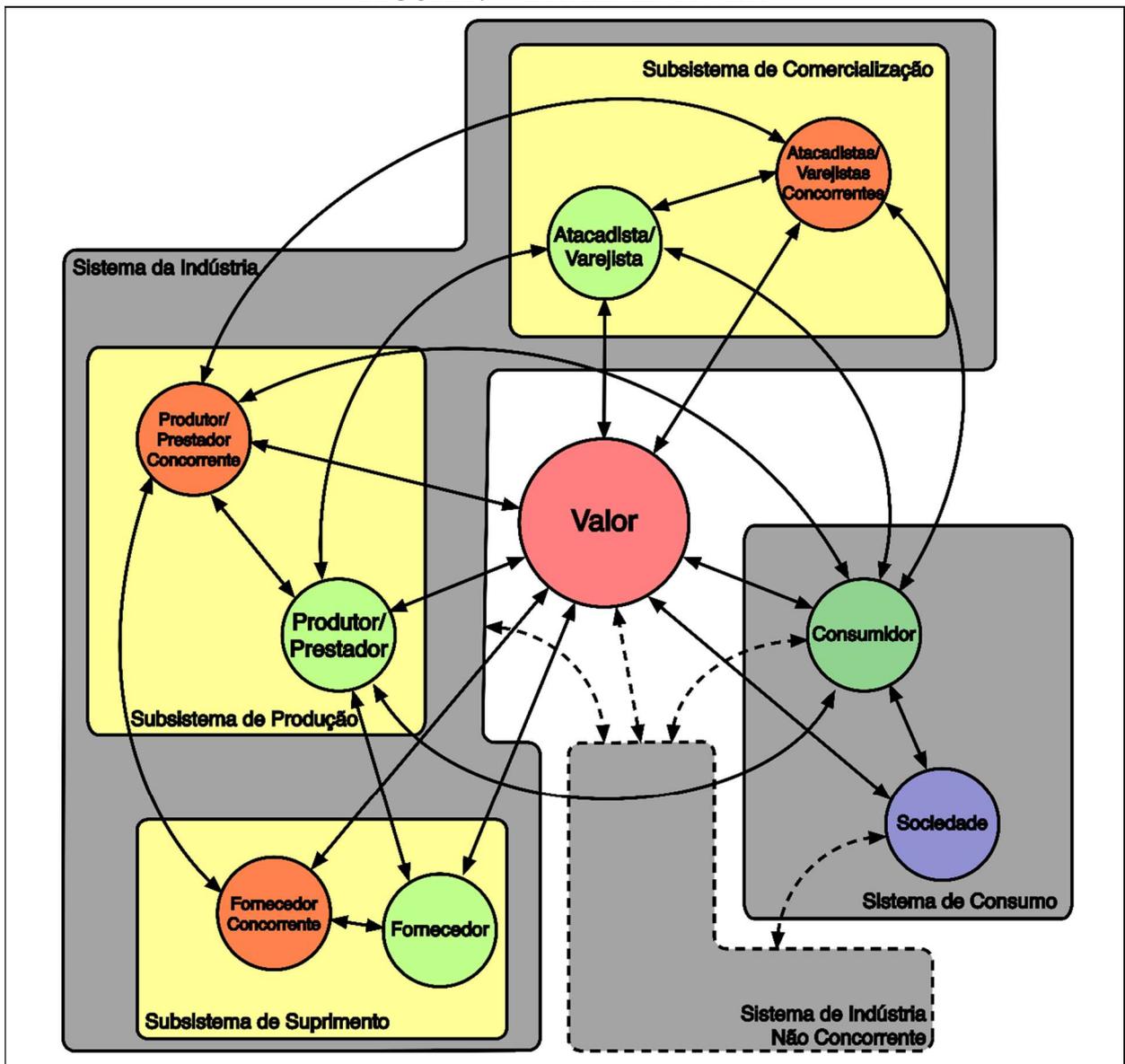
Fonte: Lusch e Vargo (2014); Vargo e Lusch (2018a).

Essa perspectiva é semelhante à proposição de Bagozzi (2010) de abordar a transação como um fenômeno social e uma verdadeira simbiose entre as duas partes diretamente envolvidas. Nesse sentido, Bagozzi (2010) introduz como um dos fundamentos para a teoria da troca em marketing a socialização. A socialização em marketing ocorre basicamente pela ação social do comprador, da ação social do vendedor e da ação social na relação entre o comprador e o vendedor. Mas a análise nessa abordagem direciona a sua ênfase para a relação entre o vendedor e o comprador, com um foco no comportamento do comprador e do vendedor e não na intrincada teia de relações onde esses estão inseridos.

3.6.2 *Ecosystema do valor*

É crítico compreender o contexto para entender a percepção dos atores e como eles determinam o valor, pois o valor é um conceito dependente do contexto no qual está inserido (VARGO, LUSCH, 2008; 2016). Considerando o ecossistema de serviço e a estrutura da indústria, em uma troca B2C, é possível identificar um conjunto explícito de relações que influenciam a definição do valor. A FIGURA 9 apresenta essa lógica identificando-a como sendo um ecossistema do valor. Nessa figura, é possível identificar alguns conjuntos de relações de mercado que constituem o ecossistema do valor. Nessa concepção, pode-se considerar a interação de três diferentes sistemas: indústria; consumo; e outras indústrias não concorrentes.

FIGURA 9 – Ecosystema do valor



Fonte: Adaptado de Vargas Neto e Luce (2015).

Os canais de suprimento e distribuição, assim como os produtores e seus respectivos concorrentes constituem o sistema da indústria (PORTER, 1985; KOTLER, KELLER, 2012). A sociedade e os consumidores constituem o sistema de consumo. Esses sistemas – como um ecossistema de serviço – atuam diretamente para especificar o valor. Outro sistema que tem um impacto indireto na especificação do valor é o das outras indústrias não concorrentes. Esse sistema impacta no comportamento dos constituintes do ecossistema do valor, influenciando-os ou servindo como referência para algum aspecto envolvido na concriação de valor. Outra questão relacionada ao sistema das indústrias não concorrentes é que ele participa da disputa pelos recursos limitados do consumidor. Essa situação pode até inviabilizar uma concriação de valor específica quando o cliente favorece uma outra concriação devido à escassez dos seus recursos.

Essa teia intrincada de relações permite compreender o processo que conforma o valor no ambiente real. Essa abordagem é congruente e amplia a perspectiva expressa por Karababa e Kjeldgaard (2014, p. 124, tradução nossa) de que o

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

3.7 Recursos

Para Vargo e Lusch (2018a, tradução nossa), os “recursos são a fonte da provisão de serviço. Eles são qualquer coisa que um ator pode mobilizar para aumentar o bem-estar – valor”. Ao se considerar a integração de recursos sob o paradigma da lógica dominante de serviço cabe destacar que o foco se desloca do que é realizado pela firma (e.g. produtos ou serviços) para as atividades e o efeitos relacionados à concriação de valor (PETERS, 2018). Nesse sentido, não apenas a firma, mas também o cliente é um integrador de recursos (VARGO, LUSCH, 2008), pois, sob essa lógica, todos os atores são integradores de recursos (VARGO, LUSCH, 2018a). Isso fica explícito no terceiro axioma da lógica dominante de serviço (A3/FP9), que considera que todos os atores sociais ou econômicos são integradores de recursos (VARGO, LUSCH, 2008; 2018a).

A lógica dominante de serviço avança sobre a abordagem para recursos de Hunt (2010) e de Barney (1991). E Campbell, O'driscoll e Saren (2013, p. 306, tradução nossa) destacam que “todas as concepções a respeito de recursos na história do marketing” têm sido delineadas com

base na distinção entre recursos materiais (físicos) e recursos imateriais (dinâmicos). Vargo e Lusch (2004; 2018a) continuam nessa trajetória ao distinguirem os recursos em dois tipos: recursos operantes e operandos.

Recursos operandos são recursos (potenciais) que necessitam de outros recursos para atuar sobre eles afim de prover benefício – geralmente eles são estáticos e tangíveis, como os recursos naturais. Recursos operantes são recursos que são capazes de atuar sobre outros recursos (potenciais) para criar benefício – geralmente eles são intangíveis e dinâmicos, como conhecimento e habilidades (VARGO, LUSCH, 2018a, tradução nossa).

Campbell, O'driscoll e Saren (2013) adicionam um outro tipo de recurso que deve considerado, que tem seu valor por não ser utilizado (*value-in-underuse*). Os autores, nessa concepção, consideram basicamente aspectos naturais (e.g. florestas), que, pela sua preservação, trazem benefícios para a sociedade em geral que podem ser superiores à sua utilização como insumo em alguma cadeia produtiva.

Para Vargo e Lusch (2011, p.184, tradução nossa),

recursos que podem ser integrados são obtidos de fontes privadas (e.g. o próprio, amigos, família), fontes de mercado (e.g. de outros entes através do escambo ou troca econômica), ou de fontes públicas (e.g. acesso coletivo a fontes comunais ou governamentais), ou mais provavelmente, através da provisão de serviço por todos esses, muitas vezes simultaneamente.

Mas “existem recursos que não podem ser propriedade ou controlados por um único ator” (CHANDLER, VARGO, 2011, p. 38, tradução nossa). Esses recursos são baseados externamente (e.g. marca e informação) e determinados dinamicamente pelo contexto. Para Chandler e Vargo (2011), a dinâmica do contexto é tão decisiva que esses autores destacam que em contextos particulares os próprios atores também podem ser recursos.

Vargo e Lusch (2018a), na quarta premissa fundacional da lógica dominante de serviço (FP4), explicitam que os recursos operantes são a fonte fundamental para o benefício estratégico. Sendo assim, os recursos operantes são, de fato, mais importantes que os recursos operandos. Isso reafirma uma hierarquia entre os tipos de recurso. Situação essa que Campbell, O'driscoll

e Saren (2013) consideram indevida, pois minimiza a importância dos recursos operando¹⁶. Para esses autores, é o entrelaçamento mútuo desses dois tipos de recursos que é fundamental para compreendê-los.

Madhavaram e Hunt (2008) apresentam uma hierarquia para os recursos operantes. Para esses autores, existem três tipos (apresentados no QUADRO 6, a seguir) de recursos operantes: os recursos operantes básicos, os recursos operantes compostos e os recursos operantes interconectados.

QUADRO 6 – Hierarquia dos recursos operantes

<u>Hierarquia</u>	<u>Conceito</u>	<u>Características</u>
Básicos:	São os entes tangíveis e intangíveis disponíveis para a firma que viabilizam a ela produzir eficientemente e/ou efetivamente oferta para algum segmento de mercado.	Podem ser adquiridos e/ou desenvolvidos. Podem ser mensurados com facilidade. Difícilmente sustentam a vantagem competitiva.
Compostos:	É um composto de dois ou mais recursos operantes distintos de ordem elevada ou básicos que coletivamente viabilizam que a firma produza eficientemente e/ou efetivamente ofertas valiosas para o mercado.	Um pouco mais difícil de ser adquirido e/ou desenvolvido. Podem ser mensurados formativamente (i. e. recurso A + recurso B + recurso C).
Interconectados:	É um conjunto de dois ou mais recursos operantes distintos de ordem elevada ou básicos no qual os recursos de ordem menor interagem e reforçam uns aos outros para viabilizar que a firma produza eficientemente e/ou efetivamente ofertas valiosas para o mercado.	Difícil de adquirir e/ou desenvolver. Pode ser mensurado como um fator de primeira ordem com recursos distintos ou como um conjunto de relações, investigando como os recursos interagem e reforçam-se entre si. Níveis crescentes de sustentabilidade da vantagem competitiva.

Fonte: Madhavaram e Hunt (2008, p. 71, tradução nossa).

Segundo essa hierarquia proposta por Madhavaram e Hunt (2008), apenas os recursos interconectados têm capacidade de sustentar o benefício estratégico da firma, conforme é preconizado na FP4 da lógica dominante de serviço.

¹⁶ Esses autores também questionam o que chamam de cultura de desmaterialização do marketing e da teoria pós-industrial contemporânea que, segundo eles, cria a ideia de que as coisas (*stuff*) não são importantes (CAMPBELL, O'DRISCOLL, SAREN, 2013).

3.7.1 Integração de recursos

Para Vargo e Lusch (2011, p. 184, tradução nossa),

a utilidade de qualquer recurso potencial em particular por uma fonte, é moderada pela disponibilidade de outro recurso potencial de outras fontes, da remoção das resistências para a utilização do recurso e da habilidade do beneficiário para integrar ele. Ou seja, a ideia global do recurso potencial sendo realizado é contextual e cada contexto é único.

Isso, conforme destacam Chandler e Vargo (2011), converge com a abordagem de Zimmermann (1933) para recursos. Para Zimmermann (1933, p. 3, tradução nossa),

nem o ambiente como tal, nem partes ou características do ambiente em si são recursos; eles se tornam recursos apenas se, quando e na medida em que são, ou se considera que são, capazes de servir às necessidades do homem. Em outras palavras, a palavra ‘recurso’ expressa uma avaliação e, portanto, um conceito puramente subjetivo.

Por isso, Vargo, Lusch e Akaka (2010, p. 152, tradução nossa) indicam explicitamente que a “criação e determinação do valor depende do processo de *resourcing*¹⁷, o qual converte um potencial recurso em um benefício específico e envolve a (1) criação do recurso, (2) integração do recurso, e (3) a remoção de resistência”. “A criação de recursos, tanto recursos operantes quando operandos, sempre envolve o conhecimento humano e engenho, os quais são eles mesmos recursos operantes” (LUSCH, VARGO, WESSELS, 2008, p. 8, tradução nossa). Sendo assim, “recursos não possuem um valor intrínseco, mas necessitam de aplicação e integração para se tornarem valiosos para um ator, o qual aproveitará o seu benefício” (GUMMESSON, MELE, 2010, p. 187, tradução nossa). E “os atores no mercado não são os compradores de um resultado e provedores de um insumo, ao invés disso eles são integradores de recursos” (GUMMESSON, MELE, 2010, p. 187-188, tradução nossa). Dessa forma, a “inovação emerge através da integração de recursos que é específica do contexto, orquestrada de maneira colaborativa em processos orientados pelos atores com a intenção de concriar valor para os atores envolvidos e outros” (COLURCIO, CARIDÀ, EDVARDSSON, 2017, p. 253, tradução nossa).

¹⁷ Para Lusch, Vargo e Wessels (2008, p. 8, tradução nossa), *resourcing* é “quando um recurso potencial é transformado em um benefício específico” fazendo “acontecer a criação de valor”. Para esses autores, o *resourcing* tem três aspectos fundamentais: criação do recurso, integração do recurso e remoção de resistência. Também é utilizado o termo *resourceness* (LUSCH, VARGO, 2014) praticamente como sinônimo de *resourcing*.

Peters *et al.* (2014) indicam duas abordagens para compreender a integração de recursos: a integração de recursos como emergente, ou a integração de recursos baseada na dinâmica da interação. Peters (2016) identifica essas abordagens respectivamente como integração de recursos *heteropathic* e integração de recursos *homopathic*¹⁸.

A integração de recursos *heteropathic* é emergente, ou seja, o resultado obtido não pode ser inferido pela observação dos recursos individualmente. A integração de recursos *heteropathic* é semelhante aos recursos operantes interconectados na hierarquia de recursos operantes proposta por Madhavaram e Hunt (2008). Peters (2018) considera uma obra de arte para exemplificar a integração de recursos *heteropathic*. Uma pintura reúne, de forma simplificada, tintas, tela e pincéis. Mas o resultado de uma pintura dificilmente será avaliado considerando esses elementos. A percepção do consumidor, referente à pintura e às emoções que ela evoca, é definida pela capacidade do pintor em combinar esses elementos e criar algo único. Resultado esse que um outro pintor, utilizando os mesmos elementos, pode não obter ou até mesmo superar.

Já a integração de recursos *homopathic* pode ser inferida da observação dos recursos individualmente. Isso ocorre, pois o resultado é a simples reunião dos recursos. A integração de recursos *homopathic* é semelhante aos recursos operantes compostos na hierarquia de recursos operantes proposta por Madhavaram e Hunt (2008). Peters (2018) exemplifica a integração de recursos *homopathic* através do consumo de uma salada de frutas. Qualquer que seja a ordem das frutas que o consumidor escolha comer (e.g. maçã antes da laranja ou a laranja antes da maçã), o resultado nutricional final será o mesmo para ele. Ou seja, a soma dos nutrientes de cada uma das porções de frutas quando consideradas individualmente.

¹⁸ A terminologia escolhida por Peters (2016), como a própria autora indica, foi introduzida por Mill (2011) no século XIX. Os efeitos *homopathic* ocorrem de acordo “com ‘o princípio da combinação das causas’ sendo (em certo sentido) meramente a soma dos efeitos que os componentes causam quando atuam relativamente isolados, assim como o peso de dois objetos em uma balança é a soma dos seus pesos individuais. (...) Efeitos *heteropathic*, em contraste, violam o princípio por não serem a mera soma em qualquer que seja o sentido” (WILSON, 2013, p. 203, tradução nossa).

3.7.2 *Superação das resistências para integração de recursos*

O terceiro elemento, considerado por Vargo, Lusch e Akaka (2010) no processo de *resourcing*, é a remoção de resistências que possam impedir que os recursos sejam úteis. Gummesson e Mele (2010) indicam que “usualmente existem restrições para o uso de recursos e os atores devem ser capazes de remover a resistência ao uso do recurso (física ou intangível) através da eliminação de barreiras ou transformando fraqueza em oportunidade”.

A remoção de resistências (e.g. lobby para novas leis) é um processo que envolve não apenas as firmas ou provedores de serviços, mas também envolve o esforço dos consumidores, usuários ou beneficiários. De fato, muitas vezes as barreiras para a reação de recursos parte da resistência dos consumidores. Essas resistências são geralmente devidas a atitudes negativas que indivíduos ou grupos de indivíduos mantêm contra uma firma ou indústria específica que impedem os negócios de tornarem os seus recursos disponíveis para o mercado (VARGO, LUSCH, AKAKA, 2010, p. 153, tradução nossa).

Para Peters (2018), a “superação dessa resistência por meio do conhecimento aplicado torna-se, assim, uma parte crítica da criação de recursos e da facilitação da *resourceness*”. Isso sendo concretizado viabiliza a integração de recursos e a geração de inovação (COLURCIO, CARIDÀ, EDVARDSSON, 2017; PETERS, 2018).

Mas, mesmo que a remoção de resistências seja considerada por Vargo, Lusch e Akaka (2010) um elemento fundamental no processo de *resourcing*, essa questão não é usualmente abordada nos trabalhos que endereçam a integração de recursos. Talvez isso ocorra devido à integração de recursos “continuar relativamente inexplorada e conceitualmente subordinada à concriação de valor” (COLURCIO, CARIDÀ, EDVARDSSON, 2017, p. 246, tradução nossa). Essa situação implica que usualmente a questão da remoção de resistências seja ignorada nos estudos que abordam a integração de recursos (e.g. Korkman e Araujo (2018) e Hughes e Vafeas (2015)) ou seja abordada de forma implícita (e.g. Karpen e Kleinaltenkamp (2018) que consideram desalinhamento institucional). Considera-se que esta questão específica, a remoção de resistências, é diretamente relacionada ao tema que origina este trabalho: o poder. E, sendo assim, esse tema será retomado adiante quando for abordada a interação entre concriação de valor e poder (p. 94).

3.8 Atores

Entendendo a criação de valor a partir do ponto de vista da lógica dominante de serviço incentiva uma perspectiva mais ampla do que é tipicamente encontrado na literatura tradicional de marketing (VARGO, 2009). Ela traz para consideração não apenas os atores centrais – o provedor de serviços central (e.g. firma) e o beneficiário (e.g. consumidor) – mas também o contexto – as redes de recursos e os atores que proveem os recursos – disponível para esses atores (VARGO, LUSCH, 2011, p. 183, tradução nossa).

As premissas fundacionais da lógica dominante de serviço (ver FIGURA 2, p. 31) delineiam com clareza a importância dos atores nessa abordagem. São os atores que concriam o valor (A2/FP6), mas eles não entregam valor (FP7). Os atores realizam a integração de recursos (A3/FP9) e são eles que geram as instituições (A5/FP11) que participam da coordenação da concriação de valor. Essa concepção de ator na lógica dominante de serviço visa permitir a generalização a respeito das atividades dos entes envolvidos na troca.

Nesse caminho, ao invés de utilizar rótulos como consumidor, cliente, fornecedor ou produtor

é utilizado um termo mais neutro e genérico “ator(res)”, para refletir o fato de que esses entes fazem fundamentalmente a mesma coisa: integração de recursos e troca de serviço (ver VARGO, LUSCH, 2011). O termo também implica que esses entes têm a habilidade de agir – resumidamente, atores têm agência – normalmente influenciados por instituições (e.g. normas, valores, regras, convenções) que limitam ou restringem essas ações (VARGO, LUSCH, 2018a, tradução nossa).

Essa perspectiva indica que um estudo ator-para-ator (A2A) pode integrar sob a mesma estrutura os diferentes conhecimentos produzidos nos usuais estudos *business-to-business* (B2B), *business-to-consumer* (B2C) e *consumer-to-consumer* (C2C) (VARGO, LUSCH, 2018a). Vargo e Lusch (2011, p. 182, tradução nossa) consideram que esse é “um nível apropriado de abstração”, pois “todos os atores fundamentalmente fazem as mesmas coisas”. Spohrer (2011, p. 199, tradução nossa) endossa essa perspectiva e destaca que a “generalização ou abstração pode ser uma ferramenta poderosa que os cientistas utilizam para desenvolver modelos para os fenômenos do mundo real”.

3.8.1 Características dos atores

“Na essência, atores são concebidos como sendo um conjunto de recursos” que interagem em redes com outros atores e fazem integração de recursos visando à concriação de valor (KJELLBERG, NENONEN, THOMÉ, 2018, tradução nossa). Sendo assim, os atores na lógica

dominante de serviço são considerados como sendo múltiplos (*multiple*), interdefinidos (*interdefined*), heterogêneos (*heterogeneous*) e plásticos (*plastic*) (CORSARO, MATTSSON, 2018; KJELLBERG, NENONEN, THOMÉ, 2018). O QUADRO 7, a seguir, apresenta sumariamente a definição desses conceitos.

