

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

LARISSA BIGÓIS

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E DO VALOR DA MARCA
NA LEALDADE DO COMPRADOR EM RELAÇÕES B2B NO SETOR DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

PASSO FUNDO

2020

LARISSA BIGÓIS

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E DO VALOR DA MARCA
NA LEALDADE DO COMPRADOR EM RELAÇÕES B2B NO SETOR DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

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 Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni

PASSO FUNDO

2020

CIP – Catalogação na Publicação

B594i Bigóis, Larissa

O impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador em relações B2B no setor de máquinas agrícolas [recurso eletrônico] / Larissa Bigóis. – 2020.

3 Mb ; PDF.

Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Passo Fundo, 2020.

I. Marketing de relacionamento. 2. Marca de produtos.
3. Comunicação em marketing. 4. Lealdade do comprador.
5. Máquinas agrícolas. I. Antoni, Verner Luis, orientador.
II. Título.

CDU: 658.8

Catalogação: Bibliotecária Schirlei T. da Silva Vaz - CRB 10/1364

LARISSA BIGÓIS

**O IMPACTO DA COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E DO VALOR DA MARCA
NA LEALDADE DO COMPRADOR EM RELAÇÕES B2B NO SETOR DE
MÁQUINAS AGRÍCOLAS**

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 Mestra em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Verner Luis Antoni.

Aprovada em ____ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Verner Luis Antoni - Orientador - UPF

Prof^a. Dr^a. Janine Fleith de Medeiros - UPF

Prof. Dr. Diógenes de Souza Bido - Mackenzie

Prof. Dr. Fabiano Larentis - UCS

Prof. Dr. Pedro Afonso Cortez - UTP

*Dedico este trabalho ao amor da minha vida,
meu esposo Felipe, companheiro de todas as
horas, que viveu comigo cada minuto deste
sonho! Esta vitória é nossa! Eu amo você!*

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, agradeço pela sabedoria, pela força e pelas amizades, sem as quais este trabalho não se tornaria uma realidade.

Ao meu amado esposo Felipe, companheiro, amigo, cúmplice, que sempre confiou no meu potencial e, por isso, me incentivou, me ajudou e sonhou comigo. Agradeço pelas inúmeras vezes em que foi meu ombro amigo nas horas de angústia e em que soube dizer as palavras certas no momento correto, por ter me amado incondicionalmente, mesmo quando eu me fiz ausente durante os dois anos de desenvolvimento da pesquisa de mestrado. A você devo tudo!

Aos meus pais Helena e Paulo, que torceram por mim e acompanharam a minha trajetória. Agradeço pelos almoços de última hora, pela preocupação não só comigo, mas também conosco e com a nossa casa. Agradeço por, muitas vezes, terem deixado de viver suas vidas para viver a minha com imensa dedicação e amor incondicional. Amo vocês!

Aos meus irmãos Aline e Paulo Jr., que compreenderam os momentos nos quais me fiz ausente e que sempre estiveram ao meu lado, torcendo por mim. Agradeço por cada palavra de apoio e pelo amor sem limites. Vocês moram em meu coração!

Ao meu querido orientador professor Dr. Verner Luis Antoni, que acreditou em mim, mesmo quando eu mesma não acreditava, que me deu asas e me ensinou a voar. Agradeço por todo o carinho e o apoio constantes. Agradeço por ter me ensinado com a dedicação que somente um verdadeiro mestre é capaz. Agradeço por ter sido mais que meu orientador, por ter sido meu amigo, meu guia, minha inspiração. A você, minha eterna gratidão. Foi um enorme prazer ter sido sua orientanda, que eu possa ser no futuro para meus alunos o que você foi para mim!

Ao professor Dr. Fabiano Larentis, que contribuiu constantemente para este trabalho. Agradeço pelas considerações e pelos direcionamentos que foram determinantes para a conclusão desta dissertação.

Ao professor Dr. Diógenes Bido, que sempre esteve disponível para tirar minhas dúvidas. Agradeço pela troca de ideais e por ter compartilhado seus estudos comigo, os quais foram o suporte para a conclusão desta pesquisa.

Ao professor Dr. Pedro Afonso Cortez, que me ensinou e me mostrou que grandes pesquisadores e grandes pessoas compartilham o conhecimento, mesmo não se conhecendo pessoalmente. Agradeço por responder aos meus chamados prontamente, por ter sido paciente e por ter dedicado o seu precioso tempo para tirar minhas dúvidas incessantes, mesmo estando do outro lado do mundo.

À professora Dra. Suzi Darli Wahl, minha paraninfa, que me acompanha desde a graduação e que me ensinou a arte e a magia da Estatística. Sempre a admirei, e hoje você se tornou uma grande amiga. Agradeço por me escutar e atender aos pedidos de socorro sempre com o coração cheio de alegria e um sorriso no rosto. Você é especial!

Às professoras Dra. Janine Fleith de Medeiros e Dra. Ana Cláudia Machado Padilha, que me acompanharam durante os dois anos de mestrado. Agradeço pelos ensinamentos e por terem contribuído para minha formação. Vocês foram essenciais!

Aos funcionários Fabiele e Gustavo, que sempre estiveram disponíveis para me auxiliar no que fosse preciso, são pessoas com o coração do tamanho do mundo. Agradeço pelas conversas nos corredores e por terem sido grandes amigos durante o mestrado. Vocês foram ótimos!

À amiga e colega Priscila, minha parceira desde o primeiro dia de aula. Agradeço por ter me escutado e por ter sido meu ombro amigo durante dois anos. Agradeço pelas conversas na madrugada, pelo compartilhamento de conhecimento e pelas risadas. Agradeço por todos os momentos que vivemos juntas, os quais serão eternos em meu coração!

À amiga Verônica, que foi a maior incentivadora, que sempre acreditou em mim, que sempre esteve do meu lado torcendo por mim, dando-me conselhos e contribuindo constantemente para a minha formação. Agradeço por ter sido mais que uma amiga, por ter sido minha inspiração. Quando eu crescer, quero ser igual a você!

Aos demais professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração e aos amigos e familiares que, de alguma forma, me auxiliaram e torceram por mim. Seria impossível citar todos, mas fica meu agradecimento e meu reconhecimento registrados.

Ao fabricante de máquinas e implementos agrícolas, que possibilitou a realização deste estudo. Agradeço especialmente ao setor de marketing, que me recebeu de portas abertas, me auxiliando e fornecendo todo o suporte necessário para a conclusão desta pesquisa.

Às revendas do fabricante, especialmente à revenda de Passo Fundo, que me acolheu com imensa alegria. Agradeço a todos que me acompanharam durante e após o processo de coleta de dados, sempre me dando o suporte necessário com muita dedicação e muito empenho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, que possibilitou a realização deste estudo por meio da bolsa de pesquisa.

*Tenho a impressão de ter sido uma criança
brincando à beira-mar, divertindo-me em
descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma
concha mais bonita que as outras, enquanto o
imenso oceano da verdade continua misterioso
diante de meus olhos.*
Isaac Newton

RESUMO

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa em um canal comercial de máquinas agrícolas. O modelo proposto pelo estudo contribuiu para analisar os antecedentes da lealdade do comprador em relações *Business-to-Business* no canal de *marketing* de nível um, isto é, fabricante, distribuidor (revenda) e comprador (produtor rural) no universo do agronegócio. O público pesquisado foram 102 produtores rurais pertencentes à carteira de clientes das revendas exclusivas do fabricante. Para o estudo, foram utilizados as escalas da comunicação colaborativa, de Mohr, Fischer e Nevin (1996), o valor da marca, de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016), e a lealdade ao vendedor e a lealdade à empresa, de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007). Trata-se de uma pesquisa quantitativa que testou as hipóteses por meio da modelagem de equações estruturais com estimação em mínimos quadrados parciais. Os resultados demonstram que a faceta de comunicação bidirecionalidade possui um impacto positivo na lealdade do comprador ao vendedor, e o valor da marca tem um impacto positivo na lealdade à empresa. A análise ainda revela que os produtores rurais são mais leais ao fabricante de máquinas agrícolas, quando comparado aos vendedores das revendas exclusivas, o que pressupõe que o relacionamento entre vendedor e produtor rural é baseado em trocas transacionais e não relacionais. Este estudo contribui para o avanço na teoria dos relacionamentos interorganizacionais, por integrar as medidas referentes às estratégias de comunicação colaborativa e de valor da marca. Além do mais, a contribuição do estudo está em analisar separadamente a lealdade do comprador ao seu vendedor específico e a lealdade do comprador à empresa vendedora.

Palavras-chave: Relacionamento no canal de marketing; Comunicação colaborativa; Valor da marca; Lealdade.

ABSTRACT

The developed research had as objective to verify the impact of collaborative communication and the brand equity in the buyer's loyalty to the salesperson and in the buyer's loyalty concerning the company in the commercial channel of agricultural machinery. The research model proposed by the study contributed to analyze the previous business-to-business relationship in the level one marketing channel, in other words, manufacturer, distributor (resale), buyer (rural producer) in agribusiness universe. The public researched were 102 rural producer from the clients' portfolio exclusive from the resales manufacturer. For this study, it was used Mohr, Fischer and Nevin's (1996) collaborative communication scale, Sneider Castillo and Ortégón Cortazar's (2016) brand equity scale, and Palmatier, Scheer and Steenkamp's (2007) scale of salesperson's loyalty and company's loyalty. This quantitative research has tested the hypothesis through partial least squares structural equation modeling. The results showed that the bidirectionality facet has a positive impact on the buyer's loyalty concerning the salesperson and the brand equity has a positive impact on the company's loyalty. The analyze also reveals that the rural producers are more loyal to the manufacturer of agricultural machinery, when compared to the salespersons of exclusive resales. According to this result, it is assumed that the relationship between the salesperson and the rural producer is based on transactional and non-relational exchanges. This study has contributed to the advance of interorganizational relationships theory by integrating the measures regarding the collaborative communication and brand equity strategies. Furthermore, the contribution of this study is to analyze separately the buyer's loyalty to the specific salesperson and the buyer's loyalty to the selling company.

Keywords: Marketing channel relationship; Collaborative communication; Brand equity; Loyalty.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A evolução teórica dos relacionamentos interorganizacionais	33
Figura 2 - Fluxos nos canais de marketing	36
Figura 3 - Canais de marketing de bens industriais	38
Figura 4 - Correntes teóricas dos relacionamentos em canais de marketing	39
Figura 5 - Evolução das pesquisas sobre comunicação colaborativa nas relações B2B em canais	46
Figura 6 - Fluxo de comunicação colaborativa entre fornecedor e comprador	50
Figura 7 - Dimensões do valor da marca no contexto B2B	56
Figura 8 - Modelo teórico da pesquisa	64
Figura 9 - Modelo hipotético do estudo	71
Figura 10 - Organograma da área comercial da empresa	73
Figura 11 - Categorização das redes de concessionárias do fabricante	74
Figura 12 - Categorização das vendas do fabricante	75
Figura 13 - Variáveis que explicam o comportamento de compra do produtor rural	76
Figura 14 - Design do estudo	79
Figura 15 - Descrição das etapas da revisão sistemática	81
Figura 16 - Framework interpretativo da comunicação colaborativa	83
Figura 17 - Fluxograma da validação do instrumento de pesquisa	87
Figura 18 - Canal de marketing estudado	88
Figura 19 - Cronograma de coleta de dados por vendedor e região	91
Figura 20 - Modelo estrutural do estudo	106
Figura 21 - Modelo inicial de mensuração do estudo	128
Figura 22 - Modelo ajustado pela análise de componentes confirmatória	140
Figura 23 - Modelo estrutural final do estudo	150

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Local das propriedades rurais	109
Gráfico 2 - Tamanho das propriedades rurais (ha)	110
Gráfico 3 – Área plantada da propriedades rurais (ha).....	111
Gráfico 4 - Distribuição dos produtores rurais quanto ao cargo ocupado na propriedade rural	111
Gráfico 5 - Número de funcionários na propriedade rural	112
Gráfico 6 – Culturas plantadas pelos produtores rurais.....	112
Gráfico 7 - Outras culturas plantadas pelos produtores rurais.....	113
Gráfico 8 - Tempo de relacionamento com o vendedor	113
Gráfico 9 - Tempo de relacionamento com a marca	114
Gráfico 10 – Distribuição dos produtores rurais quanto ao sexo	114
Gráfico 11 - Distribuição dos produtores rurais quanto à idade categorizada.....	115
Gráfico 12 - Distribuição dos produtores rurais quanto ao grau de escolaridade.....	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fluxos nos canais de marketing	37
Quadro 2 - Benefícios da comunicação colaborativa e suas principais correntes teóricas.....	47
Quadro 3 - Desafios da comunicação colaborativa e as principais correntes teóricas que abordam a questão	48
Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso da comunicação colaborativa e suas respectivas correntes teóricas	49
Quadro 5 - Principais abordagens teóricas para a definição de marca	53
Quadro 6 - Conceitos associados à gestão de marca em mercados industriais	54
Quadro 7 - Principais abordagens teóricas para a definição de lealdade.....	58
Quadro 8 - Principais dimensões da lealdade nos relacionamentos B2B e as respectivas definições.....	60
Quadro 9 - Objetivos, hipóteses e estudos consultados.....	70
Quadro 10 - Distribuição dos representantes comerciais por região de atuação	72
Quadro 11 - Escala do construto comunicação colaborativa.....	84
Quadro 12 - Escala do construto valor da marca.....	85
Quadro 13 - Escala do construto lealdade	85
Quadro 14 - Variáveis de controle pessoais e organizacionais	86
Quadro 15 - Etapas e técnicas da análise dos dados.....	92
Quadro 16 - Técnicas utilizadas em cada etapa da análise de dados.....	93
Quadro 17 - Avaliação da ACC da PLS-SEM	101
Quadro 18 - Sugestões para melhorar o ajuste do modelo de mensuração	102
Quadro 19 - Diferenças entre as técnicas PLS-SEM e CB-SEM	104
Quadro 20 - Avaliação do modelo de estrutural do PLS-SEM	107
Quadro 21 - Os itens dos construtos e suas siglas.	117
Quadro 22 - Descrição do desempenho da empresa estudada versus ações de gestão.....	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Observações atípicas por caso versus variável.....	95
Tabela 2 - Intervenções praticadas nas observações atípicas	95
Tabela 3 - Dados de assimetria e curtose das variáveis das amostras	97
Tabela 4 - Resumo geral da etapa de triagem dos dados da pesquisa	99
Tabela 5 - Estatística descritiva da faceta frequência de comunicação da empresa.....	119
Tabela 6 - Estatística descritiva da faceta frequência de comunicação do produtor rural.....	120
Tabela 7 - Estatística descritiva da faceta bidirecionalidade de comunicação entre empresa e produtor rural.....	121
Tabela 8 - Estatística descritiva da faceta bidirecionalidade de comunicação entre vendedor e produtor rural.....	122
Tabela 9 - Estatística descritiva da faceta formalidade de comunicação	122
Tabela 10 - Estatística descritiva da dimensão associação da marca	123
Tabela 11 - Estatística descritiva da dimensão consciência da marca.....	124
Tabela 12 - Estatística descritiva da dimensão qualidade percebida.....	124
Tabela 13 - Estatística descritiva da dimensão lealdade à marca	125
Tabela 14 - Estatística descritiva do construto lealdade à empresa.....	126
Tabela 15 - Estatística descritiva do construto lealdade ao vendedor	126
Tabela 16 - Amostra final de itens da Lealdade à Empresa	129
Tabela 17 - Amostra final de itens da Lealdade ao Vendedor.....	130
Tabela 18 - Amostra final de itens da Formalidade.....	131
Tabela 19 - Amostra final de itens da Frequência Comprador.....	132
Tabela 20 - Amostra final de itens da Frequência Empresa	133
Tabela 21 - Amostra final de itens da Bidirecionalidade Empresa	133
Tabela 22 - Amostra final de itens da Bidirecionalidade Vendedor.....	134
Tabela 23 - Amostra final de itens da Associação da Marca.....	134
Tabela 24 - Amostra final de itens da Consciência da Marca	135
Tabela 25 - Amostra final de itens da Qualidade Percebida.....	136
Tabela 26 - Amostra final de itens da Lealdade à Marca	137
Tabela 27 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes	138
Tabela 28 - Valores finais de itens da Lealdade à Empresa	141
Tabela 29 - Valores finais de itens da Lealdade ao Vendedor	142

Tabela 30 - Valores finais de itens da Formalidade	143
Tabela 31 - Valores finais do construto Frequência	143
Tabela 32 - Valores finais do construto Bidirecionalidade	144
Tabela 33 - Valores finais do construto Valor da Marca.....	144
Tabela 34 - Resultado do modelo de mensuração (n=102)	145
Tabela 35 - Resultado do modelo estrutural (n=102).....	147

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACC	Análise de componentes confirmatória
AFC	Análise fatorial confirmatória
Anfavea	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
AMA	American Marketing Association
AVE	Variância média extraída
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CB	Baseada em Covariância
CC	Confiabilidade composta
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
DNP	Desenvolvimento de novos produtos
FCS	Fatores críticos de sucesso
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OLS	Mínimos quadrados ordinários
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
PLS	Mínimos quadrados parciais
SEM	Modelagem de equações estruturais
RIO	Relacionamento interorganizacional
VD	Validade discriminante
VIF	Variância interna extraída
VL	Variável latente
VO	Variável observada

LISTA DE SÍMBOLOS

$<$ Menor que

$>$ Maior que

α *Alfa de Cronbach*

f^2 Tamanho do efeito

p Grau de significância

R^2 Coeficiente de determinação

t Nível de significância

σ Desvio padrão

\bar{x} Média amostral

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	21
1.1 Delimitação do tema e definição do problema	21
1.2 Objetivos	27
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	27
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	27
1.3 Justificativa do tema	28
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 Relacionamento interorganizacional	32
2.2 Canais de marketing	35
2.3 Comunicação interorganizacional	40
2.3.1 <i>Comunicação colaborativa</i>	43
2.3.1.1 <i>Facetas da comunicação colaborativa</i>	50
2.4 Valor da marca	52
2.5 Lealdade nos relacionamentos B2B	58
2.5.1 <i>Lealdade ao vendedor</i>	61
2.5.2 <i>Lealdade à empresa</i>	63
2.6 Modelo teórico	64
2.7 Hipóteses do estudo	65
2.8 Contexto da pesquisa: fabricante e produtor rural	71
2.8.1 <i>Fabricante de máquinas agrícolas</i>	71
2.8.2 <i>Produtor rural</i>	76
3 MÉTODO	78
3.1 Delineamento da pesquisa	78
3.2 Etapa exploratória	80
3.2.1 <i>Revisão sistemática da literatura</i>	80
3.2.2 <i>Instrumento da pesquisa</i>	83
3.2.2.1 <i>Elaboração</i>	83
3.2.2.2 <i>Validação</i>	86
3.2.2.3 <i>Pré-teste</i>	88
3.3 Etapa descritiva	89
3.3.1 <i>População e amostra</i>	89

3.3.2 <i>Técnica e procedimento de coleta dos dados</i>	90
3.3.3 <i>Procedimento e técnicas estatísticas de análise de dados</i>	92
3.3.3.1 Tratamento estatístico dos dados	93
3.3.3.1.1 Dados omissos (missing values).....	93
3.3.3.1.2 Desvio padrão de casos (unengaged responses).....	94
3.3.3.1.3 Observações atípicas (outliers).....	94
3.3.3.1.4 Normalidade.....	95
3.3.3.1.5 Resumo do tratamento dos dados	99
3.3.3.2 Análise estatística dos dados	99
3.3.3.2.1 Análise descritiva	100
3.3.3.2.2 Análise de componentes confirmatória	100
3.3.3.2.3 Modelagem de equações estruturais	103
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	109
4.1 Caracterização da amostra	109
4.1.1 <i>Produtores rurais</i>	109
4.2 Modelagem de equações estruturais em mínimos quadrados parciais	127
4.2.1 <i>Análise de componentes confirmatória e ajuste do modelo</i>	127
4.2.2 <i>PLS - SEM</i>	141
4.2.2.1 Avaliação do modelo de mensuração	141
4.2.2.2 Avaliação do modelo estrutural.....	146
4.2.2.3 Teste de hipóteses	146
4.3 Discussão dos resultados	151
5 CONCLUSÕES	153
5.1 Implicações teóricas	154
5.2 Implicações gerenciais.....	155
5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	157
6 REFERÊNCIAS	158
APÊNDICE A – Questionário	180
ANEXO A – Escala Comunicação Colaborativa, de Mohr e Nevin (1990)	186
ANEXO B – Escala Valor da Marca, de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016) ..	187
ANEXO C – Escala Lealdade, de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007)	189

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Nesta seção, são apresentados o tema e o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos deste trabalho; também se justifica a importância do tema em questão e dos objetivos definidos para o estudo.

