

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**THAYANE WOELLNER SVIERCOSKI MANOSSO**

**EFEITO DA (IN)CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS NO**  
**RELACIONAMENTO B2B**

**PASSO FUNDO**

**2019**

**THAYANE WOELLNER SVIERCOSKI MANOSSO**

**EFEITO DA (IN)CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS NO  
RELACIONAMENTO B2B**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni  
Coorientador: Prof. Dr. Cláudio Damacena

**PASSO FUNDO**

**2019**

**THAYANE WOELLNER SVIERCOSKI MANOSSO**

**EFEITO DA (IN)CONGRUÊNCIA DE VALORES PESSOAIS NO  
RELACIONAMENTO B2B**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Verner Luis Antoni.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Verner Luis Antoni – Orientador - UPF

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janine Fleith de Medeiros - UPF

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

---

Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres - UnB

*Dedico este trabalho ao meu pai, que não  
pode ver os resultados, mas foi quem me  
trouxe até aqui.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me amparado e me carregado no colo por tantas vezes durante o caminho, e à Maria, por ter intercedido por mim nos momentos de dificuldade.

Ao meu marido, Miguel, por todo o apoio, incentivo e companheirismo ao longo desses dois anos. Seu amor e carinho fizeram toda a diferença, sem os quais não teria sido possível chegar até aqui.

Ao meu filho, Cauã, por ter sido compreensivo e paciente mesmo quando eu não fui. Por me amar incansavelmente, mesmo não tendo toda a atenção que merece. Nada faria sentido se ele não estivesse ao meu lado.

À minha mãe, por todo o suporte, privando-se muitas vezes da sua vida para viver a minha, pelas longas conversas para me acalmar nos momentos de desespero, por ser paciente e sábia de seu jeito único. Essa conquista é mais sua do que minha.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Verner Luis Antoni, que me resgatou, me mostrou o caminho, me ouviu, me entendeu e acima de tudo, me apoiou. Foi pra mim muito mais que um professor, foi um amigo que levarei pra toda a vida. Espero um dia poder retribuir.

Ao Prof. Dr. Juliano Domingues, por ter gastado inúmeras horas do seu tempo me ensinando o que parecia ser impossível aprender. Só um ser humano com dom nato de professor é capaz de ensinar o que me ensinou. Nunca serei suficientemente grata.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Cláudio Damacena, que me acompanha desde o início, clareando minhas incessantes dúvidas e me mostrando a beleza da pesquisa.

Aos Profs. Drs. especialistas que me deram suporte para o desenvolvimento desta e de outras tantas pesquisas, em especial ao Prof. Dr. Fabiano Larentis, Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres, Prof. Dr. André Korzenowski, Prof. Dr. Matheus Alberto Consoli, Prof. Dr. Marcos Fava Neves, Prof. Dr. Shalom Schwartz, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janine de Medeiros e Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cláudia Padilha.

Aos demais professores, colegas, amigos e familiares que de alguma forma me auxiliaram. Seria impossível nomear todos, mas fica aqui meu reconhecimento.

Aos professores, funcionários e colegas do PPGAdm, com os quais tive o prazer de conviver e trocar experiências durante esses dois anos.

À todo o pessoal da revenda, que abriu as portas para minha pesquisa e me deu total autonomia para conduzi-la, sempre me dando suporte para obter os melhores resultados.

À CAPES, por financiar a minha e tantas outras pesquisas brasileiras.

*Não se pode ensinar nada a um homem;  
apenas ajudá-lo a encontrar as respostas  
dentro de si mesmo.  
Galileu Galilei*

## RESUMO

O estudo desenvolvido avaliou o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* na satisfação e no valor do relacionamento em um canal de marketing do Agronegócio. Para tanto, foi adotada uma perspectiva de díade, tendo como público pesquisado os agricultores atendidos por vendedores de máquinas, implementos e insumos de uma revenda agrícola. Para o estudo foram utilizadas as escalas PVQ-RR de valores pessoais de Schwartz et al. (2012), de valor do relacionamento, de Alejandro et al. (2011), e de satisfação, de Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006) e de Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999). As hipóteses propostas foram testadas por meio de regressões polinomiais com análise de superfície de resposta e os resultados demonstram que a congruência e a incongruência tem efeitos distintos, dependendo dos valores pessoais em questão e da variável de relacionamento testada. Para valores de foco social, tanto a congruência quanto a incongruência podem ser benéficas para o valor do relacionamento, a satisfação econômica e não-econômica. Para valores de foco pessoal, a incongruência pode ser mais favorável que a própria congruência para as mesmas variáveis, na perspectiva do agricultor. Este estudo contribui para o avanço da teoria em marketing de relacionamento, por integrar medidas referentes a valores pessoais e de relacionamento interorganizacional em um mercado B2B, integração essa, até então não identificada na teoria estudada.

**Palavras-chave:** Relacionamento em canal de marketing, Congruência de Valores Pessoais; *Boundary spanners*; Agronegócio

## ABSTRACT

The developed study evaluated the congruence and incongruence effect between the boundary spanners' personal values on the satisfaction and relationship value in an Agribusiness marketing channel. A dyadic perspective was adopted, having as public, the farmers attended by the sellers of machines, attachments and production inputs of the agricultural resale. For the study, the PVQ-RR of the personal values of Schwartz et al. (2012), the scale of relationship value of Alejandro et al. (2011), and the scale of satisfaction of Del Bosque Rodríguez, Agudo and San Martín Gutiérrez (2006) and Geyskens, Steenkamp and Kumar (1999) were used. The proposed hypotheses were tested using polynomial regressions with response surface analysis and the results show that congruence and incongruence have different effects, depending on the personal values and the relationship variable tested. For social focus values, both congruence and incongruence can be good to relationship value, non-economic or economic satisfaction. For personal focus values, incongruence may be better than congruence to the same variables, from the farmers' perspective. This study contributes to the advancement of relationship marketing theory by integrating measures regarding to personal values and interorganizational relationship in a B2B market, unidentified until then in the studied theory.

**Keywords:** Marketing Channel Relationship, Personal Values Congruence; Boundary spanners; Agribusiness



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A evolução teórica da pesquisa em relacionamentos B2B .....	38
Figura 2 - O modelo de interação do IMP <i>Group</i> .....	40
Figura 3 - Papel crítico das relações interpessoais no B2B.....	43
Figura 4 - O círculo motivacional de Schwartz et al. (2012) .....	48
Figura 5 - Variáveis que explicam o comportamento de compra do agricultor. ....	57
Figura 6 - Modelo teórico da pesquisa .....	59
Figura 7 - Hipóteses primárias da pesquisa .....	61
Figura 8 - Hipóteses secundárias da H1.1 (Efeito da congruência no VRL).....	62
Figura 9 - Hipóteses secundárias da H1.2 (Efeito da incongruência no VRL) .....	62
Figura 10 - Hipóteses secundárias da H2.1 (Efeito da congruência na SNE) .....	63
Figura 11 - Hipóteses secundárias da H2.2 (Efeito da incongruência na SNE) .....	63
Figura 12 - Hipóteses secundárias da H3.1 (Efeito da congruência na SEC) .....	64
Figura 13 - Hipóteses secundárias da H3.2 (Efeito da incongruência na SEC) .....	64
Figura 14 - <i>Design</i> do estudo.....	66
Figura 15 - Análise de Superfície de Resposta (Função de Diferença Algébrica 3D).....	88
Figura 16 - Modelo de mensuração final do Relacionamento.....	98
Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória de Autotranscendência.....	100
Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória de Abertura à Mudanças.....	101
Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória de Autopromoção .....	102
Figura 20 - Análise Fatorial Confirmatória de Conservação.....	103
Figura 21 - Projeção bidimensional do MDS (n=342) .....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos vendedores quanto ao tempo de trabalho na revenda .....	90
Gráfico 2 - Distribuição dos vendedores quanto à idade categorizada.....	91
Gráfico 3 - Distribuição dos vendedores quanto ao grau de escolaridade.....	91
Gráfico 4 - Distribuição dos agricultores quanto ao tamanho da propriedade rural (ha) .....	93
Gráfico 5 - Distribuição dos agricultores quanto ao cargo ocupado na propriedade rural .....	93
Gráfico 6 - Distribuição dos agricultores quanto à idade categorizada.....	94
Gráfico 7 - Distribuição dos agricultores quanto ao grau de escolaridade.....	95
Gráfico 8 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência no VRL .....	108
Gráfico 9 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência na SNE .....	109
Gráfico 10 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência na SEC .....	109
Gráfico 11 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças no VRL.....	112
Gráfico 12 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças na SNE .....	113
Gráfico 13 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças na SEC.....	113
Gráfico 14 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção no VRL .....	115
Gráfico 15 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção na SNE.....	116
Gráfico 16 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção na SEC .....	116
Gráfico 17 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação no VRL .....	119
Gráfico 18 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação na SNE .....	119
Gráfico 19 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação na SEC .....	120

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os diferentes conceitos históricos de canal de marketing.....	41
Quadro 2 - Os principais conceitos de valor .....	51
Quadro 3 - As relações entre as dimensões de Satisfação econômica e não-econômica .....	55
Quadro 4 - Resumo das etapas da análise dos dados.....	75
Quadro 5 - Técnicas utilizadas em cada etapa da análise de dados.....	76
Quadro 6 - Valores mínimos esperados em cada teste da AFE.....	84
Quadro 7 - Valores mínimos esperados em cada teste da AFC.....	85
Quadro 8 - Hipóteses testadas em cada etapa da análise.....	106
Quadro 9 - Referências atuais para estudos futuros em relacionamentos B2B.....	131

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das equipes de vendas da revenda .....	73
Tabela 2 - Amostra esperada de casos de clientes total e por vendedor.....	74
Tabela 3 - Observações consideradas <i>outliers</i> por caso <i>vs.</i> variável.....	78
Tabela 4 - Intervenções praticadas nas observações consideradas <i>outliers</i> .....	78
Tabela 5 - Dados de Assimetria e Curtose das variáveis das amostras .....	80
Tabela 6 - Resumo geral da etapa de triagem dos dados da pesquisa .....	82
Tabela 7 - Distribuição da coleta de dados de agricultores por vendedor.....	89
Tabela 8 - Médias dos valores pessoais por dimensão e equipe de vendas.....	92
Tabela 9 - Médias dos valores pessoais por dimensão e equipe de vendas.....	95
Tabela 10 - Estatística Descritiva dos construtos de Relacionamento .....	96
Tabela 11 - Análise fatorial exploratória.....	97
Tabela 12 - Resultados da análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração .....	98
Tabela 13 - Confiabilidade das dimensões e dos Valores Pessoais.....	105
Tabela 14 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Autotranscendência.....	107
Tabela 15 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Abertura à Mudanças .....	111
Tabela 16 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Autopromoção.....	114
Tabela 17 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Conservação .....	117
Tabela 18 - Resumo do teste de hipóteses para Valor do Relacionamento.....	121
Tabela 19 - Resumo do teste de hipóteses para Satisfação não-econômica .....	122
Tabela 20 - Resumo do teste de hipóteses para Satisfação econômica .....	123

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMRA	Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio
AC	Realização
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ASR	Análise de superfície de resposta
AVE	Variância Média Extraída
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
BEC	Benevolência Cuidado
BED	Benevolência Dependência
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CFI	Índice de ajuste comparativo
CMIN/DF	Razão entre discrepância mínima e seus graus de liberdade
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
COI	Conformidade interpessoal
COR	Conformidade com as Regras
CR	Confiabilidade de Construto
DAF	Índice de dispersão
ESALQ/USP	Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo
FAC	Face
GFI	Índice de qualidade de ajuste
ha	Hectares
HE	Hedonismo
HU	Humildade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMP	<i>Industrial Marketing and Purchasing Group</i>
KMO	Medida de Kaiser-Meyer-Olkin
MDS	Escalonamento multidimensional
MSA	Medidas de Adequação da Amostra

MSV	Quadrado da Estimativa de Correlação
PIB	Produto Interno Bruto
POD	Poder de Domínio
POR	Poder sobre Recursos
PROMAX	Método de rotação oblíqua
PVQ-RR	PVQ- <i>Refined</i>
RBV	Visão Baseada em Recursos
RMSEA	Raiz do erro quadrático médio de aproximação
RS	Rio Grande do Sul
RVS	<i>Rokeach Values Survey</i>
SDA	Autodireção de ação
SDT	Autodireção de Pensamento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEC	Satisfação econômica
SEP	Segurança Pessoal
SES	Segurança Social
Sig.	Grau de significância
SNE	Satisfação não-econômica
ST	Estimulação
SVS	<i>Schwartz Value Survey</i>
TCC	Coefficiente de congruência de Tucker
TEN	Teoria Econômica Neoinstitucionalista
TGS	Teoria Geral do Sistemas
TR	Tradição
UNC	Universalismo Compromisso
UNN	Universalismo Natureza
UNT	Universalismo Tolerância
VIF	<i>Variance Inflation Factors</i>
VRL	Valor do Relacionamento

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\bar{x}$	Média Amostral
$<$	Menor que
$>$	Maior que
$d$	Erro Amostral
$D^2$	Distância de Mahalanobis
$e$	Erro da regressão
$gl$	Graus de Liberdade
$n$	Tamanho da Amostra
$N$	Tamanho estimado da População
$p'$	Estimativa da Proporção
$p$	Grau de Significância
$q$	Diferença de $1 - p'$
$R^2$	Coefficiente de determinação
$t$	Nível de Significância
$X$	Variável independente do agricultor
$Y$	Variável independente do vendedor
$Z$	Abcissa da Normal Padrão
$z$	Escore Padrão
$Z'$	Variável Dependente
$\beta_0$	Constante da regressão
$\beta_n$	Coefficientes das variáveis independentes
$\mu$	Média Populacional
$\sigma$	Desvio Padrão
$\chi^2$	Qui-quadrado

## SUMÁRIO

<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO .....</b>	<b>18</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	28
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	28
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	28
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA .....	29
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>
2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO B2B.....	35
2.1.1 <i>Marketing de Relacionamento B2B em Canais de Marketing</i> .....	40
2.2 O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO CANAL B2B .....	42
2.2.1 <i>Boundary Spanners</i> .....	44
2.2.2 <i>Valores Pessoais</i> .....	46
2.3 CONSTRUTOS DO RELACIONAMENTO B2B.....	49
2.3.1 <i>Congruência de Valores</i> .....	49
2.3.2 <i>Valor do Relacionamento</i> .....	51
2.3.3 <i>Satisfação</i> .....	53
2.4 CONTEXTO DA PESQUISA: O AGRONEGÓCIO .....	56
<b>3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....</b>	<b>59</b>
<b>4 MÉTODO.....</b>	<b>65</b>
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	65
4.2 FASE EXPLORATÓRIA.....	66
4.2.1 <i>Instrumentos da Pesquisa</i> .....	68
4.2.1.1 <i>Elaboração</i> .....	68
4.2.1.2 <i>Validação</i> .....	70
4.2.1.3 <i>Pré-Teste</i> .....	71
4.3 FASE DESCRITIVA .....	71
4.3.1 <i>População, Amostra e Coleta de Dados</i> .....	72
4.3.1.1 <i>Amostra 1: Vendedores</i> .....	72
4.3.1.2 <i>Amostra 2: Agricultores</i> .....	73
4.3.2 <i>Procedimentos de Análise de Dados</i> .....	75
4.3.2.1 <i>Tratamento dos Dados</i> .....	76



4.3.2.1.1 Dados Omissos ( <i>Missing Values</i> ).....	76
4.3.2.1.2 Desvio Padrão de Casos ( <i>Unengaged Responses</i> ).....	77
4.3.2.1.3 Observações atípicas ( <i>Outliers</i> ).....	77
4.3.2.1.4 Teste das Suposições de Análise Multivariada.....	79
4.3.2.1.4.1 Normalidade .....	79
4.3.2.1.4.2 Multicolinearidade.....	81
4.3.2.1.5 Resumo do Tratamento de dados.....	82
4.3.2.2 Análise dos Dados .....	82
4.3.2.2.1 Análise Descritiva.....	83
4.3.2.2.2 Análise Fatorial Exploratória .....	83
4.3.2.2.3 Análise Fatorial Confirmatória.....	84
4.3.2.2.4 Escalonamento Multidimensional (MDS).....	86
4.3.2.2.5 Regressão Polinomial com Análise de Superfície de Resposta.....	86
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>89</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS AMOSTRAS .....	89
5.1.1 <i>Vendedores</i> .....	89
5.1.2 <i>Agricultores</i> .....	92
5.2 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS DE RELACIONAMENTO.....	96
5.2.1 <i>Unidimensionalidade e Confiabilidade</i> .....	97
5.2.2 <i>Validade Convergente, Validade Discriminante e Ajuste do Modelo</i> .....	97
5.3 VALIDAÇÃO DAS DIMENSÕES DE VALORES PESSOAIS .....	99
5.3.1 <i>Análise Fatorial Confirmatória e Ajuste do Modelo</i> .....	99
5.3.2 <i>Escalonamento Multidimensional (MDS)</i> .....	104
5.3.3 <i>Confiabilidade</i> .....	105
5.4 REGRESSÃO POLINOMIAL COM ANÁLISE DE SUPERFÍCIE DE RESPOSTA .....	106
5.4.1 <i>Efeito da Autotranscendência no VRL, SNE e SEC</i> .....	106
5.4.2 <i>Efeito da Abertura à Mudanças no VRL, SNE e SEC</i> .....	111
5.4.3 <i>Efeito da Autopromoção no VRL, SNE e SEC</i> .....	114
5.4.4 <i>Efeito da Conservação no VRL, SNE e SEC</i> .....	117
5.4.5 <i>Discussão dos Resultados</i> .....	120
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>127</b>
6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	127
6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	129

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	131
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>134</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE VALIDAÇÃO AOS ESPECIALISTAS .....</b>	<b>165</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DOS VENDEDORES .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE C –QUESTIONÁRIO DOS AGRICULTORES .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO A – ESCALA DE VALORES PESSOAIS .....</b>	<b>173</b>
<b>ANEXO B – ESCALA DE VALOR DO RELACIONAMENTO .....</b>	<b>175</b>
<b>ANEXO C – ESCALAS DE SATISFAÇÃO .....</b>	<b>176</b>

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Nesta seção são apresentados o tema e o problema de pesquisa, e os objetivos geral e específicos do estudo. Logo após, justifica-se a importância do respectivo tema e dos objetivos definidos para o estudo.

### 1.1 Delimitação do Tema e Definição do Problema

Até a década de 1980, a partir de pesquisas derivadas principalmente da economia (COASE, 1937), os canais de marketing eram vistos como meros distribuidores de bens e serviços, por meio de modelos de gerenciamento que representavam funções de custo e oportunidades de retorno (BUCKLIN, 1966). A concentração de pesquisas se baseava em teorias da governança contratual, que incluíam, por exemplo, a Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), a Teoria da Agência (EISENHARDT, 1989), a Teoria dos Jogos (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944) e a Visão Baseada em Recursos (RBV) (PENROSE, 1959).

Foi somente após a Segunda Guerra Mundial, com o advento da pesquisa de mercado, que o foco passou das funções distributivas dos intermediários para a tentativa de influenciar os consumidores finais (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). Na década de 1960, Bucklin (1966) e Stern (1969) reconheceram fatores não econômicos presentes nos canais de marketing, ultrapassando as abordagens anteriores e abrindo espaço à governança relacional, que enfoca a coordenação das trocas comerciais por meio das relações sociais e das normas compartilhadas (HEIDE; JOHN, 1992; POPPO; ZENGER, 2002), incluindo as teorias da sociologia (EMERSON, 1962), da psicologia social (THIBAUT; KELLEY, 1959) e da ciência política (ZALD, 1970). Depois disso, uma grande quantidade de novas oportunidades de pesquisa surgiu para delinear as relações entre parceiros de canais (EL-ANSARY; STERN, 1972; JOHN, 1984; BUCKLIN; SENGUPTA, 1993).

Os primeiros modelos sobre como as empresas realizam negócios entre si e a teoria do comportamento de compra organizacional (WEBSTER; WIND, 1972; SHETH, 1973) tiveram suas raízes, principalmente, no marketing de consumo (JOHNSEN; LAMMING; HARLAND, 2014). A partir disso, a compra repetida e a fidelidade à marca começaram a ganhar destaque na literatura de marketing (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). Desde então e até hoje, na atual era de hipercompetição, os profissionais de marketing acreditam que a retenção e fidelidade de clientes é menos dispendiosa e talvez uma vantagem competitiva

mais sustentável do que a aquisição de novos clientes, tanto em mercados *Business-to-Consumer* (B2C), como em *Business-to-Business* (B2B) (ROSENBERG; CZEPIEL, 1984; SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015).

Embora os relacionamentos sejam essenciais em ambos os mercados, nas configurações B2B, especialmente, o relacionamento com clientes demora mais para se desenvolver, é mais duradouro, exhibe custos de troca mais altos e tem impactos maiores nos resultados do que nos mercados B2C (ZHANG; NETZER; ANSARI, 2014; ZHANG et al., 2016), o que torna o gerenciamento dos relacionamentos interorganizacionais especialmente críticos (HARMELING; PALMATIER, 2015; CORTEZ; JOHNSTON, 2017). Mesmo que o marketing de relacionamento tenha atraído certa atenção dos acadêmicos e gestores de marketing (WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010; ALVES, 2016), o número de pesquisas voltadas ao mercado B2B ainda é muito baixa, considerando o peso econômico dessas transações nos últimos anos (LILIEN, 2016).

Segundo Paswan, Blankson e Guzman (2011), as expectativas de uma recompensa não econômica, psicológica e social podem tornar-se mais importantes do que os retornos econômicos nos relacionamentos B2B. Por isso, empresas que adotam normas relacionais tendem a se comportar de maneira mais solidária e cooperativa com seus parceiros de canal (PASWAN; BLANKSON; GUZMAN, 2011). Embora vários estudiosos tenham usado as normas relacionais em investigações de relações de troca B2B em vários contextos, há pouco consenso sobre o uso do termo normas relacionais e sua operacionalização (BLOIS; IVENS, 2006, 2007). O que se sabe, é que a governança relacional é mais estável e efetiva em mercados B2B do que em mercados B2C (ZHANG et al., 2016; LILIEN, 2016; DONG; MA; ZHOU, 2017).

Pesquisas mostram que as normas relacionais entre parceiros de canal estão associadas a fatores como o desempenho (GRIFFITH; MYERS, 2005; JAIN et al., 2014; DADZIE, 2015; HARMELING; PALMATIER, 2015; BENÍTEZ-ÁVILA et al., 2018; ALLEN; GEORGE; DAVIS, 2018), a governança de canais e a resolução de conflitos (DANT; SCHUL, 1992; PASWAN; DANT; LUMPKIN, 1998; PAULSSSEN et al., 2016; AMBROZINI; MARTINELLI, 2017; PASWAN; HIRUNYAWIPADA; IYER, 2017), a criação de valor (LIU et al., 2008; SKARMEAS; ZERITI; ARGOUSLIDIS, 2017), a transferência de conhecimento (LIU et al., 2017), a inibição de comportamentos oportunistas (JOSHI; STUMP, 1999; BROWN; DEV; LEE, 2000; KANG; JINDAL, 2015; ZHOU et al., 2015; ZHU; SU; SHOU, 2017), a troca de informações (HOLMES; SRIVASTAVA, 1999), a competitividade (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; ZHANG;

CAVUSGIL; ROATH, 2003) e a redução dos custos de produção e de transação (HEWETT; BEARDEN, 2001; LUO et al., 2015; UM; KIM, 2018).

Pela ótica relacional, as partes envolvidas em um relacionamento têm “impactos frequentes, fortes e diversos uns sobre os outros” (CLARK; PATAKI, 1995, p. 305). O aumento da intensidade dos resultados e da complexidade nesse tipo de relação as tornam particularmente interessantes em uma perspectiva B2B (ELLEGAARD, 2012). Parece, porém, que as relações superficiais têm sido dominantes nas trocas entre compradores e fornecedores, principalmente porque desenvolver estreitas relações colaborativas é evidentemente um desafio considerável (SPEKMAN; CARRAWAY, 2006).

A perspectiva diádica também tem sido negligenciada na literatura, apesar de fornecer informações sobre por que e quando a relação entre fornecedor e comprador se traduz em resultados positivos (LUSSIER; HALL, 2018). Isso normalmente só é possível, segundo Hald, Cordón e Vollmann (2009), quando os atores diádicos vêem o relacionamento como atraente, ou seja, o sucesso da estratégia do canal e da estrutura que a apoia é dependente do quão efetivamente as pessoas nas várias organizações se relacionam umas com as outras (ARRUDA, 2017).

Além da relação entre empresas, como é o caso das pesquisas em canais de marketing, as relações B2B podem ser estudadas também por meio dos gerentes de vendas, individualmente, de um centro de compras inteiro, de toda uma unidade de negócios estratégica ou mesmo de uma rede de empresas (LILIEN, 2016). Assim, as estruturas e os métodos teóricos em uma pesquisa B2B particular podem variar desde a RBV até as teorias da Psicologia (LILIEN, 2016).

Segundo Cropper et al. (2014), uma das dimensões que tem se mostrado relevante na avaliação do relacionamento interorganizacional é o contexto micro, que refere-se a níveis de análise mais baixos do que as organizações. Os pesquisadores engajados nesse tema investigam como características de membros de organizações impactam o funcionamento e os resultados do relacionamento interorganizacional. Um dos atributos contextuais de micronível inclui a ligação entre os *boundary spanners*, atores que fazem a ponte entre duas organizações (SEABRIGHT; LEVINHAL; FICHMAN, 1992).

O *boundary spanner*, que pode ser um vendedor, um comprador ou um gerente que atua junto aos relacionamentos interorganizacionais, é também um representante da organização ou intérprete do ambiente externo em fronteiras organizacionais (ARAUJO; DUBOIS; GADDE, 2003). Estudiosos afirmam que o relacionamento interpessoal entre os *boundary spanners* é um fator essencial na gestão de canais de marketing orientados para o

relacionamento e deve ser um laço incorporado nas relações B2B (WONG; TAM, 2000; ZHUANG; ZHANG, 2011; DONG; MA; ZHOU, 2017).

Para entender melhor o relacionamento B2B é necessário examinar as relações interpessoais dos *boundary spanners* em termos de suas conexões sociais (CHADEE; ZHANG, 2000; LEE; DAWES, 2005; LEUNG et al. 2005). Para Palmatier et al. (2006, p.141), “quando as pessoas avaliam um indivíduo, elas fazem julgamentos mais fortes, mais rápidos e mais confiantes do que quando avaliam um grupo”. Segundo os resultados de Dong, Ma e Zhou (2017), apesar da orientação para o relacionamento ser um importante antecedente da governança relacional, esta possui menor influência se não estiver acompanhada de confiança e comprometimento das partes, refletidas nas conexões interpessoais dos *boundary spanners*.

Muitas vezes, os clientes se identificam mais com o *boundary spanner* das empresas fornecedoras dos que com a própria empresa (FERGUSON; PAULIN; BERGERON, 2005). Para Gedeon, Fearne e Poole (2009) seria benéfico para a teoria e a prática B2B a exploração do nível pessoal das relações comerciais dentro de contextos específicos, nos quais os relacionamentos pessoais são mais importantes. Apesar disso, poucos estudos avaliaram o impacto do relacionamento entre os *boundary spanners* nas relações B2B (DONG; MA; ZHOU, 2017; MANOSSO; ANTONI, 2018), mesmo que estes atores representem o veículo mais importante na construção e manutenção de relacionamentos sólidos (PALMATIER, 2008; LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018).

Webster e Wind (1972, 1996), também consideram que a tomada de decisão em compras organizacionais é influenciada por diferentes fatores, que podem ser agrupados em ambientais, organizacionais, sociais e individuais. Especificamente no que se refere aos fatores individuais, destaca-se que são pessoas, e não organizações, que tomam as decisões de compra (WEBSTER; KELLER, 2004), ou seja, a autoridade decisória final ainda reside tipicamente em um único indivíduo ou pequeno grupo executivo (GREWAL et al., 2015). Para Håkansson (1982), esses indivíduos podem ter seus próprios objetivos e experiências, os quais podem afetar seu comportamento e desempenho, direcionando os relacionamentos entre as organizações de forma distinta. A percepção dos membros do canal sobre estratégias eficazes de construção de relacionamento pode, portanto, ser diferente dependendo do contexto de cada negócio (CLAMPIT et al., 2015; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017).

Logo, é importante entender as características psicológicas envolvidas nas relações B2B tanto quanto em B2C, em especial as predisposições, estrutura de preferências e modelos

de decisão levados em consideração nas estratégias de marketing desenvolvidas (WEBSTER; WIND, 1972, 1996). Nesse sentido, entre os fundamentos frequentemente utilizados para prever os comportamentos dos indivíduos estão os valores pessoais (THØGERSEN; OLANDER, 2002; TAMAYO, 2005; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016), embora seja necessário o avanço nessa via de pesquisa, já que o conhecimento nesse tema e seus efeitos focados em empresas é muito limitado (ZHU; CHANG, 2013). Segundo Schwartz e Cieciuch (2016) a definição de valores enfatiza que estes fornecem normas para justificar ações, juízos e comportamentos, formando um sistema integrado de crenças, atitudes e conceitos. Os valores julgam o que é certo, adequado e desejável, servindo para prever tendências de ações e escolhas das pessoas (ROKEACH, 1973).

As normas e crenças culturais são forças poderosas na formação das percepções, predisposições e comportamentos das pessoas (MARKUS; KITAYAMA, 1991). As abordagens sociológicas tratam os valores como um aspecto da cultura e estudam suas influências no indivíduo (CIECIUCH; SCHWARTZ; DAVIDOV, 2015). A cultura, por sua vez, é também capaz de influenciar valores, crenças, normas e comportamentos das pessoas (LEUNG et al., 2005). A pesquisa mostra que o fator cultural influencia diretamente a dinâmica das relações diádicas (MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017), o que pode ser um desafio em relacionamentos B2B, já que as diferenças culturais entre parceiros comerciais podem resultar em mal-entendidos, devido à falta de um quadro de referência compartilhado (ZHANG; CAVUSGIL; ROATH, 2003; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012). Assim, quanto maior a compreensão cultural entre parceiros comerciais, maior a qualidade da relação (PALMATIER, 2008; IGLESIAS; SAUQUET; MONTAÑA, 2011), e a escolha por um parceiro com valores semelhantes é o que pode ditar a cooperação no longo prazo (WANG; ZHANG, 2017; LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018).

Pesquisadores já discutiram sobre a necessidade das organizações refletirem e se alinharem aos valores pessoais coletivos dos funcionários (JAFFE; SCOTT, 1998; SAWHNEY, 2002; PEAT, 2003), mas a maioria dos valores organizacionais são desenvolvidos por funcionários em posição de liderança e, muitas vezes, acabam se distanciando dos valores individuais do grupo (ZHANG; AUSTIN; GLASS, 2006). Apesar disso, segundo Larentis, Antonello e Slongo (2019), a cultura organizacional não precisa necessariamente estar refletida em toda a organização, mas os significados e símbolos compartilhados podem estar associados a um grupo menor ou a determinadas circunstâncias.

O grau em que os valores são compartilhados entre membros do canal está diretamente ligado a existência de crenças em comum (MORGAN; HUNT, 1994). A ideia do compartilhamento de valores é derivada da congruência de valores (KELMAN, 1958), que pressupõe que uma das partes aceita a influência da outra quando percebe que os valores do parceiro comercial são os mesmos. Segundo Kashyap e Sivadas (2012), os valores compartilhados que são estabelecidos em uma relação podem atuar como guias normativos de comportamentos, porque minimizam os interesses divergentes e aumentam o senso de interdependência mútua, o que ajuda a atingir os objetivos do canal (BARNARD, 1939).

A similaridade de valores pode ser estudada de uma perspectiva intra ou interorganizacional (WANG; ZHANG, 2017). A primeira, refere-se à semelhança entre valores mantidos entre indivíduos e organizações (CHATMAN, 1989; O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991; KRISTOF, 1996), entre funcionários e líderes (HAYIBOR et al., 2011; HOFFMAN et al., 2011) ou entre áreas internas (CHATMAN; BARSADE, 1995). Enquanto a segunda, está associada a identificação dos valores de parceiros em comparação com os seus próprios (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992).

A congruência de valores em relacionamentos interorganizacionais refere-se à “medida em que os parceiros têm crenças em comum sobre quais comportamentos, metas e políticas são importantes ou não importantes, apropriados ou inadequados, certos ou errados” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 25), e é tratada como “um construto perceptual que capta os níveis de consenso adotados, reconhecidos, explicitamente declarados e socialmente definidos” (ENZ, 1988, p. 287). Segundo Paswan, Blankson e Guzman (2011), os valores e expectativas comuns foram estudados na literatura de canais de marketing, durante muito tempo, sob rótulos, como normas relacionais ou relacionalismo (KAUFMANN; STERN, 1988; DANT; SCHUL, 1992; KAUFMANN; DANT, 1992; BLACK; PEEPLES, 2005).

Os valores compartilhados entre os parceiros interorganizacionais, além de serem utilizados para controlar a tomada de decisão, principalmente decisões que estão em conflito (ENZ, 1988), reforçam a coordenação e o desempenho dos membros por meio de objetivos comuns internalizados (KASHYAP; SIVADAS, 2012), proporcionam aumento de confiança (SITKIN; ROTH, 1993), uniformizam o comportamento (KASHYAP; SIVADAS, 2012) e sustentam a harmonia de interesses, o que reduz a probabilidade de comportamento oportunista (REN, 2010). Embora a congruência de valores possa estar implícita nas noções de normas relacionais e cooperativas (MORGAN; HUNT, 1994), poucos estudos examinam diretamente o papel dessa variável nos canais de marketing (KASHYAP; SIVADAS, 2012).



Wang e Zhang (2017) propuseram que os valores possam ser um outro método de governança relacional, já que a governança emerge dos valores e dos processos acordados nas relações sociais (NOORDEWIER; JOHN; NEVIN, 1990; HEIDE; JOHN, 1992). Apesar de terem considerado a congruência de valores organizacionais entre empresas, os autores reconhecem que um padrão de valores e crenças compartilhados ajuda os indivíduos a entender o funcionamento organizacional e, portanto, fornece normas para o comportamento dentro de uma organização (DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989).

No entanto, a congruência de valores continua sendo amplamente ignorada como um antecedente de qualidade de relacionamento e resultados de marketing de relacionamento (ZHANG; BLOEMER, 2008; WANG; ZHANG, 2017). Poucos estudos de marketing de relacionamento reconhecem os efeitos da similaridade de valores nas variáveis de relacionamento (MACMILLAN et al., 2005; MORGAN; HUNT, 1994; WANG; ZHANG, 2017; HE; HUANG; WU, 2018), o que é surpreendente porque esta representa um poderoso motivador humano para desenvolver e manter relacionamentos (GAUNT, 2006).

Heide (1994) observa que os parceiros de canal desenvolvem valores e expectativas conjuntas, sobre os quais alguns comportamentos são mais adequados para concluir as formalidades (PASWAN; BLANKSON; GUZMAN, 2011). Nesse sentido, a maioria dos pesquisadores e profissionais dos canais de marketing concorda que a coordenação e a colaboração entre os membros do canal e a norma relacional que orienta esse comportamento são a essência do gerenciamento dos canais de marketing modernos (PASWAN; BLANKSON; GUZMAN, 2011).

No campo do marketing de relacionamento, os esforços se direcionaram, principalmente, à pesquisa dos antecedentes e consequências do estabelecimento de relações B2B (ZHANG; BLOEMER, 2008), com ênfase nas inter-relações entre a qualidade da relação, medida por meio da satisfação, da confiança e/ou do compromisso, e o comportamento de mudança ou lealdade (GARBARINO; JOHNSON 1999; HENNIG-THURAU; GWINNER; GREMLER, 2002; LAM et al., 2004; CHIOU; DROGE, 2006). Vários pesquisadores tentaram melhorar a robustez dessas interrogações ao adicionar moderadores, como características gerais de situação ou características pessoais (COOIL et al., 2007; NIJSSEN et al., 2003; SEIDERS et al., 2005).

Segundo Dwyer (1980), a satisfação dos membros do canal, que também depende de aspectos psicológicos (LUSSIER; HARTMANN, 2017), é a chave para a viabilidade do canal à longo prazo (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017). Anderson e Narus (1984) e Mehta et al. (2006)

argumentaram que há sempre uma necessidade de algum nível de congruência entre os parceiros, à qual os antecedentes são importantes para alcançar a satisfação nas relações comprador-vendedor. Devido a uma norma de mutualidade (MACNEIL, 1980), a satisfação fornece o incentivo positivo necessário para que as partes participem da troca e, assim, leva a uma convergência de valores.

Um número considerável de pesquisas mostra que a satisfação é dependente do nível de confiança entre membros do canal de marketing (ANDERSON; NARUS, 1990; JOHNSON; SIVADAS; GARBARINO, 2008; MYSEN; SVENSSON; PAYAN, 2011; ALVES, 2016), e que há uma ligação positiva entre a satisfação do cliente e a lealdade do cliente (LAM et al., 2004; LARÁN; ESPINOZA, 2004; CHANDRASHEKARAN et al., 2007; RAUYRUEN; MILLER, 2007; BLOCKER et al., 2011; PAN; SHENG; XIE, 2012), que é considerada, por alguns autores, como uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas (WOMER, 1944; WIND, 1970; BHAT; DARZI, 2016; JIANG; ZHANG, 2016). Para entender melhor as fontes de lealdade do cliente no contexto B2B, foram introduzidos vários antecedentes e desenvolveram-se vários modelos (LAM et al., 2004; BLOCKER et al., 2011; KUMAR; DALLA POZZA; GANESH, 2013; PICÓN; CASTRO; ROLDÁN, 2014; RUSSO et al., 2016), mas não foram encontrados estudos que avaliem o impacto da congruência entre os valores humanos dos *boundary spanners* na satisfação do cliente em contextos B2B. Além disso, a maioria dos estudos trata a satisfação como um conceito unidimensional (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017).

Para Eggert e Ulaga (2002), só é possível realmente entender as decisões de compra organizacionais por meio de modelos multidimensionais, que levem em consideração tanto os aspectos afetivos (como a satisfação) quanto aspectos cognitivos dos relacionamentos B2B. Um construto cognitivo complementar à satisfação no contexto industrial é o Valor Percebido. Para Ugala e Chacour (2001), o valor percebido pelo cliente é visto como uma compensação entre benefícios e sacrifícios percebidos em relação a oferta de um fornecedor. Com a transição da disciplina de marketing para um viés mais relacional, o valor percebido no relacionamento passou a ganhar importância. Assim, o valor do relacionamento B2B mantém a mesma lógica de *trade-off*, com a particularidade de levar em conta a relação subjetiva estabelecida ao longo do tempo entre os membros de um canal (EGGERT; ULAGA, 2002).

O serviço e a interação pessoal são considerados os principais elementos na criação de valor nos ambientes industriais (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006). Acredita-se que o valor percebido é o principal objetivo das relações entre os membros em um troca comercial e

notável contribuinte na geração de vantagem competitiva (RAVALD; GRÖNROOS, 1996; UGALA; CHACOUR, 2001; LINDGREEN et al., 2012; TOLMAY, 2012; IRŠIČ, 2017; GÜRLER; ERTURGUT, 2018). No entanto, “um número relativamente pequeno de estudos investiga o papel do valor do relacionamento em relações interorganizacionais” (SKARMEAS; SARIDAKIS; LEONIDOU, 2018, p. 280).

A relação entre congruência de valores e as variáveis de relacionamento também pode ser importante nas relações de canais de mercados emergentes, pois, apesar de crescerem rapidamente, ainda são repletos de incertezas e riscos (WANG; ZHANG, 2017). Embora o crescimento desses mercados tenha redirecionado drasticamente o mercado global, a pesquisa acadêmica e os estudos de práticas gerenciais realizados em contextos de mercados desenvolvidos, geralmente foram direcionados diretamente para os emergentes. No entanto, a literatura de estratégias de marketing sugere que os *frameworks* de compra B2B, desenvolvidos principalmente em mercados estabelecidos, conduzem a resultados mistos e enganadores quando aplicados em mercados emergentes, como é o caso do Brasil (PALMATIER; STERN; EL-ANSARY, 2014; SHETH, 2011; LILIEN, 2016).

Um ambiente mercadológico de grande importância no contexto brasileiro, devido ao seu enorme e dominante papel na economia do país é o Agronegócio (DADZIE, 2015). As mudanças no comportamento do agricultor e o aumento da competitividade reforçam a importância da gestão do relacionamento B2B no setor (CONSOLI; PRADO; MARINO, 2011; SCARE; ANTOLINI, 2013). Segundo dados de estudos resultantes da parceria entre o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP), e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a elevada produção agropecuária verificada em 2017 não se refletiu na renda dos agentes envolvidos no setor, principalmente pela pressão baixista da média de preços de produtos, devido à oferta recorde dos produtos agropecuários, aos baixos preços internacionais, e à apreciação real da taxa de câmbio (CEPEA; CNA, 2017). Esse cenário reforça a importância da construção e gestão dos relacionamentos entre agricultores e seus *stakeholders*, já que as normas relacionais ajudam os parceiros de canal a responder à incerteza ambiental (KAUFMANN; RANGAN, 1990; KUMAR; HEIDE; WATHNE, 2011; WATSON et al., 2015). Além disso, o número de pesquisas acadêmicas dedicadas ao relacionamento no Agronegócio ainda é muito baixa (PRADO, 2016).

Diante do exposto, verifica-se que muitas questões acerca do relacionamento interpessoal, bem como fatores que os influenciam ou são influenciados por este, ainda não foram respondidas por pesquisadores das áreas de marketing relacional. Por isso, o presente

estudo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) na satisfação e no valor do relacionamento B2B no contexto de uma canal de marketing do Agronegócio?

## **1.2 Objetivos**

De acordo com o tema e o problema de pesquisa, definem-se em seguida os objetivos geral e específicos do presente estudo.

### ***1.2.1 Objetivo Geral***

Avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) na satisfação e no valor do relacionamento B2B no contexto de um canal de marketing do Agronegócio.

### ***1.2.2 Objetivos Específicos***

- a) Identificar os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) da diáde do canal de marketing;
- b) Medir a (in)congruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores);
- c) Verificar o efeito e o grau da congruência e da incongruência de valores na satisfação e no valor percebido no relacionamento pelos agricultores no canal estudado.

### 1.3 Justificativa do Tema

Na última década, o número de publicações ligadas aos canais cresceu 150% e as teorias e construtos baseadas no comportamento tornaram-se mais importantes do que as baseadas em economia (WATSON et al., 2015). Assim, tanto profissionais como acadêmicos precisam levar em conta um corpo de conhecimento cada vez maior e, muitas vezes, fragmentado e conflituoso (WATSON et al., 2015). Tudo isso remete à importância de construir-se uma ponte entre os problemas dos profissionais e os esforços da pesquisa, buscando o aumento de equilíbrio no dilema de rigor *versus* relevância na ciência do marketing (CORTEZ; JOHNSTON, 2017).

Para Zhang et al. (2016), entender e gerenciar os relacionamentos com clientes é fundamental para o marketing. Isso se reflete nos bilhões gastos pelas empresas, anualmente, com programas de gestão de relacionamento com clientes, na busca por entender como segmentar o mercado e vender os produtos, em vários estágios de relacionamento (ZHANG et al., 2016). Portanto, pesquisas substanciais no domínio do marketing relacional têm proposto múltiplos construtos e estruturas para entender melhor a natureza da relação comprador-vendedor (MULLINS et al., 2014; SAMAHA; BECK; PALMATIER, 2014).

A governança efetiva dos relacionamentos interorganizacionais nos canais de marketing é fundamental no alto desempenho do canal e, conseqüentemente, na geração de vantagem competitiva (HEIDE, 1994). Em vista disso, essas relações têm sido um tema produtivo de discussão tanto para acadêmicos quanto para profissionais (WANG; ZHANG, 2017). Com a taxa em que esses interessados vêm aderindo às convicções do marketing de relacionamento, a visão desse processo tem prevalecido na literatura acadêmica do marketing (WEBSTER, 1992; SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). Por conseguinte, compreender as mudanças no comportamento de compra organizacional contribuirá para reduzir a diferença entre os desafios dos comerciantes B2B e a pesquisa científica (CORTEZ; JOHNSTON, 2017).

Em sua pesquisa sobre os *gaps* no conhecimento B2B, Lilien (2016) contextualiza o baixo volume de publicações de estudos em mercados B2B quando comparados à B2C. Com um olhar otimista, avalia esse copo como meio cheio, “longe de estar apenas meio vazio” (LILIEN, 2016, p. 7), apontando algumas oportunidades de pesquisa. Uma delas é que há uma menor competição acadêmica em B2B e uma maior proporção de importantes problemas comerciais em relacionamento interorganizacionais do que em mercados B2C. Outra oportunidade se dá pela natureza global das relações B2B, já que os gostos e preferências dos

consumidores variam dramaticamente ao longo das fronteiras e culturas e por isso, não são tão eficientes e generalizáveis quanto as pesquisas em comportamento de compra organizacional (LILIEN, 2016).

Ainda sob a perspectiva do marketing relacional, Larentis, Antonello e Slongo (2018), procurando explicar o que acontece entre os indivíduos, de diferentes organizações, envolvidos em relações interorganizacionais, propõe que, quando envolvidas em um relacionamento, as culturas das organizações se misturam, dando origem à uma região de intersecção, dada a associação das perspectivas culturais entre fornecedores e intermediários. Essa cultura de fronteiras representa uma rede de significados e símbolos que circulam entre as margens organizacionais, uma interação e combinação entre significados que podem levar a novos significados (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018). Os agentes que atuam nesses ambientes são os *boundary spanners*, responsáveis pelo elo formado entre a organização da qual faz parte e o meio exterior (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018). Para os autores, poderia-se traduzir essa cultura interorganizacional como a cultura dos *boundary spanners* das empresas envolvidas no relacionamento, já que a cultura funciona como um agente de ligação nesses contextos (GRUESO-HINESTROZA; ANTÓN- RUBIO, 2015; LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2018). Para Schein (2010), uma cultura organizacional se inicia quando um líder impõe seus próprios valores pessoais em um grupo.

A cultura também é evidenciada no estudo de Voldnes, Grønhaug e Nilssen (2012), realizado na Rússia. O contexto histórico do país, marcado por um sistema bastante adverso, ensinou os negociantes a construir relacionamentos próximos e pessoais e a usar redes pessoais e informais, na tentativa de contornar a repressão do governo. Nas transações, os russos tendem a desconfiar mais de indivíduos, grupos e organizações que estão fora de sua esfera de relacionamentos pessoais (MCCARTHY; PUFFER, 2002). Para Kashyap e Sivadas (2012), a redução desse tipo de insegurança e conflito e, conseqüentemente, o alinhamento dos objetivos dos membros do canal, reside no compartilhamento de valores.

O estudo de Dong, Ma e Zhou (2017), realizado no contexto chinês, compara o conceito geral de relacionamento ao *guanxi*<sup>1</sup>, onde o segundo possui um conceito mais pessoal, baseado em amizade e dependência pessoal (WANG, 2007; XIN; PEARCE, 1996). O *guanxi* interpessoal refere-se à prática de construir e desenhar conexões interpessoais, conectando milhões de empresas chinesas a uma rede, envolvendo o cultivo de relações

---

<sup>1</sup> Enquanto a concepção de “o que você sabe” é valorizada na cultura ocidental, na sociedade chinesa a ênfase está em “quem você conhece”, ou seja, nas conexões sociais com autoridades e outros indivíduos, conhecidas no país como *guanxi* (ZHANG; PIMPA, 2010; SCHIAVINI; SCHERER; CORONEL, 2012).

peçoais (LUO; CHEN, 1996; LUO, 1997). Na China, quando as incertezas institucionais são altas, as empresas escolhem uma estratégia de crescimento baseada na construção de redes de *guanxi*, com o intuito de facilitar as trocas econômicas (DONG; MA; ZHOU, 2017). Portanto, nenhuma empresa pode ir longe, a menos que tenha um extenso *guanxi* na sociedade chinesa (LUO, 1997).

Segundo Lussier e Hall (2018), para construir e manter relacionamentos rentáveis e de longo prazo em mercados B2B, os *boundary spanners* são incumbidos de adquirir e gerenciar um dos ativos mais importantes da organização: os clientes. Consequentemente, os pesquisadores também têm estado mais atentos à esse contexto, principalmente para entender os mecanismos e processos subjacentes responsáveis pelas relações comerciais (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007). Mesmo a abordagem tradicional do marketing B2B tem destacado as relações interpessoais entre vendedores e clientes como o coração da gestão efetiva de relacionamento com clientes (FORD et al., 1998; HUOTARI et al., 2015).

Diante do papel fundamental dessas interações humanas nas relações interorganizacionais dos canais de marketing, presume-se que a pesquisa sobre relacionamentos entre comprador e vendedor continue sendo uma área de pesquisa persistente (WATSON et al., 2015).

Segundo Watson et al. (2015), uma relação de canal entre duas empresas poderia ser analisada de acordo com as relações entre dois indivíduos ou entre um indivíduo e uma organização, por exemplo. Portanto, destaca-se a importância de entender qual a influência dos valores humanos pessoais dos *boundary spanners* das empresas participantes de um mesmo canal de marketing no relacionamento entre essas empresas. Apesar disso, a literatura do canal de marketing ainda não abordou o impacto dos valores nas trocas B2B (WANG; ZHANG, 2017), mesmo que os valores pessoais tenham sido vistos como um elemento importante para muitas questões organizacionais na literatura acadêmica (GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ; DÍAZ-FERNÁNDEZ; SIMONETTI, 2015).

É mais comum que a pesquisa de valores pessoais seja realizada em contextos B2C, como o estudo de Kny et al. (2005), que analisou a semelhança entre os valores pessoais dos produtores e consumidores de produtos orgânicos. Os autores declaram que a grande maioria das pesquisas de comportamento humano, na área de marketing, tem uma excessiva preocupação com o comportamento do consumidor, mas não se estuda, em paralelo, o comportamento daqueles que concebem a oferta de valor (KNY et al., 2005). Isso realça a



importância de se entender o papel dos valores pessoais também no contexto B2B, já que neste, existe um número maior de indivíduos envolvidos nas decisões de troca.

Para Kashyap e Sivadas (2012), questões importantes sobre o impacto do compartilhamento de valores entre empresas nas relações do canal permanecem sem resposta. Para os autores, a qualidade do relacionamento, medida por meio da satisfação, dentre outros construtos, ajudam a moldar os valores dos parceiros de canal. A similaridade entre os valores do distribuidor e do cliente em relações B2B gera, além de outros benefícios, uma cooperação mais eficaz dos parceiros de canal, promovendo um sistema de valor compartilhado (KASHYAP; SIVADAS, 2012). Dentre outros achados, Kashyap e Sivadas (2012) constataram que valores compartilhados são diretamente influenciados e promovidos por meio dos antecedentes relacionais da satisfação. Para eles, uma maior satisfação e um desejo persistente de manter um relacionamento com uma organização levará a uma semelhança de visões de mundo e valores. Apesar dos resultados relevantes, Kashyap e Sivadas (2012) reconhecem que essas percepções partem da análise de apenas um membro da díade do canal, e que dados coletados de múltiplas fontes provavelmente aumentarão a riqueza do estudo. Além disso, os autores recomendam que estudos futuros levem em consideração a força da satisfação em um relacionamento ao examinar os valores (KASHYAP; SIVADAS, 2012).

Menos atenção ainda se concentra no papel da congruência de valores e seus efeitos no construtos do marketing de relacionamento, como a satisfação, tida como principal motivadora da lealdade, mediadora de confiança e compromisso (MORGAN; HUNT, 1994; GARBARINO; JOHNSON, 1999; FULLERTON, 2003; BANSAL; IRVING; TAYLOR, 2004) e peça fundamental do enigma da gestão de relacionamento (WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012). O raciocínio é que compradores satisfeitos estarão menos propensos a sair de um relacionamento (HUNT; NEVIN, 1974; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012).