QUADRO 7 – Características dos atores

Interdefinidos:	Um ator se torna um ator ao ser reconhecido por outros como tal. São os outros que determinam quem são os atores relevantes para uma troca particular serviço-por-serviço ou integração de recursos. Sendo assim, algo ou alguma coisa (i.e, um algoritmo de inteligência artificial) pode ser reconhecido em uma situação como um recurso e em outra situação como um ator. A atribuição de agência aos atores faz parte do processo de interdefinição.
Múltiplos:	Como resultado de que os atores são interdefinidos entre si, um conjunto extenso de atores pode ser considerado relevante para uma troca de serviço ou integração de recursos. Essa situação é dependente do contexto, pois tanto os atores quanto as suas funções podem se modificar dependendo dele.
Heterogêneos:	Todos os atores são coletivos heterogêneos constituídos de vários elementos. Isso ocorre naturalmente devido às características de os atores serem interdefinidos e múltiplos.
Plásticos:	O ecossistema de serviço se modifica de acordo com as mudanças ou transformações dos atores. Isso implica que tanto o ecossistema de serviço quanto os atores tenham plasticidade, ou seja, possam assumir uma determinada configuração ou forma e que também possam manter essa configuração ou forma. As bases para a plasticidade de um ator podem ser internas (e.g. aprendizagem organizacional) ou externas (e.g. participar da concriação recíproca de valor).

Fonte: Elaborado a partir de Kjellberg, Nenonen e Thomé (2018) e Corsaro e Mattsson (2018).

Essas quatro características dos atores

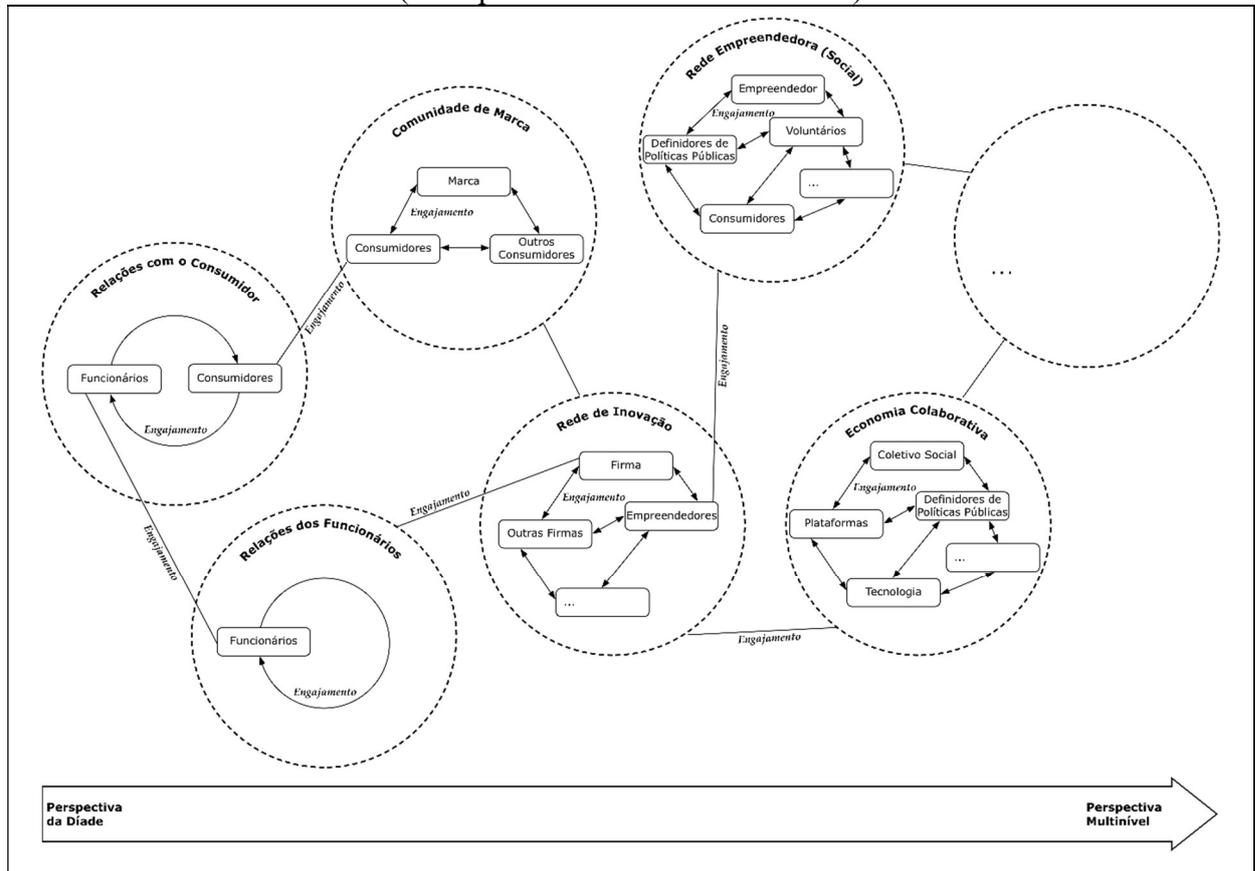
em conjunto, auxiliam a decifrar definições *a priori* dos atores. Todos os atores que integram recursos com o objetivo de concriar serviços para o bem-estar coletivo são caracterizados pela multiplicidade e são interdefinidos, materialmente heterogêneos e plásticos. Eles interagem para mudar e/ou estabilizar o ecossistema de serviço enquanto ele se desenvolve (CORSARO, MATTSSON, 2018, tradução nossa).

3.8.2 *Comportamento de engajamento*

Kjellberg, Nenonen e Thomé (2018) indicam que a lógica dominante de serviço enfatiza a centralidade do uso. Sendo assim, a atenção está sobre os aspectos processuais da troca e nas práticas dos atores. Um caminho para compreender essa dinâmica dos atores é através da compreensão do engajamento (CORSARO, MATTSSON, 2018). Para Brodie *et al.* (2019, p. 2, tradução nossa), o engajamento “reflete a disposição dos atores para investir recursos nas suas interações com outros atores conectados em um sistema de serviço”.

O engajamento do consumidor é um tipo particular de engajamento de atores que foca na relação da díade entre a firma e o consumidor (BRODIE *et al.*, 2019). Enquanto que o engajamento de atores considera vários níveis de agregação.

FIGURA 10 – Engajamento dos atores em camadas de redes inter-relacionadas (exemplificando estruturas em rede)



Fonte: Brodie *et al.* (2019, p. 6, tradução nossa).

Brodie *et al.* (2019) ilustram esses níveis inter-relacionados conforme é apresentado na FIGURA 10. Essa ilustração indica que existe uma inter-relação entre os diferentes níveis de análise (micro, *meso* e macro). E os autores destacam que essas estruturas não são fixas, mas, sim, relativas. Isso permite que seja investigada

a economia colaborativa da perspectiva do nível macro (coletivos, plataformas e definidores de políticas públicas), do nível micro (entre provedores de serviço individuais e consumidores) e do nível *meso* de análise (onde nós podemos ver os comportamentos de engajamento dos indivíduos vinculado com as práticas de engajamento dos coletivos sociais) (BRODIE *et al.*, 2019 p. 6, tradução nossa).

Alexander, Jaakkola e Hollebeek (2018) acrescentam um quarto nível para consideração: o nível meta. Esse nível considera múltiplos “contextos de engajamento coexistindo que envolvem diferentes ecossistemas de serviço (e.g. setores, indústrias), mas que compartilham

as mesmas instituições e arranjos institucionais, como legislação e normas culturais” (ALEXANDER, JAAKKOLA, HOLLEBEEK, 2018, p. 9, tradução nossa). Nessa perspectiva, cada ator participa simultaneamente de múltiplos contextos de engajamento. E, considerando isso, Alexander, Jaakkola e Hollebeek (2018, p. 10, tradução nossa) também alertam para a necessidade de que seja compreendido o comportamento de desengajamento (*disengagement behavior*) dos atores, que eles definem como “a remoção da contribuição de recursos, temporária ou permanente, por parte de um ator de um objeto focal de engajamento, o qual afeta o processo do valor e os resultados para o ator focal, assim como para outros atores dentro do ecossistema de serviço”.

O comportamento de desengajamento pode ocorrer, pois os atores por estarem envolvidos em múltiplos engajamentos simultaneamente “enfrentam as demandas, solicitações e responsabilidades derivadas das instituições e arranjos institucionais particulares de cada contexto” (ALEXANDER, JAAKKOLA, HOLLEBEEK, 2018, p. 9, tradução nossa). Essa situação faz com que o ator possa experimentar pressões contextuais e conflitos que podem alterar o seu comportamento de engajamento ou redundar no desengajamento.

3.8.3 Engajamento do consumidor

Considerando o foco deste trabalho ser B2C, há que ser considerado o engajamento do consumidor. O engajamento do consumidor é um estado psicológico que ocorre, em um contexto específico, dentro de um processo interativo dinâmico que tem dimensões cognitivas, emocionais e comportamentais (BRODIE *et al.*, 2011). O engajamento do consumidor engloba contribuições do consumidor decorrentes “(a) das suas próprias transações (CLV), (b) comportamento de indicação de possíveis novos consumidores (CRV), (c) encorajamento de outros consumidores e indivíduos a fazer (ou não fazer) a compra inicial ou compras adicionais (CIV) e (d) prover feedback para a firma de ideias para inovação ou melhorias (CKV)¹⁹” (KUMAR *et al.*, 2010, p. 307, tradução nossa).

¹⁹ O trabalho de Kumar *et al.* (2010) identifica o valor total do engajamento (CEV) de um consumidor (*customer*) para uma firma. Nesse esforço, eles consideram que o CEV é construído pelo valor da vida do consumidor (*customer lifetime value* – CLV), pelo valor de indicação do consumidor (*customer referral value* - CRV), pelo valor do comportamento de influenciador (*customer influencer value* – CIV) e pelo valor do conhecimento do consumidor (*customer knowledge value* - CKV).

Pansari e Kumar (2017) identificam que são antecedentes do engajamento a satisfação e a ligação emocional (*emotional attachment*) do consumidor. E que esses antecedentes decorrem da experiência do consumidor com o serviço. Kumar *et al.* (2019, p. 141, tradução nossa) adicionam que “a variação percebida na experiência de serviço modera a influência da experiência de serviço tanto para satisfação quanto para ligação emocional”.

4 PODER

Nivaldo Júnior (2006) indica que o instinto de poder é natural à vida social desde o surgimento do ser humano. Para ele, “não é exagero dizer que há uma certa dose de disposição para o poder, embutida pela natureza em cada ser vivo, inclusive o ser humano” (NIVALDO JÚNIOR, 2006, p. 28, tradução nossa). Corrêa (1977, p. 22, tradução nossa) também considera que a “ideia de poder é tão velha quanto o homem” e, sendo assim, esse é um tema presente desde os primórdios da humanidade (CORRÊA, 1977; KICH *et al.*, 2012; OZANNE, 2016). Mas “a noção de poder não é simples, e mesmo que usemos esse termo quotidianamente” (SCHERMERHORN, 1963, p. 17, tradução nossa) ele não deixa de ser polêmico (KICH *et al.*, 2012).

Para Corrêa (1977, p. 22, tradução nossa), a concepção de poder “está ligada a ideia de influência” e Boulding (1993, p. 17, tradução nossa) destaca que “para os seres humanos, tomados individualmente, o poder é a capacidade de conseguir o que ele quer”. Wartenberg (1992) destaca que algumas abordagens para o poder reconhecem a ideia de que o poder restringe as vidas dos seres humanos, dando forma a sua existência social. E Boulding (1993) alerta que o termo poder é empregado também para indicar a capacidade de atingir objetivos comuns de famílias, grupos e organizações de todo o tipo. Abrangência essa que Dowding (2011b) sintetiza ao indicar que o poder pode ser pessoal, social ou institucional.

Para Wartenberg (1988), o poder é uma realidade social complexa e multifacetada. Ele também salienta que o poder não é apenas exercido, mas também se possui o poder. Ou como prefere Wrong (2017), existe uma latência para o exercício do poder. A formalização de um conceito de poder é controversa e não existe consenso sobre isso (LUKES, 2005; POGGI, 2006; REED, 2013). Schermerhorn (1963) já alertava na década de 1950 sobre as confusões que existem a respeito do significado de poder. Newman (2008, p. 412, tradução nossa) alerta que o poder “parece ser autoevidente. Contudo, o poder é um conceito elusivo, e existem inúmeras discordâncias sobre a sua definição, fundamentos, função e operação”.

Dowding (2011b) alerta, que mesmo não sendo explicitamente considerado, o poder é um conceito subjacente a muitos temas. Para Lukes (2007), o termo poder pode estar vinculado no uso cotidiano a: autoridade, influência, coerção, força, violência, manipulação ou robustez dentre outras acepções. Valor, Díaz e Merino (2017) destacam que o termo poder, em diferentes disciplinas, pode significar entre outras coisas: a subjugação de outros; a habilidade de controlar

a sua própria vida; a capacidade ou competência de um sujeito; ou o consentimento dos governados. Todas essas situações indicam que o poder é um fenômeno complexo e multifacetado (WARTENBERG, 1988; 1992; KARLBERG, 2005) e que a literatura sobre ele é vasta (VALOR, DÍAZ, MERINO, 2017).

Essa situação leva a abordagens que não são convergentes sobre o tema. E isso ocorre de tal forma que Lukes (1986) considera que de forma geral as definições a respeito do poder são usualmente restritas e não aplicáveis a todas as situações. Ozanne (2016, p. 41, tradução nossa) salienta que não existe uma definição de poder “universalmente aceita”, e que essa situação é tão extraordinária que a *Encyclopedia of Power* (DOWDING, 2011a), entre os seus mais de 800 termos, não possui um específico ou uma definição própria para o termo poder. Algo que pode indicar a complexidade desse fenômeno.

Considerando isso, neste trabalho não se tenta fugir dessa complexidade. Mas busca-se apresentar o poder sob uma perspectiva social e aplicável à realidade da atividade de marketing. “Nesse sentido humano, o poder é um conceito que não significa nada se não se tem em conta as opiniões e as decisões humanas” (BOULDING, 1993, p. 17, tradução nossa). Questões essas que são naturais para a disciplina de marketing. Por isso, neste trabalho, a abordagem a respeito do poder é restrita. Seu foco é limitado à relação entre a firma e o cliente (B2C). Dessa forma, não se tem como objetivo abarcar todas as questões e abordagens possíveis sobre o poder. Até porque, de acordo com o exposto anteriormente, esse tipo de intenção seria uma miríade. Sendo assim, a seguir são endereçadas questões relacionadas ao poder que auxiliam a sua compreensão no contexto de uma relação entre firma e o cliente, e em especial o seu impacto na concriação de valor.

4.1 Dimensões do poder

A primeira questão a se observar neste estudo a respeito do poder é o nível de análise a ser considerado. Em relação a isso, identifica-se na literatura sobre o tema a existência de quatro dimensões para o poder, que são hierarquizadas em três diferentes níveis de análise.

A primeira dimensão (Poder₁) é decorrente do trabalho de Dahl (1957) e se materializa como o poder sendo “a habilidade de afetar a tomada de decisão de outro” (NEWMAN, 2008, p. 413, tradução nossa). Nessa situação, devido ao poder do ator **A**, o ator **B** tomará uma decisão de

ação que sem a interferência de **A** não tomaria. Usualmente essa abordagem considera a coerção como aplicação do poder (DOBBIN, JUNG, 2015), mas Haugaard (2012) considera que não se pode reduzir essa dimensão do poder à coerção ou dominação.

A segunda dimensão (Poder₂) é decorrente do trabalho de Bachrach e Baratz (1962), que indicam que o poder também deve ser considerado na não decisão de outro. Nessa dimensão, o “poder opera não necessariamente por diretamente influenciar a tomada de decisão de **B**, mas por prevenir que **B** levante questões que possam ser prejudiciais às preferências de **A**” (NEWMAN, 2008, p. 403, tradução nossa). Para Haugaard (2016), essa dimensão do poder indica uma tendência favorável às instituições. Nela ocorre a obtemperação (*compliance*) consciente de **B**. Digeser (1992) identifica que essas duas dimensões do poder (Poder₁ e Poder₂) constituem a concepção liberal de poder.

Lukes (2005) inclui uma terceira dimensão para o poder (Poder₃). Nessa dimensão, **A** “molda os pensamentos e desejos de **B** de tal forma que **B** faz o que **A** quer que ele faça, como se isso fosse um ato livre e autônomo” de **B** (NEWMAN, 2008, p. 413, tradução nossa). Para Haugaard (2016), essa dimensão é o poder epistemológico. Nessa situação, as pessoas sacrificam a sua liberdade em prol da sociedade, pois isso faz sentido para elas. Digeser (1992) identifica essa terceira dimensão do poder como a concepção radical do poder.

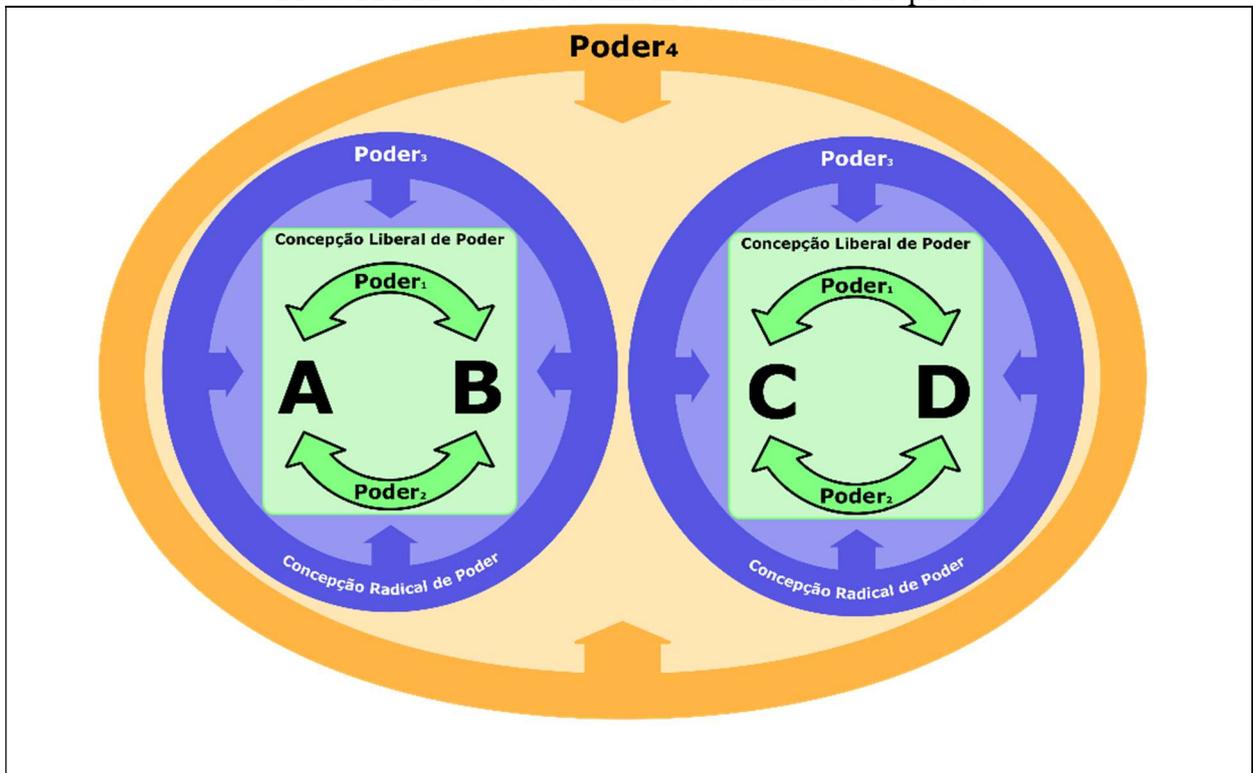
Haugaard (2016) destaca que essas três dimensões do poder trazem implícita a premissa de oposição entre a liberdade e o poder. Isso ocorre, pois, quem está submetido ao poder de outro é um não livre.

A quarta dimensão do poder (Poder₄) é baseada nos trabalhos de Foucault (1982) e de forma diferente das abordagens anteriores não explicita uma relação entre **A** e **B** (DIGESER, 1992). Essa dimensão provê um nível de análise diferente, no qual a concepção de poder é “uma ferramenta para descrever as identidades e normas que sustentam as concepções liberal e radical de poder” (DIGESER, 1992, p. 991, tradução nossa). Sendo assim, se considera o Poder₄ como influência na construção das normas e práticas do grupo social que **A** e **B** integram. Pode-se dizer que o Poder₄ é a compreensão de como se constrói a “fronteira do tabu” como destacada por Boulding (1993, p. 19, tradução nossa). A fronteira do tabu divide a zona do poder em duas partes. “A parte que está dentro da fronteira do tabu – que compreende as coisas que podemos fazer e que nós não cremos que devemos deixar de fazer – e a parte além da fronteira do tabu –

que compreendem as coisas que podemos fazer mas que nos abstermos de fazer” (BOULDING, 1993, p. 19, tradução nossa).

A FIGURA 11 apresenta graficamente as quatro dimensões do poder. Nessa figura, é possível demonstrar que as dimensões do poder que constituem a concepção liberal explicitam o conflito potencial entre **A** e **B**. De fato, o Poder₁ e o Poder₂ de ambas as partes disputam a sua preponderância na relação entre **A** e **B**. A concepção radical de poder (Poder₃), nesse caso, é o ambiente imediato onde ocorre a relação entre **A** e **B**. É através do Poder₃ que uma das partes influencia diretamente o exercício do Poder₁ e Poder₂ da outra ao induzir as suas crenças sobre o resultado e o objetivo da relação.

FIGURA 11 – Níveis de análise e dimensões do poder



Fonte: O autor.

Na ilustração, há um outro par de atores identificados como **C** e **D**. A sua inclusão visa explicitar que as três primeiras dimensões de poder são características a uma relação específica entre dois atores. E que ao ser abordada outra relação entre outros atores, essas dimensões podem se manifestar de forma completamente diferente. Já o Poder₄ indica o ambiente social que define as possibilidades e restrições para a ação de **A** e **B**, assim como para **C** e **D**. E conseqüentemente como esses atores poderão exercer o Poder₁, Poder₂ e Poder₃. O Poder₄ é difuso e não é exercido ou controlado diretamente por qualquer um dos atores **A**, **B**, **C** ou **D**.