1.1 Delimitação do tema e definição do problema

As relações interorganizacionais existem desde que as organizações começaram a se relacionar umas com as outras. À medida que o estudo da economia, das sociedades e dos governos tornou-se relevante e a importância das organizações formais tornou-se clara, os pesquisadores começaram a explorar diferentes aspectos dos relacionamentos interorganizacionais (CROPPER *et al.*, 2014). Entre os aspectos explorados, podem-se destacar as relações *Business-to-Business* (B2B)¹ em canais de marketing (MOHR; NEVIN, 1990).

O canal de marketing é definido pela American Marketing Association (AMA) (2018) como “uma rede organizada de empresas e instituições que, em combinação, executa todas as atividades necessárias para ligar produtores e usuários a fim de realizar a tarefa de marketing”. Essas empresas, ou membros do canal, são os fabricantes, os intermediários (distribuidores e varejistas) e os usuários finais (clientes e consumidores)² (COUGHLAN *et al.*, 2012). Com a intenção de atingir os usuários finais, as organizações buscam constantemente novas estratégias, evidenciando a importância das relações interorganizacionais (PIGATTO; ALCANTARA, 2007). As relações interorganizacionais entre fabricantes e intermediários resultam no reforço da estratégia de canal (LARENTIS; SLOGO, 2008).

Entre os elementos estratégicos citados pela literatura nas relações B2B, destaca-se a comunicação interorganizacional (HOSSAIN; CHONKO, 2018). A comunicação interorganizacional melhora o desempenho e reduz as incertezas, estabelecendo valores compartilhados em uma perspectiva de longo prazo (CHEN; LI; ARNOLD, 2017; KANG; JINDAL, 2018; SUSANTY *et al.*, 2017; MURPHY; SASHI, 2018). Descrita como “a cola que mantém um canal de distribuição unido” (MOHR; NEVIN 1990, p. 36), a comunicação é importante para o gerenciamento contínuo das relações (MOHR; NEVIN, 1990; STEN; EL-

¹ O mercado B2B ou mercado industrial pode ser compreendido como o mercado produtor ou o mercado de negócios (PALEO, 2014).

² O termo “clientes” está relacionado a compradores em mercados de bens industriais, enquanto o termo “consumidores” está relacionado a compradores em mercados de bens de consumo (COUGHLAN *et al.*, 2012).

ANSARY, 1996; GRABNER; ROSENBERG, 1969; HOSSAIN; CHONKO, 2018). A comunicação tornou-se uma questão importante tanto do ponto de vista teórico como do ponto de vista gerencial (HOSSAIN; CHONKO, 2018) e tem sido descrita como um dos elementos mais importante no sucesso de troca entre empresas (CHEN; LI; ARNOLD, 2017), transformando-se em um dos recursos mais competitivos em mercados industriais (PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018).

Segundo Mohr e Nevin (1990), a dificuldade na comunicação é a principal causa de problemas no canal de marketing. Muitos dos problemas comuns podem ser solucionados desenvolvendo uma estratégia de comunicação apropriada entre os membros para manter um relacionamento positivo e fazer com que os compradores se sintam parte integrante da equipe. Em consequência disso, Mohr e Nevin (1990) propuseram um modelo que compreende que o termo estratégia de comunicação é um conjunto de diversas facetas da comunicação. Entre elas, destacam-se: (i) a frequência, que está relacionada com a quantidade substancial de compartilhamento de informações entre os membros; (ii) a bidirecionalidade, que se refere aos fluxos bidirecionais entre os parceiros; e (iii) a formalidade, que está relacionada com o grau de interações rotineiras, estruturadas e planejadas (MURPHY; SASHI, 2018; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHOKO, 2018; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018). A combinação dessas facetas dá origem à estratégia de comunicação colaborativa. Portanto, uma das estratégias de comunicação colaborativa é uma comunicação frequente e bidirecional que utiliza canais formais (HOSSAIN; CHONKO, 2018).

Os estudos recentes que aplicaram o modelo de Mohr e Nevin (1990) demonstraram que as facetas de comunicação colaborativa podem ser associadas às seguintes dimensões: confiança (SUSANTY *et al.*, 2017); cooperação (PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018); satisfação (DIEGMANN; BASTEN; PANKRATZ, 2017; MURPHY; SASHI, 2018; KANG; JINDAL, 2018); lealdade (CHEN; LI; ARNOLD, 2017; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018); e *performance* (DIEGMANN; BASTEN; PANKRATZ, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018).

A lealdade do cliente por muito tempo esteve relacionada principalmente ao mercado de bens de consumo, mas pesquisas recentes demonstram que a lealdade também é um fator importante para mercados industriais (SKARMEAS; ZERITI; BALTAS, 2016; VILKAITĖ-VAITONĖ; PAPŠIENĖ, 2016; DIKČIUS; ČASAS; KONČANINA, 2019). Segundo Yusuf, Nurhilalia e Putra (2019), os esforços de marketing para aumentar a satisfação e a lealdade do comprador também podem ser realizados por meio de seleção correta e apoio do canal de marketing, pois o canal tem um papel importante no que diz respeito a atender as expectativas

dos compradores. Além disso, os canais também fazem parte da percepção da qualidade do serviço e garantem a satisfação e a lealdade do cliente (SAURA; MOLINA; FRANCÉS, 2008; MEHTA *et al.*, 2010).

Nas últimas décadas, subentendeu-se que marcas são pouco relevantes para mercados industriais. Entretanto, nos últimos anos, estudos têm se concentrado estritamente em estratégias de marcas em contextos B2B (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Segundo Webster e Keller (2004), o comprador industrial diferencia potenciais fornecedores, de acordo com os atributos da empresa, ou seja, reputação e solidez financeiras, considerando a qualidade do produto como um dado – essa atenção em mercados *Business-to-Consumer* (B2C) é menos relevante.

Segundo Young, Wilkinson e Smith (2015), isso se deve ao fato de que frequentemente os produtos industriais são altamente personalizados e caracterizados pela entrega de soluções inovadoras. Além disso, pressupõe-se que as associações da marca em mercados B2B são baseadas em qualidades funcionais dos produtos, e não em traços de personalidade e valores (ABRATT, 1986; AAKER, 1991; MUDAMBI, 2002; KUHN; ALPERT; POPE, 2008; BACKHAUS; STEINER; LÜGGER, 2011; SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016), apesar de um conjunto crescente de estudos empíricos já demonstrar que há relevância dos aspectos emocionais em marcas B2B – por exemplo, Lynch e Chernatony (2004) – e importância da construção de valor da marca (*brand equity*) – por exemplo, Bendixen, Bukasa e Abratt (2004).

Segundo Domingues, Gonçalves e Sousa (2019), o valor da marca adiciona ou reduz o valor para a empresa, para o canal de marketing e para o comprador. Os ativos da marca geram valor para a empresa, aumentando a eficiência e a eficácia dos programas de marketing. A consciência da marca, a qualidade percebida e as associações à marca podem fortalecer os laços de lealdade à marca, aumentando a satisfação do comprador e determinando razões para comprar o produto.

De acordo com Louro (2000), a lealdade é uma dimensão-chave do *brand equity* (valor da marca), uma vez que os compradores leais a uma marca constituem uma barreira à entrada, um possível preço-prêmio, um maior tempo para responder às inovações dos concorrentes e uma defesa contra a concorrência baseada no preço. Para Oliver (1999) e Prado e Santos (2003), a lealdade pode ser definida como um profundo comprometimento do comprador em continuar comprando um produto e/ou um serviço de determinado fornecedor, com a tendência da continuidade da relação. Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007) e Hossain e Chonko (2018)

observam que a lealdade do comprador em mercados industriais pode ser classificada em: (i) lealdade ao vendedor e (ii) lealdade à empresa.

A lealdade ao vendedor é um relacionamento especificamente com o vendedor, independentemente da sua afiliação com a empresa de vendas (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007). Em contrapartida, a lealdade à empresa é a “intenção de realizar um conjunto diversificado de comportamentos que sinalizam uma motivação para manter um relacionamento com a empresa focal” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 20).

Os relacionamentos B2B podem incluir distribuidores ou membros do canal e compradores, visto que essas relações colaborativas conduzem a uma maior criação de valor, e esse valor beneficiará ambas as partes envolvidas (SHETH; PARVATIYAR; SINHA, 2015). Dessa forma, o presente estudo trata pontualmente do relacionamento B2B entre os vendedores das revendas exclusivas de um fabricante de máquinas e implementos agrícolas³ e seus compradores, os produtores rurais. Esse tipo de relação pode ser considerado 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 produtores rurais.

Os produtores rurais, clientes finais do mercado do agronegócio, apesar de fazerem parte do mercado de bens industriais, possuem também características de compra do mercado B2C, devido à lógica da “visão do dono”, típica de pequenas empresas (FUNK; TARTE, 1978). Dessa forma, “o comportamento do produtor poderia ser considerado como uma mistura de fatores de comportamentos B2C e B2B” (PRADO, 2016, p. 28).

Conforme Prado (2016), a complexidade das relações com produtores rurais está diretamente associada à 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) e 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 produtor rural 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

³ Máquinas agrícolas é toda a máquina projetada especificamente para realizar integralmente ou coadjuvar a execução da operação agrícola. Por sua vez, o implemento agrícola possui movimento próprio ou induzido, em sua forma mais simples, cujos órgãos componentes não apresentam movimentos relativos (GIANEZINI *et al.*, 2014, p. 383).

embasado em vendas (VALÉRIO, 2015). Além de Prado (2016) e Susanty *et al.* (2017), poucos estudos têm sido dedicados a esclarecer o relacionamento B2B no agronegócio.

O agronegócio brasileiro é dividido em três segmentos, “antes”, “dentro” e “depois” da porteira. Antes da porteira estão os produtos mais conhecidos como insumos ou matéria-prima, isto é, fertilizantes, defensivos agrícolas, sementes, máquinas agrícolas e equipamentos em geral. Dentro da porteira encontra-se o produtor rural, integrante de suma importância da cadeia produtiva. Depois da porteira encontra-se a produção agrícola já transformada em bens de consumo industrializados para as necessidades dos consumidores finais (FELICIANO; BRAMBATTI; MARSOLI, 2019).

Este estudo enfoca o segmento “antes da porteira”, mais pontualmente, o segmento de máquinas agrícolas. As máquinas agrícolas são classificadas como veículos automotrizes, segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea) (2020), e são utilizadas como *input* no sistema produtivo de uma propriedade rural. As seguintes máquinas compreendem o setor: tratores, colheitadeiras de grãos, plantadeiras, pulverizadores, colhedoras de cana, colhedoras de algodão, entre outras. Todos esses equipamentos são utilizados para a produção de grãos, leguminosas e outros cereais que servirão de alimento ao consumidor final.

Os canais para a comercialização de máquinas agrícolas são caracterizados por seu comprimento, isto é, pelos números de integrantes que constituem os canais diretos e indiretos, conforme existam ou não intermediários nas relações que os distribuidores estabelecem com o mercado (SPROESSER, 1997). Segundo Coughlan *et al.* (2012), o canal de comercialização em mercados industriais tem três níveis: (a) canal de nível zero - o fabricante vende a máquina agrícola diretamente ao produtor; (b) canal de nível um - há um intermediário (distribuidor, também chamado de revenda) para a comercialização; e (c) canal de nível dois - há dois intermediários (representantes do fabricante e do distribuidor) para a comercialização. Nesse contexto, optou-se por abordar as relações B2B no canal de nível um, ou seja, as vendas exclusivas do fabricante e sua carteira de clientes.

Diante do exposto, verifica-se a importância de estudos sobre novas estratégias de comunicação, como a estratégia de comunicação colaborativa e suas facetas de comunicação (frequência, bidirecionalidade e formalidade), bem como de estudos empíricos sobre a relevância do valor da marca e suas dimensões (consciência da marca, associação da marca, qualidade percebida e lealdade à marca) na lealdade do comprador em canais de marketing no universo do agronegócio. Nesse sentido, o presente estudo procurou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual é o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na

lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa em um canal comercial de máquinas agrícolas?

1.2 Objetivos

A definição do tema e do problema de pesquisa possibilitou o estabelecimento dos objetivos deste estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa em um canal comercial de máquinas agrícolas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador ao vendedor;
- b) Analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador à empresa;
- c) Mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor;
- d) Mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador à empresa;
- e) Examinar se a lealdade do comprador ao vendedor influencia a lealdade do comprador à empresa.

1.3 Justificativa do tema

As relações interorganizacionais têm sido uma unidade de análise cada vez mais importante para entender a vantagem competitiva (YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014). À medida que os ambientes de negócios se tornam mais competitivos e rápidos, as empresas utilizam como estratégia diferentes canais comerciais, procurando, cada vez mais, fontes externas que ajudem a garantir sua competitividade (FUCHS; SCHREIER 2011). De acordo com Watson *et al.* (2015), nos últimos anos, as pesquisas em canais cresceram mais de 150%, e as teorias e os construtos baseados no comportamento tornaram-se mais importantes do que os vinculados à economia. Acadêmicos e profissionais de marketing buscam compreender e explicar os antecedentes, conteúdo, padrões, formas, processos, gestão e resultados das relações fornecedor-comprador (CROPPER *et al.*, 2014).

Diversos elementos estratégicos são estudados para entender e determinar o estado dos relacionamentos B2B, como confiança, comprometimento, colaboração, satisfação e lealdade (PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018). Estudos recentes têm apontado o fator comunicação como um novo elemento importante dessas relações (CHEN; LI; ARNOLD, 2017; MURPHY; SASHI, 2018; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018; TRADA; GOYAL, 2019). Uma comunicação aberta e honesta é uma ferramenta eficaz na melhoria das trocas entre as partes, bem como um importante fator de compartilhamento de informações (YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014).

Há pouco conhecimento acadêmico sobre novas estratégias de comunicação nas relações B2B (MURPHY; SASHI, 2018; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018). Entre as diversas estratégias de comunicação propostas pela literatura, destaca-se a estratégia de comunicação colaborativa de Mohr e Nevin (1990). A partir da Teoria da Comunicação Organizacional, Mohr e Nevin (1990) propuseram um modelo capaz de examinar as interações entre fornecedores-compradores por meio de três facetas de comunicação (frequência, bidirecionalidade e formalidade).

A importância da estratégia de comunicação colaborativa tem sido observada por diversos especialistas em administração e marketing (CHANG; YEH, 2014; MITREGA; PFAJFAR, 2015; GUNDRY *et al.*, 2016; CHEN; LI; ARNOLD, 2017; DIEGMANN; BASTEN; PANKRATZ, 2017; FLETCHER-CHEN; AL-HUSAN; ALHUSSAN, 2017; MURPHY; SASHI, 2018; NGUYEN *et al.*, 2017; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018; KANG; JINDAL, 2018; LIU *et al.*, 2018; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018). Entre os estudos, pode-se ressaltar o de Susanty *et al.* (2017),

que examinaram a relação entre cooperativa e produtor rural. Em seus achados, a comunicação colaborativa melhorou a satisfação do produtor rural, a qual, por sua vez, influenciou na lealdade.

Corroborando com Susanty *et al.* (2017), Hossain e Chonko (2018), ao examinarem a relação fornecedor-comprador, observaram que a comunicação colaborativa não só desenvolveu a lealdade do comprador como também influenciou no desempenho de mercado da empresa. Além disso, os autores identificaram que o fluxo de comunicação influencia diferentemente a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa. A lealdade ao vendedor afeta diretamente os resultados financeiros da empresa, devido à lealdade à empresa ser baseada em elementos intrínsecos vinculados ao vendedor específico, uma vez que a lealdade deve desaparecer, se o vendedor sair da empresa (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007).

Além da comunicação, a literatura aponta a característica do produto, por exemplo, o valor da marca, como um fator-chave na lealdade em relacionamentos B2B (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). As marcas facilitam a tomada de decisões de compradores e são benéficas para as receitas e os lucros das empresas (HOSSAIN; CHONKO, 2018). As marcas ainda podem funcionar como um sinal usado pelos compradores para avaliar a qualidade não observável dos produtos (KIRMANI; RAO, 2000). Uma marca percebida pode contribuir para avaliações de atributos do produto em termos de associação positiva (por exemplo, qualidade e confiabilidade) e é mais bem avaliada pelos compradores ao considerar alternativas (BROWN *et al.*, 2011).

Tradicionalmente, as decisões de compradores no ambiente B2B são tomadas levando-se em consideração o desempenho dos bens e serviços em uma perspectiva funcional, e a maioria dos estudos sobre o valor percebido no ambiente B2B tem negligenciado as dimensões não racionais (SOUSA-E-SILVA; MORIGUCHI; LOPES, 2018). Observando essa carência, estudos recentes propõem que os modelos utilizados e os objetivos de mensuração de valor no ambiente B2B considerem também aspectos não econômicos, subjetivos e multidimensionais, incluindo, por exemplo, o papel das emoções, do relacionamento e da experiência no comportamento de compra organizacional (MENCARELLI; RIVIÈRE, 2015).

Segundo Bianchi, Pike e Lings (2014), a temática valor da marca (*brand equity*) tem recebido atenção, havendo um aumento no interesse dos pesquisadores por este tema, principalmente pelo fato de o *brand equity* começar a adquirir importância no desenvolvimento de estratégias organizacionais. Para os autores, o foco tem sido no relacionamento entre valor da marca e valor do cliente, métrica relacionada aos desempenhos financeiro e não financeiro,

gestão da marca em ambientes de mudanças, e acerca do *brand equity* ligado à percepção do cliente.

Embora esse aumento de pesquisas seja perceptível nos países da Europa e nos Estados Unidos, o Brasil ainda se encontra em um estágio inicial de produção científica relacionada ao tema, por isso há uma lacuna teórica de pesquisas em outros contextos, para fins de comparação do comportamento de diferentes mercados em relação a uma marca (CHRISTODOULIDES; CADOGAN; VELOUTSOU, 2015). Segundo Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016), as contribuições teóricas e empíricas sobre o valor da marca no contexto B2B são escassas.

Segundo Hosain e Chonko (2018), a comunicação e a marca podem levar à lealdade nos relacionamentos B2B. Os autores destacam a importância de estudos que unam os elementos da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa em diferentes contextos. Conforme Susanty *et al.* (2017), estudos especialmente sobre a lealdade do comprador ao fornecedor em canais B2B dificilmente são encontrados. Conforme Farias (2006), a lealdade é uma estratégia de marketing, pois o cliente que é caracterizado como leal é responsável pela compra contínua do mesmo fornecedor, preocupando-se também em manter uma relação de qualidade com o fornecedor, podendo sempre recomendá-lo e passar uma imagem positiva a outros parceiros.

Nesse cenário, este estudo justifica-se, academicamente, por conectar a comunicação e a característica do produto (marca) à lealdade do comprador em canais comerciais e é pioneiro ao unir os elementos da comunicação e o valor da marca no contexto do agronegócio, no segmento de máquinas agrícolas, especialmente por dedicar-se às vendas exclusivas de um fabricante.

Conforme a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) (2019), o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio cresceu 0,53% no primeiro semestre do ano de 2019. Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) (2019), o agronegócio “vai puxar” o crescimento do PIB do Brasil em 2019 e 2020 em comparação com os demais setores. A previsão de crescimento foi estimada em 0,5% em 2019, e a nova projeção marca 1,4%. No caso de 2020, a projeção de crescimento vai de 3,2% a 3,7%, conforme o prognóstico de safra.

No que diz respeito à indústria de máquinas e implementos agrícolas, houve um crescimento de 8,53% no ano de 2018, isso se deve à elevação da produção em 7,9% e à leve alta de 0,58% nos preços. Segundo a CNA (2019), a alta na produção de máquinas ocorre por causa do bom desempenho da comercialização no ano, que, por sua vez, foi favorecido pela maior liquidez das safras de grãos, como soja e algodão, que incentivaram novos investimentos. O segmento de máquinas agrícolas obteve o segundo lugar de maior alta de faturamento

(8,53%) no segmento do agronegócio, ficando atrás somente da indústria de fertilizantes e defensivos agrícolas (27,04%).

Por esse motivo, a relevância empírica deste estudo reside em determinar as variáveis da comunicação colaborativa e do valor da marca que fundamentam a lealdade do comprador no setor do agronegócio, propondo um modelo que identifique os elementos mais importantes nas relações B2B. A mensuração da relação entre a comunicação e o valor da marca facilita o entendimento e a aplicabilidade das estratégias de marketing. Os achados desta pesquisa apresentam aos gestores os resultados que podem ser atingidos por meio da estratégia de comunicação colaborativa e *brand equity* e evidenciam um instrumento que pode ser facilmente utilizado pelas empresas para analisar a lealdade do comprador separadamente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são detalhados os conceitos centrais dos temas abordados, evidenciando a importância de cada um para o estudo desenvolvido. O conteúdo está dividido em cinco partes: (i) relacionamento interorganizacional; (ii) canais de marketing; (iii) comunicação interorganizacional; (iv) valor da marca; e (v) lealdade nos relacionamentos B2B.