Se a existência da congruência de valores não for considerada, provavelmente não se entenderá por que os clientes constroem, mantêm ou terminam um relacionamento, independentemente de seus níveis de satisfação (ZHANG; BLOEMER, 2008). Para Abdul-Muhmin (2005), a satisfação é uma das construções fundamentais no paradigma em evolução do marketing de relacionamento em contextos B2B, cujo tema central é a mudança de ênfase das trocas transacionais de curto prazo para relacionamentos colaborativos de longo prazo.

Ainda não há consenso entre os pesquisadores sobre os antecedentes e as consequências quando se trata de valor do relacionamento (ARSLANAGIC-KALAJDZIC; ZABKAR, 2015). Hohenschwert e Geiger (2015) pontuam que as pesquisas de valor, além de

serem pouco concentradas no relacionamento, dificilmente consideram o nível interpessoal das interações comprador-vendedor, o que torna a investigação de como os vendedores criam valor no nível individual, incompleta. Para Blocker et al. (2011), os vendedores são considerados cruciais para criar valor, pois estão em posição de destaque para entender os direcionadores de valor do cliente, comunicar propostas de valor e fornecer *insights* do cliente à própria empresa. Mesmo assim, respostas quanto aos direcionadores e moderados do valor do relacionamento entre vendedores-clientes continuam escassas (HOHENSCHWERT; GEIGER, 2015).

Os relacionamentos, formados entre a empresa e seus clientes, podem incluir consumidores finais, distribuidores ou membros do canal e clientes B2B, visto que essas relações colaborativas conduzem a uma maior criação de valor e que esse valor beneficiará ambas as partes envolvidas (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). O presente estudo trata pontualmente do relacionamento entre os vendedores de uma revenda de máquinas, implementos e insumos agrícolas e seus clientes B2B, os agricultores. Esse tipo de relação pode ser considerada interorganizacional, já que, segundo Lilien (2016), as relações B2B são aquelas entre (i) fabricantes, atacadistas e varejistas; (ii) empresas farmacêuticas, hospitais e médicos; e (iii) empresas do agronegócio e agricultores.

Prado (2016) argumenta que os agricultores, clientes finais dos mercados B2B do Agronegócio, apesar de fazerem parte do mercado industrial, possuem também características de compra do mercado B2C, relativas à lógica da ‘visão do dono’, típica de pequenas empresas<sup>2</sup> (FUNK; TARTE, 1978). Por esse motivo, “o comportamento do produtor poderia ser considerado como uma mistura de fatores de comportamentos B2C e B2B” (PRADO, 2016, p. 28). O autor também pontua que a complexidade das relações com agricultores está diretamente relacionada a sua visão de relacionamento a longo prazo, devido aos tipos de compras, que podem envolver desde produtos para a safra corrente (como agroquímicos, sementes e fertilizantes), produtos de uso contínuo (como máquinas e implementos, silos e outras instalações), até os serviços oferecidos, incluindo o pós-venda realizado pelos distribuidores. Isso demonstra que as interações entre distribuidor e agricultor apresentam particularidades muito mais relacionais do que transacionais (PRADO, 2016), mesmo que as práticas de marketing no setor demonstrem que o foco desses relacionamentos ainda é muito embasado em vendas (VALÉRIO, 2015).

---

<sup>2</sup> Em relação ao número de funcionários, e não ao tamanho de área (ha). Empresas com até 19 funcionários são consideradas pelo SEBRAE e pelo IBGE como microempresas. Segundo dados do último Censo Agro, 73% do pessoal ocupado nas propriedades rurais brasileiras são familiares do agricultor (IBGE, 2017).

Além de Prado (2016), poucos estudos têm sido dedicados a esclarecer o relacionamento B2B no Agronegócio. Ng (2012) identificou fatores críticos de sucesso nos relacionamentos, e Rocha, Toledo e Almeida (2008, 2011) abordaram a percepção do produtor sobre os programas de fidelidade desenvolvidos pelo fornecedor de defensivos e o marketing de relacionamento entre fornecedor de insumos e grandes agricultores. Além destes, Valério (2015) identificou que a criação de laços é interessante e necessária para que os fabricantes fidelizem seus canais e protejam seus investimentos e esforços no relacionamento. Para o autor, o entendimento das práticas de marketing de relacionamento entre agricultores e distribuidores de insumos agrícolas precisam continuar sendo abordado em novos estudos (VALÉRIO, 2015).

Neste contexto, a justificativa teórica do estudo desenvolvido está em conectar duas áreas de pesquisa tradicionalmente separadas, a de valores pessoais e a congruência destes entre os *boundary spanners*; e a de relacionamentos B2B em canais de marketing do Agronegócio, e seu efeito na satisfação e no valor percebido pelo agricultor. Já a justificativa prática se dá por investigar como as relações entre vendedores e agricultores, moldada por aspectos pessoais desses indivíduos, afetam o relacionamento B2B com a revenda na visão do agricultor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, a evolução histórica dos conceitos centrais dos temas, que dão sustentação teórica ao modelo desenvolvido posteriormente, é dividida em quatro partes: (i) marketing de relacionamento B2B; (ii) relacionamento interpessoal no B2B; (iii) construtos de relacionamento; e (iv) Agronegócio.

### 2.1 Marketing de Relacionamento B2B

O termo marketing de relacionamento, ao que parece, foi cunhado por Berry (1983), como sendo “uma filosofia, não apenas uma estratégia, uma forma de pensar sobre clientes, marketing e criação de valor, não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas” (BERRY, 2002, p. 73). A partir desse momento, os profissionais de marketing passaram a enfatizar as medidas de satisfação do cliente, com o intuito de garantir que seu desempenho não fosse puramente avaliado com base em suas vantagens transacionais, e que a venda não fosse considerada o ápice dos esforços de marketing (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015).

Atrair novos clientes passou a ser apenas um passo intermediário no processo de marketing (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015), desenvolver um relacionamento mais próximo com esses clientes e transformá-los em leais também foram reconhecidos como aspectos igualmente importantes (BERRY, 1983). Essas atividades foram, e são até hoje, desempenhadas pelo marketing de relacionamento, o processo de engajamento que estabelece, desenvolve e mantém relacionamentos cooperativos de longo prazo mutuamente benéficos entre uma empresa e seus públicos (MORGAN; HUNT, 1994; GUMMESSON, 2005; LARENTIS; SLONGO, 2008).

Para Grönroos (1990), o marketing, em si, já diz respeito a estabelecer, manter e melhorar as relações com clientes e outros parceiros por meio de um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas, de forma que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. A implicação da definição de Grönroos (1990) é que o relacionamento é a razão de ser da empresa e o marketing deve ser dedicado à construção e aprimoramento de tais relacionamentos (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015).

Shani e Chalasani (1992, p. 44) definiram o marketing de relacionamento como “um esforço integrado para identificar, manter e construir uma rede com clientes individuais e fortalecer continuamente essa rede para o benefício mútuo de ambos os lados, por meio de

contatos interativos, individualizados e de valor agregado durante um longo período de tempo”.

Morgan e Hunt (1994) recorreram à distinção entre trocas transacionais e trocas relacionais feita por Dwyer, Schurr e Oh (1987), para propor uma definição mais abrangente de marketing de relacionamento, o qual refere-se a todas as atividades de marketing voltadas para estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso (MORGAN; HUNT, 1994).

Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015, p. 123) definiram o marketing de relacionamento como “o processo contínuo de se envolver em atividades e programas colaborativos com clientes imediatos e de usuários finais para criar ou melhorar o valor econômico, social e psicológico mútuo, de forma lucrativa”.

Mesmo ocorrendo divergências conceituais, há uma aceitação geral de que o marketing de relacionamento se preocupa com o estabelecimento de relacionamentos colaborativos entre a empresa e seus clientes e/ou outros atores de marketing, e não com as muitas formas que as relações de marketing podem assumir (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). Essas relações de cooperação são caracterizadas por Dwyer, Schurr e Oh (1987) como interdependentes e orientadas a longo prazo, pois acredita-se que, nesse tipo de relação, os atores de marketing não se envolverão em um comportamento oportunista e que tais relacionamentos serão ancorados em ganhos e cooperação mútua (GANESAN, 1994).

O antecessor do que agora é chamado de marketing B2B, foi o marketing industrial (WEBSTER, 1978), que concentrava-se principalmente em transações de matérias-primas, equipamentos e suprimentos realizadas por empresas à outros negócios, que os utilizavam em suas operações (LILIEN, 2016). Com a diminuição da velocidade de crescimento do setor produtivo e a aceleração dos serviços e da tecnologia, o termo marketing industrial foi gradualmente substituído pelo termo marketing B2B, pelo último ser mais amplo, abordar as relações geradoras de valor entre empresas, agências governamentais e organizações sem fins lucrativos, e pela presença dos muitos indivíduos que as representam (LILIEN, 2016).

O marketing de relacionamento no B2B tem uma orientação mais sistêmica do que o marketing transacional (ARRUDA, 2017), o que torna possível a inclusão de todos os atores relevantes e das influências ambientais no processo de marketing (GRÖNROOS, 1994). Segundo a definição da *American Marketing Association* (AMA), o marketing de relacionamento B2B tem como objetivo desenvolver e gerenciar relacionamentos de longo prazo e/ou a confiança com clientes, distribuidores, fornecedores e outros atores no ambiente de marketing (AMA, 2018).

Para Bachmann e van Witteloostuijn (2009) e Dong, Ma e Zhou (2017), relacionamentos interorganizacionais são arranjos formais, que reúnem ativos tangíveis e intangíveis, de duas ou mais organizações juridicamente independentes, com o objetivo de produzir valor conjunto. Um princípio básico do marketing de relacionamento B2B é que a vantagem competitiva das empresas pode aumentar por meio do desenvolvimento de relações de cooperação com parceiros chave selecionados (MORGAN; HUNT, 1994; DYER; SINGH, 1998; SHETH; PARVATIYAR, 1995; IRELAND; HITT; VAIDYANATH, 2002; SKARMEAS et al., 2008). Esta prática é mais evidente em mercados industriais do que de consumidores (CANNON; PERREAULT, 1999; NAUDE; BUTTLE, 2000; SKARMEAS et al., 2008), pois, entre empresas, as relações com clientes demoram mais para se desenvolver, duram mais tempo, possuem maior custo de transação e impactam mais os resultados do que em relações B2C (ZHANG; NETZER; ANSARI, 2014).

Na maior parte dos casos, a fase inicial de um relacionamento interorganizacional é caracterizada por níveis baixos de experiência e de normas, exigindo-se pouca interação interpessoal e vínculo relacional mínimo (JAP; ANDERSON, 2007; ZHANG et al., 2016). Com o passar do tempo, por estarem satisfeitas, algumas empresas permanecem nesse tipo de relação (ZHANG et al., 2016). Os níveis de confiança, compromisso, interdependência e normas relacionais aumentam à medida que os parceiros exploram seus relacionamentos (DWYER; SCHURR; OH, 1987; JAP; GANESAN, 2000; PASWAN; BLANKSON; GUZMAN, 2011). Esse estado pode encorajar o desenvolvimento e expansão dos propósitos, valores e expectativas compartilhadas, impactando positivamente no desempenho (ZHANG et al., 2016).

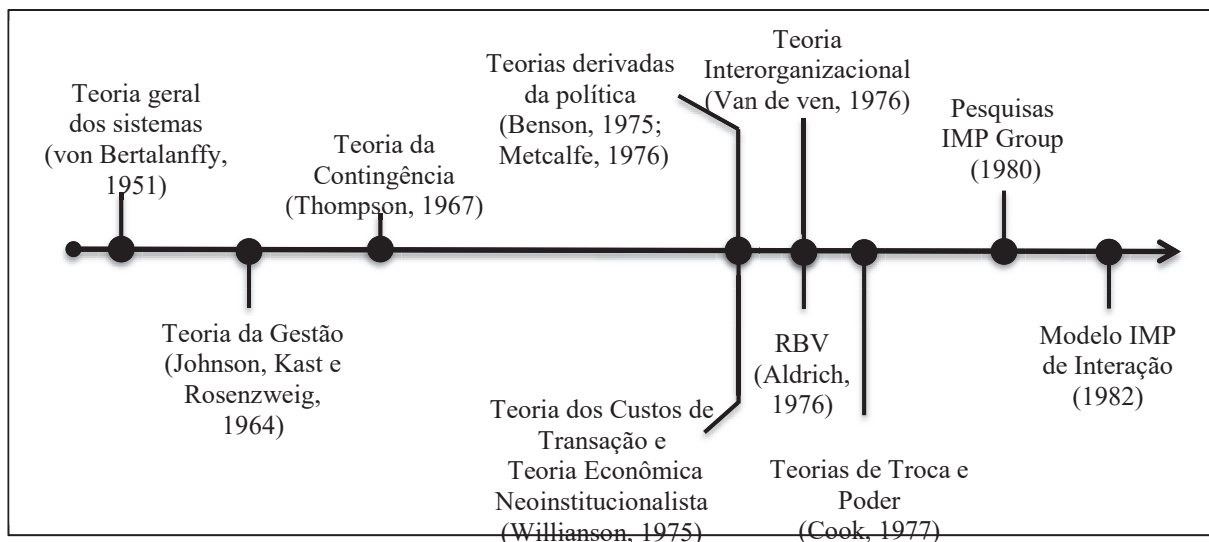
Segundo Morgan (2000), relacionamentos interorganizacionais que forneçam benefícios econômicos superiores tendem a aumentar a cooperação, a preservação e o sucesso desses relacionamentos (LARENTIS; SLOGO, 2008). Como um domínio de pesquisa, de acordo com Möller (2013), o marketing empresarial pode ser concebido em várias camadas inter-relacionadas, como indivíduos, grupos, organizações ou funções e seus comportamentos (comportamento de clientes, de vendedores, de equipes de vendas, de centros de compras, marketing como uma função e suas interações com outras funções da empresa e outros); comportamentos interorganizacionais (fornecedores e clientes); sistemas institucionais (canais de marketing); e mercados, culturas e indústrias (contexto de marketing).

Os principais estudos que impulsionaram o pensamento do marketing de relacionamento observaram as relações simbióticas entre empresas que não estavam estritamente ligadas pelas relações tradicionais de intermediários de mercado (ADLER, 1966;

VARDARAJAN, 1986; VARDARAJAN; RAJARATHNAM, 1986). O desenvolvimento de relacionamentos duradouros com clientes e fornecedores também foi investigado (ARNDT, 1979), e deu origem a estudos americanos em relacionamentos interorganizacionais de longo prazo (JACKSON, 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987), e europeus, como os do *Industrial Marketing and Purchasing Group* (IMP), focados nas relações de negócios e redes (HÅKANSSON, 1982; HALLEN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; ANDERSON; HÅKANSSON; JOHANSON, 1994).

Os relacionamentos evoluem ao longo do tempo. Segundo as teorias do desenvolvimento de relacionamentos, dominantes na literatura do marketing, essa evolução é um processo contínuo, no qual interações repetidas e esforços estratégicos conjuntos constroem incrementalmente uma história estável entre os parceiros (DWYER; SCHURR; OH, 1987; HEIDE, 1994; RING; VAN DE VEN 1994; HARMELING; PALMATIER, 2015). A Figura 1 ilustra a evolução teórica da construção do conhecimento em relacionamentos interorganizacionais.

Figura 1 - A evolução teórica da pesquisa em relacionamentos B2B



Fonte: ADAPTADO PELA AUTORA DE CROPPER et al., 2014.

Segundo Cropper et al. (2014), pouco se publicava sobre o tema ‘interorganizacional’ até a década de 1940. Parece ter sido com o progresso da Teoria Geral do Sistemas (TGS), de von Bertalanffy (1951), que o termo começou a ganhar corpo (CROPPER et al., 2014). Quando a TGS foi introduzida nas discussões da Teoria da Gestão por Johnson, Kast e Rosenzweig (1964), o pensamento daqueles que queriam explorar as relações entre organizações se direcionou (CROPPER et al., 2014). As dúvidas e restrições sobre entrar ou

não em uma relação com outra organização passou a ser discutida por seguidores da Teoria da Contingência, como Thompson (1967), enquanto as redes, relações entre múltiplas organizações, tomaram corpo principalmente nas teorias derivadas da política (BENSON, 1975; METCALFE, 1976).

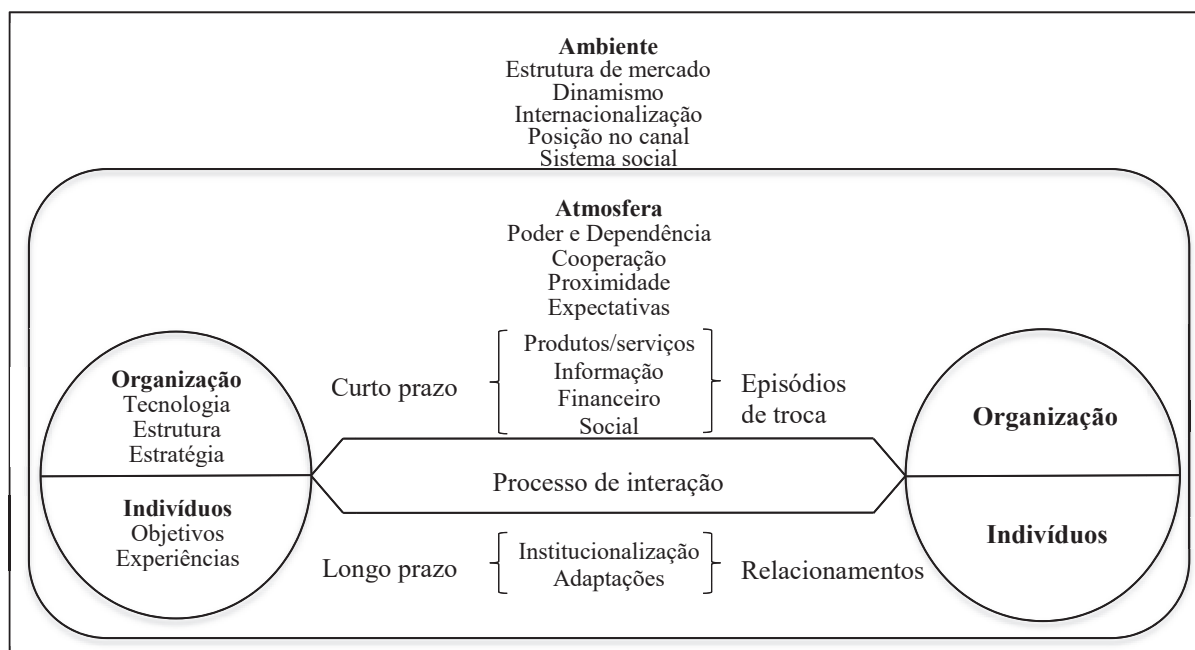
Apesar de estar focado na eficiência e *trade-offs* entre mercado e governança baseada na hierarquia (CROPPER et al., 2014), Williamson (1975), além de ser o precursor de uma das abordagens mais importantes das relações interorganizacionais, a Teoria dos Custos de Transação, procurou explicar a racionalidade econômica das trocas interorganizacionais pela Teoria Econômica Neoinstitucionalista (TEN). Assim como a TEN, outra corrente teórica emergiu para explicar os relacionamentos entre comprador e vendedor, a Teoria Interorganizacional, que estava mais focada nos relacionamentos entre organizações individuais e os ambientes em que estavam inseridas, assim como nos relacionamentos entre grupos de organizações (CROPPER et al., 2014).

Paralelamente, uma outra corrente teórica estudava os motivos que levavam as organizações a procurar relações com outras organizações, principalmente a dependência de recursos, surgindo a RBV (ALDRICH, 1976). Em seguida, Cook (1977) lançou as bases para as pesquisas relacionadas à troca e poder. Nessa época, as abordagens do estudo das organizações e suas relações estavam bem estabelecidas (CROPPER et al., 2014), de modo que começaram a surgir as primeiras revisões bibliográficas no assunto (VAN DE VEN, 1976).

O grupo de estudiosos, nomeado *IMP Group*, a partir de uma extensa pesquisa sobre as relações entre comprador-vendedor, lançou, em 1980, um modelo interativo que mudou completamente a forma como os relacionamentos interorganizacionais eram entendidos, principalmente por reconhecer a importância das interações sociais que ocorriam nesses ambientes (JOHNSEN; LAMMING; HARLAND, 2014). O modelo defende que contínuas relações de troca ocorrem em uma série limitada de atores identificados, normalmente entre dois participantes ou atores, que podem ser diferenciados em dois níveis: organizações e indivíduos (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1990), conforme mostra a Figura 2.

Esse modelo ajuda a compreender a forma como os indivíduos podem ter seus próprios objetivos e experiências, o que pode afetar seu comportamento e desempenho, direcionando os relacionamentos de forma distinta (JOHNSEN; LAMMING; HARLAND, 2014).



Figura 2 - O modelo de interação do IMP *Group*

Fonte: HÅKANSSON, 1982.

Segundo Leek, Turnbull e Naudé (2002), a pesquisa original do IMP baseou-se essencialmente nas relações diádicas do canais de marketing (HÅKANSSON, 1982) e as trocas interorganizacionais ainda são um tema de discussão intensa para acadêmicos e profissionais de marketing (WANG; ZHANG, 2017), já que a administração efetiva dessas trocas é fundamental para o desempenho do canal (HEIDE, 1994; SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015).

### 2.1.1 Marketing de Relacionamento B2B em Canais de Marketing

Em ambientes de alta concorrência e poucas barreiras à entrada de novos concorrentes, os canais podem se tornar a melhor forma de satisfazer clientes e proporcionar ajustes flexíveis nas mudanças ambientais institucionais a longo prazo (COUGHLAN et al., 2012). Segundo Yu (2017), os canais de marketing estão presentes nos bastidores de cada produto e serviço que os clientes finais compram. Por isso, as empresas têm, cada vez mais, tomado uma visão de rede de valor e examinado toda a cadeia, em vez de limitar seu foco apenas aos seus fornecedores, distribuidores e clientes imediatos, separadamente (YU, 2017).

Canais congruentes aos objetivos das organizações em questão são um fator importante na competitividade, pois diminuem os custos das transações e proporcionam uma coordenação mais eficiente da cadeia de valor (FRAGOSO, 2013). Além disso, o trabalho dos

participantes de um canal de marketing não se trata de um acontecimento isolado, mas sim da consolidação de relacionamentos ao longo da cadeia (COUGHLAN et al., 2012).

Vários autores conceituaram os canais de marketing, por diferentes perspectivas. O Quadro 1 compreende alguns conceitos dos principais estudiosos que contribuíram com a evolução desse campo científico.

Quadro 1 - Os diferentes conceitos históricos de canal de marketing

<b>Autor (ano)</b>	<b>Definição de Canal de Marketing</b>
Reve e Stern (1979)	Conjuntos de organizações interdependentes que, por meio de uma troca de resultados, estão envolvidos no processo de criação de um produto ou serviço.
Corey, Céspedes e Rangan (1989)	Redes de agentes em que os produtos fluem de produtores para clientes finais.
Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)	Rede organizada de agências e instituições combinadas, que desempenham as atividades mercadológicas necessárias para ligar produtores a usuários.
Berman (1996)	Um conjunto de relacionamentos de troca que criam valor ao consumidor na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços.
Pelton, Strutton e Lumpkin (1997)	São organizações externas que a empresa usa para alcançar seus objetivos comerciais.
Rosenbloom (1999)	É um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.
Coughlan e Stern (2001)	A organização contratual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.
Coughlan et al. (2012)	Um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo
Rosenbloom (2013)	Caminho ordenado de agentes interconectados que criam valor para os usuários finais.
Oliveira e Castro (2014)	Um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de fabricação de um produto ou serviço disponível para uso ou consumo.
Palmatier, Stern e El-Ansary (2014)	Conjuntos de organizações interdependentes ou intermediários envolvidos no processo de tornar os produtos ou serviços dos fabricantes (ou produtores) disponíveis para seus usuários finais.
AMA (2018)	Uma rede organizada de empresas e instituições que, em combinação, executam todas as atividades necessárias para ligar produtores e usuários a fim de realizar a tarefa de marketing.

Fonte: AUTORA, 2019.

Há um crescente consenso, entre acadêmicos e profissionais da área de marketing, que a pedra angular dos negócios contemporâneos está, principalmente, na qualidade das relações entre vendedores e seus compradores (LEONIDOU et al., 2014; LEONIDOU et al., 2017). O vendedor ganha por meio de compras repetidas e minimização da troca de clientes, enquanto os compradores ganham por meio do aumento na segurança de fornecimento, da eficiência logística e da racionalização das estruturas de custos (SHARMA; SHETH, 1997; LEONIDOU et al., 2017).

Uma das principais funções do canal de marketing está no papel de especialização e divisão do trabalho (VALÉRIO, 2015). Os distribuidores também são responsáveis por reduzir o custo das transações, tanto ao diminuir o número de contatos e, assim, atingir um número maior de clientes, quanto ao torná-las rotineiras, de forma a aumentar a eficiência no processo (COUGHLAN et al., 2012).

O contato direto com o cliente final permite ao intermediário um melhor entendimento das reais necessidades de seu público alvo, reduzindo a incerteza no processo de busca de potenciais compradores por parte do fornecedor (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997). Além disso, o intermediário também realiza o ajuste das discrepâncias entre o que é ofertado pelos produtores e o que é demandado pelos clientes (BERMAN, 1996). Por isso, as empresas intermediárias podem até ser excluídas, tornando o canal mais enxuto, mas os fluxos que esses agentes desempenham serão transferidas para frente ou para trás, e assumidos por outros membros do canal, para que se preserve a prestação de serviço (COUGHLAN et al., 2012).

As normas relacionais governam a forma como os membros do canal gerenciam seu relacionamento, e se desenvolvem ao longo do tempo à medida que um relacionamento opera (COUGHLAN et al., 2012). Um canal com normas relacionais sólidas evita o conflito ao desencorajar as partes a perseguirem seus próprios interesses às custas do canal (HEIDE; JOHN, 1992).

A atenção que os relacionamentos nos canais passaram a receber no decorrer dos anos, levou os agentes responsáveis pelo marketing a expandirem suas ações às empresas como um todo (VALÉRIO, 2015), incluindo qualquer funcionário da empresa distribuidora que interaja direta ou indiretamente com os clientes (GUMMESSON, 1987), e qualquer indivíduo que participe da tomada de decisão da compra (GREWAL et al., 2015).

## **2.2 O Relacionamento interpessoal no Canal B2B**

Dentro da literatura interorganizacional, o número de estudos que investigam a importância dos relacionamentos pessoais nas relações comprador-fornecedor, embora ainda escassos, tem aumentado (GEDEON; FEARNE; POOLE, 2009). Para Plank e Newell (2007), as relações pessoais e sua interação nos negócios são muito mais complexas do que a pesquisa até hoje identificou.

Andersen e Kumar (2006) sugerem que a falta de “química” interpessoal é vista como uma razão pela qual as relações comerciais não se desenvolvem ou deixam de ser sustentadas. Quando há conflito de relacionamento entre o cliente e o vendedor, é muito difícil

desconstruir a imagem estabelecida entre esses indivíduos (REID et al., 2004). Em compensação, uma interação positiva entre indivíduos de diferentes organizações pode estimular a resolução de conflitos comerciais (BOOTE; PRESSEY, 1999).

O bom relacionamento pessoal com funcionários do lado do fornecedor também faz com que o cliente tenha mais relutância em deixar a relação comercial quando experimenta eventos desagradáveis (COULTER; LIGAS, 2000; JONES; MOTHERSBAUGH; BEATTY, 2000; ROOS, 1999). Além disso, existe uma associação negativa entre laços sociais e a tendência de sair de um relacionamento por parte do cliente (WATHNE; BIONG; HEIDE 2001).

Gilliland e Bello (2002) sugerem que o comprometimento baseado na lealdade do cliente significa que este sente uma ligação psicológica com o fornecedor, resistente à mudanças, o que o leva a não romper o relacionamento quando um fornecedor concorrente oferecesse benefícios econômicos superiores. Ou seja, a formação de relacionamentos pessoais melhora os interesses profissionais gerais dos membros e, mais intrinsecamente, criam laços de amizade (MEYER et al., 2017).

Assim, a interação entre empresas pode ser mediada pelas interações entre pessoas (HALINEN; SALMI, 2001). Para entender o papel crítico das relações interpessoais em contextos comerciais, Iyer, Sharma e Evanschitzky (2006) destacam que as estratégias de marketing das empresas de produtos industriais classificam as oportunidades de mercado em duas dimensões: frequência de vendas e lucro por transação, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 - Papel crítico das relações interpessoais no B2B

<b>Frequência de Vendas</b>	Alta	Marketing a nível de empresa <b>Baixo</b>	Canal Vertical <b>Médio</b>
	Baixa	Internet/ Marketing Direto <b>Baixo</b>	Venda Direta <b>Alto</b>
		Baixo	Alto
		<b>Lucro por Transação</b>	

Fonte: IYER; SHARMA; EVANSCHITZKY, 2006.

O modelo demonstra que quanto menor a frequência de vendas e maior o lucro por transação, como é o caso das vendas diretas, mais importante o desenvolvimento de um relacionamento interpessoal entre o cliente e o vendedor (IYER; SHARMA; EVANSCHITZKY, 2006). Isso porque as normas ou expectativas de comportamento são geradas, frequentemente, por meio das interações entre os atores que constituem um canal de marketing (COUGHLAN et al., 2012), o que normalmente é tarefa dos *boundary spanners*.

### **2.2.1 Boundary Spanners**

A pesquisa de marketing de relacionamento e governança relacional reconhece a importância do relacionamento interpessoal na construção de relacionamentos leais e comprometidos com os clientes (PARK; LUO, 2001; DONG; MA; ZHOU, 2017). O desenvolvimento de relações B2B, muitas vezes, se baseia em contatos ou vínculos com indivíduos específicos, não com organizações, e o desenvolvimento de relações interpessoais torna-se um pré-requisito em relações comerciais (JAVALGI; JOSEPH; GOMBESKI, 1995; DAVIES et al., 1995; LIAN; LAING, 2007; DWYER; SCHURR; OH, 1987; WANG, 2007).

Nos mercados B2B, as empresas têm os motivos e os meios para se aproximarem de seus clientes (DAY, 2000). Um dos meios, e talvez o mais impactante nas trocas interorganizacionais, é a interação social entre os *boundary spanners*, agentes que ficam localizados na área de fronteira entre as empresas, interagindo uns com os outros, criando o elo entre a organização e o meio exterior (ELLEGAARD, 2012; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2018). Segundo Palmatier et al. (2006), as estratégias de marketing de relacionamento focadas na construção de relações interpessoais entre os *boundary spanners* são mais eficazes do que as relações entre empresa-cliente, como programas de fidelidade, por exemplo. Assim, o conhecimento da maneira pela qual a interação entre esses indivíduos ocorre e como as relações são formadas é crucial na construção de uma compreensão do processo de desenvolvimento de relacionamentos B2B (LIAN; LAING, 2007).

Cada interação de compra e venda ocorre em uma atmosfera influenciada por um conjunto mais amplo de relacionamentos, existentes nos níveis pessoal e organizacional (LIAN; LAING, 2007). As relações no nível pessoal evocam comportamentos que geram custos e recompensas (BAGOZZI, 1974). Para Bonoma e Johnston (1978), os fatores sociais influenciam mais a decisão de compra B2B do que os fatores racionais e econômicos e a “cooperação, confiança e gosto mútuo são variáveis que podem se desenvolver em uma interação positiva entre compradores e vendedores” (BONOMA; JOHNSTON, 1978). Por

isso, reconhecer o papel central dos relacionamentos interpessoais na gestão do processo de compra e examinar a maneira pela qual os relacionamentos pessoais são construídos e gerenciados é inestimável na compreensão dos processos de compra B2B (LIAN; LAING, 2007).

A presença dos *boundary spanners* fornece um portal para comunicações mais amplas entre as organizações, por gerarem familiaridade e confiança (KIESSLING; HARVEY, 2004). Dentro de uma rede de relacionamento, os laços fortes que levam à confiança pessoal são úteis para iniciar e concluir transações (DONG; MA; ZHOU, 2017). No contexto do marketing de relacionamento, os *boundary spanners* gerenciam ativamente as conexões interpessoais e comerciais nas trocas B2B (KATZ; KAHN, 1978). As relações interpessoais no relacionamento de canal são, portanto, um tipo especial de laço, que liga as fronteiras das relações de troca por meio de atividades sociais e obrigações recíprocas, favorecendo as trocas B2B (DAVIES et al., 1995; PENG; LUO, 2000; DONG; MA; ZHOU, 2017).

A proximidade das formas de interação dos *boundary spanners*, frequentemente usada para descrever a natureza do relacionamento entre o cliente e a empresa (CHUNG; SCHNEIDER, 2002; DAY, 2000; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002), modela a parceria ao longo do tempo, embora as teorias econômicas ignorem o papel das pessoas envolvidas (HUTT; STAFFORD, 2000; FERGUSON; PAULIN; BERGERON, 2005). Segundo Grönroos (1990), os recursos do vendedor devem ser usados de maneira que a confiança do cliente nos recursos envolvidos e, portanto, na própria empresa, seja mantida e fortalecida. Além disso, quando os consumidores se sentem próximos a uma empresa, são mais propensos a permanecer no relacionamento (BARNES, 1997).

Os *boundary spanners*, segundo Dong, Ma e Zhou (2017), tendem a conduzir seus negócios dentro de suas redes, e acabam internalizando as relações B2B em que estão envolvidos (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). Assim, o relacionamento interpessoal nas trocas B2B influenciam a confiança, o compromisso, a satisfação, a lealdade, a redução de conflitos e de incerteza dos mercados (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; LARSON, 1992; LUO, 1997; ARIAS, 1998; DORSCH; SWANSON; KELLY, 1998; WONG; TAM, 2000; HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002; ULAGA; EGGERT, 2006).

Segundo Lian e Laing (2007), as influências ambientais e pessoais, que permeiam o processo de compra B2B, precisam ser examinadas criticamente para entender a evolução e a dinâmica de tais relações (WILSON, 1999). A pesquisa sobre as relações interpessoais entre grupos tem uma tradição de se basear na psicologia social (BAGOZZI, 1974, 1975; BONOMA; JOHNSTON, 1978; DWYER; SCHURR; OH, 1987; FRAZIER, 1983;

HÅKANSSON, 1982; LAMBE; WITTMANN; SPEKMAN, 2001; WILSON, 1995; ELLEGAARD, 2012), mas a miopia sobre a psicologia das relações interorganizacionais se dá tanto por parte dos gestores, quanto dos psicólogos (SCHRUIJER, 2014).

Segundo Lehtimäki et al. (2018), o papel dos aspectos não-econômicos de nível individual estão se tornando cada vez mais importantes nos contextos B2B. Nesse sentido, um dos conceitos mais utilizados na pesquisa sócio-psicológica na previsão de comportamentos e atitudes, são os valores pessoais (ROKEACH, 1973).

### ***2.2.2 Valores Pessoais***

Por séculos, filósofos, cientistas sociais e psicólogos têm buscado compreender os elementos fundamentais que determinam o comportamento humano. No âmbito do marketing, a Teoria dos Valores Pessoais, se mostra uma importante vertente para compreensão desse comportamento (MUNSON; MCQUARRIE, 1988). Dentre as inúmeras razões que justificam o interesse das ciências humanas em relação ao tema, destacam-se sua capacidade explicativa e preditiva em relação aos modos de conduta individuais ou coletivos (SCHWARTZ et al., 2012). Para Zhang, Austin e Glass (2006) os valores, como motivadores profundos e poderosos das ações sociais, representam um princípio organizador, não só na vida pessoal dos indivíduos, como nas organizações em que estão inseridos.

Sabe-se que a cultura é capaz de influenciar valores, crenças, normas e comportamento das pessoas (LEUNG et al., 2005; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012), e que essas crenças, atitudes e valores são organizados em conjunto e integrados funcionalmente em um sistema cognitivo. Isso torna as diferenças culturais um desafio em relacionamentos B2B, já que as organizações não possuem valores além dos valores de seus membros (ZHANG; AUSTIN; GLASS, 2006).

Deve-se compreender que os valores não atuam de modo isolado, mas se articulam entre si, o que caracteriza este sistema de valores (ROKEACH, 1973; KAMAKURA; MAZZON, 1991; SCHWARTZ, 1992; SCHWARTZ et al., 2012). Rokeach (1973, p. 5) forneceu uma definição científica social de “valor como critério”, em que descreve um valor pessoal como “uma crença duradoura de que um modo específico de conduta ou estado final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível a um modo oposto ou inverso de conduta ou estado final de existência”. Ainda, para Mahamuni et al. (2017), os valores pessoais são crenças ou ideias sobre o que é desejável em um determinado contexto e situação. Mais importante ainda, o sistema básico de valores não muda facilmente

(ROKEACH, 1979; SCHWARTZ, 1992), podendo ser usado para direcionar as atividades de empresas orientadas ao mercado (NEPOMUCENO; PORTO, 2010).

A teoria dos valores está presente em estudos publicados desde a década de 1940 (WOODRUFF; DIVESTA, 1948; THURSTONE, 1959), mas o primeiro instrumento criado para medição de valores pessoais, o *Allport-Vernon-Lindzey Study of Values* (ALLPORT; VERNON; LINDZEY, 1960), já sugeria que os valores humanos exercem domínio significativo na vida das pessoas, direcionando a atividade do ser humano às suas realizações (ALLPORT; VERNON; LINDZEY, 1960). Influenciado por Allport e amparado pela psicologia social, Rokeach (1973) desenvolveu o primeiro instrumento a usar uma escala ordinal, o *Rokeach Values Survey* (RVS), dividindo 36 valores em dois grupos, Terminais e Instrumentais, que deveriam ser hierarquizados como princípios guia na vida dos respondentes (PEREIRA; CAMINO; COSTA, 2005; MADI, 2016).

À luz da teoria de Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) iniciaram seus estudos, supondo que não houvesse uma separação dos valores em terminais e instrumentais, conforme propunha Rokeach. A dúvida se confirmou, e com isso os autores apresentaram, em 1992, a *Schwartz Value Survey* (SVS). Visando ampliar a capacidade heurística e o poder explanatório da teoria dos valores pessoais, Schwartz et al. (2012) apresentaram sua versão refinada e um novo instrumento de mensuração similar às proposições anteriores, o *PVQ-Refined* (PVQ-RR).

Coerente com as proposições de Rokeach (1973), a abordagem estrutural dos valores de Schwartz (1992) se mostra como a principal referência contemporânea sobre o tema (BILSKY, 2009; CALVOSA, 2012; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016; ANDRADE; LEITE, 2017). A teoria original dos valores humanos de Schwartz propõe dez tipos motivacionais: Universalismo, Hedonismo, Segurança, Estimulação, Conformidade, Tradição, Poder, Benevolência, Autodeterminação e Realização (SCHWARTZ, 2005). Já a teoria refinada dos valores humanos, baseada na ideia do *continuum* motivacional, procura dividi-lo em um conjunto mais fino de valores significativos, conceitualmente distintos, possibilitando ao modelo um “maior poder universal heurístico e preditivo” (SCHWARTZ et al., 2012, p. 684).

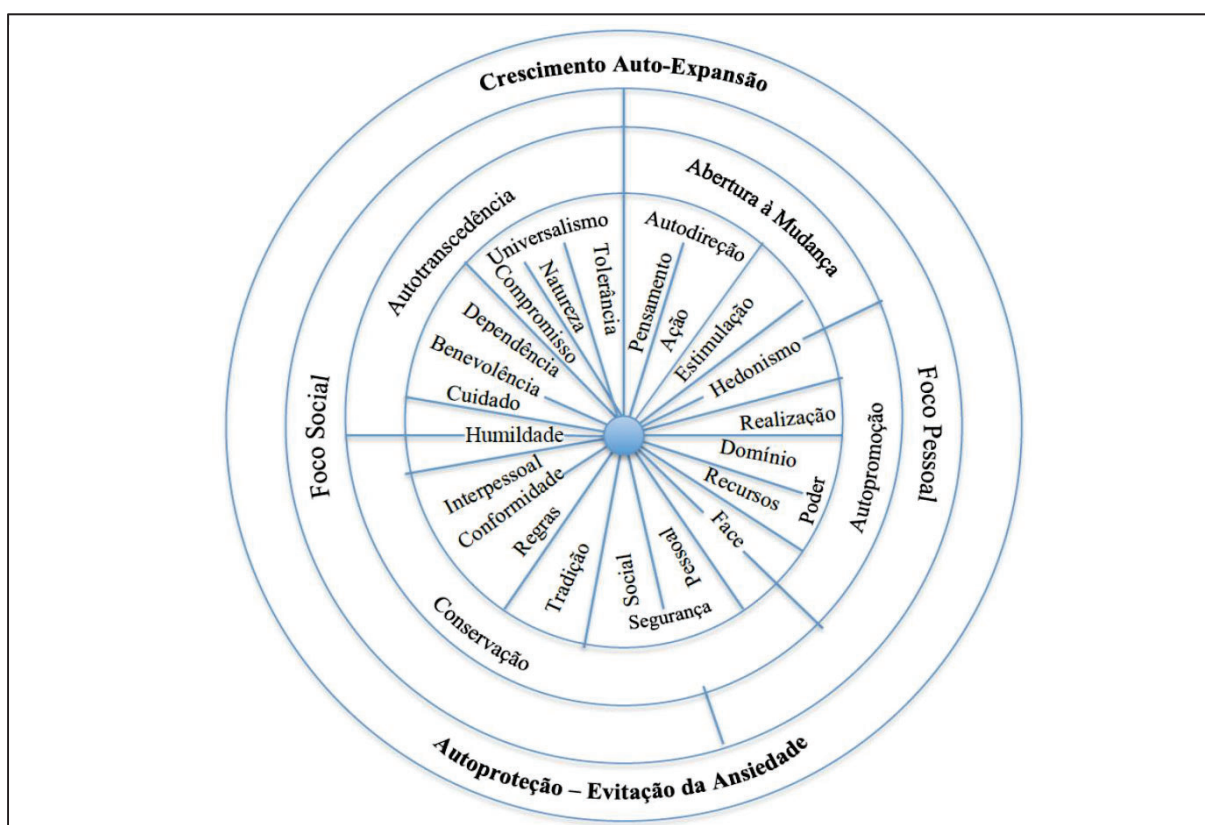
A teoria refinada dos 19 valores humanos básicos (SCHWARTZ et al., 2012), expressa com maior precisão a suposição central da teoria original: os valores formam um *continuum* motivacional circular (Figura 4). Cada um dos dezenove valores estreitamente definidos foi classificado conforme sua correlação com outros valores e deram origem a categorias mais amplas, de “segunda ordem”. São quatro as categorias de valores de segunda



ordem: Autotranscendência (Universalismo Tolerância, Natureza e Compromisso; Benevolência Cuidado e Dependência; e Humildade), Abertura à Mudança (Hedonismo; Estimulação; e Autodireção de Pensamento e de Ação), Autopromoção (Poder sobre Recursos e de Domínio; Realização; e Face) e Conservação (Conformidade Interpessoal e com as Regras; Tradição; Segurança Social e Pessoal). Por sua vez, os valores de segunda ordem apresentam relações entre si e podem ser organizados conforme duas grandes dimensões dicotômicas: i) Foco Social *versus* Foco Pessoal; ii) Crescimento Auto-Expansão *versus* Autoproteção e Evitação de Ansiedade.

O estudo de Torres, Schwartz e Nascimento (2016) traduziu e validou o PVQ-RR junto aos brasileiros, além de testar a utilidade e validade do poder preditivo dos 19 valores para comportamentos - uma vez que, nos estudos anteriores, Schwartz et al. (2012) fez esta associação com atitudes e crenças, mas não com comportamentos (VILELA, 2017).

Figura 4 - O círculo motivacional de Schwartz et al. (2012)



Fonte: TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016.

As pessoas e seus valores são grandes diferenciais na busca pela vantagem competitiva de uma empresa (GAO, 2015), já que a interação é mais fácil e menos

cognitivamente desafiadora com parceiros que possuem valores similares (SMITH, 1998). Valores compartilhados em um canal de marketing estão diretamente ligados às variáveis de relacionamento B2B (KASHYAP; SIVADAS, 2012). Para Larentis, Antonello e Slongo (2019), o marketing de relacionamento B2B, em sua essência, é sobre os indivíduos e suas interações e, por isso, é fundamental considerar a parceira entre pessoas de diferentes organizações, quanto à seus valores, crenças e símbolos.

### **2.3 Construtos do Relacionamento B2B**

Como Zaheer, Mcevily e Perrone (1998) explicam, o exame das características de um relacionamento interorganizacional requer o estudo dos níveis tanto individual quanto organizacional, simultaneamente. Diversos construtos estão envolvidos nos estudos de relacionamentos interorganizacionais. A meta-análise de Palmatier et al. (2006) divide os fatores influenciadores do sucesso do marketing de relacionamento em (i) antecedentes, como a similaridade entre os membros, que pode ser medida por meio da congruência de valores; e (ii) mediadores, que envolve fatores como a satisfação com o relacionamento, e a qualidade do relacionamento, medida, entre outros construtos, pelo valor percebido no relacionamento.

#### **2.3.1 Congruência de Valores**

A teoria da semelhança-atração indica que as pessoas têm maiores intenções de criar e manter suas relações com aqueles que são semelhantes à si próprios (BYRNE, 1997; GAUNT, 2006). Segundo Palmatier et al. (2006), a semelhança pode ser medida pela aparência, estilo de vida e status entre *boundary spanners* ou as culturas, valores e objetivos semelhantes entre organizações. Para a teoria da troca social, valores congruentes entre parceiros de canal fornecem uma base para a cooperação e um relacionamento sustentável (BLAU, 1964) e tem um efeito positivo e significativo na confiança (CAZIER; SHAO; LOUIS, 2017). Essas abordagens constituem a base para a pesquisa de congruência de valores em contextos B2B (KRISTOF; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

O conceito de congruência é usado de forma intercambiável às concepções de ajuste, correspondência, similaridade, sobreposição, alinhamento e compartilhamento entre dois construtos (ZHANG; BLOEMER, 2008), e é fundamental na pesquisa organizacional (EDWARDS, 1995). É a partir da compatibilidade de valores que se podem identificar semelhanças entre organizações e seus membros (experiências passadas, ações atuais e

expectativas futuras) (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994; MORGAN, 2000; LARENTIS, ANTONELLO; SLONGO, 2018).

Nas relações interorganizacionais, as empresas podem identificar os valores de seus parceiros e compará-los com seus próprios valores (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992). Nesse mercado, os relacionamentos desenvolvem-se mais rapidamente quando as partes possuem, entre outras características, valores e crenças semelhantes (WEITZ; JAP, 2000; MORGAN, 2000; LARENTIS; SLONGO, 2008).

Assim, pesquisadores de marketing sugerem que a congruência de valores entre os parceiros de troca controla e racionaliza as tomadas de decisões (ENZ, 1988), gera entendimentos mútuos e expectativas comuns (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992), promove confiança (SITKIN; ROTH, 1993), influencia no desejo de seguirem os acordos iniciais (MURRY; HEIDE, 1998), sustenta a harmonia de interesses, o que reduz a probabilidade de comportamento oportunista (REN, 2010), ajuda a desenvolver normas e diretrizes de ambos os parceiros (SCHEIN, 2010), direciona os objetivos e os comportamentos para atingi-los (POSNER, 2010; MALBAŠIĆ; REY; POTOČAN, 2015), reforça a coordenação e o desempenho por meio de metas comuns internalizadas (KASHYAP; SIVADAS, 2012) e evita futuras violações de expectativas (WANG; ZHANG, 2017).

Valores congruentes minimizam os interesses divergentes dos membros do canal e aumentam seu senso de interdependência mútua (BARNARD, 1939), o que ajuda a alcançar os objetivos do canal (KASHYAP; SIVADAS, 2012). Os parceiros de canal precisam “nadar” juntos e a extensão dos valores compartilhados (ou a falta deles) pode ter implicações importantes para o relacionamento (KASHYAP; SIVADAS, 2012). Dada a importância dos valores para as organizações, surgiu uma literatura em torno dos significados, dimensões e funções dos valores, como a relação entre os valores organizacionais e os valores dos funcionários (BYZA et al., 2017; LEE et al., 2017) e o impacto da congruência de valores dos líderes e de sua equipe (JENSEN, 2018; QU et al., 2017; LAJOIE et al., 2017). No entanto, o potencial de governança dos valores nas trocas B2B é ainda pouco explorado (WANG; ZHANG, 2017).

Segundo Zhang e Bloemer (2008), os compradores com baixa congruência de valor podem se sentir satisfeitos com a compra uma vez, mas é menos provável que mantenham e aprimorem seu relacionamento com este fornecedor. Portanto, a congruência de valores aumenta o impacto da qualidade da relação do comprador na lealdade, mesmo que indiretamente (ZHANG; BLOEMER, 2008).

### 2.3.2 Valor do Relacionamento

Desde meados de 1990, a compreensão do valor percebido pelo cliente tem sido uma das prioridades da pesquisa e prática de marketing (ARSLANAGIC-KALAJDZIC; ZABKAR, 2015). O Quadro 2 exhibe os principais conceitos de valor e suas respectivas definições ao longo das pesquisas que envolveram o tema.

Quadro 2 - Os principais conceitos de valor

Autor (ano)	Citações 2019	Conceito de Valor	Definição
Zeithaml (1988)	19.620	Valor percebido pelo cliente	“Avaliação geral do cliente sobre a utilidade de um produto com base nas percepções do que é recebido e do que é dado.” (p. 12)
Monroe (1990)	3.910	Valor percebido pelo cliente	“ <i>Tradeoff</i> entre a benefícios que eles percebem no produto em relação ao sacrifício que percebem pagando o preço.” (p. 46)
Sheth, Newman e Gross (1991)	3.661	Valor funcional	“A utilidade percebida adquirida da capacidade de uma alternativa de desempenho funcional, utilitário ou físico.” (p. 160)
		Valor Social	“A utilidade percebida adquirida da associação de uma alternativa com um ou mais grupos sociais específicos.” (p. 160)
		Valor Emocional	“A utilidade percebida adquirida da capacidade de uma alternativa de despertar sentimentos ou estados afetivos.” (p. 161)
		Valor Epistêmico	“A utilidade percebida adquirida da capacidade de uma alternativa de despertar a curiosidade, fornecer novidade e/ou satisfazer um desejo de conhecimento.” (p. 162)
		Valor Condicional	“A utilidade percebida adquirida por uma alternativa como resultado da situação específica ou do conjunto de circunstâncias que o tomador de decisões enfrenta.” (p. 162)
Anderson, Jain e Chintagunta (1993)	629	Valor no mercado de negócios	“O valor percebido em unidades monetárias do conjunto de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais recebidos por uma empresa cliente em troca do preço pago por uma oferta de produto, levando em consideração ofertas e preços de suprimentos alternativos disponíveis.” (p. 5)
Woodruff (1995)	6.617	Valor para o cliente	“A preferência percebida pelo cliente e a avaliação desses atributos do produto, atributo desempenho e consequências decorrentes do uso que facilitam (ou bloqueiam) a realização dos propósitos do consumidor em situações de uso” (p. 142)
Ravald e Grönroos (1996)	2.989	Valor percebido pelo cliente	“A proporção de benefícios percebidos em relação ao sacrifício percebido.” (p. 20)
Lapierre (2000)	1.034	Valor percebido pelo cliente	“A diferença entre os benefícios e os sacrifícios percebidos pelos clientes em termos de suas expectativas (ou seja, necessidades e desejos).” (p. 123)
Eggert e Ulaga (2002)	1.549	Valor percebido pelo cliente no mercado de negócios	“O <i>trade-off</i> entre os múltiplos benefícios e sacrifícios da oferta de um fornecedor, conforme percebido pelos principais tomadores de decisão na organização do cliente, e levando em consideração as ofertas de fornecedores alternativos disponíveis em uma situação de uso específico” (p. 110)

Fonte: ARSLANAGIC-KALAJDZIC; ZABKAR, 2015.