Essas relações explicitam os três níveis de análise relacionados à questão do poder. A FIGURA 11 também apresenta graficamente esses três diferentes níveis, cada um deles indicado por uma cor específica. O nível mais elevado de análise (na cor laranja na FIGURA 11) considera o Poder₄. Nesse nível, o objeto de estudo é a sociedade ou grupo social e avalia-se como os quereres são construídos. O segundo nível de análise (na cor azul na FIGURA 11), subordinado ao primeiro, é o que engloba a concepção radical do poder (Poder₃). Nesse nível de análise, tem-se como objeto de estudo um grupo social restrito, um mercado específico, ou o público alvo para um conjunto único de ofertas.

O último nível de análise (na cor verde na FIGURA 11) engloba a concepção liberal de poder (Poder₁ e Poder₂) e trata da relação direta entre os atores. Nesse ponto, tem-se como objeto de estudo a relação que se estabelece entre a firma e o cliente. É nesse nível de análise que ocorre concretamente a concriação de valor. A seguir é apresentada a definição de poder que orienta o desenvolvimento deste trabalho.

4.2 Definição social para poder

Haugaard (2012) e Keohane e Nye (2012) convergem ao destacar que existem duas visões sobre o poder. Uma delas enfatiza a dominação: a habilidade de um ator conseguir que outros façam algo que de outra forma não fariam, que é usualmente denominada de poder sobre (*power over*). A outra enfatiza o empoderamento: a habilidade de um ator controlar os resultados a serem obtidos, que é usualmente denominada de poder para (*power to*). E cabe salientar que não se pode confundir poder com força. Força é um conceito muito mais limitado que o poder (BOULDING, 1993). E Corrêa (1977, p. 23, tradução nossa) destaca que o uso da força é “a mais antiga e mais rudimentar forma de exercício do poder”.

Menge (2018) destaca duas perspectivas usuais e diferentes sobre poder: a decorrente do trabalho de Dahl (1957), que considera que o poder é característico à uma situação específica; e a decorrente do trabalho de Lukes (2005), a qual considera que o poder não está limitado a um contexto específico para exercer influência. Haugaard (2010) propõe que, de fato, o poder é um conceito semelhança de família (*family resemblance* ou em alemão *familienähnlichkeit*), que, de forma pragmática, é particularizado para contextos específicos a fim de dar-lhes utilidade. Merlo, Whitwell e Lukas (2004) identificaram que a definição mais usada para poder

é a de Dahl (1957). Mas Ozanne (2016) alerta que, mesmo que a definição de Dahl (1957) seja a mais famosa, ela, ou qualquer outra, não é universalmente aceita.

Para Dahl (1957), poder é definido em termos da relação entre pessoas. E esse aspecto relacional é destacado por Schleper, Blome e Wuttke (2017) como sendo também comum ao das abordagens para poder de Russell (1996) e de Weber (1947). Menge (2018) destaca que o poder ocorre em um determinado alinhamento social. Para Blau (1964), poder se refere a todo tipo de influência entre pessoas ou grupos. Situação que explicita que o “poder é poder sobre atores” (SCHLEPER, BLOME, WUTTKE, 2017, p. 102, tradução nossa) e não uma propriedade isolada de um sujeito. Considerando isso, Menge (2018) enfatiza a percepção de Foucault (1980) de que o poder é uma relação e que ele não existe de fato como um ente fora dessa relação. Observação que é semelhante ao proposto por Wrong (2017), ao identificar que o poder é disposicional (*dispositional*)²⁰.

O poder pode ser exercido sobre objetos físicos, animais e sobre outros seres humanos (BOULDING, 1993; RUSSELL, 1996). Boulding (1993, p. 61, tradução nossa) distingue o exercício do poder sobre o ser humano e sobre o que não é um ser humano. Nessa distinção, tanto animais quando recursos minerais são considerados em um mesmo conjunto. No escopo deste trabalho, que endereça o poder social, a questão a ser considerada é o exercício do poder sobre outros seres humanos. Gold (2011, p. 66, tradução nossa) destaca que o uso do poder visa “a mudança (ou manutenção deliberada) de crenças, atitudes, comportamentos, emoções dentre outros de uma pessoa”. Para concretizar isso, é necessária uma capacidade de mobilizar recursos que possam induzir ou causar influência sobre o outro.

Dahl (1957, p. 202-203, tradução nossa) define poder por meio da relação entre o sujeito **A** e o sujeito **B** da seguinte forma: “**A** tem poder sobre **B** quando faz com que **B** faça algo que **B** a princípio não faria”. Ou seja, como sintetiza Young (2002), o poder efetivamente se manifesta na capacidade de mudar o comportamento de alguém. Essa síntese converge com a conclusão

²⁰ Wrong (2017) indica que o seu uso do termo disposicional ocorre no sentido dado por Ryle (2009). Algo “para possuir uma propriedade disposicional não está em um estado específico ou em uma mudança específica; está para ocorrer ou é capaz de estar em um estado específico ou está em uma mudança específica quando uma determinada condição ocorre” (RYLE, 2009, p. 31, tradução nossa).

de Schermerhorn (1963, p. 25, tradução nossa) de que “o poder é um tipo de influência, mas não é idêntico a ela”.

E é nesse sentido que neste trabalho se define poder, de forma mais ampla. “Poder é a habilidade de um ator ter efeito sobre a ação de outro ator ou sobre a disposição deste ator para ação”²¹ (MENGE, 2018, p. 23, tradução nossa). Wrong (2017) alerta ainda que essa capacidade deve ser reconhecida por ambos os atores. Ela pode ser materializada ou ficar latente na relação, mas não pode ser desconhecida ou ignorada nela.

Isso leva a que o exercício do poder implique “habitualmente, mas não sempre, em conflito ou fricção” (SCHERMERHORN, 1963, p.25-26, tradução nossa). Para Boulding (1993, p. 21, tradução nossa), o conflito surge quando uma mudança na fronteira de possibilidades entre duas partes reduz em certa medida o poder de uma e aumenta o poder de outra. Wartenberg (1988) salienta que o poder não é apenas exercido, mas também se possui o poder, ou seja, se tem a capacidade de exercê-lo. Considerando isso, uma parte tem poder sobre a outra se ela controla o ambiente de ação dessa outra parte de uma forma fundamental (WARTENBERG, 1988).

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

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

Para Boulding (1993, p. 21, tradução nossa), um “elemento que complica o conceito de poder nos sistemas sociais é que as diferentes possibilidades de uma pessoa estão onde estão, devido

²¹ Do original em inglês: “Power is an agent’s ability to have an effect on other agents’ actions or on their dispositions to act” (MENGE, 2018, p. 23).

às decisões e ao poder que exerce outra pessoa ou outras pessoas ou organizações”. Isso leva à compreensão de que o poder é sistêmico, possui diferentes dimensões e se manifesta em diferentes níveis de análise (conforme representado na FIGURA 11 – p. 68). Situação que reforça a relação dialética entre o fenômeno e a rede de relações na qual ele se manifesta.

Lukes (2007) alerta também para o risco de duas falácias ao estudar o poder. A primeira delas é a falácia do exercício, que é equiparar o poder ao seu exercício. Ela ocorre, segundo Lukes (2007), quando no ensejo de tornar o conceito de poder operacional se considera que o poder é a obtenção do resultado buscado ou a vitória em uma determinada disputa. Nessa falácia, desconsidera-se que o poder é uma potencialidade que não está condicionada ao seu efetivo e pleno exercício. A segunda falácia identificada por Lukes (2007) é a do veículo. A falácia do veículo é igualar o poder aos meios ou recursos do poder. O fato de um ator ter acesso aos meios ou recursos para o exercício do poder não o define automaticamente como sendo poderoso. Considerando o alerta de Lukes (2007), é importante compreender os tipos de poder e as bases do poder. Pois são esses os elementos visíveis em uma relação. Inicialmente são apresentados na sessão seguinte os tipos de poder que são considerados neste estudo.

4.3 Tipos de poder

Para compreender como o poder é exercido cabe inicialmente distinguir o foco da sua ação. Takata (1995) distingue dois focos distintos para o uso do poder. O poder interno, que é aquele exercido dentro de um grupo social, e o poder externo que é o exercido sobre aqueles que estão fora do grupo social.

Outra questão a explicitar é que não existe uma única classificação dos tipos de poder que podem ser exercidos. Russell (1996, p. 23) inclusive destaca que “existem vários caminhos para classificar as formas do poder, cada qual com a sua utilidade”. Neste trabalho, apresenta-se discricionariamente duas classificações que se considera serem úteis para o intento que se busca realizar.

A primeira delas é a de Galbraith (1983) e de Russell (1996). Ambos indicam três formas de exercício do poder. O poder condigno, o poder compensatório e o poder condicionado²². No poder condigno, o ator superordenado ameaça o ator subordinado²³ de tal forma que este decide “renunciar à sua própria vontade ou preferência a fim de evitar o sofrimento. O poder compensatório oferece ao ator subordinado “uma recompensa ou um pagamento suficientemente vantajoso ou agradável para que esse renuncie à sua própria preferência e, em troca, busque a recompensa” (GALBRAITH, 1986, p. 16, tradução nossa). No poder condicionado, o ator subordinado se submete voluntariamente ao poder do ator superordenado. Esse condicionamento pode ser explícito (ex.: educação) ou implícito (ex.: cultura).

Outra classificação de poder aqui utilizada, que complementa a apresentada anteriormente, é a de Boulding (1993). Esse autor apresenta três categorias para o poder: ameaçador, econômico e integrador. O poder ameaçador está fundado na capacidade de dano que o ator superordenado pode infligir sobre o ator subordinado. O poder econômico se dá pela quantidade de ativos (tangíveis e intangíveis) que o ator superordenado pode mobilizar para influenciar o ator subordinado. O poder integrador funda-se na capacidade de articulação e agregação que o ator superordenado tem condições de mobilizar para atender a sua intenção sobre o ator subordinado. Scott (2015) sintetiza essas categorias, respectivamente, em poder para destruir, poder para troca e poder para criar.

Considerando essas duas classificações em conjunto é possível distinguir quatro tipos de poder: o poder condigno (ou ameaçador); o poder econômico que abarca em si o poder compensatório (que é uma forma particular de uso dos ativos disponíveis); o poder integrador; e o poder condicionado.

²² Utiliza-se aqui a terminologia adotada por Galbraith (1983) para identificar os tipos de poder.

²³ Escolheu-se utilizar a denominação utilizada por Wartenberg (1988) para distinguir os atores envolvidos na relação de poder. O ator que possui ou exerce o poder é denominado de ator superordenado. O ator submetido ao poder do ator superordenado é denominado de ator subordinado. Em situações nas quais não é expressa essa distinção é utilizado apenas o termo ator.

Identificados os tipos de poder que são considerados neste estudo cabe agora apresentar as bases sobre as quais eles podem ser exercidos. Sendo assim, a seguir são apresentadas as bases para o poder.

4.4 Bases para o poder

Para Wrong (2017, p. 125, tradução nossa), as

bases do poder focam em quem detém o poder, e não nas suas razões ou motivos para o exercício do poder, ao invés disso focam nos vários recursos que ele coloca na relação de poder que possibilitam ele a atuar. O poder é sempre relacional, sendo assim, desconsiderar uma parte da relação é relativo e não absoluto. Embora as formas de poder direcionem a sua atenção para os fundamentos da obtemperação do sujeito submetido ao poder, elas pressupõem que quem possui o poder pretende obter a obtemperação e que para isso apresenta argumentos, faz ameaças ou emite comandos conforme for o caso. Da mesma forma, o foco nos recursos que o possuidor do poder traz para a relação de poder pressupõe que o sujeito submetido ao poder carece desses recursos e que essa desigualdade no controle dos recursos é a base para a relação de poder.

E é para compreender essa desigualdade no controle dos recursos que é crítico conhecer quais são as bases do poder. E, visando isso, o trabalho de French Jr. e Raven (1959) é referência para a identificação das bases do poder. Originalmente os autores identificaram como fontes do poder: capacidade de coerção, recompensa, legitimidade, expertise e referência. Posteriormente eles incluíram a informação também como sendo uma base para o poder (RAVEN, 1993; GOLD, 2011). Além disso, o modelo foi estendido com o detalhamento dessas fontes (RAVEN, 1993). Gold (2011) e Raven (1993) destacam também os dois tipos de mudanças possíveis: a socialmente dependente ou a socialmente independente.

Uma bem-sucedida influência socialmente independente conduz à mudança nas crenças do alvo, e sendo assim, a mudança que ocorrer no alvo não exige que o alvo reflira, lembre ou necessariamente pense sobre o agente da mudança. Em contraste, a mudança socialmente dependente requer que o alvo conecte a mudança ao agente influenciador de alguma forma (GOLD, 2011, p. 67, tradução nossa).

Identifica-se que a mudança socialmente independente está vinculada ao Poder₃. Enquanto a mudança socialmente dependente está relacionada ao Poder₁ e Poder₂.

Outra classificação das bases do poder que é utilizada neste trabalho é a de Takata (1998). Esse autor, na primeira metade do século XX, identificou que o poder pode ser exercido por um ator devido ao poder de propriedade, poder econômico ou pelo poder não econômico. O poder de propriedade, nesse caso, pode ser entendido como a posse de algo que a outra parte não possui

e quer. O poder econômico, nessa abordagem proposta por Takata (1998), está relacionado à riqueza que o ator possui e o quanto ele é dependente ou não da relação que deseja estabelecer. Já o poder não econômico está relacionado à posição social, e consequente subordinação ou ascendência, que ela pode permitir junto ao outro ator envolvido na relação. Pode-se considerar que essas bases do poder identificadas por Takata (1998) são lastreadas na estrutura social ampla na qual os atores estão inseridos.

O QUADRO 8 apresenta as descrições das bases do poder a partir dos trabalhos de Takata (1998), de Luhmann (1985) e de Gold (2011) – que são fundamentadas na classificação de French Jr. e Raven (1959).

QUADRO 8 – Descrição das bases do poder

Não necessita de supervisão	
Poder Legitimado	É baseado nas normas sociais.
Poder devido à posição	Decorre da posição do ator superordenado no grupo e o poder decorre dessa posição que ele ocupa.
Poder devido à reciprocidade	É a reciprocidade de atos entre membros de um grupo. Ela gera a obrigação de retribuição ou sensação de dívida no alvo.
Poder devido à igualdade	É a exigência de compensação do ator superordenado devido a uma situação anterior com o ator subordinado e que gerou para esse uma situação negativa causada pelo ator subordinado.
Poder devido à responsabilidade	Também é denominada de poder dos sem poder ou poder da dependência. É baseado na responsabilidade que o ator subordinado sente em relação ao ator superordenado.
Poder devido à referência	O ator subordinado quer fazer o que o ator superordenado quer que ele faça, pois o ator subordinado gosta, admira ou tem sentimentos positivos em relação ao ator superordenado.
Poder devido à expertise ou reputação	O ator subordinado aceita o conselho ou sugestão do ator superordenado, confiando na sua honestidade e conhecimento ou habilidade superior na questão.
Poder devido à liderança	O ator subordinado acata o ator superordenado por reconhecer neste a capacidade de definir como ele deve ou não agir.
Poder devido à propriedade ou exclusividade	O ator subordinado acata o ator superordenado, pois este tem a posse, é o proprietário, ou tem acesso exclusivo ao que o ator subordinado demanda acessar ou obter.
Poder devido à prosperidade relativa	O ator subordinado acata o ator superordenado, pois ele tem um interesse maior em manter a relação devido à riqueza relativa do ator superordenado.
Poder devido à hierarquia social ou autoridade	O ator subordinado acata o ator superordenado, pois este é considerado como detentor de uma posição na hierarquia social superior em relação a do ator subordinado.
Necessita de supervisão	
Poder devido à coerção	É baseada na ameaça com algo negativo ou indesejado para o ator subordinado caso ele não aja como o ator superordenado quer.
Poder devido a recompensas	É baseado na capacidade do ator superordenado de dar algum tipo de recompensa para o ator subordinado.
Poder devido à informação	É a persuasão. É baseado na informação ou argumento lógico que é apresentado ao ator subordinado.

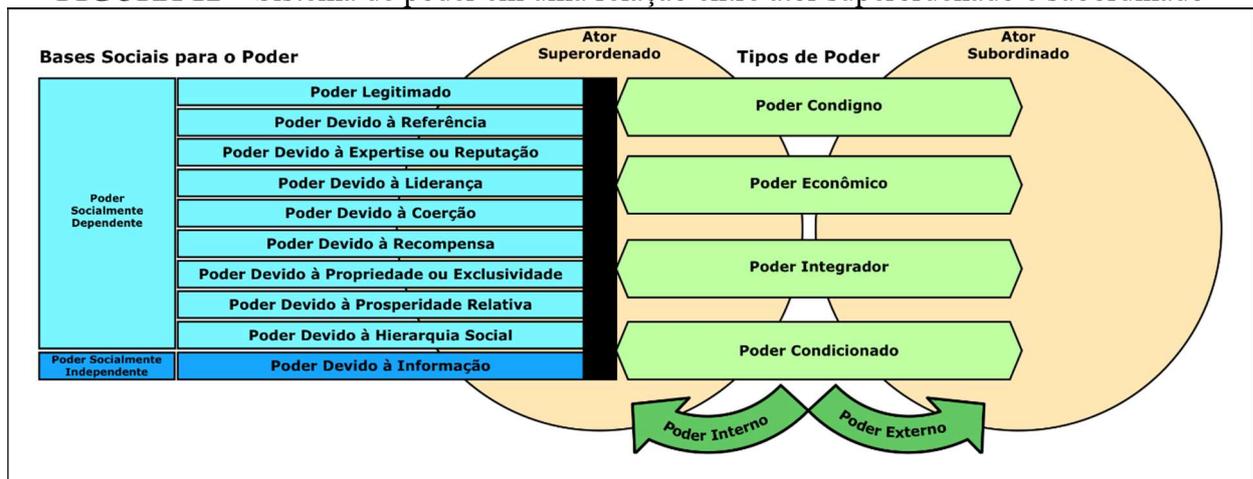
Fonte: Elaborado com base em Gold (2011), Luhmann (1985) e Takata (1998).

A abordagem de French Jr. e Raven (1959), a de Takata (1998) e a de Luhmann (1985) são complementares e com pouca sobreposição devido à perspectiva diferente adotada pelos autores na sua análise. Dessa forma, é possível identificar 10 (dez) bases para o poder. Luhmann (1985) identifica o poder como fundamentalmente relacionado a sanções negativas (BORCH, 2005). Mas Luhmann (1985) destaca que através da influência, o poder pode naturalmente ser exercido com a aceitação por parte do ator subordinado. O autor identifica como formas de influência a autoridade, a reputação e a liderança.

Para Luhmann (1985), a autoridade se funda na tradição, a reputação, na consideração de correção na ação do ator superordenado, e a liderança, na imitação do ator subordinado do comportamento de outros atores subordinados frente à ação de comando de um ator superordenado. Pode-se observar, nessa figura, a distinção que Gold (2011) estabelece em relação à necessidade ou não de supervisão por parte do ator subordinado para a concretização da mudança socialmente dependente, assim como o desdobramento em 4 (quatro) tipos que ele apresenta para o poder legitimado.

Considerando os tipos de poder apresentados anteriormente e as bases do poder agora apresentadas, é possível sintetizar o sistema de poder entre o ator superordenado e o ator subordinado. A FIGURA 12 apresenta graficamente esse sistema de poder.

FIGURA 12 – Sistema de poder em uma relação entre ator superordenado e subordinado



Fonte: O autor.

Na figura, que é unidimensional, é possível identificar que o ator superordenado articula as bases do poder (formas com tons de azul), operacionalizando-as nos tipos de poder que irá exercer (formas em tom de verde). A figura também ilustra que o exercício do poder pode se

dar tanto para o exterior (sobre o ator subordinado) quanto internamente (sobre os membros do grupo sobre o controle do ator superordenado).

A questão seguinte, após a apresentação da lógica dominante de serviço e do poder, é como pode se dar a interação entre eles. E é isso que se abordará na próxima sessão.

5 O PODER NA PERSPECTIVA DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO

O desenvolvimento da lógica dominante de serviço reconhece a complexidade das relações entre os atores e tenta compreendê-la. Nessa perspectiva, ela atua como catalisador entre abordagens consideradas distintas e que são tratadas pelos pesquisadores de forma independente. Através da perspectiva proposta pela lógica dominante de serviço, é possível compreender os fenômenos com maior aproximação da realidade. Mas esse avanço só ocorre através da identificação de lacunas e questões que são pouco claras.

Nesse sentido, Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) criticam que a lógica dominante de serviço tem um viés benevolente por tratar o valor sempre como um resultado positivo para uma troca no mercado. Os autores também indicam que a lógica dominante de serviço ignora qualquer dimensão política do mercado, como o *status* social e o poder. Mas a inclusão do poder no domínio da economia ou do marketing não é pacífica. Tanto sob a perspectiva econômica (YOUNG, 2002; OZANNE, 2016) quanto na do estudo do poder (MORRISS, 2012; BATTEGAZZORRE, 2017), existem questionamentos da pertinência do uso do conceito de poder para as questões de mercado. E existe especialmente uma restrição para a consideração do poder na relação entre consumidor e a firma no mercado de consumo (B2C).

Uma das críticas usuais ao uso do poder, e talvez uma das justificativas para ser deixado à margem, é a dificuldade da operacionalização do conceito e a sua conseqüente mensuração. Essas críticas não são infundadas, pois o poder é um conceito disposicional. Sendo assim, quando se aborda o poder se tem como objeto uma expectativa de poder ou as repercussões do exercício do poder. O poder em si é uma abstração. Quando um ator é avaliado quanto ao seu poder, o que é efetivamente realizada é a análise de uma expectativa quanto a possibilidade do exercício do poder por parte desse ator. Assim como a sua história quanto ao uso do poder em relações anteriores com outros atores. Ou seja, o poder, de fato, é uma probabilidade. A probabilidade de que a interferência de um ator sobre outro altere efetivamente a ação do outro ator.