2.1 Relacionamento interorganizacional

Os relacionamentos interorganizacionais (RIO) são caracterizados como “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes” (OLIVER, 1990, p. 241). Podem ser classificados de três formas: relacionamento duplo ou em par (díade); conjunto interorganizacional; e rede interorganizacional (HALL, 2004). O relacionamento duplo ou em par (díade) refere-se à forma de interação estabelecida entre duas organizações, sendo que ambas encontram nessa relação benefícios em comum. O conjunto interorganizacional está relacionado à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização (WHETTEN, 1981). Já a rede interorganizacional é constituída por todas as interações entre organizações (WHETTEN, 1981).

Segundo Zhang *et al.* (2016), o relacionamento entre comprador e fornecedor pode ser definido como uma estratégia interorganizacional empregada pelas empresas em suas negociações. Essa prática é mais evidente em mercados industriais (se comparado com mercados consumidores), nos quais as relações levam mais tempo para se desenvolverem, exibem maiores custos de mudança e possuem maiores impactos sobre os resultados da empresa (ZHANG; NETZER; ANSARI, 2014). Em diversas situações, as relações comprador-fornecedor são iniciadas por meio dos vendedores que fazem parte da equipe de vendas da empresa (HOSSAIN; CHONKO, 2018).

Os RIO são, inicialmente, motivados pela busca de eficiência e podem ser vistos como forma de negociação, na qual cada empresa busca maximizar sua vantagem na obtenção e na alocação de recursos que são importantes para sua sobrevivência (HALL, 2004). Para Whetten e Leung (1979), uma empresa pode estabelecer relações interorganizacionais devido ao seu valor instrumental, ou seja, o grau com que uma dada ligação poderá contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, a procura da eficiência enfatiza a importância da

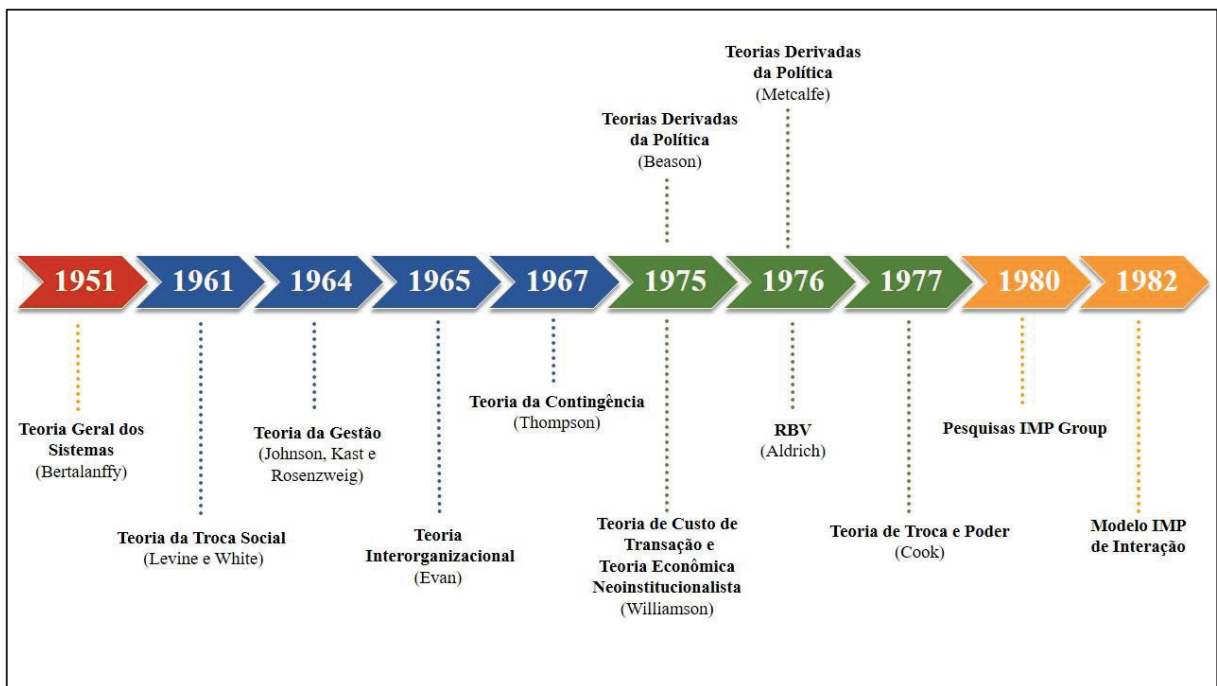
obtenção de recursos para as organizações envolvidas, o que implica racionalidade, à medida que as organizações procuram maximizar seus ganhos por meio da interação (OLIVER, 1990).

Segundo Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), as empresas também estabelecem RIO como forma de se tornarem mais estáveis diante das incertezas ambientais, isto é, as empresas se utilizam dos relacionamentos como resposta adaptativa ao ambiente incerto. Essa incerteza ambiental é gerada pela escassez de recursos, que as motiva a estabelecerem parcerias para alcançar estabilidade e previsibilidade nas relações com outras empresas (BRASS *et al.*, 2004).

Essas parcerias possuem características comportamentais que as distinguem das relações convencionais, e estas características são exibidas com mais intensidade nas relações de sucesso. As características comportamentais podem incluir atributos da parceria, como compromisso, confiança, comportamento de comunicação, compartilhamento das informações entre as partes envolvidas e técnicas de resolução de conflitos (MOHR; SPEKMAN, 1994). Tratando-se de comportamento de comunicação, ele é essencial, pois captura a utilidade das trocas de informações (SUSANTY *et al.*, 2018). Dessa forma, muitas teorias, geralmente vindas de outras disciplinas, têm sido adaptadas e aplicadas ao estudo, para compreender as relações entre compradores e fornecedores, sendo que os RIO representam a confluência de várias tradições de pesquisa (CANNON, 1992).

A Figura 1 ilustra a evolução teórica da construção dos conhecimentos em RIO.

Figura 1 - A evolução teórica dos relacionamentos interorganizacionais



Legenda: RBV – *Resource-based view*; IMP Group - *Industrial Marketing and Purchase Group*.

Fonte: Cropper *et al.* (2014).

Conforme Cropper *et al.* (2014), publicava-se pouco acerca do termo “interorganizacional” entre os anos 1947 e 1950. Parecem ter sido a evolução da Teoria Geral dos Sistemas, de Von Bertalanffy (1951), e a sua aplicação aos problemas relacionados às ciências sociais, por Boulding (1956), o que lançou os estudos dos RIO. A Teoria Geral dos Sistemas, em diálogo com a Teoria da Gestão, de Johnson, Kast e Rosenzweig (1964), abriu caminho para os estudiosos que buscavam explorar as relações entre organizações. Os autores buscaram descrever uma teoria que integrasse diversos fatores internos e externos, para auxiliar os gestores a lidar com a natureza complexa desses fatores.

Em seguida, Evan (1965, p. B-218) introduziu a Teoria das Relações Interorganizacionais, para explorar os fenômenos organizacionais, descrevendo a “negligência generalizada aos problemas das relações interorganizacionais”. O trabalho de Evan foi um marco nos estudos das organizações e de suas relações. Ainda na década de 1960, Levine e White (1961) investigaram as relações entre agências de saúde e bem-estar utilizando uma teoria emergente, a Teoria da Troca Social. A Teoria da Troca Social se concentrou no cruzamento das características extrínseca e recíproca, formando o que é chamado de troca, podendo ser econômica e social. Além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. Assim, o ponto principal para facilitar e manter as trocas relacionais são os fatores sociais e psicológicos de cada indivíduo (PEREIRA; LUCE, 2009).

Em 1970, as relações interorganizacionais começaram a ser exploradas por pesquisadores interessados em desenvolver a Teoria Baseada na Dependência de Recursos, que buscou incentivar as organizações a procurar relações com outras organizações, surgindo, assim, a visão baseada em recursos (ALDRICH, 1976). Da mesma forma, a existência de restrições de como e de quando as organizações deveriam se relacionar com outras organizações resultou em estudos sobre a Teoria da Contingência (THOMPSON, 1967). Posteriormente, Benson (1975) e Metcalfe (1976) investigaram as relações múltiplas das organizações, baseando-se nas Teorias Derivadas da Política, e introduziram os principais conceitos sobre redes e estratégia dos RIO.

Na década de 1970, Cook (1977) lançou as pesquisas relacionadas a troca e poder. Williamson (1975), apesar de focar na eficiência em trocas e *trade-offs* entre mercado e governança baseada em hierarquia, forneceu as abordagens teóricas mais dominantes para o estudo dos RIO, a Teoria dos Custos de Transação, que procurou explicar a racionalidade econômica das trocas interorganizacionais pela Teoria Econômica Neoinstitucionalista. Nessa

época, as abordagens dos estudos das organizações e suas relações estavam bem estabelecidas, foi quando surgiram as primeiras revisões da literatura no assunto (VAN DE VEN, 1976).

Em 1980, um grupo de pesquisadores nomeados como Industrial Marketing and Purchasing, a partir de uma extensa revisão bibliográfica sobre as relações entre compradores e vendedores, lançou um modelo interativo que mudou a forma como os RIO eram compreendidos, destacando a importância das interações sociais que ocorrem nos ambientes organizacionais (JOHNSEN; LAMMING; HARLAND, 2014). Conforme Leek, Turnbull e Naudé (2002), a pesquisa do Industrial Marketing and Purchase Group foi baseada nas relações diádicas dos canais de marketing. Segundo Wang e Zhang (2017), as trocas interorganizacionais ainda são temas de discussões entre acadêmicos e profissionais de marketing.

2.2 Canais de marketing

O canal de marketing surgiu para atender às necessidades dos fabricantes. Seu desenvolvimento e sua expansão caracterizaram-se a partir da Revolução Industrial, quando o mercado de massa deveria ser atendido, e o foco do marketing era a distribuição da produção (COBRA, 1997). Segundo a AMA (2018) o canal de marketing é como “uma rede [sistema] organizada de agentes e instituições que, combinados, desempenham todas as funções necessárias para ligar produtores aos consumidores finais para execução das tarefas de marketing”.

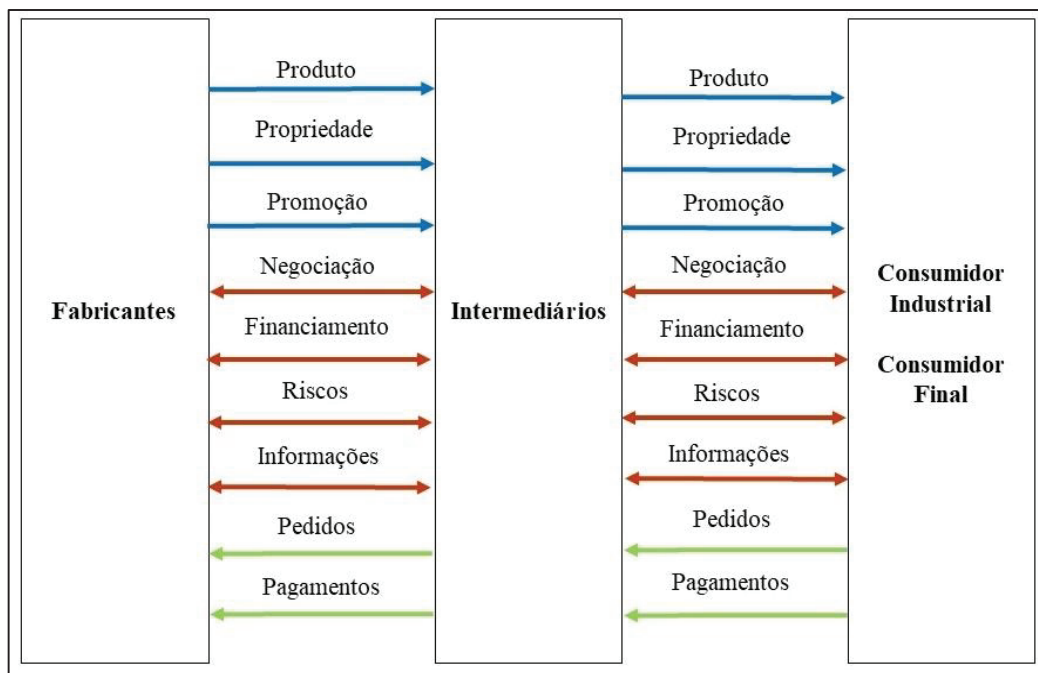
Nas últimas décadas, os membros dos canais não são mais os mesmos; os papéis e as responsabilidades de cada participante não são mais baseados em funções tradicionais, como comprar, vender ou entregar o produto, mas, sim, em responsabilidades de como melhorar o desempenho na execução de determinada tarefa (PIGATTO; ALCANTARA, 2007). O canal de marketing serve como um espaço em que, em um sistema de livre mercado, várias empresas ligadas por uma relação de oferta e demanda realizam a transferência de produtos e serviços, podendo ser caracterizado como um campo de batalha em que se decide o sucesso ou o fracasso da empresa (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Entre as principais funções dos canais, pode-se destacar o papel da especialização e da divisão do trabalho. Os distribuidores são responsáveis por diminuir a quantidade de contatos, atingindo um número maior de clientes, de forma que os custos de transação sejam reduzidos (STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). O contato com clientes permite entender melhor as necessidades reais deles e passá-las ao fornecedor por meio do desenvolvimento de parcerias e relacionamentos com os compradores (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997).

Além disso, os intermediários tornam as transações rotineiras, e tais rotinas aumentam a eficiência do processo, ajustando as discrepâncias entre os itens produzidos pelo fabricante e a demanda dos consumidores (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Com a intenção de satisfazer as necessidades dos consumidores, os membros do canal realizam diversas funções, a fim de melhorar o nível de serviços prestados a seus clientes. No entanto, para que o nível de serviços do canal seja alcançado, é necessário que os membros do canal envolvidos desempenhem fluxos de canal (CONSOLI; NEVES, 2008). O fluxo de canal é definido como a realização de uma sequência de atividades ou funções que pode ser desempenhada pelos agentes envolvidos na estrutura do canal de distribuição, criando uma rede de relacionamentos que torna a comunicação mais eficiente (MOHR; NEVIN, 1990; STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996). Na Figura 2, é possível observar os fluxos dos canais.

Figura 2 - Fluxos nos canais de marketing



Fonte: Coughlan *et al.* (2012).

Do ponto de vista estratégico e de gestão do canal, os principais fluxos que fornecem elos ligando os membros são: fluxo de posse física, fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de financiamento, fluxo de risco, fluxo de pedido, fluxo de informação, fluxo de promoção e fluxo de pagamento (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997; NEVES, 1999; ROSENBLOOM, 2011), conforme o Quadro 1.

Nos canais de marketing, entende-se que nenhuma empresa pode operar por muito tempo em completo isolamento (PELTON; STRUTTON; LUMPKIN, 1997), pois algumas relações e interações devem existir para que a comercialização aconteça de forma eficiente. O canal envolve o planejamento de uma série de indivíduos e organizações (COUGHLAN *et al.*, 2012), permitindo que o produto chegue ao consumidor final com eficácia (COELHO; EASINGWOOD, 2008). As atividades do canal precisam frequentemente do envolvimento e da colaboração de parceiros externos (CHEN *et al.*, 2008). Nesse contexto, surgem os intermediários (por exemplo, distribuidores), que são empresas que dão suporte aos fabricantes e usuários finais no desempenho de determinadas funções (COELHO; EASINGWOOD, 2008) e tarefas de distribuição (ROSENBLOOM, 2011; COUGHLAN *et al.*, 2012).

Quadro 1 - Fluxos nos canais de marketing

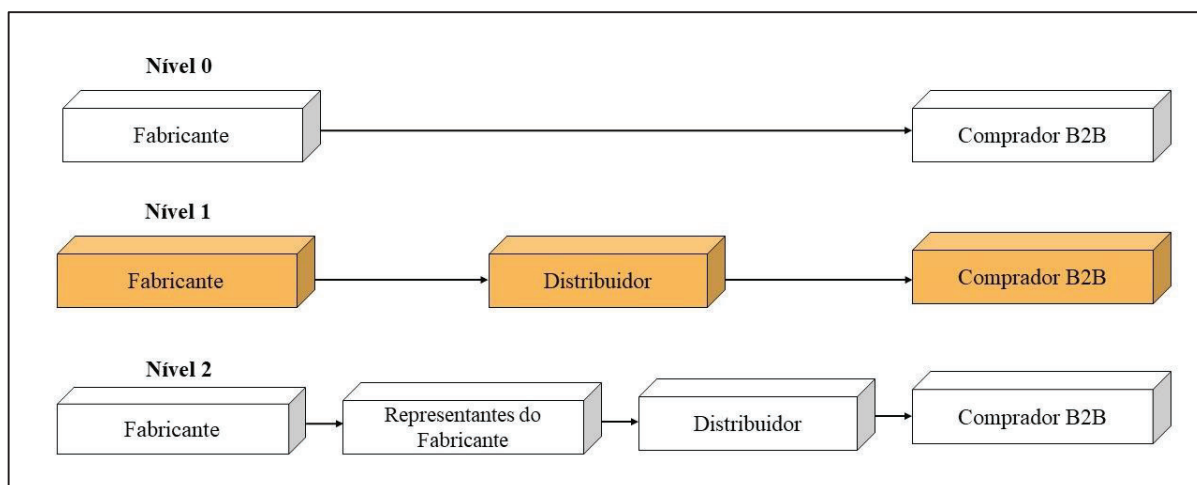
Fluxo	Descrição
Posse física	Relaciona-se com o movimento físico real do produto, começando nos produtores, passando pelos intermediários e chegando ao consumidor final.
Negociação	Representa a interação e a relação das funções de compra e venda associadas à transferência dos direitos sobre os produtos.
Propriedade	Mostra o movimento dos direitos sobre o produto à medida que ele é transferido do fabricante para o consumidor final.
Financiamento	Relaciona-se às condições de venda entre os membros do canal.
Informação	Representa o fluxo de informações entre os intermediários e frequentemente têm sentido duplo. A informação deve ser compartilhada, e os dados, transmitidos de forma eficiente e em tempo hábil.
Promoção	Refere-se ao fluxo de comunicação persuasiva na forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.
Pagamento	Envolve a transferência de recursos financeiros.
Risco	Envolve o risco envolvido no canal de distribuição, tendo em vista as incertezas econômicas e a imprevisibilidade.
Pedido	Refere-se ao processamento de pedidos.

Fonte: adaptado de Souza (2016).

Na estrutura de canal indireto, o desempenho das funções de marketing é compartilhado entre os membros intermediários do canal (DIAS, 1993; BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996). Enquanto um canal de marketing direto inclui força de vendas da empresa, empresa do ramo de vendas, *telemarketing*, internet, catálogo (e/ou revista), na distribuição indireta, utilizam-se parceiros, o que inclui distribuidores exclusivos (também chamados de revendas exclusivas), agentes de venda, corretores e revendedores (CHEN; KOU; SHANG, 2014).

O comprimento do canal também é um elemento importante na decisão estratégica da empresa, devido ao uso da estrutura direta ou indireta ser baseado em diferentes fatores, como: eficiência e competência do membro do canal, necessidade e disponibilidade de recursos, tamanho médio do pedido ou valor unitário do bem, número de produtos da linha, classificação do produto, complexidade, custo unitário, grau de mudança tecnológica, número de clientes e concentração deles no segmento de mercado, potencial de mercado, posicionamento do produto, serviços ao cliente, cobertura do canal, intensidade da competição e estrutura da empresa (SHARMA; DOMINGUEZ, 1992; DIAS, 1993; BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996; COUGHLAN *et al.*, 2012). A Figura 3 ilustra o comprimento do canal de marketing de bens industriais, destacando o nível um, que é o nível estudado nesta pesquisa.

Figura 3 - Canais de marketing de bens industriais



Fonte: adaptado de Coughlan *et al.* (2012).

De acordo com Chang e Yeh (2014), um dos fatores mais importantes na gestão de canais é o compartilhamento de informações entre os parceiros. Esse compartilhamento é baseado em trocas de informações abertas, honestas e frequentes entre as partes de um canal (DWYER; SCHURR; OH, 2006; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MANUERA-ALÉMAN, 2018). De acordo com Mohr e Sohi (1995), quanto mais frequente é a comunicação entre os membros, maior é a percepção do intermediário de que a comunicação é adequada, completa e no tempo certo, isto é, de melhor qualidade.