A evolução das pesquisas em valor acompanharam a transição da disciplina do marketing, descrevendo a percepção de valor como “valor do relacionamento”, conhecido

anteriormente e ainda comumente intitulado como valor do cliente ou valor percebido (PAYNE; HOLT, 2001; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001; ULAGA, 2003; EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; GIL-SAURA; FRASQUET-DEL TORO; CERVERA-TAULET, 2009).

O conceito de valor é extremamente importante quando se analisa as relações entre comprador e vendedor, pois fornecer valor ao cliente é fundamental para criar e manter relacionamentos de longo prazo (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997; ULAGA; CHACOUR, 2001; RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004; EGGERT; ULAGA, 2002; ULAGA; EGGERT, 2006). Este construto, na literatura do marketing B2B, foi desenvolvido com base no argumento de que o valor não é apenas incorporado em produtos ou serviços transacionados entre compradores e vendedores, mas também quando se origina em relacionamentos (HOHENSCHWERT; GEIGER, 2015). O foco principal da abordagem de valor procura compreender o modo pelo qual parceiros de uma relação percebem e interpretam o valor, e como isto afeta seu comportamento (CORSARO; SNEHOTA, 2010; BATISTA, 2012).

A percepção que o cliente do valor do relacionamento com um fornecedor ajuda a formar resultados atitudinais e comportamentais do cliente e influenciam o desempenho do fornecedor, que são reflexos da lealdade e recompra por parte do cliente (ARSLANAGIC-KALAJDZIC; ZABKAR, 2015). Segundo Arslanagic-Kalajdzic e Zabkar (2015), o conceito de valor é derivado de diversas teorias, como a teoria da troca (social e relacional) (ULAGA; EGGERT, 2001; EGGERT; ULAGA, 2002); a teoria dos meios-fim (ZEITHAML, 1988; SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007); a teoria transacional (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005); a RBV (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; GUPTA; ZEITHAML, 2006); a teoria dos relacionamentos (RAVALD; GRÖNROOS, 1996; LAPIERRE, 2000; ULAGA; CHACOUR, 2001; ULAGA; EGGERT, 2001; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005); a teoria da utilidade (BOKSBERGER; MELSEN, 2011); a teoria cognitiva (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007); a teoria da equidade (BOKSBERGER; MELSEN, 2011) e teoria da sinalização (SPENCE, 1973, 2002).

Apesar de relativamente recente, a literatura de valor tem dividido o tema em duas abordagens divergentes: unidirecional (avaliação da percepção de valor do cliente) e bidirecional (avaliação das percepções de valor do fornecedor e do cliente) (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASCO; GIL-SAURA, 2014). Na abordagem unidirecional, o valor é definido por Ulaga e Chacour (2001) e Eggert e Ulaga (2002) como o *trade-off* entre os múltiplos benefícios e sacrifícios de uma organização em relação ao relacionamento com

seu fornecedor, levando em consideração as ofertas alternativas disponíveis. Mesmo com manifestação de inúmeros pesquisadores, esta tem sido a definição predominante nas pesquisas sobre o tema (MOLINER-VELAZQUEZ; FUENTES-BLASC; GIL-SAURA, 2014).

Para Ulaga (2001) e Li (2010), quanto mais alto o valor do relacionamento, mais alto o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, maior probabilidade de retenção de negócios e boca a boca positivo, melhor posição de mercado e assim, maior participação de mercado (TOLMAY, 2012). O valor percebido deve, então, ser traduzido em satisfação, a fim de resultar em intenções comportamentais positivas (EGGERT; ULAGA, 2002).

### ***2.3.3 Satisfação***

No marketing tradicional, a solução para o cliente é um produto na forma de um bem físico ou de um serviço, sendo o produto o núcleo do mix de marketing, enquanto no marketing de relacionamento a solução é o próprio relacionamento, com foco na forma como ele funciona e cria valor e satisfação das necessidades do cliente (GRÖNROOS, 2004).

Segundo Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), a satisfação já era, no período entre 1970-2000, o constructo mais popular em estudos empíricos de pesquisas em relacionamentos no canal de marketing. Ainda hoje, juntamente com confiança e comprometimento, a satisfação é amplamente utilizada para avaliar a força e a qualidade das relações comerciais (YEUNG et al., 2013; SARMENTO; SIMÕES; FARHANGMEHR, 2014; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017). Empiricamente, a importância da satisfação é evidenciada pelos muitos estudos que a encontraram como um fator importante para o sucesso das relações comerciais (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006; HUTCHINSON et al., 2012; HUMAN; NAUDÉ, 2014; HASHIM; TAN, 2015).

A satisfação pode ser definida como um estado afetivo positivo resultante de uma avaliação de todos os aspectos da relação entre empresas (GASKI; NEVIN, 1985; DWYER; SCHURR; OH, 1987; FRAZIER; GILL; KALE, 1989; ANDERSON; NARUS, 1990; GANESAN, 1994; ABDUL-MUHMIN, 2005; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012). Portanto, é um construto de importância fundamental para a compreensão das relações de canal (RUEKERT; CHURCHILL, 1984; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999), porque afeta a moral dos membros e a conseqüente participação de atividades coletivas (SCHUL; LITTLE; PRIDE, 1985). Isso torna os membros satisfeitos menos propensos a

deixar um canal, menos inclinados a abrir processos contra outros membros e não tão propensos a buscar legislação protetora (HUNT; NEVIN, 1974; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; SVENSSON; MYSEN; PAYAN, 2010; MPINGANJIRA et al., 2014; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017). Segundo Oliver, Balakrishnan e Barry (1994) e Ring e Van de Ven (1994), o desejo de negociar novamente com a contraparte é decorrente majoritariamente da satisfação com negociações anteriores.

Embora muitos estudos de marketing tenham focado a satisfação global, alguns pesquisadores que examinaram a satisfação nas relações comprador-vendedor (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000; DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006) e vendedor-gerente de vendas (MULLINS; SYAM, 2014; BOLES et al., 2007; CHURCHILL; FORD; WALKER, 1974; NORRIS; MCNEILLY, 1995) concordam que a satisfação é multi-facetada, embora haja controvérsia nas dimensões dessa variável. Alguns autores consideram que a satisfação é dividida em fatores instrumentais e interpessoais (ABDUL-MUHMIN, 2005) e outros autores tratam a satisfação a partir das dimensões econômica e não-econômica ou social (GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000; DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006; DADZIE, 2015; MPINGANJIRA; ROBERTS-LOMBARD; SVENSSON, 2017).

As percepções de eficácia, produtividade e os resultados financeiros acumulados compreendem a base da satisfação econômica (CHEN; HUANG; DAVISON, 2017), que está relacionada à resposta positiva de um membro do canal a atributos financeiros do relacionamento, como margens de lucro acumuladas, volume de vendas alcançado e descontos concedidos (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000). Quando o relacionamento com uma organização parceira permite a obtenção de metas em cada uma dessas três áreas, a satisfação econômica é alcançada (DADZIE, 2015).

A satisfação não-econômica, por outro lado, está associada a atributos intangíveis de relações comerciais. Sanzo et al. (2003, p. 329) definem a satisfação não-econômica como “uma resposta afetiva positiva aos aspectos psicológicos do relacionamento”. Já para Geyskens e Steenkamp (2000), a satisfação dos membros do canal normalmente é definida como a avaliação de todos os resultados da relação, incluindo resultados econômicos e sociais, onde a segunda é definida como “a avaliação de um membro do canal sobre os aspectos psicossociais de seu relacionamento, na medida em que as interações com o parceiro de troca são satisfatórias, gratificantes e fáceis” (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000, p. 13).

Portanto, pode-se integrar os conceitos de satisfação não-econômica e social, como fizeram Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006).

A relação entre a satisfação econômica e não-econômica, entre outras variáveis do relacionamento, estudadas por diferentes pesquisadores, obtiveram variações na forma como os dois construtos estão posicionados. O quadro 3 mostra, de forma sistematizada, os principais achados de cada autor em relação à satisfação e suas dimensões econômica e não-econômica.

Quadro 3 - As relações entre as dimensões de Satisfação econômica e não-econômica

<b>Autor (ano)</b>	<b>Satisfação econômica vs. não- econômica</b>
Geyskens e Steenkamp (2000)	Evidências de que a satisfação econômica e não- econômica afeta os aspectos relacionais do comprador de maneira diferente.
Farrelly e Quester (2005)	A satisfação não- econômica é um antecedente de satisfação econômica.
Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)	Forte suporte para o impacto da comunicação, confiança e compromisso com a satisfação, bem como as inter-relações entre as dimensões econômica e não- econômica da satisfação.
Ramaseshan, Yip e Pae (2006)	Não pressupõe que a satisfação econômica possui relação com a não- econômica.
Lai (2007)	A satisfação não- econômica é mais importante que a satisfação econômica.
Rutherford (2012)	Fornecer justificativa para a relação entre a satisfação econômica e a satisfação não- econômica nas interações comprador-vendedor.
Sivadas, Holmes e Dwyer (2012)	As empresas normalmente estarão dispostas a investir mais em um relacionamento (satisfação não- econômica) apenas quando estiverem livres de <i>payoff</i> (satisfação econômica).
Ferro et al. (2016)	É lógico esperar que a satisfação econômica preceda os resultados orientados para o relacionamento, encapsulados na satisfação não- econômica.
Ha, Lee e Janda (2016)	Com o tempo, a força da relação entre a satisfação econômica e a confiança no parceiro diminui, enquanto o efeito da satisfação não- econômica na confiança do parceiro aumenta.
Mpinganjira, Roberts-Lombard e Svensson (2017)	A satisfação econômica exerce influência direta na confiança, que por sua vez influencia o comprometimento, e que finalmente influencia a satisfação não-econômica. Ou seja, a satisfação econômica possui apenas uma influência indireta na satisfação não- econômica.

Fonte: AUTORA, 2019.

Dwyer, Schurr e Oh (1987), ao considerarem que as relações evoluem por meio de cinco fases gerais – (i) consciência, (ii) exploração, (iii) expansão, (iv) comprometimento e (v) dissolução – afirmam que a satisfação não-econômica e a confiança são formadas durante a fase de exploração e o comprometimento não se desenvolve totalmente até que os relacionamentos entrem na quarta fase. Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999) corroboram, ao reconhecerem que o conflito e a satisfação se desenvolvem primeiro, a confiança se



desenvolve no médio prazo e o comprometimento só surge no longo prazo nos relacionamentos em canais de marketing.

#### **2.4 Contexto da Pesquisa: o Agronegócio**

Para Valério (2015), o Agronegócio é um dos setores que mais contribui para a economia brasileira. Os recordes da produção agropecuária em 2017 (ano que marcou o fim da recessão e a retomada de crescimento no Brasil) contribuíram com um aumento de 13% a mais do que o registrado em 2016 para o desempenho do país, segundo a Associação Brasileira de Marketing Rural e Agronegócio (ABMRA, 2018). Já em 2018, o Produto interno bruto (PIB) do agronegócio deve fechar com queda de 1,6% em relação à 2017, devido, principalmente, a greve dos caminhoneiros ocorrida no ano (CNA, 2018). Mesmo assim, segundo dados do DataSebrae (2018), o setor foi o que registrou a maior taxa de crescimento do PIB no terceiro semestre de 2018, de 0,7% em relação ao trimestre anterior. Durante o acumulado de janeiro à setembro de 2018, o segmento de insumos foi o que apresentou melhor desempenho, com alta de 6,13% (CNA; CEPEA, 2018). O ramo agrícola teve resultados mais promissores do que a pecuária, com crescimento acumulado de 2,32% em 2018 (CNA; CEPEA, 2018).

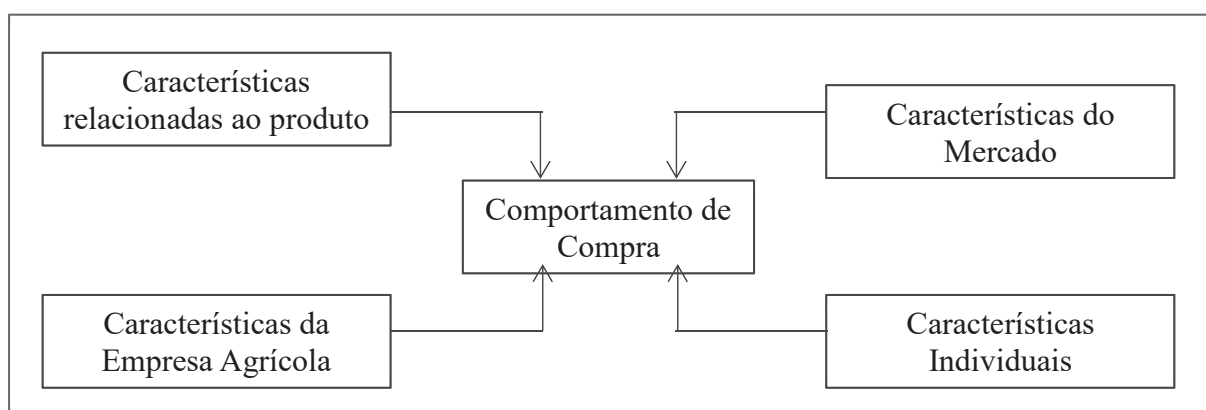
As previsões para 2019 são otimistas. Segundo a CNA (2018), fatores como o aumento na produção prevista para a safra 2018/2019, o novo governo, melhorias na infraestrutura e logística, segurança no campo, novos marcos regulatórios, aumento de assistência técnica e acordos comerciais promissores (devido à facilitação do comércio e remoção de barreiras e de tarifas) devem levar a um aumento de 2% no PIB do agronegócio brasileiro.

A produção no campo influencia todo um sistema de negócios, que envolve fornecedores de insumos e serviços, a indústria transformadora, o armazenamento e o transporte, atividades de marketing, de distribuição, enfim, “um complexo de operações, conhecido como Agronegócio” (ABMRA, 2018). Dessa forma, os canais de marketing desempenham um papel importante na competitividade das cadeias de valor do agronegócio. Nesse setor, a concorrência é forte entre os agentes da cadeia de valor, particularmente no nível de produção, o que leva a reduzir seu poder de barganha nas transações (FRAGOSO, 2013).

Os fornecedores de insumos agrícolas podem tanto vender seus produtos diretamente aos agricultores (canal direto), como por meio de distribuidores<sup>3</sup> (canal). A vantagem de se trabalhar com intermediários é, além do potencial de clientes a serem atingidos, um entendimento melhor das reais necessidades do mercado (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; MARINO; NEVES, 2008; COUGHLAN et al., 2012). O contato direto entre os intermediários do canal e os agricultores torna esses atores particularmente importantes no Agronegócio, já que a visão de relacionamentos à longo prazo dos clientes é baseada principalmente no contexto histórico de suas decisões de compra (PRADO, 2016).

Segundo o modelo de Kool, Meulenberg e Broens (1997), as características do agricultor, que podem estar relacionadas ao produto, à empresa (fazenda), ao mercado ou ao indivíduo, influenciam variações em seu comportamento de compra, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Variáveis que explicam o comportamento de compra do agricultor.



Fonte: KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997.

As características relacionadas ao produto envolvem serviços e bens tangíveis, penetração no mercado, complexidade de compra e importância do produto, as características da empresa agrícola dizem respeito, basicamente, às culturas plantadas e as características individuais incluem experiência de compra, envolvimento com o produto, consciência de qualidade, orientação para o mercado e idade. Kool, Meulenberg e Broens (1997) não operacionalizaram as características do mercado, porque muitas perguntas surgiriam para determinar a situação do mercado em cada combinação de um tipo de agricultura e um tipo de insumo. Em vez disso, eles incorporaram o relacionamento com o vendedor no processo de compra do agricultor. Segundo os autores, um relacionamento pessoal com um fornecedor

<sup>3</sup> Segundo Prado (2016), no contexto do agronegócio, os distribuidores, que também são chamados de revendas, compram insumos agrícolas (sementes, defensivos, fertilizantes, máquinas, e outros) de fornecedores e vendem para agricultores.

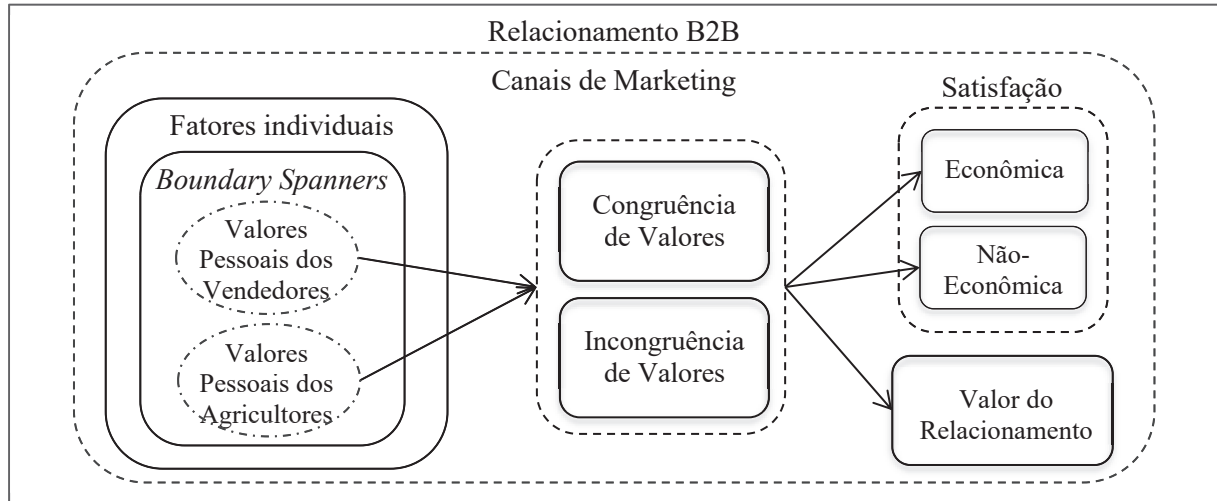
diminui a avaliação de alternativas, porque os custos de mudar para outro fornecedor são relativamente altos. Além disso, se uma relação entre agricultor e fornecedor evoluiu para um relacionamento pessoal, esse fornecedor é a alternativa mais qualificada em situações de alto risco.

Da mesma forma, os departamentos de compra e venda dos parceiros de canal são, na maior parte das vezes, os principais responsáveis pela maioria das interações. Sendo assim, o contato pessoal que acontece entre essas partes é fundamental para o entendimento dos relacionamentos (CUNNINGHAM; TURNBULL, 1982).

### 3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

Após a apresentação do arcabouço teórico que dá sustentação para o estudo, demonstra-se na Figura 6, o modelo teórico da pesquisa.

Figura 6 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: AUTORA, 2019.

O estudo desenvolvido parte da teoria do marketing de relacionamento, pela ótica de Sheth, Parvatiyar e Sinha (2015), que destacam a necessidade de melhorar a identificação de construtos preditores do sucesso em relações B2B. Dentro desse tema, ressalta-se a baixa exploração de pesquisas em B2B comparado ao B2C (LILIEN, 2016). Optou-se pelo modelo de interação do IMP (HÅKANSSON, 1982), que considera que o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo baseiam-se em trocas realizadas por uma série limitada de atores. Esses atores, segundo Larentis, Antonello e Slongo (2018), ficam localizados nas regiões de fronteira entre as organizações, conhecidos como *boundary spanners*.

Com o intuito do aprofundamento nesse tema, optou-se por realizar a pesquisa na diáde final de um canal de marketing B2B, que trata dos relacionamentos entre a revenda (vendedores) e seus clientes finais (agricultores) (COUGHLAN et al., 2012). Um exemplo desse tipo de relação pode ser encontrada no setor do Agronegócio (LILIEN, 2016).

Como os aspectos psicológicos são pouco estudados nos relacionamentos interorganizacionais (SCHRUIJER, 2014), e os valores pessoais são importantes na previsão de comportamentos, utilizou-se a escala de Schwartz et al. (2012), por ser a mais recente e validada no Brasil (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). O exame da

congruência de valores pessoais entre vendedor-comprador foi recomendado por Wang e Zhang (2017), propondo que a congruência de valores pessoais entre empresas também é importante.

Como variáveis de desempenho, evidencia-se o papel da satisfação como indicadora de influência da congruência de valores em canais de marketing, conforme destacado por Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006) e Geyskens e Steenkamp (2000); e do valor do relacionamento, medido como um construto complementar à satisfação em mercados B2B (EGGERT; ULAGA, 2002).

Assim, partindo do modelo conceitual, foram desenvolvidas as hipóteses a serem testadas, a fim de atingir os objetivos propostos. Para (a) identificar os valores pessoais dos *boundary spanners* da díade do canal de marketing, partiu-se da teoria de Schwartz et al. (2012), a qual propõe que os valores são divididos em quatro dimensões, as de foco social (Autotranscendência e Conservação) e as de foco pessoal (Abertura à Mudança e Autopromoção). Conforme apresentado no *continuum* (Figura 4), a dimensão de Autotranscendência, relacionada à transcendência dos próprios interesses em benefício dos outros é oposta à Autopromoção, referente à busca dos próprios interesses. A Abertura à Mudança, que enfatiza a prontidão para novas ideias, ações e experiências é oposta à Conservação, que indica valores de auto-restrição, ordem e evitação de mudanças (SCHWARTZ et al., 2012). Assim, os 57 itens que compõe a escala representam 19 valores da PVQ-RR, que por sua vez são agrupados em quatro grandes dimensões (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

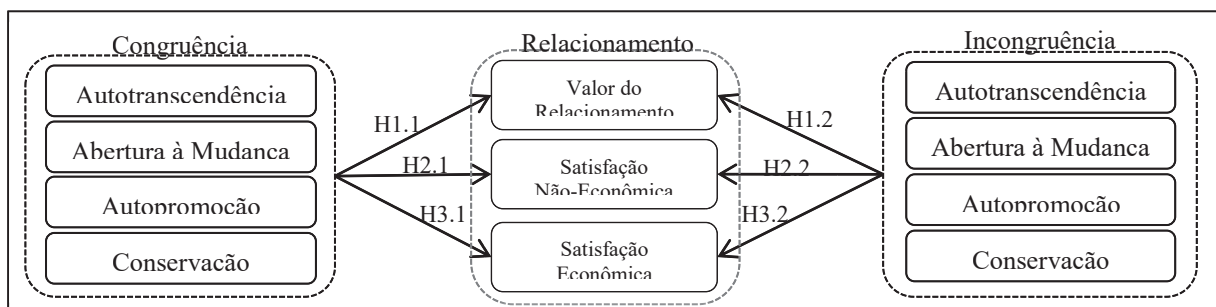
O propósito de (b) medir a (in)congruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) e o de (c) verificar o efeito e o grau da congruência e da incongruência de valores na satisfação e no valor percebido pelos agricultores no canal estudado, basearam-se em pesquisas que apontam a congruência de valores como importante nos relacionamentos de canais de marketing (LUSCH, 1976; BROWN; JOHNSON; KOENIG, 1995; FRAZIER, 1999; KASHYAP; SIVADAS, 2012). Além disso, estudos sobre valores pessoais, da perspectiva da congruência, indicam que há uma relação positiva entre a similaridade de valores e satisfação, pois as pessoas são mais atraídas por aquelas que são semelhantes a elas (ABDUL-MUHMIN, 2005; ZHANG; BLOEMER, 2008), e testes da ideia de que “os opostos se atraem” geralmente não têm sucesso (ARON et al. 2006; BYRNE, 1997). Assim, quanto maior o nível de similaridade, mais favoráveis as atitudes em relação aos relacionamentos (SMITH, 1998; ARTHUR et al. 2006; ZHANG; BLOEMER, 2008).

Segundo Zhang e Bloemer (2008) a congruência de valor também desempenha um papel importante na exploração dos componentes-chave do marketing de relacionamento no contexto organizacional. Da mesma forma, Nicholson, Compeau e Sethi (2001), apontam que quando os valores do nível da díade (vendedor-comprador) são semelhantes, a incerteza do comprador em relação ao parceiro comercial é reduzida, devido à aceitação de sistemas de metas comuns e procedimentos diários. Em compensação, quando os valores da empresa estão em conflito com os valores do cliente, isso cria oposição de valor para esse cliente e um choque de valor entre o indivíduo e a empresa (CAZIER; SHAO; LOUIS, 2006).

Muitas pesquisas utilizam os construtos de Satisfação (SMITH, 1998; PARSONS, 2002; PALMATIER et al., 2006; SKARMEAS et al., 2008; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012; DADZIE, 2015), Valor do Relacionamento (SUN et al., 2014; ARSLANAGIC-KALAJDZIC; ZABKAR, 2015; SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016; SKARMEAS; SARIDAKIS; LEONIDOU, 2018; IRŠIČ, 2017) ou a relação entre ambos (EGGERT; ULAGA, 2002; LAM et al., 2004; GIL-SAURA; FRASQUET-DELTORO; CERVERA-TAULET, 2009; ALEJANDRO et al., 2011; SINGH; KOSHY, 2011; PAN; SHENG; XIE, 2012; HA; LEE; JANDA, 2016; GÜRLER; ERTURGUT, 2018) para medir o sucesso e a qualidade de relações B2B.

Portanto, as hipóteses principais desta pesquisa procuram entender os efeitos da congruência e incongruência de valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) das empresas parceiras do canal de marketing no relacionamento B2B, pela perspectiva do agricultor. Cada hipótese foi dividida em quatro sub-hipóteses, uma para medir o efeito da congruência ou incongruência de cada dimensão de valor nos construtos de relacionamento. A Figura 7 simboliza as hipóteses primárias, e as Figuras 8, 9, 10, 11, 12 e 13, as respectivas hipóteses secundárias.

Figura 7 - Hipóteses primárias da pesquisa



Fonte: AUTORA, 2019.

### H1.1 A congruência de valores tem um efeito positivo no Valor de Relacionamento.

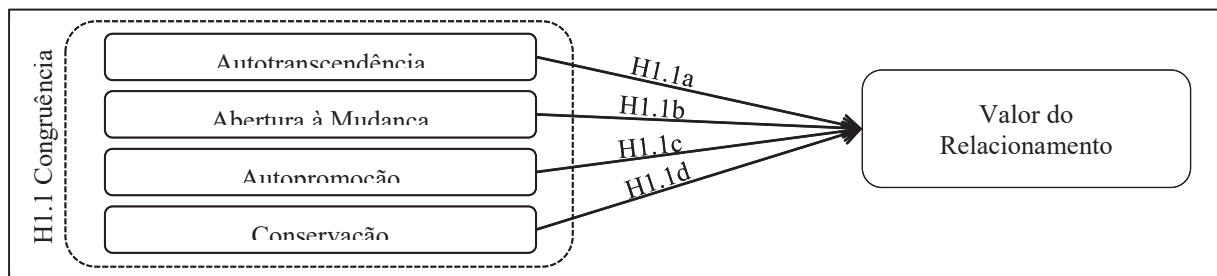
H1.1a A congruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.

H1.1b A congruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.

H1.1c A congruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.

H1.1d A congruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.

Figura 8 - Hipóteses secundárias da H1.1 (Efeito da congruência no VRL)



Fonte: AUTORA, 2019.

### H1.2 A incongruência de valores tem um efeito negativo no Valor de Relacionamento.

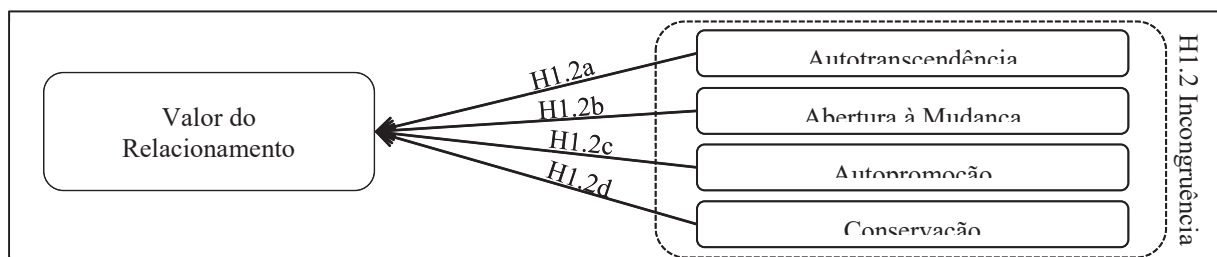
H1.2a A incongruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.

H1.2b A incongruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.

H1.2c A incongruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.

H1.2d A incongruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.

Figura 9 - Hipóteses secundárias da H1.2 (Efeito da incongruência no VRL)



Fonte: AUTORA, 2019.

### H2.1 A congruência de valores tem um efeito positivo na Satisfação Não-Econômica.

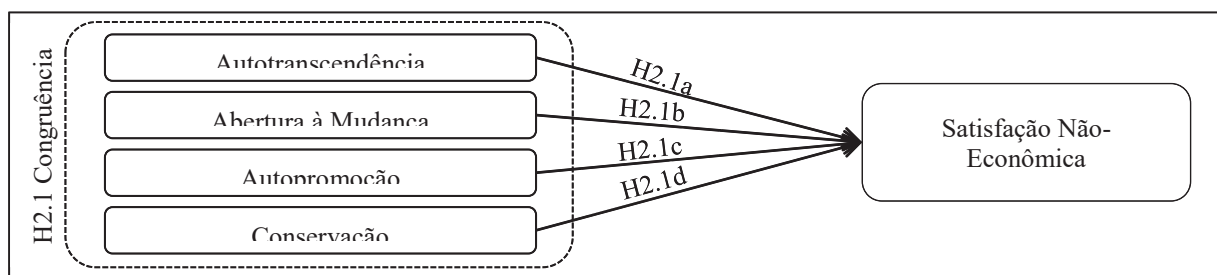
H2.1a A congruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Não-Econômica.

H2.1b A congruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Não-Econômica.

H2.1c A congruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Não-Econômica.

H2.1d A congruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Não-Econômica.

Figura 10 - Hipóteses secundárias da H2.1 (Efeito da congruência na SNE)



Fonte: AUTORA, 2019.

### H2.2 A incongruência de valores tem um efeito negativo na Satisfação Não-Econômica.

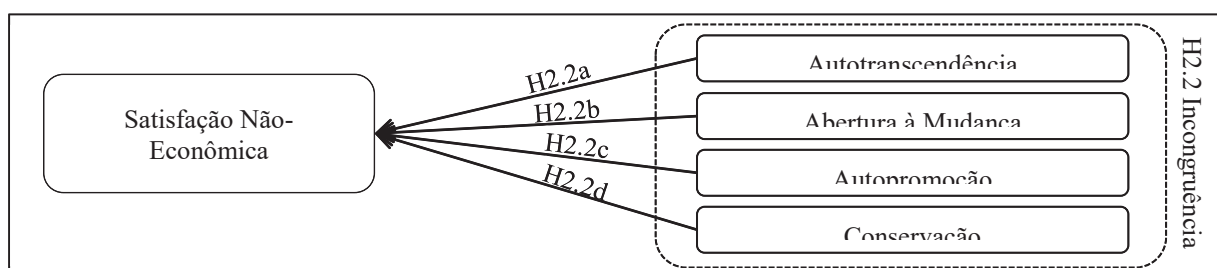
H2.2a A incongruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Não-Econômica.

H2.2b A incongruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Não-Econômica.

H2.2c A incongruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Não-Econômica.

H2.2d A incongruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Não-Econômica.

Figura 11 - Hipóteses secundárias da H2.2 (Efeito da incongruência na SNE)



Fonte: AUTORA, 2019.



### H3.1 A congruência de valores tem um efeito positivo na Satisfação Econômica.

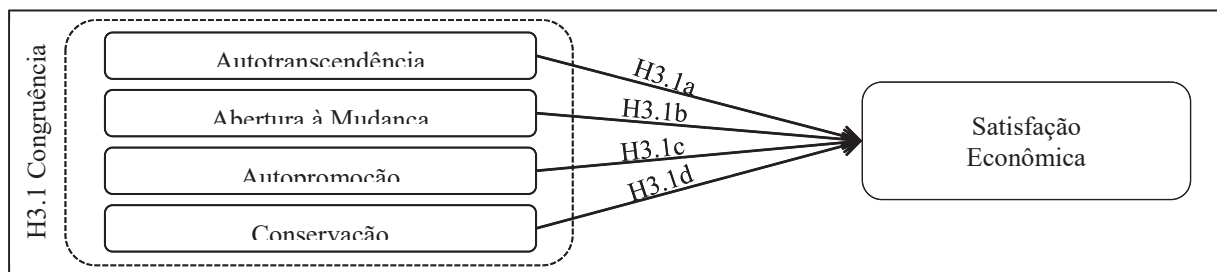
H3.1a A congruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Econômica.

H3.1b A congruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Econômica.

H3.1c A congruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Econômica.

H3.1d A congruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito positivo na Satisfação Econômica.

Figura 12 - Hipóteses secundárias da H3.1 (Efeito da congruência na SEC)



Fonte: AUTORA, 2019.

### H3.2 A incongruência de valores tem um efeito negativo na Satisfação Econômica.

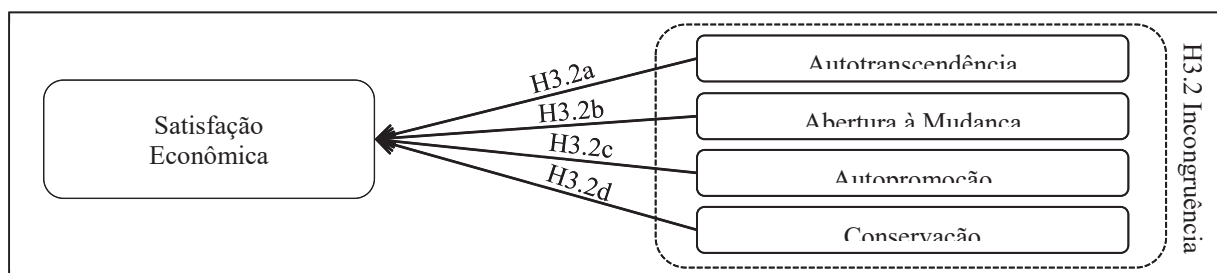
H3.2a A incongruência entre Autotranscendência do vendedor e Autotranscendência do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Econômica.

H3.2b A incongruência entre Abertura à Mudança do vendedor e Abertura à Mudança do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Econômica.

H3.2c A incongruência entre Autopromoção do vendedor e Autopromoção do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Econômica.

H3.2d A incongruência entre Conservação do vendedor e Conservação do cliente tem um efeito negativo na Satisfação Econômica.

Figura 13 - Hipóteses secundárias da H3.2 (Efeito da incongruência na SEC)



Fonte: AUTORA, 2019.

## 4 MÉTODO

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

### 4.1 Delineamento da Pesquisa

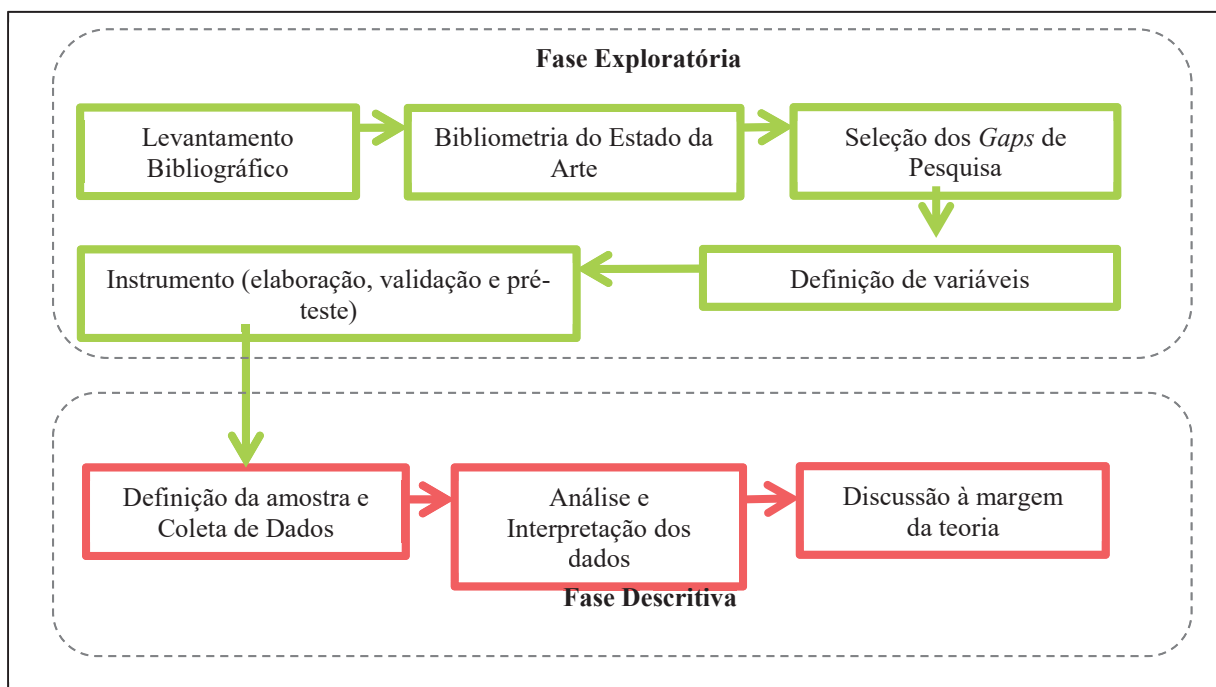
Uma pesquisa pode ser classificada, quanto à sua natureza, como básica ou aplicada. A pesquisa básica “objetiva gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 34), enquanto a pesquisa aplicada procura “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35). A natureza básica envolve verdades e interesses universais, já a aplicada, verdades e interesses locais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois visa contribuir para fins práticos nos relacionamentos B2B entre empresas situadas no setor do Agronegócio.

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser qualitativas e/ou quantitativas. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica de uma amostra, mas sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo ou uma organização, na busca por *insights* e compreensão de determinado problema (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; MALHOTRA, 2012). Nesse tipo de investigação o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado, e o desenvolvimento da pesquisa é imprevisível (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Já na pesquisa quantitativa, as amostras geralmente são maiores, com o objetivo de retratar toda a população alvo da pesquisa (FONSECA, 2002). Esse tipo de abordagem utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais, tanto para a coleta de dados, quanto para a análise dos resultados numéricos, por meio de procedimentos estatísticos, possibilitando uma maior margem de segurança (LAVILLE; DIONNE, 1999; DIEHL; TATIM, 2004). O enfoque do estudo desenvolvido nesta dissertação é misto, pois a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002), e cada uma possui características próprias que auxiliam no processo de investigação, análise e interpretação dos fenômenos sociais (ORTÍ, 1994).

Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Segundo Malhotra (2012, p. 59), o objetivo da pesquisa exploratória é “fazer uma busca em um problema ou situação a fim de oferecer informações e

maior compreensão”, por meio de um processo flexível e não estruturado. A pesquisa descritiva, por sua vez, procura descrever características de determinados grupos, populações ou fenômenos, ou ainda, identificar a existência de relações entre variáveis, buscando determinar a natureza dessa relação (GIL, 2002). Já a pesquisa explicativa “preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35), explicando o porquê das coisas, o que necessita de estudos de maior profundidade. Segundo Malhotra (2012), na maior parte das pesquisas em marketing, a pesquisa exploratória deve ser acompanhada por pesquisas descritivas, de modo que as hipóteses, desenvolvidas por meio de uma etapa exploratória, devem ser estatisticamente testadas mediante pesquisas descritivas. Portanto, para alcançar os objetivos propostos, este estudo faz uso de ambos os enfoques apresentados. A fase exploratória, de natureza qualitativa, vai do início da pesquisa teórica ao pré-teste dos instrumentos elaborados; e a fase descritiva, de natureza quantitativa, diz respeito a coleta e análise de dados, conforme mostra a Figura 14.

Figura 14 - *Design* do estudo



Fonte: AUTORA, 2019.

## 4.2 Fase Exploratória

Esta fase se iniciou com o levantamento teórico sobre os temas marketing relacional e relacionamentos B2B. Nesse universo, identificou-se a relevância dos canais de marketing nesse tipo de abordagem. Essa etapa serviu de base para o entendimento do objeto de estudo e identificação das variáveis do marketing de relacionamento.

Em seguida, foi realizada uma segunda pesquisa por meio de uma bibliometria do estado da arte das publicações em canais de marketing na área de Administração, Economia e Ciências Contábeis, dos últimos cinco anos. Foram analisados 91 artigos, nacionais e internacionais, por meio de buscas nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, Google Acadêmico, *Spell*, *Scielo* e anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), e identificadas as lacunas teóricas mais relevantes. A partir disso, foram selecionados os estudos que fariam parte do modelo teórico.

O grupo tomado como base para a evolução da pesquisa foi o de artigos teóricos, que possuíam em sua essência a finalidade de propor estudos futuros em relacionamentos interorganizacionais, como a relação entre indivíduos e organizações (WATSON et al., 2015), a venda pessoal como vantagem competitiva (LILIEN, 2016), o vínculo entre comprador e vendedor e como ele pode ser medido (CORTEZ; JOHNSTON, 2017), dentre outros.

O estudo de Wang e Zhang (2017), um dos 91 artigos analisados, deu início ao desenvolvimento do modelo, por destacar diversas lacunas teóricas relacionadas às apontadas pelos autores de artigos teóricos, como a identificação de valores específicos compartilhados entre empresas, a coleta de dados diádicos e o papel dos valores pessoais no relacionamento entre empresas (WANG; ZHANG, 2017). Partindo das sugestões dos autores, foram realizados consecutivos levantamentos bibliográficos sobre os temas propostos.

Além de Wang e Zhang (2017), outros autores abordaram a congruência de valores, como Zhang e Bloemer (2008), que exploraram a influência da congruência de valores pessoais sobre aspectos do relacionamento em contextos B2C e, para tanto, utilizaram a escala de valores de Schwartz (1992). Por meio de novo levantamento teórico, identificou-se que Schwartz se destaca na pesquisa de valores pessoais (EVA; PRAJOGO; COOPER, 2017; YE et al., 2017), e que a escala mais atual proposta pelo autor foi validada no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016).

Para tornar viável a pesquisa de valores pessoais no contexto B2B, é necessário compreender os atores envolvidos nos relacionamentos interpessoais, intrínsecos aos relacionamentos interorganizacionais, já que estes são os detentores dos valores congruentes em uma troca comercial (DONG; MA; ZHOU, 2017; LUSSIER; HALL, 2018). O estudo de Larentis, Antonello e Slongo (2018) destaca a importância dos *boundary spanners* nos

relacionamentos interorganizacionais e sua influência no desenvolvimento de uma cultura de fronteiras.

Como indicador de sucesso de relacionamentos entre empresas, a satisfação se mostrou uma variável importante, pois segundo os estudos analisados, é considerada uma filosofia orientadora das relações comerciais (YEUNG et al., 2013). Nesse sentido, os estudos de Geyskens e Steenkamp (2000), Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006), Ha, Lee e Janda (2016) e Mpinganjira, Roberts-Lombard e Svensson (2017) mostram importantes evoluções e adaptações nas escalas de satisfação, tanto econômica quanto não-econômica.

Associado a isso, o Valor do Relacionamento aparece como sendo um construto mais recente nas pesquisas de relacionamento B2B, complementar à Satisfação (SUN et al., 2014; GÜRLER; ERTURGUT, 2018; SKARMEAS; SARIDAKIS; LEONIDOU, 2018; HOHENSCHWERT; GEIGER, 2015). Segundo os autores, agregar valor ao relacionamento pode melhorar a satisfação.

#### **4.2.1 Instrumentos da Pesquisa**

Para a construção do instrumento de pesquisa, a partir das buscas realizadas, foram utilizadas três principais correntes teóricas: os Valores Humanos Pessoais (SCHWARTZ et al., 2012), o Valor do Relacionamento (ALEJANDRO et al., 2011; BATISTA, 2012) e a Satisfação (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999).

##### **4.2.1.1 Elaboração**

O instrumento de pesquisa utilizado, a partir do modelo teórico proposto, foi o questionário, que permite atingir um número mais elevado de respondentes e a análise comparativa das respostas (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Dois diferentes questionários foram elaborados: (i) um para os *boundary spanners* da revenda agropecuária, os vendedores de insumos e de máquinas e implementos agrícolas (APÊNDICE B) e (ii) outro para os *boundary spanners* das empresas compradoras, os agricultores (APÊNDICE C). A escala de Valores Pessoais foi utilizada em ambos os instrumentos, com o intuito de identificar o quanto os valores dos agricultores são congruentes aos valores dos vendedores. Já o Valor Percebido e a Satisfação constaram

apenas no questionário dos agricultores, já que a díade pesquisada envolve inúmeros clientes detentores tanto de características pessoais quanto de organizacionais. A escala utilizada para a coleta de informações sobre os Valores Humanos Pessoais dos respondentes (SCHWARTZ et al., 2012), de ambos os lados da díade, consta de 57 breves descrições de diferentes indivíduos, cada uma com as metas, aspirações ou desejos implicitamente relacionados ao valor em questão. As descrições têm variações por sexo (com versões masculinas e femininas do mesmo item) e para cada descrição, os participantes indicam a semelhança deles em relação à pessoa descrita em uma escala de seis pontos: 1 = não se parece nada comigo até 6 = se parece muito comigo (ANEXO A). A escolha dessa escala justifica-se por ser a mais recente desenvolvida por Schwartz, considerado o autor mais influente no tema; ser validada de forma discriminante e preditiva no Brasil (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016); e por ter sido recomendada pelo próprio Schwartz (2017) e por Torres (2017), dentre todas as outras versões desenvolvidas.

Para medir o Valor percebido no Relacionamento, na perspectiva dos agricultores, foi usada a escala desenvolvida por Alejandro et al. (2011) (baseado em ULAGA; EGGERT, 2006; RITTER, 2007), traduzida para o português por Batista (2012). O construto de primeira ordem é composto de cinco itens, e busca avaliar o valor gerado a partir do relacionamento entre duas partes, quando são comparados todos os custos e benefícios (BATISTA, 2012). Como medida, a escala original (de 5 pontos) foi adaptada para uma escala likert de 6 pontos, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente”, como forma de padronização (ANEXO B). A preferência pela escala se deu pelo fato de que esta contém itens na primeira pessoa (já que o questionário é respondido por um único *boundary spanner* da empresa compradora, os agricultores), por ter sido desenvolvida para contextos B2B, além de previamente traduzida, validada e aplicada no Brasil (BATISTA, 2012; COSTA, 2013), o que dispensou uma fase exploratória de validação.

Para identificar a Satisfação do cliente com o relacionamento no canal de marketing, foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Geyskens e Steenkamp (2000) e Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006). Ambos os estudos tratam a satisfação como uma variável multi-facetada, porém Geyskens e Steenkamp (2000) a classificam como satisfação econômica e social, enquanto Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006), como satisfação econômica e não-econômica. A escala *likert* de satisfação constou também de seis pontos, onde 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo totalmente” (ANEXO C). A escolha desses modelos para análise de satisfação se deu pelo fato de que estes foram desenvolvidos e validados para pesquisas em relacionamentos B2B,

porém precisam ser replicados e estendidos para outros contextos (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000), e relacionados a outras variáveis antecedentes de satisfação (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006).

Além destes, variáveis de controle foram adicionadas, conforme recomendado por Webster e Wind (1972, 1996). No caso da amostra de agricultores, dados demográficos, relacionados ao respondente e dados organizacionais, relacionados à empresa, foram solicitados, a saber: idade, local da propriedade, grau de escolaridade, cargo ocupado na propriedade, área (hectares) e número de funcionários contratados (APÊNDICE C). Para a amostra de vendedores foram pedidas informações sobre gênero, idade, tempo de trabalho na empresa, grau de escolaridade, região de atuação e cargo ocupado na empresa (APÊNDICE B).

#### **4.2.1.2 Validação**

A escala de Valores Humanos de Schwartz et al. (2012) foi traduzida e validada no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Segundo os autores, “oito tradutores bilíngues realizaram as traduções e retraduições do questionário do inglês para o português, resultando em quatro rodadas de traduções independentes, com ajustes feitos pelos autores nos itens com relação às ideias centrais e aos termos empregados” (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Da mesma forma, a escala de Valor do Relacionamento de Alejandro et al. (2011) foi traduzida por Batista (2012), que juntamente com um profissional bilíngue da área de Administração, nativo na língua-fonte (inglês) e fluente na língua-alvo (português), discutiram sobre palavras que poderiam possuir duplo sentido. A escala também foi reproduzida por Costa (2013), em pesquisa de relacionamento B2B.

Já para as escalas de satisfação, econômica e não-econômica, foram selecionados os itens mais pertinentes de cada estudo, considerando o contexto da atual pesquisa. Os itens selecionados passaram pelo processo de tradução reversa por três profissionais bilíngues da área de Administração e Marketing. Segundo Coster e Mancini (2015), a tradução-reversa é um processo de conferência da precisão da tradução em que o instrumento traduzido é retraduzido ao seu idioma original e então comparado à versão original. A tradução-reversa deve ser realizada por, pelo menos, outros dois tradutores que não aqueles que procederam a primeira tradução (BEATON et al., 2000). Alguns dos itens foram adaptados para uma

linguagem mais adequada ao público alvo da pesquisa, tanto pelo setor em que estão inseridos, quanto por serem indivíduos respondendo pelas empresas.

Os dois questionários utilizados na pesquisa, de agricultores e vendedores, foram submetidos à avaliação pelo método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2012), com o objetivo de ajustar possíveis incompatibilidades. A escolha dos especialistas se deu pela relevância destes nos temas abordados, incluindo pesquisadores de Marketing, Relacionamento B2B, Agronegócio, Valores Pessoais, Congruência e Estatística. Todos os avaliadores são Doutores que atuam em renomadas instituições de ensino, como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade de Passo Fundo, Universidade de Caxias do Sul, Universidade de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Universidade de Brasília, Hebrew University of Jerusalem e Universidade de Maringá. O Apêndice A contém a carta enviada juntamente com os questionários a serem validados.

#### ***4.2.1.3 Pré-Teste***

O objetivo da etapa de pré-teste dos questionários é verificar o surgimento de possíveis dúvidas ou problemas de interpretação dos itens, bem como a qualidade dos dados e se estes representam adequadamente as variáveis estabelecidas nos modelos de análise (SAMBIASE et al., 2014; VALÉRIO, 2015; FINGER, 2017). O preenchimento do pré-teste foi acompanhado pela pesquisadora, o que permitiu notar dificuldades de compreensão do mesmo (GARRIDO et al., 2013).

Para a amostra da revenda, foram selecionados sete funcionários para a realização do pré-teste dos setores de administração, tecnologia da informação, marketing, vendas, serviços, direção e o proprietário da empresa. Para a amostra de agricultores, abordou-se dez clientes aleatórios que visitaram a matriz da revenda em Passo Fundo/RS, durante o mês de maio de 2018.

A partir dos resultados do pré-teste, algumas adequações de linguagem foram apontadas e corrigidas antes da distribuição do questionários no campo.

### **4.3 Fase Descritiva**

Um estudo descritivo, ao contrário do exploratório, é marcado por um enunciado claro do problema, pela formulação de hipóteses específicas, e pela necessidade de informações



prévias detalhadas (MALHOTRA, 2012). Por isso a pesquisa descritiva é pré-planejada e estruturada, o que requer a utilização de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados (GIL, 2002; MALHOTRA, 2012).

O método a ser utilizado na etapa descritiva foi o de levantamento. Esse método de obtenção de informação envolve um questionário estruturado, que visa a padronização do processo de coleta (MALHOTRA, 2012). Nos questionários estruturados, as perguntas exigem do entrevistado uma única escolha em um conjunto predeterminado de respostas. Esse método possui as vantagens de ter uma aplicação simples, dados confiáveis e diminuição da variabilidade dos resultados (MALHOTRA, 2012).

As atividades da etapa descritiva centraram-se na definição da população e amostra, na coleta de dados e no tratamento estatístico dos dados.