Essa situação pode estimular a exclusão do poder das análises de marketing. Mas não se pode desconsiderar que isso também pode decorrer da forma como o conceito é abordado. O poder é usualmente operacionalizado em estudos sobre política. Inclusive o trabalho paradigmático de Dahl (1957) é desenvolvido nessa área. Outros desenvolvimentos no tema, como os de

French Jr. e Raven (1959), focam relações interpessoais. Na gestão, usualmente o foco sobre o poder se mantém nas relações interpessoais, se restringindo a questões de comando de um grupo ou da influência na tomada das decisões da organização. Isso implica que naturalmente esses trabalhos apresentem pouca adequação quando passam a ser consideradas como objeto de estudo as relações de consumo.

Pode-se identificar que o poder, quando incluído nos estudos de marketing, tende a ficar restrito à abordagem do poder interno, conforme é classificado por Takata (1995). Os trabalhos de El-Ansary e Stern (1972), Hunt e Nevin (1974), Mason (1975), Etgar (1976) e Lusch (1976; 1977) são exemplos de estudos que se dedicam ao exercício do poder entre os membros do canal de marketing. Já Busch (1980) e Comer (1984) são exemplos de estudos dedicados à relação entre a força de vendas e a firma. Outro viés que foca no poder interno são os estudos que avaliam o poder do marketing dentro da firma. Nessa linha de investigação, podem ser destacados os trabalhos de Piercy (1989), Homburg, Workman e Krohmer (1999) e Merlo (2011). E iniciativas como a de Merlo, Whitwell e Lukas (2004), que defendem a inclusão do conceito de poder nos estudos de marketing, também se limitam exclusivamente ao exercício do poder interno.

Já o poder externo, conforme denomina Takata (1995), não é usual nas análises de mercado. E, conforme exposto anteriormente, esse não é um tema pacífico, em especial no que diz respeito à relação entre os consumidores e as firmas nos mercados de consumo (B2C). Boulding (1993) considera que a questão do poder em uma relação B2C restringe-se basicamente ao veto ou não do consumidor ao preço proposto pela firma. Posição que se assemelha a de Morriss (2012), que considera ser limitada a análise do poder em uma relação B2C. Essa perspectiva, segundo Young (2002) e Ozanne (2016), deriva da influência da lógica econômica liberal. Nela não se vê sentido na consideração do conceito de poder nas transações econômicas.

Isso ocorre, pois, a liberdade é um pressuposto do sistema econômico, e sendo os atores livres eles não estão submetidos à ação do poder de outro. Chassignon (2015, p. 166, tradução nossa), baseado nos trabalhos desenvolvidos por Perroux²⁴, indica que com essa abordagem “os estudiosos adentram no reino da ficção e abstração”. Mas essa é a concepção ideológica, que é

²⁴ Chassignon (2015) se refere às ideias desenvolvidas pelo economista francês François Perroux (1903-1987).

dominante em marketing (WENSLEY, 2010; HIETANEN, ANDÉHN, BRADSHAW, 2018), e ela perpassa naturalmente a construção de conhecimento da disciplina. Mesmo que se considere que o objetivo da ação de marketing nas firmas seja trabalhar contra a lógica tanto da concorrência perfeita quanto do monopólio (ALDERSON, 1957), essa influência mantém a questão do poder distante das análises de marketing nas relações B2C. Situação essa que Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) consideram ser um problema. Para Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018), ao ignorar o poder nas relações de mercado, se reproduz uma visão inerentemente benevolente e positiva para essas relações.

Ou seja, nos estudos de marketing que abordam poder, o foco usual é nas relações interpessoais ou na disputa política entre atores que disputam entre si o controle do grupo, que, nesse caso, ou é o canal de marketing ou é a própria firma. Indo além dessas fronteiras tradicionais, neste trabalho busca-se estabelecer um olhar próprio sobre as relações que são estabelecidas na fronteira da firma, que é quando ela entra em contato com os seus clientes. As características dessa relação são diferentes das estabelecidas dentro do canal de marketing. A principal diferença é a ausência de um objetivo comum que oriente a relação entre a firma e o cliente. Na relação B2C, o cliente e a firma se engajam em uma relação, buscando atender objetivos próprios. Não existe uma relação baseada em um objetivo compartilhado, mas, sim, em interesses que são diferentes, mas que serão atendidos devido à relação recíproca estabelecida entre os atores (cliente e firma).

Pode-se exemplificar essa questão através da comercialização de um *smartphone*. O consumidor busca algo para atender uma necessidade, que, no caso, pode ser a comunicação com outros. Com essa necessidade em vista, socialmente, é construído o querer por um *smartphone* que permitirá a esse ator consumidor estabelecer a comunicação que ele busca. Ele não tem condições de gerar esse *smartphone*. Por isso, ele busca no mercado uma firma que tenha essa oferta disponível. Encontrando essa firma, o ator consumidor é demandado por ela para oferecer uma retribuição para que esta lhe repasse o almejado *smartphone*. Esse valor que o ator firma busca normalmente é uma quantidade em dinheiro.

Em uma situação ideal, o valor oferecido pelo ator consumidor (uma quantia em dinheiro) é exatamente igual ao valor que o ator firma busca obter. Assim como o valor oferecido pelo ator firma (um *smartphone*) é exatamente o valor que o ator consumidor busca obter. Mas, na prática, essa situação pertence ao “reino da ficção e abstração”, como indica Chassagnon (2015,

p. 166, tradução nossa). No mundo real, o smartphone oferecido pode não ser exatamente como o consumidor esperava que fosse. Ou a quantia em dinheiro que o ator firma demanda do ator consumidor não é a quantia que ele queria trocar. Nesse mundo da abstração, a solução é simples. O ator consumidor veta a troca e ela não ocorre. Mas no mundo real a troca pode ocorrer. E um dos atores, talvez até ambos, poderá obter ou dar mais do que tinha planejado para a troca.

Isso pode ocorrer pois no mundo real o poder está presente e se manifesta. E ignorá-lo é tratar uma ilusão como se fosse a realidade. Por isso, Young (2002) e Ozanne (2016) advogam pela necessidade de que seja considerado o conceito de poder nas questões de mercado. Battezzorre (2017, p. 279, tradução nossa) salienta que não existem “boas razões” para não fazê-lo e Hietanen, Andéhn e Bradshaw (2018) vão além ao considerar uma falha não considerar o poder.

Chassagnon (2015) considera que o poder traz o mundo real para o pensamento científico. “O poder leva, assim, ao reconhecimento não apenas da inserção da economia na sociedade e nas relações sociais, mas também da interação permanente entre agência (o ator individual) e instituições (estruturas sociais)” (CHASSAGNON, 2015, p. 159, tradução nossa).

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

Schermerhorn (1963) identificou dois tipos genéricos de relações que podem ser estabelecidas entre atores sociais: simétricas e assimétricas. Na relação simétrica, Schermerhorn (1963) considera que não existe uma relação de poder. Ambas as partes são igualmente livres para se manifestarem e agirem. Nessa situação, tem-se suporte para a perspectiva econômica liberal que identifica que a análise de questões de poder são desnecessárias, pois ambas as partes se engajam livremente (YOUNG, 2002; OZANNE, 2016).

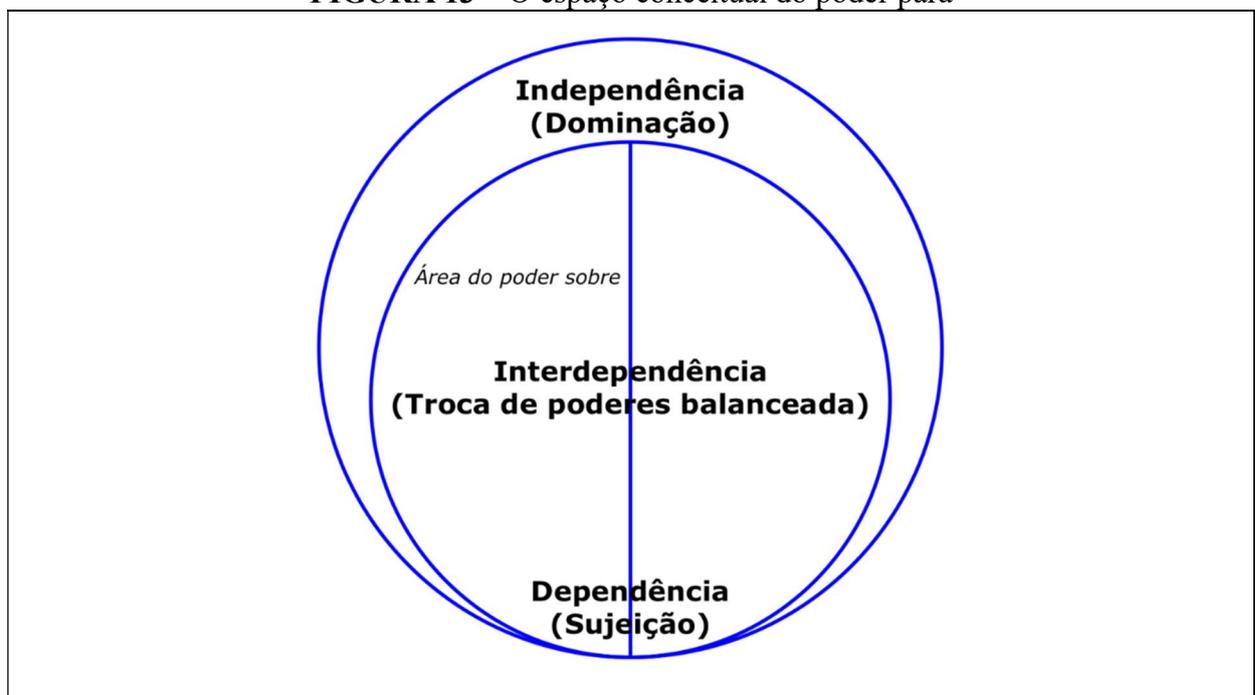
Keohane e Nye (2012) consideram que as relações verdadeiramente simétricas são pouco usuais e, por isso, enfatizam as relações assimétricas. Schermerhorn (1963) salienta que nas relações assimétricas, as manifestações de poder indicam desequilíbrio na relação entre os atores sociais. E esse autor alerta que essas relações não se apresentam isoladamente, elas ocorrem no contexto da sociedade – equivalente ao ecossistema de serviço destacado por Chandler e Vargo (2011).

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

Isso implica em que os mercados “só podem ser analisados considerando sua base social, cultural e política” (PETERSSON, DEJUNG, 2013, p. 11, tradução nossa).

Battegazzorre (2017) ordena as relações assimétricas em um contínuo que tem em um dos extremos a independência da parte (dominação) e no outro a sua dependência (sujeição). Na posição central desse contínuo estaria a posição de interdependência (relações de poderes balanceada). Essa situação é ilustrada na FIGURA 13.

FIGURA 13 – O espaço conceitual do poder para



Fonte: Battegazzorre (2017, p. 10, tradução nossa).

Nessa ilustração, Battegazzorre (2017, p. 10) visa

mostrar que o poder para e o poder sobre coincidem, não só na presença de uma relação assimétrica unilateral, de cima para baixo, mas também em uma relação bilateral, horizontal ou simétrica, e mesmo em uma relação unilateral invertida, de baixo para cima. Na representação gráfica (...), a linha reta vertical que cruza o círculo, representando o escopo do poder sobre, retrata um contínuo marcado nos dois extremos por dominação unilateral (no topo) e dependência unilateral ou sujeição (na base), e no meio por uma situação de interdependência, ou seja, de troca de poder(es). Em todos os casos, o ator obtém um comportamento de obtemperação da sua contraparte que resulta em um poder para fazer ou alcançar alguma coisa; o que muda, é claro, é a “taxa de troca” envolvida na relação.

Considerando a abordagem de Keohane e Nye (2012) para o contexto de marketing, considere-se que a interdependência entre atores é decorrente da existência de efeitos recíprocos entre eles devido ao exercício de poder e à participação deles na concriação de valor e na integração de recursos.

Relações de interdependência sempre envolverão custos, pois a interdependência restringe a autonomia; mas é impossível especificar *a priori* quando os benefícios de um relacionamento excederão os custos. Isso dependerá dos valores dos atores assim como a natureza do relacionamento. E nada garante que os relacionamentos que designamos ‘interdependentes’ serão caracterizados por benefício mútuo (KEOHANE, NYE, 2012, p. 8, tradução nossa).

O estudo que aqui se desenvolve argumenta que na concriação de valor, em uma relação assimétrica, é o exercício do poder que garante a concretização dessa concriação de valor. Assim como na insuficiência dele, uma das partes pode abandonar voluntariamente a concriação de valor. E é através do exercício do poder que os atores podem obter ganhos acima do que possa ser considerado normal. Pois, conforme destacam Keohane e Nye (2012, p. 16, tradução nossa), é o processo de barganha que “transforma as fontes de poder em poder sobre os resultados”.

Uma questão que auxilia na compreensão de como a barganha se efetiva na concriação de valor é a distinção entre os conceitos de liberdade e dominação apresentada por Battegazzorre (2017). Esse autor contrapõe como extremos em uma relação social a liberdade e a dominação. Essa relação, como o próprio Battegazzorre (2017) destaca, é bilateral e resultado de dois vetores de poder distintos. Dominação é a existência de um poder arbitrário e sem controle (LOVETT, 2016) que uma parte exerce sobre a outra em uma relação. Nesse sentido, quem está sujeito a dominação encontra-se em uma situação que é oposta a liberdade (LOVETT, 2016).

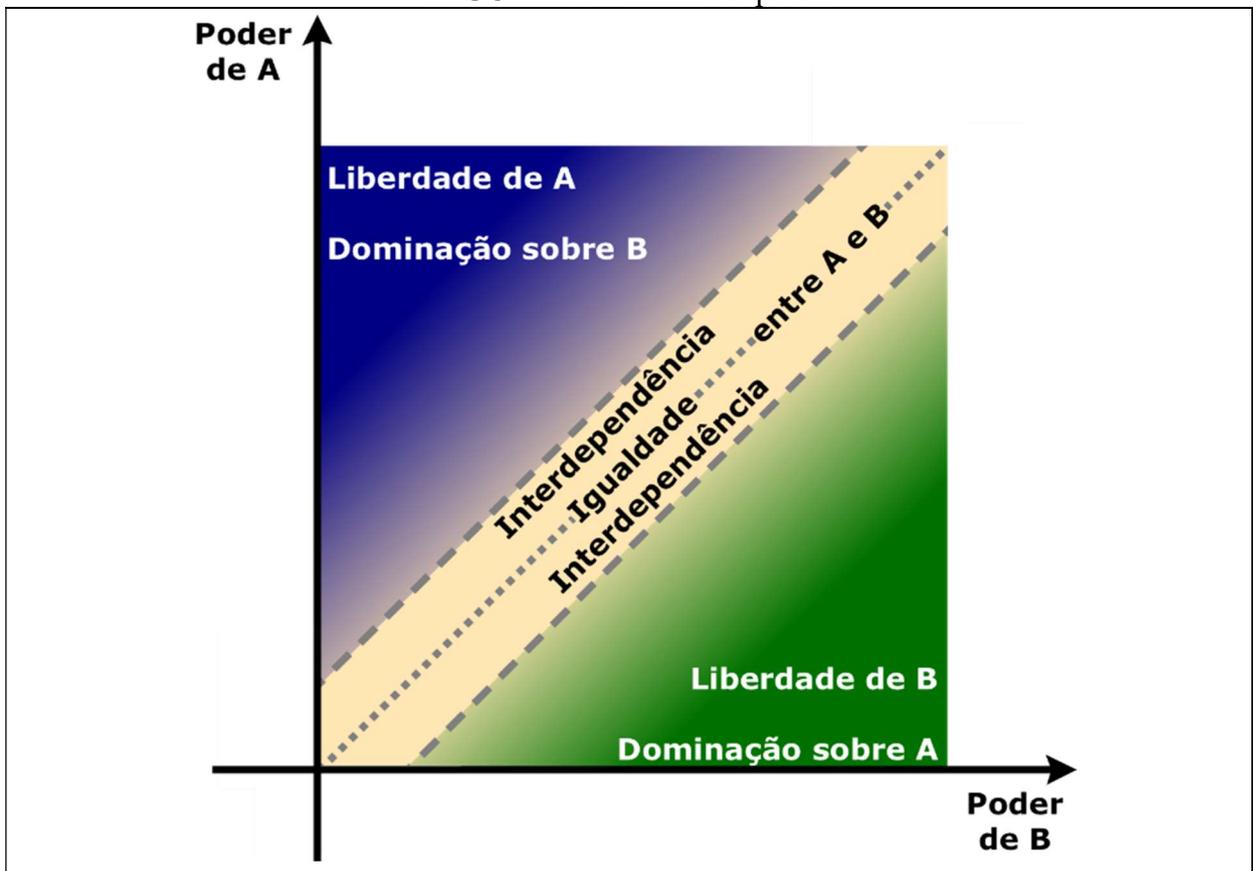
Para Lovett (2016), a liberdade é um conjunto de independência estrutural, a “condição de não estar sujeito a um poder arbitrário ou descontrolado de um mestre”. Ou seja, a liberdade é a não

existência de dominação (PETTIT, 1997). Essa abordagem é também denominada de noção republicana de liberdade (*Republican Notion of Freedom*) (ARTIGA, 2012). Nesse contexto, um evento contingente não altera a relação de dominação, ou seja, não é o fato de a dominação ser exercida com maior ou menor vigor que alterará a existência de dominação entre as partes de uma relação.

Tanto a liberdade quanto a dominação são condições limite e, portanto, não são usuais em seu estado puro. Mas as relações simétricas que indicam a igualdade também não são usuais. A condição usual na interação entre dois atores é o estabelecimento de uma relação assimétrica. Uma relação entre dois vetores de poder que usualmente conduz à posição de um ator como superordenado e o outro como subordinado. Essa concepção permite que a FIGURA 13 (p. 82) seja reconstruída considerando a dualidade da relação entre dois atores **A** e **B**.

A FIGURA 14, a seguir, representa essa reconstrução destacando a possibilidade de uma relação simétrica (igualdade), como indica Schermerhorn (1963), e a existência de uma região de interdependência, como enfatizam Keohane e Nye (2012).

FIGURA 14 – Zonas do poder



Fonte: O autor.

Nela também são indicadas as três situações tipo ideal²⁵ que podem ser definidas em uma relação de poder entre atores: liberdade, igualdade e dominação. A região de interdependência (identificada na zona diagonal de cor amarela) indica que ambas as partes dependem uma da outra. E que o poder de um ator não consegue impor a sua vontade integralmente sobre o outro.

A FIGURA 14 também destaca duas regiões onde existe a preponderância de uma das partes (identificadas em degradês nas cores verde e azul). Cabe salientar que essa zona de preponderância de uma das partes é efetivamente também uma região de interdependência, mas com desequilíbrio notável entre as partes. Nessas zonas, ficam salientes os papéis de ator superordenado e ator subordinado. No extremo dessas regiões de preponderância de uma das partes, identifica-se a existência de liberdade ou dominação dos atores envolvidos.

Nessa figura, é possível ter claro que a liberdade não significa a ausência de poder na relação. Mas que a liberdade significa que o ator não está submetido ao poder de outro. E que, no limite, a liberdade para ser plena implica que o ator que é livre exerça a dominação sobre o outro ator envolvido na relação.

Keohane e Nye (2012) destacam aspectos que moderam o exercício do poder: o grau de dependência, a sensibilidade, e a vulnerabilidade das partes. A parte menos dependente pode frequentemente usar a relação de interdependência como fonte de poder. A sensibilidade constitui os graus da capacidade de resposta dentro de uma estrutura existente. Um exemplo disso é a velocidade na variação dos custos de uma parte e a magnitude dessa variação (KEOHANE, NYE, 2012).

Já a vulnerabilidade está relacionada à relativa disponibilidade de alternativas e de possíveis reduções de custos que uma parte pode obter. A sensibilidade será menos importante do que a vulnerabilidade para fornecer fontes de poder para os atores. Se um ator pode reduzir seus custos através de alterações internas ou externas, a sensibilidade não será uma boa referência para fonte de poder. A vulnerabilidade engloba dimensões estratégicas que a sensibilidade omite, mas isso não significa que a sensibilidade não seja importante. O aumento de

²⁵ O tipo ideal é uma generalização que tem limitações espaciais e temporais específicas (TRIGILIA, 2002). O seu uso busca capturar as características essenciais, ainda que de forma exagerada, de qualquer fenômeno social (MACIONIS, PLUMMER, 2008).

sensibilidade normalmente leva a queixas relacionadas à interdependência e a esforços para alterá-la. (KEOHANE, NYE, 2012)

A FIGURA 14 (p. 84) também indica que qualquer uma das partes pode estabelecer o controle da relação. Para Wartenberg (1988), uma parte tem poder sobre a outra se ela controla o ambiente de ação (*action-environment*) da outra de uma forma fundamental. Nessa situação, a manifestação de poder indica um desequilíbrio na relação entre as partes envolvidas.

Considerando que nas relações comerciais usualmente existe assimetria de poder entre as partes, tende a ocorrer uma relação como a identificada na FIGURA 14 (p. 84). Essa relação, no marketing, é tradicionalmente denominada como troca (*exchange*) (BAGOZZI, 1975) e é materializada na díade firma e cliente, inserida em um ecossistema de serviço (CHANDLER, VARGO, 2011).

Dessa forma, considerando a perspectiva da firma, ela deve conseguir controlar o ambiente de ação (*action-environment*) do consumidor de uma forma fundamental que não permita a ele fazer a troca (*exchange*) com outra firma. E na perspectiva do consumidor, se ele tem a capacidade de restringir o acesso da firma aos recursos necessários para sua existência, ele desloca a relação em direção à posição de dominação da firma por ele. Ou seja, incluindo na análise do mercado a dimensão do poder, pode-se ter claro que a dominação pode ser exercida por qualquer um dos polos da relação de troca ou por nenhum deles no caso da existência de um equilíbrio absoluto entre eles.