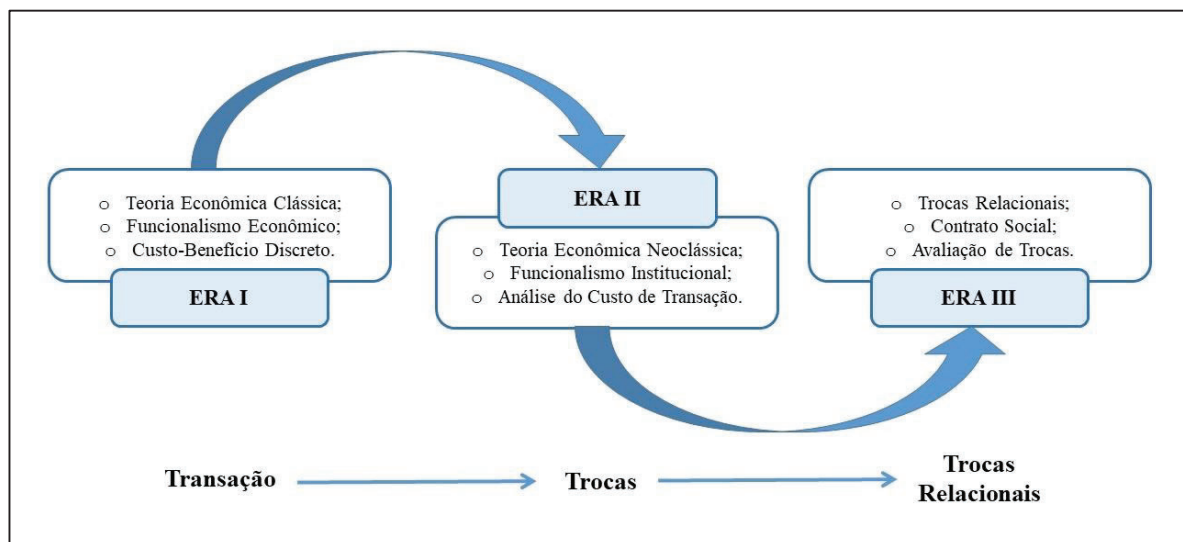
A comunicação entre a díade é necessária para a manutenção do relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores. Quando um fabricante mantém uma comunicação de qualidade com seus distribuidores, pode obter informações valiosas de seus consumidores sobre os produtos e serviços ofertados (CLARO, D.; CLARO, O., 2004). A

comunicação interorganizacional também é uma fonte de vantagem competitiva inestimável para o relacionamento entre as empresas envolvidas em canais (DURUGBO, 2014; YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014).

Por esse motivo, os estudos sobre relacionamento nos canais têm como base as pesquisas que envolvem as relações e interações (HAMMERVOLL; TOFTEN, 2010; CHEN *et al.*, 2017; TRADA; GOYAL, 2019) entre fornecedor e comprador (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Essas relações têm existido desde que as primeiras negociações de bens e serviços foram feitas, e sua compreensão é cada vez mais importante para as empresas e organizações (DION; EASTERLING; MILLER, 1995; WILSON, 1995).

Conforme Obadia (2010), essas relações podem ser classificadas como trocas discretas (e/ou transacionais) e trocas relacionais, sendo que a diferença entre elas é a dimensão temporal. Trocas discretas referem-se às operações que são independentes de todas as outras e são guiadas pelo mecanismo de preço (WEBSTER JR., 1992). Em contrapartida, trocas relacionais envolvem transações repetidas ao longo do tempo (OBADIA, 2010). Pelton (2013) apresenta três eras de correntes teóricas dos relacionamentos em canais de marketing, conforme apresentado na Figura 4. As relações entre fornecedores e compradores iniciam em trocas discretas (e/ou transacionais) e alteram-se para trocas relacionais.

Figura 4 - Correntes teóricas dos relacionamentos em canais de marketing



Fonte: Pelton (2013, p. 213, tradução nossa).

A mudança de abordagem de trocas puramente discretas e transacionais para abordagem adotando a perspectiva relacional de longo prazo tem dominado a literatura e a prática em canais de marketing (PELTON, 2013). Para que ocorra a colaboração entre a diáde, o fornecedor e o

comprador têm de estar dispostos a desenvolver um relacionamento baseado em trocas relacionais (VAZQUEZ-CASIELLES; IGLESIAS; VARELA-NEIRA, 2013).

O relacionamento em canais tornou-se relevante devido à importância das ações conjuntas entre a díade no processo de distribuição em diferentes tipos de atuação com o cliente final (FERREIRA, 2006). As relações entre os membros de um canal, a “parceria”, têm sido utilizadas para designar diferentes relacionamentos entre fornecedor e comprador nos quais os indivíduos compartilham objetivos, políticas comerciais e procedimentos de pedido e de distribuição física de produtos (SILVA, 2005). As parcerias buscam alcançar um nível de eficiência comparável ao sistema de canal vertical (BUZZEL; ORTMEYER, 1995).

Para Neves (1999), as parcerias nos canais podem ser descritas como “alianças estratégicas”, as quais são caracterizadas por mobilizar os membros para atingir um objetivo estratégico comum. Essas parcerias ainda podem adotar um caráter formal ou informal, envolvendo ou não posse de capital e criando ou não uma terceira entidade. As alianças estratégicas ocorrem quando “duas ou mais organizações possuem ligações (legais, econômicas ou interpessoais) que fazem com que elas funcionem de acordo com um interesse mútuo compartilhado por elas” (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Conforme Cravens (1997), os relacionamentos cooperativos são cada vez mais citados como elementos importantes da estratégia de negócio, pois os riscos ambientais, as incertezas, as lacunas de habilidades e de recursos estimulam as empresas a buscar parcerias com outras. A formulação dessas estratégias deixa os limites exclusivos da organização e torna-se um processo conjunto (LARETINS; SLONGO, 2008, p. 211). Entre os elementos citados pela literatura como um fator importante no relacionamento de longo prazo entre fornecedor e comprador, destaca-se a comunicação interorganizacional (HOSSAIN; CHONKO, 2018; SUSANTY *et al.*, 2018; TRADA; GOYAL, 2019).

2.3 Comunicação interorganizacional

A comunicação é um dos elementos mais eficazes em canais e um dos principais determinantes nos resultados dos RIO (ANDERSON; NARUS, 1990; ANDERSON; WEITZ, 1989; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996). Embora a função principal da comunicação seja transmitir informações entre empresas, seu papel acaba ultrapassando essas delimitações (JABLIN, 1979; HOSSAIN; CHONKO, 2018). De acordo com Bleeke, Ernst e Ernst (1993, p. 16), o elemento mais importante para o sucesso da troca entre empresas é a comunicação, “a relação mais cuidadosamente projetada irá desmoronar sem uma comunicação boa e frequente”.

A comunicação é definida como um processo persuasivo em que a informação é transmitida (FRAZIER; SUMMERS, 1984), a tomada de decisão é participativa (ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987), e o compromisso é incentivado (MOHR; NEVIN, 1990).

A comunicação é um meio de moldar as concepções do comprador, afetando a ligação da percepção de valor e as intenções futuras, como a recompra (HÄNNINEN; KARJALUOTO, 2017). A comunicação possibilita ao fornecedor atender às necessidades específicas do comprador, envolvendo-o em interações que, conseqüentemente, vão resultar em associações positivas da marca e lealdade na relação comercial (SASHI, 2012). Evidências empíricas no contexto B2B confirmam que os benefícios cumulativos da comunicação, como a construção de atitudes favoráveis do comprador, induzem à busca de maiores informações e, por sua vez, influenciam o comportamento de compra (GILLILAND; JOHNSTON, 1997).

Para produzir efeito positivo, a comunicação deve estar de acordo com as expectativas dos compradores em relação à sua interação no relacionamento, no qual o sucesso do fornecedor dependerá da qualidade de comunicação (HÄNNINEN; KARJALUOTO, 2017). Ball, Coelho e Machás (2004, p. 1277) conceituam qualidade de comunicação como fornecer “informações de tal forma que o comprador se beneficie pessoalmente com um mínimo de esforço necessário para decodificar a comunicação e determinar sua utilidade”. Segundo Prahinski e Benton (2004), a comunicação interorganizacional vem sendo tratada como uma estratégia para melhorar o desempenho no canal, reduzindo a incerteza e promovendo um relacionamento de longo prazo.

Portanto, a capacidade de comunicação do fornecedor precisa incluir diferentes tipos de comunicação, e devem se estabelecer os devidos ajustes a contextos específicos (SCHREINER; KALE; CORSTEN, 2009). A compreensão da comunicação interorganizacional pode ajudar a concentrar os esforços nos fluxos de comunicação, estimulando o comportamento e avaliações positivas e impedindo atitudes prejudiciais, como a distorção ou a retenção de informações nos canais (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996). Uma compreensão melhor da influência dos diferentes tipos de comunicação nas trocas relacionais entre empresas pode beneficiar não apenas os pesquisadores, mas também os fornecedores que buscam satisfazer às necessidades dos compradores (MURPHY; SASHI, 2018).

Segundo Duncan e Moriarty (1998), a comunicação é o elemento primário de integração no gerenciamento de uma relação, além de ser a plataforma na qual as relações são construídas e mantidas. Em razão disso, a comunicação é um importante construto nos estudos sobre relacionamento B2B (MOHR; NEVIN, 1990; MOHR, FISCHER, NEVIN, 1996; MOHR; SPEKMAN, 1994; PRAHINSKI; BENTON, 2004; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008;

HOSSAIN; CHONKO, 2018; SUSANTY *et al.*, 2018), já que não há como estabelecer nem manter um relacionamento, se as partes não se comunicarem (LEITE; LOPES; MOORI, 2015).

Um sistema de comunicação pode aumentar a colaboração no relacionamento B2B, porque as partes envolvidas tendem a colaborar com mais eficiência e a discutir com maiores detalhes tópicos importantes de interesse comum (WEITZ; JAP, 1995; SUSANTY *et al.*, 2017). Uma comunicação efetiva permite que compradores e fornecedores tenham um entendimento claro das expectativas, do desempenho e das normas inerentes ao relacionamento (MOHR; SPEKMAN, 1994; LEITE; LOPES; MOORI, 2015).

A partir da década de 1990, a academia começou a reconhecer que a comunicação interorganizacional está fortemente relacionada ao estágio de desenvolvimento dos relacionamentos, isto é, a comunicação relacional depende do ciclo de vida das relações no qual os estágios das relações são: despertar, explorar, expandir, comprometer e dissolver (HARVEY; GRIFFITH; NOVICEVIC, 2000).

Os sinais-chave para as mudanças necessárias durante a transição do estágio de despertar para a exploração são facilmente identificados por meio de um aumento significativo dos esforços de comunicação entre as duas partes. A comunicação aumenta no esforço de aproximação, o que é importante para suavizar as negociações (HARVEY; GRIFFITH; NOVICEVIC, 2000, p. 657, tradução nossa).

Inicialmente, na fase de despertar, procura-se negociar um objetivo comum. Uma vez estabelecido o objetivo comum, tal estágio dá lugar à fase seguinte, a expansão. Durante esta fase, a principal preocupação é criar confiança e desenvolver os laços sociais, nos quais os relacionamentos pessoais têm papel fundamental para a consolidação (RIBEIRO, 2016). Quando o desenvolvimento de relações pessoais é o elemento-chave para o estabelecimento de um intenso estágio de expansão, o aumento da dependência e do investimento em comunicação pode evidenciar o movimento para o estágio do compromisso (HARVEY; GRIFFITH; NOVICEVIC, 2000). Entre os elementos dos relacionamentos pessoais, é importante destacar: equilíbrio na comunicação, compromisso (lealdade) e saída (dissolução) (HARVEY; GRIFFITH; NOVICEVIC, 2000).

Nesse sentido, Paulraj, Lado e Chen (2008, p. 59, tradução nossa) definem a comunicação interorganizacional como:

[...] uma competência relacional que produz uma vantagem competitiva para as empresas. Do ponto de vista prático, a construção de competências e habilidades de comunicação colaborativa pode ter efeitos diretos, efeitos positivos na base dos parceiros dos canais de fornecedores e compradores [...] o contexto de troca interorganizacional conduz à comunicação colaborativa, é a chave da gestão dos relacionamentos entre comprador-fornecedor para benefícios mútuos.

A comunicação interorganizacional surge como uma competência cooperativa e relacional, o que leva a literatura a estudá-la como uma estratégia de relacionamento e colaboração (RIBEIRO, 2016). Paulraj, Lado e Chen (2008) relacionam os antecedentes e os resultados dos relacionamentos colaborativos fornecedor-comprador. Conforme a visão relacional da gestão estratégica, de Dyer e Singh (1998), a comunicação interorganizacional é uma competência relacional que medeia as ligações entre diversas variáveis de antecedentes e de resultados em empresas compradoras e fornecedoras.

Para Susanty *et al.* (2018), a comunicação é elevada à essência da colaboração. Nesse sentido, pesquisadores têm se concentrado em viabilizar direções, para os fornecedores desenvolverem a estratégia de comunicação colaborativa em canais de marketing (MOHR; NEVIN, 1990; MOHR; SPEKMAN, 1994; MOHR; SOHI, 1995; MOHR; FISCHER; NEVIN, 1996; JOSHI, 2009; CHEN *et al.*, 2018; MURPHY; SASHI, 2018; HÄNNINEN; KARJALUOTO, 2017; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018). A comunicação colaborativa orienta a capacidade de troca entre parceiros para desenvolverem uma maior confiança no relacionamento, mostrando comportamentos cooperativos e de credibilidade, e aumentarem os investimentos em competências de relacionamento específico, no sentido de atingir objetivos comuns. Esse aspecto auxilia também para a *performance* da empresa por meio do fomento de comportamentos e habilidades relacionais, podendo contribuir para uma vantagem competitiva tendo em vista as competências relacionais (PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008).

2.3.1 Comunicação colaborativa

A partir da perspectiva relacional, a estratégia de comunicação colaborativa pode ser definida como a amplitude na qual as empresas parceiras se comunicam de forma frequente, formal e recíproca como uma forma de influenciar o outro (JOSHI, 2009), possibilitando atitudes e processos cooperativos para orientar e administrar relacionamentos (MORGAN; HUNT, 1994), criando uma atmosfera de apoio e respeito mútuos (MOHR; FISHER; NEVIN,

1996) e reforçando os interesses compartilhados e objetivos comuns entre a díade (JOSHI, 2009).

Conforme Modi e Mabert (2007, p. 56, tradução nossa),

[...] a comunicação colaborativa é um importante facilitador em transformar os esforços de uma organização para desenvolver e melhorar as *performances* dos fornecedores. A partilha bidirecional de informação tática possibilita às empresas comerciais funcionarem mais eficientemente enquanto partilham mais informação acerca da estrutura de custos e planos futuros. Isto permite às empresas apagarem oportunidades para melhorarem e alinharem os seus objetivos.

Mohr, Fisher e Nevin (1996) afirmam que a comunicação colaborativa pode criar conformidade voluntária entre parceiros. Ao promover valores compartilhados, apoio mútuo e alinhamento de interesses, a comunicação colaborativa leva a melhor coordenação, satisfação e comprometimento entre os membros do canal. Os processos interdependentes de interação social facilitam o compartilhamento efetivo e a geração de ideias por meio do empoderamento e da confiança. A comunicação colaborativa tem sido vista como um dos recursos mais competitivos em mercados B2B (LIU *et al.*, 2018).

Os fundamentos teóricos que guiam o modelo da estratégia de comunicação colaborativa são: a Teoria da Comunicação Organizacional (ROBERTS *et al.*, 1973; ROBERTS; O'REILLY, 1974; PORTER; ROBERTS, 1976), a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) e a Teoria dos Contratos Relacionais (MACNEIL, 1981). Combinando essas teorias, Mohr e Nevin (1990) propõem o modelo da estratégia de comunicação colaborativa, a ser aplicada aos contextos de gestão, com base nas várias combinações de facetas de comunicação, entre elas: frequência, bidirecionalidade e formalidade. A estratégia de comunicação colaborativa envolve uma frequência que propicia os fluxos bidirecionais utilizando os modos formais de comunicação (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996).

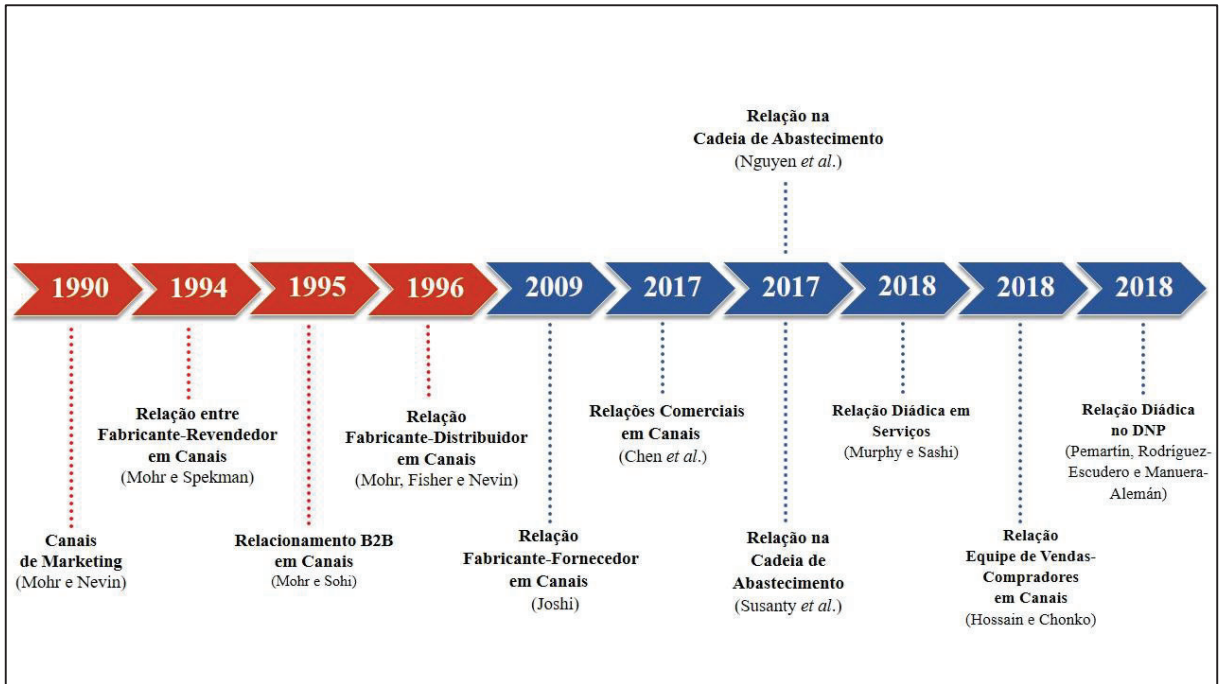
De acordo com Mohr e Spekman (1994), a estrutura da comunicação colaborativa é baseada em duas premissas. Primeiramente, as parcerias tendem a exibir características comportamentais que as distinguem das relações tradicionais e das relações comerciais convencionais. Em segundo lugar, enquanto parcerias em geral tendem a exibir essas características comportamentais moderadamente, parcerias bem-sucedidas exibem-as com maior intensidade (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Atualmente, as correntes teóricas associam essas características comportamentais a atributos de parceria, como o compromisso (GOLDBERG; HOWE, 2015), a confiança (YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014; BENEDIČIČ *et al.*, 2015; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018), o engajamento (BOGERS; HORST, 2014), a colaboração multidisciplinar (BOGERS; HORST, 2014; DURUGBO, 2014; GOLDBERG; HOWE, 2015; YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014; ŽAVBI; VUKAŠINOVIC, 2014), a busca conjunta de soluções (CHANG; YEH, 2014; BOGERS; HORST, 2014) e as atitudes de cooperação (PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018).

Nesse sentido, baseando-se nos resultados da revisão sistemática, é possível agrupar as principais contribuições de pesquisas acadêmicas sobre a comunicação colaborativa em: (i) equipes virtuais no desenvolvimento de novos produtos (DNP) (BOGERS; HORST, 2014; DURUGBO, 2014; ŽAVBI; VUKAŠINOVIC, 2014; YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014; BENEDIČIČ *et al.*, 2015; GOLDBERG; HOWE, 2015; GUPTA, A.; GUPTA, C., 2018); (ii) relações B2B em canais (MOHR; NEVIN, 1990; MOHR; SPEKMAN, 1994; MOHR; SOHI, 1995; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996; JOSHI, 2009; CHEN *et al.*, 2017; NGUYEN *et al.*, 2017; SUSANTY *et al.*, 2017; MURPHY; SASHI, 2018; HOSSAIN; CHONKO, 2018; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018); e (iii) tipos de comunicação no DNP (PESCH; BOUNCKEN; KRAUS, 2016; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018). A Figura 5 ilustra a evolução das pesquisas sobre comunicação colaborativa nas relações B2B em canais⁴.

⁴ A linha do tempo, construída por meio da revisão sistemática da literatura, apresenta os estudos que consideram a comunicação colaborativa como um elemento importante nas relações B2B em canais de *marketing*.

Figura 5 - Evolução das pesquisas sobre comunicação colaborativa nas relações B2B em canais



Fonte: autora, 2020.

A comunicação colaborativa entre fornecedor e comprador direciona as atitudes dos fornecedores em relação à inovação ao longo do tempo, cria fortes efeitos em relação ao compartilhamento de tecnologias, à integração de recursos e a atividades de co-inovação, produz ofertas e benefícios econômicos (YENIYURT; HENKE; YALCINKAYA, 2014; CHEN; LI; ARNOLD, 2017) e possibilita interações tecnológicas e socioculturais que servem como base para as estratégias de marketing, a fim de atender às necessidades dos clientes e do mercado e de facilitar a criação de novos mercados ou de oportunizar a entrada em mercados existentes (DURUGBO, 2014). Em termos de oferta, em muitos segmentos de mercado, a inovação pode apoiar a diferenciação da vantagem competitiva (MEDEIROS; RIBEIRO; CORTIMIGLIA, 2014).