#### **4.3.1 População, Amostra e Coleta de Dados**

As populações de vendedores e agricultores são, ambas, finitas. As amostras, por sua vez, foram determinadas pelo método não aleatório, por conveniência, no caso dos agricultores e por julgamento, no caso dos vendedores (KRZANOWSKI, 2007; MALHOTRA, 2012). Isso porque para se comparar os valores dos agricultores, deve-se conhecer o vendedor de quem ele compra e, nesse caso, a probabilidade impossibilitaria a análise de congruência. A presente pesquisa foi constituída de duas amostras: uma de *boundary spanners* (vendedores) da empresa fornecedora e uma de *boundary spanners* (agricultores) das empresas compradoras.

##### **4.3.1.1 Amostra 1: Vendedores**

A empresa vendedora, que é chamada de revenda ou distribuidora, possui 138 funcionários contratados, dispostos em seis filiais no estado do Rio Grande do Sul: Passo Fundo (Matriz), Casca, Carazinho, Ijuí, Cruz Alta e Tupanciretã.

Foram considerados como *boundary spanners* da revenda, os vendedores, por possuírem contato direto e frequente com os clientes. A equipe de vendas é constituída de 27 vendedores e dividida conforme o tipo de produto: máquinas e implementos agrícolas ou insumos. Apenas as regionais de Passo Fundo e Carazinho comercializam insumos, e, portanto, possuem duas equipes de venda cada. A Tabela 1 demonstra a distribuição das equipes de vendas.

Tabela 1 - Distribuição das equipes de vendas da revenda

Região	N	%
Casca	4	15%
Passo Fundo – Insumos	6	22%
Passo Fundo – Máquinas	4	15%
Ijuí	3	11%
Cruz Alta	3	11%
Carazinho – Insumos	3	11%
Carazinho – Máquinas	3	11%
Tupanciretã	1	4%
Total	27	100%

Fonte: AUTORA, 2019.

O questionário (APÊNDICE B) foi disponibilizado aos vendedores de forma on-line, por meio da plataforma Qualtrics®, entre os dias 10/07/2018 e 17/11/2018. Foi enviado um e-mail, pela equipe de Recursos Humanos da própria empresa, com o resumo da pesquisa e o *link* do questionário, o qual só permitia um único acesso por IP. A pesquisa também exigia que todos os itens estivessem completos, evitando assim dados omissos e casos duplicados. Ao total, os 27 vendedores responderam à pesquisa.

#### 4.3.1.2 Amostra 2: Agricultores

Os clientes da revenda, os agricultores, totalizaram uma população de 3.321, somando-se os clientes das seis filiais, no ano de 2018. Apesar de não aleatória por conveniência, a amostragem de clientes tomou como referência o cálculo estatístico para amostras aleatórias, com intuito de minimizar o erro de estimação (BELFIORE, 2015). A fórmula para o cálculo da amostra de populações finitas, segundo Fonseca (1996) é mostrada na Equação 1.

$$n = \frac{Z^2 \cdot pq \cdot N}{d^2(N - 1) + Z^2 \cdot p'q} \quad (1)$$

Onde:

$n$  = Tamanho da amostra;

$N$  = Tamanho estimado da população (3.321);

$Z$  = Abcissa da normal padrão (95% de confiança = 1,96);

$p'$  = estimativa proporção (pior caso = 0,50);

$q$  =  $1 - p'$  (0,50);

$d$  = erro amostral em decimais (adotado = 0,05).

Segundo Belfiore (2015), quando não se conhece, na prática, o valor de  $p$ , admite-se que a estimativa de  $p$  é 50. Isso fornece um parâmetro conservador, garantindo a precisão imposta. Já o erro de estimação da amostra ( $d$ ) é a máxima diferença admitida entre  $\mu$  (média populacional) e  $\bar{x}$  (média amostral), ou seja,  $d \geq |\mu - \bar{x}|$ .

Considerando os valores estabelecidos, o cálculo amostral se apresenta segundo a Equação 2.

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 3321}{0,05^2(3321 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \quad (2)$$

O resultado da equação estipulou uma amostra de 344 casos. A partir da distribuição dos clientes por filial e do resultado do cálculo amostral, estimou-se a amostra de clientes total e por vendedor a ser coletada em cada região de atuação da empresa, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Amostra esperada de casos de clientes total e por vendedor

Região	População		Amostra Esperada		Nº de Vendedores	Amostra esperada /Vendedor
	Clientes	%	Clientes	%		
Casca	800	24%	<b>83</b>	24%	4	21
Passo Fundo – Insumos	620	19%	<b>64</b>	19%	6	11
Passo Fundo – Máquinas	81	2%	<b>8</b>	2%	4	2
Ijuí	640	19%	<b>66</b>	19%	3	22
Cruz Alta	544	16%	<b>56</b>	16%	3	19
Carazinho – Insumos	380	11%	<b>39</b>	11%	3	13
Carazinho – Máquinas	44	1%	<b>5</b>	1%	3	2
Tupanciretã	212	6%	<b>22</b>	6%	1	22
Total	3.321	100%	<b>344</b>	100%	27	$\bar{x} = 13$

Fonte: AUTORA, 2019.

A coleta de dados da amostra de clientes foi feita por meio dos vendedores, no momento das visitas pré-agendadas de cada um, à clientes específicos de suas carteiras. Cada vendedor recebeu uma quantidade proporcional de questionários numerados<sup>4</sup>, em relação à região em que atua e o número de vendedores da equipe. À quantia a ser distribuída aos vendedores, foi atribuída uma taxa de retorno de 15%, considerado por Malhotra (2012) como um bom índice de retorno para pesquisas que não incluem incentivos diretos, com a finalidade de minimizar as diferenças entre a amostra esperada e observada.

<sup>4</sup> A numeração dos questionários permitiu a associação dos clientes à seu respectivo vendedor, necessária para a posterior análise de congruência de valores.

Os questionários dos agricultores (APÊNDICE C) foram entregues em mãos aos vendedores, com um número de envelopes de lacre proporcionais. Um documento com instruções para a coleta foi anexado, e cada vendedor, ao abordar o possível respondente, deveria entregá-lo um questionário e um envelope, para que o cliente pudesse lacrá-lo antes da devolução, o qual estava endereçado à pesquisadora, e só poderia ser aberto por esta. A coleta de dados dos agricultores acompanhou o calendário de safras, perdurando de julho à novembro de 2018. Após o encerramento da coleta, os dados foram tabulados em Excel<sup>®</sup>. No total, foram coletados 342 questionários de agricultores, por 25 vendedores.

#### 4.3.2 Procedimentos de Análise de Dados

A escolha do método mais adequado de análise dos dados coletados pode levar em conta o tamanho da amostra, os objetivos propostos, as hipóteses da pesquisa, o número de variáveis e pesquisas anteriores (HAIR et al., 2009). Devido ao número de variáveis envolvidas, o tamanho da amostra de agricultores e aos objetivos definidos, este estudo utilizou análises univariadas e multivariadas. Segundo Malhotra (2012), aplicam-se análises univariadas quando, mesmo havendo várias medidas, cada variável é estudada isoladamente e; análises multivariadas, quando se deseja estudar relações simultâneas entre dois ou mais fenômenos. As etapas da análise são descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Resumo das etapas da análise dos dados

Objetivo	Etapa	Técnica de Análise
Preparar as amostras	Tratamento dos Dados	Dados Omissos
		Desvio Padrão de Casos
		Observações Atípicas
	Tratamento das Variáveis	Normalidade
		Multicolinearidade
Identificar os valores pessoais dos <i>boundary spanners</i> da díade do canal de marketing (objetivo específico a)	Caracterização das Amostras	Estatística Descritiva
		Distribuição de Frequências
Validar as variáveis	Validação dos Construtos	Análise Fatorial Exploratória
		Análise Fatorial Confirmatória
	Confirmação dos Valores Pessoais	Escalonamento Multidimensional
		Confiabilidade
Medir a (in)congruência entre os valores pessoais dos <i>boundary spanners</i> (objetivo específico b); Verificar o efeito e o grau da congruência e da incongruência de valores na satisfação e no valor percebido pelos agricultores (objetivo específico c).	Teste de Hipóteses	Regressão Polinomial
		Análise de Superfície de Resposta

#### 4.3.2.1 Tratamento dos Dados

Apesar de consumir tempo, o exame dos dados é um passo necessário, e muitas vezes ignorado por pesquisadores (HAIR et al., 2009). O objetivo desta etapa não é apenas retratar os dados, e sim revelar o que não está aparente, pois efeitos ocultos passam, muitas vezes, despercebidos e afetam de forma significativa os resultados (HAIR et al., 2009). O tratamento de dados ocorre em duas partes, complementares mas não-excludentes: o tratamento dos casos coletados, que envolveu as análises de dados omissos, aleatoriedade das respostas e observações atípicas (entre outras); e o tratamento das variáveis, como os testes de normalidade e multicolinearidade (HAIR et al., 2009; MILAN, 2006). As análises e as respectivas técnicas utilizadas para o tratamento dos dados, bem como os níveis tolerados em cada uma e as referências são exibidos no Quadro 5.

Quadro 5 - Técnicas utilizadas em cada etapa da análise de dados

<b>Análise</b>	<b>Técnica</b>	<b>Limites de Tolerância</b>	<b>Autor (ano)</b>
Dados Omissos	Contagem de respostas em branco	Até 10%	Hair et al. (2009)
Aleatoriedade	Desvio-Padrão	Maior que 0,5	Hair et al. (2009)
Observações Atípicas	Escore Z	Amostra pequena: Até  2,5  Amostra pequena: Até  4	Hair et al. (2009)
	Distância de Mahalanobis ( $D^2$ )	Amostra pequena: $D^2/ g  < 2,5$ Amostra pequena: $D^2/ g  < 4$	Hair et al. (2009)
Normalidade	Curtose	Até  10	Kline (2005)
	Assimetria	Até  3	Kline (2005)
Multicolinearidade	Tolerância	Maior que 0,10	Hair et al. (2009)
	VIF	Até 10	Hair et al. (2009)

Fonte: AUTORA, 2019.

##### 4.3.2.1.1 Dados Omissos (*Missing Values*)

A forma de coleta de dados da amostra de vendedores não permitia respostas em branco e, por isso, esta etapa não foi realizada para a amostra em questão. No caso dos agricultores, a amostra inicial foi de 342. Foram contadas o número de respostas em branco por caso, e deletados os casos que possuísem 10% ou mais de respostas faltando (HAIR et al., 2009), totalizando 14 casos eliminados. Outros 52 casos tiveram um número menor que 10% de respostas omissas, as quais foram substituídas pela mediana de pontos próximos, que, segundo Hair et al. (2009), é a forma mais indicada para variáveis medidas por meio de escala *likert*. Assim, a amostra ao final desta etapa compreendeu 328 casos.

#### 4.3.2.1.2 Desvio Padrão de Casos (*Unengaged Responses*)

Após a triagem para valores omissos na amostra de agricultores, notou-se que alguns casos não variavam suas respostas ao longo da pesquisa, mantendo as mesmas em pontos iguais da escala *likert* (apenas 1 ou apenas 6). Foram considerados dados dicotômicos ou não-intervalares (HAIR et al., 2009) os casos que continham desvio-padrão abaixo de 0,5, já que a escala utilizada é de 6 pontos (GASKIN, 2016) o que corresponde à um total de 11 casos e uma amostra de 317 casos. Na amostra de vendedores, nenhum caso precisou ser eliminado, sendo que o menor desvio padrão da amostra foi de 0,70.

#### 4.3.2.1.3 Observações atípicas (*Outliers*)

As observações atípicas são aquelas que possuem características identificáveis notavelmente diferentes do restante da amostra. Segundo Hair et al. (2009, p. 78), “o pesquisador deve utilizar tantas perspectivas quanto possível, procurando por um padrão consistente nos métodos para identificar observações atípicas”.

Mesmo após identificar as possíveis observações atípicas, é recomendado que o pesquisador trate apenas os casos que demonstrem real notoriedade em relação à amostra (HAIR et al., 2009). Isso porque os *outliers* não podem ser categoricamente caracterizados como benéficos ou problemáticos, mas devem ser vistos no contexto da análise e avaliados pelos tipos de informações que possam oferecer. Logo, duas perspectivas foram consideradas nesta etapa: detecção univariada e multivariada.

Os processos envolvidos no método univariado examinam a distribuição de observações para cada variável na análise e seleciona como atípicos aqueles casos que estão nos extremos dos intervalos de distribuição que, para amostras menores (80 observações ou menos) equivalem a escores padrão ( $z$ ) maiores que  $|2,5|$  e para amostras maiores, a  $|4|$ . A transformação das variáveis para escores  $z$  permite padronizar os valores da amostra, convertendo-os para uma média de 0 e um desvio-padrão de 1, permitindo comparações entre as variáveis (HAIR et al., 2009). A Tabela 3 exibe os casos da amostra de agricultores que tiveram valores de escores padrão acima de  $|4|$  e as variáveis de referência. A amostra de vendedores não apresentou valores fora do limite aceitável.

Tabela 3 - Observações consideradas *outliers* por caso vs. variável

Caso	ZBEC1	ZCOR1	ZBEC2	ZSEP2	ZBED2	ZCOR2	ZHUM2	ZBED3	Total
19			-5,2	-4,7	-4,5				3
129				-4,7					1
244							-4,5		1
356						-4,6			1
328	-4,5								1
398							-4,5		1
405		-4,1						-4,8	2
451							-4,5		1
452							-4,5		1
454					-4,5				1
Total	1	1	1	2	2	1	4	1	

Fonte: AUTORA, 2019.

Como as variáveis envolvidas nos casos identificados como possíveis *outliers* a partir da detecção univariada dizem respeito a valores pessoais<sup>5</sup> dos agricultores, e cada valor é constituído de três itens cada, cada caso foi analisado em particular, para evitar possíveis danos à amostra como um todo. Entendeu-se como prudente substituir algumas respostas pela média geral de cada item, por comparação aos outros itens componentes dos mesmos construtos de segunda ordem. Quando esta medida não era necessária, as respostas foram mantidas, por se achar pertinente em relação às demais respostas do caso. Nenhum caso foi excluído. A Tabela 4 se assemelha à Tabela 3, porém traz o procedimento relativo ao escore *z* apresentado anteriormente.

Tabela 4 - Intervenções praticadas nas observações consideradas *outliers*

Caso	ZBEC1	ZCOR1	ZBEC2	ZSEP2	ZBED2	ZCOR2	ZHUM2	ZBED3	Total
19			Média	Mantido	Média				3
129				Mantido					1
244							Mantido		1
356						Mantido			1
328	Mantido								1
398							Média		1
405		Mantido						Mantido	2
451							Mantido		1
454					Média				1
Total	1	1	1	2	2	1	3	1	

Fonte: AUTORA, 2019.

<sup>5</sup> Crenças ou ideias pessoais sobre o que é desejável em um determinado contexto e situação (Mahamuni *et al.*, 2017).

Ainda segundo Hair et al. (2009, p. 78), “quando mais de duas variáveis são consideradas, o pesquisador precisa de uma maneira de objetivamente medir a posição multidimensional de cada observação relativamente a algum ponto em comum”. Nesse caso, a detecção multivariada de *outliers* é a mais indicada. A técnica utilizada é medida pela distância de Mahalanobis ( $D^2$ ), que avalia cada observação ao longo de um conjunto de variáveis. A medida  $D^2$  dividida pelo  $gl$  (Graus de liberdade) gera um valor  $t$  (nível de significância). Hair et al. (2009) sugerem que valores entre 0,005 e 0,001 sejam utilizados como referência, e que, para amostras grandes, observações que possuem  $D^2/ gl$  excedendo  $|2,5|$  em amostras menores e  $|4|$  em amostras maiores, devem ser selecionadas como possíveis *outliers*. Nenhum caso apresentou  $D^2/ gl$  maior que  $|2,5|$  na amostra de vendedores ou  $|4|$  na amostra de agricultores, ou ainda níveis de significância abaixo de 0,005 e, por isso, a amostra final de agricultores permaneceu com 317 casos e a de vendedores com 25 casos.

#### 4.3.2.1.4 Teste das Suposições de Análise Multivariada

Além da triagem dos casos, também é necessária a triagem das variáveis envolvidas na pesquisa, que trata da fundamentação sobre qual as técnicas fazem inferências estatísticas e obtêm resultados (HAIR et al., 2009). As técnicas multivariadas detêm características que amplificam a importância do teste de suposições, devido à complexidade das relações estabelecidas, o que torna as distorções potenciais e os vieses mais significativos quando violadas tais suposições, além de possivelmente mascarar sinais de violação, o que não acontece tão facilmente nas análises univariadas (HAIR et al., 2009).

Muitas premissas surgem dependendo da técnica multivariada utilizadas, mas duas delas afetam potencialmente todas as técnicas: (i) normalidade e (ii) multicolinearidade (HAIR et al., 2009).

##### 4.3.2.1.4.1 Normalidade

O teste mais relevante nesta etapa é a normalidade, que explica a distribuição dos dados em relação à uma variável métrica e sua correspondente distribuição normal<sup>6</sup>. Segundo Hair et al. (2009), na maioria dos casos, a avaliação da normalidade univariada já é suficiente, mas mesmo em grandes amostras, o teste deve ser realizado para todas as variáveis métricas

---

<sup>6</sup> Os valores sobre a variável estão agrupados em torno da média em um padrão simétrico e unimodal, conhecido como curva normal, curva de Gauss, ou forma de sino (HAIR et al., 2009)



incluídas na análise. A Tabela 5 exhibe os dados gerados a partir da análise descritiva de curtose e assimetria das amostras de agricultores e vendedores.

Tabela 5 - Dados de Assimetria e Curtose das variáveis das amostras

	Assimetria		Curtose		<i>Erro padrão</i>	Assimetria		Curtose	
	1	2	1	2		1	2	1	2
<i>Erro padrão</i>	0,137	0,464	0,273	0,902	<i>Erro padrão</i>	0,137	0,464	0,273	0,902
VRL1	-0,987	-	0,499	-	COI2	-0,88	-0,244	0,717	-0,005
VRL2	-1,107	-	1,037	-	SDT2	-1,118	-0,112	1,576	-0,816
VRL3	-0,759	-	0,419	-	FAC2	-0,995	-0,434	1,2	-0,669
VRL4	-0,468	-	-0,541	-	BEC2	-1,36	-1,941	2,96	5,183
VRL5	-0,485	-	-0,293	-	SEP2	-1,289	-0,282	2,627	-0,717
SNE1	-1,336	-	1,691	-	BED2	-1,798	-0,435	3,754	-1,976
SNE2	-1,039	-	0,771	-	ST2	-0,278	-0,102	-1,087	-1,132
SNE3	-0,737	-	0,259	-	POD2	0,184	0,437	-1,178	-1,017
SNE4	-1,261	-	1,364	-	SDA2	-0,806	-0,634	0,209	-0,273
SNE5	-0,977	-	0,451	-	COR2	-1,163	-1,76	1,849	3,832
SEC1	-0,566	-	0,111	-	AC2	-1,17	-1,543	1,52	2,979
SEC2	-0,518	-	-0,037	-	TR2	-1,103	-1,383	0,919	2,711
SEC3	-0,765	-	-0,087	-	UNT2	-0,914	-0,656	1,084	-0,538
SEC4	-0,662	-	0,131	-	SES2	-1,381	-0,748	2,501	1,344
SEC5	-0,489	-	-0,193	-	HE2	-0,894	-1,178	0,349	2,22
SDT1	-0,903	-0,432	0,561	-0,974	UNC2	-1,126	-0,633	1,424	-0,354
SES1	-1,218	-2,501	1,457	<b>10,734</b>	HUM2	-1,994	-0,606	5,05	-0,48
HE1	-0,728	-0,838	0,652	0,726	SDT3	-0,849	-0,112	0,399	-0,816
COI1	-1,313	-0,99	1,931	0,264	TR3	-1,004	-1,196	1,101	1,621
UNC1	-0,663	-1,054	-0,043	0,173	POD3	-0,259	-0,537	-1,136	-0,783
POD1	-0,235	0,167	-1,038	-1,229	COR3	-0,936	-0,427	0,962	-0,549
HUM1	-0,912	-0,768	0,008	-0,62	ST3	-0,544	-0,581	-0,634	-0,619
UNN1	-0,975	-0,769	0,574	-0,468	POR3	0,585	0,802	-0,916	0,772
FAC1	-1,239	-1,181	1,995	0,402	UNN3	-1,142	-0,628	1,353	-0,222
ST1	-0,792	-0,438	0,264	-0,496	HE3	-0,572	-0,766	-0,618	0,917
BEC1	-1,308	-1,188	1,971	2,473	BEC3	-0,842	-0,153	0,678	-1,453
POR1	-0,04	0,338	-1,02	-1,161	AC3	-0,734	-1,291	-0,319	1,674
SEP1	-1,185	-0,895	1,454	-0,152	FAC3	-1,504	-2,455	2,471	9,226
UNT1	-1,092	-1,32	1,346	3,051	SES3	-1,138	-1,167	1,539	1,968
COR1	-1,055	-0,66	1,353	0,258	COI3	-1,045	-0,418	1,133	-0,195
SDA1	-0,557	-0,499	0,466	-0,043	UNC3	-1,117	-0,896	1,264	2,245
AC1	-1,182	-0,282	1,502	-0,717	SEP3	-1,035	-0,461	0,808	0,696
TR1	-0,915	-0,837	0,637	0,581	HUM3	-0,467	0,655	-0,637	-0,517
BED1	-1,345	0,435	1,955	-1,976	BED3	-1,198	-1,281	1,821	4,056
POR2	-0,015	-0,113	-0,945	-0,758	SDA3	-1,104	-0,666	1,019	-0,311
UNN2	-0,513	-0,338	-0,091	-0,779	UNT3	-1,176	-0,293	1,562	-1,076

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: 1 = Agricultores; 2 = Vendedores.

Uma distribuição pode diferir da curva normal de duas formas: pela curtose, que se refere à elevação (curva leptocúrtica) ou achatamento (curva platicúrtica) da curva; ou pela assimetria, referente ao deslocamento para à direita (assimetria negativa) ou esquerda (assimetria positiva) da curva. Os construtos que possuem valores acima de |10| para curtose e de |3| para assimetria são consideradas não-normais (KLINE, 2005).

Na amostra de agricultores nenhuma variável métrica apresentou valores excessivos para curtose ou assimetria. Na amostra de vendedores, o item SES1 (Segurança Social 1) revelou um valor de 10,734 para curtose, o que indica uma distribuição altamente concentrada na média (COSTA, 2013). Apesar de inferior ao limite, a assimetria do mesmo item foi a maior da amostra (-2,501), o que faz com a curva, além de leptocúrtica, fique mais deslocada para a direita do que a distribuição normal. Como a não-normalidade contribui também para outras violações e suposições posteriores (HAIR et al., 2009), este item foi excluído das análises na amostra de vendedores.

#### *4.3.2.1.4.2 Multicolinearidade*

A multicolinearidade está relacionada ao quanto um construto independente pode ser explicado pelos demais construtos independentes na análise de regressão (KLINE, 2005; HAIR et al., 2009). O que se espera é que estes estejam, na verdade, altamente correlacionadas com a variável dependente, porém com pouca correlação entre si (COSTA, 2013).

Correlações acima de 0,9 entre variáveis independentes podem indicar colinearidade substancial (COSTA, 2013). Mas mesmo que o grau de correlação esteja dentro do aceitável, isso não significa que não haja multicolinearidade (HAIR et al., 2009), o que leva a necessidade de outras avaliações, como as medidas de Tolerância e sua inversa, o Fator de Inflação de Variância (VIF) (HAIR et al. 2009; COSTA, 2013).

A tolerância é a variabilidade da variável selecionada que não é explicada pelas outras variáveis independentes do modelo ( $1-R^2$ ). Valores altos de tolerância (maiores que 0,10) são desejados, por indicarem pouca colinearidade. O VIF é o inverso da tolerância ( $1/\text{tolerância}$ ) e, por isso, valores pequenos (até 10) indicam baixas inter-correlações entre as variáveis (HAIR et al., 2009).

Na amostra de agricultores, nenhuma análise bivariada de correlação apresentou valores acima de 0,9. Mas quando analisou-se os diagnósticos de colinearidade por meio da

análise de regressão, notou-se problemas em dois itens: SDA1, com Tolerância = 0,047 e VIF = 21,156; e SDA2, com Tolerância = 0,081 e VIF = 12,411. Como a multicolinearidade surgiu entre itens do mesmo construto (Valor Autodireção), a matriz de correlação entre os itens foi novamente analisada e constatou-se uma correlação de 0,829 entre SDA1 e SDA2. Apesar disso, optou-se por manter ambos os itens na análise até a realização da análise fatorial confirmatória, e interpretá-los com cautela, apenas para análises de previsão. Segundo Hair et al. (2009), o corte de 0,10 para tolerância geralmente corresponde à uma correlação de 0,95 entre duas variáveis, o que não ocorreu, e por esta e outras razões “cada pesquisador deve determinar o grau de colinearidade que é aceitável” (p. 192).

Para a amostra de vendedores não houveram indícios de multicolinearidade, sendo o maior VIF de 7,087 e a menor Tolerância de 0,141.

#### 4.3.2.1.5 Resumo do Tratamento de dados

Diante do exposto, a Tabela 6 resume os procedimentos desenvolvidos durante a etapa de tratamento dos dados, apontando as exclusões e intervenções realizadas.

Tabela 6 - Resumo geral da etapa de triagem dos dados da pesquisa

	Agricultores	Vendedores
Triagem de casos		
Amostra inicial	342	27
Dados omissos	-14	-2 <sup>a</sup>
<i>Unengaged responses</i>	-11	0
<i>Outliers</i>	0	0
<b>Amostra final</b>	<b>317</b>	<b>25</b>
Triagem de variáveis		
Número inicial de itens métricos	77	57
Normalidade	0	-1
Multicolinearidade	0	0
<b>Total de itens</b>	<b>77</b>	<b>56</b>

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: <sup>a</sup> Vendedores que não coletaram casos de agricultores.

#### 4.3.2.2 Análise dos Dados

Uma vez preparados os dados, procedeu-se para a análise preliminar, que envolve a estatística descritiva e as tabulações cruzadas. Em seguida, os construtos de relacionamento

foram validados por análise fatorial exploratória e confirmatória para a amostra de agricultores, já que não faziam parte de uma escala pronta de forma conjunta. A escala de valores pessoais, validada no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), foi confirmada por meio da AFC e de análise de escalonamento multidimensional (MDS). Por fim, as hipóteses foram testadas por regressão polinomial, e os efeitos foram demonstrados em gráficos de superfície de resposta.

#### 4.3.2.2.1 Análise Descritiva

Para entender melhor o comportamento de cada amostra (Vendedores e Agricultores), os dados de cada variável (ou grupo de variáveis) passaram por uma etapa de caracterização, por meio de investigação descritiva, que envolve medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão), e a distribuição de frequências, que expressa a contagem relativa de dados, em número, porcentagem e porcentagem acumulada, conforme recomendam Malhotra (2012) e Hair et al. (2009). As análises foram efetuadas por meio do software IBM® SPSS® versão 23, e editadas, quando necessário, pelo Excel® 2011.

#### 4.3.2.2.2 Análise Fatorial Exploratória

As variáveis de relacionamento (Valor do Relacionamento, Satisfação Econômica e Satisfação Não-Econômica) da amostra de agricultores, foram submetidas, primeiramente, à Análise Fatorial Exploratória (AFE), já que o modelo utilizado foi um compilado de escalas de outras pesquisas, e por isso a confirmação de unidimensionalidade dos construtos de segunda ordem se faz necessária.

A AFE denota uma classe de procedimentos utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados, o que no marketing, torna os construtos gerenciáveis (MALHOTRA, 2012). Ao contrário da regressão, na AFE examina-se todo um conjunto de relações interdependentes, na qual não são designadas relações de dependência entre os construtos (MALHOTRA, 2012).

Entre outras funções, a AFE é empregada quando se deseja identificar um conjunto novo, menor, a fim de substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente (MALHOTRA, 2012). Nesses casos, um pouco de multicolinearidade é desejável, pois o objetivo é justamente identificar conjuntos de variáveis inter-relacionadas (HAIR et al., 2009).

A Análise fatorial do tipo *R*, que analisa um conjunto de variáveis, foi realizada por meio do IBM® SPSS® versão 23. A adequação da amostra foi examinada pelo (i) teste de esfericidade de Bartlett, que fornece a significância estatística de que a matriz de correlação tem correlações significantes; pela (ii) medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que indica se as correlações entre pares de variáveis podem ser explicadas por outras variáveis do conjunto; e pelas (iii) Medidas de adequação da amostra (MSA), que explica o quanto uma variável é prevista, sem erro, pelas outras variáveis do conjunto (HAIR et al., 2009; MALHOTRA, 2012).

O método de extração foi o de máxima verossimilhança, o qual gera parâmetros mais robustos, quando o pressuposto de normalidade dos dados é respeitado (BREI; NETO, 2006). Quanto ao método de rotação, optou-se pelo oblíquo (PROMAX), já que os fatores tendem a ser fortemente correlacionados (MALHOTRA, 2012). Para a escolha do modelo final, foram retirados, um a um, itens duplicados em diferentes fatores ou que possuísem cargas baixas quando comparadas aos demais itens. Por fim, os itens mantidos foram submetidos à análise de confiabilidade, testada por meio do alfa de *Cronbach*, que avalia a consistência da escala inteira e de cada fator gerado. O Quadro 6 expõe os índices ideais dos testes realizados em uma AFE, com as respectivas referências.

Quadro 6 - Valores mínimos esperados em cada teste da AFE

Teste	Valor Esperado	Referência
Esfericidade de Bartlett	< 0,05	Hair et al. (2009)
KMO	> 0,5	Malhotra (2012)
MSA	> 0,5	Hair et al. (2009)
Comunalidade	> 0,5	Hair et al. (2009)
Variância Total Explicada	> 60%	Hair et al. (2009)
Alfa de <i>Cronbach</i>	> 0,6	Hair et al. (2009)

Fonte: AUTORA, 2019.

#### 4.3.2.2.3 Análise Fatorial Confirmatória

Enquanto a Análise Fatorial Exploratória (AFE) fornece informações sobre quantos fatores são necessários para melhor representar os dados, na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) todas as variáveis mantidas na AFE são relacionadas com cada fator, por uma estimativa de carga fatorial (HAIR et al., 2009). Embora diferentes, a AFC continua sendo

uma técnica de interdependência, não sendo necessário distinguir as variáveis dependentes e independentes.

Dentre as vantagens da AFC está a sua habilidade de avaliar a validade de construto de uma teoria de mensuração proposta, que é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que tais itens devem medir (HAIR et al., 2009). A validade de construto é atingida por meio de dois componentes: (i) validade convergente e (ii) validade discriminante.

A validade convergente mede a variância compartilhada entre os itens propostos em um determinado construto, através das cargas fatoriais de cada item sobre o construto; do percentual de variância extraída (AVE); e da confiabilidade de construto (CR) (HAIR et al., 2009).

A validade discriminante, por sua vez, é o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais, evidenciando que cada construto é único. Uma forma de testar a validade discriminante de um modelo é comparar os percentuais de AVE para dois construtos quaisquer com o quadrado da estimativa de correlação (MSV) entre tais construtos, de forma que as estimativas da AVE sejam maiores do que as MSV (HAIR et al., 2009).

Como forma de medir o ajuste de cada modelo, foram avaliados alguns índices, conforme recomendado por Hair et al. (2009): (i) estatística  $\chi^2$  (CMIN/DF); (ii) raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA); (iii) índice de ajuste comparativo (CFI); e (iv) índice de qualidade de ajuste (GFI).

Os modelos foram desenvolvidos por meio do software IBM® SPSS® AMOS versão 22. Os valores mínimos utilizados como referência para Validação dos modelos gerados pela AFC são expostos no Quadro 7.

Quadro 7 - Valores mínimos esperados em cada teste da AFC

Componente	Teste	Valor esperado	Referência
Validade Convergente	Cargas Fatoriais	> 0,5 (ideal > 0,7)	Hair et al. (2009)
	AVE	> 0,5	
	CR	> 0,6	
Validade Discriminante	AVE > MSV		
Ajuste do Modelo	CMIN/DF	Até 5	
	GFI	> 0,9 (ideal > 0,95)	
	CFI	> 0,9	
	RMSEA	De 0,00 à 0,10	

Fonte: AUTORA, 2019.

#### 4.3.2.2.4 Escalonamento Multidimensional (MDS)

O MDS, de caráter confirmatório e não métrico (BORG; GROENEN, 2005) é um método de redução de dados semelhante à análise fatorial (PERRINJAQUET et al., 2007), utilizado para verificar as relações entre os 19 valores de Schwartz et al. (2012). Conforme recomendado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), apenas os itens mantidos após as AFCs foram incluídos nesta etapa. Para o desenvolvimento do modelo foram usadas transformações ordinais de proximidade, sendo a medida de dissimilaridade utilizada a distância euclidiana e a transformação de dados em escores-Z (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Como a visualização de um MDS que incluía todos os 57 da escala ficaria poluída, optou-se, assim como indicado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), pelo uso dos escores fatoriais dos 19 valores resultantes da AFC. Segundo Campos e Porto (2010), a aceitação do modelo se dá quando o índice de stress-1 é inferior a 0,2 e os coeficientes de ajuste superiores a 0,9, que segundo Torres, Schwartz e Nascimento (2016), são o índice de dispersão (DAF) e o coeficiente de congruência de Tucker (TCC).

O MSD foi gerado por meio do software IBM® SPSS® versão 23, e editado pelo Excel® 2011.

#### 4.3.2.2.5 Regressão Polinomial com Análise de Superfície de Resposta

Para avaliar o efeito da congruência de valores nas variáveis de relacionamento foi utilizada a técnica de regressão polinomial com análise de superfície de resposta (ASR) (EDWARDS; PARRY, 1993), devido ao grau de precisão da análise quando se realizam testes simultâneos de efeitos, como a congruência de valor (MULLINS et al., 2014; EDWARDS, 1995; KALLIATH; BLUEDORN; STRUBE, 1999). Outros autores de marketing também tem feito uso da técnica, quando o objetivo é analisar efeitos de similaridade entre construtos (SHANOCK et al., 2010; MULLINS et al., 2014; ZENKER; GOLLAN; QUAQUEBEKE, 2014; GABLER et al., 2017; NEGREIROS; VIEIRA; FAIA, 2017; SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2019).

A ASR, segundo Leikas et al. (2018), supera alguns dos problemas relacionados à medidas tradicionais de similaridade, como pontuações de diferença, além de melhorar a qualidade estatística dos resultados e permitir interpretações mais refinadas (ZENKER; GOLLAN; QUAQUEBEKE, 2014). Kalliath, Bluedorn e Strube (1999) já haviam concluído

que, nos métodos tradicionais, alguns dos reais efeitos da congruência são suprimidos, enquanto o método de Edwards e Parry (1993) “isola esses efeitos e permite a avaliação dos critérios de congruência e o exame das superfícies de resposta para congruência” (KALLIATH; BLUEDORN; STRUBE, 1999, p. 1185).

Embora a noção de congruência de valor não seja nova, a maioria das pesquisas empíricas de marketing testa apenas o grau de congruência como variável dependente, e não o efeito desta como preditora (ZENKER; GOLLAN; QUAQUEBEKE, 2014). As variáveis de relacionamento, Valor do Relacionamento (VRL), Satisfação Não-Econômica (SNE) e Satisfação Econômica (SEC), foram classificadas como dependentes, e a congruência e a incongruência de cada dimensão de valores como independentes, de forma individual. As equações desenhadas utilizam a diferença algébrica entre as dimensões de valores como preditora (EDWARDS; PARRY, 1993), simplificando a compreensão dos resultados. As equações de regressão, para o efeito da congruência e da incongruência são demonstradas nas Equações (3) e (4), respectivamente.

$$Z' = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Y + e \quad (3)$$

$$Z' = \beta_0 + \beta_1 X - \beta_2 Y + e \quad (4)$$

Onde:

$Z'$  = variável dependente (VRL, SNE ou SEC)

$\beta_0$  = constante

$\beta_1$  = coeficiente da variável  $X$

$X$  = dimensão de valor do agricultor

$\beta_2$  = coeficiente da variável  $Y$

$Y$  = dimensão de valor do vendedor

$e$  = erro

O suporte para cada modelo de regressão pode ser inferido se o  $R^2$  associado for significativo (GABLER et al., 2017). Os coeficientes de regressão das equações não são interpretados diretamente (SHANOCK et al. 2010), mas são usados para examinar o padrão da superfície de resposta (EDWARDS, 1994).

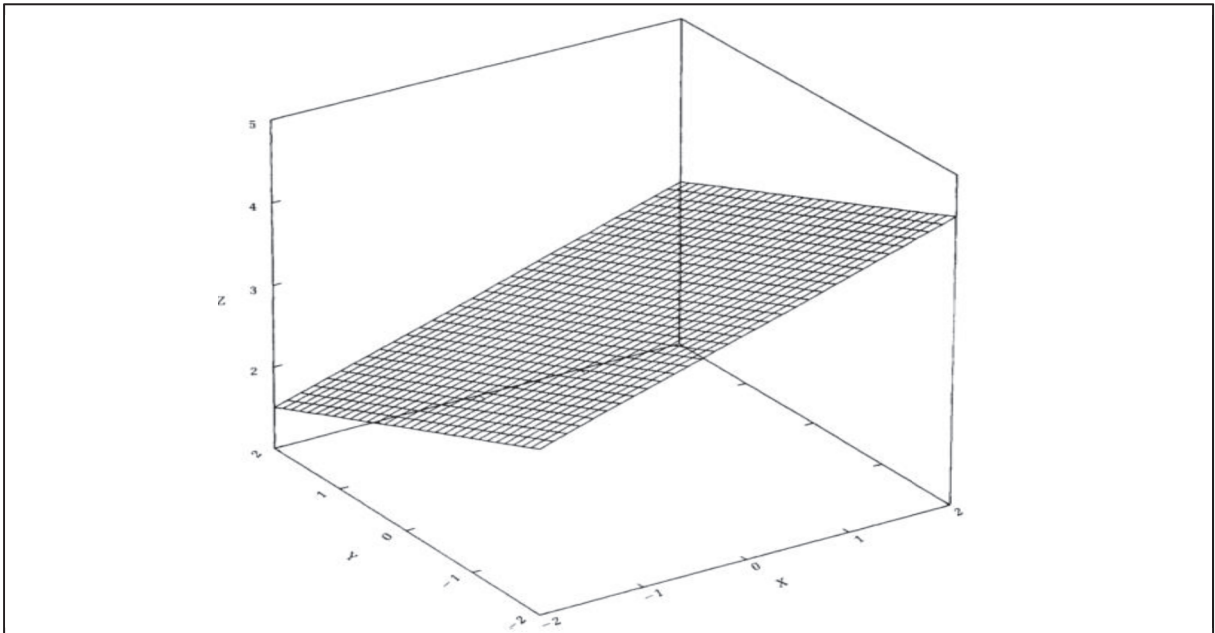
No gráfico, interpretam-se a inclinação das linhas de congruência e de incongruência (GABLER et al., 2017). A linha de congruência possui dois polos opostos: (i) congruência



quando a dimensão de valor é alta nas duas amostras e (ii) congruência quando a dimensão de valor é baixa nas duas amostras. A linha de incongruência se comporta de forma análoga: (iii) incongruência quando a dimensão de valor é mais alta no agricultor do que no vendedor e (iv) incongruência quando a dimensão de valor é mais alta no vendedor do que no agricultor.

Quando os  $R^2$  das duas interações (congruência e incongruência) são significativos, interpreta-se as duas linhas no gráfico de superfície de resposta. Mas se apenas uma das interações for significativa, analisa-se apenas esta. A Figura 15 demonstra o comportamento esperado de uma análise de congruência sob uma variável dependente  $Z'$  (EDWARDS; PARRY, 1993).

Figura 15 - Análise de Superfície de Resposta (Função de Diferença Algébrica 3D)



Fonte: EDWARDS; PARRY, 1993.

Para a análise, todos os itens mantidos nas AFCs foram transformados em escores padrão, como forma de padronização dos dados. Cada agricultor foi relacionado ao seu respectivo vendedor, por meio de código de identificação utilizado, para tornar possível a associação das díades interpessoais. Às regressões polinomiais, foram adicionadas variáveis de controle da amostra de agricultores, com o intuito de investigar a variação do  $R^2$  dos modelos, assim, quanto mais variáveis significativas explicando a variável dependente, menor o coeficiente de explicação individual da congruência e da incongruência.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da descrição das etapas de pesquisa e dos procedimentos para a análise de dados, procedeu-se para a apresentação dos resultados obtidos, discutindo-se, segundo a teoria, a implicação de cada um destes resultados para o tema investigado.

### 5.1 Caracterização das Amostras

Na caracterização das amostras, foram realizadas análises descritivas e distribuições de frequência, de acordo com a variável analisada.

#### 5.1.1 Vendedores

Para tornar possível a posterior análise de congruência de valores, cada cliente deveria estar associado à seu respectivo vendedor. A Tabela 7 exhibe a distribuição dos dados coletados por cada vendedor, por região de atuação.

Tabela 7 - Distribuição da coleta de dados de agricultores por vendedor

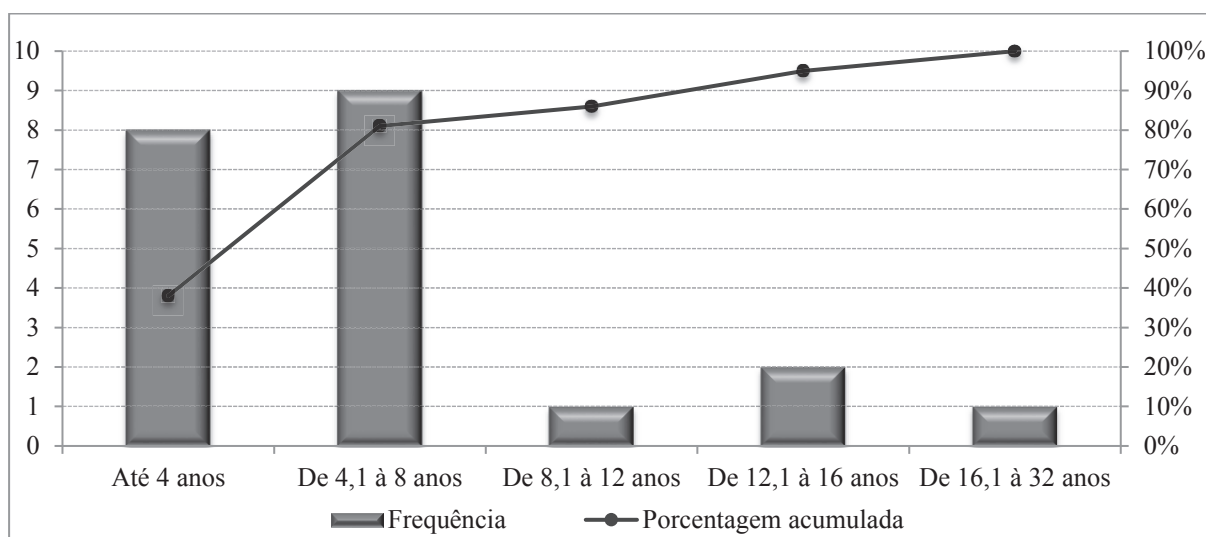
<b>Código do Vendedor</b>	<b>Região de atuação</b>	<b>Dados coletados (Agricultores)</b>	<b>%</b>	<b>% acumulada</b>
11	Passo Fundo- Máquinas	20	6,3%	23,3%
12		11	3,5%	
13		13	4,1%	
14		30	9,5%	
21	Passo Fundo - Insumos	2	0,6%	30,6%
22		1	0,3%	
23		3	0,9%	
24		9	2,8%	
25		8	2,5%	
31	Carazinho - Máquinas	14	4,4%	46,7%
32		9	2,8%	
33		28	8,8%	
41	Carazinho - Insumos	10	3,2%	55,5%
42		11	3,5%	
43		7	2,2%	
51	Casca	17	5,4%	76,0%
52		24	7,6%	
53		24	7,6%	
61	Cruz Alta	24	7,6%	89,0%
62		15	4,7%	
63		2	0,6%	
71	Tupanciretã	6	1,9%	90,9%
81	Ijuí	5	1,6%	100,0%
82		17	5,4%	
83		7	2,2%	
<b>Total</b>		<b>317</b>	<b>100,0%</b>	

Fonte: AUTORA, 2019.

A partir dos dados apresentados, pode-se notar que a equipe de vendas de máquinas de Passo Fundo liderou a coleta de dados, sendo responsável por 23% dos questionários coletados junto aos agricultores, seguido da equipe de Casca, com 21% do total. Como muitos dos clientes de máquinas de Passo Fundo também são clientes de insumos, a coleta da equipe de máquinas supre o *déficit* apresentado pela equipe de insumos da mesma região. A amostra, portanto, representa a realidade da revenda, que possui as maiores carteiras de clientes em Casca e Passo Fundo. A região de Tupanciretã possui o menor número de clientes de todas as filias, sendo assim foi a que teve o menor número de questionários coletados (2% do total). Os vendedores que não coletaram dados, foram excluídos das análises.

Quanto às características profissionais da amostra, foi analisada a distribuição dos vendedores em relação ao tempo em que estão trabalhando na revenda, conforme mostra a Gráfico 1.

Gráfico 1 - Distribuição dos vendedores quanto ao tempo de trabalho na revenda

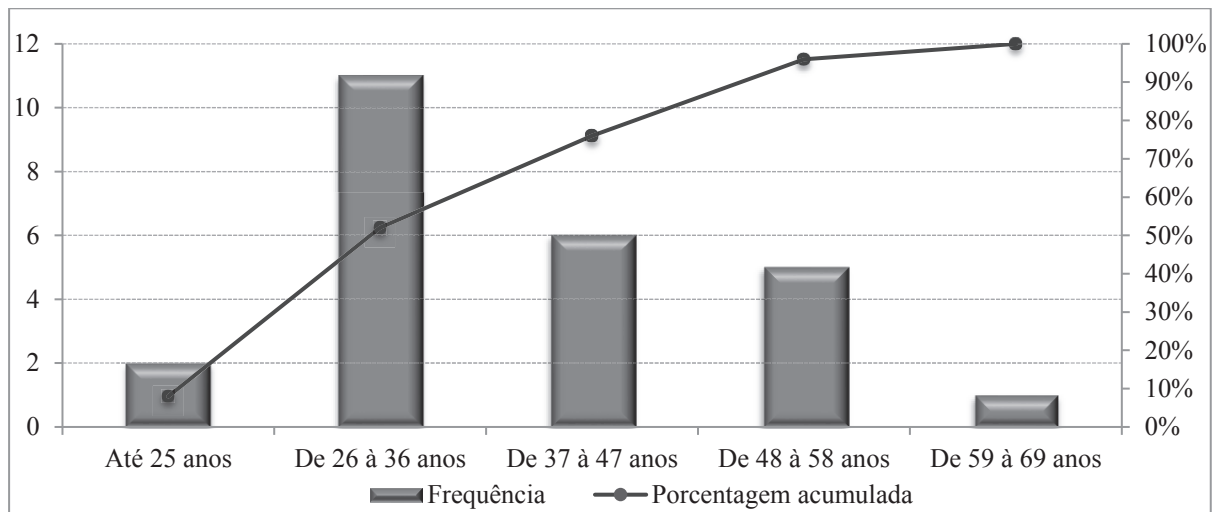


Fonte: AUTORA, 2019.

Menos de 20% dos vendedores estão na empresa há mais de 8 anos e a média geral de tempo de trabalho é de 6,32 anos, com  $\sigma = 6,81$ , tempo mínimo de 21 dias e máximo de 30 anos de trabalho. A equipe mais antiga da empresa é a de vendas de insumos de Passo Fundo, com média de 11,9 anos de trabalho, e a mais recente é a de Ijuí, com média de 2,5 meses de trabalho.

Em se tratando das características individuais, foram analisadas as respostas quanto à idade, escolaridade e valores pessoais dos vendedores. O Gráfico 2 demonstra a distribuição dos vendedores quanto à idade.

Gráfico 2 - Distribuição dos vendedores quanto à idade categorizada

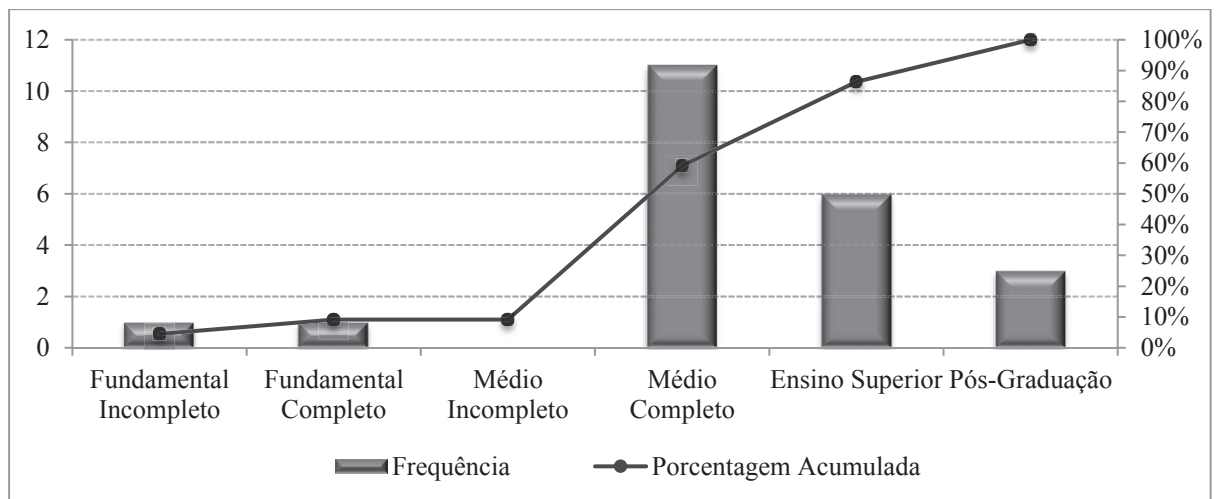


Fonte: AUTORA, 2019.

A idade média dos vendedores é de 38 anos ( $\sigma = 11,4$ ), tendo o mais novo, 25 anos e o mais velho, 66 anos. A equipe de vendedores mais velhos da empresa é a de Casca ( $\bar{x} = 43$  anos), e mais nova é a de Ijuí ( $\bar{x} = 33$  anos). Portanto, a equipe de Ijuí, a qual os vendedores possuem o menor tempo de trabalho na empresa é também a que possui os vendedores mais jovens.

O grau de escolaridade mais presente entre os vendedores (50% da amostra) é o ensino médio completo, sendo que apenas 9% possui nível educacional abaixo disso, 27% possui nível superior e 14%, pós-graduação. O Gráfico 3 exibe a distribuição dos vendedores quanto à esta variável.

Gráfico 3 - Distribuição dos vendedores quanto ao grau de escolaridade



Fonte: AUTORA, 2019.

Sobre os Valores Pessoais, as médias das equipes por dimensão são apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 - Médias dos valores pessoais por dimensão e equipe de vendas

Equipes / Dimensões	Conservação	Autotranscendência	Abertura à Mudança	Autopromoção
Passo Fundo - Máquinas	5,23	4,92	4,75	3,96
Passo Fundo - Insumos	5,05	4,81	4,82	4,58
Carazinho - Máquinas	4,86	4,78	4,81	4,31
Carazinho - Insumos	4,55	4,41	4,28	3,58
Casca	5,17	4,92	4,25	3,94
Cruz Alta	5,04	4,85	4,28	3,84
Tupanciretã	4,80	4,89	4,33	4,33
Ijuí	5,22	5,37	5,03	4,22
Média Geral	5,02*	4,86*	4,61*	4,11*

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: \* Diferenças significativas ( $p < ,05$ ).