A posição de dominação será bem-sucedida junto ao mercado considerando a vulnerabilidade, o grau de dependência e a sensibilidade dos atores envolvidos (KEOHANE, NYE, 2012). Isso significa que a firma pode estabelecer uma possibilidade de dominação junto a esse mercado e mesmo assim não ser bem-sucedida. Essa situação ocorre no caso de a demanda pela oferta da firma não permitir a geração de ganhos satisfatórios. Ou quando a competição entre indústrias pelos recursos do consumidor reduz o tamanho do mercado a patamares que também gerem ganhos abaixo da necessidade da firma.

Outra questão a considerar é que a dominação é restrita e não absoluta, ou seja, ela tem um foco que lhe dá o potencial de existir: a sua fonte de força. Considerando isso, ao se pensar em dominação em marketing, a questão central é identificar a sua manifestação e a fonte das forças

que atuam na relação entre a firma e o mercado. A consequência imediata da existência de dominação é a possibilidade de existência de rendas monopolistas. E a sua força vem do controle do valor envolvido na transação. A questão central para obter essa posição é não apenas a capacidade de adicionar ou facilitar a criação de valor (VARGO, LUSCH, 2004), mas o controle efetivo do processo que resulta no valor.

O fenômeno central na relação entre a firma e o consumidor é a criação de valor. É a perspectiva do valor gerado na criação que motiva os atores a engajarem-se na relação. E é através dela, devido à integração de recursos, que ambas atenderão os seus respectivos quereres. Logo, é na criação que os vetores de poder de ambas as partes atuarão no sentido de impor a sua respectiva intenção quanto ao resultado da criação. Mas a abordagem dessa díade como um fenômeno isolado é limitada.

Isso acontece pois essa relação ocorre como parte de um ecossistema de serviço (ver FIGURA 8, p. 52). E cada ator consumidor interage em diversas trocas buscando valores os mais diversos entre si. Por isso, é necessário compreender a dinâmica do poder nesse ecossistema de serviço, suas instituições e seus atores, e como nesse contexto a integração de recursos pode ser facilitada ou restringida também é relevante.

Com isso em mente, nas sessões seguintes, será abordada a questão do poder no ecossistema de serviço e posteriormente na criação de valor. Destaca-se que em cada uma das sessões são indicadas proposições de pesquisa para o desenvolvimento do tema.

5.1 Poder e Ecossistema de Serviço

O ecossistema de serviço é um conjunto de instituições relacionadas entre si. E o próprio ecossistema de serviço também se constitui em uma instituição. O nível, ou visão mais ampla, é o metanível. Ele compreende múltiplos ecossistemas de serviço coexistindo. Buscando maior detalhamento, pode-se focar no ecossistema de serviço que constitui o nível macro. Ampliando ainda mais o nível de detalhamento, se visualiza o contexto em torno dos atores envolvidos na troca (e.g. família ou comunidades de marca).

O nível de agregação menor é o micro. No micronível, a avaliação fica restrita aos atores envolvidos na troca e ao valor que eles criam (ALEXANDER, JAAKKOLA, HOLLEBEEK, 2018).

Cada nível de avaliação escolhido possui internamente outros níveis (instituições e atores). E isso ocorre sucessivamente até que se chegue ao nível micro, onde o foco é a díade.

Outra questão a considerar é que os atores (sejam eles instituições ou indivíduos) também podem se engajar com múltiplas instituições ao mesmo tempo. Quando isso ocorre, “eles enfrentam demandas, exigências e responsabilidades decorrentes das instituições e arranjos institucionais específicos de cada contexto” (ALEXANDER, JAAKKOLA, HOLLEBEEK, 2018). E isso pode fazer com que eles experimentem pressões ou conflitos contextuais que podem alterar a sua propensão para algum engajamento específico.

Podemos exemplificar essa situação em um ator consumidor. Ele tem a sua individualidade. Ele também faz parte de uma família, que faz parte de um grupo social que integra a sociedade. Mas esse mesmo ator consumidor é também membro de uma outra instituição em que exerce a sua atividade profissional, integra o sindicato da sua categoria, integra uma instituição religiosa. Também é membro do grupo de ex-alunos da sua instituição de ensino (tanto no nível básico, quanto médio e superior).

Todas essas instituições fazem parte de outras até que se chegue também ao nível da sociedade. Considerando novamente o exemplo utilizado anteriormente do *smartphone*, podemos dizer que a conformação da necessidade de comunicação em um querer ocorre em um ambiente sociocultural, que pode explicitar contradições e pressões diversas sobre o consumidor.

A família lhe coloca a questão de disponibilidade, seu trabalho lhe coloca questões de produtividade, seus grupos sociais lhe pressionam com aspectos de emulação em diferentes direções, sua religião lhe orienta para um tipo de relação com o mundo material. Nessa complexidade, o consumidor definirá qual é o *smartphone* (valor) que buscará junto ao mercado.

A escolha do ator consumidor é resultante das pressões ou conflitos contextuais como indica Alexander, Jaakkola e Hollebeek (2018). E essas pressões ou conflitos são decorrentes da manifestação da terceira e da quarta dimensões do poder (Poder₃ e Poder₄). Não é apenas na díade que existe uma relação de poder. A relação de poder pode ser mais evidente na díade, mas o poder também se manifesta em todos os níveis de um ecossistema.

Pois, o “poder, tanto econômico como não econômico, se insere nos mercados dando forma às instituições” (PETERSSON, DEJUNG, 2013, p. 8, tradução nossa). O poder atua sobre as instituições sob a forma de restrições. Essas restrições, que moldam como serão as instituições, podem ser formais (e.g. constituição, leis, direitos de propriedade) ou informais (e.g. sanções, tabu, costumes, tradições) (NORTH, 1990; 1991).

Petersson e Dejung (2013, p. 8, tradução nossa) agregam que as restrições que conformam uma instituição têm dimensões internas e externas. A dimensão interna considera os efeitos dessas restrições sobre os atores que a compõe e sobre as relações entre eles. A dimensão externa considera o efeito das restrições que moldam a instituição sobre terceiros que não fazem parte dela. Essa interação entre instituições é uma relação de poder entre dois atores.

Chassagnon (2015, p. 159, tradução nossa) vê “as instituições como geradoras de poder que constituem mecanismos cognitivos entre elas e atores humanos. Como consequência, cada ator dentro dessas instituições tem uma parcela de poder, mas essa parcela permanece assimétrica por definição”.

Em relação aos atores, Hogg (2018) destaca três tipos de atores considerando o seu poder e dominação dentro do ecossistema de serviço: atores focais (*focal actors*), ator centralizador²⁶ e ator chave (*keystone actor*). Para Hogg (2018), os atores focais desempenham um papel essencial para estabilidade e capacidade do ecossistema de serviço. Eles atuam, nesse sentido, pela sua influência sobre outros atores ou pela orquestração de recursos. “Potencialmente os atores focais reduzem a complexidade envolvida nos esforços de coordenação e integração necessários para melhorar os processos de integração de recursos e alcançar o crescimento do ecossistema” (HOGG, 2018, p. 20, tradução nossa). Mas esse autor destaca que os atores focais podem perder essa posição devido à evolução do ecossistema.

²⁶ Hogg (2018) utiliza a denominação ator dominante (*dominant ator*) com uma perspectiva totalmente negativa para o termo. Essa posição não converge com o conceito de dominante apresentado neste trabalho. E ao contrastar essa denominação com a de ator chave, que o autor apresenta como positiva, é possível verificar que o que Hogg (2018) identifica como dominante pode ser considerado, sem prejuízo à intenção do autor, como ator centralizador. Essa mudança visa dar clareza aos conceitos utilizados neste trabalho e busca evitar confusão com a apresentação de conceitos não idênticos por uma mesma palavra.

Já o ator centralizador e o ator chave são tipos especiais de ator focal. Para Hogg (2018), o ator centralizador não é benéfico para o ecossistema. O estabelecimento de um ator centralizador no ecossistema maximiza o lucro imediato deste e tende a inibir a inovação e o fluxo de informações através do ecossistema. Sendo assim, os atores centralizadores “são única e diretamente responsáveis pela maioria da criação de valor em suas redes, deixando poucas oportunidades para o surgimento de um ecossistema significativo” (HOGG, 2018, p. 23, tradução nossa).

O ator chave é importante para controlar a saúde do ecossistema, mesmo que geralmente ele não seja uma parcela significativa do próprio ecossistema. Sua influência se dá pelo alinhamento com os valores do ecossistema como um todo, fazendo com que a sua atuação seja crítica para a eficiência e a inovação no ecossistema (HOGG, 2018).

Haugaard (2012) e Keohane e Nye (2012) indicam que o poder sobre é a habilidade de um ator conseguir que outros façam algo que de outra forma não fariam. Esses autores indicam também que o poder para é a habilidade de um ator controlar os resultados a serem obtidos. Essas capacidades são expressas pelo ator chave e por isso indicam que ele exerce a dominação sobre a cadeia de valor da instituição. Considerando o exposto, é possível apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 1: Em uma instituição, o ator focal é o ator em posição de dominação.

Essa situação explicita a função de comando (ator centralização) ou coordenação (ator chave) desempenhada pelo ator focal na instituição. Isso define que o ator focal é um ator superordenado. Essa posição de dominação materializa-se na capacidade de interferir na ação dos outros atores para atender à vontade do ator superordenado. No caso do ator centralizador com maior benefício para si mesmo ou no caso do ator chave com maior benefício para o ecossistema.

O exercício do poder pode ter como consequência o conflito ou a fricção (SCHERMERHORN, 1963). Isso acontece quando ocorre uma alteração no equilíbrio do poder entre os atores (BOULDING, 1993). Essa situação conflitante compromete o desempenho da instituição. A existência de um ator focal minimiza essa questão. Pois, por ser um ator superordenado, ele controla o ambiente de ação dos outros atores (WARTENBERG, 1988) e consegue concretizar as

suas intenções (BOULDING, 1993) para a instituição. Isso permite especular a respeito da existência de uma outra proposição de pesquisa:

Proposição 2: A ausência de um ator em posição de dominação (superordenado) em uma instituição tende a reduzir o desempenho dessa.

Conforme expresso anteriormente, as instituições restringem a ação dos atores que a integram. E o ator focal exerce a função de coordenação do ecossistema e viabiliza a otimização dos recursos dentro dele. O ator focal é um ator superordenado, exerça ele a dominação de uma forma mais destrutiva (ator centralizador) ou de uma forma mais benigna (ator chave). Sendo assim, o exercício do poder não apenas conforma a instituição. Ele também é necessário para a eficiência dela, pois a existência de um ator em posição de dominação estabelece controle dentro da instituição. A não existência de um claro ator superordenado tende a manter a instituição em conflito ou a manter as tensões internas entre os atores que a constituem, até o estabelecimento de um ator focal que assuma a posição de ator superordenado.

Outra questão a considerar é a dinâmica das instituições. Perroux (segundo CHASSAGNON, 2015) considera que existe uma disputa entre os constituintes de uma instituição. Os que governam a instituição tentam manter ou adaptar as regras do jogo, enquanto os que são governados esforçam-se para que essas mesmas regras sejam suavizadas a seu favor.

Situação que converge com o trabalho de Gray, Purdy e Ansari (2015), que avança na questão ao identificar como ocorre o processo de institucionalização no sentido de baixo para cima (*bottom-up*). Os autores identificam que os atores podem gerar falhas (*misfiring*) na instituição. Essas falhas geram um processo de laminação (*lamination*) para estabilização da estrutura que pode levar à mudança na instituição. Dessa forma, os atores, em um movimento que vai do nível micro para o *meso*, e depois para o macro, conseguem conduzir a mudança institucional.

Chassagnon (2015, p. 169, tradução nossa) indica que

o indivíduo e a estrutura são dois componentes distintos, mas sobrepostos, de relações de poder. A estrutura determina as regras do jogo, mas o jogo é jogado por atores livres que implementam estratégias diferentes. O jogo do poder é direcionado para o objetivo final da cooperação produtiva. Permite que atores autônomos estruturam suas relações de poder e regulem ações individuais.

Nesse jogo, o poder atua tanto como recurso para agência quanto como restrição da agência dos atores. As instituições que limitam a agência dos atores são desafiadas pelo exercício de poder desses dentro da estrutura e fora dela. Essa dualidade dá dinamismo ao ecossistema e gera a convergência de dois níveis de agregação para análise.

Considerando o ecossistema de serviço com as suas diferentes camadas, é possível compreender a dinâmica das quatro dimensões do poder apresentadas anteriormente (p. 66). A quarta dimensão do poder (Poder₄) é decorrente das restrições estabelecidas pelo nível de análise superior sobre os atores do nível de análise inferior (e.g. macro nível sobre o nível *meso*). A terceira dimensão do poder (Poder₃) atua dentro do nível de análise, visando manter a estabilidade da estrutura em questão.

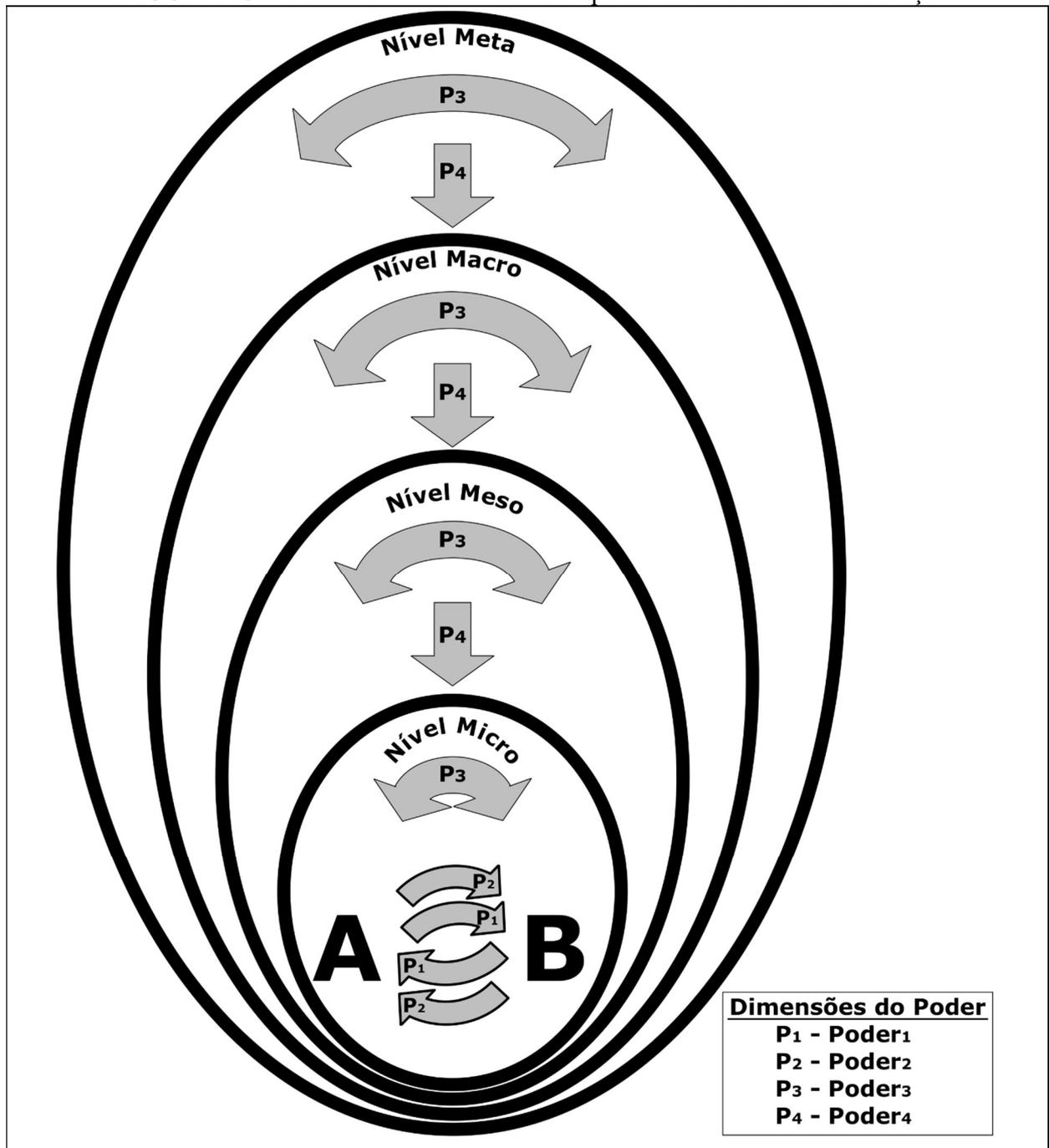
Essas duas dimensões do poder materializam o ambiente contextual do ator. Slater (1998) indica que os quereres (*wants*) demarcam a esfera liberdade tanto humana quanto de escolha. Isso ocorre, pois, o querer é contingente. Sendo assim, as dimensões de Poder₃ e Poder₄ definem a fronteira do tabu (BOULDING, 1993). Ou seja, essas dimensões definem a esfera de liberdade que será exercida pelos atores através do querer. Por isso, cabe lembrar que Hamilton (2013) considera que a necessidade (*need*) e o querer (*want*) humano são determinados pelas “matrizes das relações de poder existentes em geral e as práticas e as instituições em particular” (p. 56, tradução nossa). Isso permite apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 3: O querer (*want*) de um ator é conformado pelo poder resultante da interação do conjunto das dimensões do Poder₃ e Poder₄ que atuam sobre ele.

Um ator que participe de mais de uma instituição sofre interferência de todas as dimensões Poder₃ dessas instituições. E, em decorrência disso, de todas as dimensões de Poder₄ que conformaram essas instituições. Ou seja, o ator (seja ele um ator ou indivíduo) é conformado na sua individualidade pela resultante do conjunto dos vetores de poder que atuam sobre ele.

Essa interação também indica que a mudança em uma dimensão de poder tem o potencial de gerar alterações nas outras dimensões de poder. Tanto na perspectiva de cima para baixo quanto na perspectiva de baixo para cima. Isso acontece, pois, as dimensões do poder são inter-relacionadas e todas elas ocorrem dentro de uma meta dimensão do ecossistema. A FIGURA 15 ilustra essa dinâmica.

FIGURA 15 – Dinâmica das dimensões do poder no ecossistema de serviço



Fonte: O autor.

A segunda e a primeira dimensões do poder (Poder₁ e Poder₂) se explicitam na díade entre os atores. Essa interação também gera a possibilidade de falha e laminação. Isso ocorrendo, o Poder₁ e o Poder₂ podem gerar modificações no Poder₃. Nessa situação, conforme indicam Gray, Purdy e Ansari (2015), o Poder₃ interage com o Poder₄ podendo modificar este último. Isso gera uma redefinição nas restrições que a estrutura superior estabelece sobre a inferior.

Expressa a dinâmica entre as dimensões do poder cabe aumentar o zoom. E dessa forma dirigir o olhar sobre a díade, visando compreender como o poder atua sobre ela.

5.2 Poder e Concriação de Valor

A concriação de valor resulta em um valor concriado. Considerando que o valor concriado é a convergência de duas perspectivas distintas de valor, que não são necessariamente idênticas, é possível inferir através de análise lógica o resultado da interação deles no processo de concriação. A FIGURA 16 apresenta graficamente o resultado da concriação (Vc).

FIGURA 16 – Resultado da concriação de valor através da dinâmica entre valor proposto e valor exigido



Fonte: O autor.

A situação ideal é que o valor proposto (Vp) seja exatamente igual ao valor exigido (Ve). Sob essa condição, o valor concriado (Vc) é igual ao valor proposto ou exigido:

$$(i) \quad Vp \cap Ve = Vc \therefore Vp = Ve = Vc$$

Na situação expressa, não existe resíduo do processo de concriação de valor, o que *a priori* indicaria uma relação simétrica. Ou seja, sem a interferência do poder de qualquer uma das partes envolvidas na concriação de valor. Isso pode ser inferido pois se ambas as partes envolvidas na concriação obtêm exatamente o que buscavam pode-se considerar que a relação foi totalmente voluntária. Mas essa situação ideal tende a não ser real.

Sendo assim, é possível a existência de dois tipos diferentes de resíduos da concriação de valor. O resíduo decorrente do valor exigido pelo beneficiário e não atendido pelo valor proposto pelo provedor (RVe) e o resíduo decorrente do valor proposto pelo provedor e que não foi aproveitado pelo beneficiário (RVp). Considerando isso:

$$(ii) \quad Vp \cap Ve = Vc \quad \therefore \quad Vp \neq Ve \mid RVp \cup RVe \neq \emptyset$$

Ambos os tipos de resíduo indicam ineficiências no processo de concriação de valor. No caso do resíduo decorrente do valor não aproveitado pelo beneficiário, o provedor incorre na articulação de recursos que não são considerados pelo beneficiário. E por não serem considerados por ele podem ser considerados desnecessários para a concriação de valor. Já o resíduo decorrente do valor não atendido pela proposta de valor do provedor é uma fonte potencial de insatisfação do beneficiário. Ele expressa a incapacidade do provedor de atender plenamente o querer do beneficiário.

Leclercq, Hammedi e Poncin (2016, p. 13, tradução nossa) alertam que a “disposição dos atores interagirem e realizarem a troca depende dos recursos que eles esperam ganhar através da sua interação, assim como a sua percepção a respeito do que é requerido deles no processo de concriação de valor”. Sendo assim, quanto maior for a existência de resíduos tende a ser mais problemático o processo de concriação de valor e a possibilidade de insatisfação de uma das partes – ou ambas – envolvidas na concriação de valor. No limite, a existência de resíduos na concriação de valor pode interditar ou prevenir a sua efetiva concretização por qualquer uma das partes envolvidas.

Outra questão a ser considerada na relação de concriação de valor é a diferença entre o valor proposto por uma parte e o valor exigido pela outra. Nessa situação, a questão a ser considerada é a conversão do valor proposto no valor recebido pela outra parte. Numa situação em que o valor proposto é diferente do valor recebido, esse valor recebido pode ser maior ou menor do que o valor proposto. Ou seja, o beneficiário pode exigir mais ou menos valor do provedor que, caso seja possível, pode ajustar o valor proposto inicialmente para se adequar ao valor exigido.