Em comparação com outras alternativas, a comunicação colaborativa pode ser um elemento para o monitoramento das relações, impedindo o oportunismo, ou incentivos econômicos, a fim de reduzir os conflitos e percepções de injustiça (KANG; JINDAL, 2018). Em aspectos gerais, a comunicação colaborativa pode ser uma fonte inestimável de vantagem competitiva, quando se trata de gerenciar os RIO (CLARO, D.; CLARO, O., 2004).

Entre os benefícios da comunicação colaborativa citados pela literatura, podem-se destacar o compartilhamento das informações e as atividades de interação que desenvolvem ciclos completos de aprendizagem entre os parceiros, acelerando a velocidade de novos

produtos no mercado e o aprimoramento da inovação (BOGERS; HORST, 2014; ŽAVBI; VUKAŠINOVIC, 2014; CHEN; LI; ARNOLD, 2017). Nesse contexto, as diferentes perspectivas são necessárias para espelhar a complexidade do ambiente competitivo, proporcionando a realização de projetos multidisciplinares e oportunos, reunindo equipes de projetos com vários especialistas para alcançar um objetivo comum e criando parcerias estratégicas que fomentam a concorrência e a colaboração (DURUGBO, 2014). No Quadro 2, são evidenciados os benefícios da comunicação colaborativa e suas principais correntes teóricas.

Quadro 2 - Benefícios da comunicação colaborativa e suas principais correntes teóricas

Benefícios	Autores e ano de publicação
Aprendizagem	Bogers e Horst (2014); Žavbi e Vukašinovic (2014); Benedičič <i>et al.</i> (2015); Pesch, Bouncken e Kraus (2016)
<i>Codesign</i> e coinovação	Durugbo (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014)
Compartilhamento de conhecimento	Chang e Yeh (2014); Durugbo (2014); Pesch, Bouncken e Kraus (2016)
Compartilhamento de informações	Chang e Yeh (2014); Durugbo (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014); Chen, Li e Arnold (2017)
Desempenho de mercado	Žavbi e Vukašinovic (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014)
Diversificação e penetração em novos mercados	Durugbo (2014)
Integração de habilidades e recursos	Chang e Yeh (2014); Pesch, Bouncken e Kraus (2016); Chen, Li e Arnold (2017)
Lealdade	Susanty <i>et al.</i> (2017); Hossain e Chonko (2018)
Redução de riscos e custo de transação	Goldberg e Howe (2015); Pemartín, Rodríguez-Escudero e Munuera-Alemán (2018)
Poder de barganha	Pemartín, Rodríguez-Escudero e Munuera-Alemán (2018)
Vantagem competitiva	Bogers e Horst (2014); Durugbo (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014)

Fonte: autora, 2020.

A colaboração proporciona o *codesign*, por meio de projetos multidisciplinares e oportunos. A partir dela, as empresas podem reunir equipes de projetos com diversos especialistas para alcançar um objetivo comum (DURUGBO, 2014). A combinação das habilidades e capacidades necessárias pode gerar um valor agregado e gerenciar as complexidades organizacionais (BARKER; MEEHAN; TRANTER, 1999). A integração dos recursos do comprador serve para produzir ofertas e benefícios para o desempenho do

desenvolvimento de produtos, isto é, as organizações podem usar informações e recursos relacionais para desenvolver ligações com seus compradores e parceiros (CHEN; LI; ARNOLD, 2017).

A comunicação também pode afetar diferencialmente a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa de vendas (SUSANTY *et al.* 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018). Os conflitos nos RIO criam problemas para as atividades cooperativas (PARKHER, 1991). Dessa forma, podem-se destacar os conflitos como um dos principais desafios a ser enfrentado pela estratégia de comunicação colaborativa: mal entendimentos na comunicação e diferenças organizacionais ocasionam ambiguidade comunicativa e desconfiança entre empresas (PESCH; BOUNCKEN; KRAUS, 2016; ŽAVBI; VUKAŠINOVIC, 2014).

Quanto aos desafios, Mohr e Nevin (1990) mencionam que a comunicação colaborativa ajuda os parceiros a compreender a necessidade do outro, auxiliando na resolução dos conflitos em canais B2B. Por esse motivo, é preciso que as empresas criem esquemas de comunicação, a fim de melhorar o seu entendimento de como codificar, transferir e interpretar informações, reduzindo os esforços de coordenação e de processamento do conhecimento e resolvendo mal-entendidos (PESCH; BOUNCKEN; KRAUS, 2016). No Quadro 3 é possível observar as principais correntes teóricas que abordam os desafios da comunicação colaborativa.

Quadro 3 - Desafios da comunicação colaborativa e as principais correntes teóricas que abordam a questão

Desafios	Autores e ano de publicação
Burocracia	Chang e Yeh (2014)
Competências profissionais	Benedičič <i>et al.</i> (2015); Goldberg e Howe (2015)
Conflitos	Chang e Yeh (2014); Žavbi e Vukašinovic (2014); Pesch, Bouncken e Kraus (2016)
Cultura organizacional	Pesch, Bouncken e Kraus (2016)
Estrutura organizacional	Chen, Li e Arnold (2017); Pesch, Bouncken e Kraus (2016)
Tomada de decisão	Chang e Yeh (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014); Žavbi e Vukašinovic (2014); Benedičič <i>et al.</i> (2015)
Propriedade intelectual	Chang e Yeh (2014) e Žavbi e Vukašinovic (2014)
Segurança das informações	Žavbi e Vukašinovic (2014)

Fonte: autora, 2020.

Além dos benefícios e desafios da comunicação colaborativa, é possível destacar os fatores críticos de sucesso (FCS). O conceito de FCS foi introduzido por Rockart (1979), que definiu o termo como um número limitado de áreas-chave em que os resultados, quando satisfatórios, vão garantir o desempenho competitivo bem-sucedido de uma organização. Segundo Daniel (1961), as organizações geralmente possuem de três a seis fatores que determinam o seu sucesso. Esses FCS são controláveis pela empresa, demonstrando a sua capacidade de atingir os objetivos (BROTHERTON; SHAW, 1996). O Quadro 4 apresenta os FCS da comunicação colaborativa e suas respectivas correntes teóricas.

Quadro 4 - Fatores críticos de sucesso da comunicação colaborativa e suas respectivas correntes teóricas

Fatores críticos de sucesso	Autores e ano de publicação
Busca conjunta de soluções	Bogers e Horst (2014); Chang e Yeh (2014)
Colaboração multidisciplinar	Bogers e Horst (2014); Durugbo (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014); Žavbi e Vukašinovic (2014); Goldberg e Howe (2015)
Confiança	Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014); Benedičič <i>et al.</i> (2015); Goldberg e Howe (2015); Pemartín, Rodríguez-Escudero e Munuera-Alemán (2018)
Cooperação	Pemartín, Rodríguez-Escudero e Munuera-Alemán (2018)
Engajamento	Bogers e Horst (2014); Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014)
Relacionamento	Chang e Yeh (2014); Chen, Li e Arnold (2017); Diegmann, Basten e Pankratz (2017); Zhang, Wang e Gao (2017)

Fonte: autora, 2020.

Conforme Susanty *et al.* (2017), a comunicação é um dos precursores da confiança, pois ela facilita a gestão dos relacionamentos e auxilia na resolução de conflitos, alinhando as percepções e expectativas entre fornecedores e compradores. A confiança, por sua vez, torna os membros comprometidos (GUNDRY *et al.*, 2016; PESCH; BOUNCKEN; KRAUS, 2016).

Em termos de resultados da comunicação colaborativa no desempenho das empresas, Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2014) citam um retorno positivo sobre o engajamento ativo do fornecedor, podendo ser atribuído às capacidades de unir os recursos que possibilitam a inovação, beneficiando as partes envolvidas, embora a realização de tais benefícios seja um processo a longo prazo. Além disso, envolver fornecedores e compradores resulta em solução de problemas, o que permite passar por ciclos completos de aprendizagem; é uma maneira de

compartilhar o conhecimento tácito e integrá-lo por meio das atitudes cooperativas (BOGERS; HORST, 2014; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018).

2.3.1.1 Facetas da comunicação colaborativa

As facetas da comunicação são combinadas, para formar estratégias de comunicação (MOHR; NEVIN, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; MOHR; FISCHER; NEVIN, 1996). As facetas são separáveis, e o grau de prevalência de cada uma influencia a natureza colaborativa da comunicação (HOSSAIN; CHONKO, 2018). As facetas *frequência*, *bidirecionalidade* e *formalidade* formam o fluxo de comunicação que determina a qualidade da comunicação e a capacidade relacional entre parceiros (MURPHY; SASHI, 2018). Na Figura 6, é possível observar o fluxo de comunicação colaborativa entre fornecedor e comprador e seus benefícios no relacionamento B2B.

Figura 6 - Fluxo de comunicação colaborativa entre fornecedor e comprador



Fonte: autora, 2020.

A *frequência da comunicação* está relacionada ao número de interações entre os parceiros em um determinado período de tempo (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Segundo Prahinski (2001), a frequência e a intensidade da comunicação aumentam quando há maior envolvimento entre as empresas. A quantidade de contato resulta em táticas operacionais e atitudes cooperativas (SAHADEV, 2008). Além disso, ocorre maior disseminação de informações (HOSSAIN; CHONKO, 2018). A quantidade de contato é importante para a troca relacional, intensificando a probabilidade dos parceiros de identificar as oportunidades lucrativas e de desenvolver expectativas compartilhadas (MEYER; ROWAN, 1977; MACNEIL, 1981; PALMATIER, 2008). Conforme Guetzkow (1965), a quantidade mínima de contato é importante nas relações B2B, no entanto, o contato exagerado pode sobrecarregar as partes envolvidas e gerar consequências disfuncionais. Mohr e Nevin (1990) citam que, para

avaliar a frequência de comunicação, é preciso examinar a quantidade de contato em relação ao que é necessário, a fim de conduzir as atividades adequadamente.

A *comunicação bidirecional* refere-se ao fluxo bidirecional entre as partes (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Maior fluxo bidirecional de comunicação é importante para melhorar a compreensão bilateral e diminuir os mal-entendidos por meio do *feedback* recíproco (FISHER; MALTZ; JAWORSKI, 1997). O *feedback* aumenta significativamente a confiança mútua entre as partes envolvidas no relacionamento (HOSSAIN; CHONKO, 2018), refletindo a reciprocidade entre parceiros, que é o centro de qualquer colaboração, uma vez que os parceiros precisam dividir os conhecimentos e informações; caso isso não ocorra, não há colaboração (CANTNER; MEDER; WOLF, 2011). Segundo Lascelles e Dale (1989), a empresa compradora muitas vezes não encoraja o *feedback* do fornecedor, e, quando ocorre, ele é ignorado ou colocado em segundo plano. A bidirecionalidade está fortemente relacionada com a satisfação do cliente, identificando a compatibilidade das metas e o compartilhamento de conhecimento e promovendo a disseminação de informação (ANDERSON; FORNELL; RUST, 1987).

As *comunicações formais* são estruturadas, planejadas e roteirizadas (CHEN; LI; ARNOLD, 2017), isto é, utilizam regras e procedimentos fixos no processo de comunicação (PRAHINSKI; BENTON, 2004) e referem-se à medida na qual os parceiros confiam nas regras ao gerenciar seu relacionamento (SIVADAS; DWYER, 2000; NOORDHOFF *et al.*, 2011). Conforme Jablin (1987), a formalidade sinaliza uma hierarquia nos relacionamentos, por ser pré-estabelecida, convencional e limitada a regras (KRAUT *et al.*, 1990). Vijayasarathy e Robey (1997) acreditam que a formalidade na comunicação exerce uma influência positiva na cooperação, uma das dimensões do relacionamento entre comprador e fornecedor. Maltz e Kohli (1996) defendem que a formalidade transmite configurações rastreáveis e verificáveis, induzindo à percepção de credibilidade, enquanto que a informalidade na comunicação se configura quando tais regras e hierarquias são eliminadas do processo de comunicação (HOSSAIN; CHONKO, 2018). A comunicação informal possibilita aos vendedores adaptar-se às necessidades dos seus compradores, transmitindo motivos para a construção do relacionamento (JABLIN, 1987; JOHNSON *et al.*, 1994).

Os fluxos de comunicação são afetados por expectativas que encorajam o compartilhamento aberto de informação (MACNEL, 1981). Em tal situação, é improvável que uma parte emita uma ação unilateral à outra sem receber algum tipo de *feedback*; a ausência de normas de compartilhamento de informações pode limitar a extensão em que os parceiros sentem a necessidade de compartilhar informações (MOHR; SOHI, 1995). Nos contextos em

que tais normas estão faltando, as partes envolvidas têm poucos incentivos ou motivos para estarem próximas; como resultado, a frequência de comunicação e a bidirecionalidade podem ser menores (MOHR; SOHI, 1995).

2.4 Valor da marca

O mercado industrial torna-se complexo devido à distinção dos produtos e/ou serviços. Por isso, é necessário que o fornecedor tenha uma equipe qualificada e capaz de identificar o desejo do cliente (KOTLER; PFOERTSCH, 2007). Homburg, Müller e Klarmann (2011), observam que as características do produto de um fornecedor podem ser classificadas em quatro: (i) individualidade; (ii) importância; (iii) complexidade; e (iv) força da marca.

A força da marca é o conjunto de associações e comportamentos dos compradores, distribuidores e empresa a que pertence à marca, permitindo à empresa desfrutar de vantagens competitivas (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011). Segundo Srivastava e Shocker (1991), a força da marca é resultante do valor da marca. O valor da marca é o resultado financeiro da gestão de potencializar a força da marca por meio de ações táticas e estratégias de marketing.

A marca envolve um conjunto de referenciais físicos e simbólicos que são capazes de influenciar e determinar as preferências do produto; nesse conjunto, as ligações emocionais são elementos-chave de diferenciação, mesmo em mercados industriais (LYNCH; CHERNATONY, 2004), pois uma marca baseada exclusivamente em características funcionais pode ser facilmente copiada (DOYLE, 2000). No cenário atual, as marcas adquiriram uma relevância muito grande para as empresas: não apenas no que diz respeito ao simbolismo que representam, mas também em relação a todos os produtos que levam o nome da empresa (OLIVEIRA *et al.*, 2015). O Quadro 5 apresenta as principais abordagens teóricas que contribuem para a definição de marca; em determinados momentos, verifica-se o estabelecimento de alguns contrapontos.

Quadro 5 - Principais abordagens teóricas para a definição de marca

Autores e ano de publicação	Conceitos
AMA (1960)	A marca é um nome, termo, símbolo, sinal, ou uma combinação de todos esses, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.
Aaker (1991)	A marca não é só um ativo estratégico, mas também a fonte principal de vantagem competitiva para uma empresa.
Kotler, Kotler e Kotler (1998) ⁵	A marca é um nome, termo, símbolo, sinal, ou uma combinação de todos esses, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou um grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes.
Kapferer (2004)	A marca é um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é relacionada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo.
Webster e Keller (2004)	As marcas são objetos que se relacionam com os compradores, ou seja, a marca pode, dessa forma, ser entendida como uma promessa de atributos (reais <i>versus</i> ilusórios; racionais <i>versus</i> emocionais; tangíveis <i>versus</i> intangíveis) geradores de satisfação.
Keller e Machado (2006)	A palavra <i>brand</i> deriva do nórdico antigo <i>brandr</i> , que significa “queimar”. A origem da “queima” refere-se a marcar a fogo, fato que ainda se verifica na pecuária, para marcar e identificar o gado. A marca possui o sentido de registrar o significado e o nome do produto para os compradores no mercado-alvo.
Serralvo (2006)	A marca é o conjunto de referenciais físicos e simbólicos capazes de influenciar e determinar a preferência para os produtos, tendo por base a oferta de valor a ela associada.

Fonte: autora, 2020.

De acordo com Kapferer (2004), é necessário que a marca consiga um significado exclusivo e positivo e que se sobressaia na mente do maior número de compradores, pois a marca interliga as impressões e experiências negativas e positivas que o cliente forma ao longo do tempo. A marca pode ser concebida como a expressão do conjunto de três benefícios proporcionados ao comprador: a) funcionais - relacionados com a qualidade intrínseca do produto/serviço e com a sua funcionalidade; b) econômicos - integradores de vantagens relativas avaliadas em termos de custo e de tempo; e c) psicológicos - de índole subjetiva, ligados às expectativas e percepções do consumidor, determinantes para a sua satisfação (AMBLER; STYLES, 1997).

Nesse sentido, a gestão da marca e o seu valor possuem diversos significados e podem ser vistos por duas perspectivas, dependendo de quem se beneficia desse valor, se a empresa

⁵ Kotler utiliza o conceito definido pela AMA, em 1960.

(B2B) ou o consumidor (B2C) (WOOD, 2000). O Quadro 6 compreende alguns dos principais estudos associados à gestão de marca em mercados industriais.

Quadro 6 - Conceitos associados à gestão de marca em mercados industriais

Autores e ano de publicação	Estudo	Conceitos associados
Mudambi, Doyle e Wong (1997)	Exploração da marca em contexto B2B	As marcas diferenciam a oferta das empresas de seus concorrentes e são compostas de atributos tangíveis e intangíveis.
Michell, King e Reast (2001)	Valor da marca em contexto B2B	O valor da marca está associado à qualidade percebida, à imagem e à liderança.
Mudambi (2002)	Importância da gestão de marcas e reputação de empresas em diferentes segmentos de lealdade	A reputação das empresas tem uma influência diferente nos segmentos de mercado leais e não leais.
Glynn e Brodie (2004)	Papel das marcas para criar valor nos relacionamentos B2B	As estratégias de marca têm uma eficácia mista.
Lynch e Chernatony (2004)	Marca no contexto B2B	Valores racionais e emocionais da marca
Cretu e Brodie (2007)	Influência entre imagem da marca e reputação de fornecedores de pequenas empresas	A imagem da marca influencia as percepções dos clientes de produtos e serviços, enquanto a reputação da empresa influencia a lealdade do cliente.
Han e Sung (2008)	Relação entre valor da marca e desempenho em negócios B2B	Os compradores estão dispostos a pagar um preço excessivo por uma oferta superior à dos seus concorrentes.
Juntunen, Juntunen e Juga (2011)	Valor da marca corporativa e lealdade nos mercados B2B	A imagem da marca é traduzida em lealdade, entretanto, a lealdade não é um componente ou um resultado do valor da marca.
Sneider Castillo e Ortégón Cortazar (2016)	Valor da marca em contexto B2B	O valor da marca está ligado a associações da marca, consciência da marca, qualidade percebida dos produtos e serviços e lealdade à marca.

Fonte: autora, 2020.

Em mercados industriais, a marca pode ser definida como uma entidade que individualiza uma promessa de valor relevante, robusta e credível em associação a um produto, a um serviço ou a uma organização (WARD; LIGHT; GOLDSTINE, 1999). As funções mais importantes da marca em mercados industriais são desenvolver a eficiência da informação, reduzir os riscos e criar benefício por meio do aumento do valor e da imagem. Nessa direção, a marca se torna relevante em um determinado mercado, uma vez que as relações entre

fornecedor e comprador auxiliam as empresas a diferenciarem-se emocionalmente em um mercado altamente racional, em função de essas relações serem baseadas em confiança (CASPAR; HECKER; SABEL, 2002). A marca também garante a qualidade, a origem e a *performance*; relacionado a isso, está o aumento do valor percebido pelo comprador, reduzindo a complexidade envolvida na decisão de compra (BLACKETT, 1998).

Conforme Anderson e Narus (2008), as marcas no mercado de bens industriais servem exatamente aos mesmos propósitos que no mercado de bens de consumo: facilitam a identificação do produto, dos serviços e do negócio e estabelecem a sua diferenciação da concorrência. Aliado a isso, outro aspecto importante no contexto industrial é que a marca atinge não apenas seus compradores, mas também todos aqueles que estão relacionados a uma empresa, como investidores, acionistas, funcionários, parceiros, fornecedores, entre outros (KOTLER; PFOERTSCH, 2007). Por esse motivo, os estudos têm se concentrado no valor da marca em mercados B2B (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016).

O valor da marca está cada vez mais sendo vinculado à valorização e à relevância que o comprador estabelece pela marca de um fornecedor. A decisão de compra é determinada pelo valor da marca, representado pelo conjunto de vários elementos importantes na mente do comprador que são benéficos para as receitas e os lucros das empresas (LEEK; CHRISTODOULIDES, 2012). Uma marca bem percebida pode contribuir para avaliações de atributos do produto em termos de associação positiva (por exemplo, qualidade e confiabilidade) e recebe mais consideração e atenção dos compradores enquanto avaliam as alternativas de compra (BROWN *et al.*, 2011).

Segundo Srivastava e Shocker (1991), o valor da marca é como um conjunto de associações e comportamentos por parte dos compradores, distribuidores e da empresa-mãe de uma marca que permite à empresa obter maior volume de vendas e/ou maiores margens. Já Aaker (1998, p. 16) define o valor da marca como “um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo que se somam ou se subtraem do valor fornecido por um produto ou serviço a uma empresa e/ou para os clientes”. Um ponto interessante nesta definição são os termos “ativos” e “passivos”, que trazem consigo a ideia de que uma marca pode tanto aumentar o valor de um produto ou serviço como diminuí-lo, sendo, neste caso, um passivo.