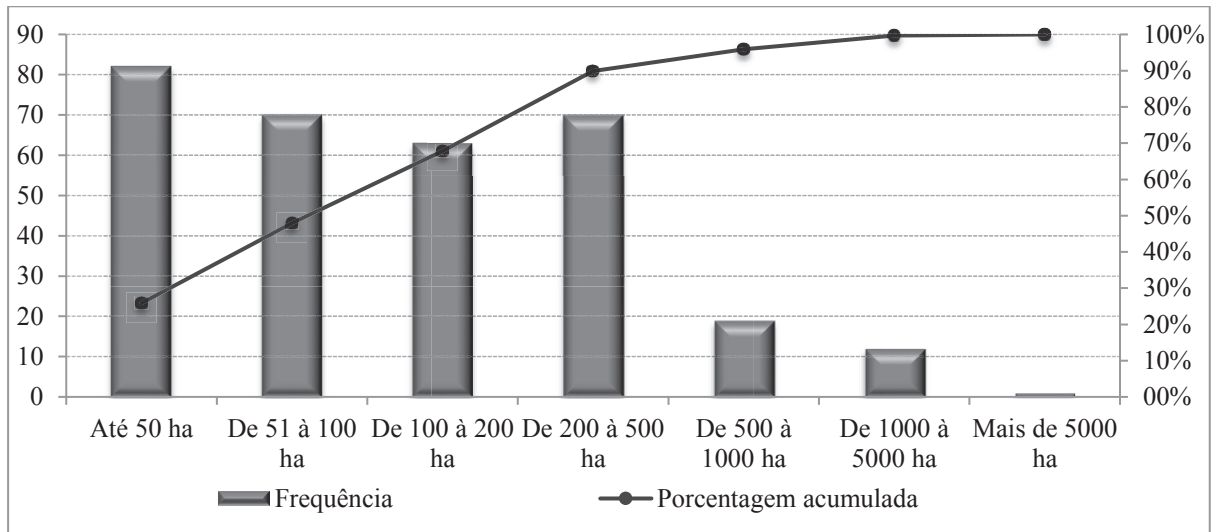
A média das dimensões aponta que a equipe de vendedores da empresa, como um todo, possui valores pessoais tendendo à um foco mais social do que pessoal, o que indica uma preocupação maior com resultados para os outros ou para instituições estabelecidas do que para si mesmo (SCHWATZ et al., 2012; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). Dentro do foco social, com exceção das regiões de Tupanciretã e Ijuí, os vendedores possuem maiores médias de valores de Conservação do que de Autotranscendência, o que indica que a auto-restrição, a ordem e a evitação de mudanças estão acima da transcendência dos próprios interesses em benefício dos outros (SCHWATZ et al., 2012; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

### 5.1.2 Agricultores

A caracterização da amostra de agricultores, devido à seu perfil híbrido de consumidor (B2C) e comprador (B2B) (PRADO, 2016), foi dividida em variáveis de controle organizacionais, como número de funcionários, área da propriedade e cargo ocupado, e pessoais, como idade, grau de escolaridade e valores pessoais. Apenas um caso (0,3%) possui mais de 10 funcionários, o qual foi considerado como um *outlier*, mas não excluído do restante das análises.

O Gráfico 4 exhibe a distribuição da amostra de agricultores quanto ao tamanho das propriedades rurais.

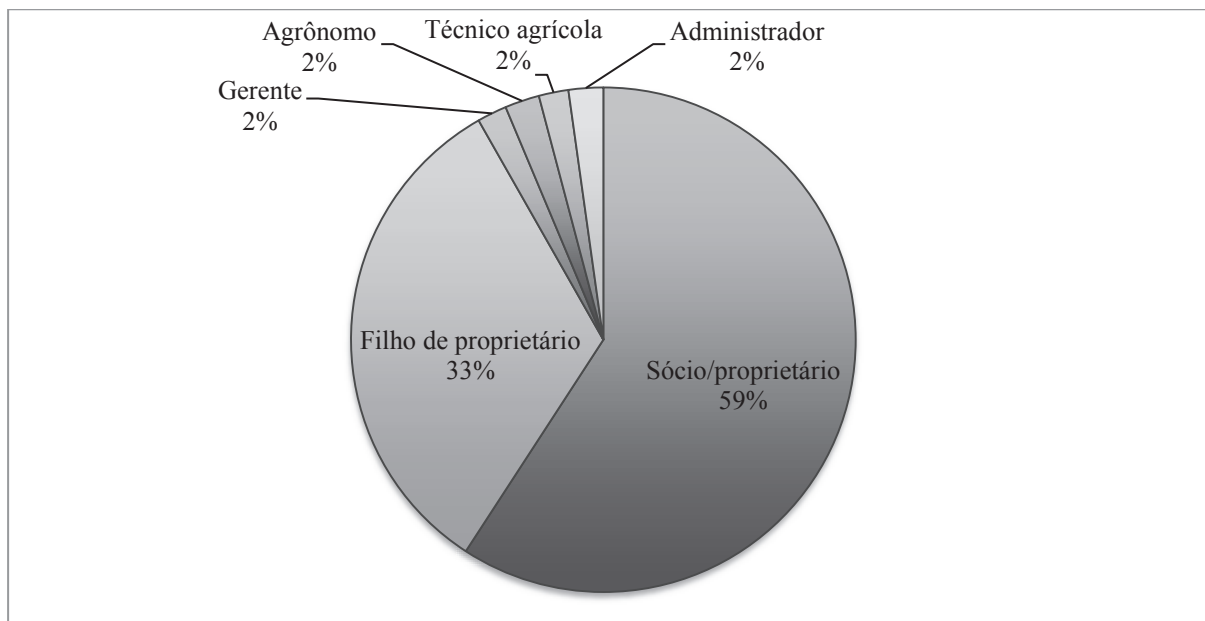
Gráfico 4 - Distribuição dos agricultores quanto ao tamanho da propriedade rural (ha)



Fonte: AUTORA, 2019.

Em relação à área da propriedade rural, a média geral foi de 243,38 ha, sendo que a região com maiores propriedades foi Passo Fundo (391 ha), e a com menores propriedades foi Casca (74 ha). Isso indica que a classificação de tamanho da empresa para propriedades rurais varia dependendo do critério utilizado, ou seja, a suposição de que empresas menores possuem menos funcionários não se aplica nesse contexto. Isso, possivelmente, se deve ao fato de que grande parte das propriedades são de natureza familiar, independente de sua área ocupada. O cargo dos respondentes explica a dinâmica desses mercados (GRÁFICO 5).

Gráfico 5 - Distribuição dos agricultores quanto ao cargo ocupado na propriedade rural



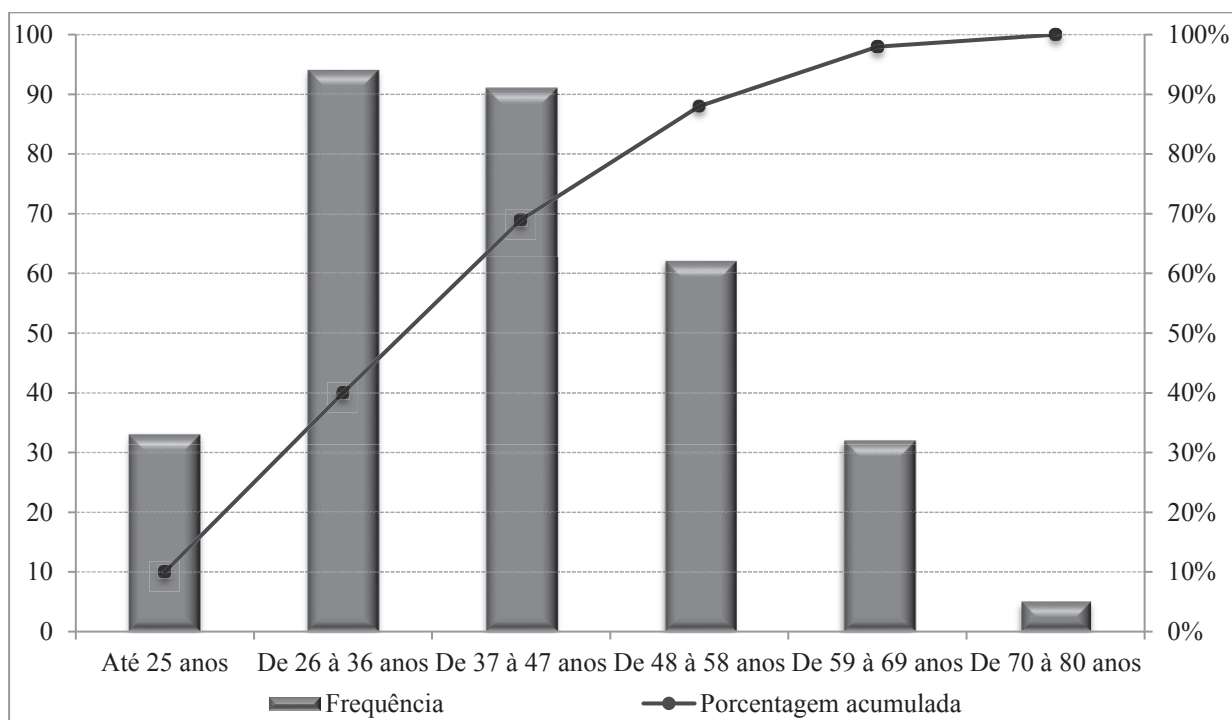
Fonte: AUTORA, 2019.

Conforme os dados apresentados, observa-se que a grande maioria dos *boundary spanners* das propriedades rurais são os próprios Sócios/Proprietários ou seus filhos. Isso demonstra que as decisões em relação ao ambiente externo à essas empresas são tomadas por indivíduos que compartilham cultura e, conseqüentemente, valores pessoais (LEUNG et al., 2005; VOLDNES; GRØNHAUG; NILSSEN, 2012), já que, segundo Gunter e Furnham (1992) a cultura familiar é uma das forças fundamentais que determinam o estilo de vida dos indivíduos.

Após analisar a amostra de agricultores quanto à perspectiva organizacional, verificou-se as características pessoais dos respondentes. No Gráfico 6 é apresentado a distribuição da amostra de agricultores quanto à idade, a qual teve média geral de 41,32 anos ( $\sigma = 13,02$ ), com mínimo de 16 anos e máximo de 78 anos.

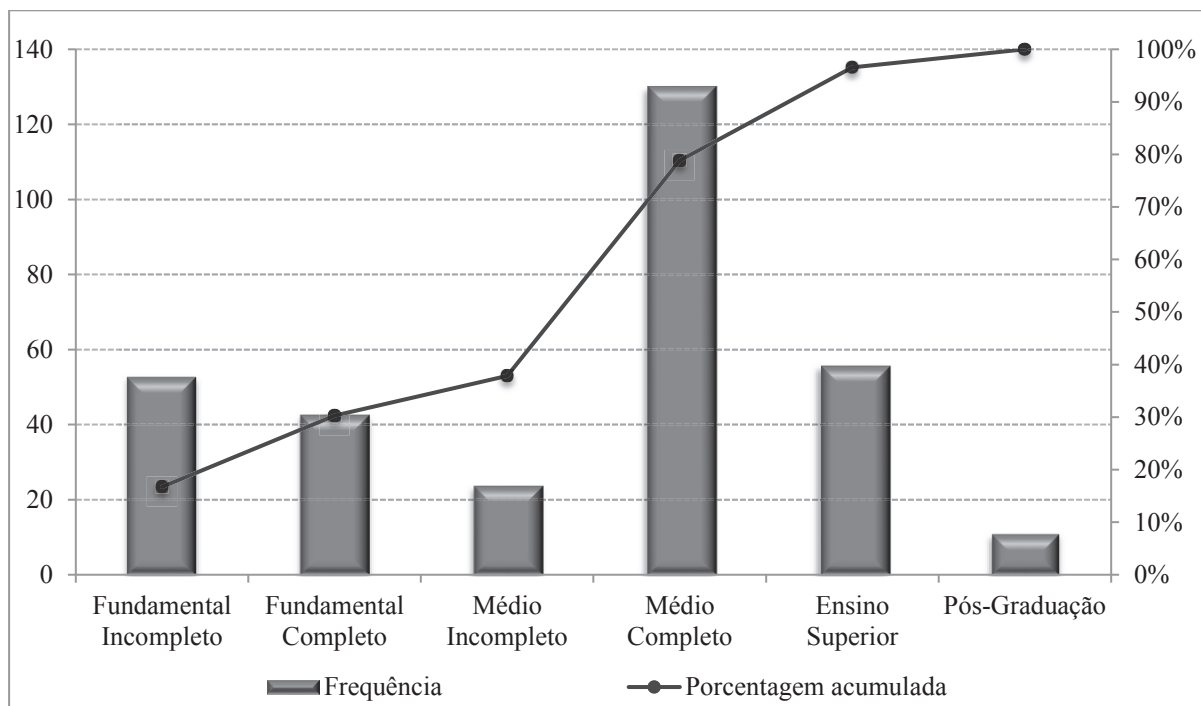
O grau de escolaridade dos respondentes dessa amostra, se concentra em níveis de escolaridade mais baixos (até ensino médio incompleto), do que em níveis mais altos (a partir do ensino médio completo), diferente do que acontece na amostra de vendedores. A distribuição da amostra de agricultores quanto ao seu grau de escolaridade está exposta no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Distribuição dos agricultores quanto à idade categorizada



Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 7 - Distribuição dos agricultores quanto ao grau de escolaridade



Fonte: AUTORA, 2019.

A análise da média dos valores pessoais, por dimensão, dos clientes de cada regional também foi realizada, e os resultados estão expostos na Tabela 9.

Tabela 9 - Médias dos valores pessoais por dimensão e equipe de vendas

Equipes / Dimensões	Conservação	Autotranscendência	Abertura à Mudança	Autopromoção
Passo Fundo - Máquinas	4,88	4,85	4,58	4,14
Passo Fundo - Insumos	4,84	4,83	4,63	4,35
Carazinho - Máquinas	4,75	4,71	4,42	4,03
Carazinho - Insumos	4,89	4,79	4,57	4,29
Casca	4,89	4,87	4,13	3,87
Cruz Alta	5,46	5,35	4,61	3,79
Tupanciretã	4,99	5,08	4,79	4,77
Ijuí	5,08	5,10	4,86	4,46
Média Geral	4,95*	4,92*	4,50*	4,09*

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: \* Diferenças significativas ( $p < ,05$ ).

Apesar das dimensões de foco social também terem apresentado maiores médias que as de foco pessoal, como na amostra de vendedores (TABELA 8), há divergências no ordenamento das dimensões por região quando se comparam as amostras de vendedores e



agricultores. Daí a importância de se testar as hipóteses de congruência pela análise de superfície de resposta, visando aumentar a acurácia dos resultados.

O Valor percebido no relacionamento, a Satisfação não-econômica e a Satisfação econômica foram investigados pela perspectiva do agricultor. As médias, desvio padrão, valor mínimo e valor máximo de cada item, bem como as médias gerais de cada construto, são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Estatística Descritiva dos construtos de Relacionamento

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Média Geral
Valor do Relacionamento	VRL1	5,04	1,049	1	6	4,782
	VRL2	5,01	1,052	1	6	
	VRL3	4,74	1,087	1	6	
	VRL4	4,62	1,126	2	6	
	VRL5	4,5	1,165	1	6	
Satisfação Não-Econômica	SNE1	5,1	1,079	1	6	5,020
	SNE2	4,95	1,067	1	6	
	SNE3	4,84	1,008	1	6	
	SNE4	5,09	1,038	1	6	
	SNE5	5,12	0,981	1	6	
Satisfação Econômica	SEC1	4,54	1,074	1	6	4,604
	SEC2	4,54	1,068	1	6	
	SEC3	4,97	1,007	2	6	
	SEC4	4,51	1,115	1	6	
	SEC5	4,46	1,118	1	6	

Fonte: AUTORA, 2019.

A análise dos construtos aponta que a Satisfação não-econômica possui a maior média ( $\bar{x} = 5,02$ ), seguida do Valor do Relacionamento ( $\bar{x} = 4,78$ ), e da Satisfação econômica ( $\bar{x} = 4,60$ ). Considerando a escala *likert* de 6 pontos utilizada, todos os construtos possuem notas acima do ponto médio (3,5).

## 5.2 Validação dos Construtos de Relacionamento

Para validação dos construtos de relacionamento (VRL, SNE e SEC), interpretado segundo a visão dos agricultores, quatro etapas foram realizadas: (i) unidimensionalidade, testada por meio da AFE; (ii) confiabilidade, por meio do alfa de *Cronbach*; (iii) validade convergente; e (iv) validade discriminante, sendo as duas últimas atingidas por meio da AFC.

### 5.2.1 Unidimensionalidade e Confiabilidade

A AFE possibilitou avaliar o agrupamento das variáveis e a qualidade dos fatores extraídos. O modelo inicial não atingiu os requisitos mínimos de unidimensionalidade e, portanto, foi ajustado até que se atingisse a validade desejada. O modelo final apresentou KMO de 0,916 e o teste de esfericidade de Bartlett confirma a significância das correlações ( $p = 0,000$ ). A menor MSA foi de 0,891, o que significa que todas as medidas são consideradas “admiráveis” (HAIR et al., 2009). Todas as comunalidades após a extração são maiores que 0,5 e a variância total acumulada explicada foi de 60,78%. Além disso, apenas 3% dos resíduos são não redundantes, com valores absolutos maiores que 0,05.

A Tabela 11 apresenta o modelo final da AFE, com os alfas de *Cronbach* e as Variâncias explicadas de cada fator.

Tabela 11 - Análise fatorial exploratória

Itens	Fator 1 VRL	Fator 2 SNE	Fator 3 SEC
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,825	0,851	0,859
Variância Explicada	50,11%	6,42%	4,25%
Valor_Relacionamento1	0,862		
Valor_Relacionamento2	0,866		
Valor_Relacionamento3	0,550		
Satisfação_NãoEconômica2		0,799	
Satisfação_NãoEconômica3		0,832	
Satisfação_NãoEconômica4		0,639	
Satisfação_NãoEconômica5		0,522	
Satisfação_Econômica1			0,749
Satisfação_Econômica2			0,600
Satisfação_Econômica4			0,836
Satisfação_Econômica5			0,672

Fonte: AUTORA, 2019.

### 5.2.2 Validade Convergente, Validade Discriminante e Ajuste do Modelo

A AFC foi realizada com o intuito de validar o modelo, quanto à convergência (entre itens) e discriminação (entre fatores). No modelo gerado pela AFE, a maioria dos itens incluídos apresentam cargas acima de 0,7, com exceção do item SEC2, que possui carga de 0,6, o que continua sendo dentro do limite aceitável (HAIR et al., 2009). Todas as AVEs foram acima de 0,5 e CRs acima de 0,8 (TABELA 12), o que configura a validade

convergente do modelo. Além disso, todas as AVEs possuem índices maiores do que as MSVs, o que valida a discriminação entre os fatores do modelo (TABELA 12).

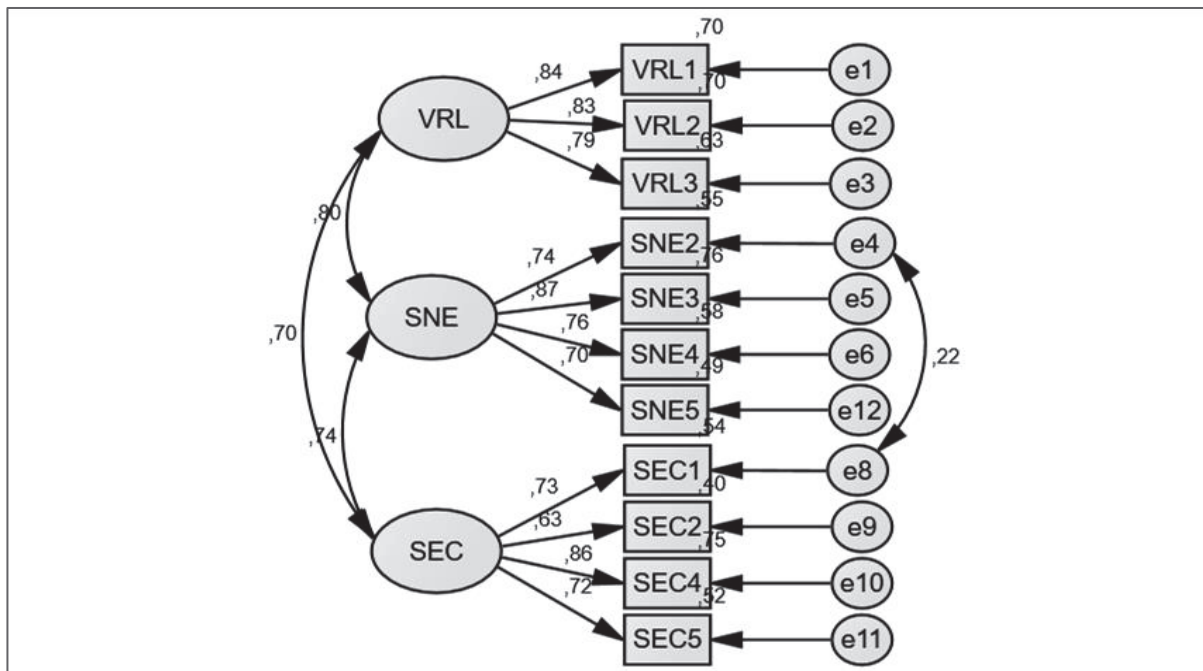
Tabela 12 - Resultados da análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração

	CR	AVE	MSV	SNE	VRL	SNE
SNE	0,839	0,636	0,616	<b>0,798</b>		
VRL	0,861	0,674	0,616	0,785	<b>0,821</b>	
SEC	0,828	0,550	0,536	0,732	0,699	<b>0,741</b>

Fonte: AUTORA, 2019.

As medidas de ajuste do modelo também se mostraram adequadas: CMIN/DF = 1,659 ( $p = 0,005$ ); RMSEA = 0,046; CFI = 0,986; e GFI = 0,963. A Figura 16 exibe o modelo final da AFC, gerado pelo software IBM® SPSS® AMOS.

Figura 16 - Modelo de mensuração final do Relacionamento



Fonte: AUTORA, 2019.

### 5.3 Validação das Dimensões de Valores Pessoais

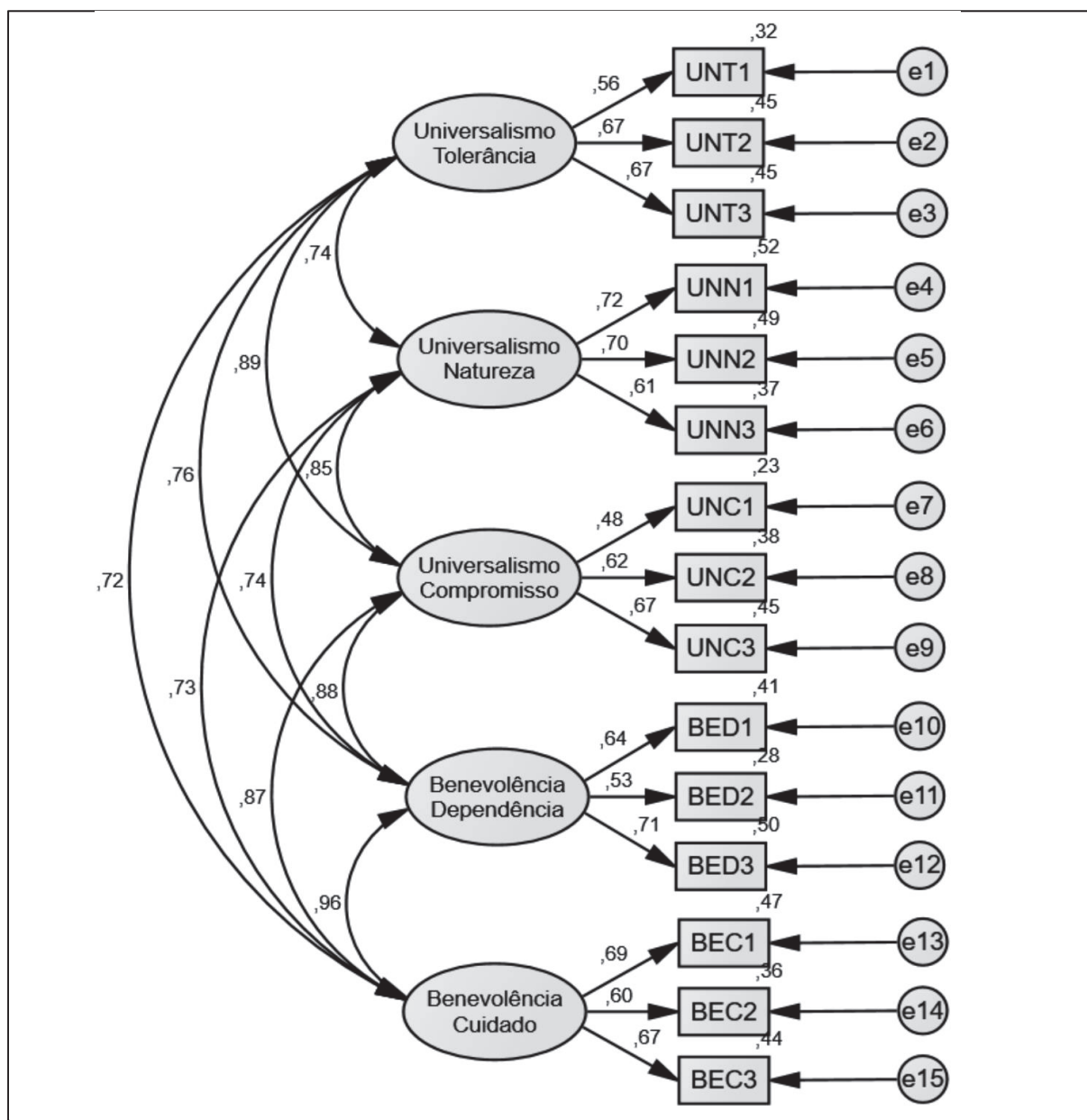
A escala de Valores Humanos de Schwartz et al. (2012) foi validada no Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Como a escala não sofreu alterações para o presente estudo, foi realizada apenas a etapa de Análise Fatorial Confirmatória, com o intuito de configurar validade ao modelo, o escalonamento multidimensional, para avaliar se os valores têm o mesmo ordenamento do contínuo motivacional proposto pela teoria (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016), e a análise de confiabilidade dos itens incluídos, por meio do alfa de *Cronbach*.

#### 5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória e Ajuste do Modelo

Com o intuito de manter os mesmos valores para as duas amostras, já que para a análise de congruência é necessário que as dimensões sejam compostas dos mesmos construtos de segunda ordem, a base de dados utilizada para a realização das AFCs agrupou os valores dos agricultores e dos vendedores, o que totalizou 342 casos.

A validação dos Valores Pessoais seguiu o modelo apresentado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016), onde os autores testam as dimensões separadamente, o que permite obter índices de ajuste mais adequados para um conjunto amplo de fatores latentes como a PVQ-RR (CIECIUCH; DAVIDOV, 2012; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). Como este estudo não visa a validação da escala em si, mas sim confirmar se os dados se comportam da maneira proposta pela teoria, a análise do modelo foi feita de modo generalizado, por meio dos índices de ajuste de cada dimensão. A Figura 17 ilustra o modelo resultante por tipo de segunda ordem para a dimensão de Autotranscendência, com os coeficientes, as cargas dos itens e as correlações entre as variáveis latentes.

Figura 17 - Análise Fatorial Confirmatória de Autotranscendência

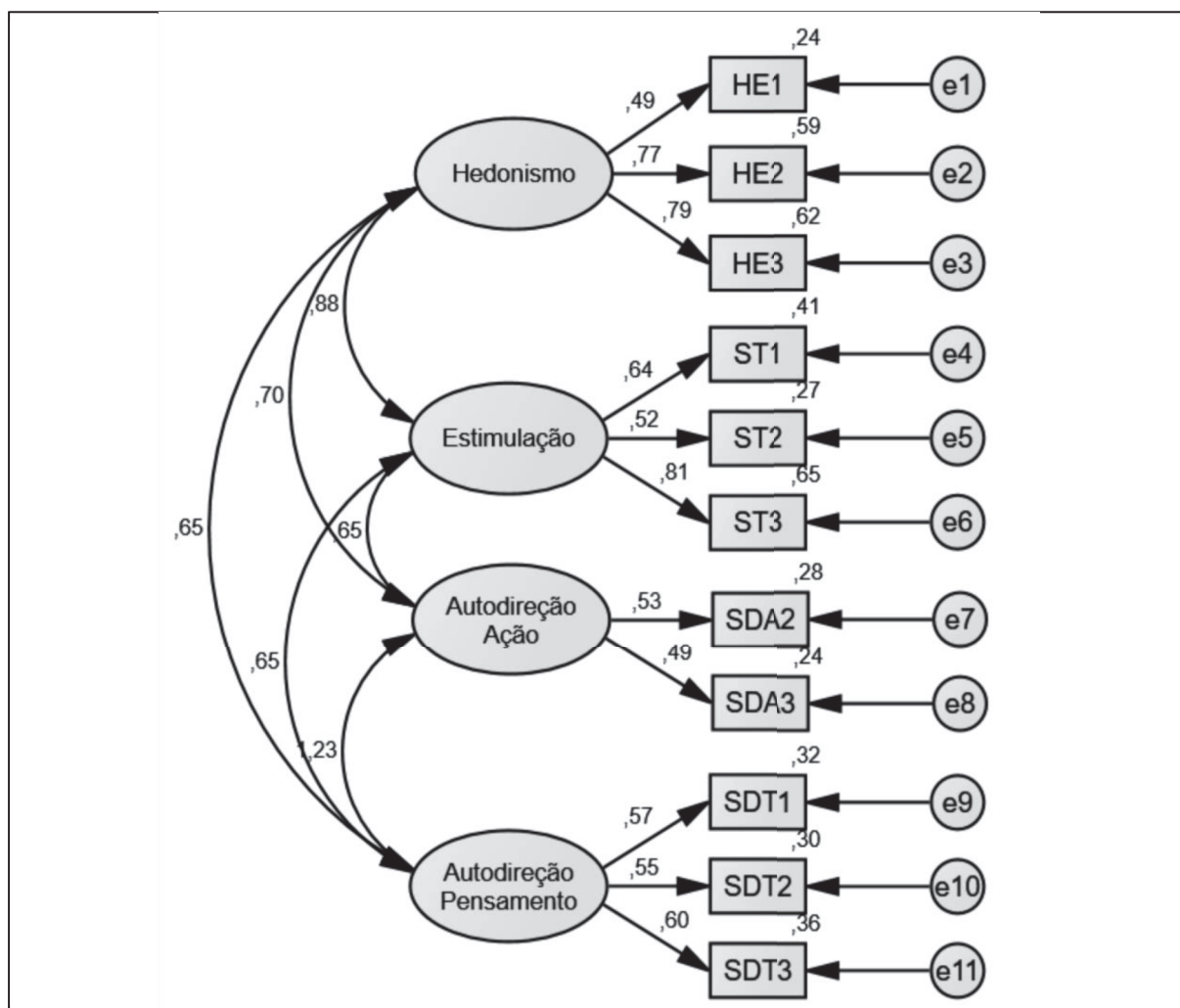


Fonte: AUTORA, 2019.

A dimensão de Autotranscendência foi composta pelos valores Universalismo Tolerância (UNT), Universalismo Natureza (UNN), Universalismo Compromisso (UNC), Benevolência Dependência (BED) e Benevolência Cuidado (BEC), conforme proposto por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). O índices de ajuste foram: CMIN/DF = 2,907; CFI = 0,906; GFI = 0,914; e RMSEA = 0,075, o que confirma a validade do modelo.

A segunda dimensão, Abertura à Mudanças, foi constituída pelos valores Hedonismo (HE), Estimulação (ST), Autodireção de ação (SDA) e Autodireção de Pensamento (SDT), conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 - Análise Fatorial Confirmatória de Abertura à Mudanças

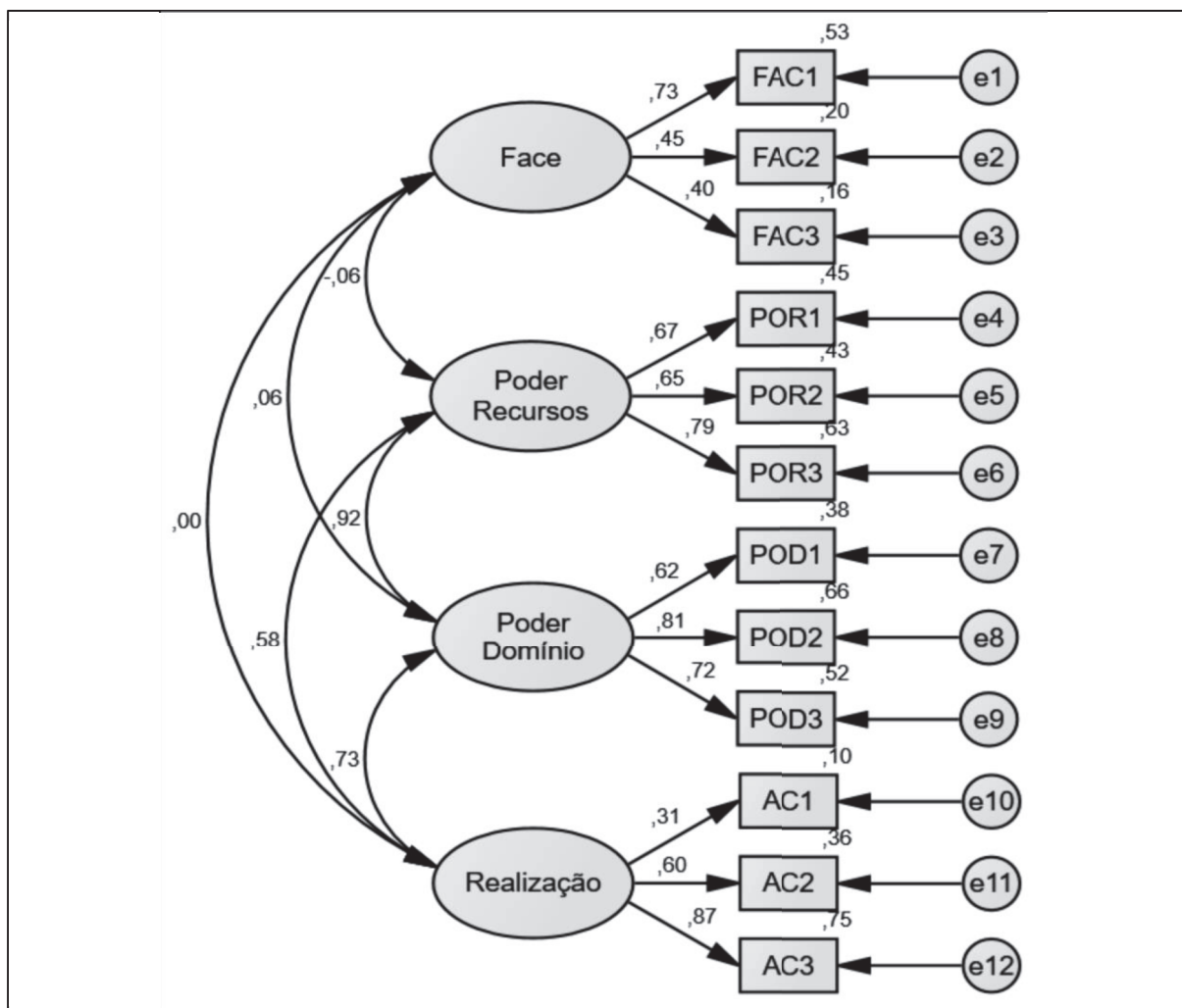


Fonte: AUTORA, 2019.

O item SDA1 foi excluído por diminuir a validade do modelo. Assim, os índices de ajuste demonstram a confirmação de validade do modelo conforme previsto para a dimensão de Abertura à Mudanças: CMIN/DF = 2,245; CFI = 0,954; GFI = 0,955; e RMSEA = 0,06. A mesma análise foi realizada para as dimensões de Autopromoção e Conservação.

Os valores Face (FAC), Poder sobre Recursos (POR), Poder de Domínio (POD) e Realização (AC) fazem parte da dimensão Autopromoção, que obteve índices de ajuste de CMIN/DF = 2,683; CFI = 0,930; GFI = 0,939; e RMSEA = 0,070. O modelo construído para representar a dimensão de Autopromoção é demonstrado na Figura 19.

Figura 19 - Análise Fatorial Confirmatória de Autopromoção



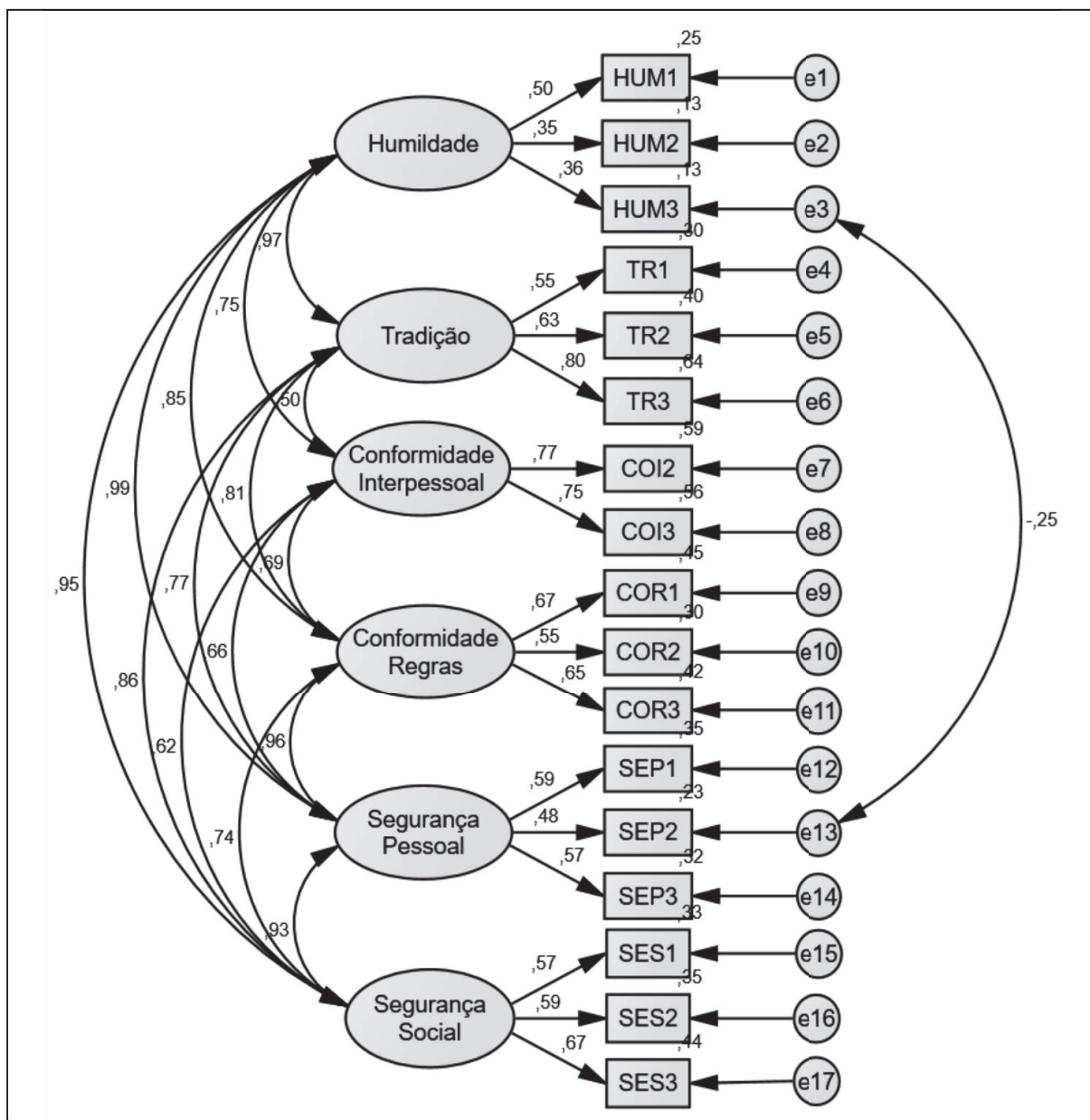
Fonte: AUTORA, 2019.

Pelo modelo, percebe-se que a FAC apresenta baixa correlação com os demais valores latentes da Autopromoção. Segundo a teoria de Schwartz et al. (2012), a FAC é um valor limítrofe, e pode circular entre as dimensões de Autopromoção e Conservação. Uma interpretação mais clara foi alcançada a partir da análise posterior do MDS.

Já a dimensão de Conservação incluiu os valores de Humildade (HU), Tradição (TR), Conformidade interpessoal (COI), Conformidade com as Regras (COR), Segurança Social (SES) e Segurança Pessoal (SEP), com índices de ajuste de CMIN/DF = 2,622; CFI = 0,900; GFI = 0,913; RMSEA = 0,069. Esta dimensão teve algumas particularidades para obtenção de validade do modelo: (i) o item COI1 teve de ser excluído pelo fato de diminuir as cargas fatoriais dos demais itens do mesmo construto latente; (ii) foi estabelecida uma correlação negativa fraca entre e3 e e13; (iii) o valor HU, que é considerado limítrofe pela teoria, compunha a dimensão de Autotranscendência no modelo validado por Torres, Schwartz e

Nascimento (2016), mas no presente estudo, se encaixou melhor com a dimensão de Conservação, conforme mostra a Figura 20.

Figura 20 - Análise Fatorial Confirmatória de Conservação



Fonte: AUTORA, 2019.

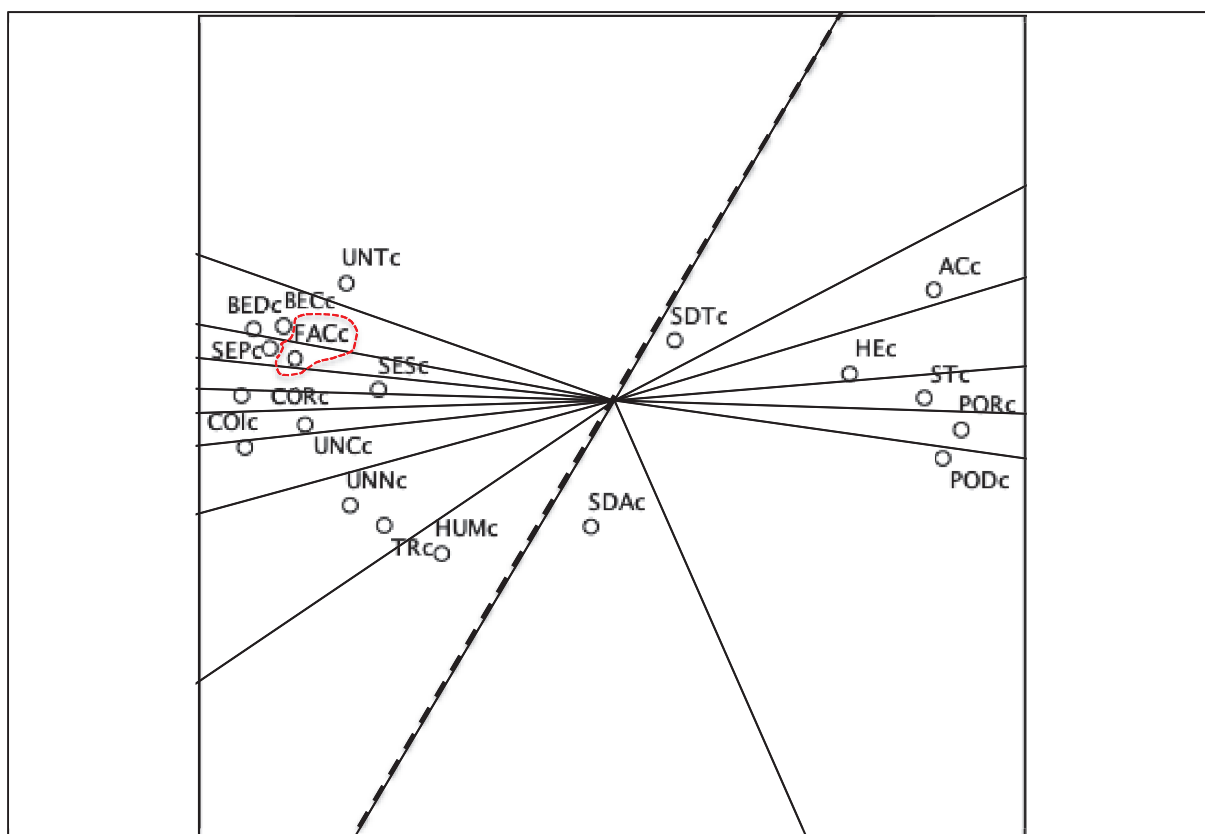
A partir das AFCs apresentadas, que configuram a validade dos modelos por dimensão, avançou-se para a etapa final de verificação dos Valores Pessoais, o MDS.



### 5.3.2 Escalonamento Multidimensional (MDS)

O objetivo do MDS, que tem caráter confirmatório e não-métrico (BORG; GROENEN, 2005; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016), é investigar se os valores discriminados pela AFC têm o mesmo ordenamento do *continuum* proposto pela teoria de Schwartz et al. (2012) e validado para o Brasil por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). As médias dos itens que permaneceram após as AFCs deram origem aos 19 valores. A projeção bidimensional do MDS para estes valores são apresentados na Figura 21.

Figura 21 - Projeção bidimensional do MDS (n=342)



Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: UNTc = universalismo tolerância centralizado; UNNc = universalismo natureza centralizado; UNCCc = universalismo compromisso centralizado; BECc = benevolência cuidado centralizada; BEDc = benevolência dependência centralizada; HUMc = humildade centralizada; COIc = conformidade interpessoal centralizada; CORc = conformidade com as regras centralizada; TRc = tradição centralizada; SESCc = segurança social centralizada; SEPCc = segurança pessoal centralizada; PORc = poder sobre recursos centralizado; PODc = poder de domínio centralizado; ACc = realização centralizada; FACc = face centralizada; HEc = hedonismo centralizado; STc = estimulação centralizada; SDAc = autodireção de pensamento centralizada; SDTc = autodireção de ação centralizada.

O índice de stress-1 foi de 0,125, com DAF de 0,985 e TCC de 0,992, o que configura a validade do MDS (CAMPOS; PORTO, 2010; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO,

2016). O ordenamento dos valores apresentou diferenças do *continuum* original da teoria de Schwartz et al. (2012), confirmado por Torres, Schwartz e Nascimento (2016). Apesar disso, as dimensões de foco social (lado esquerdo) e pessoal (lado direito), são claramente estremadas no MDS, com exceção da FAC, que já havia apresentado pouca correlação com os valores de Autopromoção. A Face (FAC) indica o valor de manter e proteger o prestígio, e representa tanto elementos de poder, quanto de segurança, e, neste caso, parece estar mais ligada à defender-se contra as ameaças à segurança inerente aos ataques à sua imagem pública do que a controlar outras pessoas e comandar recursos (SCHWARTZ et al., 2012). Por isso, a FAC passou a fazer parte da dimensão de Conservação, e não mais de Autopromoção.

### 5.3.3 Confiabilidade

Uma vez estabelecidos os modelo de Valores Pessoais das quatro dimensões, as variáveis foram testadas quanto à confiabilidade, conforme mostra a Tabela 13.

Tabela 13 - Confiabilidade das dimensões e dos Valores Pessoais

Dimensão	Valores	Alfas de Cronbach		Dimensão
		Individuais	Centralizados	
Autotranscendência	UNT	0,671	0,828	0,847
	UNN	0,713		
	UNC	0,615		
	BED	0,654		
	BEC	0,688		
Abertura à Mudanças	HE	0,715	0,715	0,779
	ST	0,679	0,679	
	SDA <sup>1</sup>	0,411	0,720	
	SDT	0,597		
Autopromoção	POR	0,748	0,847	0,778
	POD	0,761		
	AC	0,633		
Conservação	HU	0,350	0,691	0,865
	TR	0,699		
	COI <sup>1</sup>	0,728	0,744	
	COR	0,657		
	SEP	0,567	0,739	
	SES <sup>2</sup>	0,634		
FAC	0,522	0,522	0,809	

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota: 1: os itens SDA1 e COI1 foram excluídos, conforme as análises de validade anteriormente apresentadas;  
2: o item SES1 não foi incluído na análise de congruência para a amostra de vendedores, devido a falta de unidimensionalidade anteriormente apresentada.

A primeira coluna dos alfas de *Cronbach* mostra os índices de cada um dos 19 valores, compostos pelos itens referentes a cada um. A segunda coluna agrega os valores por subtipo: Universalismo (UNT, UNN e UNC); Benevolência (BED e BEC); Hedonismo (HE); Estimulação (ST); Autodireção (SDA e SDT); Poder (POR e POD); Realização (AC); Tradição (HUM e TR); Conformidade (COI e COR); Segurança/Face (SEP, SES e FAC).

Os índices de confiabilidade acima de 0,6 demonstram a consistência do modelo (HAIR et al., 2009), tanto das quatro dimensões, quanto dos valores individuais, com exceção da FAC de maneira individual (0,522). Em razão disso, a FAC foi associada aos valores de Segurança, por indicar “Segurança através da manutenção da imagem pública e evitando a humilhação” (SCHWARTZ et al., 2012, p. 669). Assim, o Valor FAC/SE apresenta confiabilidade final de 0,809.

#### 5.4 Regressão Polinomial com Análise de Superfície de Resposta

O teste das hipóteses propostas foi realizado por meio de regressão polinomial e da análise dos gráficos de superfície de resposta, para que os efeitos de congruência e incongruência das quatro dimensões de valores (Autotranscendência, Abertura à Mudança, Autopromoção e Conservação) sob as três variáveis de relacionamento (VRL, SNE e SEC) fossem verificados. Um resumo das hipóteses testadas em cada etapa da análise é esclarecido no Quadro 8.

Quadro 8 - Hipóteses testadas em cada etapa da análise

Etapa	Hipóteses Testadas
5.4.1 Efeito da Autotranscendência no VRL, SNE e SEC	H1.1a; H1.2a; H2.1a; H2.2a; H3.1a; H3.2a.
5.4.2 Efeito da Abertura à Mudança no VRL, SNE e SEC	H1.1b; H1.2b; H2.1b; H2.2b; H3.1b; H3.2b.
5.4.3 Efeito da Autopromoção no VRL, SNE e SEC	H1.1c; H1.2c; H2.1c; H2.2c; H3.1c; H3.2c.
5.4.4 Efeito da Conservação no VRL, SNE e SEC	H1.1d; H1.2d; H2.1d; H2.2d; H3.1d; H3.2d.

Fonte: AUTORA, 2019.

##### 5.4.1 Efeito da Autotranscendência no VRL, SNE e SEC

Os resultados obtidos com as regressões polinomiais, que demonstram o efeito das variáveis de controle dos agricultores, dos valores pessoais de Autotranscendência dos

agricultores e vendedores e o teste de congruência de valores em cada uma das variáveis de relacionamento, são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Autotranscendência

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes		VRL		SNE		SEC	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
$\beta_0$ . Constante	.012	.826	-.018	.726	-.007	.902		
<b>Variáveis de Controle</b>								
$\beta_1$ . Idade	-.049	.433	-.018	.764	-.019	.759		
$\beta_2$ . Escolaridade	.044	.484	.042	.493	.043	.500		
$\beta_3$ . Cargo ocupado na Propriedade	-.058	.294	-.103	.055	-.033	.551		
$\beta_4$ . Área da Fazenda	.076	.206	-.009	.882	-.055	.371		
$\beta_5$ . Número de Funcionários	-.010	.858	.007	.908	.000	.995		
<b>Efeitos Principais</b>								
$\beta_6$ . Autotranscendência - Agricultores	.411*	.000	.413*	.000	.366*	.000		
$\beta_7$ . Autotranscendência - Vendedores	-.054	.318	.084	.111	.030	.574		
	$R^2$		.163		.205		.149	
	$F$ (modelo)		28.578*		37.249*		24.928*	
<b>Teste de Superfície (Congruência)</b>								
$\beta_8$ . Congruência entre Autotranscendência do Agricultor e Autotranscendência do Vendedor ( $b_1+b_2$ )	.357*	.000	.497*	.000	.397*	.000		
$\beta_9$ . Incongruência entre Autotranscendência do Agricultor e Autotranscendência do Vendedor ( $b_1-b_2$ )	.465*	.000	.330*	.000	.336*	.000		

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \* $p < .05$

Nem a constante da equação ( $\beta_0$ ) e nenhuma das variáveis de controle da amostra de agricultores – Idade ( $\beta_1$ ), escolaridade ( $\beta_2$ ), cargo ocupado ( $\beta_3$ ), área ( $\beta_4$ ) e número de funcionários ( $\beta_5$ ) – tiveram efeito significativo nas variáveis de relacionamento.