Schoenberger (2014, p. 3, tradução nossa) considera que as nossas escolhas “são moldadas por sistemas e estruturas sobre os quais nós, como indivíduos, não temos controle”. Mas é através da compreensão da relação de poder que pode ser entendido por que uma parte participa de uma

concriação na qual o seu benefício é inferior ao desejado. Pois são as assimetrias existentes na interdependência que tendem a gerar as fontes de influência para os atores nas suas negociações com os outros (KEOHANE, NYE, 2012).

Os atores fazem as suas escolhas, mas os “graus de liberdade na escolha são limitados por estruturas e por poderes que nós não controlamos. (...) ninguém exatamente controla-os, embora alguns indivíduos e grupos têm mais poder dentro deles para influenciar como eles vão funcionar e quanto a gama de escolhas que eles vão produzir” (SCHOENBERGER, 2014, p. 4, tradução nossa).

No caso específico da díade, se manifestam as quatro dimensões do poder (Poder₁, Poder₂, Poder₃ e Poder₄). Como já expresse anteriormente, a dimensão Poder₃ atua internamente e a dimensão Poder₄, sobre instituições. E é através das instituições que essas dimensões impactam sobre o ator envolvido na díade. As dimensões Poder₁ e Poder₂ são expressas pelos atores na relação direta entre si. E são essas dimensões que se apresentam como mais visíveis para quem é externo a díade. Mas o poder de cada ator na díade é resultante das quatro dimensões do poder que convergem no ator.

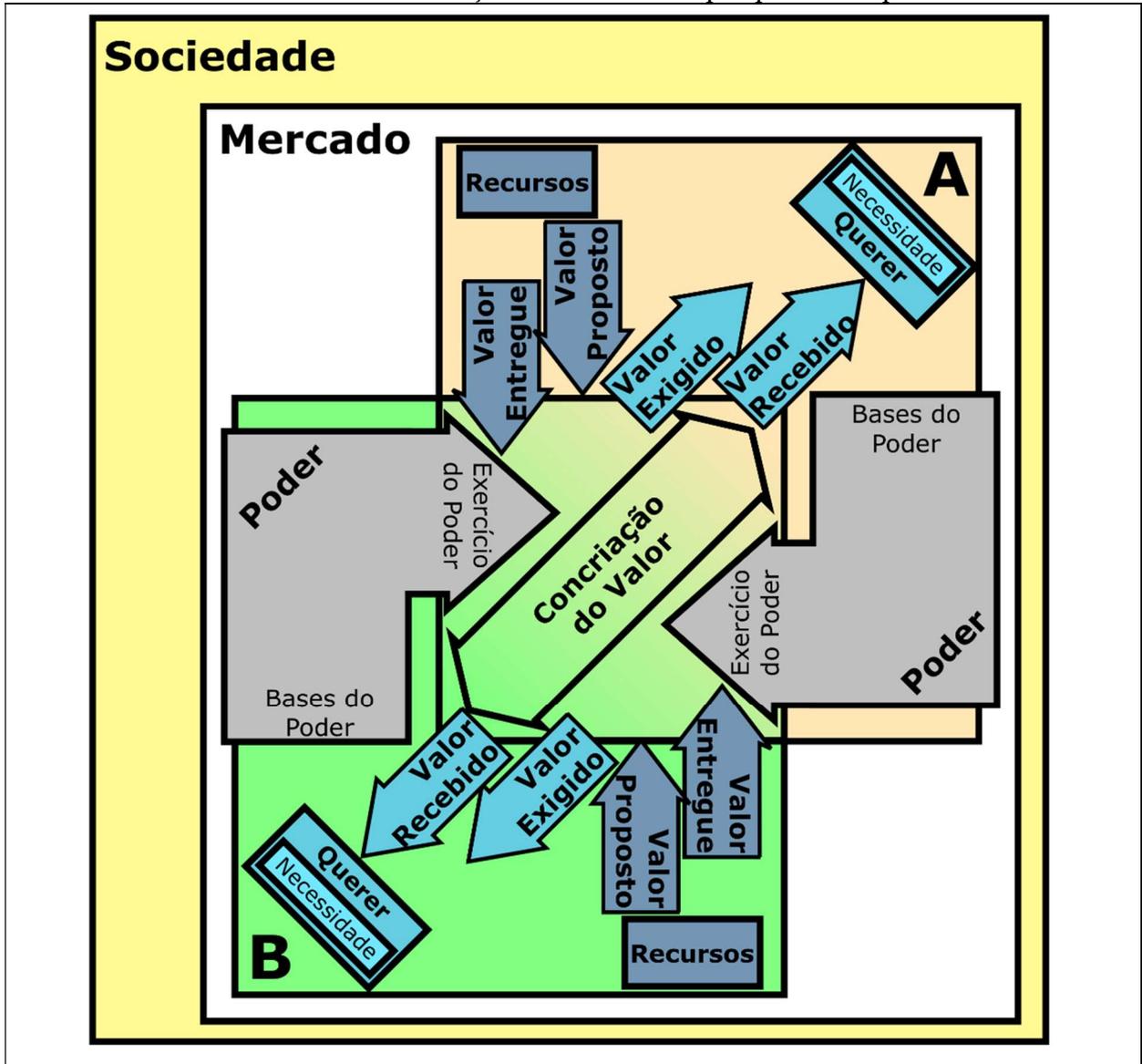
Estabelecido o poder resultante de cada um dos atores na díade ocorre a interação deles que resulta em interferência na concriação de valor para ambos os atores. No caso de o valor recebido por uma parte ser maior do que o valor exigido, esta obtém um ganho adicional na concriação de valor. Situação que caracteriza que essa parte está numa posição, no *continuum* da relação assimétrica, no sentido da posição de liberdade (ou ser dominador).

A situação contrária, quando o valor recebido é inferior ao valor exigido, indica que a parte está numa posição no sentido de ser dominado. Quanto maior for a independência de uma das partes em relação a outra maior é a possibilidade de ela obter um resultado superior ao proposto inicialmente pelo outro ator na concriação de valor. Nesse caso, a outra parte está em uma posição de ser dominada.

Anteriormente foi exposta a questão do valor, da concriação, do poder e do valor concriado. A articulação desses conceitos permite conduzir a análise da relação do cliente com a firma, considerando o conceito de poder. A FIGURA 17 sintetiza a articulação desses diferentes

conceitos em uma situação de latência para efetivação do poder em uma relação entre dois atores A e B.

FIGURA 17 – Concriação de Valor com a perspectiva de poder



Fonte: O autor.

Nessa figura, tanto a parte A quanto a parte B, envolvidas na concriação de valor, exigem um determinado valor (Valor Exigido – VE) e, também, propõem um determinado valor (Valor Proposto – VP) à outra parte. E ambas as partes receberão um determinado valor (Valor Recebido – VR) e entregarão um determinado valor (Valor Entregue – VD), decorrente da concriação.

O valor proposto é resultado da mobilização dos recursos disponíveis (S) ao ator, articulados nos três tipos de valor (valor social; valor econômico; e valor semiótico) e entregues na forma

de cinco utilidades (utilidade funcional, utilidade social, utilidade emocional, utilidade epistêmica e utilidade condicional).

O valor exigido é a expressão social da necessidade (*need*) do ator na forma de um querer (*want*). Outro aspecto a ser considerado é que cada uma das partes exerce um determinado poder (Poder – *P*) sobre o processo de concriação de valor. Isso resultará em uma interferência do poder (ΔP), que é moderada pela dependência, sensibilidade e vulnerabilidade dos atores, no valor concriado (*VC*).

$$(iii) \quad VC = VR \cap VD$$

$$(iv) \quad VR \rightarrow VE \cdot \Delta P \therefore VD \rightarrow VP \cdot \Delta P$$

Considerando o exposto anteriormente, é possível inferir algumas proposições de pesquisa que poderão nortear o desenvolvimento e operacionalização dessa concepção para o estudo da concriação de valor. Dada a relação entre as partes **A** e **B**, é possível identificar 3 condições de poder que podem existir nessa relação. A primeira é quando o poder percebido por ambas as partes é tido como equivalente. Nessa condição, na qual o poder de ambas as partes é equivalente (díade simétrica), a concretização ou não da concriação será definida pela relação entre o valor exigido (*VE*) e o valor recebido (*VR*) por cada uma das partes. Sendo assim, é possível apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 4: Nas relações simétricas, a concriação é lastreada na oferta recíproca de valor entre o comprador e o vendedor.

Ou seja,

$$(v) \quad VP_A \sim VE_B \wedge VP_B \sim VE_A$$

A segunda situação ocorre quando o poder percebido entre as partes não é equivalente. Nessa condição, na qual o poder de uma das partes é superior ao da outra (díade assimétrica) ($P_A > P_B$ ou $P_A < P_B$), é possível a manifestação de duas situações. Na primeira, a parte com maior poder pode concretizar a concriação de valor oferecendo um valor inferior ao exigido pela outra parte. Sendo assim, é possível apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 5a: Nas relações assimétricas, a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a aceitar um valor inferior ao que ela inicialmente exigia.

Ou seja,

$$(vi) \quad P_A > P_B \rightarrow VR_B < VE_B \quad \vee \quad P_B > P_A \rightarrow VR_A < VR_A$$

Na segunda situação, a parte com maior poder pode concretizar a concriação compelindo a outra parte a igualar o valor exigido por ela. Nesse caso, a relação é assimétrica e a igualdade entre o valor exigido e o valor recebido ocorre pela interferência da parte com maior poder na concriação de valor. Sendo assim, é possível apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 5b: Nas relações assimétricas, a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a propor um valor superior ao que pretendia oferecer.

Ou seja,

$$(vii) \quad P_A > P_B \rightarrow VD_B > VP_B \quad \vee \quad P_B > P_A \rightarrow VD_A < VP_A$$

Uma terceira condição que pode se manifestar na relação entre as partes ocorre quando o poder de uma das partes é muito superior ao da outra ($P_A \gg P_B$ ou $P_A \ll P_B$), a parte com maior poder assume uma posição de *quasi*-independência (dominador) e a outra parte assume uma posição de *quasi*-dependência (dominado). Nesse caso, a parte com maior poder pode exigir na concriação um valor muito acima do que poderia ser considerado como suficiente ou compelir a parte, na posição de dominado, a receber um valor muito inferior ao exigido por ela. Nesse caso, a relação também é assimétrica, mas o desequilíbrio entre as partes estabelece uma relação semelhante à existente entre dominador e dominado. Sendo assim, é possível apresentar a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 6: Nas relações assimétricas, a parte com poder relativo muito superior à outra pode estabelecer uma relação semelhante a de dominância sobre a outra e assim obter ganhos muito superiores à média do mercado.

Ou seja,

$$(viii) \quad P_A \gg P_B \rightarrow (VR_A \gg VP_B \wedge VP_A VE_B) \vee P_B \gg P_A \rightarrow (VR_B \gg VP_A \wedge VP_B \ll VE_A)$$

Essas últimas três proposições podem ser consideradas para compreender a relação entre dois atores na díade. Elas indicam um possível ponto de partida para a compreensão e o estudo do poder nas relações B2C. Nesse caminho, cabe lembrar que a concriação de valor ocorre através da integração de recursos realizada pelos atores com a facilitação ou a restrição dada por instituições que constituem o ecossistema de serviço.

Por isso, como indicava Blau (1964), é necessário examinar as relações de poder em um contexto mais amplo que o do par isolado. E, nesse sentido, as três primeiras proposições indicam como o poder organiza e modifica as instituições. E, sendo assim, repercute no comportamento do ator submetido à instituição.

Na sessão seguinte, serão apresentadas as considerações finais deste trabalho nas quais sintetiza-se o que foi aqui desenvolvido, enfatizando as proposições de pesquisa formuladas. Assim como busca-se identificar algumas lacunas para desenvolvimento futuro do conceito de poder na lógica dominante de serviço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da disciplina de marketing através de trabalhos teóricos é exíguo (HUBBARD, LINDSAY, 2002; YADAV, 2010). Mas isso não implica na ausência de desafios para esse intento. Vargo e Lusch (2004), ao proporem a lógica dominante de serviço, iniciaram um movimento de desenvolvimento de conhecimento que é crescente (WILDEN *et al.*, 2017; SILVA, ANTÓNIO, CARVALHO, 2018). Essa lógica é o reconhecimento de uma realidade que estava fragmentada e que foi organizada e apresentada por aqueles autores (VARGO, LUSCH, MORGAN, 2006). Atualmente a lógica dominante de serviço intenta ampliar as suas fronteiras além do marketing (VARGO, LUSCH, 2014). Essa intenção coloca o desafio do desenvolvimento do conhecimento na área como necessário.

Essa realidade descortinada por Vargo e Lusch (2004) é complexa e com vários níveis. Ela explicita e enfatiza a complexidade do ambiente de negócios (CHANDLER, VARGO, 2011). E, sendo assim, é natural que o conceito de poder emergja. Incluir o poder na articulação teórica da lógica dominante de serviço preenche uma lacuna conceitual nessa abordagem (HIETANEN, ANDÉHN, BRADSHAW, 2018). E ao considerar o poder, tanto sobre os atores quanto na concriação de valor, aproxima a teoria da realidade que a ela busca representar. Nenhuma abordagem teórica consegue representar a realidade na sua plenitude. Mas é possível buscar teoria que descreva melhor essa realidade.

A concepção do ecossistema de serviço (CHANDLER, VARGO, 2011) reconhece as diferentes perspectivas (micro, *meso* e macro). Perspectivas essas que El-Ansary, Shaw e Lazer (2018) indicam como sendo necessárias para o desenvolvimento do novo paradigma de marketing. Permitindo assim que se unifique em um mesmo paradigma o marketing como prática e como ciência social.

Trazer o poder para a lógica dominante de serviço se mostra desafiador. Pois assim como o poder é onipresente nas relações, ele também é mantido à distância nas articulações teóricas. Isso faz com que o poder seja muito mais um adjetivo (e.g. fornecedor poderoso) ou uma característica (e.g. o varejista tem maior poder do que o fabricante) nos estudos relacionados ao mercado. Mas como apresentado neste trabalho, considerar o poder um conceito relevante não é algo novo ou proposto originalmente por este autor. Takata (1995; 1998) e Perroux (CHASSAGNON, 2015) são apenas dois exemplos de pesquisadores que consideraram o poder no

século XX. Um na primeira metade do século passado e o outro na segunda metade, respectivamente. Mas apesar da relevância do trabalho desses dois autores, os seus trabalhos ficaram quase que restritos aos seus países de origem, o Japão e a França.

A inclusão do poder é necessária para uma abordagem teórica que quer romper as fronteiras do marketing. Mas também é importante para explicar os fenômenos que ocorrem dentro do escopo desta disciplina. Por isso esse trabalho visa integrar o poder na articulação teórica da lógica dominante de serviço. E ao fazer isso se reconhece que a tarefa desempenhada não é a criação de coisas novas. Mas sim, o reconhecimento de coisas antigas que não recebem o destaque que a complexidade do ambiente atual de negócios exige. Esse processo ocorre na mesma concepção que redundou na proposição da lógica dominante de serviço. Mas aqui, em vez de destacar o protagonismo do serviço nas trocas, se ressalta a importância de compreender as relações de poder nas trocas de serviço.

Nesse sentido o poder é apresentado com um elemento crucial para a lógica dominante de serviço. Pois:

- **é o poder que define as instituições e os arranjos institucionais;**
- **é o poder que orienta o comportamento dos atores;**
- **é o poder que define o resultado da concriação que será obtido pelos atores envolvidos na troca.**

Ignorar o poder é deixar de fora da articulação teórica da lógica dominante de serviço um elemento que se considera presente e atuante.

Lastreado nisto, nesta sessão é apresentada a sumarização da proposição da inclusão do poder na lógica dominante de serviço e como ele impacta nas análises. Posteriormente serão discutidas as implicações teóricas e as limitações deste trabalho e as lacunas identificadas para a continuidade do seu desenvolvimento. Para conclusão deste trabalho, será apresentado o conjunto das proposições de pesquisa aqui elaboradas.

6.1 Poder na lógica dominante de serviço

O poder, assim como o valor, é um conceito disposicional. Sendo assim, quando se aborda o poder se tem como objeto uma **expectativa de poder** ou as **repercussões do exercício do poder**. Outra característica relevante para compreender o poder é a compreensão de que ele é relacional. Ele não existe no ator em si. Mas, sim, como repercussão em um outro ator que interage com o poder do ator em consideração. E todo ator tem a possibilidade de exercer o poder sobre outro ou de resistir ao exercício do poder de outro. Sendo assim, toda relação envolve o conceito de poder.

Como resultado dessa relação de poder, os atores disputam a posição de superordenado. O ator superordenado, que é uma posição de dominação, tem condições de obter maiores ganhos na relação com um ator subordinado, que é uma posição de dominado. Esse ganho decorre da possibilidade que o ator superordenado tem de influenciar o resultado da concriação de valor.

Isso ocorre, pois, a concriação de valor é a convergência de duas buscas diferentes de valor na troca. Cada um dos atores envolvidos na troca busca um valor no outro ator e oferece em retribuição um valor que seja do interesse da outra parte. **O poder de um ator interfere nessa relação ao compelir o outro ator a oferecer mais do que intencionava para a outra parte como retribuição. Ou ao compelir o outro ator a receber menos do que buscava na concriação de valor.** Ou seja, o ator superordenado pode exigir mais ou dar menos considerando o que pretendia o ator subordinado.

A lógica dominante de serviço reconhece que um ator pode ser um indivíduo ou uma instituição. Sendo assim, a estrutura do ecossistema de serviço permite compreender como se materializam nas relações as quatro dimensões do poder coligidas neste trabalho.

Como apresentado, a dimensão Poder₄ é o poder que conforma as instituições. A dimensão Poder₃ atua para manter a coesão da instituição e guia o comportamento dos seus integrantes. Ambas atuam em um coletivo como uma totalidade e não geram naturalmente o conflito. O conflito tende a surgir devido às dimensões Poder₁ (ação) e Poder₂ (não ação). Essas duas dimensões de poder ocorrem explicitamente na relação entre atores. A relação entre os atores traz naturalmente para ela as dimensões Poder₃ e Poder₄. Mas a influência dessas duas dimensões tende a não ser percebida explicitamente pelos atores.

As dimensões de Poder₁ e Poder₂ podem gerar as falhas que levam ao processo de laminação, que visa à estabilização da estrutura. Nesse processo, a dimensão do Poder₃ pode ser modificada e isso pode também impactar a dimensão de Poder₄. Essa dinâmica reconhece que a busca do equilíbrio das instituições pode gerar alterações nas dimensões do poder de baixo para cima e não apenas de cima para baixo.

Outra questão identificada neste trabalho é a função do ator focal nas instituições. Esse ator é responsável pela estabilização da instituição e pelo seu desempenho. **O ator focal é um ator na posição de dominação** (seja essa dominação benigna ou não). E assumindo a posição de superordenado ele consegue controlar os resultados da instituição e guiá-la na interação com os atores externos a ela.

Essa síntese dos resultados deste trabalho não explicita, mas dá a base para compreender a relação B2C com foco no consumidor, que é objetivo deste estudo e que se apresenta a seguir.

6.2 O poder na relação B2C

Ao apresentar a concriação na díade B2C, na perspectiva do cliente como o beneficiário e da firma como o provedor (FIGURA 5, p. 40) é materializada a diferença entre o que a firma oferece e o que o consumidor busca. A busca de valor pelo consumidor é uma abstração da necessidade (*need*) que se materializa socialmente em um querer (*want*). Esse querer é conformado dentro das instituições onde está inserido o beneficiário. Sendo as instituições moldadas pelo poder, esse querer também é resultado do poder. **O querer (*want*) é resultado das dimensões Poder₃ e Poder₄.**

As dimensões Poder₃ e Poder₄ orientam tanto o valor exigido pelo ator no papel de beneficiário quanto o valor proposto pelo ator no papel de provedor. Mas isso não implica que eles sejam, em uma relação de troca, plenamente compatíveis. Compreender qual é esse querer conformado socialmente é o primeiro desafio da firma. Pois ela, no papel de provedor, precisa articular os recursos que ela tem à sua disposição em uma proposição de valor. Ao articular esses recursos, ela combina em uma oferta o valor social, a valor econômico e o valor semiótico que ela considera serem buscados pelo beneficiário. Mas ela concretamente oferecerá ao beneficiário utilidade (funcional, social, emocional, condicional e epistêmica).

O beneficiário avaliará essa oferta considerando o seu querer através do valor consciência de acesso. Avaliação que se efetiva devido à percepção do valor consciência fenomenal através das suas dimensões (oferta, adequação, contexto, agência e capacidade). Sendo assim, as cinco utilidades propostas pela firma devem ser compatíveis com as cinco dimensões da consciência de acesso do consumidor. E essa **compatibilidade entre o valor proposto pela firma (no papel de provedor) e o valor exigido pelo cliente (no papel de beneficiário) ocorre devido à interferência das dimensões Poder₁ e Poder₂ das duas partes.**

A influência das dimensões Poder₁ e Poder₂ é moderada pelo grau de dependência, pela sensibilidade, e pela vulnerabilidade das partes. Nessa situação, se for estabelecida uma posição de dominação, o ator superordenado pode obter mais ou oferecer menos ao ator subordinado. E conforme indicado anteriormente, quanto maior for essa dominação, maior pode ser o benefício obtido pelo ator superordenado. Em uma situação extrema, os ganhos do ator superordenado são semelhantes a uma renda monopolista.

A compreensão do funcionamento do poder na relação B2C permite que as firmas priorizem mercados onde elas possam obter alguma dominação (através do Poder₁ e Poder₂) na relação com os consumidores. Ou atuando para interferir na dimensão Poder₃, que lhe é imediata, ou até sobre o Poder₄, que irá conformar o comportamento dos consumidores. A forma usual das firmas interferirem nessas dimensões é através da comunicação para influenciarem a cultura de um grupo e, mais especificamente, os seus quereres. Esse tipo de ação atua diretamente na dimensão Poder₃. E sendo bem-sucedida, naturalmente, pode interferir na dimensão Poder₄.