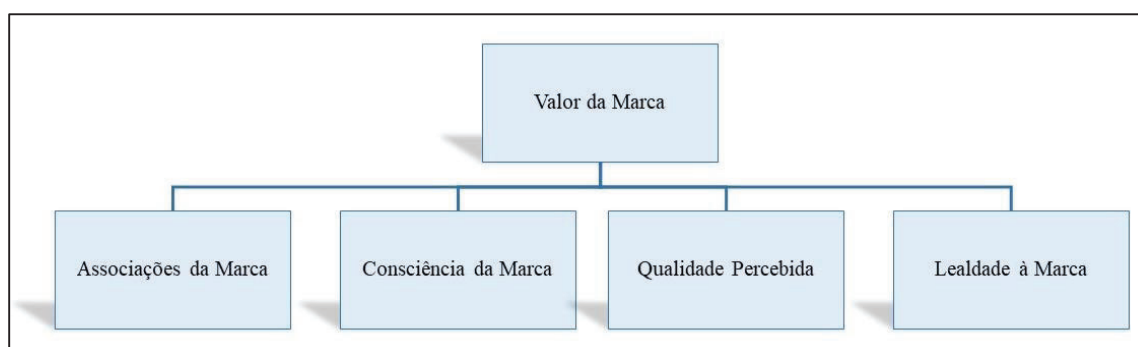
Muitas abordagens têm sido propostas para estimar o valor da marca tanto sob a óptica financeira quanto sob a óptica do comprador (SHANKAR; AZAR; FULLER, 2007; OLIVEIRA; LUCE, 2011). Pela óptica financeira, o valor da marca pode ser mensurado por seis métodos de avaliação financeira da marca (TRINTA, 2006). Entretanto, Ambler (2003, p. 54) observa que, embora um grande número de modelos seja utilizado para avaliar as marcas,

“o principal é o que envolve os futuros fluxos de caixa descontados”. A Interbrand (2006) compreende que, além dos métodos de avaliação do fluxo de caixa descontado, é importante avaliar o valor de mercado da marca.

Pela óptica do comprador, Keller (1993) cita duas abordagens para medir o valor da marca: (i) a abordagem indireta, que procura acessar os recursos potenciais do valor da marca pela mensuração do conhecimento da marca (*brand awareness* e *brand image*); e (ii) a abordagem direta, que mede o valor da marca baseada no acesso direto do impacto do conhecimento da marca na resposta do comprador para diferentes elementos do programa de marketing da empresa. De acordo com a Interbrand (2006), o entendimento, a interpretação e a mensuração dos indicadores do valor da marca na perspectiva do comprador são extremamente relevantes, pois eles representam as principais medidas do comportamento de compra de que depende o sucesso das marcas.

Na perceptiva da mensuração do valor da marca na óptica do comprador, a literatura destaca o modelo de Aaker (1998). Esse modelo é o mais citado e utilizado em mercados de consumo e industrial para compreender o valor da marca. Aaker (1998) propôs que o efetivo valor da marca está mais precisamente no consumidor, no modo pelo qual ele percebe a marca. Com o intuito de captar a percepção do comprador em relação à marca, o autor elaborou um modelo multidimensional. Suas dimensões, também chamadas de ativos ou passivos, podem agregar ou não valor à marca em questão. Dessa forma, uma dimensão é tida como um ativo da marca se agregar valor a esta e vice-versa. As dimensões para mensurar o valor da marca em mercados industriais são: (i) associações da marca; (ii) consciência da marca; (iii) qualidade percebida; e (iv) lealdade à marca (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Essas dimensões no contexto B2B são ilustradas na Figura 7.

Figura 7 - Dimensões do valor da marca no contexto B2B



Fonte: autora, 2020.

As **associações da marca** referem-se a tudo que conecta o cliente com a marca: imagens do usuário, atributos do produto, situações de uso, associações organizacionais, personalidade da marca e símbolos. As associações da marca são todos os pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças e atitudes relacionados à marca (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Ao analisar o conceito de associações da marca, é importante diferenciar imagem de identidade da marca. A imagem da marca é o conjunto de associações organizadas de forma significativa na mente do consumidor. Já a identidade da marca é o conjunto de associações que a empresa pretende criar ou manter, agindo como uma promessa para o comprador (AAKER, 1996).

A **consciência da marca** é a capacidade do comprador de lembrar, reconhecer ou recordar da marca como integrante de certa categoria de produtos (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Também está associada ao desempenho do *recall* da marca (AAKER, 2003) e relacionada à força da marca na memória, refletida na capacidade do cliente em identificar vários elementos, como nome, logotipo, símbolo, embalagem e *slogan* da marca em diferentes condições. O conhecimento é o principal indicador da marca, uma vez que uma marca desconhecida não possui valor para o cliente (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016).

A **qualidade percebida** é um tipo especial de associação por meio da qual os clientes julgam o desempenho dos produtos com base em suas experiências de consumo (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Refere-se à percepção do cliente ligada à qualidade geral ou ao nível de superioridade de um produto em relação à sua finalidade e às alternativas da concorrência existentes no mercado (AAKER, 1991). A qualidade percebida compreende a qualidade objetiva ou funcional dos produtos que estão sendo internalizados pelos clientes com base no cumprimento de suas expectativas ou satisfação, evidenciando confiança (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Aaker (1992) entende que a qualidade percebida gera uma percepção de superioridade.

A **lealdade à marca** define o apego que o cliente sente pela marca (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016) e é a principal dimensão na avaliação do valor da marca (AAKER, 1991). Aaker (1992) refere-se ao potencial de reduzir custos de aquisição e de marketing, pois reter os clientes atuais é mais barato do que adquirir novos clientes. Nesse sentido, quanto maior for a lealdade à marca, menor é a vulnerabilidade dos clientes aos estímulos de marketing dos concorrentes. Aaker (1998) propõe que a lealdade à marca seja dividida em cinco níveis: não leal; satisfeito e sem razão para mudar; satisfeito, mas com medo dos custos de mudança; adepto; e comprometido. Esses níveis identificam o grau de lealdade

do cliente em relação à marca. Cada um deles representa um desafio diferente de marketing e um tipo diferente de ativo para ser gerenciado e explorado.

2.5 Lealdade nos relacionamentos B2B

A partir da década de 1960, estudos começaram a mensurar os fatores de lealdade. Na década de 1970, alguns pesquisadores iniciaram o estudo dos fatores que antecediam a lealdade. No entanto, na década seguinte, o assunto não recebeu grande destaque por parte dos pesquisadores. Apenas nos anos 1990, o assunto ganhou relevância nos estudos de marketing de relacionamento (FRANK, 1967; OLIVER, C., 1990; OLIVER, R., 1999). A lealdade possui diversas definições, alguns autores compreendem que a lealdade está associada aos fatores de compras repetidas e continuidade de transações, reforçando a existência de um relacionamento de longo prazo (WAN *et al.*, 2013). No Quadro 7, é possível observar as principais abordagens teóricas que contribuíram para a definição de lealdade.

Quadro 7- Principais abordagens teóricas para a definição de lealdade

Autores e ano de publicação	Conceitos
Dick e Basu (1994)	A lealdade é a força da relação entre a atitude relativa de um indivíduo e seu comportamento de compra repetida.
Jones e Sasser Jr. (1995)	A lealdade do comprador é um sentimento de ligação ou de afeto com as pessoas de uma empresa, seus produtos ou serviços.
Griffin (1995)	A lealdade é o ato de recomprar regularmente determinados produtos ou serviços e de recomendá-los a outros; é também uma proteção a promoções de outros produtos ou serviços similares e concorrentes.
Reichheld (1996)	A lealdade representa clientes de longo prazo que compram mais, tomam menos tempo da empresa, são menos sensíveis ao preço e trazem novos clientes, além de não possuírem custo de aquisição.
Griffin (1998)	A lealdade são compras não aleatórias feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões.
Oliver (1999)	A lealdade é um profundo compromisso de recomprar um produto/serviço, ou seja, são compras repetidas da mesma marca e/ou empresa, independentemente de influências de marketing.
Dominguez (2000)	A lealdade está relacionada com a retenção de clientes e a repetição de compras, o que é admissível em cenários competitivos (em que a compra repetida não ocorre por falta de concorrência).
Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)	A lealdade é uma intenção de desempenhar um conjunto de comportamentos que sinalizem uma motivação de manter um relacionamento com a empresa em questão, incluindo alocação de mais recursos ao provedor de serviços, recomendação dos produtos e/ou serviços por boca a boca e intenção de retorno.
Larán e Espinoza (2004)	A lealdade é um estado de preferência que parte do cliente, em que a empresa tem de oferecer aqueles fatores que o satisfazem, para que, a partir de um processo cognitivo-afetivo de formação do comprometimento, a lealdade seja estabelecida.
Giuliani, Camargo e Galli (2010)	A lealdade do comprador é motivada pela relação entre os benefícios relacionais e a qualidade do relacionamento.

Fonte: autora, 2020.

Segundo Oliver (1999), inicialmente, a lealdade foi vista simplesmente como uma repetição de compra. Entretanto, com o passar dos anos, pesquisadores de marketing perceberam que a recompra não é uma evidência suficiente de lealdade (NEWMAN; WERBEL, 1973). No estudo empírico que realizaram, Laran e Espinoza (2004) confirmaram que o índice de recompra nem sempre indica lealdade à empresa. Conforme os autores, a compra pode ter ocorrido em função de outros fatores, como preço e conveniência.

Por esse motivo, Dick e Basu (1994) ampliam a discussão sobre o conceito de lealdade. Os autores passam a “representar” a lealdade por meio de uma combinação entre a atitude relativa à marca e a repetição de compras, originando os conceitos de lealdade espúria e lealdade latente e analisando a lealdade pelas dimensões atitudinal e comportamental. Os clientes são leais a um fornecedor desde que ambas as dimensões sejam positivas, ou seja, elevada atitude está aliada à elevada situação de recompra. Com o modelo proposto pelos autores, é possível afirmar que nem sempre o cliente que compra repetidamente um produto está sendo leal, pois a compra pode estar sendo motivada por uma conveniência, ou seja, há situações de lealdade e de ausência de lealdade.

Partindo desse pressuposto, a literatura buscou definir os principais antecedentes da lealdade nos relacionamentos B2B. Entre os antecedentes, destacam-se: comprometimento, confiança, satisfação e valor percebido (GIULIANI; CAMARGO; GALLI, 2010). Estudos recentes destacam também a comunicação e o relacionamento de longo prazo como antecedentes da lealdade em mercados industriais (SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018). O Quadro 8 exhibe as dimensões dos antecedentes da lealdade nos relacionamentos B2B e suas respectivas definições.

Quadro 8 - Principais dimensões da lealdade nos relacionamentos B2B e as respectivas definições

Dimensão	Autores e ano de publicação	Definição
Comprometimento	Kumar, Scheer e Steenkamp (1995)	Há três dimensões: (i) disposição de investir na relação; (ii) expectativa da continuidade do relacionamento; e (iii) comprometimento afetivo entre as partes.
Comprometimento	Prahinski e Benton (2004)	É a percepção dos fornecedores em relação ao grau com qual a empresa compradora se sente obrigada a continuar com um fornecedor específico.
Confiança	Morgan e Hunt (1994)	É a credibilidade da empresa parceira.
Comunicação	Morgan e Hunt (1994)	É o principal precursor de confiança, pode ser definida como formal ou informal, com o intuito de compartilhar informações relevantes e oportunas entre a diade.
Comunicação	Corsaro e Snehota (2010)	Aumenta o valor dos compradores.
Comunicação	Aziz (2015)	Influencia a força do relacionamento com o passar do tempo.
Comunicação	Hossain e Chonko (2018)	As várias facetas da comunicação influenciam a lealdade do cliente em um ambiente de vendas entre empresas.
Relacionamento	Groff (2001)	O relacionamento de longo prazo entre os clientes e a empresa tem em vista a conquista de benefícios mútuos, de modo que exista a construção de confiança, lealdade e comprometimento.
Satisfação	Ruekert e Churchill Jr. (1984)	É multidimensional e envolve: (i) produtos; (ii) aspectos financeiros; (iii) interações sociais; e (iv) programas cooperativos.
Satisfação	Mohr, Fischer e Nevin (1996)	O fluxo de comunicação está positivamente relacionado com a satisfação do cliente em um ambiente B2B.
Satisfação	Parsons (2002)	São as interações entre empresas fornecedoras e compradoras, quando ambas atendem as expectativas de cada uma.
Valor percebido	Zeithaml (1988)	É a avaliação global do cliente da utilidade de um produto ou um serviço baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado.
Valor percebido	Morgan e Hunt (1994)	São valores compartilhados entre fornecedor e comprador, contribuindo para um relacionamento duradouro.

Fonte: autora, 2020.

Conforme Kumar, Scheer e Steenkamp (1995), o comprometimento nos RIO tem três dimensões principais: a disposição dos parceiros em investir na relação, a expectativa da continuidade do relacionamento e o comprometimento afetivo entre as partes. O comprometimento é o sentimento de estar emocionalmente disposto a manter um relacionamento de longo prazo com uma determinada empresa (MALONI; BENTON, 2000).

Para Morgan e Hunt (1994, p. 23), a confiança é “a crença na integridade e na boa-fé da outra parte da relação e a predisposição para confiar”. O fator confiança, de que a comunicação

é um dos precursores (SUSANTY *et al.*, 2017), é sempre citado como um elemento crítico para determinar o sucesso do RIO (MALONI; BENTON, 2000).

A comunicação influencia a natureza e a força do relacionamento com o passar do tempo (AZIZ, 2015), aumentando o conceito de valor perante os compradores (CORSARO; SNEHOTA, 2010). Assim, o fluxo de comunicação entre empresas age na satisfação e na lealdade do cliente (MOHR; FISCHER, NEVIN, 1996; HOSSAIN; CHONKO, 2018).

Para que o relacionamento seja idealizado, é necessário que o cliente possua experiências satisfatórias com o produto/serviço adquirido (GROFF, 2001). Para Ruckert e Churchill Jr. (1984), a satisfação é multidimensional e ocorre com relação aos produtos, aos aspectos financeiros, às interações sociais, aos programas cooperativos e a outros auxílios. Ela mede o grau em que as interações entre empresas fornecedoras e compradoras atendem as expectativas criadas (PARSONS, 2002).

Já o valor percebido do comprador é a avaliação global da utilidade de um produto e/ou um serviço, baseada nas percepções do que é recebido e do que é dado, isto é, o valor percebido está associado à impressão que o comprador tem da sua relação como um todo (ZEITHAML, 1988). Para Morgan e Hunt (1994), o valor percebido são os valores compartilhados entre fornecedor e comprador que contribuem para um relacionamento duradouro.

Segundo Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007), a lealdade do comprador pode ser separada em duas: (i) lealdade ao vendedor e (ii) lealdade à empresa. Embora o vendedor seja um representante da empresa de vendas, muitas vezes, a lealdade estabelecida entre vendedor e comprador não promove a lealdade do comprador à empresa de vendas. Isso ocorre particularmente quando o vendedor constitui um estilo de comunicação baseado em um relacionamento individual (HOSSAIN; CHONKO, 2018), ou seja, a lealdade do comprador fica associada ao vendedor e controlada por ele (BERRY, 1995), gerando uma “lealdade ilusória” à empresa vendedora (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007).

2.5.1 Lealdade ao vendedor

O relacionamento interpessoal, com o passar dos anos, institucionalizou-se aos RIO (GIDDENS, 1979). As relações interpessoais tornaram-se baseadas em trocas que buscam a satisfação pessoal, e não econômica, sustentando um relacionamento fundado na confiança e possibilitando ganhos significativos das decisões conjuntas, por meio da comunicação eficaz e da colaboração (MACNEIL, 1978; DWYER; SCHURR; OH, 2006). A satisfação econômica

está associada aos atributos intangíveis das relações industriais, enquanto a satisfação não econômica é a resposta afetiva e positiva aos aspectos do relacionamento (SANZO *et al.*, 2003).

A satisfação entre comprador e vendedor é definida como a avaliação de todos os resultados da relação (GEYSKENS; STEEMKAMP, 2000). As relações comprador-vendedor envolvem diferentes benefícios e custos. Entre eles, podem-se destacar menor incerteza, dependência administrada, eficiência de troca e satisfação, além da possibilidade de ganhos significativos das decisões conjuntas e, conseqüentemente, também das individuais, por causa da comunicação eficaz e da colaboração para o alcance de metas. A percepção da eficácia da relação de troca representa, para o comprador, uma barreira significativa à mudança e, para o vendedor, uma vantagem competitiva que o isola da competição por preços (DWYER; SCHURR; OH, 2006).

Segundo Dwyer, Schurr e Oh (2006), o processo do relacionamento entre compradores e vendedor é desenvolvido por meio de cinco fases gerais, classificadas como: (i) conscientização; (ii) exploração; (iii) expansão; (iv) comprometimento; e (v) dissolução, pelas quais os parceiros atingem a satisfação e, conseqüentemente, a lealdade do comprador ao vendedor. De acordo com Oliver (1997), a lealdade interpessoal é geralmente mais importante do que a lealdade por marcas, empresas e pontos de venda, uma vez que a lealdade interpessoal tem aspectos associados a confiança e comprometimento, podendo ser desenvolvida de forma mais efetiva, pois as relações interpessoais são mais intensas e duradoras do que as relações indivíduo-empresa (IACOBUCCI; OSTROM, 1996).

Segundo Metcalf, Frear e Krishnan (1992), compradores e vendedores desenvolvem progressivamente esforços colaborativos para produzir produtos de qualidade e, ao mesmo tempo, reduzir custos para atender à demanda em uma competição global. Esse trabalho é focado em relacionamentos colaborativos com fornecedores, definidos como um reconhecimento mútuo e compreensivo de que o sucesso de cada empresa depende em parte da outra. Assim, cada empresa toma ações para prover um esforço coordenado e focado em satisfazer os requisitos do outro (CLARO, D.; CLARO, O., 2004)

Dessa forma, Reynolds e Beatty (1999) entendem que a lealdade do comprador ao vendedor influencia positivamente a lealdade do comprador à empresa, e elas são influenciadas pelo resultado da satisfação dos compradores. Na interação do comprador com o vendedor, o relacionamento se torna mais importante, e os compradores investem mais esforços para fortalecê-lo e mantê-lo (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; LAGACE; DAHLSTROM; GASSENHEIMER, 1991).

2.5.2 Lealdade à empresa

A lealdade à empresa vendedora é definida como a “intenção de realizar um conjunto diversificado de comportamentos que sinalizam uma motivação para manter um relacionamento com a empresa focal” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). A intenção do comprador de continuar a realizar negócios com a empresa vendedora baseia-se nas interações do comprador com o vendedor e outros funcionários, na vantagem comparativa da oferta de produto e/ou serviço da empresa e/ou em outras atividades geradoras de lealdade associadas à empresa (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007). Conforme Wiersema (1996), a empresa que estabelece uma intimidade com o comprador consegue vender qualquer coisa, e, quanto mais benefícios a empresa oferecer, mais produtos e serviços serão comprados.