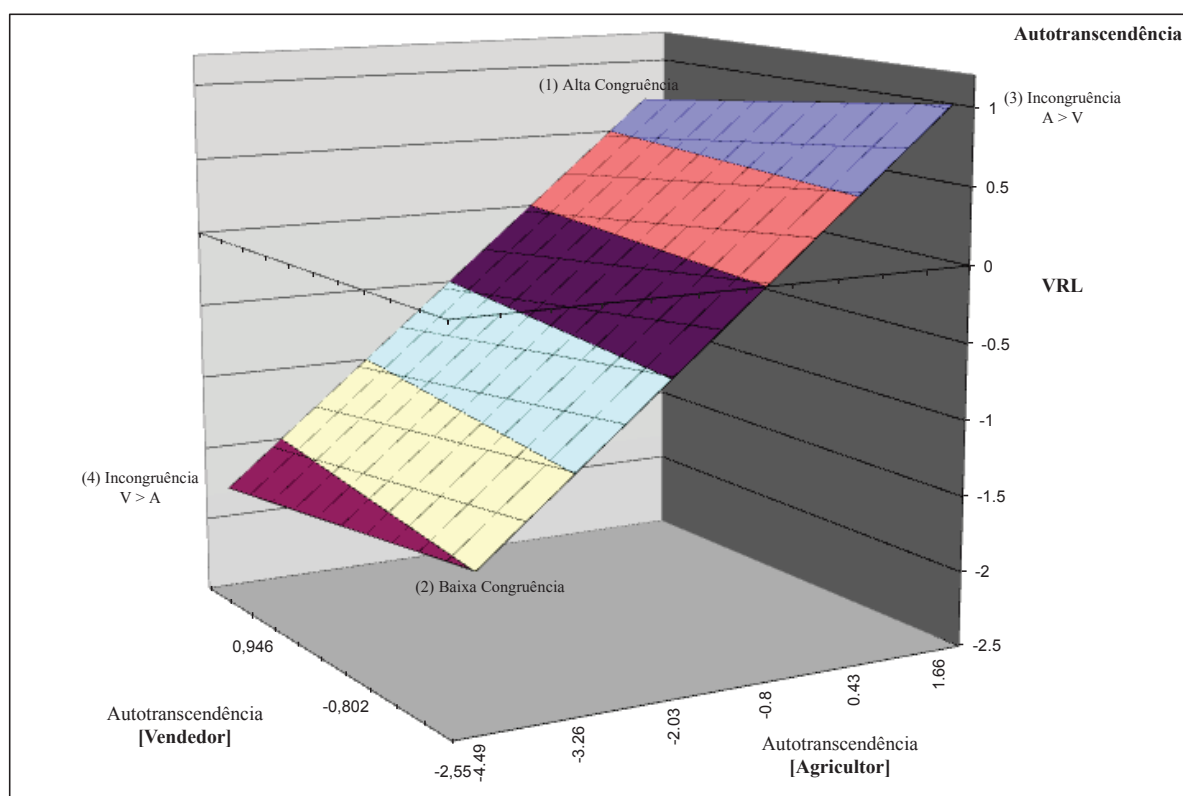
Quanto aos Valores Pessoais, de uma perspectiva individual, quanto mais forte a Autotranscendência do agricultor ( $\beta_6$ ), mais alto o Valor percebido no relacionamento, a Satisfação não-econômica e a Satisfação econômica. Já a Autotranscendência do vendedor ( $\beta_7$ ) não afeta, de maneira direta, o Valor do relacionamento ou a Satisfação não-econômica e econômica do agricultor em relação à revenda.

Porém, quando analisamos os valores dos agricultores e de seus respectivos vendedores de maneira conjunta, tanto a congruência ( $\beta_8$ ), quanto a incongruência ( $\beta_9$ ) entre a Autotranscendência destes atores afetam o Valor do relacionamento, a Satisfação não-econômica e a Satisfação econômica do agricultor. Os  $\beta$  positivos na congruência, indicam que quando os valores de Autotranscendência forem altos no agricultor e altos no vendedor,

as variáveis dependentes aumentam; e quando os valores de Autotranscendência forem baixos no agricultor e baixos no vendedor, as variáveis dependentes diminuem. Já os  $\beta$  positivos na incongruência expressam que quando os valores de Autotranscendência forem altos no agricultor e baixos no vendedor, as variáveis dependentes aumentam; e quando os valores de Autotranscendência forem altos no vendedor e baixos no agricultor, as variáveis dependentes diminuem.

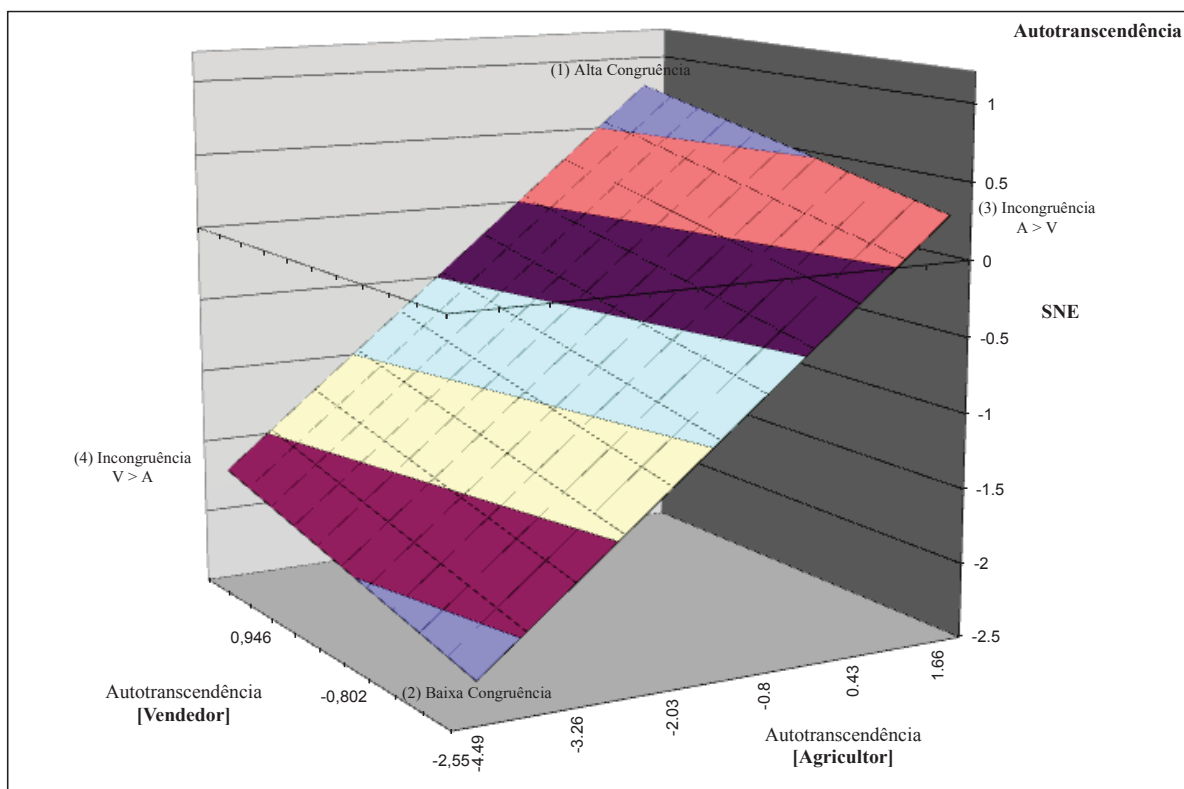
Por isso, não necessariamente o relacionamento será melhor sempre que os indivíduos envolvidos possuírem valores de Autotranscendência congruentes ou pior, quando forem incongruentes. Para uma análise mais ilustrativa dessas relações, as superfícies de resposta devem ser interpretadas em conjunto aos resultados da regressão polinomial. O efeito da congruência e da incongruência entre valores de Autotranscendência sob as variáveis de Valor do Relacionamento (VRL), Satisfação não-econômica (SNE) e Satisfação econômica (SEC) são demonstrados nos Gráficos 8, 9 e 10 respectivamente.

Gráfico 8 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência no VRL



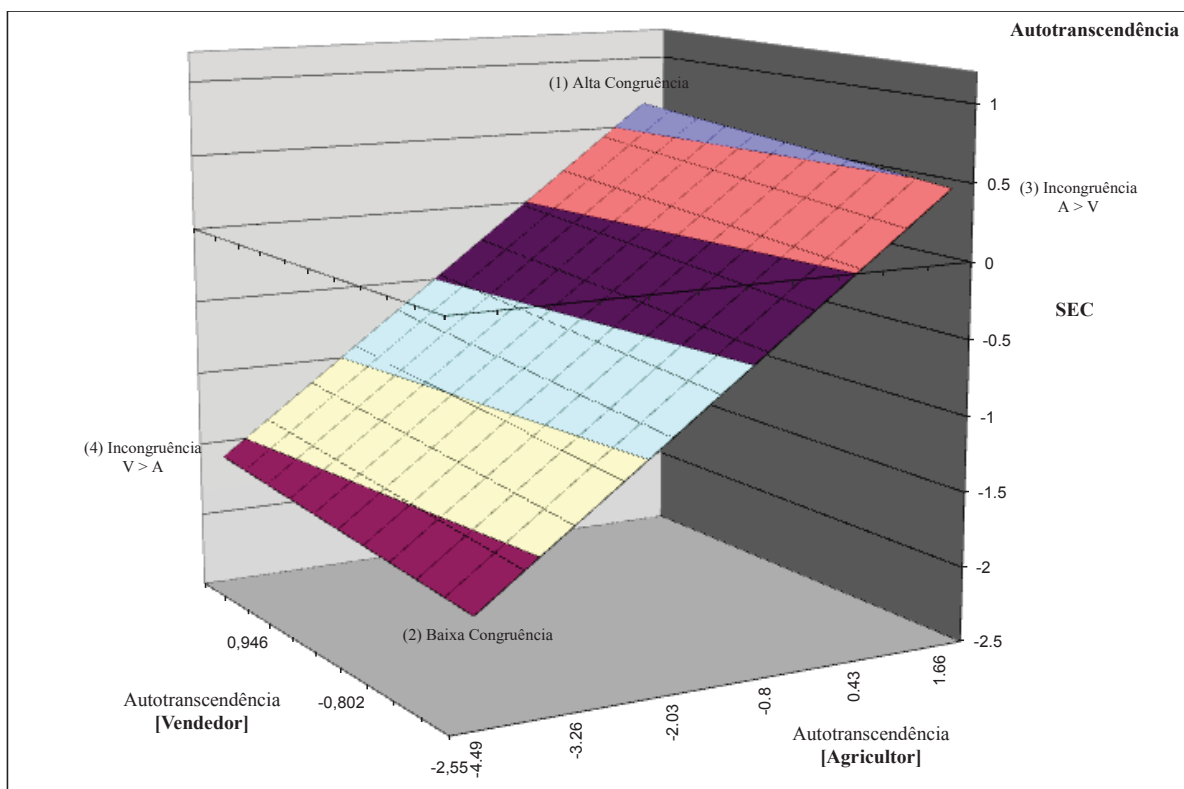
Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 9 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência na SNE



Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 10 - Superfície de Resposta do efeito da Autotranscendência na SEC



Fonte: AUTORA, 2019.

Pelos Gráficos, pode-se observar que (1) quando a Autotranscendência do agricultor e do vendedor são altas, o VRL, a SNE e a SEC são altos, mas (2) quando a Autotranscendência do agricultor e do vendedor são baixas, o VRL, a SNE e a SEC são baixos. Assim, a congruência entre Autotranscendência só é benéfica para o relacionamento quando agricultor e vendedor possuem altas taxas de valores autotranscendentes.

Em compensação, (3) quando há incongruência entre os valores porque a Autotranscendência do agricultor é alta e a do vendedor é baixa, o VRL, a SNE e a SEC são altos, porém, (4) se a incongruência ocorre porque é o vendedor que possui Autotranscendência alta e o agricultor baixa, o VRL, a SNE e a SEC são baixos. Ou seja, se o agricultor tiver valores de Autotranscendência fortes, é indiferente se o vendedor também tem ou não, pois o Valor do relacionamento e a Satisfação tendem a ser maiores em qualquer um dos casos. Mas se o agricultor tiver baixos índices de Autotranscendência, o vendedor deve ter taxas menores ainda para que o agricultor perceba valor e esteja satisfeito com o relacionamento.

Apesar de parecidas, as relações entre a Autotranscendência e cada uma das variáveis dependentes apresentam algumas particularidades. Na relação entre a Autotranscendência e o VRL, por exemplo, a incongruência pode levar a índices mais altos de Valor que a própria congruência, em situações em que a Autotranscendência do agricultor for mais alta que a do vendedor. Já na relação entre a Autotranscendência e as Satisfações (SNE e SEC), quanto mais alta a presença da Autotranscendência nos agricultores e nos vendedores (alta congruência), mais alta a satisfação, sendo este efeito mais intenso na SNE e do que na SEC.

Portanto, os resultados indicam que o sinal dos  $\beta$  alcançados para cada um dos testes de superfície devem ser levado em consideração, o que torna as hipóteses suportadas de forma parcial. Isso ocorre porque a congruência entre a Autotranscendência de agricultor e do vendedor afeta positivamente as variáveis de relacionamento apenas se a Autotranscendência for alta nos dois indivíduos. O mesmo acontece com a incongruência entre a Autotranscendência de agricultor e do vendedor, que só afeta negativamente as variáveis dependentes se a Autotranscendência do vendedor for mais alta que a do agricultor. Assim, as hipóteses H1.1a, H1.2a, H2.1a, H2.2a, H3.1a e H3.2a são todas parcialmente suportadas.

### 5.4.2 Efeito da Abertura à Mudanças no VRL, SNE e SEC

Os resultados das regressões polinomiais entre Abertura à Mudanças e as variáveis de relacionamento são apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Abertura à Mudanças

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	VRL		SNE		SEC	
		Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
$\beta_0$ . Constante		-.003	.963	-.001	.980	-.001	.978
<b>Variáveis de Controle</b>							
$\beta_1$ . Idade		-.029	.665	-.012	.857	.007	.917
$\beta_2$ . Escolaridade		.024	.716	.007	.914	.016	.811
$\beta_3$ . Cargo ocupado na Propriedade		-.058	.318	-.113	.053	-.047	.413
$\beta_4$ . Área da Fazenda		.043	.502	-.041	.520	-.079	.207
$\beta_5$ . Número de Funcionários		.025	.683	.033	.589	.019	.750
<b>Efeitos Principais</b>							
$\beta_6$ . Abertura à Mudanças - Agricultores		.203*	.000	.211*	.000	.290*	.000
$\beta_7$ . Abertura à Mudanças - Vendedores		-.148*	.004	-.082	.111	-.086	.087
$R^2$							
$F$ (modelo)							
<b>Teste de Superfície (Congruência)</b>							
$\beta_8$ . Congruência entre Abertura à Mudanças do Agricultor e Abertura à Mudanças do Vendedor ( $b_1+b_2$ )		.055	.437	.130	.068	.204*	.004
$\beta_9$ . Incongruência entre Abertura à Mudanças do Agricultor e Abertura à Mudanças do Vendedor ( $b_1-b_2$ )		.351*	.000	.293*	.000	.376*	.000

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \* $p < .05$

A constante ( $\beta_0$ ) e as variáveis de controle ( $\beta_0$ - $\beta_5$ ) também não tiveram efeito significativo em nenhuma das variáveis dependentes, e a Abertura à Mudanças dos agricultores ( $\beta_6$ ) foi significativa de forma positiva no VRL, SEN e SEC. Em contrapartida, a Abertura à Mudanças do vendedor ( $\beta_7$ ) apresentou também um efeito significativo negativo para o VRL, ou seja, quanto mais o vendedor possuir valores de Abertura à Mudanças, menor o Valor percebido pelo cliente com o relacionamento.

Quanto aos resultados do teste de superfície, houve um efeito significativo positivo da congruência ( $\beta_8$ ) apenas para a SEC, o que indica que a alta congruência entre valores de Abertura à Mudanças do agricultor e do vendedor aumentam a Satisfação econômica, e a baixa congruência entre valores de Abertura à Mudanças do agricultor e do vendedor diminuem a Satisfação econômica. Para o VRL e a SNE esse efeito não foi significativo.

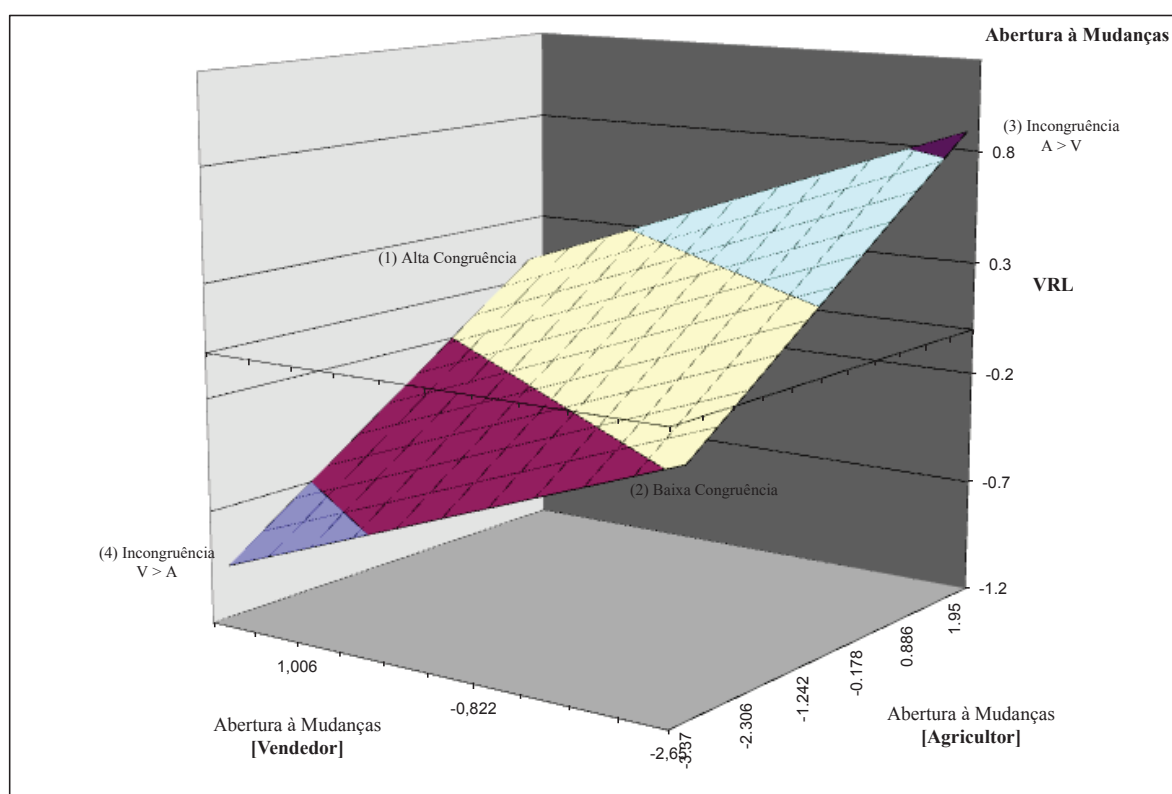
Já a incongruência ( $\beta_9$ ) foi significativa e positiva em todas as variáveis de relacionamento, o que indica que quando o agricultor possuir Abertura à Mudanças mais alta



que o vendedor, as variáveis de relacionamento serão mais altas, e quando o agricultor possuir Abertura à Mudanças mais baixa que o vendedor, as variáveis de relacionamento também serão mais baixas. A interpretação dos gráficos de superfície de resposta explicam cada os efeitos de congruência e incongruência observados nos resultados da regressão polinomial (GRÁFICOS 11, 12 e 13).

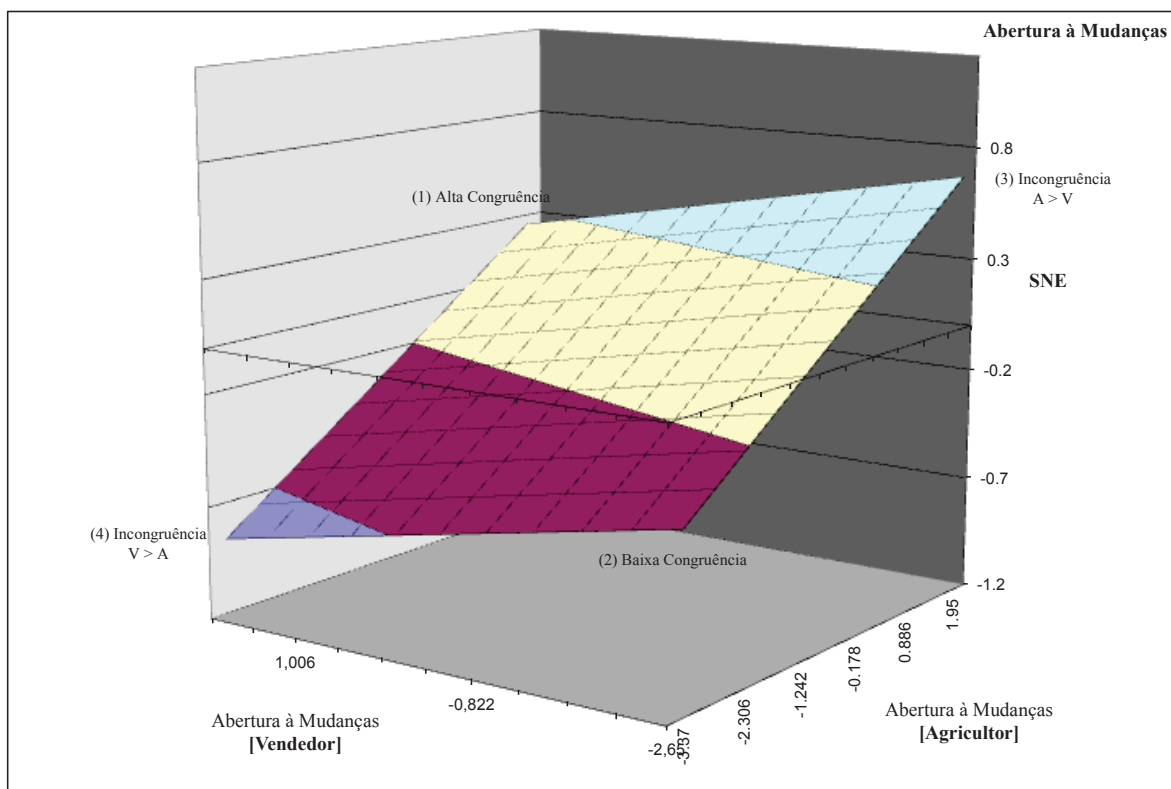
Devido ao efeito não significativo apresentado, a congruência da Abertura à Mudanças não é interpretada para as variáveis de VRL e SNE (GRÁFICOS 11 e 12) e as hipóteses H1.1b e H2.1b não são suportadas. Já o Gráfico 13 demonstra que se a Abertura à Mudanças for alta nos dois lados da díade agricultor-vendedor (1), a Satisfação econômica do agricultor será maior, e se foi baixa nos dois casos (2), a Satisfação econômica será baixa, o que suporta parcialmente a hipótese H3.1b.

Gráfico 11 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças no VRL



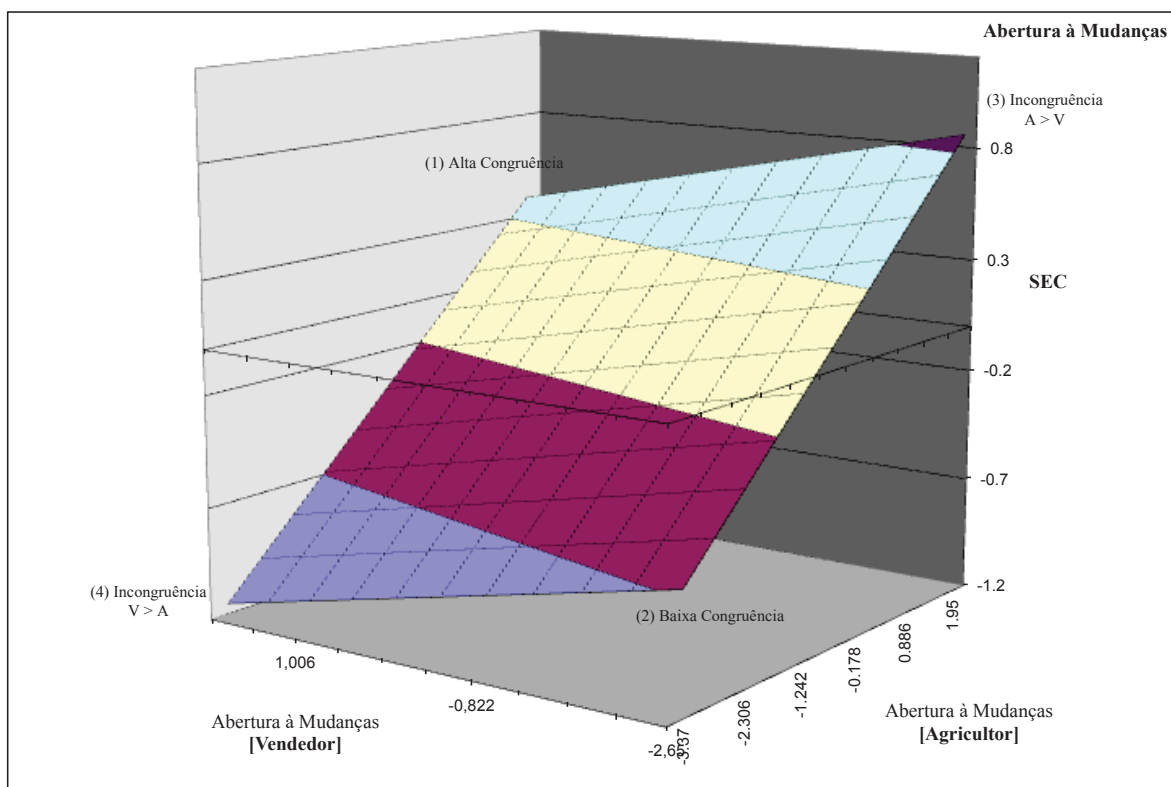
Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 12 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças na SNE



Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 13 - Superfície de Resposta do efeito da Abertura à Mudanças na SEC



Fonte: AUTORA, 2019.

Com relação a incongruência, todas as variáveis de relacionamento aumentam quando o agricultor possui Abertura à Mudanças maior que o vendedor (3), e diminuem quando no vendedor é maior que no agricultor (4), tornando as hipóteses H1.2b, H2.2b e H3.2b parcialmente suportadas. Isso quer dizer que se o agricultor possui altos valores de Abertura à Mudanças, é preferível que o vendedor não tenha; mas se o vendedor for Aberto à Mudanças, o agricultor também deve ser, ou todas as variáveis serão afetadas de forma negativa.

#### 5.4.3 Efeito da Autopromoção no VRL, SNE e SEC

Os resultados das regressões polinomiais para análise do efeito da Autopromoção no relacionamento, apresentados na Tabela 16, demonstram que a constante ( $\beta_0$ ) e as variáveis de controle ( $\beta_0$ - $\beta_5$ ) também não tiveram efeito significativo nas variáveis de relacionamento. Mas a Autopromoção dos agricultores ( $\beta_6$ ) teve um efeito significativo e positivo apenas para a variável SEC, e a Autopromoção dos vendedores ( $\beta_7$ ) impactou significativamente e de forma negativa, todas as variáveis dependentes, ou seja, quando mais fortes os valores de Autopromoção nos vendedores, menor o VRL, a SNE e a SEC do agricultor.

Tabela 16 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Autopromoção

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes		VRL		SNE		SEC	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
$\beta_0$ . Constante	-.097	.085	-.094	.091	-.077	.172		
<b>Variáveis de Controle</b>								
$\beta_1$ . Idade	-.076	.233	-.055	.384	-.051	.210		
$\beta_2$ . Escolaridade	.037	.568	.038	.556	.006	.959		
$\beta_3$ . Cargo ocupado na Propriedade	-.054	.343	-.091	.107	-.058	.478		
$\beta_4$ . Área da Fazenda	.031	.615	-.039	.516	-.098	.140		
$\beta_5$ . Número de Funcionários	.053	.378	.063	.286	.053	.457		
<b>Efeitos Principais</b>								
$\beta_6$ . Autopromoção - Agricultores	.120	.054	.004	.947	.258*	.000		
$\beta_7$ . Autopromoção - Vendedores	-.358*	.000	-.346*	.000	-.286*	.000		
	$R^2$		.114		.136		.092	
	F (modelo)		18.523*		21.953*		13.576*	
<b>Teste de Superfície (Congruência)</b>								
$\beta_8$ . Congruência entre Autopromoção do Agricultor e Autopromoção do Vendedor ( $b_1+b_2$ )	-.238*	.000	-.342*	.000	-.028	.662		
$\beta_9$ . Incongruência entre Autopromoção do Agricultor e Autopromoção do Vendedor ( $b_1-b_2$ )	.477*	.000	.350*	.001	.545*	.000		

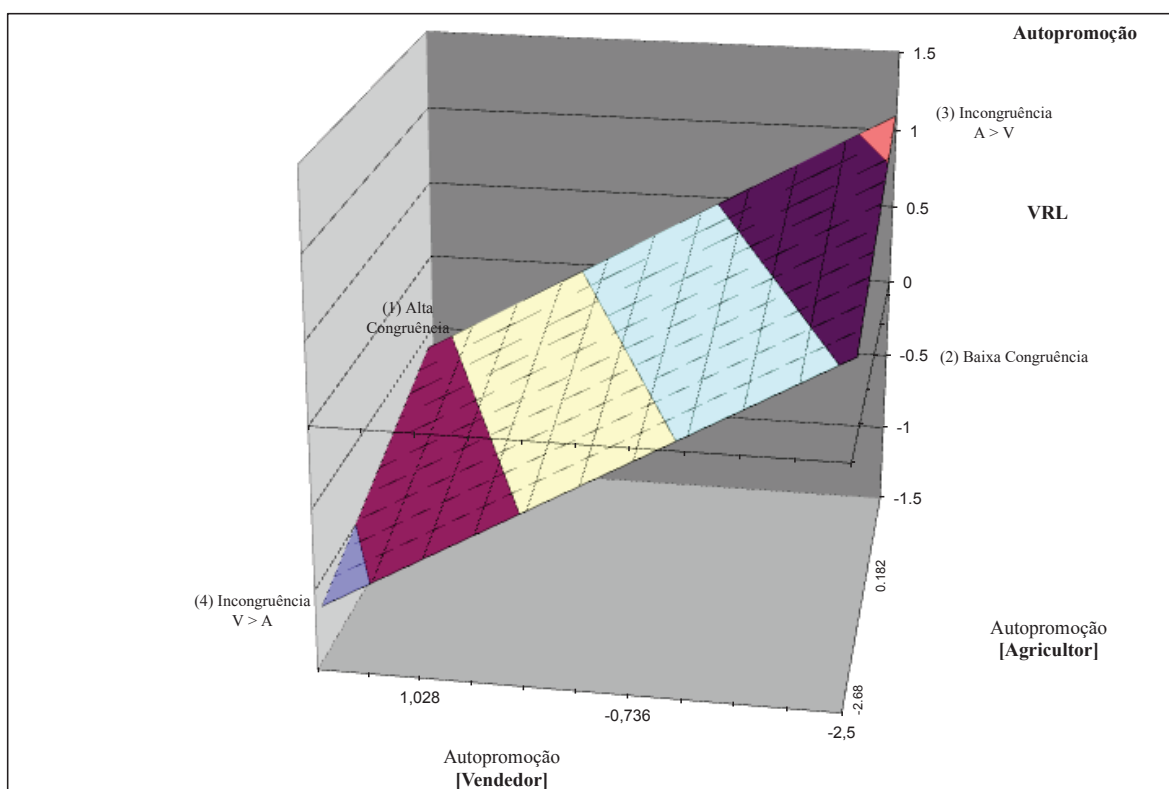
Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \* $p < .05$

O teste de superfície, por sua vez, demonstra que a congruência entre Autopromoção do agricultor e Autopromoção do vendedor ( $\beta_8$ ) impacta de forma significativa e negativa o VRL e a SNE. Isso quer dizer que, ao contrário das dimensões analisadas anteriormente, quando a Autopromoção for alta no agricultor e alta no vendedor, o VRL e a SNE serão mais baixos, e quando a Autopromoção for baixa no agricultor e baixa também no vendedor, o VRL e a SNE serão mais altas. Como esses resultados contrariam as hipóteses propostas para o VRL e a SNE e o efeito de congruência não foi significativo para a SEC, as hipóteses H1.1c, H2.1c e H3.1c não são suportadas.

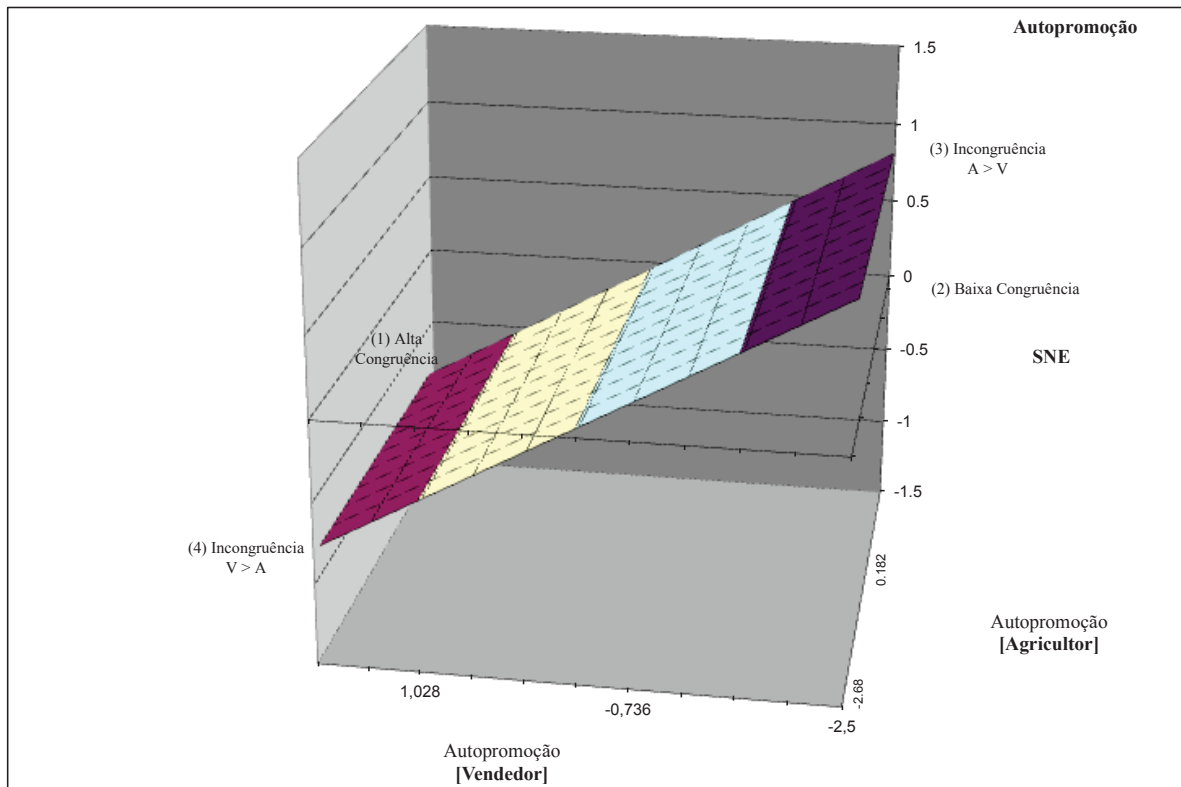
A incongruência entre a Autopromoção do vendedor e do agricultor ( $\beta_9$ ), por sua vez, continua tendo um efeito significativo e positivo nas três variáveis dependentes, o que sugere que quando o agricultor possui Autopromoção mais alta que o vendedor, o VRL, a SNE e a SEC são altas, mas quando o vendedor possui Autopromoção mais alta que o agricultor, o VRL, a SNE e a SEC baixam, dando suporte às hipóteses H1.2c, H2.2c e H3.2c. A análise das superfícies de resposta permitem entender melhor os efeitos encontrados, conforme mostram os Gráficos 14, 15 e 16.

Gráfico 14 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção no VRL



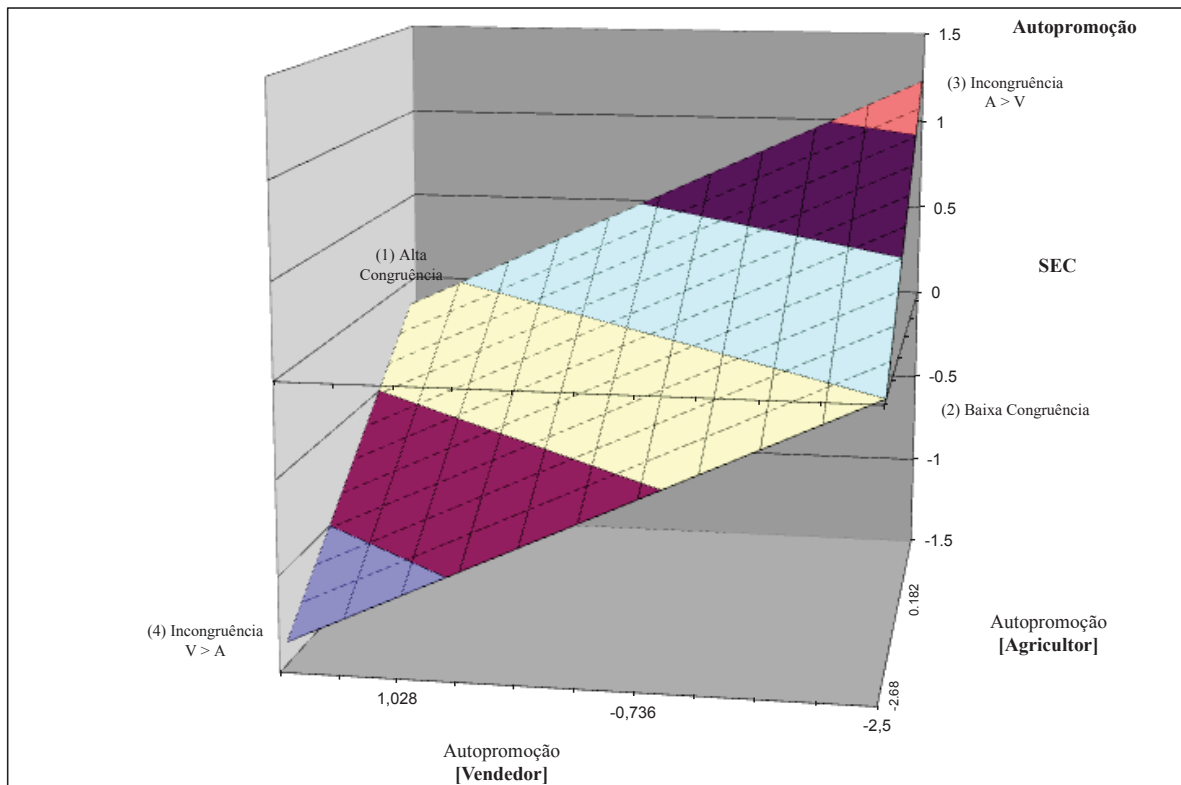
Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 15 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção na SNE



Fonte: AUTORA, 2019.

Gráfico 16 - Superfície de Resposta do efeito da Autopromoção na SEC



Fonte: AUTORA, 2019.

A partir da apresentação dos Gráficos, entende-se que a linha de congruência entre a Autopromoção deve ser interpretada de maneira diferente das outras dimensões para as variáveis de VRL e SNE. Isso porque, nesses casos, se o agricultor possuir alta Autopromoção e o vendedor também (1), o VRL e a SNE serão baixos, mas se o agricultor possuir baixa Autopromoção e o vendedor também (2), o VRL e a SNE aumentam. Ou seja, a baixa congruência é preferível à alta congruência. No caso da SEC, a atenção é somente na linha de incongruência, já que o efeito da congruência não foi significativo.

Quanto à incongruência, a interpretação é semelhante às anteriores: se a Autopromoção do agricultor é maior que a Autopromoção do vendedor (3), o VRL, a SNE e a SEC são altas; mas se a Autopromoção do vendedor é maior que a Autopromoção do agricultor (4), o VRL, a SNE e a SEC são mais baixas.

#### 5.4.4 Efeito da Conservação no VRL, SNE e SEC

Para a última dimensão, os resultados das regressões polinomiais da análise do efeito da Conservação no relacionamento são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Resultados da Análise de Regressão Polinomial para Conservação

Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes		VRL		SNE		SEC	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
$\beta_0$ . Constante	.012	.825	-.016	.753	-.007	.894		
<b>Variáveis de Controle</b>								
$\beta_1$ . Idade	-.071	.258	-.048	.432	-.043	.492		
$\beta_2$ . Escolaridade	.053	.406	.053	.385	.054	.390		
$\beta_3$ . Cargo ocupado na Propriedade	-.064	.246	-.114*	.035	-.042	.448		
$\beta_4$ . Área da Fazenda	.032	.592	-.050	.396	-.092	.128		
$\beta_5$ . Número de Funcionários	.021	.718	.037	.518	.027	.638		
<b>Efeitos Principais</b>								
$\beta_6$ . Conservação - Agricultores	.382*	.000	.402*	.000	.366*	.000		
$\beta_7$ . Conservação - Vendedores	-.060	.275	.083	.121	.036	.511		
<b>Teste de Superfície (Congruência)</b>								
$\beta_8$ . Congruência entre Conservação do Agricultor e Conservação do Vendedor (b1+b2)	.322*	.000	.484*	.000	.402*	.000		
$\beta_9$ . Incongruência entre Conservação do Agricultor e Conservação do Vendedor (b1-b2)	.442*	.000	.319*	.000	.330*	.000		
<b>Resumo do Modelo</b>								
$R^2$		.142		.199		.153		
$F$ (modelo)		24.055*		35.872*		25.769*		

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \* $p < .05$

Pela primeira vez uma variável de controle teve efeito significativo em uma variável de relacionamento. O cargo ocupado ( $\beta_3$ ) apresentou carga negativa como preditor da SNE, o que indica que quanto mais alto o rótulo da resposta, menor a SNE. Como o Sócio/Proprietário (1) representa o rótulo mais baixo na variável ‘Cargo ocupado na propriedade’, quando o *boundary spanner* da empresa cliente (propriedade rural) não for o próprio dono da fazenda, a SNE tende a ser menor. A constante ( $\beta_0$ ) e as demais variáveis de controle ( $\beta_1$ ,  $\beta_2$ ,  $\beta_4$  e  $\beta_5$ ) não apresentaram efeito significativo sobre as variáveis dependentes. Quanto aos Valores Pessoais, quanto mais altos os valores de Conservação do agricultor ( $\beta_6$ ), mais altos o VRL, a SNE e a SEC. Já a Conservação do vendedor ( $\beta_7$ ) não afeta, de maneira direta, nenhuma das variáveis de relacionamento.

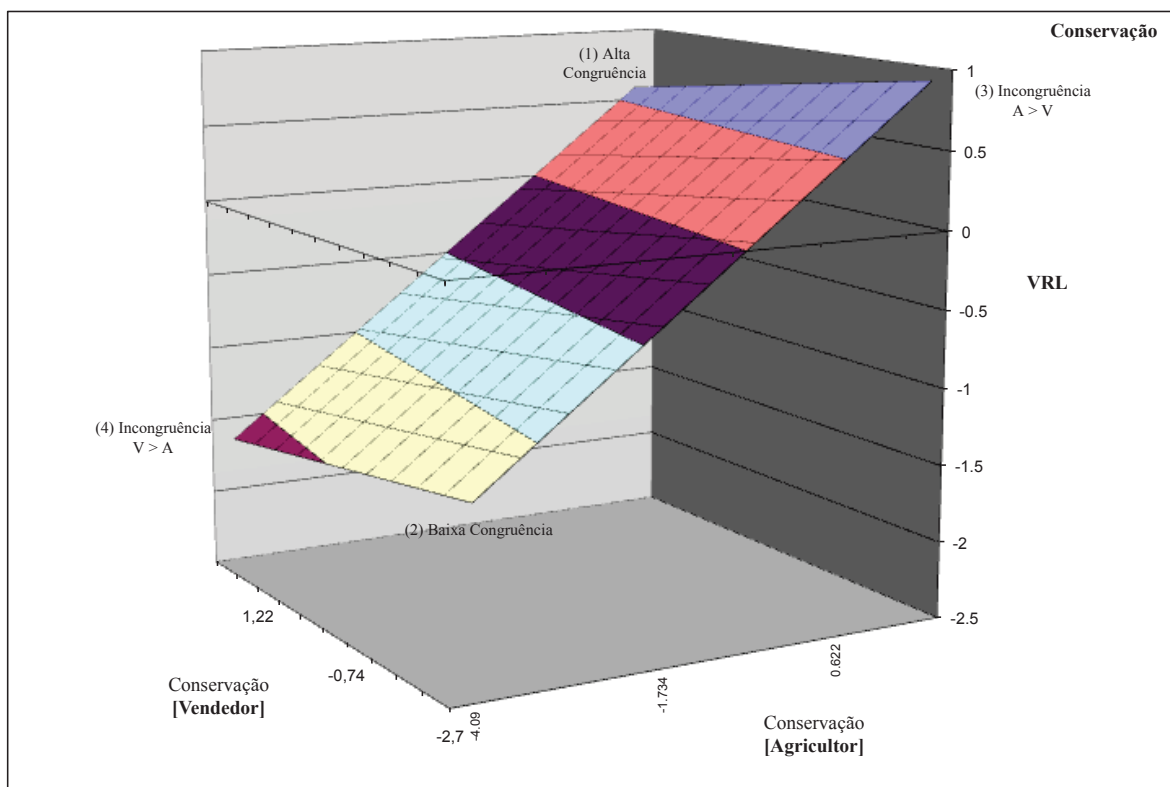
Em relação ao teste de superfície, tanto a congruência ( $\beta_8$ ), quanto a incongruência ( $\beta_9$ ) entre a Conservação destes atores afetam as três variáveis dependentes, ou seja, quando a Conservação for alta no agricultor e alta no vendedor, as variáveis dependentes aumentam, porém quando a Conservação for baixa no agricultor e baixa no vendedor, as variáveis dependentes diminuem; e quando a Conservação for alta no agricultor e baixa no vendedor, as variáveis dependentes aumentam, mas quando a Conservação for alta no vendedor e baixa no agricultor, as variáveis dependentes diminuem, o que torna as hipóteses H1.1d, H1.2d, H2.1d, H2.2d, H3.1d e H3.2d parcialmente suportadas. A análise representativa dessas relações são demonstradas nos Gráficos 17, 18 e 19, respectivamente.

A partir da análise gráfica pode-se observar que quando a Conservação do agricultor e a do vendedor são altas (1), o VRL, a SNE e a SEC são altos, mas quando a Conservação do agricultor e do vendedor são baixas (2), o VRL, a SNE e a SEC são baixos. Assim, a congruência entre a Conservação só é benéfica para o relacionamento quando agricultor e vendedor possuem altas taxas de valores dessa dimensão.

Da mesma forma, quando há incongruência entre os valores porque a Conservação do agricultor é alta e a do vendedor é baixa (3), o VRL, a SNE e a SEC são altos, porém, se a incongruência ocorre porque é o vendedor que possui Conservação alta e o agricultor baixa (4), as variáveis dependentes são baixas.

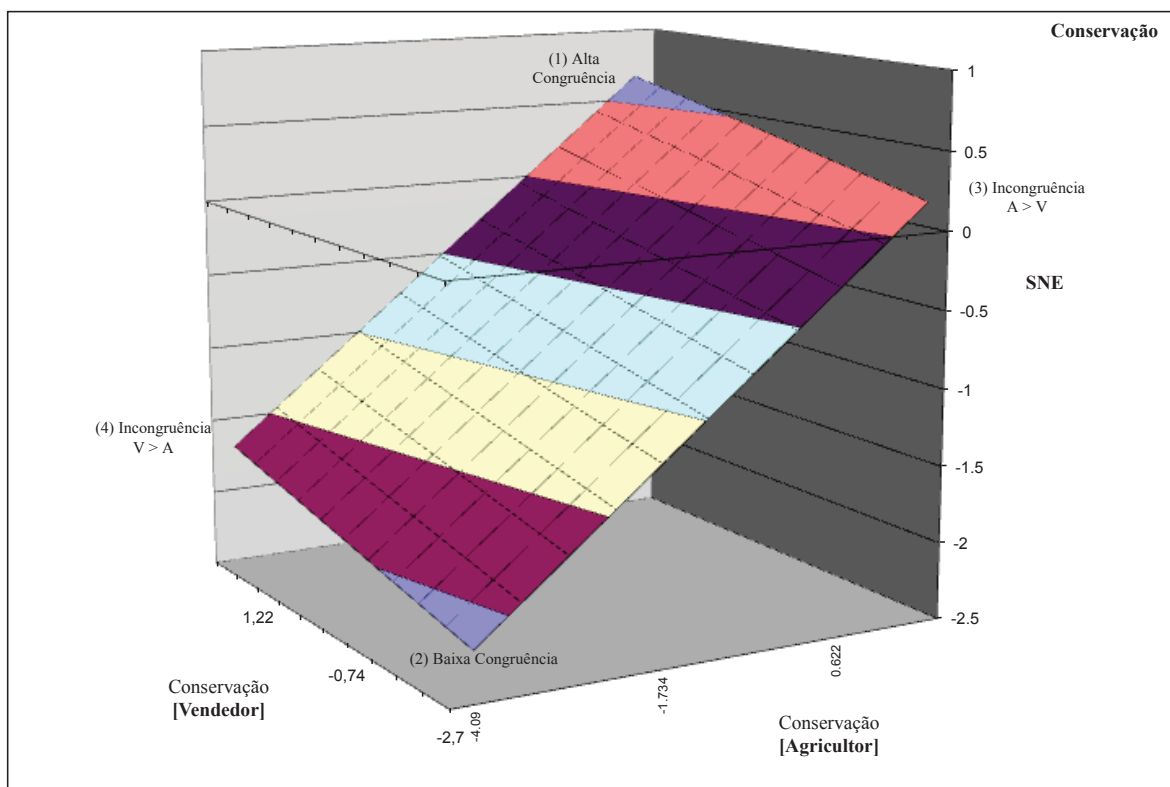
As áreas resultantes das análises de Conservação são muito semelhantes às da Autotranscendência, de modo que no VRL, a incongruência também pode ser preferível à própria congruência, quando a Conservação do agricultor for mais alta que a do vendedor.

Gráfico 17 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação no VRL



Fonte: AUTORA, 2019.