Mas, conforme foi indicado anteriormente, os consumidores também podem interferir na dimensão Poder₃ e isso pode repercutir na dimensão Poder₄. Isso ocorre pelas mudanças incrementais que eles estabelecem no seu comportamento e relações que acabam redundando em alterações nos padrões estabelecidos para o grupo (instituição) onde estão inseridos. Cabe ressaltar, considerando isso, a complexidade que envolve a dimensão Poder₃ sob a perspectiva dos atores. Um ator, conforme exposto anteriormente, pode pertencer a diversas instituições. O que faz com que a sua ação tenha a influência de diferentes Poder₃, prevalecendo uma delas para cada contexto de troca na qual ele se engaja. Isso pode indicar uma possibilidade de interação entre as diversas dimensões de Poder₃ que carece de estudo específico.

Considera-se que a compreensão dessa realidade possa reafirmar para as firmas o dinamismo do mercado e a sua complexidade. Situação que exige delas um grau diferente de informação sobre o mercado e sobre os movimentos que ocorrem nele, considerando também as dimensões do poder.

6.3 Implicações Teóricas

Boa teoria é uma explicação convincente dos processos que realmente ocorrem para um determinado fenômeno. Envolve explicações causais sobre por que e como as coisas acontecem do jeito que acontecem. Na construção da teoria é importante fornecer uma estrutura conceitual clara, que desenvolva ou conceba com base em uma teoria prevalente a justificativa para inclusão de constructos e deixe claro por que outros construtos não foram selecionados (SHALLEY, 2012).

E sendo assim, a proposição de teoria deve contribuir para uma melhor compreensão do mundo. Para isso, ela deve ter como características (ver p. 19) a novidade, o conservadorismo, a generalização, capacidade de gerar pesquisa, parcimônia, consistência interna, ausência de risco na verificação empírica, abstração, utilidade, validade por consenso e ser testável (WACKER, 1998; JACCARD, JACOBY, 2010).

Considerando essas características, identifica-se que algumas delas não são atendidas pelo que aqui é proposto. Esse é o caso da ausência de risco na verificação empírica e a validade por consenso. Por mais que possa ser considerada como consistente, não é possível garantir que a validação empírica não venha a contrariar o que aqui é proposto. Assim como a validade por consenso. O poder não é um conceito abordado usualmente na teoria de negócios. A proposição da sua inclusão como um elemento natural e necessário é defendida neste trabalho. Mas a despeito da convicção deste autor e de outros que defendem essa ideia, ela ainda não é consensual ou prevalente. A abordagem, que aqui é proposta para a consideração do poder na lógica dominante de serviço, precisa ser reconhecida pela comunidade acadêmica, ou por parte dela como válida. Acredita-se que isso possa ocorrer, mas é apenas uma possibilidade e uma aspiração do autor, e não uma realidade.

A inclusão do poder na lógica dominante de serviço é uma novidade, especialmente no que diz respeito a sua inclusão na concriação. O conservadorismo dessa proposta se manifesta no fato de que neste trabalho busca explicar as trocas nas quais o valor proposto e o valor exigido diferem, e mesmo isso ocorrendo, a troca é concretizada. A parcimônia e a abstração ficam evidentes, pois o fenômeno abordado não é contingente e de fato não são propostos novos

elementos para entender o poder. Mas, sim, utilizar o conceito de poder para compreender a concriação de valor e a dinâmica da institucionalização na lógica dominante de serviço.

Também se tem a avaliação de que este trabalho pode ser utilizado em outras áreas de investigação. Em especial nas ciências sociais aplicadas, pois o entendimento das diferentes dimensões do poder pode auxiliar os investigadores na compreensão de como esse conceito atua em diferentes hierarquias. E, naturalmente, se considera que esse tema deva gerar interesse para pesquisa. E, conseqüentemente, possa ser testado para validação empírica.

6.4 Limitações e possibilidades de pesquisa

Este trabalho não buscou fazer um inventário amplo da questão do poder. A busca de fontes foi seletiva, visando atender os objetivos aos quais o trabalho se propunha. Essa abordagem restringe as contradições e por si só atua numa lógica de afastar as críticas. Mas dada a vastidão da literatura a respeito do poder, essa decisão permitiu a concretização deste trabalho. Até porque a intenção aqui não era fazer um tratado sociológico, político ou antropológico do poder.

O trabalho aqui proposto buscou manter-se dentro das fronteiras do marketing, e em especial da lógica dominante de serviço. Devido a isso, não se considera que a abordagem do poder realizada neste trabalho seja inválida. Mas, sim, que ela é restrita. Espera-se que essa situação sirva de estímulo para investigações que explorem essa limitação.

Outro tema que cabe ser aprofundado é a questão das bases do poder. Dada a característica disposicional do conceito de poder, questiona-se como elas podem ser identificadas antes da manifestação do poder? Isso também instiga a questão relacionada à interação dos poderes dos atores em uma concriação. Como as bases do poder de cada um dos atores envolvidos na concriação de valor interagem (e se essa interação existe) para concretização do valor para ambas as partes?

Isso leva à consideração sobre o impacto do poder na integração de recursos, que também é um tema que permite aprofundamento. O mecanismo de interferência do poder na integração de recursos é semelhante ao da concriação de valor? Como ocorre a interação entre as instituições disputando os mesmos recursos, considerando o conceito de poder?

A relação ou o impacto da dinâmica de poder nas redes do nível *meso* que interagem diretamente com a díade envolvida na concriação também são questões que se consideram passíveis de investigação e aprofundamento.

Um último aspecto que se identifica aqui, mas que certamente não indica o fim das lacunas existentes neste trabalho, é o papel do poder na criatividade²⁷. Pois ela pode levar a conflitos e tensões com a estrutura onde o ator está inserido. Conforme indicado, as mudanças nas dimensões Poder₃ e Poder₄ ocorrem pela geração de falhas e a consequente laminação para estabilização da estrutura. Como essa dinâmica pode fomentar ou restringir a inovação? Seriam essas duas dimensões do poder elementos úteis para compreender a inovação?

Como já indicado, este trabalho intenta trazer para consideração das análises no marketing o conceito de poder. Ao fazer isso identifica-se um construto complexo e multidimensional. Esse processo também exigiu explicitar a compreensão da concriação de valor. Em especial a sua dualidade e particularidade quando o foco se torna o consumidor. Para isso, a revisão de literatura e o desenvolvimento deste trabalho dialogou constantemente com a questão da generalização e do foco. Buscou-se evitar a superficialidade dos temas aqui abordados, mesmo que se reconheça que alguns pontos são apresentados de forma muito sumária. Mas também buscou-se evitar o detalhamento excessivo dos temas de forma que eles desviassem da perspectiva da interação do poder na concriação de valor.

Este trabalho visa dialogar com a complexidade do marketing e explicitá-la. Com isso, busca-se não apenas defender a proposta de consideração do poder no marketing, mas também reafirmar a necessidade de uma abordagem mais holística para as questões de mercado. Por mais que a intenção seja a simplicidade nos modelos de marketing, faz-se necessário o reconhecimento da complexidade. O consumidor assim como a firma não são entes isolados em uma relação. Essa relação ocorre no mundo e esse mundo interfere na sua concretização.

Aqui o elemento do mundo que se buscou trazer para a consideração dos pesquisadores de marketing é o poder. E considera-se que a sua inclusão contribui positivamente para ampliação

²⁷ Aqui se considera que “a criatividade é o resultado das intenções, discrição e capacidades de um indivíduo de construir interpretações originais da experiência” (RUNCO, 2014, p. 14, tradução nossa).

do conhecimento na disciplina de marketing. Sendo assim, como resultado deste trabalho são apresentadas algumas proposições de pesquisas que foram consideradas salientes, tanto para confirmação empírica do impacto do uso do poder no marketing, quanto para o avanço da lógica dominante de serviço. O conjunto dessas proposições é apresentado no QUADRO 9.

QUADRO 9 – Proposições de pesquisa

Proposição 1:	Em uma instituição o ator focal é o ator em posição de dominação.
Proposição 2:	A ausência de um ator em posição de dominação (superordenado) em uma instituição tende a reduzir o desempenho desta.
Proposição 3:	O querer (want) de um ator é conformado pelo poder resultante da interação do conjunto das dimensões do Poder ₃ e Poder ₄ que atuam sobre ele.
Proposição 4:	Nas relações simétricas, a concriação é lastreada na oferta recíproca de valor entre o comprador e o vendedor.
Proposição 5a:	Nas relações assimétricas, a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a aceitar um valor inferior ao que ela inicialmente exigia.
Proposição 5b:	Nas relações assimétricas, a parte com maior poder relativo pode compelir a outra a propor um valor superior ao que pretendia oferecer.
Proposição 6:	Nas relações assimétricas, a parte com poder relativo muito superior à outra pode estabelecer uma relação semelhante a de dominância sobre a outra e assim obter ganhos muito superiores à média do mercado.

Fonte: O autor.

Outra questão que se considera neste trabalho é a relevância da lógica dominante de serviço. Essa concepção proposta por Vargo e Lusch (2004) mostra o seu vigor e amplitude neste trabalho. Amplitude essa que se confunde com o marketing, e que atualmente busca ir além dele. Interpreta-se que a questão central na lógica dominante de serviço é o valor. É ele que os atores buscam e é ele que os atores oferecem uns aos outros para a concretização das trocas. Todas as questões convergem para o valor, inclusive o poder. Sendo assim, também se espera que este trabalho possa contribuir para ressaltar a centralidade do valor para o marketing.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABNT. **NBR 10520: Informação e documentação – Citações em documentos – Apresentação**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas: 7 p. 2002.

ALBERT, Noel; MERUNKA, Dwight; VALETTE-FLORENCE, Pierre. Brand passion: Antecedents and consequences. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 7, p. 904-909, 2013. DOI:10.1016/j.jbusres.2011.12.009.

ALDERSON, Wroe. **Marketing behavior and executive action: a functionalist approach to marketing theory**. Richard D. Irwin, 1957.

ALEXANDER, M. J.; JAAKKOLA, E.; HOLLEBEEK, L. D. Zooming out: actor engagement beyond the dyadic. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 3, p. 333-351, 2018. DOI:10.1108/josm-08-2016-0237.

ANDERSON, Evan E. The Measurement of Buyer Brand Preference and Indifference under Changing Terms of Trade. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 56, n. 1, p. 122-128, 1974. DOI:10.2307/1239353.

APPLE. **2014 Annual Report**. 2014

ARTIGA, Marc. The limits of freedom as non-domination. **Astrolabio, Revista Internacional de Filosofia**, n. 13, p. 37-46, 2012.

ASKEGAARD, Søren; LINNET, Jeppe Trolle. Towards an epistemology of consumer culture theory. **Marketing Theory**, v. 11, n. 4, p. 381-404, 2011. DOI:10.1177/1470593111418796.

BACHRACH, Peter; BARATZ, Morton S. Two Faces of Power. **American Political Science Review**, v. 56, n. 4, p. 947-952, 1962. DOI:10.2307/1952796.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 77-81, 1974.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 4, p. 32-39, 1975. DOI:10.2307/1250593.

BAGOZZI, Richard P. Marketing as Exchange - Theory of Transactions in Marketplace. **American Behavioral Scientist**, v. 21, n. 4, p. 535-556, 1978.

BAGOZZI, Richard P. The Evolution of Marketing Thought: From Economic to Social Exchange and Beyond. In: Maclaran, Pauline; Saren, Michael, *et al* (Ed.). **The Sage Handbook of Marketing Theory**. Los Angeles: Sage, 2010. cap. 14, p.244-265.

BARNEY, Jay B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI:10.1177/014920639101700108.

BARTELS, Robert. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 73-77, 1974.

BARTELS, Robert. **The history of marketing thought**. 3rd. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BARTLETT, Randall. **Economics and Power: An Inquiry into Human Relations and Markets**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

BASTIAT, Claude Frédéric. **The Bastiat Collection**. 2nd. Auburn: Ludwig von Mises Institute, 2007.

BATRA, R.; AHUVIA, A.; BAGOZZI, R. P. Brand Love. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 2, p. 1-16, 2012.

BATTEGAZZORRE, Francesco. Some reflections on the power to/power over debate. **Journal of Political Power**, v. 10, n. 3, p. 274-285, 2017. DOI:10.1080/2158379X.2017.1382169.

BAUMAN, Zygmunt. **Consuming Life**. Cambridge: Polity Press, 2007.

BELK, Russell W. Possessions and the Extended Self. **Journal of Consumer Research**, v. 15, n. 2, p. 139-168, 1988. DOI:10.1086/209154.

BELK, Russell W.; GER, Güliz; ASKEGAARD, Søren. The Fire of Desire : A Multisited Inquiry into Consumer Passion. **Journal of Consumer Research**, v. 30, p. 326-351, 2003.

BHARGAVE, R.; MANTONAKIS, A.; WHITE, K. The Cue-of-The-Cloud when reminders of online increase and choice. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 5, p. 699-711, 2016. DOI:10.1509/jmr.14.0420.

BLAU, Peter M. **Exchange and power in social life**. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BLOCK, Ned. Some concepts of consciousness. In: Chalmers, D. (Ed.). **Philosophy of Mind: Classical and Contemporary Readings**, 2002. p.206-219.

BORCH, Christian. Systemic Power: Luhmann, Foucault, and Analytics of Power. **Acta Sociologica**, v. 48, n. 2, p. 155-167, 2005.

BOULDING, Kenneth E. **Las Tres Caras del Poder**. Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1993.

BREIDBACH, Christoph F.; BRODIE, Roderick J.; HOLLEBEEK, Linda. Beyond virtuality: from engagement platforms to engagement ecosystems. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 592-611, 2014. DOI:10.1108/MSQ-08-2013-0158.

BRIERS, B.; LAPORTE, S. A wallet full of calories: The effect of financial dissatisfaction on the desire for food energy. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 6, p. 767-781, 2013. DOI:10.1509/jmr.10.0513.

BRODIE, Roderick J. *et al.* Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. **Journal of Service Research**, p. 1-21, 2019. DOI:10.1177/1094670519827385.

BRODIE, Roderick J. *et al.* Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, 2011. DOI:10.1177/1094670511411703.

BROWNLIE, Douglas; DESMOND, John. Apocalypsus Interruptus: A tale by parables, apostles and epistles. In: Brown, Stephen; Bell, Jim, *et al* (Ed.). **Marketing Apocalypse: Eschatology, escapology and the illusion of the end**. London: Routledge, 1996. p.67-87.

BUSCH, P. The Sales Manager's Bases of Social Power and Influence upon the Sales Force. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 3, p. 91-101, 1980. DOI:10.2307/1251115.

BUSCH, P.; WILSON, D. T. An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 1, p. 3-11, 1976. DOI:10.2307/3150896.

BUTTLE, Francis; MAKLAN, Stan. **Customer Relationship Management, Concept and Technologies**. 3rd. London: Routledge, 2015.

CAMPBELL, N.; O'DRISCOLL, A.; SAREN, M. Reconceptualizing Resources: A Critique of Service-Dominant Logic. **Journal of Macromarketing**, v. 33, n. 4, p. 306-321, 2013. DOI:10.1177/0276146713497755.

CARROLL, Barbara A.; AHUVIA, Aaron C. Some antecedents and outcomes of brand love. **Marketing Letters**, v. 17, n. 2, p. 79-89, 2006. DOI:10.1007/s11002-006-4219-2.

CHANDLER, Jennifer D.; VARGO, Stephen L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. **Marketing Theory**, v. 11, n. 1, p. 35-49, 2011. DOI:10.1177/1470593110393713.

CHASSAGNON, Virgile. Economic Power and the Institutions of Capitalism: Reappraising the Legacy of François Perroux. **Journal of Economic Issues**, v. 49, n. 1, p. 157-177, 2015. DOI:10.1080/00213624.2015.1013885.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. **Economica, New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLURCIO, Maria; CARIDÀ, Angela; EDVARDSSON, Bo. Conceptualizing Resource Integration to Advance Service Innovation. In: Russo-Spena, Tiziana; Mele, Cristina, *et al* (Ed.). **Innovating in Practice: Perspectives and Experiences**. Cham: Springer International Publishing, 2017. p.237-259.

COMER, J. M. A Psychometric Assessment of a Measure of Sales Representatives' Power Perceptions. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 2, p. 221-225, 1984. DOI:10.2307/3151705.

CORRÊA, Joaquim Sérgio de Oliveira. **O Exercício do Poder na Administração: análise do comportamento de grupos em conflito**. Rio de Janeiro: Editora Documentário, 1977.

CORSARO, Daniela; MATTSSON, Lars-Gunnar. Untangling the à priori differentiation of service exchanging actors. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 25.

CRITTENDEN, Victoria; PETERSON, Robert A. The AMS Review. **AMS Review**, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2011. DOI:10.1007/s13162-011-0001-6.

D'SOUZA, Giles; RAO, Ram C. Can repeating an advertisement more frequently than the competition affect brand preference in a mature market. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 2, p. 32-42, 1995. DOI:10.2307/1252071.

DAHL, Robert A. The Concept of Power. **Behavioral Science**, v. 2, n. 2, p. 201-215, 1957.

DAI, Xianchi; FISHBACH, Ayelet. How Nonconsumption Shapes Desire. **Journal of Consumer Research**, v. 41, n. 4, p. 936, 2014.

Dicionário Eletrônico Houaiss da Língua Portuguesa. Editora Objetiva 2009.

DIGESER, Peter. The Fourth Face of Power. **The Journal of Politics**, v. 54, n. 4, p. 977-1007, 1992. DOI:10.2307/2132105.

DOBBIN, Frank; JUNG, Jiwook. The Fourth Dimension of Power: The Social Construction of Interest in the New Economic Sociology. In: Aspers, Patrik e Dodd, Nigel (Ed.). **Re-imagining economic sociology**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

DONG, Beibei; SIVAKUMAR, K. Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 6, p. 944-965, 2017. DOI:10.1007/s11747-017-0524-y.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. **The World of Goods: Towards an Anthropology of Consumption**. London: Routledge, 1996.

DOWDING, Keith. **Encyclopedia of Power**. Los Angeles: Sage, 2011a.

DOWDING, Keith. Introduction. In: Dowding, Keith (Ed.). **Encyclopedia of Power**. Los Angeles: Sage, 2011b. p.xxiii-xxvi.

DURANTE, K. M.; LARAN, J. The effect of stress on consumer Saving and Spending. **Journal of Marketing Research**, v. 53, n. 5, p. 814-828, 2016. DOI:10.1509/jmr.15.0319.

EDVARDSSON, Bo *et al.* Institutional logics matter when coordinating resource integration. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 291-309, 2014. DOI:10.1177/1470593114534343.

EL-ANSARY, Adel I.; STERN, L. W. Power Measurement in Distribution Channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972. DOI:10.2307/3149605.

EL-ANSARY, Adel; SHAW, Eric H.; LAZER, William. Marketing's identity crisis: insights from the history of marketing thought. **AMS Review**, v. 8, n. 1-2, p. 5-17, 2018. DOI:10.1007/s13162-017-0102-y.

ETGAR, M. Channel Domination and Countervailing Power in Distributive Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 3, p. 254-262, 1976. DOI:10.2307/3150735.

FENG, H.; MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Marketing Department Power and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 5, p. 1-20, 2015. DOI:10.1509/jm.13.0522.

FERRARIS, Maurizio. On New Realism. **Kairos. Revista de Filosofia & Ciência**, v. 8, p. 45-65, 2013.

FERRARIS, Maurizio. New Realism as Positive Realism. **Meta: research in hermeneutics, phenomenology, and practical philosophy**, n. Special Issue, p. 172-213, 2014.

FERRARIS, Maurizio. New realism: A short introduction. In: Gironi, Fabio; Austin, Michael, *et al* (Ed.). **Speculations VI: A Journal of Speculative Reason**. New York: Punctum Books, v.6, 2015. p.141-164.

FIRAT, A. Fuat; VENKATESH, Alladi. Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 3, p. 239-239, 1995. DOI:10.1086/209448.

FOUCAULT, Michel. **Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977**. New York: Pantheon, 1980.

FOUCAULT, Michel. The Subject and Power. **Critical Inquiry**, v. 8, n. 4, p. 777-795, 1982. DOI:10.1086/448181.

FRENCH JR., John R. P.; RAVEN, Bertram H. The Bases of Social Power. In: Cartwright, D. (Ed.). **Studies in Social Power**. Ann Arbor: University of Michigan, 1959. cap. 9, p.150-167.

GALBRAITH, John Kenneth. The Anatomy: of Power An Overview. In: (Ed.). **The anatomy of power**. Boston: Houghton Mifflin, 1983. p.1-13.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GAY, Bruce; WEAVER, Sue. Theory building and paradigms: A primer on the nuances of theory construction. **American International Journal of Contemporary Research**, v. 1, n. 2, p. 24-32, 2011.

GLASSBURNER, Aaron V. *et al*. Theory of Paradox Within Service-Dominant Logic. **Service Science**, v. 10, n. 2, p. 111-123, 2018. DOI:10.1287/serv.2018.0206.

GOLD, Gregg J. Bases of Power. In: Dowding, Keith (Ed.). **Encyclopedia of Power**. Los Angeles: Sage, 2011. p.66-71.

GONÇALVES, Jorge de Almeida. Ned Block e o pré-consciente. **Filosofia. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 26, n. 1, 2014.

GOPALDAS, Ahir. Creating firm, customer, and societal value: Toward a theory of positive marketing. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 12, p. 2446-2451, 2015. DOI:10.1016/j.jbusres.2015.06.031.

GRAEBER, David. Three Ways of Talking about Value. In: (Ed.). **Toward an Anthropological Theory of Value: The false coin of our own dreams**. New York: Palgrave, 2001a. cap. 1, p.1-22.

GRAEBER, David. **Toward an Anthropological Theory of Value: The false coin of our own dreams**. New York: Palgrave, 2001b.

GRAY, B.; PURDY, J. M.; ANSARI, S. From Interactions to Institutions: Microprocesses of framing and mechanisms for the structuring of institutional fields. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 115-143, 2015. DOI:10.5465/amr.2013.0299.

GUMMERUS, Johanna. Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 19-46, 2013. DOI:10.1177/1470593112467267.

GUMMESSON, Evert; MELE, Cristina. Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. **Journal of Business Market Management**, p. 1-18, 2010. DOI:10.1007/s12087-010-0044-2.

HAMILTON, Lawrence. Power, domination and human needs. **Thesis Eleven**, v. 119, p. 47-62, 2013. DOI:10.1177/0725513613511308.