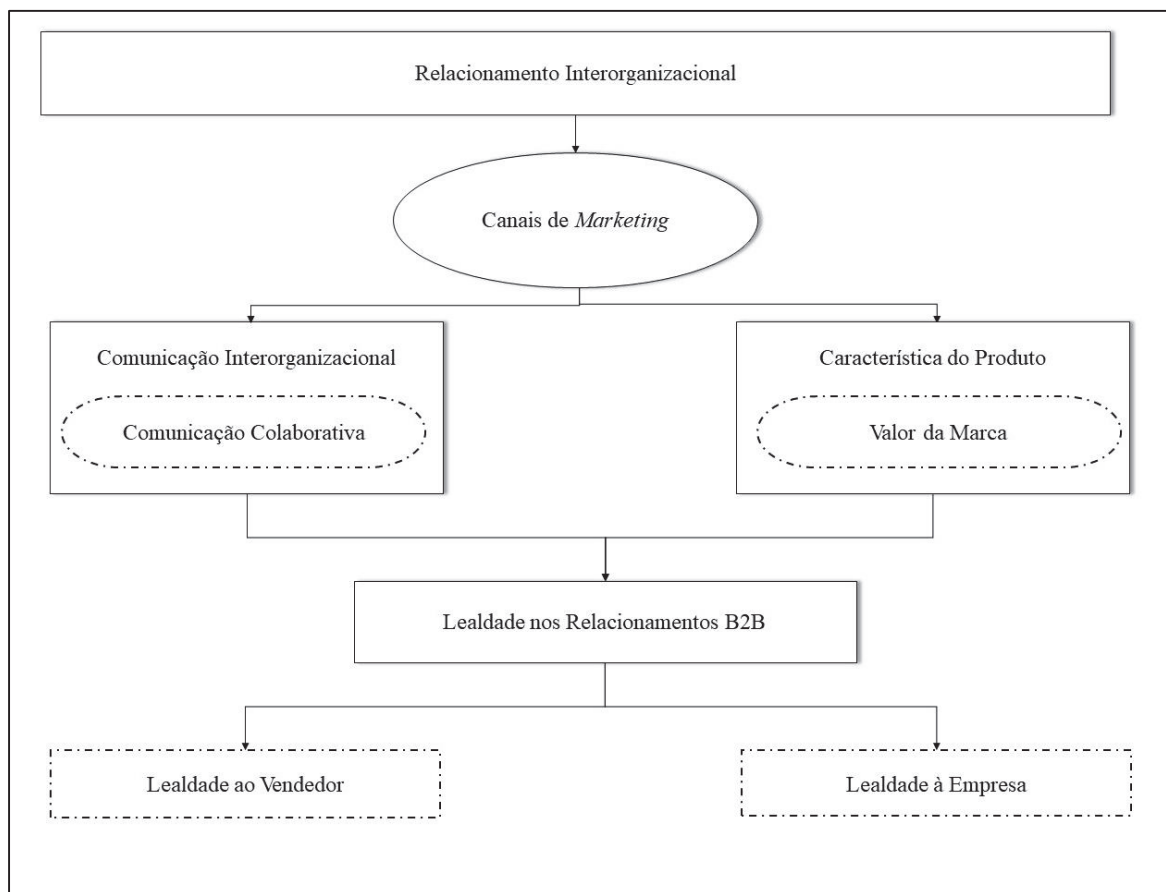
Segundo Dominguez (2000), compradores leais são mais rentáveis do que novos compradores, ao analisar o comportamento dos elementos do fluxo de caixa gerado por clientes de longo prazo. Além disso, o esforço para efetivar a venda inicial, os custos com o treinamento dos novos clientes e o vínculo de novos relacionamentos e interações fazem com que o lucro por comprador aumente, conforme o número de anos que o cliente utiliza o produto e/ou o serviço. Para Shapiro e Sviokla (1995), o custo da conquista de compradores é superior ao de manutenção (estima-se que cerca de cinco vezes, em média), o que sugere a busca da rentabilidade apoiada na lealdade (manutenção) do cliente.

Um comprador leal consome menos recursos de marketing e vendas e compra mais (volume e frequência) da empresa. Ele está mais propenso a testar ofertas de novos produtos de sua marca preferida, absolvendo os erros e suportando o aumento de preço, caso a empresa continue a fornecer alta *performance* (DOMINGUEZ, 2000). Cultivar compradores proporciona à empresa melhores resultados financeiros (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996) e aumento de desempenho de mercado (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Por isso, com uma estratégia de relacionamento, é obtido aumento da lucratividade por comprador, pois os clientes, que desejam reconhecimento, valor, qualidade e respeito em troca da preferência pela empresa, fazem suas decisões de compra baseados no relacionamento que têm com seus fornecedores (BRETZKE 2000).

2.6 Modelo teórico

Depois de discutido o arcabouço teórico que dá sustentação à pesquisa, a seguir, será apresentado o modelo teórico da pesquisa e as relações a serem testadas (hipóteses). A Figura 8 ilustra o modelo teórico do estudo.

Figura 8 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: autora, 2020.

Esta dissertação parte da teoria dos RIO, segundo a visão de Zhang *et al.* (2016), que destaca que as relações comerciais são estratégias interorganizacionais empregadas pelas empresas em suas negociações. Dentro desse tema, sobressaem-se os canais de marketing. Nessa perceptiva, Coughlan *et al.* (2012) verificam que as relações B2B em canais podem ocorrer entre fabricante, distribuidor (intermediário) e compradores B2B (produtor rural). Um exemplo desse tipo de relação pode ser observado no setor do agronegócio (LILIEN, 2016). Nesse contexto, Hossain e Chonko (2018) citam a importância de estudos sobre a comunicação

como uma estratégia eficaz em canais. Portanto, opta-se pela estratégia de comunicação colaborativa (MOHR; NEVIN, 1990), que é um meio de compartilhar valores e alinhar interesses, ajudando os parceiros a compreender a necessidade do outro, melhorando a satisfação e oportunizando a lealdade (MOHR; FISCHER; NEVIN, 1996). Além disso, evidencia-se na literatura a importância das características do produto, como o valor da marca, um elemento importante na lealdade do comprador B2B (AAKER, 1998; HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011; SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016).

Segundo Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007), a lealdade de um comprador em mercados industriais pode ser classificada em (i) lealdade ao vendedor e em (ii) lealdade à empresa. A lealdade ao vendedor diz respeito à lealdade do comprador ao seu vendedor especificadamente, enquanto a lealdade do comprador à empresa está relacionada à lealdade à empresa vendedora (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007).

Apoiando-se no modelo conceitual, são levantadas as hipóteses a serem testadas, a fim de atingir os objetivos propostos pelo estudo. Para (a) analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade ao vendedor e (b) analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade à empresa, parte-se da teoria de Mohr e Nevin (1990), que propõe que a comunicação colaborativa é dividida em três facetas de comunicação, a bidirecionalidade, a frequência e a formalidade. A bidirecionalidade está relacionada com o quanto o fluxo de comunicação é bidirecional entre a díade. A frequência de comunicação está relacionada com a quantidade de interação entre as partes. E a formalidade está relacionada com o quanto a comunicação é estruturada e planejada entre os membros do canal.

Os propósitos de (c) mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e (d) mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador à empresa baseiam-se em estudos que apontam o valor da marca como um elemento importante da lealdade do comprador B2B (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). E para (e) examinar se a lealdade do comprador ao vendedor influencia a lealdade do comprador à empresa, parte-se dos achados de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007), que propõem que a lealdade do comprador ao vendedor possibilita a lealdade do comprador à empresa.

2.7 Hipóteses do estudo

As hipóteses deste estudo procuram verificar os antecedentes da lealdade. Parte-se do pressuposto de que a estratégia de comunicação colaborativa impactará na lealdade do comprador ao vendedor (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996; JOSHI, 2009; SUSANTY *et al.*,

2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018). Cada hipótese da comunicação colaborativa foi dividida em três facetas, para medir separadamente o construto e analisar o efeito individualmente da frequência, da bidirecionalidade e da formalidade de comunicação na lealdade do comprador ao vendedor.

Primeiramente, parte-se do pressuposto de que a frequência de comunicação impactará na lealdade do comprador ao vendedor. Uma maior frequência de comunicação entre vendedor e comprador auxilia ambos a identificar suas semelhanças, contribuindo para melhores resultados coletivos (CHURCHILL; FORD; WALKER, 1976; ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987; ANDERSON; WEITZ, 1989). A frequência de comunicação também facilita a compreensão do vendedor quanto às necessidades do comprador (FISHER, 1978), oportunizando a disseminação das informações entre a díade (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Portanto, a primeira hipótese decorre da frequência de comunicação:

H1: a frequência de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.

Em segundo lugar, pressupõe-se que a bidirecionalidade de comunicação impactará na lealdade do comprador ao vendedor. O maior fluxo bidirecional de comunicação auxilia o *feedback* entre as partes, possibilitando a compreensão das metas de cada um e facilitando a coordenação entre elas (GUILTINAN; REJAB; RODGERS, 1980). A bidirecionalidade é importante para melhorar a compreensão bilateral (FISHER *et al.*, 1997). Conforme Hossain e Chonko (2018), maior fluxo bidirecional, além de oportunizar o *feedback* recíproco, promove a confiança na relação comprador-vendedor. A bidirecionalidade na comunicação oferece também esclarecimentos entre a díade e um senso de integralidade na troca de informações (MOHR; SOSHI, 1995). Portanto, a segunda hipótese, decorrente da bidirecionalidade, é:

H2: a bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.

Por último, parte-se do pressuposto de que a formalidade de comunicação impactará na lealdade do comprador ao vendedor. A comunicação possui elementos formais e informais (HARTMAN; JOHNSON, 1990). A comunicação formal, por sinalizar hierarquia autoritária em relacionamentos, é pré-estabelecida, convencional e limitada a regras e normas (KRAUT *et al.*, 1990; BOUTY, 2000). Quando tais regras e hierarquias são eliminadas do fluxo de comunicação, o grau de informalidade na comunicação é aprimorado (HOSSAIN; CHONKO, 2018). A comunicação informal possibilita a adaptação dos vendedores às necessidades dos seus clientes (JOHNSON *et al.*, 1994), transmitindo motivos para a construção de relacionamento (JABLIN, 1987). Ao interagir com um vendedor, é natural que os compradores

esperem flexibilidade, abertura, espontaneidade e empatia, fatores que podem ser efetivamente aprimorados por meio da informalidade na comunicação (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Devido à abertura e à parceria mútua, que são estimuladas por meio de um ambiente amigável, a amizade entre as partes induz à lealdade (BEATTY *et al.*, 1996). A partir dessa relação teórica da formalidade, propõe-se a terceira hipótese:

H3: a formalidade de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador ao vendedor.

As hipóteses a seguir fundamentam-se nos estudos que sugerem que a estratégia de comunicação colaborativa impactará na lealdade do comprador à empresa (MOHR; NEVIN, 1990; MOHR; FISHER; NEVIN, 1996; MOHR; SPEKMAN, 1994; JOSHI, 2009; SUSANTY *et al.*, 2017; HOSSAIN; CHONKO, 2018). Cada hipótese da comunicação colaborativa está dividida em três facetas, para medir separadamente o efeito da frequência, da bidirecionalidade e da formalidade de comunicação na lealdade do comprador à empresa.

Primeiramente, pressupõe que a frequência de comunicação impactará na lealdade do comprador à empresa. Segundo Godfrey, Seiders e Voss (2011), é importante encontrar um nível ideal de frequência de comunicação com os compradores. A frequência de comunicação acima do nível desejado pode irritar o cliente e levar à deserção; pode, inclusive, confundir-lo e estimular a suspeita sobre o motivo implícito da empresa (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Em pesquisa realizada em um contexto B2B, Rutherford, Anaza e Phillips (2012) concluíram que o alinhamento de frequência de comunicação (nível ideal de frequência) pode efetivamente reduzir o conflito da empresa vendedora com a empresa compradora. Portanto, a quarta hipótese, inferida da frequência, é:

H4: a frequência de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador à empresa.

Em segundo lugar, propõe-se que a bidirecionalidade impactará na lealdade do comprador à empresa. Um maior fluxo de comunicação bidirecional entre empresa e comprador proporciona maior grau de utilização do conhecimento, estabelecendo a confiança mútua e promovendo o compartilhamento de informações, oportunizando esclarecimentos e senso de integralidade (ANDERSON; LODISH; WEITZ, 1987; MOHR; SAHI, 1995). Além disso, estabelece-se um padrão contínuo e recíproco de comunicação entre as partes, e as empresas podem transmitir e alinhar suas expectativas (JOSHI, 2009). Esses padrões de comunicação permitem uma coordenação entre os parceiros (BIDAULT; DESPRES; BUTLER, 1998), enquanto a ausência de coordenação pode atrasar ou frustrar o alcance das metas em conjunto (ROY *et al.*, 2004). Portanto, a quinta hipótese, inferida da bidirecionalidade, é:

H5: a bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa.

Por último, pressupõe-se que a formalidade impactará na lealdade do comprador à empresa. Embora a comunicação informal seja mais poderosa no aprimoramento de relacionamentos B2B, o papel da formalidade na promoção da harmonia relacional não pode ser ignorado (HOSSAIN; CHONKO, 2018). A comunicação formal transmite informações rastreáveis e verificáveis, o que pode induzir percepções mais fortes de credibilidade e segurança nas interações (JOHNSON *et al.*, 1994; MALTZ; KOHLI, 1996). A formalidade também é importante para as transações de rotina, afetando a percepção do receptor referente à qualidade da comunicação e à satisfação (ARGOTE, 1982; MOHR; SOHI, 1995). Por isso, um certo grau de formalidade é desejado, uma vez que as empresas são construídas sobre normas formais, e suas transações devem incorporar formalidades para manutenção de relações harmônicas. Os compradores devem esperar informações estruturadas, oportunas, rastreáveis e completas das empresas de vendas (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Com base no exposto, delinea-se a sexta hipótese:

H6: a formalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa.

As próximas hipóteses são baseadas nos estudos de Homburg, Müller e Klarmann (2011) e de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016), que demonstram que as características do produto, como o valor da marca, influenciam na lealdade do comprador. Cada hipótese é analisada separadamente, para medir o efeito do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa.

Primeiramente, pressupõe-se que o valor da marca influenciará na lealdade do comprador ao vendedor. As emoções associadas à marca forte influenciam as expectativas do comprador em relação ao vendedor e aos funcionários da linha de frente. Desta posição os compradores provavelmente esperam comportamentos afetivos do vendedor, como, por exemplo, o estabelecimento de um relacionamento pessoal (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011). O valor da marca em mercados industriais, por um lado, desempenha um papel estratégico na redução de riscos, pois ajuda na orientação, na pré-seleção e na comunicação do comprador. Por outro lado, fornece informações sobre a qualidade percebida na eficiência da resolução de problemas e no atendimento às expectativas de qualidade que fazem com que a marca da empresa tenha um efeito positivo nas intenções de compra (BACKHAUS; MUEHLFESLD; OKOYLE, 2008). A construção da marca pode ser de grande importância para as empresas B2B, que competem em mercados compactos e altamente

competitivos, pois a marca pode ser considerada um ativo de mercado que fornece às empresas recursos valiosos, proporcionando uma relação com compradores (BREIVIK, 2000). Portanto, a sétima hipótese é:

H7: o valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.

Em segundo lugar, propõe-se que o valor da marca influenciará na lealdade do comprador à empresa. Marcas fortes desfrutam de alto nível de reconhecimento relacionado à qualidade superior do produto e a benefícios de seus atributos (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011). A marca fornece aos compradores informações valiosas sobre o produto, reduzindo o risco percebido na decisão de compra (ERDEM; SWAIT; VALENZUELA, 2006). Compradores de marcas industriais têm preferência por estar associados a companhias superiores (MUDAMBI, 2002). Além disso, a marca garante a origem e a *performance*, relacionando isso ao valor percebido pelo comprador e diminuindo a complexidade envolvida no processo de decisão de compra (BLACKETT, 1998). Mesmo em contextos B2B, a marca fornece um valor emocional (LYNCH; CHERNATONY, 2004). Por esse motivo, é necessário a construção de uma marca forte, a fim de que as empresas alcancem vantagem competitiva (AAKER, 1991). A oitava hipótese é:

H8: o valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador à empresa.

Por último, a lealdade do comprador ao vendedor influenciará a sua lealdade à empresa, conforme estudo empírico que analisou as lealdades do comprador (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007). A lealdade ao vendedor aumenta a lealdade geral da empresa de forma direta (MACINTOSH; LOCKSHIN 1997; REYNOLDS; BEATTY, 1999; OLIVER 1999). As relações interpessoais são mais intensas e mais longas de se executar do que relações indivíduo-e-empresa (IACOBUCCI; OSTROM, 1996). Enquanto o vendedor estiver afiliado aos compradores, a lealdade desses deve impactar positivamente à empresa de vendas (HOSSAIN; CHONKO, 2018). Portanto, a nona hipótese é:

H9: a lealdade do comprador ao vendedor influenciará positivamente sua lealdade à empresa.

O Quadro 9 apresenta de forma unificada os objetivos do estudo, suas hipóteses e os respectivos estudos consultados.

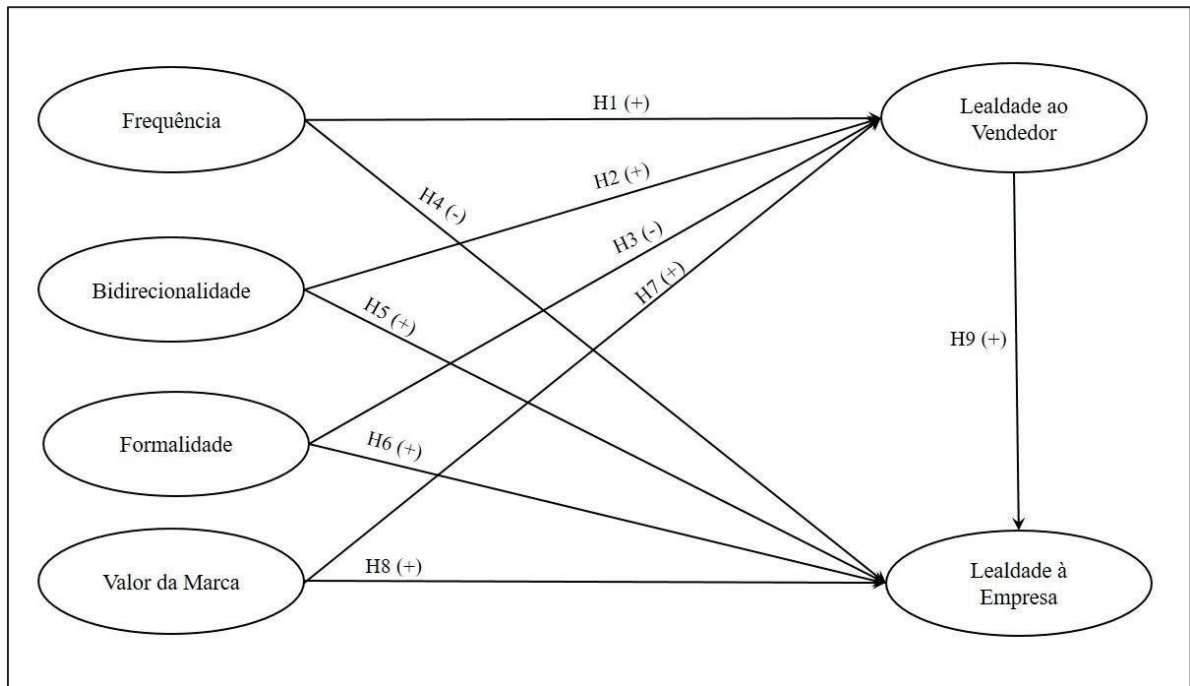
Quadro 9 - Objetivos, hipóteses e estudos consultados

Objetivos	Hipóteses	Autores e ano de publicação
a) Analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador ao vendedor.	H1: a frequência de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.	Hossain e Chonko (2018)
	H2: a bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.	
	H3: a formalidade de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador ao vendedor.	
b) Analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador à empresa.	H4: a frequência de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador à empresa.	
	H5: a bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa.	
	H6: a formalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa.	
c) Mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor.	H7: o valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor.	Baumgarth e Binckebanck (2011) e Homburg, Müller e Klarmann (2011)
d) Mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador à empresa.	H8: o valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador à empresa.	Aaker (1998) e Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016)
e) Examinar se a lealdade do comprador ao vendedor influencia a lealdade do comprador à empresa.	H9: a lealdade do comprador ao vendedor influenciará positivamente sua lealdade à empresa.	Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007) e Hossain e Chonko (2018)

Fonte: autora, 2020.

Depois de apresentados os objetivos, as hipóteses e os respectivos estudos consultados, a Figura 9 ilustra o modelo hipotético, ou seja, as relações a serem testadas pelo estudo.

Figura 9 - Modelo hipotético do estudo



Fonte: autora, 2020.

2.8 Contexto da pesquisa: fabricante e produtor rural

Nesta seção, são apresentados o histórico do fabricante de máquinas agrícolas cujo mercado foi pesquisado e o seu canal de marketing, considerando a estrutura comercial e a operação de vendas nesse canal. Também são descritos os produtos e elencados os concorrentes no setor. Outro ponto abordado são as variáveis que explicam o comportamento de compra do produtor rural.

2.8.1 Fabricante de máquinas agrícolas

A escolha do fabricante partiu da iniciativa da pesquisadora. Para a escolha foi levado em consideração a parceria da instituição de ensino e fabricante. O fabricante pesquisado atua na área de soluções para o agronegócio, no segmento de máquinas e implementos agrícolas, desde 1960. Tem como característica a busca de constante evolução por meio do DNP e de tecnologias, assim como a inovação dos processos de produção e montagem dos produtos oferecidos ao mercado.

A matriz da empresa está localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, onde se encontram os principais departamentos da empresa, entre eles, de gestão, de pesquisa e desenvolvimento de produção (parque fabril). Na filial, encontra-se o setor de fundição da empresa.

A estrutura comercial do fabricante é composta por 32 representantes comerciais que atendem o mercado interno. No Quadro 10, é possível observar a distribuição desses representantes por região de atuação.