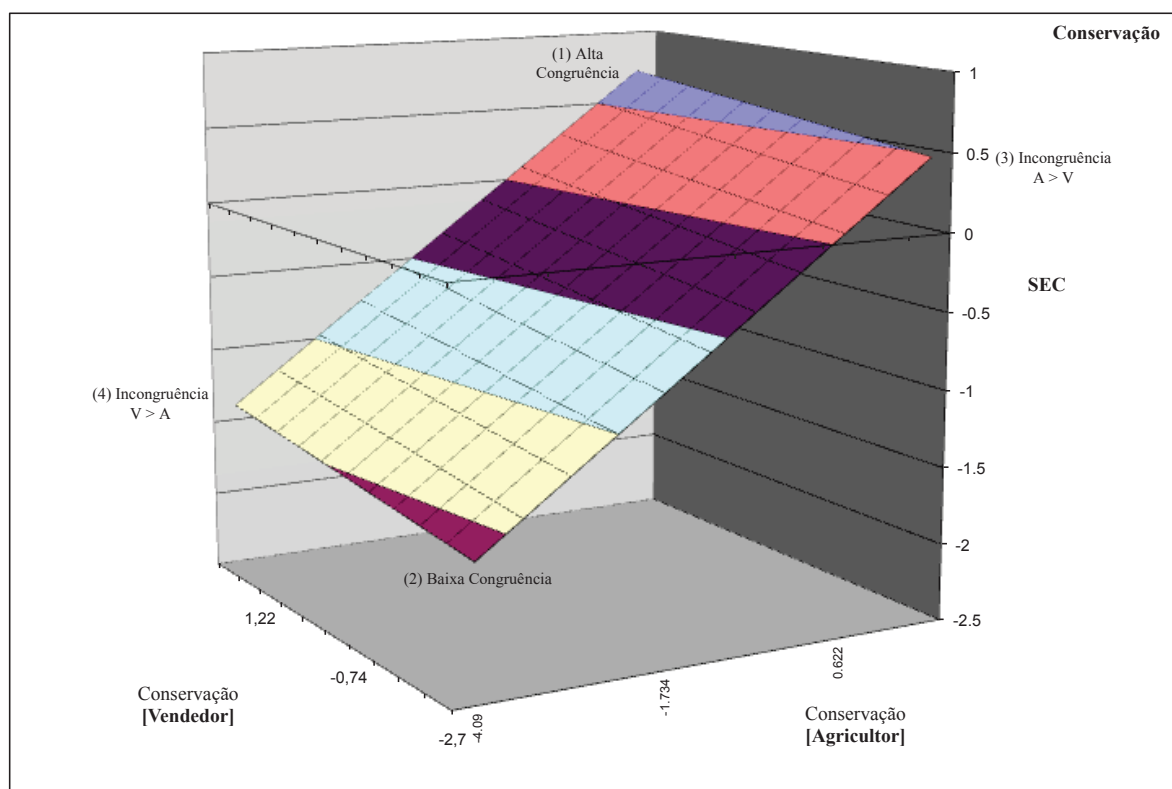
Gráfico 18 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação na SNE



Fonte: AUTORA, 2019.



Gráfico 19 - Superfície de Resposta do efeito da Conservação na SEC



Fonte: AUTORA, 2019.

#### 5.4.5 Discussão dos Resultados

A partir dos resultados apresentados entende-se que os efeitos da congruência e da incongruência dos Valores pessoais dos vendedores e agricultores não podem ser generalizados. As Tabelas 18, 19 e 20 resumem os resultados encontrados para o Valor do Relacionamento, a Satisfação não-econômica e a Satisfação econômica, respectivamente.

Tabela 18 - Resumo do teste de hipóteses para Valor do Relacionamento

Grupo	Dimensão	Efeito	Vendedor	Agricultor	VRL	Hipótese	Resultado parcial	Resultado Final	$\beta$	Sig.
Foco Social	Auto-transcendência	Congruência	Alta	Alta	Alto	H1.1a	Suportada	Parcialmente Suportada	.357*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	Baixo	H1.2a	Não suportada	Parcialmente Suportada	.465*	.000
	Conservação	Congruência	Alta	Alta	Alto	H1.1d	Suportada	Parcialmente Suportada	.322*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	Baixo	H1.2d	Não suportada	Parcialmente Suportada	.442*	.000
Foco Pessoal	Abertura à Mudanças	Congruência	Alta	Alta	Neutro	H1.1b	Não suportada	Não suportada	.055	.437
		Incongruência	Baixa	Baixa	Neutro	H1.2b	Não suportada	Parcialmente Suportada	.351*	.000
	Autopromoção	Congruência	Alta	Alta	Baixo	H1.1c	Não suportada	Não suportada	-.238*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	Alto	H1.2c	Não suportada	Parcialmente Suportada	.477*	.000

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \*  $p < .05$ .

Tabela 19 - Resumo do teste de hipóteses para Satisfação não-econômica

Grupo	Dimensão	Efeito	Vendedor	Agricultor	SNE	Hipótese	Resultado parcial	Resultado Final	$\beta$	Sig.
Foco Social	Auto-transcendência	Congruência	Alta	Alta	<b>Alto</b>	H2.1a	Suportada	Parcialmente Suportada	.497*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Baixo</b>	H2.2a	Não suportada	Parcialmente Suportada	.330*	.000
	Conservação	Congruência	Alta	Alta	<b>Alto</b>	H2.1d	Suportada	Parcialmente Suportada	.484*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Baixo</b>	H2.2d	Não suportada	Parcialmente Suportada	.319*	.000
Foco Pessoal	Abertura à Mudanças	Congruência	Alta	Alta	<b>Neutro</b>	H2.1b	Não suportada	Não suportada	.130	.068
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Neutro</b>	H2.2b	Não suportada	Parcialmente Suportada	.293*	.000
	Autopromoção	Congruência	Alta	Alta	<b>Baixo</b>	H2.1c	Suportada	Parcialmente Suportada	-.342*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Alto</b>	H2.2c	Não suportada	Parcialmente Suportada	.350*	.001

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \*  $p < .05$ .

Tabela 20 - Resumo do teste de hipóteses para Satisfação econômica

Grupo	Dimensão	Efeito	Vendedor	Agricultor	SEC	Hipótese	Resultado parcial	Resultado Final	$\beta$	Sig.
Foco Social	Auto-transcendência	Congruência	Alta	Alta	<b>Alto</b>	H3.1a	Suportada	Parcialmente Suportada	.397*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Baixo</b>	H3.2a	Não suportada	Parcialmente Suportada	.336*	.000
	Conservação	Congruência	Alta	Alta	<b>Alto</b>	H3.1d	Suportada	Parcialmente Suportada	.402*	.000
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Baixo</b>	H3.2d	Não suportada	Parcialmente Suportada	.330*	.000
Foco Pessoal	Abertura à Mudanças	Congruência	Alta	Alta	<b>Alto</b>	H3.1b	Suportada	Parcialmente Suportada	.204*	.004
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Baixo</b>	H3.2b	Não suportada	Parcialmente Suportada	.376*	.000
	Autopromoção	Congruência	Alta	Alta	<b>Neutro</b>	H3.1c	Não suportada	Não suportada	-.028	.662
		Incongruência	Baixa	Baixa	<b>Neutro</b>	H3.2c	Suportada	Parcialmente Suportada	.545*	.000

Fonte: AUTORA, 2019.

Nota. \*  $p < .05$ .

As Tabelas 18, 19 e 20 demonstram as razões pelas quais as hipóteses propostas, mesmo que significativas, não foram completamente confirmadas. Isso se deu principalmente devido à formatação utilizada, com base na teoria apresentada. Diferente do esperado, o efeito da congruência sobre o relacionamento B2B apontado anteriormente não depende apenas da presença de congruência ou incongruência entre Valores Pessoais, mas também do grau da congruência (alta ou baixa) e do lado da incongruência (vendedor ou agricultor), o que torna a aceitação ou não de cada hipótese condicionada a estes fatores.

Portanto, entende-se que a congruência e a incongruência dos valores pessoais da díade vendedor-agricultor operam de maneira diferente nas dimensões opostas de foco social (Autotranscendência e Conservação), que compreendem valores de preocupação com os resultados para os outros, e nas de foco pessoal (Abertura à Mudanças e Autopromoção), de preocupação com resultados para si próprio (SCHWARTZ et al., 2012; TORRES, 2019).

As dimensões de foco social englobam valores de tolerância e compreensão, de respeito e aceitação, de preocupação com o bem-estar de pessoas próximas e de estabilidade e harmonia dos relacionamentos (SCHWARTZ et al., 2012). Quando o vendedor e o agricultor que se relacionam em uma troca comercial possuem esses valores, a percepção de que os benefícios estão acima dos sacrifícios envolvidos (ULAGA; CHACOUR, 2001; EGGERT; ULAGA, 2002) e uma resposta afetiva positiva tanto em relação aos aspectos psicológicos (SANZO et al., 2003), quanto aos atributos financeiros do relacionamento (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000; CHEN; HUANG; DAVISON, 2017) são geradas nos agricultores.

Em compensação, quando nem o vendedor nem o agricultor possuem valores de foco social, o desejo de criar e manter um relacionamento harmonioso não ocorre por parte do agricultor. Apesar de não ter sido o foco da pesquisa, talvez essa tentativa de estabilidade também ocorra do lado do vendedor, o que pode ser frustrante, já que seus próprios valores pessoais não o levam a expressar esse tipo de comportamento.

As dimensões de foco social também compreendem valores de proteção, de preservação, de compromisso, de cumprimento de expectativas e de segurança (SCHWARTZ et al., 2012). Os resultados apontam que a incongruência entre esses valores pode ser benéfica caso o agricultor tenha foco social superior ao vendedor. Isso pode ocorrer pelo fato de que o agricultor, como parceiro comercial da revenda, procura manter sua palavra e cumprir com os contratos formais ou informais estabelecidos, independente do vendedor que o atende.

Mas a incongruência pode também ser danosa se o vendedor se preocupar mais com o relacionamento do que o agricultor. Quando o vendedor tenta criar um relacionamento com um cliente que não possui foco social, pode acabar desgastando o convívio comercial e

pessoal entre eles, deixando o cliente desconfortável e pressionado, o que resulta em uma percepção mais baixa dos benefícios da relação, bem como uma menor satisfação por parte do agricultor com a revenda como um todo.

Antagonicamente às dimensões de foco social, os valores de foco pessoal refletem a preocupação com si mesmo. Valores de Abertura à Mudanças estão relacionados mais à satisfação para si próprio do que com o relacionamento como um todo (SCHWARTZ et al., 2012). Isso reflete os resultados encontrados de que a congruência entre Abertura à Mudança não tem efeito sobre o Valor do relacionamento ou sobre a Satisfação não-econômica, mas tem efeito significativo sobre a Satisfação econômica. Assim, relações entre agricultores e vendedores inovadores, preocupados em agir e pensar de forma independente e com seu próprio bem-estar (SCHWARTZ et al., 2012) tendem a ser positivas quando o intuito é estabelecer um relacionamento financeiramente benéfico para ambos, baseado em margens de lucro, volume ou descontos (GEYSKENS; STEENKAMP, 2000). O inverso também é verdadeiro, ou seja, relações entre agricultores e vendedores não abertos à mudanças tendem a diminuir a Satisfação econômica, já que esses indivíduos estariam mais preocupados com o relacionamento do que com os aspectos econômicos das transações.

A congruência entre valores de Autopromoção, quase que de forma complementar, não possui efeito sobre a satisfação econômica, mais afeta o Valor do Relacionamento e a Satisfação não-econômica de forma negativa. Isso indica que quando um vendedor é muito parecido com seu cliente agricultor quanto a busca por *status*, prestígio e sucesso pessoal (SCHWARTZ et al., 2012), o Valor Percebido e a Satisfação não-econômica do agricultor tendem a ser menores, embora a satisfação econômica não seja afetada. Ou seja, a disputa pela autonomia, o controle e domínio de pessoas e recursos e a necessidade de demonstração de competência (SCHWARTZ et al., 2012), manifestados nos dois lados da diáde vendedor-agricultor, comprometem o relacionamento e são refletidos na diminuição do Valor Percebido e da Satisfação não-econômica do agricultor. Em compensação, transações comerciais que visam prioritariamente superar as expectativas quanto à resultados financeiros não parecem ser afetadas pela congruência da Autopromoção.

Já o efeito da incongruência das dimensões de foco pessoal em todas as variáveis de relacionamento se mostrou mais intenso e positivo do que a congruência, o que indica que sempre é melhor ter um vendedor com baixa Autopromoção se relacionando com um agricultor com alta Autopromoção, do que dois indivíduos parecidos quanto à essa dimensão. Nesse caso, a lógica de que “os opostos se atraem” parece fazer sentido, contrariando a afirmação de Aron et al. (2006).

Os resultados, portanto, corroboram com as conclusões de que a congruência é benéfica para o relacionamento interpessoal no canal de marketing B2B, mas apenas em situações de alta congruência, e declina a tese de que a incongruência entre os *boundary spanners* é totalmente desfavorável ao relacionamento B2B. Pesquisas que fizeram uso do método de regressão polinomial com análise de superfície de resposta (EDWARDS; PARRY, 1993), com o intuito de avaliar a congruência de valores, encontram resultados parecidos em diferentes contextos (LEIKAS et al., 2018; MULLINS; SYAM, 2014; ZENKER; GOLLAN; QUAQUEBEKE, 2014; KALLIATH; BLUEDORN; STRUBE, 1999). Já os estudiosos que, na busca por identificar a congruência de valores, coletam dados de apenas um dos lados da diade (WANG; ZHANG, 2017; CAZIER; SHAO; LOUIS, 2017) e utilizam como método a modelagem de equações estruturais (SABBIR; NAZRUL, 2014; KASHYAP; SIVADAS, 2012), índices de variância explicada (CORLEY; CAZIER; VANNOY, 2012) ou escores de discrepância (ZHANG; BLOEMER, 2008) costumam concluir que a congruência de valores é sempre uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

## 6 CONCLUSÕES

O objetivo principal do estudo desenvolvido nesta pesquisa foi avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) na satisfação e no valor do relacionamento B2B no contexto de um canal de marketing do Agronegócio. Para tanto, foi necessário (i) identificar os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) da díade do canal de marketing; (ii) medir a (in)congruência entre os valores pessoais dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores); e (iii) verificar o efeito e o grau da congruência e da incongruência de valores na satisfação e no valor percebido pelos agricultores no canal estudado. Assim, as hipóteses elaboradas a partir da teoria foram testadas, e os resultados geraram implicações tanto teóricas quanto práticas. Mesmo tendo-se alcançado objetivo proposto, o estudo apresentou algumas limitações, que dão oportunidades para estudos futuros.

### 6.1 Implicações Teóricas

A preocupação com a validade dos dados foi constante durante todo o estudo, para que os resultados pudessem ser confiáveis e representativos. Ainda na fase exploratória, foram selecionadas escalas relevantes (SCHWARTZ et al., 2012; ALEJANDRO et al., 2011) e recomendadas por outros pesquisadores brasileiros (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016; BATISTA, 2012; COSTA, 2013). Quando não foram encontradas escalas adequadas para o contexto, estas foram desenvolvidas utilizando-se outras escalas já validadas separadamente (DEL BOSQUE RODRÍGUEZ; AGUDO; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, 2006; GEYSKENS; STEENKAMP, 2000). Os questionários passaram pelo método de juízes antes de serem pré-testados no campo (MALHOTRA, 2012). As amostras também foram representativas, e após a coleta, os dados foram tratados, e casos e variáveis questionáveis foram excluídos sempre que necessário. As análises fatoriais, o MDS e o teste de confiabilidade deram suporte para inferir a validade dos modelos finais (HAIR et al., 2009).

A justificativa teórica da pesquisa foi a conexão estabelecida entre duas áreas que, tradicionalmente, são estudadas à parte: os valores pessoais, de uma perspectiva de congruência, e o relacionamento B2B, de uma perspectiva interpessoal. Com isso, foi possível o preenchimento de importantes lacunas apontadas para um melhor entendimento das relações B2B (LILIEN, 2016). Primeiramente, foi utilizada uma perspectiva diádica interpessoal para



investigar uma relação B2B (LUSSIER; HALL, 2018; GEDEON; FEARNE; POOLE, 2009), por meio dos *boundary spanners* (vendedores e agricultores) de um canal (DONG; MA; ZHOU, 2017). Concomitantemente, examinou-se o efeito dos valores pessoais em uma relação entre empresas (ZHU; CHANG, 2013), pela análise de congruência (ZHANG; BLOEMER, 2008; WANG; ZHANG, 2017; HE; HUANG; WU, 2018), temas ainda muito incipientes no marketing B2B. Levou-se em conta também o Valor e a Satisfação como variáveis de relacionamento na visão do cliente (SKARMEAS; SARIDAKIS; LEONIDOU, 2018; KASHYAP; SIVADAS, 2012; HOHENSCHWERT; GEIGER, 2015). Por fim, progrediu-se na compreensão das relações B2B estabelecidas em mercado emergentes (PALMATIER; STERN; EL-ANSARY, 2014; SHETH, 2011) e, mais pontualmente, no contexto do Agronegócio (PRADO, 2016; VALÉRIO, 2015).

O teste de hipóteses, realizado por meio da ASR (EDWARDS; PARRY, 1993), permitiu compreender o efeito da congruência de maneira mais adequada (MULLINS et al., 2014). Alguns autores da área do marketing fizeram uso da técnica ao testar efeitos simultâneos (SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2019; GABLER et al., 2017; NEGREIROS; VIEIRA; FAIA, 2017), mas não foram encontrados estudos anteriores que tenham utilizado a ASR para testar a congruência de valores pessoais. Portanto, esta pesquisa proporciona um avanço também no método de análise de congruência na disciplina do marketing B2B, quando o objetivo é comparar dois lados em relação às mesmas variáveis.

Diferente do que foi apontado anteriormente, a congruência entre vendedor-cliente, particularmente quanto à seus valores pessoais, nem sempre é benéfica na percepção de Valor e Satisfação do cliente, como mostram os resultados das hipóteses que foram parcialmente suportadas. Pesquisas que apontam a importância de se estabelecer relações comerciais com parceiros que possuem os mesmos valores utilizaram métodos diferentes de análise (SABBIR; NAZRUL, 2014; KASHYAP; SIVADAS, 2012; CORLEY; CAZIER; VANNOY, 2012; ZHANG; BLOEMER, 2008), como a coleta de dados de apenas um lado da díade, por meio de questionários que contém itens como “Minha empresa e a revenda temos valores congruentes” (WANG; ZHANG, 2017, p. 9), o que acaba privando um dos membros de responder de forma ativa por si próprio (CAZIER; SHAO; LOUIS, 2017).

Portanto, optou-se por uma medida cautelosa de interpretação das hipóteses. Apesar dos resultados terem sido significativos em praticamente todas as relações, com exceção da congruência de Autopromoção na SEC e de Abertura à Mudança no VRL e na SNE, nenhuma hipótese foi totalmente confirmada ou descartada. Isso porque dois indivíduos podem ser parecidos tanto por deterem os mesmos valores quanto por não deterem os valores em

questão. Da mesma forma, dois indivíduos podem ser diferentes porque o primeiro possui um determinado valor e outro não, ou porque o segundo é que possui o valor, e não o primeiro. Apesar de parecerem redundantes, os resultados se comportam de maneira diferente, dependendo da dimensão de valor preditora e da variável de relacionamento que está sendo analisada, impedindo a generalização das interpretações. Assim, outra contribuição é o resultado do próprio teste de hipóteses, que avança na teoria por estabelecer que a congruência de valores pessoais tem efeitos diferentes no relacionamento, dependendo dos valores detidos pelo agricultor e seu respectivo vendedor.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza aplicada, que tem por objetivo contribuir com estratégias passíveis de serem operacionalizadas no dia-a-dia das organizações, as implicações gerenciais dos resultados obtidos também são apontadas.

## **6.2 Implicações Gerenciais**

A importância empírica do estudo se relaciona à investigar como aspectos pessoais do vendedor e do agricultor afetam o relacionamento com a revenda, na visão do agricultor. As análises descritivas mostraram que mesmo tendo o ordenamento de valores muito parecidos, e tanto os agricultores quanto os vendedores serem focados mais em aspectos sociais do que individuais, as médias dos construtos de relacionamento variaram. A Satisfação econômica, por exemplo, apresentou um índice mais baixo que o Valor do Relacionamento, o qual foi ainda mais baixo que a Satisfação não-econômica. Isso indica que a revenda deve dar atenção primordial aos itens de Satisfação econômica que permaneceram no modelo final de relacionamento, em especial ao item 4 (SEC4), que obteve uma das menores médias e a carga fatorial mais alta sob a Satisfação econômica como um todo; e à última coluna das tabelas de congruência, que indicam quais dimensões tem mais efeito sobre a SEC.

Uma estratégia que poderia aumentar a Satisfação econômica dos agricultores de maneira geral seria (i) iniciar o plano estratégico pelos valores de Conservação, que obteve a média mais alta perante os agricultores clientes; (ii) observar o efeito da alta congruência entre Conservação do vendedor e Conservação do agricultor, que foi o mais intenso sobre a Satisfação econômica; (iii) segmentar agricultores mais conservadores, independente da região em que estão localizados, e direcionar os vendedores mais conservadores para o atendimento desses clientes. Como as médias das outras dimensões também foram altas, considerando a escala de seis pontos utilizada, seria interessante que, na medida do possível,

todas fossem trabalhadas da mesma maneira, sempre levando-se em conta o conjunto de valores do vendedor e do agricultor atendido.

Um dos pontos mais importantes a ser trabalhado é o fato de que agricultores conservadores evitam mudanças, preferem se sentir seguros e estáveis em relacionamentos. Isso pode ter um grande impacto no desempenho da empresa, já que o tempo médio de trabalho de um vendedor na revenda pesquisada é de pouco mais de seis anos. Clientes de máquinas agrícolas geralmente levam mais que esse período para realizar uma recompra, e não ter o vendedor com o qual eles estabeleceu relacionamento comercial anterior pode prejudicar a imagem da empresa.

Caso seja inevitável a troca do vendedor, é sempre bom estar atento ao cliente a ser atendido: se o cliente é conservador ou autotranscendente, os valores do vendedor são menos importantes, já que tanto a congruência quanto a incongruência são benéficas ao relacionamento. Mas se o cliente possui um foco mais pessoal, com valores fortes de Abertura à Mudança e Autopromoção, quanto mais opostos os vendedores possam ser, maior o valor percebido e a satisfação dos agricultores quanto ao relacionamento. Portanto, as equipes de vendas de cada região podem ser ajustadas em relação aos valores de seus clientes, seja na recolocação dos vendedores atuais, seja na seleção de novos vendedores.

Os resultados também revelam que os valores pessoais dos vendedores e dos agricultores, por si só, afetam as variáveis de relacionamento do agricultor. Ou seja, dependendo dos valores que o agricultor possui, os índices de VRL, de SNE ou de SEC são alterados. O mesmo ocorre do lado vendedor: os valores pessoais dos vendedores afetam de forma direta o Valor percebido no relacionamento e a Satisfação dos agricultores. Mas as dimensões que merecem maior atenção da revenda, por serem passíveis de interferência, são as de foco pessoal. A Autopromoção do vendedor afeta de forma negativa as três variáveis de relacionamento do agricultor, e a Abertura à Mudanças do vendedor diminui o Valor percebido no relacionamento do agricultor. De qualquer forma, sempre que possível, optar por um vendedor de foco social é mais seguro do que vendedores com foco pessoal. Isso seria um teste importante a ser realizado durante a fase de seleção de funcionários, principalmente daqueles que mantêm contato ativo com clientes.

De maneira geral, mesmo se tratando de um estudo de caso com implicações locais, empresas fornecedoras de produtos e serviços em mercados B2B devem estar atentas às características pessoais de seus *boundary spanners*, não só às congruências em relação a seus clientes, quanto também às incongruências. Esses resultados têm implicações primordiais nos

conceitos de planejamento de marketing estratégico, desde a estruturação da empresa até a seleção do mercado alvo a ser atendido e da forma de segmentação adotada.

Apesar de aparentarem características intangíveis, os indivíduos normalmente expressam comportamentos consistentes com seus valores, a não ser quando estão atuando para serem aceitos em determinados grupos (TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016). Mas como o sistema de valores pessoais não muda facilmente, é mais garantida a decisão tomada com base em um sistema de valores do que em atitudes ou comportamentos.

### 6.3 Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Por se tratar de um estudo de caso, realizado em um contexto específico de relacionamentos B2B, os resultados não podem ser generalizados e, por isso, outros estudos devem ser desenvolvidos com as variáveis e o método utilizado, para diferentes populações e características organizacionais e de outros setores econômicos, numa perspectiva *cross* cultural e organizacional, para consolidar a teoria proposta.

Como os agricultores possuem características tanto pessoais quanto organizacionais, os efeitos dos valores pessoais no relacionamento podem variar de acordo com a díade pesquisada. Pesquisas futuras podem investigar essa questão por meio de *boundary spanners* em díades de fornecedor-distribuidor ou distribuidor-varejo, por exemplo.

Para tornar possível a análise de congruência por ASR, foi necessário restringir a amostra da revenda somente aos vendedores, já que seus respectivos clientes eram conhecidos. Isso fez com que a amostra da revenda ficasse pequena (25 casos) e muitas informações fossem descartadas. Outras pesquisas podem selecionar outros *boundary spanners* que mantêm contato frequente com clientes e entender como a congruência do grupo afeta a percepção de relacionamento do cliente.

Outra via de pesquisa seria entender o impacto ou a mediação da congruência de valores na relação entre o Valor do relacionamento, a Satisfação não-econômica e a Satisfação econômica, bem como o efeito dessas relações em outras variáveis de desempenho, o que não foi incorporado nesta pesquisa devido a complexidade do atual modelo. Pesquisas atuais tem apontado a importância de se entender essas relações, como mostra o resumo exibido do Quadro 9.

<b>Autor (ano)</b>	<b>Relação entre variáveis de relacionamento</b>
Skarmeas, Saridakis e Leonidou (2018)	Valor do Relacionamento, Qualidade do Relacionamento (Confiança, comprometimento e satisfação) e Performance do Relacionamento.
Gürler e Erturgut (2018)	Valor do Relacionamento, Satisfação do Consumidor e Boca a boca (B2C).
Chen, Chen e Wu (2017)	Valor do Relacionamento, Confiança e Comprometimento.
Mpinganjira, Roberts-Lombard e Svensson (2017)	Satisfação econômica, Satisfação não-econômica, Confiança e Comprometimento.
Chen, Huang e Davison (2017)	Satisfação e Intenção de recompra.
Russo et al. (2016)	Valor percebido, Satisfação e Lealdade.
Ha, Lee e Janda (2016)	Valor percebido, Satisfação econômica, Satisfação social e Confiança.
Casidy e Nyadzayo (2017)	Qualidade do Relacionamento, Valor do Relacionamento e Lealdade .

Fonte: AUTORA, 2019.

Como o desenvolvimento das hipóteses baseou-se em pesquisas anteriores de congruência que fizeram uso de outras técnicas de análise, alguns dos resultados não eram esperados, o que impossibilitou a confirmação total das hipóteses propostas. Estudos futuros podem separar em duas, cada uma das hipóteses, de modo que se torne possível confirmar o efeito da alta congruência e rejeitar o efeito da baixa congruência nas variáveis dependentes. Além disso, como o impacto positivo da incongruência nas variáveis de relacionamento também não foi previsto, outras pesquisas podem testar qual o efeito da congruência de dimensões de valores opostas no relacionamento, isto é, o impacto que a congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autopromoção do cliente tem no relacionamento, por exemplo.

Uma relação de dependência que merece atenção particular é o efeito do cargo ocupado pelo *boundary spanner* na empresa compradora na Satisfação não-econômica. Apesar desse efeito ter sido significativo apenas na análise de Conservação ( $p = .035$ ), nas regressões das demais dimensões, a variável de controle também apresentou índices de significância próximos de .005 (Autopromoção = .107; Abertura à Mudanças = .053; Autotranscendência = .055) apenas na relação com a Satisfação não-econômica. Devido aos rótulos atribuídos às respostas durante a tabulação dos dados, o  $\beta$  negativo indica que sócios/proprietários tendem a ter uma Satisfação não-econômica mais alta do que outros cargos. Como 92% dos respondentes são ou sócios/proprietários das fazendas ou filhos de proprietários, supõe-se que os filhos tendem a apresentar uma Satisfação não-econômica menor do que os pais, havendo necessidade de mais estudos para comprovar essa afirmação. Amostras que incluam um número expressivo de funcionários contratados não-familiares também seriam úteis. O efeito da congruência no relacionamento também poderia ser estudado pelas próprias variáveis de controle pessoais, como congruência de idade, de nível

de escolaridade e de gênero, e organizacionais, como tamanho das empresas, região de atuação e número de funcionários. As variáveis de controle, tanto do lado dos vendedores quanto dos clientes, também podem ser testadas como mediadoras ou moderadoras da relação entre a congruência ou incongruência e as variáveis de relacionamento.

## 7 REFERÊNCIAS

ABDUL-MUHMIN, A. G. Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 619–628, 2005.

ABMRA. A real contribuição do campo. 2018. Disponível em <<http://www.abmra.org.br/2016/index.php/a-real-contribuicao-do-campo/>>. Acesso em: 12 jan. 2019.

ADLER, L. Symbiotic Marketing. **Harvard Business Review**, v. 44, n. 6, p. 59–71, 1966.

ALDRICH, H. Resource dependence and interorganizational relations. **Administration and Society**, v. 7, n. 4, p. 419-455, 1976.

ALEJANDRO, T. B. et al. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 36-43, 2011.

ALLEN, M. R.; GEORGE, B. A.; DAVIS, J. H. A model for the role of trust in firm level performance: the case of family businesses. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 34-45, 2018.

ALLPORT, G.W.; VERNON, P.E.; LINDZEY, G. **Study of Values**. Oxford: Houghton Mifflin, 1960.

ALVES, C. A. Confiança e comprometimento e sua relação com o desempenho e a intenção de recompra do varejista dentro do canal de marketing. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 100-129, 2016.

AMBROZINI, L. C.; MARTINELLI, D. P. Formal and relational contracts between organizations: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. **Revista de Administração da USP**, v. 52, n. 4, p. 374-391, 2017.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary**, 2018. Disponível em <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>>. Acesso em: 22 out. 2017.

ANDERSEN, P. H.; KUMAR, R. Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 522-535, 2006.

ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1–15, 1994.

ANDERSON, J. C.; JAIN, D. C.; CHINTAGUNTA, P. K. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 1, n. 1, p. 3-29, 1992.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 62–74, 1984.

ANDRADE, M. L.; LEITE, R. S. Teoria dos valores pessoais em marketing: um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. In: EnANPAD, 42., 2017, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2017, p. 1-16.

ARAUJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. The multiple boundaries of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1255-1277, 2003.

ARIAS, J. T. G. A Relationship marketing approach to guanxi. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 1/2, p. 145–156, 1998.

ARNDT, J. Toward a concept of domesticated markets. **Journal of Marketing**, v. 43, p. 69–75, 1979.

ARON, A. et al. When similars do not attract: Tests of a prediction from the self-expansion model. **Personal Relationships**, v. 13, n. 4, p. 387-396, 2006.

ARRUDA, G. F. **Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um relacionamento interorganizacional**. 2017. 197 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, Ribeirão Preto, 2017.

ARRUDA, G. F. **Marketing de relacionamento e negociação: uma visão interdisciplinar sobre o declínio de um relacionamento interorganizacional**. 2017. 197 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, Ribeirão Preto, 2017.

ARSLANAGIC-KALAJDZIC, M.; ZABKAR, V. The external effect of marketing accountability in business relationships: Exploring the role of customer perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 83-97, 2015.

ARTHUR JR, W. et al. The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 786, 2006.

BACHMANN, R.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. Analyzing inter-organizational relationships in the context of their business systems: a conceptual framework for comparative research. **European Societies**, v. 11, n. 1, p. 49–76, 2009.

BAGOZZI, R. P. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 77–81, 1974.

BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. **Journal of Marketing**, v. 39, p. 32-39, 1975.



BANSAL, H. S.; IRVING, P. G.; TAYLOR, S. F. A three-component model of customer commitment to service providers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 234-250, 2004.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1939.

BARNES, J. Closeness, strength and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their customers. **Psychology and Marketing**, v. 14, n. 8, p. 965-970, 1997.

BATISTA, G. H. **Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com fornecedores preferenciais de TI**. 2012. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração). UNISINOS, São Leopoldo, 2012.

BEATON, D. E. et al. Guidelines for the process of cross cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BELFIORE, P. **Estatística aplicada a Administração, Contabilidade e Economia com Excel e SPSS**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

BENÍTEZ-ÁVILA, C. et al. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: the mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. **International Journal of Project Management**, v. 36, n. 3, p. 429-443, 2018.

BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, p. 229-249, 1975.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. New York: John Willey & Sons, 1996.

BERRY, J. W. **Cross-cultural psychology: research and applications**. Cambridge: University Press, 2002.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging perspectives on services marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 25-28.

BHAT, S. A.; DARZI, M. A. Customer relationship management: an approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 3, p. 388-410, 2016.

BILSKY, W. A estrutura de valores: sua estabilidade para além de instrumentos, teorias, idade e culturas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 3, 2009.

BLACK, G.S.; PEEPLES, D.K. The impact of a propensity for relationalism and market growth on distribution channel outcomes. **Journal of Business Strategies**, v. 22, n. 2, p. 119-34, 2005.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New Brunswick: Transaction, 1964.

BLOCKER, C. P. et al. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 216–233, 2011.

BLOIS, K.J.; IVENS, B.S. Measuring relational norms: some methodological issues. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 352-365, 2006.

BLOIS, K.J.; IVENS, B.S. Method issues in the measurement of relational norms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 556-565, 2007.

BOKSBERGER, P. E.; MELSEN, L. Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 3, p. 229-240, 2011.

BOLES, J. et al. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 4, p. 311-321, 2007.

BONOMA, T. V.; JOHNSTON, W. J. The social psychology of buying and selling. **Industrial Marketing Management**, v. 17, p. 213–224, 1978.

BOOTE, J. D.; PRESSEY, A. D. Integrating relationship marketing and complaining behaviour: a model of conflict and complaining behaviour within buyer-seller relationships. In: **28th EMAC Conference**, Berlin. 1999.

BORG, I.; GROENEN, P. **Modern multidimensional scaling: Theory and applications**. New York: Springer, 2005.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BROWN, J. R.; DEV, C. S.; LEE, D. Managing marketing channel opportunism: the efficacy of alternative governance mechanisms. **Journal of Marketing**, n. 64, v. 2, p. 51–65, 2000.

BROWN, J. R.; JOHNSON, J. L.; KOENIG H.F. Measuring the sources of marketing channel power: a comparison of alternatives approaches. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 2, p. 333-354, 1995.

BUCKLIN, L. P. **A theory of distribution channel structure**. Berkeley: Institute of Business and Economics, University of Berkley, 1966.

BUCKLIN, L. P.; SENGUPTA, S. Organizing successful co-marketing alliances. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 2, p. 32-46, 1993.

BYRNE, D. An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 14, p. 417-431, 1997.

BYZA, O. A. U. et al. When leaders and followers match: the impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on employee commitment and job satisfaction. **Journal of Business Ethics**, p. 1-16, 2017. doi:10.1007/s10551-017-3748-3

CALVOSA, M. V. D. Uma pesquisa bibliométrica sobre valores pessoais: a análise global de instrumentos de mensuração de valores pessoais. In: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 27., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2012, p. 1-16.

CAMPOS, C. B.; PORTO, J. B. Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. **Psico**, v. 41, n. 2, p. 8, 2010.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in markets business. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 439-460, 1999.

CASIDY, R.; NYADZAYO, M. Drivers and outcomes of relationship quality with professional service firms: An SME owner-manager perspective. **Industrial Marketing Management**, 2017. doi:10.1016/j.indmarman.2017.09.011

CAZIER, J.; SHAO, B.; LOUIS, R. ST. Value congruence, trust, and their effects on purchase intention and reservation price. **ACM Transactions on Management Information Systems**, v. 8, n. 4, p. 1-28, 2017.

CAZIER, J.; SHAO, B.; LOUIS, R. ST. E-business differentiation through value-based trust. **Information & Management**, v. 43, n. 6, p. 718-727, 2006.

CHADEE, D. D.; ZHANG, B. Y. The impact of guanxi on export performance: a study of New Zealand firms exporting to China. **Journal of Global Marketing**, v. 14, n.1/2, p. 129–132, 2000.

CHANDRASHEKARAN, M. et al. Satisfaction strength and customer loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 153–63, 2007.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research - a model of person-organization fit. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 333–349, 1989.

CHATMAN, J. A.; BARSADÉ, S. G. Personality, organizational culture, and cooperation: evidence from a business simulation. **Administrative Science Quarterly**, p. 423–443, 1995.

CHEN, P.-Y.; CHEN, K.-Y.; WU, L.-Y. The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer–seller relationships: the mediation effect of specific asset investments. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 457-471, 2017.

CHEN, X.; HUANG, Q.; DAVISON, R. M. Economic and social satisfaction of buyers on consumer-to-consumer platforms: the role of relational capital. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 21, n. 2, p. 219-248, 2017.

CHIOU, J.-S.; DROGE, C. Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 4, p. 613–627, 2006.

CHUNG, B. G.; SCHNEIDER, B. Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees. **Journal of Services Marketing**, v. 16, n. 1, p. 70-87, 2002.

CHURCHILL, G. A., JR.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 254–260, 1974.

CIECIUCH, J.; DAVIDOV, E. A comparison of the invariance properties of the PVQ-40 and the PVQ-21 to measure human values across German and Polish Samples. In: **Survey Research Methods**. 2012, p. 37-48.

CIECIUCH, J.; SCHWARTZ, S.H.; DAVIDOV, E. Social psychology of values. In: WRIGHT, J. D. (Eds.). **International encyclopedia of the social & behavioral sciences**. 2. ed., v. 25. Oxford: Elsevier, 2015, p. 41–46.

CLAMPIT, J. et al. Offshoring satisfaction: the role of partnership credibility and cultural complementarity. **Journal of World Business**, v. 50, n. 1, p. 79-93, 2015.

CLARK, M. S.; PATAKI, S. P. Interpersonal processes influencing attraction and relationships. In: TESSER, A. (Ed.). **Advanced social psychology**. New York: McGraw-Hill, 1995.

CNA; CEPEA. **PIB do agronegócio recua 0,22% em setembro/18, pressionado pelo ramo pecuário**. 16 p. 2018. Disponível em <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/sut.pib\\_set\\_2018.10dez2018\\_FINAL.pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/sut.pib_set_2018.10dez2018_FINAL.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2019.

CNA. **Cenário para 2019 é de safra maior de grãos, alta do PIB e do faturamento do agro**. 2018. Disponível em <<https://www.cnabrasil.org.br/noticias/cenario-para-2019-e-de-safra-maior-de-graos-alta-do-pib-e-do-faturamento-do-agro>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.

CONSOLI, M. A.; PRADO, L. S.; MARINO, M. K. **Agrodistribuidor: O futuro da distribuição de insumos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

COOIL, B. et al. A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. **Journal of Marketing**, v. 71, p. 67-83, 2007.

COOK, K. Exchange and power in networks of interorganizational relations. **Sociological Quarterly**, v. 18, p. 62-82, 1977.

COREY, E. R.; CÉSPEDES, F. V.; RANGAN, V. K. **Going to market – distribution system for industrial products**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.

CORLEY, J.; CAZIER, J.; VANNOY, S. The Influence of General Sustainability Attitudes and Value Congruence on Consumer Behavior. 2012, 4. **AMCIS 2012 Proceedings**. 2012.

CORSARO, D.; SNEHOTA, I. Searching for relationship value in business markets: are we missing something? **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 6, p. 986-995, 2010.

CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The future of B2B marketing theory: a historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 66, p. 90-102, 2017.

COSTA, G. C. **A prática relacional existente entre um fabricante e seus distribuidores e a percepção de valor do relacionamento na diáde**. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração. Administração da Produção, UCS, Caxias do Sul, 2013.

COSTER, W. J.; MANCINI, M. C. Recomendações para a tradução e adaptação transcultural de instrumentos para a pesquisa e a prática em terapia ocupacional. **Revista Terapia Ocupacional da USP**, v. 26, p. 50-57, 2015.

COUGHLAN, A T. et al. **Canais de Marketing**. 7. ed. Tradução de Sonia Midori Yamamoto, Jorge Ritter e Opportunity Translation. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

COUGHLAN, A.; STERN, L. Marketing channel design and management. In: IACOBUCCI, D. (Ed.). **Kellogg on Marketing**. New York: Wiley, 2001.

COULTER, R. A.; LIGAS, M. The long good-bye: The dissolution of customer-service provider relationships. **Psychology & Marketing**, v. 17, n. 8, p. 669-695, 2000.

CROPPER, S. et al. Introdução às relações interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 3-20.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, 68–81, 1990.

CUNNINGHAM M. T.; TURNBULL P. W. Inter-organizational personal contact patterns. In: HÅKANSSON, H. (Ed.). **International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach**. Chichester, New York: John Wiley and Sons, 1982. p. 304-316.

DADZIE, C. A. Channel member satisfaction and performance in african export marketing channels: some insights from Ghana. **Journal of Marketing Channels**, v. 22, n. 2, p. 108-120, 2015.

DANT, R. P.; SCHUL, P. L. Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. **Journal of Marketing**, n. 56, v. 1, p. 38–54, 1992.

DATASEBRAE. **PIB**. 2018. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/pib/>>. Acesso em 19 jan. 2019.

DAVIES, H. et al. The benefits of guanxi: the values of relationships in developing the china market. **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 3, p. 207–214, 1995.

DAY, D. V. Leadership development: a review in context. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2000.

DEL BOSQUE RODRÍGUEZ, I. R.; AGUDO, J. C.; SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, H. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer–distributor relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 6, p. 666-675, 2006.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E., Jr. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.

DIEHL, A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DONG, W; MA, Z; ZHOU, X. Relational governance in supplier-buyer relationships: the mediating effects of boundary spanners' interpersonal guanxi in China's B2B market. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 332- 340, 2017.

DORSCH, M. J.; SWANSON, S. R.; KELLY, S.W. The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 128–142, 1998.

DWYER, F. R. Channel-member satisfaction: laboratory insights. **Journal of Retailing**, v. 56, n. 2, p. 45-65, 1980.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EDWARDS, J. R. Alternatives to difference scores as dependent variables in the study of congruence in organizational research. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 64, n. 3, p. 307-324, 1995.

EDWARDS, J. R. Regression analysis as an alternative to difference scores. **Journal of Management**, v. 20, n. 3, p. 683-689, 1994.

EDWARDS, J. R.; PARRY, M. E. On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. **Academy of Management journal**, v. 36, n. 6, p. 1577-1613, 1993.

EGGERT, A.; ULAGA, W. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? **Journal of Business & industrial marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 107-118, 2002.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 20-27, 2006.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, p. 57–74, 1989.

EISENHARDT, K. M. Control: Organizational and economic approaches. **Management Science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

EL-ANSARY, A. I.; STERN, L. W. Power measurement in the distribution channel. **Journal of Marketing Research**, v. 9, n. 1, p. 47-52, 1972.

ELLEGAARD, C. Interpersonal attraction in buyer–supplier relationships: a cyclical model rooted in social psychology. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1219-1227, 2012.

EMERSON, R. Power dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, p. 31–41, 1962.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 284–304, 1988.

EVA, N.; PRAJOGO, D.; COOPER, B. The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. **International Journal of Manpower**, v. 38, n. 2, p. 274-287, 2017.

FARRELLY, F. J.; QUESTER, P. G. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 3, p. 311–319, 2005.

FERGUSON, R. J.; PAULIN, M.; BERGERON, J. Governance, and the performance of interfirm service exchanges: the influence of boundary-spanner closeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, p. 217-234, 2005.

FERRO, C. et al. Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in manufacturer-supplier relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 31, n. 1, p. 13-23, 2016.

FINGER, M. E. **Análise exploratória dos impactos das decisões de marketing no desempenho de entrega e na flexibilidade da área de operações em uma manufatura de alimentos**. 2017. 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). UNISINOS, São Leopoldo, 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, J. S. **Curso de Estatística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FORD, D. et al. **Managing business relationships**. London: Wiley, 1998.

FRAGOSO, R. M. S. Planning marketing channels: case of the olive oil agribusiness in Portugal. **Journal of Agricultural and Food Industrial Organization**, v. 11, n. 1, p. 51-76, 2013.

FRAZIER, G. L.; GILL, J. D.; KALE, S. H. Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 1, p. 50-69, 1989.

FRAZIER, G. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v. 27, n. 2, p. 226-240, 1999.

FRAZIER, G.L. On the measurement of interfirm power in channels of distribution. **Journal of Marketing Research**, v. 20, n. 2, p. 158-167, 1983.

FULLERTON, G. When does commitment lead to loyalty? **Journal of Service Research**, v. 5, n. 4, p. 333-344, 2003.

FUNK, T. F.; TARTE, F. C. The farmer decision process in purchasing broiler feed. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 60, n. 4, p. 678, 1978.

GABLER, C. B. et al. Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. **Journal of Service Research**, v. 20, n. 4, p. 379-392, 2017.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1–19, 1994.

GAO, Y. Business leaders' personal values, organisational culture and market orientation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, n. 1, p. 49-64, 2017.

GARBARINO, E.; JOHNSON, M. S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 70–87, 1999.

GARRIDO, I. L. et al. influência da confiança, dependência e comprometimento na orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes do mercado de bebidas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 206-230, 2013.

GASKI F.; NEVIN, J. R. The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, v. 22, p. 130-142, 1985.

GASKIN, J. SEM Series (2016) 2. Data Screening. 2016. 25 min 8 seg, son., color. Disponível em <[https://www.youtube.com/watch?v=iWrQ-SgVy-0&list=PLnMJlbz3sefJaVv8rBL2\\_G85HoUko5I--&index=2](https://www.youtube.com/watch?v=iWrQ-SgVy-0&list=PLnMJlbz3sefJaVv8rBL2_G85HoUko5I--&index=2)>. Acesso em: 22 jan. 2019.

GAUNT, R. Couple similarity and marital satisfaction: are similar spouses happier? **Journal of Personality**, v. 74, n. 5, p. 1401-1420, 2006.

GEDEON, I.-M.; FEARNE, A.; POOLE, N. The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 3/4, p. 218–226, 2009.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M. Economic and social satisfaction : measurement and relevance to marketing channel relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 1, p. 11–32, 2000.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 223-238, 1999.

GIL-SAURA, I.; FRASQUET-DELTORO, M.; CERVERA-TAULET, A. The value of B2B relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 5, p. 593-609, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



GILLILAND, D. I.; BELLO, D. C. Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 30, n. 1, p. 24-43, 2002.

GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, M. R.; DÍAZ-FERNÁNDEZ, M. C.; SIMONETTI, B. The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: the role played by consumers and potential entrepreneurs. **International Business Review**, v. 24, p. 836-848, 2015.

GREWAL, R. et al. Business-to-Business buying: challenges and opportunities. **Customer Needs and Solutions**, v. 2, n. 3, p. 193-208, 2015.

GRIFFITH, D. A.; MYERS, M. B. The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 3, p. 254–269, 2005.

GRÖNROOS, C. Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 5, p. 347-360, 1994.

GRÖNROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, v. 10, n. 1, p. 3–11, 1990.

GRÖNROOS, C. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 99-113, 2004.

GRUESO-HINESTROZA, M. P.; ANTÓN-RUBIO, M. C. Cultural values in interorganizational networks: a proposal from the model of Shalom Schwartz (1992). **Investigación y Desarrollo**, v. 23, n. 2, p. 369-390, 2015.

GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GUMMESSON, E. The new marketing - a developing long-term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, p. 10–20, 1987.

GUNTER, B.; FURNHAM, A. *Consumer Profiles – na introduction of psychographics*. London: Routledge, 1992.

GUPTA, S.; ZEITHAML, V. Customer metrics and their impact on financial performance. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 718-739, 2006.

GÜRLER, H. E.; ERTURGUT, R. The mediating effect of customer satisfaction on the relationship between perceived value and word-of-mouth in the airline industry. **Journal of Business Research Turk**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2018.

HA, H.-Y.; LEE, M.-S; JANDA, S. Effects of economic and social satisfaction on partner trust: an investigation of temporal carryover effects. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 1/2, p. 100-123, 2016.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009.

HÅKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach**. Chichester: Wiley, 1982.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No business is an Island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 4, n. 3, p. 187-200, 1990.

HALD, K. S.; CORDÓN, C.; VOLLMANN, T. E. Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 8, p. 960-970, 2009.

HALINEN, A.; SALMI, A. Managing the informal side of business interaction: personal contacts in the critical phases of business relationships. In: **Proceedings from the 17th Annual IMP Conference**, Oslo, Norway, 2001.

HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm Adaptation in Business Relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 29-37, 1991.

HARMEILING, C.; PALMATIER, R. W. Relationship dynamics: understanding continuous and discontinuous relationship change. In: INGENE, C. A.; DANT, R. P. (Eds.). **Handbook of research on distribution channels**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2015, p. 1-32.

HASHIM, K. F.; TAN, F. B. The mediating role of trust and commitment on members' continuous knowledge sharing intention: a commitment- trust theory perspective. **International Journal of Information Management**, v. 35, n. 2, p. 145-151, 2015.

HAYIBOR, S. et al. Value congruence and charismatic leadership in CEO–top manager relationships: an empirical investigation. **Journal of Business Ethics**, v. 102, n. 2, p. 237–254, 2011.

HE, J.; HUANG, H.; WU, W. Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. **Industrial Marketing Management**, v. 72, p. 161-173, 2018.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Do norms matter in marketing relationships? **Journal of Marketing**, v. 56, p. 32-44, 1992.

HEIDE, J. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D. Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. **Journal of Service Research**, v. 4, n. 3, p. 230-247, 2002.

HEWETT, K.; BEARDEN, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 4, p. 51–66, 2001.

HEWETT, K.; MONEY, B.; SHARMA, S. An exploration of moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationship. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 3, p. 229–239, 2002.

HOFFMAN, B. J. et al. W. Person-organization value congruence: how transformational leaders influence work group effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 779–796, 2011.

HOHENSCHWERT, L.; GEIGER, S. Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 139–150, 2015.

HOLMES, T. L.; SRIVASTAVA, R. Effects of relationalism and readiness on EDI collaboration and outcomes. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 390-402, 1999.

HUMAN, G.; NAUDÉ, P. Heterogeneity in the quality–satisfaction–loyalty framework. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 920-928, 2014.

HUNT, D.S.; NEVIN, R.J. Power in a channel of distribution: Sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 14, p. 186–193, 1974.

HUOTARI, L. et al. Analysis of content creation in social media by B2B companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 6, p. 761-770, 2015.

HUTCHINSON, D. et al. Properties of quality constructs in Canadian business relationships. **International Journal of Business Excellence**, v. 5, n. 4, p. 429-443, 2012.

HUTT, M. D.; STAFFORD, E. R. Defining the social network of a strategic alliance. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 51-63, 2000.

IBGE. **Censo Agro 2017**: Resultados preliminares. Brasil, 2018. Disponível em <[https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo\\_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=0](https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/produtores.html?localidade=0)>. Acesso em: 19 jan. 2019.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 4, p. 631- 650, 2011.

IRELAND, R.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Alliance management as a source of competitive advantage. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 413–444, 2002.

IRŠIČ, M. The effect of adaptation and trust on positional advantage of companies in B2B relationships: the moderating role of relationship value. **Economic research-Ekonomska istraživanja**, v. 30, n. 1, p. 76-90, 2017.

IYER, G. R.; SHARMA, A.; EVANSCHITZKY, H. Global marketing of industrial products: Are interpersonal relationships always critical? **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 611–620, 2006.

JACKSON, B. B. **Winning and keeping industrial customers**. Lexington: Lexington Books, 1985.

JAFFE, D. T.; SCOTT, C. D. How to link personal values with team values. **Training & Development**, v. 52, n. 3, p. 24-31, 1998.

JAIN, M. et al. The performance implications of power–trust relationship: the moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 312-321, 2014.

JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: movement across stages and performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260-275, 2007.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 227–45, 2000.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 31–41, 1988.