HAN, Y. J.; NUNES, J. C.; DREZE, X. Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 4, p. 15-30, 2010.

HANSENS, Dominique M.; PAUWELS, Koen H. Demonstrating the Value of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 173-190, 2016. DOI:10.1509/jm.15.0417.

HAUGAARD, Mark. Power: A 'family resemblance' concept. **European Journal of Cultural Studies**, v. 13, n. 4, p. 419-438, 2010. DOI:10.1177/1367549410377152.

HAUGAARD, Mark. Rethinking the four dimensions of power: domination and empowerment. **Journal of Political Power**, v. 5, n. 1, p. 33-54, 2012. DOI:10.1080/2158379X.2012.660810.

HAUGAARD, Mark. Two types of freedom and four dimensions of power. **Revue internationale de philosophie**, v. 275, n. 1, p. 37-65, 2016.

HIETANEN, Joel; ANDÉHN, Mikael; BRADSHAW, Alan. Against the implicit politics of service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 18, n. 1, p. 101-119, 2018. DOI:10.1177/1470593117692023.

HOGG, Johannes. Power and the Role of Consumers to Shape the Macro Environment - An Ecosystems Perspective. *In*: Conference: Macromarketing Conference 2018 "Change between complexity and simplicity", 2018, Leipzig, Germany. July 2018. p.

HOLBROOK, Morris B. **Consumer Value: A framework for analysis and research**. London: Routledge, 1999.

HOLT, Douglas B. How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. **Journal of Consumer Research**, v. 22, n. 1, p. 1-16, 1995. DOI:10.1086/209431.

HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 1-17, 1999. DOI:10.2307/1251942.

HUBBARD, Raymond; LINDSAY, R. Murray. How the Emphasis on 'Original' Empirical Marketing Research Impedes Knowledge Development. **Marketing Theory**, v. 2, n. 4, p. 381-402, 2002. DOI:10.1177/147059310200200408.

HUGHES, T. ; VAFEAS, M. Co-creation of impact in marketing management: Agency and client research. *In: British Academy of Management, 2015, Portsmouth. 8-10 September 2015.* p.

HUNT, Shelby D. **Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing**. Armonk: M. E. Sharpe, 2002.

HUNT, Shelby D. **Marketing theory : foundations, controversy, strategy, resource-advantage theory**. London: Routledge, 2010.

HUNT, Shelby D.; NEVIN, John R. Power in a Channel of Distribution - Sources and Consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974. DOI:10.2307/3150557.

JACCARD, James; JACOBY, Jacob. **Theory Construction and Model-Building Skills: A Practical Guide for Social Scientists**. New York: The Guilford Press, 2010.

JANSSEN, Catherine; VANHAMME, Joëlle; LEBLANC, Sina. Should luxury brands say it out loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury. **Journal of Business Research**, 2016. DOI:10.1016/j.jbusres.2016.12.009.

KARABABA, E.; KJELDGAARD, D. Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. **Marketing Theory**, v. 14, n. 1, p. 119-127, 2014. DOI:10.1177/1470593113500385.

KARLBERG, Michael. The Power of Discourse and the Discourse of Power: Pursuing Peace through Discourse Intervention. **International Journal of Peace Studies**, v. 10, n. 1, p. 1-25, 2005.

KARPEN, Ingo; KLEINALTENKAMP, Michael. Coordinating Resource Integration and Value Cocreation through Institutional Arrangements: A Phenomenological Perspective. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 17.

KEOHANE, Robert O; NYE, Joseph S. **Power and interdependence**. 4th. Boston: Longman, 2012.

KICH, Juliane Ines Di Francesco *et al.* Relações de poder no processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 85-106, 2012. DOI:10.21714/1984-6975FACES2012V11N2ART991.

KJELLBERG, Hans; NENONEN, Suvi; THOMÉ, Karim Marini. Analyzing service processes at the micro level: actors and practices. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 24.

KLEINALTENKAMP, Michael. Institutions and Institutionalization. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 16.

KLUCKHOHN, Clyde *et al.* Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. In: Parsons, Talcott e Shils, Edward A. (Ed.). **Toward a General Theory of Action**. Cambridge: Harvard University Press, 1962. p.388-433.

KORKMAN, Oskar; ARAUJO, Luis. Using practice theory for understanding resource integration in S-D logic: a multinational study of leading-edge consumers. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 26.

KOSKELA-HUOTARI, Kaisa; VARGO, Stephen L. Why Service-Dominant Logic? In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 3.

KOTLER, Philip. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. **Journal of Marketing**, v. 43, n. 1, p. 37-44, 1979. DOI:10.2307/1250756.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing management**. 14e. London: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; LEVY, Sidney J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 1, p. 10-15, 1969.

KRUGMAN, Paul. Profits Without Production. **The New York Times**, n. June 21, p. A23, 2013.

KUMAR, V. *et al.* Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, p. 297-310, 2010. DOI:10.1177/1094670510375602.

KUMAR, V. *et al.* Customer engagement in service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 138-160, 2019. DOI:10.1007/s11747-017-0565-2.

LECLERCQ, Thomas; HAMMEDI, Wafa; PONCIN, Ingrid. Ten years of value cocreation: An integrative review. **Recherche et Applications en Marketing (English Edition)**, v. 31, n. 3, p. 26-60, 2016. DOI:10.1177/2051570716650172.

LOVETT, Frank. Republicanism. **Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2014 Edition)**, 2016. DOI:10.1111/1467-9973.00225.

LUCK, David J. Broadening the concept of marketing - too far. **Journal of Marketing**, v. 33, n. 3, p. 53-55, 1969.

LUHMANN, Niklas. **Poder**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1985.

LUKES, Steven. Introduction. In: Lukes, Steven (Ed.). **Power**. New York: New York University Press, 1986. p.1-18.

LUKES, Steven. **Power: A Radical View**. 2nd. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LUKES, Steven. Power. **Contexts**, v. 6, n. 3, p. 59-61, 2007. DOI:10.1525/ctx.2007.6.3.59.

LUSCH, Robert F. Sources of Power - Their impact on intra-channel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 382-390, 1976. DOI:10.2307/3151021.

LUSCH, Robert F. An empirical examination of the dimensionality of power in a channel of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 5, n. 4, p. 361-368, 1977. DOI:10.1007/BF02722066.

LUSCH, Robert F.; NAMBISAN, Satish. Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective. **MIS Quartely**, v. 39, n. 1, p. 155-175, 2015.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. **Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities**. Cambridge University Press, 2014.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008. DOI:10.1147/sj.471.0005.

MACINNIS, Deborah J.; FOLKES, Valerie S. The Disciplinary Status of Consumer Behavior: A Sociology of Science Perspective on Key Controversies. **Journal of Consumer Research**, v. 36, n. April, p. 899-914, 2010. DOI:10.1086/644610.

MACIONIS, John J.; PLUMMER, Ken. **Sociology: A Global Introduction**. 4th. Harlow: Person Prentice Hall, 2008.

MADHAVARAM, Sreedhar; HUNT, Shelby D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 67-82, 2008. DOI:10.1007/s11747-007-0063-z.

MADZHAROV, A. V.; BLOCK, L. G.; MORRIN, M. The Cool Scent of Power: Effects of Ambient Scent on Consumer Preferences and Choice Behavior. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 1, p. 83-96, 2015.

MASLOW, A. Preface to motivation theory. **Psychosomatic medicine**, v. 5, p. 85-92, 1943.

MASON, J. B. Power and Channel Conflicts in Shopping Center Development. **Journal of Marketing**, v. 39, n. 2, p. 28-35, 1975. DOI:10.2307/1250112.

MELE, Cristina; COLURCIO, Maria; RUSSO-SPENA, Tiziana. Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic. **Managing Service Quality**, v. 24, n. 6, p. 612-642, 2014. DOI:10.1108/MSQ-10-2013-0223.

MENGE, Torsten. The role of power in social explanation. **European Journal of Social Theory**, v. 21, n. 1, p. 22-38, 2018. DOI:10.1177/1368431017714426.

MERLO, Omar. The influence of marketing from a power perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 7-8, p. 1152-1171, 2011. DOI:10.1108/03090561111137651.

MERLO, Omar; WHITWELL, Gregory J.; LUKAS, Bryan A. Power and marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, n. 4, p. 207-218, 2004. DOI:10.1080/0965254042000308039.

MILL, John Stuart. **A system of logic, ratiocinative and inductive: Being a connected view of the principles of evidence, and the methods of scientific investigation**. Adelaide: The University of Adelaide Library, 2011.

MÖLLER, Kristian; PELS, Jaqueline; SAREN, Michael. The Marketing Theory or Theories into Marketing? Plurality of Research Traditions and Paradigms. In: Maclaran, Pauline; Saren, Michael, *et al* (Ed.). **The Sage Handbook of Marketing Theory**. Los Angeles: Sage, 2010. cap. 9, p.151-174.

MOORE, Geoge Edward. **Principia Ethica (Revised Edition)**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

MORRISS, Peter. A response to Pamela Pansardi. **Journal of Political Power**, v. 5, n. 1, p. 91-99, 2012. DOI:10.1080/2158379X.2012.660027.

NARISWARI, Angeline. How Service Exchange Drives Market (Re)Formation. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018. cap. 11.

NASCIMENTO, Raimunda Letícia do *et al*. Poder na Administração, Administração Pública, Contabilidade e Turismo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, 2017. DOI:10.12712/rpca.v11i5.1027.

NEWMAN, Saul. Power. In: Jr., William A. Darity (Ed.). **International encyclopedia of social sciences**. 2nd. Farmington Hills: Macmillan Reference USA, 2008.

NG, Irene C. L. *et al*. S-D logic research directions and opportunities : the perspective of systems, complexity and engineering. **Marketing Theory**, v. 12, n. 2, p. 213-217, 2012. DOI:10.1177/1470593111429519.

NG, Irene C. L.; SMITH, Laura A. An Integrative Framework of Value. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **Review of Marketing Research: Special Issue - Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing**: Emerald Group Publishing Limited, v.9, 2012. p.207-243.

NIVALDO JÚNIOR, José. **Maquiavel o Poder: História e Marketing**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NORTH, Douglass C. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, 1991.

OERTZEN, Anna-Sophie *et al.* Co-creating services - conceptual clarification, forms and outcomes. **Journal of Service Management**, v. 29, n. 4, p. 641-679, 2018. DOI:10.1108/JOSM-03-2017-0067.

Oxford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press. 9th edition 2015.

OZANNE, Adam. **Power and Neoclassical Economics: A Return to Political Economy in the Teaching of Economics**. New York: Palgrave Macmillan, 2016.

PANSARI, Anita; KUMAR, V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294-311, 2017. DOI:10.1007/s11747-016-0485-6.

PARK, C. Whan; EISINGERICH, Andreas B.; PARK, Jason Whan. From brand aversion or indifference to brand attachment: Authors' response to commentaries to Park, Eisingerich, and Park's brand attachment–aversion model. **Journal of Consumer Psychology**, v. 23, n. 2, p. 269-274, 2013. DOI:10.1016/j.jcps.2013.01.006.

PAWAR, Badrinaryan Shankar. **Theory building for hypothesis specification in organizational studies**. New Delhi: Response, 2009.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008. DOI:10.1007/s11747-007-0070-0.

PAYSCALE. **Marketing Analyst Salary (United States)** 2015.

PETERS, Linda D. Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2999-3007, 2016. DOI:10.1016/j.jbusres.2016.02.033.

PETERS, Linda D. Resource integration: concepts and processes. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: SAGE Publications, 2018. cap. 20.

PETERS, Linda D. *et al.* Theorizing about resource integration through service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 249-268, 2014. DOI:10.1177/1470593114534341.

PETERSSON, Niels P.; DEJUNG, Christof. Introduction: Power, Institutions, and Global Markets – Actors, Mechanisms, and Foundations of Worldwide Economic Integration, 1850–1930. In: Petersson, Niels P. e Dejung, Christof (Ed.). **The Foundations of Worldwide Economic Integration : Power, Institutions, and Global Markets, 1850–1930**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

PETTIT, Philip. **Republicanism: a theory of freedom and government**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

PIERCY, Nigel F. The power and politics of sales forecasting: Uncertainty absorption and the power of the Marketing Department. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 17, n. 2, p. 109-120, 1989. DOI:10.1007/BF02723369.

PINTO, Cintia Loos; VIEIRA, Kelly Carvalho; VEIGA, Ricardo Teixeira. O campo de estudos em lógica dominada pelo serviço: uma análise bibliométrica. *In: EMA 2018*, 2018. p.

POGGI, Gianfranco. Power. In: Turner, Bryan S. (Ed.). **The Cambridge Dictionary of Sociology**. Cambridge: Cambridge university press, 2006. p.464-469.

POHLMANN, Attila; KAARTEMÖ, Valtteri. Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 53-68, 2017. DOI:10.1016/j.indmarman.2017.01.001.

POPPER, Karl. **Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge**. New York: Basic Books, 1962.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. The co-creation connection. **Strategy and Business**, n. 27, p. 50-61, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a. DOI:10.1002/dir.20015.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004b. DOI:10.1108/10878570410699249.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **The future of competition: co-creating unique value with customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004c.

RAJAGOPALAN, Balaji; BAYUS, Barry L. Exploring the Open Source Product Development Bazaar. In: (Ed.). **Review of Marketing Research**: Emerald Group Publishing Limited, v.5, 2009. p.58-74.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. Building the co-creative enterprise. **Harvard business review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

RAMASWAMY, Venkat; OZCAN, Kerimcan. **The co-creation paradigm**. Stanford: Stanford University Press, 2014.

RAVEN, Bertram H. The Bases of Power: Origins and Recent Developments. **Journal of Social Issues**, v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993. DOI:10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x.

REED, Isaac Ariail. Power: Relational, Discursive, and Performative Dimensions. **Sociological Theory**, v. 31, n. 3, p. 193-218, 2013. DOI:10.1177/0735275113501792.

RUNCO, Mark A. **Creativity: Theories and themes: Research, development, and practice**. Elsevier, 2014.

RUSSELL, Bertrand. **Power: A New Social Analysis**. London: Routledge, 1996.

RUST, Roland T. *et al.* Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future knowledge and future directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

RYLE, Gilbert. **The concept of mind**. Routledge, 2009.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Course in General Linguistics**. New York: Columbia University Press, 2011.

SCHERMERHORN, Richard Alonzo. **El Poder y la Sociedad**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1963.

SCHLEPER, Martin C.; BLOME, Constantin; WUTTKE, David A. The Dark Side of Buyer Power: Supplier Exploitation and the Role of Ethical Climates. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 1, p. 97-114, 2017. DOI:10.1007/s10551-015-2681-6.

SCHOENBERGER, Erica. **Nature, choice and social power**. London: Routledge, 2014.

SCOTT, Robert. **Kenneth Boulding: A Voice Crying in the Wilderness**. New York: Palgrave Macmillan, 2015.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities**. 4th. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

SHALLEY, C. E. Writing good theory: Issues to consider. **Organizational Psychology Review**, v. 2, n. 3, p. 258-264, 2012. DOI:10.1177/2041386611436029.

SHAW, Eric H.; JONES, D. G.Brian. A history of schools of marketing thought. **Marketing Theory**, v. 5, n. 3, p. 239-281, 2005. DOI:10.1177/1470593105054898.

SHERRY JR, John F. Marketing and Consumer Behavior: into the field. In: Sherry Jr, John F. (Ed.). **Contemporary Marketing and Consumer Behavior: An Anthropological Sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p.3-44.

SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. **Consumption values and market choices: Theory and applications**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991a.

SHETH, Jagdish N.; NEWMAN, Bruce I.; GROSS, Barbara L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. **Journal of Business Research**, v. 22, n. 2, p. 159-170, 1991b. DOI:10.1016/0148-2963(91)90050-8.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. Marketing productivity: Issues and analysis. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 349-362, 2002. DOI:10.1016/S0148-2963(00)00164-8.

SHETH, Jagdish N.; USLAY, Can. Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 302-307, 2007. DOI:10.1509/jppm.26.2.302.

SIGALA, Marianna. A market approach to social value co-creation: Findings and implications from “Mageires” the social restaurant. **Marketing Theory**, v. 19, n. 1, p. 27-45, 2019. DOI:10.1177/1470593118772208.

SILVA, Sérgio Vinhas Da; ANTÓNIO, Nélon; CARVALHO, José Crespo de. The first decade of service dominant logic research – a bibliometric analysis. **International Journal of Business Excellence**, v. 14, n. 4, p. 523-544, 2018. DOI:10.1504/IJBEX.2018.090316.

SLATER, Don. Needs/wants. In: Jenks, Chris (Ed.). **Core Sociological Dichotomies**. London: Sage, 1998. p.315-328.

SOLOMON, Michael R.; WHITE, Katherine; DAHL, Darren W. Motivation and Affect. In: (Ed.). **Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being**. 7th Canadian Edition. Toronto: Pearson Canada, 2017. cap. 4, p.93-119.

SPOHRER, J. C. On looking into Vargo and Lusch's concept of generic actors in markets, or "It's all B2B ... and beyond!". **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 199-201, 2011. DOI:10.1016/j.indmarman.2010.06.031.

TAKATA, Yasuma. **Power theory of economics**. Springer, 1995.

TAKATA, Yasuma. Equilibrium and Power. In: Morishima, Michio (Ed.). **Power or pure economics? Joseph A. Schumpeter & Yasuma Takata**. London: MacMillan, 1998. p.89-169.

TRIGILIA, Carlo. **Economic Sociology: State, Market, and Society in Modern Capitalism**. Oxford: Blackwell Publishers, 2002.

VALOR, Carmen; DÍAZ, Estela M.; MERINO, Amparo. The Discourse of the Consumer Resistance Movement: Adversarial and Prognostic Framings through the Lens of Power. **Journal of Macromarketing**, v. 37, n. 1, p. 72-84, 2017. DOI:10.1177/0276146715627851.

VARGAS NETO, Alcívio; LUCE, Fernando Bins. Dominação de Marketing. In: XXXIX Encontro da ANPAD, 2015, Belo Horizonte-MG. ANPAD, 2015. p. 1-15

VARGAS NETO, Alcívio; LUCE, Fernando Bins. Valor e Poder: Uma Perspectiva de Marketing para Interação entre Valor e Poder na Cocriação de Valor. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 2018, Porto Alegre/RS. ANPAD, 26-28 de Maio. p.

VARGO, Stephen L; LUSCH, Robert F; MORGAN, Fred W. Historical perspectives on service-dominant logic. In: Lusch, Robert F. e Vargo, Stephen L. (Ed.). **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**. London: Routledge, 2006. p.29-42.

VARGO, Stephen L. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 373-379, 2009. DOI:10.1108/08858620910966255.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. DOI:10.1509/jmkg.68.1.1.24036

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**. London: Routledge, 2006. cap. 3, p.43-56.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: Continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008. DOI:10.1007/s11747-007-0069-6.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011. DOI:10.1016/j.indmarman.2010.06.026.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Inversions of service-dominant logic. **Marketing Theory**, v. 14, n. 3, p. 239-248, 2014. DOI:10.1177/1470593114534339.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 1, p. 5-23, 2016. DOI:10.1007/s11747-015-0456-3.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017. DOI:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. An Overview of Service-Dominant Logic. In: Vargo, Stephen L. e Lusch, Robert F. (Ed.). **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018a. cap. 1.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. **The Sage Handbook of Service-Dominant Logic**. Los Angeles: Sage Publications, 2018b.

VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa Archpru. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, 2008. DOI:10.1016/j.emj.2008.04.003.

VARGO, Stephen Louis; LUSCH, Robert Frank; AKAKA, Melissa Archpru. Advancing Service Science with Service Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development. In: Maglio, Paul P.; Kieliszewski, Cheryl A., *et al* (Ed.). **Handbook of Service Science**. New York: Springer, 2010. p.133-156.

VOORBERG, William H.; BEKKERS, Viktor J. J. M.; TUMMERS, Lars G. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1333-1357, 2015.

WACKER, John G. A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 361-385, 1998. DOI:10.1016/S0272-6963(98)00019-9.

WANG, Yingxu. On the Cognitive Processes of Human Perception with Emotions, Motivations, and Attitudes. In: Wang, Yingxu (Ed.). **Novel Approaches in Cognitive Informatics and Natural Intelligence**. Hershey: Information Science Reference, 2009. p.65-77.

WARTENBERG, Thomas E. The Forms of Power. **Analyse & Kritik**, v. 10, p. 3-31, 1988.

WARTENBERG, Thomas E. Introduction. In: Wartenberg, Thomas E. (Ed.). **Rethinking power**. Albany: State University of New York Press, 1992. p.xi-xxvi.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Glencoe: The Free Press, 1947.

WENSLEY, Robin. Market Ideology, Globalization and Neoliberalism. In: Maclaran, P.; Saren, M., *et al* (Ed.). **The Sage Handbook of Marketing Theory**. Los Angeles: Sage Publications, 2010. cap. 13, p.235-243.

WILDEN, Ralf *et al*. The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 345-361, 2017. DOI:10.1177/1094670517715121.

WILSON, Jessica. Nonlinearity and metaphysical emergence. In: Mumford, Stephen e Tugby, Matthew (Ed.). **Metaphysics and science**. Oxford: Oxford University Press, 2013. p.201-229.

WRIGHT, Malcolm; RUSSELL, Deborah. Some philosophical problems for service-dominant logic in marketing. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 20, n. 3, p. 218-223, 2012. DOI:10.1016/j.ausmj.2012.02.002.

WRONG, Dennis. **Power: Its forms, bases and uses**. Kindle. Routledge, 2017.

XIANCHI, D.; HSEE, C. K. Wish versus worry: Ownership effects on motivated judgment. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 2, p. 207-215, 2013. DOI:10.1509/jmr.11.0189.

YADAV, M. S. The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 1, p. 1-19, 2010. DOI:10.1509/jmkg.74.1.1.

YOUNG, David. The Meaning and Role of Power in Economic Theories. In: Hodgson, Geoffrey M. (Ed.). **A Modern Reader in Institutional and Evolutionary Economics: Key Concepts**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. p.48-61.

ZIMMERMANN, Erich Walter. **World Resources and Industries: : A Functional Appraisal of Availability of Agricultural and Industrial Resources**. New York: Harper & Brothers Publishing, 1933.