JAVALGI, R. G.; JOSEPH, W. B.; GOMBESKI, W. R., Jr. Positioning your service to target key buying influences: the case of referring physicians and hospitals. **Journal of Services Marketing**, v. 9, p. 42–52, 1995.

JENSEN, U. T. Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, p. 48-57, 2018.

JIANG, H.; ZHANG, Y. An investigation of service quality, customer satisfaction and loyalty in China's airline market. **Journal of Air Transport Management journal**, v. 57, p. 80-88, 2016.

JOHN, G. An empirical examination of some antecedents of opportunism in a marketing channel. **Journal of Marketing Research**, v. 21, p. 278-289, 1984.

JOHNSEN, T. E.; LAMMING, R. C.; HARLAND, C. M. Relacionamentos interorganizacionais, cadeias e redes: uma perspectiva de suprimentos. In: CROPPER, S; EBERS, M; HUXHAM, C.; RING, P. S. (Eds.). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 57-81.

JOHNSON, M. S.; SIVADAS, E.; GARBARINO, E. Customer satisfaction, perceived risk and affective commitment: an investigation of directions of influence. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 5, p. 353–362, 2008.

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Systems theory and management. **Management Science**, v. 10, n. 2, p. 367-385, 1964.

JONES, M. A.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEATTY, S. E. Switching barriers and repurchase intentions in services. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 2, p. 259-274, 2000.

JOSHI, A.W.; STUMP, R.L. Determinants of commitment and opportunism: integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 1, n. 4, p. 334-352, 1999.

KALLIATH, T. J.; BLUEDORN, A. C.; STRUBE, M. J. A test of value congruence effects. **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 7, p. 1175-1198, 1999.

KAMAKURA, W. A.; MAZZON, J. A. Value segmentation: a model for the measurement of values and value systems. **Journal of Consumer Research**, v. 18, p. 208-218, 1991.

KANG, B.; JINDAL, R. P. Opportunism in buyer–seller relationships: some unexplored antecedents. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 735-742, 2015.

KASHYAP, V.; SIVADAS, E. An exploratory examination of shared values in channel relationships. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 586-593, 2012.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. New York: Wiley, 1978.

KAUFMANN, P. J.; DANT, R. P. The dimensions of commercial exchange. **Marketing Letters**, v. 3, n. 2, p. 171–185, 1992.

KAUFMANN, P. J.; RANGAN, V. K. A model for managing system conflict during franchise expansion. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 2, p. 155–173, 1990.

KAUFMANN, P. J.; STERN, L.W. Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and relational hostility in commercial litigation. **Journal of Conflict Resolution**, v. 32, n. 3, p. 534–552, 1988.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. **Journal of conflict resolution**, v. 2, n. 1, p. 51-60, 1958.

KIESSLING, T.; HARVEY, M. Global marketing networks and the development of trust: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Marketing Channels**, v. 11, n. 4, p. 21-31, 2004.

KLINE, R. B. **Principles and Practices of Structural Equation Modeling**. 2a ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KNY, M. A. et al. Análise comparativa dos valores pessoais dos produtores e consumidores de produtos orgânicos. In: EnANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais[...]**. Brasília: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2005, p. 1-16.

KOOL, M.; MEULENBERG, M. T. G.; BROENS, D.-F. Extensiveness of farmers' buying processes. **Agribusiness: An International Journal**, v. 13, n. 3, p. 301-318, 1997.

KRISTOF, A. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 1–49, 1996.

KRISTOF, A.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. **Personnel Psychology**, v. 58, p. 281–342, 2005.

KRZANOWSKI, W. J. **Statistical principles and techniques in scientific and social investigations**. London: Oxford University Press, 2007.

KUMAR, A.; HEIDE, J. B.; WATHNE, K. H. Performance implications of mismatched governance regimes across external and internal relationships. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 1–17, 2011.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. E.M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. 54-65, 1995.

KUMAR, V.; DALLA POZZA, I.; GANESH, J. Revisiting the satisfaction–loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. **Journal of Retailing**, v. 89, n. 3, p. 246–262, 2013.

LAI, C. -S. The effects of influence strategies on dealer satisfaction and performance in Taiwan's motor industry. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 518–527, 2007.

LAIJOIE, D. et al. Value congruence and tenure as moderators of transformational leadership effects. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 254-269, 2017.

LAM, S. Y. et al. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293–311, 2004.

LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M.; SPEKMAN, R. E. Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, n. 3, p. 1–36, 2001.

LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 2/3, p. 122-145, 2000.

LARÁN, J. A.; ESPINOZA, F. S. Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 51-70, 2004.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Inter-organizational culture: linking relationship marketing with organizational Behavior. Cham, Switzerland: Springer, 2019.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração da USP**, v. 43, n. 3, p. 209-223, 2008.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76–104, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEE, D. Y.; DAWES, P. Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. **Journal of International Marketing**, v. 13, n. 2, p. 28–43, 2005.

LEE, J. et al. Testing and extending Schwartz refined value theory using a best–worst scaling approach. **Assessment**, p. 1-15, 2017. doi:10.1177/1073191116683799

LEEK, S.; TURNBULL, P.; NAUDÉ, P. Managing business-to-business relationships: an emerging model. **Journal of Customer Behaviour**, v. 1, n. 3, p. 357-375, 2002.

LEHTIMÄKI, T. et al. The value of long-term co-innovation relationships: experiential approach. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 16, n. 1, p. 1-23, 2018.

LEIKAS, S. et al. Relationship satisfaction and similarity of personality traits, personal values, and attitudes. **Personality and Individual Differences**, v. 123, p. 191-198, 2018.

LEONIDOU, L. C. et al. Antecedents and consequences of infidelity in cross-border business relationships. **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 1, p. 46–71, 2017.

LEONIDOU, L. C. et al. Antecedents and outcomes of exporter–importer relationship quality: synthesis, meta-analysis, and directions for further research. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 2, p. 21–46, 2014.

LEUNG, T. K. P. et al. The roles of xinyong and guanxi in chinese relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v.39, n. 5/6, p. 528-565, 2005.

LI, L.-Y. Antecedents of principal–agent relationship value: The differential impact of social capital and dynamic learning factors. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 4, p. 313-338, 2010.

LIAN, P. C. S.; LAING, A. W. Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 709–718, 2007.

LILIEN, G. L. The B2B knowledge gap. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, p. 543-556, 2016.

LINDGREEN, A. et al. Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going?. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

- LIU, Y. et al. Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: the role of transactional and relational governance mechanisms. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 285-293, 2017.
- LIU, Y. et al. Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 432-446, 2008.
- LUO, Y. et al. Improving performance and reducing cost in buyer-supplier relationships: the role of justice in curtailing opportunism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 3, p. 607-615, 2015.
- LUO, Y. Guanxi: Principles, philosophies, and implications. **Human Systems Management**, v. 16, n. 1, p. 43-51, 1997.
- LUO, Y.; CHEN, M. Managerial implications of guanxi based business strategies. **Journal of International Management**, v. 2, n. 4, p. 293-316, 1996.
- LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, p. 382-390, 1976.
- LUSSIER, B.; HALL, Z. R. Cooperation in B2B relationships: factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 209-220, 2018.
- LUSSIER, B.; HARTMANN, N. How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the mediating role of customer-oriented behaviors. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 160-170, 2017.
- MACMILLAN, K. et al. Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment- trust theory. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 806-818, 2005.
- MACNEIL, I.R. **The new social contract. An inquiry into modern contractual relations.** Yale University Press, New Haven, CT, 1980.
- MADI, A. Using values to segment virtual consumers on social networking sites. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 34, n. 5, p. 623-645, 2016.
- MAHAMUNI, R. et al. Reflecting human values in service design. In: AHRAM, T. Z.; KARWOWSKI, W. (Eds.). **Advances in The Human Side of Service Engineering.** Florida: Springer, 2017, p. 335-345.
- MALBAŠIĆ, I.; REY, C.; POTOČAN, V. Balanced organizational values: from theory to practice. **Journal of Business Ethics**, v. 130, n. 2, p. 437-446, 2015.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MANOSSO, T. W. S.; ANTONI, V. L. Da congruência de valor entre *boundary spanners* à satisfação em mercados B2B: uma perspectiva teórica. **Alcance**, v. 25, n. 2, p. 194-210, 2018.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINO, M. K.; NEVES, M. F. **A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARKUS, H.; KITAYAMA, S. Culture and self: implications for cognition, emotion, and motivation. **Psychological Review**, v. 98, p. 224-253, 1991.

MCCARTHY, D. J.; PUFFER, S. Corporate governance in Russia: towards a European, US, or Russian model? **European Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 630-640, 2002.

MEHTA, R. et al. The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 156-165, 2006.

METCALFE, J. L. Organization strategies and interorganizational networks. **Human Relations**, v. 29, p. 327-343, 1976.

MILAN, G. S. **A prática do marketing de relacionamento e a retenção de clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. 2006. 222 f. Tese (Doutorado em Engenharia). Qualidade e Gerência de Serviços, UFRGS, 2006.

MOLINER-VELAZQUEZ, B.; FUENTES-BLASCO, M.; GIL-SAURA, I. Value antecedents in relationship between tourism companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 3, p. 215-226, 2014.

MÖLLER, K. Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 324-335, 2013.

MONROE, K. B. **Pricing: Making profitable decisions**. McGraw-Hill, 1990.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-328, 1992.

MORGAN, R. M. Relationship marketing and marketing strategy. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Ed.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MPINGANJIRA, M. et al. Precursors and outcomes of satisfaction in business relationships: a replication study. **Management Dynamics**, v. 23, n. 2, p. 2-13, 2014.

MPINGANJIRA, M.; ROBERTS-LOMBARD, M.; SVENSSON, G. Validating the relationship between trust, commitment, economic and non-economic satisfaction in South African buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 421-431, 2017.

MULLINS, R. R. et al. Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and impact account profitability. **Journal of Marketing**, v. 78, p. 38- 58, 2014.

MULLINS, R. R.; SYAM, N. Manager–salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 34, n. 3, p. 188-205, 2014.

MUNSON, J. M.; MCQUARRIE, E. F. Shortening the Rokeach Value Survey for use in consumer research. **Advances in Consumer Research Journal**, v. 15, p. 381-386, 1988.

MURRY, J. P. J.; HEIDE, J. B. Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 1, p. 58–68, 1998.

MYSEN, T.; SVENSSON, G.; PAYAN, J. M. The key role of opportunism in business relationships. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 4, p. 436–449, 2011.

NAUDE, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 351–361, 2000.

NEGREIROS, L.; VIEIRA, V. A.; FAIA, V. Como reduzir a incongruência entre gerente e vendedor no varejo? A autoeficácia como remédio para atenuar os efeitos negativos. *In*: Congresso Latino-Americano de Varejo, 10., 2017, São Paulo. **Anais[...]** São Paulo: FGV, 2017, p. 1-16.

NEPOMUCENO; M. V.; PORTO, J. B. Human values and attitudes toward bank services in Brazil. **International Journal of Bank Marketing**, v. 28, n. 3, p. 168-192, 2010.

NG, E. An empirical study on the critical success factors of supplier-distributor relationships. **Contemporary Management Research**, v. 8, n. 2, p. 161-180, 2012.

NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3–15, 2001.

NIJSSEN, E. et al. Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: preliminary results from a dispositional approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 1, p. 46-60, 2003.

NOORDEWIER, T. G.; JOHN, G.; NEVIN, J. R. Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 80–93, 1990.

NORRIS, D. G.; MCNEILLY, K. M. The impact of environmental uncertainty and asset specificity on the degree of buyer–supplier commitment. **Journal of Business- to-Business Marketing**, v. 2, n. 2, p. 59–86, 1995.

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 487–516, 1991.

OLIVEIRA, A. L.; CASTRO, C. C. O canal de marketing configurado pelas centrais de compra. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 7, n. 2, p. 143-154, 2014.

OLIVER, R. L.; BALAKRISHNAN, P. V. S.; BARRY, B. Outcome satisfaction in negotiation: a test of expectancy disconfirmation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 60, n. 2, p. 252-275, 1994.

ORTÍ, A. La confrontación de modelos y niveles epistemológicos en la génesis e historia de la investigación social. In: DELGADO, J. M.; GUTIERREZ, J. **Métodos y técnicas cualitativas de investigación em ciencias sociales**. Madrid: Síntesis, 1994.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, 2006.

PALMATIER, R. W. **Relationship marketing**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2008.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.-B. M. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, p. 185–99, 2007.

PALMATIER, R.W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspective of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172–194, 2007.

PALMATIER, R.W.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A. I. **Marketing channel strategy**. 8. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2014.

PAN, Y.; SHENG, S.; XIE, F. T. Antecedents of customer loyalty: an empirical synthesis and reexamination. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 1, p. 150-158, 2012.

PARK, S. H.; LUO, Y. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 445–477, 2001.

PARSONS, A. L. What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 38, n. 1, p. 4-12, 2002.

PASWAN, A. K.; BLANKSON, C.; GUZMAN, F. Relationalism in marketing channels and marketing strategy. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 311-333, 2011.

PASWAN, A. K.; DANT, R. P.; LUMPKIN, J. R. An empirical investigation of the linkages among relationalism, environmental uncertainty, and bureaucratization. **Journal of Business Research**, v. 43, n. 3, p. 125-40, 1998.

PASWAN, A. K.; HIRUNYAWIPADA, T.; IYER, P. Opportunism, governance structure and relational norms: an interactive perspective. **Journal of Business Research**, v. 77, p. 131-139, 2017.

- PAULSSEN, M. et al. Relational norms in customer–company relationships: Net and configurational effects. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5866-5874, 2016.
- PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of management**, v. 12, n. 2, p. 159-182, 2001.
- PEAT, R. Values drive value. **University of Auckland Business Review**, v. 5, n. 2, p. 1-11, 2003.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels: a relationship management approach**. Boston: McGraw-Hill, 1997. 728 p.
- PENG, M. W.; LUO, Y. D. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 486–501, 2000.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- PEREIRA, C.; CAMINO, L.; COSTA, J. B. Um estudo sobre a integração dos níveis de análise dos sistemas de valores. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 1, p. 16-25, 2005.
- PERRINJAQUET, A. et al. A test of the quasi-circumplex structure of human values. **Journal of Research in Personality**, v. 41, n. 4, p. 820-840, 2007.
- PICÓN, A.; CASTRO, I.; ROLDÁN, J. L. The relationship between satisfaction and loyalty: a mediator analysis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 746–751, 2014.
- PLANK, R. E.; NEWELL, S. J. The effect of social conflict on relationship loyalty in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 59-67, 2007.
- POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 707–725, 2002.
- POSNER, B. Z. Another look at the impact of personal and organizational values congruency. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 535–541, 2010.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1990, p. 295–336.
- PRADO, L. **Negociação e relacionamento entre compradores e vendedores: um estudo aplicado na distribuição de defensivos agrícolas**. 2016. 324 f. Tese (Doutorado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, Ribeirão Preto, 2016.
- QU, Y. E. et al. Should authentic leaders value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. **Journal of Business Ethics**, p. 1-18, 2017. doi:10.1007/s10551-017-3617-0

RAMASESHAN, B.; YIP, L. S. C.; PAE, J. H. Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 1, p. 63-70, 2006.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 21-31, 2007.

RAVALD, A.; GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European journal of marketing**, v. 30, n. 2, p. 19-30, 1996.

REID, D. A. et al. Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 4, p. 236-249, 2004.

REN, T. Value congruence as a source of intrinsic motivation. **Kyklos**, v. 63, n. 1, p. 94-109, 2010.

REVE, T.; STERN, L.W. Interorganizational relations in marketing channels. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 405-416, 1979.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

RITTER, T. A framework for analyzing relationship governance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 3, p. 196-201, 2007.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. A percepção dos clientes agrícolas sobre os programas de fidelidade: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n. 28, p. 282-294, 2008.

ROCHA, T. V.; TOLEDO, G. L.; ALMEIDA, L. F. Criação e entrega de valor ao agricultor: um estudo de caso na indústria de insumos agrícolas. **Informações Econômicas**, v. 41, n. 10, p. 38-51, 2011.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROKEACH, M. **Understanding Human Values: Individual and Societal**. New York: Free Press, 1979.

ROOS, I. Switching processes in customer relationships. **Journal of Service Research**, v. 2, n. 1, p. 68-85, 1999.

ROSENBERG L.; CZEPIEL J. A Marketing Approach to Customer Retention. **Journal of Consumer Marketing**, v. 1, n. 2, p. 45-51, 1984.

ROSENBLOOM, B. Functions and institutions: the roots and the future of marketing channels. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 191-203, 2013.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels: a management view**. 6 ed. Orlando: Dryden Press, 1999.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 2, p. 226-233, 1984.

RUSSO, I. et al. To be or not to be (loyal): is there a recipe for customer loyalty in the B2B context? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 888-896, 2016.

RUTHERFORD, B. Building buyer commitment to the salesperson. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 960-967, 2012.

RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 3, p. 197-207, 2004.

SABBIR, R. M.; NAZRUL, I. Value congruence and consumer's satisfaction towards online banking - The mediation role of affective commitment. **Management and Marketing**, v. 9, n. 3, p. 347-358, 2014.

SAMAHA, S. A.; BECK, J. T.; PALMATIER, R. W. The role of culture in international relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 78, p. 78-98, 2014.

SAMBIASE, M. F. et al. Confrontando estruturas de valores: um estudo comparativo entre PVQ-40 e PVQ-21. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 27, n. 4, p. 728-739, 2014.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. Á. The concept of perceived value: a systematic review of the research. **Marketing Theory**, v. 7, n. 4, p. 427-451, 2007.

SANZO, M. J. et al. The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 4, p. 327-345, 2003.

SARMENTO, M.; SIMÕES, C.; FARHANGMEHR, M. Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: the role of socialization episodes. **Industrial Marketing Management**, v. 44, n. 1, p. 131-141, 2014.

SAWHNEY, M. Create value from values. **CIO magazine**, v. 16, n. 4, p. 1, 2002.

SCARE, R.F.; ANTOLINI, L.S. Determinantes do comportamento de compra dos produtores de grãos: um estudo multicaseos com médios e grandes produtores do estado do Mato Grosso. **Revista Uniara**, v.16, n.2, p. 9-25, 2013.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 6. ed. San Francisco: Wiley, 2010.

SCHIAVINI, J. M.; SCHERER, F. L.; CORONEL, D. A. Entendendo o *guanxi* e sua influência nas relações internacionais. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 316-332, 2012.

SCHRUIJER, S. G. L. A psicologia social das relações interorganizacionais. In: CROPPER, S. et al. (Eds.). **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 376-397.

SCHUL, P. L.; LITTLE, T. E.; PRIDE, W. M. Channel climate: its impact on channel members' satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 61, n. 2, p. 9–38, 1985.

SCHWARTZ, S. H et al. Refining the theory of basic individual values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 103, n. 4, p. 663–688, 2012.

SCHWARTZ, S. H. Re: What's the best scale? [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <thay\_thay3@hotmail.com> em 01 dez. 2017.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 25, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: Seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Eds.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005, p. 17-55.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S. H.; CIECIUCH, J. Values. In: MILLER, H. L. (Ed.). **The SAGE encyclopedia of theory in Psychology**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2016, p. 950-951.

SEABRIGHT, M. A.; LEVINTHAL, D. A.; FICHMAN, M. Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. **The Academy of Management Journal**, v. 35, n. 1, p. 122–160, 1992.

SEBRAE. **CrITÉrios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP**. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

SEIDERS, K. et al. Do satisfied customers buy more? Examining moderating influences in a retailing context. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 26-43, 2005.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 1, p. 111-134, 2019.

SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. **Journal of Consumer Marketing**, v. 9, n. 3, p. 33-42, 1992.

SHANOCK, L. R. et al. Polynomial regression with response surface analysis: A powerful approach for examining moderation and overcoming limitations of difference scores. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, n. 4, p. 543-554, 2010.

SHARMA, A.; SHETH, J. N. Relationship marketing: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 87-89, 1997.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. **Journal of Marketing**, v. 37, n. 4, p. 50–56, 1973.

SHETH, J. N. Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 166–182, 2011.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. **Journal of business research**, v. 22, n. 2, p. 159-170, 1991.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, v. 4, p. 397–418, 1995.

SHETH, J.N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis. **Journal of Economic Sociology**, v. 16, n. 2, p. 119-149, 2015.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 2, p. 119-134, 2001.

SINGH, R.; KOSHY, A. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 78-85, 2011.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, 2002.

SITKIN, S. B.; ROTH, N. L. Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. **Organization Science**, v. 4, n. 3, p. 367–392, 1993.

SIVADAS, E.; HOLMES, T.L.; DWYER, F.R. Interorganizational information systems and business-to-business relationships: system characteristics, assistance, performance, satisfaction, and commitment model. **Journal of Marketing Channels**, v. 19, n. 1, p. 17-48, 2012.

SKARMEAS, D. et al. Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 1, p. 23-26, 2008.

SKARMEAS, D.; SARIDAKIS, C.; LEONIDOU, C. N. Examining relationship value in cross-border business relationships: A comparison between correlational and configurational approaches. **Journal of Business Research**, v. 89, p. 280-286, 2018.

SKARMEAS, D.; ZERITI, A.; ARGOUSLIDIS, P. Importer and exporter capabilities, governance mechanisms, and environmental factors determining customer-perceived relationship value. **Industrial Marketing Management**, 2017.



SKARMEAS, D.; ZERITI, A.; BALTAS, G. Relationship value: Drivers and outcomes in international marketing channels. **Journal of International Marketing**, v. 24, n. 1, p. 22-40, 2016.

SMITH, J. B. Buyer–seller relationships: similarity, relationship management, and quality. **Psychology & Marketing**, v. 15, n. 1, p. 3-21, 1998.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY, R. Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: an emerging framework. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 10–19, 2006.

SPENCE, M. Job market signaling. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355–374, 1973.

SPENCE, M. Signaling in retrospect and the informational structure of markets. **The American Economic Review**, v. 92, n. 3, p. 434–459, 2002.

STERN, L.W. **Distribution channels: behavioural dimensions**. Boston: Houghton Mifflin, 1969.

SUN, P-C. et al. An empirical study of B2B relationship value-offering type as a moderator. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 6, n. 1, p. 79, 2014.

SVENSSON, G.; MYSEN, T.; PAYAN, J. Balancing the sequential logic of quality constructs in manufacturing-supplier relationships – Causes and outcomes. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1209-1214, 2010.

TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Eds.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

THØGERSEN, J.; OLANDER, F. Human values and the emergence of a sustainable consumption pattern: a panel study. **Journal of Economic Psychology**, v. 23, p. 605-630, 2002.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37–51, 1986.

THURSTONE, L. L. **The measurement of values**. Chicago: University of Chicago Press, 1959.

TOLMAY, A. S. **Developing a relationship value model for the South African business to business automotive supply chain**. 2012. 406 f. Tese (Business Leadership). University of South Africa, 2012.

TORRES, C. V. Re: Congruência de Valores [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <thay\_thay3@hotmail.com> em 08 mar. 2019.

TORRES, C. V. Re: Escalas de Schwartz [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <thay\_thay3@hotmail.com> em 27 nov. 2017.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A teoria de valores refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

ULAGA, W. Customer value in business markets: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001.

ULAGA, W.; CHACOUR, S. Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 6, p. 525-540, 2001.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Developing a standard scale of relationship value in business markets. In: **IMP Conference Proceedings**, 2001.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 3/4, p. 311-327, 2006.

UM, K.-H.; KIM, S.-M. The effects of supply chain collaboration on performance and transaction cost advantage: the moderation and nonlinear effects of governance mechanisms. **International Journal of Production Economics**, 2018.

VALÉRIO, F. **Práticas de marketing de relacionamento entre fabricantes e distribuidores de defensivos agrícolas**. 2015. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2017.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relationships among organizations. **Academy of management review**, v. 1, p. 24-36, 1976.

VARDARAJAN, P. R. Cooperative sales promotion: an idea whose time has come. **Journal of Consumer Marketing**, v. 3, n. 1, p. 15-33, 1986.

VARDARAJAN, P. R.; RAJARATNAM, D. Symbiotic marketing revisited. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 1, p. 7-17, 1986.

VILELA, T. S. V. **Valores humanos pessoais predizem comportamento ecológico?** 2017. 202 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, 2017.

VOLDNES, G.; GRØNHAUG, K.; NILSSEN, F. Satisfaction in buyer–seller relationships— influence of cultural differences. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1081-1093, 2012.

VON BERTALANFFY, L. General systems theory: a new approach to unity of Science. **Human Biology**, v. 23, p. 303-361, 1951.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WANG, C. L. Guanxi vs. relationship marketing: exploring underlying differences. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 81–86, 2007.

WANG, J. J.; ZHANG, C. The impact of value congruence on marketing channel relationship. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 118-127, 2017.

WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 54-66, 2001.

WATSON, G. F., IV et al. The evolution of marketing channels: trends and research directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.

WEBSTER F. E., Jr. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1–17, 1992.

WEBSTER F. E., Jr.; KELLER, K. L. A roadmap for branding in Industrial Markets. **Brand Management**, v. 11, n.5, p. 388-402, 2004.

WEBSTER F. E., Jr.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12–19, 1972.

WEBSTER F. E., Jr.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 52-57, 1996.

WEBSTER, F. E., Jr. Is industrial marketing coming of age? In: ZALTMAN, G.; BONOMA, T. (Eds.). **Review of marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1978, p. 138–59.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. In: SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. (Eds.). **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 507–518, 2010.

- WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. Cambridge, Mass: The Free Press, 1975.
- WILSON, D. **Organizational marketing**. London: International Thomson Business Press, 1999.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.
- WIND, Y. Industrial source loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 7, n. 4, p. 450-457, 1970.
- WOMER, S. Some Applications of continuous consumer panel. **Journal of Marketing**, v. 9, n. 2, p. 132-136, 1944.
- WONG, Y. H.; TAM, J. L.M. Mapping relationships in China: Guanxi dynamic approach. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 1, p. 57-67, 2000.
- WOODRUFF, A. D.; DIVESTA, F. J. The relationship between values, concepts, and attitudes. **Educational and Psychological Measurement**, v. 8, n. 4, p. 645-659, 1948.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the academy of marketing science**, v. 25, n. 2, p. 139, 1997.
- XIN, K.; PEARCE, J. Guanxi: good connections as substitutes for institutional support. **Academy of Management Journal**, v. 39, p. 1641-1685, 1996.
- YE, S. et al. Personal values and the theory of planned behaviour: A study of values and holiday trade-offs in young adults. **Tourism Management**, v. 62, p. 107-109, 2017.
- YEUNG, M.C. et al. Customer satisfaction and consumer expenditure in selected European countries. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 4, p. 406-416, 2013.
- YU, J. C. P. Using GA approach to solve a deteriorating inventory model in a normal marketing channel. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 6, n. 1, p. 17-24, 2017.
- ZAHEER, A.; MCEVILY, B.; PERRONE, V. Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. **Organization Science**, v. 9, p. 141-159, 1998.
- ZALD, M. N. Political economy: A framework for comparative analysis. **Power in organizations**, p. 221-261, 1970.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of marketing**, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.
- ZENKER, S.; GOLLAN, T.; QUAQUEBEKE, N. V. Using polynomial regression analysis and response surface methodology to make a stronger case for value congruence in place marketing. **Psychology & Marketing**, v. 32, n. 3, p. 184-202, 2014.

ZHANG, C.; CAVUSGIL, S. T.; ROATH, A. S. Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance competitiveness in the export market? **Journal of International Business Studies**, v. 34, n.6, p. 550–556, 2003.

ZHANG, J. Z. et al. Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53-75, 2016.

ZHANG, J. Z.; NETZER, O.; ANSARI, A. Dynamic targeted pricing in B2B relationships. **Marketing Science**, v. 33, p. 317-337, 2014.

ZHANG, J.; BLOEMER, J. M. M. The impact of shared values on consumer-service brand relationships. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 161–78, 2008.

ZHANG, J.; PIMPA, N. Embracing guanxi: the literature review. *International Journal of Asian Business and Information Management*, v. 1, n. 1, p. 23-31, 2010.

ZHANG, X.; AUSTIN, S. A.; GLASS, J. Linking individual and organizational values: a case study in UK construction. In: Proceedings of the 22nd annual ARCOM Conference, Association of Researchers in Construction Management. **Anais [...]**. Birmingham, UK, 2006, p. 833-842.

ZHOU, Y et al. Relational norms and collaborative activities: roles in reducing opportunism in marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 147-159, 2015.

ZHU, D. H.; CHANG, Y. P. Negative publicity effect of the business founder's unethical behaviour on corporate image: evidence from China. **Journal Business Ethics**, v. 117, p. 111–121, 2013.

ZHU, W.; SU, S.; SHOU, Z. Social ties and firm performance: the mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 226-232, 2017.

ZHUANG, G.; ZHANG, X. Impact of relationship marketing orientation on the exercise of interfirm power and relational governance in marketing channels: empirical evidence from China. **Journal of Marketing Channels**, v. 18, n. 4, p. 279–302, 2011.

## APÊNDICE A – Carta de Validação aos Especialistas

Caro Dr. \_\_\_\_\_,

*Passo Fundo, 05 de julho de 2018*

Solicitamos sua colaboração, enquanto especialista, para participar do processo científico de validação de instrumento de coleta de dados, referente à minha Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (RS), intitulada previamente como "O impacto da congruência de valores na satisfação e no valor percebido no relacionamento em canais de marketing de insumos agrícolas".

A sua escolha, em especial, deve-se à reconhecida experiência sobre os processos técnico-científicos da área.

Agradecemos sua atenção e nos colocamos à disposição para realizar os esclarecimentos que forem necessários.

OBS.: para fins de possíveis correções, solicitamos que, no momento das edições, a ferramenta de revisão esteja ativa.

Respeitosamente,

Thayane W. S. Manosso- Aluna de Mestrado – PPGAdm FEAC/UPF (Aluna)

Verner Luis Antoni – Prof. Dr. PPGAdm FEAC/UPF - [antoni@upf.br](mailto:antoni@upf.br) (Orientador)

## APÊNDICE B – Questionário dos Vendedores

Olá,

Estamos realizando uma pesquisa com fins acadêmicos e sua colaboração tem grande importância para nós. Os dados da pesquisa serão utilizados em minha dissertação. **Todas as respostas serão agrupadas, e não farão menção ao respondente, preservando o sigilo das suas informações individuais.**

1. Abaixo, estão descritas as características de diferentes pessoas. Assinale a opção que indica o quanto cada uma dessas pessoas se parecem com você.

	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
1. É importante para ele formar suas visões de maneira independente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. É importante para ele que seu país esteja seguro e estável.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. É importante para ele se entreter.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. É importante para ele evitar chatear as pessoas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. É importante para ele que as pessoas fracas e vulneráveis da sociedade sejam protegidas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. É importante para ele que as pessoas façam o que ele diz que deveriam fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. É importante para ele nunca pensar que ele merece mais do que os outros.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. É importante para ele tomar conta da natureza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. É importante para ele que ninguém jamais o envergonhe.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. É importante para ele sempre procurar coisas diferentes para fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. É importante para ele cuidar das pessoas das quais ele se sente próximo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. É importante para ele ter o poder que o dinheiro pode trazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. É importante para ele evitar doenças e proteger a sua saúde.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. É importante para ele ser tolerante com todos os tipos de pessoas e grupos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. É importante para ele nunca violar as regras ou regulamentos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. É importante para ele tomar suas próprias decisões a respeito da sua vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. É importante para ele ter ambições na vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18. É importante para ele manter tanto os valores, quanto as formas de pensar tradicionais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19. É importante para ele que as pessoas que ele conhece tenham total confiança nele.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
20. É importante para ele ser rico.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21. É importante para ele tomar parte nas atividades que defendam a natureza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22. É importante para ele nunca irritar alguém.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23. É importante para ele desenvolver suas próprias opiniões.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24. É importante para ele proteger sua imagem pública.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25. É importante para ele ajudar as pessoas que lhe são queridas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26. É importante para ele estar seguro pessoalmente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
27. É importante para ele ser um amigo confiável e fiel.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28. É importante para ele assumir riscos que fazem a vida ficar excitante.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29. É importante para ele ter poder para conseguir com que as pessoas façam o que ele quer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30. É importante para ele planejar suas atividades de forma independente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
31. É importante para ele seguir as regras mesmo se ninguém estiver olhando.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32. É importante para ele ter muito sucesso.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33. É importante para ele seguir os costumes da sua família ou os costumes de uma religião.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34. É importante para ele ouvir e compreender as pessoas que são diferentes dele.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35. É importante para ele ter um estado forte que possa defender seus cidadãos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36. É importante para ele desfrutar dos prazeres da vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37. É importante para ele que todas as pessoas no mundo tenham oportunidades iguais na vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
38. É importante para ele ser humilde.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
39. É importante para ele descobrir as coisas por si mesmo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40. É importante para ele honrar as práticas tradicionais da sua cultura.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
41. É importante para ele ser a pessoa que diz aos outros o que fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
42. É importante para ele obedecer todas as leis.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
43. É importante para ele ter todos os tipos de experiências novas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
44. É importante para ele ter coisas caras que mostram a sua riqueza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )



	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
45. É importante para ele proteger o ambiente natural da destruição ou poluição.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
46. É importante para ele aproveitar qualquer oportunidade de se divertir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
47. É importante para ele se preocupar com todas as necessidades das suas pessoas queridas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
48. É importante para ele que as pessoas reconheçam o que ele alcança.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
49. É importante para ele nunca ser humilhado.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
50. É importante para ele que seu país se proteja de todas as ameaças.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
51. É importante para ele nunca deixar as outras pessoas com raiva.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
52. É importante para ele que todos sejam tratados com justiça, mesmo pessoas que ele não conhece.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
53. É importante para ele evitar qualquer coisa perigosa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
54. É importante para ele estar satisfeito com o que ele tem e não querer mais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
55. É importante para ele que todos os seus amigos e família possam acreditar nele completamente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
56. É importante para ele ser livre para escolher por ele mesmo o que fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
57. É importante para ele aceitar as pessoas como elas são, mesmo quando ele discorda delas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Gênero:  Masculino  Feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Há quanto tempo trabalha na Revenda? \_\_\_\_\_ anos

Grau de Escolaridade:  Ensino fundamental incompleto  Ensino fundamental completo

Ensino médio incompleto  Ensino médio completo  Ensino superior  Pós- Graduação

Região de Atuação:  Passo Fundo/ RS

Ijuí/ RS

Carazinho/ RS

Casca/ RS

Cruz Alta/ RS

Tupanciretã/ RS

Área de atuação na empresa (Cargo que ocupa): \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### APÊNDICE C – Questionário dos Agricultores

Olá,

Estamos realizando uma pesquisa com fins acadêmicos e sua colaboração tem grande importância para nós. Os dados da pesquisa serão utilizados em minha dissertação.

**Todas as respostas serão agrupadas, e não farão menção ao respondente, preservando o sigilo das suas informações individuais.**

1. Abaixo, estão descritas as características de diferentes pessoas. Assinale a opção que indica o quanto cada uma dessas pessoas se parecem com você.

	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
1. É importante para ele formar suas visões de maneira independente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. É importante para ele que seu país esteja seguro e estável.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. É importante para ele se entreter.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4. É importante para ele evitar chatear as pessoas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. É importante para ele que as pessoas fracas e vulneráveis da sociedade sejam protegidas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. É importante para ele que as pessoas façam o que ele diz que deveriam fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. É importante para ele nunca pensar que ele merece mais do que os outros.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. É importante para ele tomar conta da natureza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. É importante para ele que ninguém jamais o envergonhe.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. É importante para ele sempre procurar coisas diferentes para fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. É importante para ele cuidar das pessoas das quais ele se sente próximo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. É importante para ele ter o poder que o dinheiro pode trazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. É importante para ele evitar doenças e proteger a sua saúde.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. É importante para ele ser tolerante com todos os tipos de pessoas e grupos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. É importante para ele nunca violar as regras ou regulamentos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
16. É importante para ele tomar suas próprias decisões a respeito da sua vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
17. É importante para ele ter ambições na vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
18. É importante para ele manter tanto os valores, quanto as formas de pensar tradicionais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
19. É importante para ele que as pessoas que ele conhece tenham total confiança nele.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
20. É importante para ele ser rico.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
21. É importante para ele tomar parte nas atividades que defendam a natureza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
22. É importante para ele nunca irritar alguém.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
23. É importante para ele desenvolver suas próprias opiniões.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
24. É importante para ele proteger sua imagem pública.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
25. É importante para ele ajudar as pessoas que lhe são queridas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
26. É importante para ele estar seguro pessoalmente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
27. É importante para ele ser um amigo confiável e fiel.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
28. É importante para ele assumir riscos que fazem a vida ficar excitante.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
29. É importante para ele ter poder para conseguir com que as pessoas façam o que ele quer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
30. É importante para ele planejar suas atividades de forma independente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
31. É importante para ele seguir as regras mesmo se ninguém estiver olhando.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
32. É importante para ele ter muito sucesso.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
33. É importante para ele seguir os costumes da sua família ou os costumes de uma religião.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
34. É importante para ele ouvir e compreender as pessoas que são diferentes dele.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
35. É importante para ele ter um estado forte que possa defender seus cidadãos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
36. É importante para ele desfrutar dos prazeres da vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
37. É importante para ele que todas as pessoas no mundo tenham oportunidades iguais na vida.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
38. É importante para ele ser humilde.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
39. É importante para ele descobrir as coisas por si mesmo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
40. É importante para ele honrar as práticas tradicionais da sua cultura.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
41. É importante para ele ser a pessoa que diz aos outros o que fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
42. É importante para ele obedecer todas as leis.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
43. É importante para ele ter todos os tipos de experiências novas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
44. É importante para ele ter coisas caras que mostram a sua riqueza.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	Não se parece nada comigo (1)	Não se parece comigo (2)	Se parece pouco comigo (3)	Se parece mais ou menos comigo (4)	Se parece comigo (5)	Se parece muito comigo (6)
45. É importante para ele proteger o ambiente natural da destruição ou poluição.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
46. É importante para ele aproveitar qualquer oportunidade de se divertir.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
47. É importante para ele se preocupar com todas as necessidades das suas pessoas queridas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
48. É importante para ele que as pessoas reconheçam o que ele alcança.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
49. É importante para ele nunca ser humilhado.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
50. É importante para ele que seu país se proteja de todas as ameaças.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
51. É importante para ele nunca deixar as outras pessoas com raiva.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
52. É importante para ele que todos sejam tratados com justiça, mesmo pessoas que ele não conhece.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
53. É importante para ele evitar qualquer coisa perigosa.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
54. É importante para ele estar satisfeito com o que ele tem e não querer mais.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
55. É importante para ele que todos os seus amigos e família possam acreditar nele completamente.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
56. É importante para ele ser livre para escolher por ele mesmo o que fazer.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
57. É importante para ele aceitar as pessoas como elas são, mesmo quando ele discorda delas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

2. No que diz respeito ao seu relacionamento com a Revenda x, indique com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, assinalando um número entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente).

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	Concordo Totalmente (6)
1. Levando em conta todos os custos e benefícios associados à minha relação com a Revenda x, eu acredito que este relacionamento é importante para meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2. Eu considero que as atividades realizadas pela Revenda x (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc) sejam de grande valor.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3. Os custos financeiros, a energia física e o tempo gasto com a Revenda x são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	Discordo Totalmente (1)	2	3	4	5	Concordo Totalmente (6)
4. Comparada com outras revendas, o relacionamento com a Revenda x gera mais vantagens para meu negócio.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5. Comparada com outras revendas, os retornos financeiros que recebo sendo parceiro da Revenda x, são muito maiores.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6. A Revenda x é uma boa parceira de negócios.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7. Estou satisfeito com os produtos e serviços que a Revenda x oferece.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
8. Estou satisfeito com as atividades diárias que estão envolvidas na minha relação com a Revenda x.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
9. Estou satisfeito com o profissionalismo da equipe da Revenda x.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
10. A relação entre minha empresa e a Revenda x é caracterizada por respeito mútuo.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. Meu relacionamento com a Revenda x me proporciona uma posição de mercado privilegiada e lucrativa em relação aos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
11. Meu relacionamento com a Revenda x me proporciona uma posição de mercado privilegiada e lucrativa em relação aos concorrentes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
12. Os preços da Revenda x são atraentes.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
13. Estou satisfeito com minha decisão de comprar os produtos da Revenda x.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
14. Meu relacionamento com a Revenda x me proporciona melhores margens do que as que conseguiria com outras revendas que oferecem os mesmos produtos.	( )	( )	( )	( )	( )	( )
15. A Revenda x me oferece um sortimento mais completo de produtos do que outras revendas.	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Idade: \_\_\_\_\_ anos      Local da Propriedade (Cidade/UF): \_\_\_\_\_

Grau de Escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto     Ensino fundamental completo     Ensino médio incompleto  
 Ensino médio completo     Ensino superior incompleto     Ensino superior completo     Pós-Graduação

Cargo ocupado na propriedade:

- Sócio/Proprietário       Filho do Proprietário       Gerente       Agrônomo  
 Técnico Agrícola       Administrador      Outro: \_\_\_\_\_

Área Total: \_\_\_\_\_ ha      Número de funcionários contratados (se houver): \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ANEXO A – Escala de Valores Pessoais

(continua)

Descrição dos itens	Valor	Dimensão	Questão	Código
É importante para ele tomar suas próprias decisões a respeito da sua vida.	Autodireção_ Ação1	Abertura à Mudança	<b>1.16</b>	SDA1
É importante para ele planejar suas atividades de forma independente.	Autodireção_ Ação2	Abertura à Mudança	<b>1.30</b>	SDA2
É importante para ele ser livre para escolher por ele mesmo o que fazer.	Autodireção_ Ação3	Abertura à Mudança	<b>1.56</b>	SDA3
É importante para ele formar suas visões de maneira independente.	Autodireção_ Pensamento1	Abertura à Mudança	<b>1.1</b>	SDT1
É importante para ele desenvolver suas próprias opiniões.	Autodireção_ Pensamento2	Abertura à Mudança	<b>1.23</b>	SDT2
É importante para ele descobrir as coisas por si mesmo.	Autodireção_ Pensamento3	Abertura à Mudança	<b>1.39</b>	SDT3
É importante para ele sempre procurar coisas diferentes para fazer.	Estimulação1	Abertura à Mudança	<b>1.10</b>	ST1
É importante para ele assumir riscos que fazem a vida ficar excitante.	Estimulação2	Abertura à Mudança	<b>1.28</b>	ST2
É importante para ele ter todos os tipos de experiências novas.	Estimulação3	Abertura à Mudança	<b>1.43</b>	ST3
É importante para ele se entreter.	Hedonismo1	Abertura à mudança/ Autopromoção	<b>1.3</b>	HE1
É importante para ele desfrutar dos prazeres da vida.	Hedonismo2	Abertura à mudança/ Autopromoção	<b>1.36</b>	HE2
É importante para ele aproveitar qualquer oportunidade de se divertir.	Hedonismo3	Abertura à mudança/ Autopromoção	<b>1.46</b>	HE3
É importante para ele que as pessoas façam o que ele diz que deveriam fazer.	Poder_ Domínio1	Autopromoção	<b>1.6</b>	POD1
É importante para ele ter poder para conseguir com que as pessoas façam o que ele quer.	Poder_ Domínio2	Autopromoção	<b>1.29</b>	POD2
É importante para ele ser a pessoa que diz aos outros o que fazer.	Poder_ Domínio3	Autopromoção	<b>1.41</b>	POD3
É importante para ele ter o poder que o dinheiro pode trazer.	Poder_ Recursos1	Autopromoção	<b>1.12</b>	POR1
É importante para ele ser rico.	Poder_ Recursos2	Autopromoção	<b>1.20</b>	POR2
É importante para ele ter coisas caras que mostram a sua riqueza.	Poder_ Recursos3	Autopromoção	<b>1.44</b>	POR3
É importante para ele ter ambições na vida.	Realização1	Autopromoção	<b>1.17</b>	AC1
É importante para ele ter muito sucesso.	Realização2	Autopromoção	<b>1.32</b>	AC2
É importante para ele que as pessoas reconheçam o que ele alcança.	Realização3	Autopromoção	<b>1.48</b>	AC3
É importante para ele que ninguém jamais o envergonhe.	Face1	Autopromoção/ Conservação	<b>1.9</b>	FAC1
É importante para ele proteger sua imagem pública.	Face2	Autopromoção/ Conservação	<b>1.24</b>	FAC2
É importante para ele nunca ser humilhado.	Face3	Autopromoção/ Conservação	<b>1.49</b>	FAC3
É importante para ele evitar chatear as pessoas.	Conformidade_ interpessoal1	Conservação	<b>1.4</b>	COI1
É importante para ele nunca irritar alguém.	Conformidade_ interpessoal2	Conservação	<b>1.22</b>	COI2
É importante para ele nunca deixar as outras pessoas com raiva.	Conformidade_ interpessoal3	Conservação	<b>1.51</b>	COI3
É importante para ele nunca violar as regras ou regulamentos.	Conformidade_ Regras1	Conservação	<b>1.15</b>	COR1

(conclusão)

É importante para ele seguir as regras mesmo se ninguém estiver olhando.	Conformidade_Regras2	Conservação	<b>1.31</b>	COR2
É importante para ele obedecer todas as Leis.	Conformidade_Regras3	Conservação	<b>1.42</b>	COR3
É muito importante para ele evitar doenças e proteger a sua saúde.	Segurança_Pessoal1	Conservação	<b>1.13</b>	SEP1
É importante para ele estar seguro pessoalmente.	Segurança_Pessoal2	Conservação	<b>1.26</b>	SEP2
É importante para ele evitar qualquer coisa perigosa.	Segurança_Pessoal3	Conservação	<b>1.53</b>	SEP3
É importante para ele que seu país esteja seguro e estável.	Segurança_Social1	Conservação	<b>1.2</b>	SES1
É importante para ele ter um Estado forte que possa defender seus cidadãos.	Segurança_Social2	Conservação	<b>1.35</b>	SES2
É importante para ele que seu país se proteja de todas as ameaças.	Segurança_Social3	Conservação	<b>1.50</b>	SES3
É importante para ele manter tanto os valores, quanto as formas de pensar tradicionais.	Tradição1	Conservação	<b>1.18</b>	TR1
É importante para ele seguir os costumes da sua família ou os costumes de uma religião.	Tradição2	Conservação	<b>1.33</b>	TR2
É importante para ele honrar as práticas tradicionais da sua cultura.	Tradição3	Conservação	<b>1.40</b>	TR3
É importante para ele nunca pensar que ele merece mais do que os outros.	Humildade1	Conservação/ Autotranscendência	<b>1.7</b>	HUM1
É importante para ele ser humilde.	Humildade2	Conservação/ Autotranscendência	<b>1.38</b>	HUM2
É importante para ele estar satisfeito com o que ele tem e não querer mais.	Humildade3	Conservação/ Autotranscendência	<b>1.54</b>	HUM3
É importante para ele cuidar das pessoas das quais ele se sente próximo.	Benevolência_Cuidado1	Autotranscendência	<b>1.11</b>	BEC1
É muito importante para ele ajudar as pessoas que lhe são queridas.	Benevolência_Cuidado2	Autotranscendência	<b>1.25</b>	BEC2
É importante para ele se preocupar com todas as necessidades das suas pessoas queridas.	Benevolência_Cuidado3	Autotranscendência	<b>1.47</b>	BEC3
É importante para ele que as pessoas que ele conhece tenham total confiança nele.	Benevolência_Dependência1	Autotranscendência	<b>1.19</b>	BED1
É importante para ele ser um amigo confiável e fiel.	Benevolência_Dependência2	Autotranscendência	<b>1.27</b>	BED2
É importante para ele que todos os seus amigos e família possam acreditar nele completamente.	Benevolência_Dependência3	Autotranscendência	<b>1.55</b>	BED3
É importante para ele que as pessoas fracas e vulneráveis da sociedade sejam protegidas.	Universalismo_Compromisso1	Autotranscendência	<b>1.5</b>	UNC1
É importante para ele que todas as pessoas no mundo tenham oportunidades iguais na vida.	Universalismo_Compromisso2	Autotranscendência	<b>1.37</b>	UNC2
É importante para ele que todos sejam tratados com justiça, mesmo pessoas que ele não conhece.	Universalismo_Compromisso3	Autotranscendência	<b>1.52</b>	UNC3
É importante para ele tomar conta da natureza.	Universalismo_Natureza1	Autotranscendência	<b>1.8</b>	UNN1
É importante para ele tomar parte nas atividades que defendam a natureza.	Universalismo_Natureza2	Autotranscendência	<b>1.21</b>	UNN2
É importante para ele proteger o ambiente natural da destruição ou poluição.	Universalismo_Natureza3	Autotranscendência	<b>1.45</b>	UNN3
É importante para ele ser tolerante com todos os tipos de pessoas e grupos.	Universalismo_Tolerância1	Autotranscendência	<b>1.14</b>	UNT1
É importante para ele ouvir e compreender as pessoas que são diferentes dele.	Universalismo_Tolerância2	Autotranscendência	<b>1.34</b>	UNT2
É importante para ele aceitar as pessoas como elas são, mesmo quando ele discorda delas.	Universalismo_Tolerância3	Autotranscendência	<b>1.57</b>	UNT3

### ANEXO B – Escala de Valor do Relacionamento

Descrição dos itens	Construto	Questão	Código
Levando em conta todos os custos e benefícios associados à nossa relação com a <i>Revenda x</i> , eu acredito que este relacionamento é importante para meu negócio.	Valor do Relacionamento	2.1	VRL1
Eu considero que as atividades propostas pela <i>Revenda x</i> (informação, processos, tecnologia, serviço ao cliente, etc) sejam de grande valor.	Valor do Relacionamento	2.2	VRL2
Os custos financeiros, a energia física e o tempo que eu gasto quando se trata da <i>Revenda x</i> são recompensados pelos benefícios obtidos a partir de nosso relacionamento.	Valor do Relacionamento	2.3	VRL3
Comparado com outras Revendas, nosso relacionamento com a <i>Revenda x</i> acumula mais vantagens para nós.	Valor do Relacionamento	2.4	VRL4
Comparado com outras Revendas, os retornos financeiros que recebo atuando com a <i>Revenda x</i> são muito maiores.	Valor do Relacionamento	2.5	VRL5



## ANEXO C – Escalas de Satisfação

Descrição dos itens	Construto	Questão	Código	Autor
A <i>Revenda x</i> é uma boa parceira de negócios.	Satisfação não-econômica	2.6	SNE1	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)
Estou satisfeito com os produtos e serviços que a <i>Revenda x</i> oferece.	Satisfação não-econômica	2.7	SNE2	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)
Estou satisfeito com as atividades diárias que estão envolvidas na minha relação com a <i>Revenda x</i> .	Satisfação não-econômica	2.8	SNE3	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)
Estou satisfeito com o profissionalismo da equipe da <i>Revenda x</i> .	Satisfação não-econômica	2.9	SNE4	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)
A relação entre minha empresa e a <i>Revenda x</i> é caracterizada por respeito mútuo.	Satisfação não-econômica	2.10	SNE5	Geyskens e Steenkamp (2000)
Meu relacionamento com a <i>Revenda x</i> me proporciona uma posição de mercado privilegiada e lucrativa em relação aos concorrentes.	Satisfação Econômica	2.11	SEC1	Geyskens e Steenkamp (2000)
Os preços da <i>Revenda x</i> são atraentes.	Satisfação Econômica	2.12	SEC2	Geyskens e Steenkamp (2000)
Estou satisfeito com minha decisão de comprar os produtos da <i>Revenda x</i> .	Satisfação Econômica	2.13	SEC3	Geyskens e Steenkamp (2000)
Meu relacionamento com a <i>Revenda x</i> me proporciona melhores margens do que as que conseguiria com outras Revendas que oferecem os mesmos produtos.	Satisfação Econômica	2.14	SEC4	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)
A <i>Revenda x</i> me oferece um sortimento mais completo de produtos do que outras Revendas.	Satisfação Econômica	2.15	SEC5	Del Bosque Rodríguez, Agudo e San Martín Gutiérrez (2006)