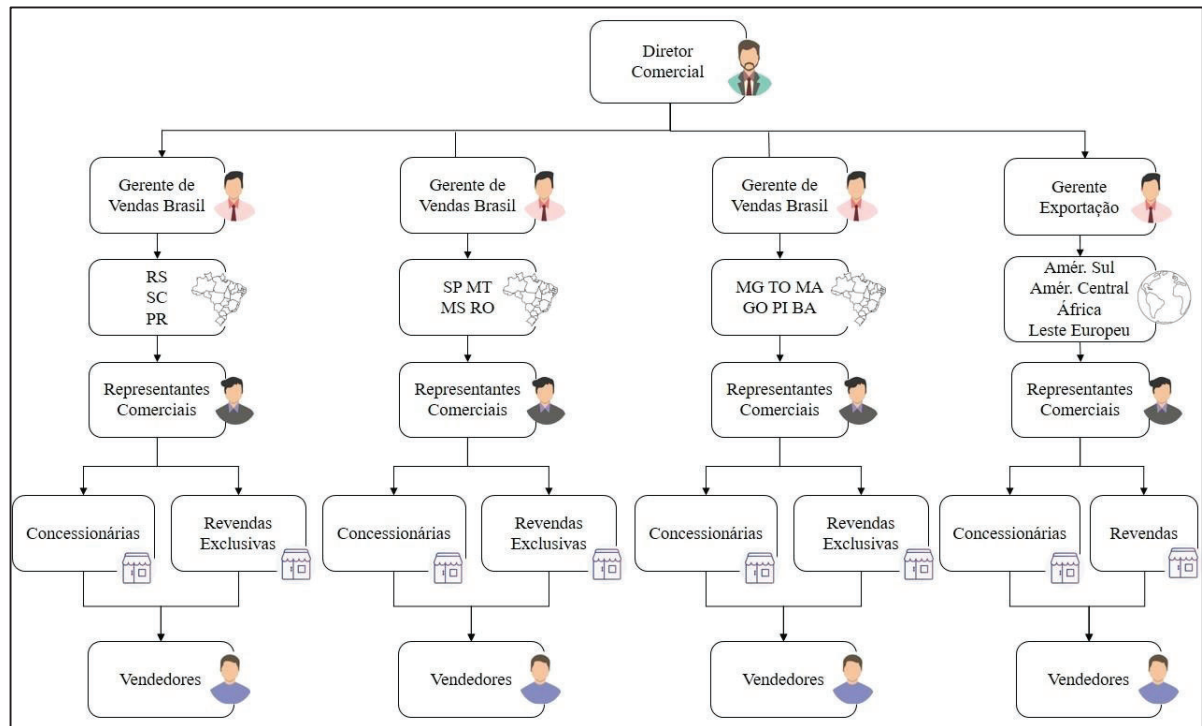
Quadro 10 - Distribuição dos representantes comerciais por região de atuação

Número de representantes por região	Local de atuação
11	Rio Grande do Sul (RS)
10	São Paulo (SP)
	Mato Grosso (MT)
	Mato Grosso do Sul (MS)
	Rondônia (RO)
11	Minas Gerais (MG)
	Tocantins (TO)
	Maranhão (MA)
	Goiás (GO)
	Piauí (PI)
	Bahia (BA)

Fonte: autora, 2020.

O fabricante também conta com 5 representantes comerciais responsáveis pelo mercado externo. A estrutura de vendas do fabricante pode ser observada na Figura 10.

Figura 10 - Organograma da área comercial da empresa



Fonte: autora, 2020.

No que diz respeito à área de vendas, a empresa possui um diretor comercial que é responsável pelos mercados interno e externo. No mercado interno, o fabricante conta com três gerentes regionais, eles são responsáveis pelos representantes comerciais. Esses representantes atuam em regiões definidas auxiliando diretamente nos pontos de venda, isto é, as revendas⁶ e concessionárias, com o planejamento e a execução de estratégias, e colaborando com o fomento das vendas. As revendas e concessionárias, por sua vez, possuem a própria equipe de vendas, a qual atende os produtores rurais.

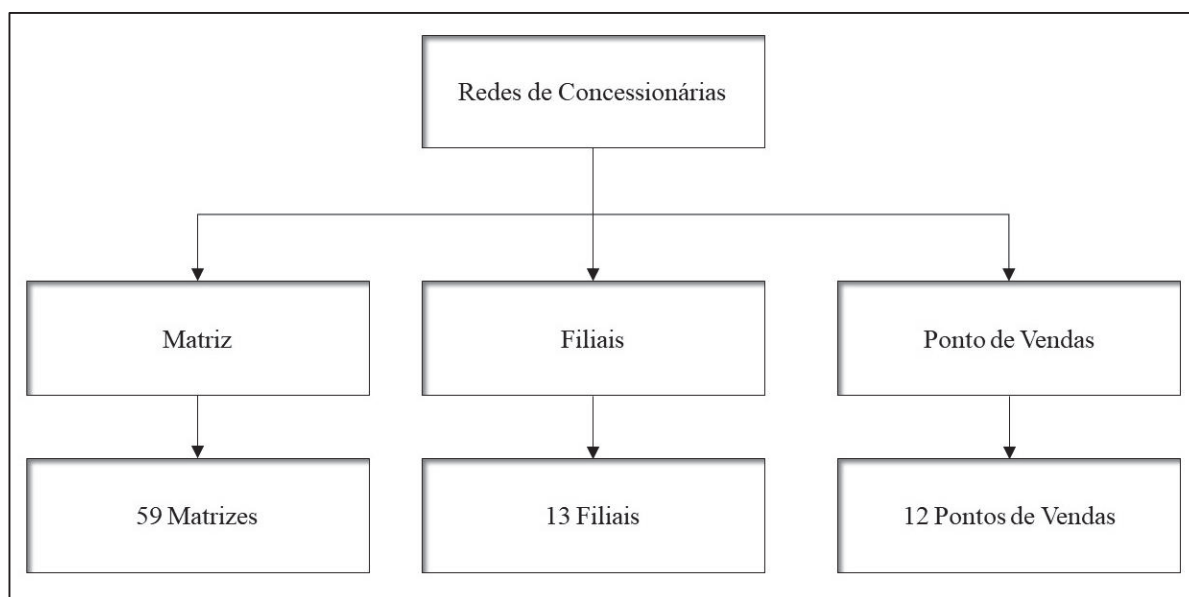
Os canais em que são comercializados as máquinas e implementos agrícolas do fabricante são estruturados em três formatos: (i) redes de concessionárias; (ii) revendas exclusivas; e (iii) revendas.

As redes de concessionárias são empresas que representam exclusivamente a marca em regiões definidas e têm direitos e obrigações entre as partes estabelecidos em contrato de

⁶ 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.

concessão baseado na Lei nº 6.279, de 1970 (conhecida como Lei Ferrari). As concessionárias do fabricante têm uma série de obrigações pré-definidas por meio de contrato e do Manual das Concessionárias, que devem ser cumpridas ao longo do ano. Atualmente, o fabricante conta com 72 lojas certificadas com a concessão. Na Figura 11, é possível observar a forma de categorização das redes de concessionárias.

Figura 11 - Categorização das redes de concessionárias do fabricante



Fonte: autora, 2020.

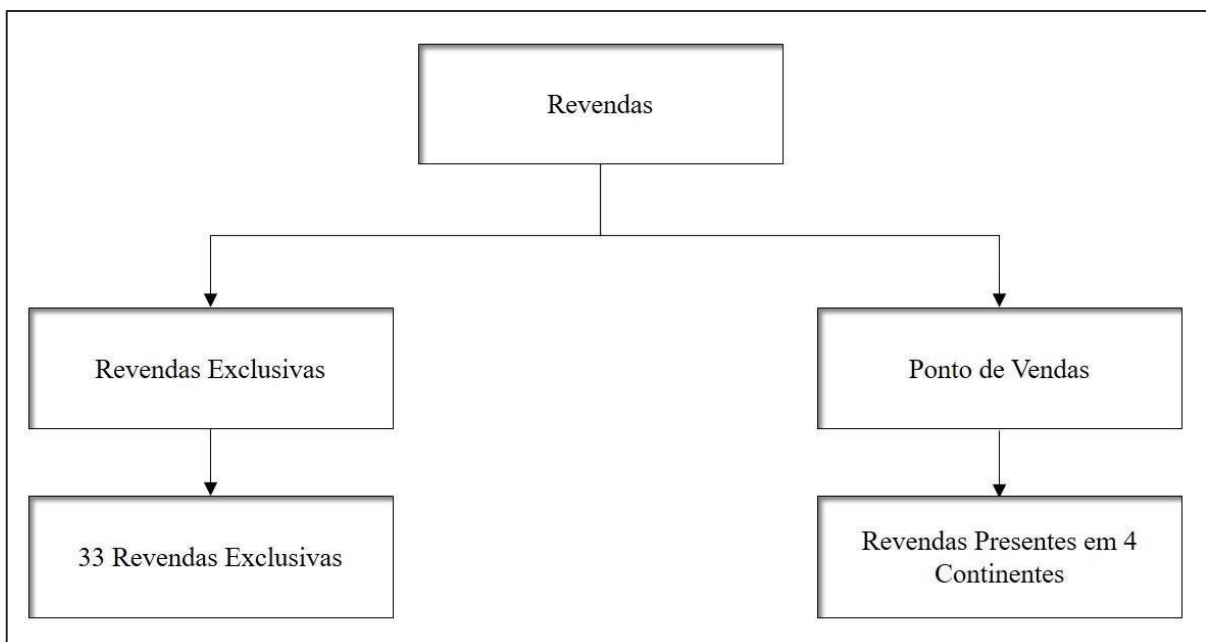
As matrizes são lojas completas, com comercialização de máquinas, peças e serviços e com padronização de *layout*. As matrizes têm a concessão de vendas para determinada região por contrato. Do total das 59 lojas matrizes, quatro se localizam no exterior, sendo duas no Paraguai, uma no Uruguai e uma na Bolívia. Já as filiais são lojas completas, com comercialização de máquinas, peças e serviços, e também possuem padronização de *layout*. As filiais atendem uma microrregião localizada dentro de uma região maior concedida para a concessionária matriz. O fabricante possui 13 filiais no seu canal comercial. Os pontos de vendas, por sua vez, atendem a uma microrregião, localizada dentro de uma região maior concedida para a concessionária matriz. Atualmente, o fabricante possui 12 pontos de vendas.

No fim de cada ano, todas as concessionárias são avaliadas por uma auditoria que averigua se as exigências estão sendo cumpridas. Na auditoria, seis macroáreas são avaliadas, sendo elas: Recursos Humanos, Financeira e Administrativa, Vendas, Marketing, Peças e Pós-

Vendas. No total, 47 itens são verificados, e cada um recebe uma pontuação que classifica a concessionária como bronze, prata, ouro ou diamante. Cada classificação resulta em uma premiação, que varia de 0,5% a 2,5% do faturamento da concessionária com a fábrica. Esse valor pode ser retirado em produtos da indústria ou abatido de débitos no ano subsequente.

As revendas do fabricante podem ser classificadas como revendas exclusivas e revendas. A Figura 12 apresenta a categorização das revendas do fabricante.

Figura 12 - Categorização das revendas do fabricante



Fonte: autora, 2020.

As revendas exclusivas são pontos de venda que também representam exclusivamente a marca, porém a exclusividade não é regida contratualmente, devido ao fato de o estabelecimento ainda não ter todos os pré-requisitos para se tornar uma concessionária. A grande maioria dessas revendas está se adequando para alcançar os requisitos básicos e se tornar uma concessionária. Atualmente, o fabricante possui 33 revendas exclusivas. Em contrapartida, as revendas comercializam a marca do fabricante sem exclusividade, vendendo, em um mesmo local, máquinas e implementos agrícolas de outras marcas. Este canal de venda somente é utilizado no mercado externo. Atualmente, o fabricante possui parcerias em quatro continentes.

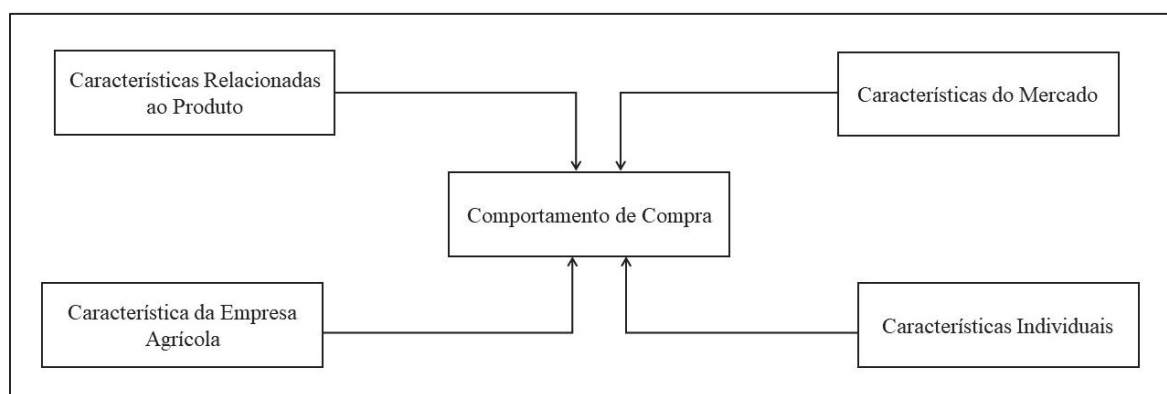
Entre os produtos da linha de máquinas agrícolas comercializados pela empresa, destacam-se tratores, carretas, niveladoras de solo, plantadoras, semeadoras e colheitadeiras. A

empresa possui 118 pontos de vendas, sendo que o mercado interno, Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte, representa 90% de todas as vendas; e o mercado externo, América do Sul, América Central, África e Leste Europeu, 10% das vendas da empresa. Em 2019, o mercado predominante da empresa foi a Região Centro-Oeste (41,77%) e a Região Sul (30,80%), por serem essas regiões as de maior desenvolvimento da agricultura no país. No que diz respeito aos principais mercados de atuação do fabricante por categorias de produtos, destacam-se os produtos de distribuição, plataformas de milho, pulverização e plantio. Nesses mercados, os principais concorrentes são Jacto, John Deere, Kuhn, New Holland, Case, Massey Ferguson e Vence Tudo.

2.8.2 Produtor rural

As características do produtor rural estão relacionadas ao produto, à empresa (propriedade), ao mercado ou ao indivíduo (KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997). A Figura 13 demonstra como essas variáveis podem influenciar em seu comportamento de compra.

Figura 13 - Variáveis que explicam o comportamento de compra do produtor rural



Fonte: autora, 2020.

Segundo Kool, Meulenberg e Broens (1997), as características relacionadas com o produto envolvem os serviços e bens tangíveis, penetração no mercado, complexidade de compra e importância do produto; as características da empresa dizem respeito às culturas plantadas; e as características individuais incluem a experiência de compra, o envolvimento com o produto, a consciência de qualidade, a orientação para o mercado e a idade. Os autores não chegam a operacionalizar as características do mercado, devido às diferentes situações do

mercado e às combinações da agricultura. Em vez disso, eles incorporam o relacionamento com o vendedor no processo de compra do produtor rural.

Um relacionamento pessoal com um fornecedor diminui a avaliação de alternativas, porque os custos de mudar para outro fornecedor são relativamente altos. Nesse sentido, se uma relação entre produto rural e fornecedor evoluir para um relacionamento pessoal, esse fornecedor é a alternativa mais acertada em situações de alto risco (KOOL; MEULENBERG; BROENS, 1997). Além disso, os departamentos de compra e venda dos parceiros de canal são, na maior parte das vezes, os principais responsáveis pela maioria das interações. Por isso, o contato pessoal que ocorre entre as partes é fundamental para o entendimento das relações (CUNNINGHAM; TURNBULL, 1982).

3 MÉTODO

O objetivo desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do trabalho. Primeiramente, abordam-se o delineamento e a classificação da pesquisa; em segundo lugar, a etapa exploratória; na sequência, a etapa descritiva; e, por fim, os procedimentos e as técnicas estatísticas de análise de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

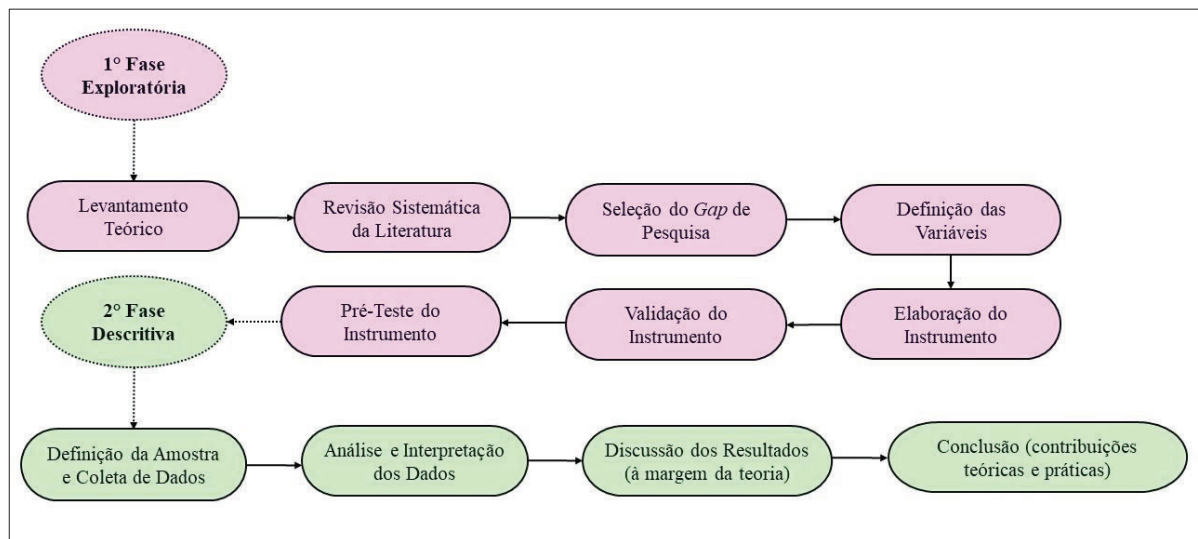
As pesquisas de marketing podem ser classificadas como básicas ou aplicadas. “As pesquisas básicas são desenvolvidas em ambiente acadêmico, visam ampliar, desenvolver ou aprofundar os conhecimentos intelectuais de marketing” (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014, p. 22), enquanto que as pesquisas aplicadas “são predominantemente desenvolvidas em ambiente empresarial para ajudar nas soluções de problemas práticos e específicos de marketing da empresa” (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014, p. 22). Esta pesquisa é classificada como básica-aplicada, por ter como objetivo contribuir para os fins teóricos e práticos dos antecedentes da lealdade do comprador em relações B2B.

Quanto à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e/ou quantitativas. A abordagem qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto do problema, possibilitando o uso da interpretação de textos, sons, imagens e linguagem não verbal (GUBA; LINCOLIN, 1994; MALHOTRA, 2012). Nesse tipo de pesquisa, existe um mundo partilhado entre o pesquisador e o pesquisado, no qual a linguagem é usada de forma controlada (AYROSA; CERCHIARO, 2015).

Na pesquisa quantitativa, geralmente as amostras são maiores, e o pesquisador associa a produção de conhecimento por meio de métodos hipotético-dedutivos que priorizam a precedência de teorias sobre análise de dados estatísticos (AYROSA; CERCHIARO, 2015; MALHOTRA, 2012). O pesquisador determina não apenas a forma como ele considera os métodos de coleta e de análise, mas também os objetivos que guiam suas investigações, utilizando as medidas necessárias para estabelecer, por exemplo, relações de causa e efeito (AYROSA; CERCHIARO, 2015). O enfoque desta dissertação é misto, por se utilizar tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, abrindo diversas oportunidades de aplicações no mundo social (CRESWELL; CLARK, 2015).

Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva ou explicativa (MALHOTRA, 2012). As pesquisas exploratórias ajudam a estabelecer prioridades a serem investigadas pelo pesquisador, possibilitando a criação do conhecimento (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014). As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2008). Nas pesquisas explicativas, o pesquisador realiza a verificação das hipóteses de pesquisa (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014), identificando os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explicando a razão e o porquê das coisas (GIL, 2008). Para Malhotra (2012), as pesquisas exploratórias na área de marketing devem ser seguidas por pesquisas descritivas, para que as hipóteses construídas durante a fase exploratória sejam testadas estatisticamente. Portanto, para alcançar os objetivos propostos, este estudo faz uso de ambas as perspectivas apresentadas. A etapa exploratória, de natureza qualitativa, compreende desde o início da pesquisa teórica até o pré-teste do instrumento elaborado; e a etapa descritiva, de natureza quantitativa, diz respeito a coleta e análise de dados, conforme pode ser observado na Figura 14.

Figura 14 - *Design* do estudo



Fonte: autora, 2020.

3.2 Etapa exploratória

Na primeira etapa da pesquisa, realizou-se um amplo levantamento teórico sobre pesquisas em RIO e comunicação interorganizacional. Nesse contexto, observou-se a relevância dos canais de marketing nesta abordagem. Essa etapa serviu de base para compreender o objeto de estudo e para definir as variáveis. Na sequência, foi realizada uma revisão de literatura em que se optou pela revisão sistemática para constatação do estado da arte, o que contribuiu para o embasamento teórico desta dissertação e para a discussão dos resultados.

3.2.1 Revisão sistemática da literatura

Com o intuito de mapear os benefícios, desafios e FCS que impulsionam a comunicação colaborativa entre *stakeholders* (fornecedor-comprador) no processo de DNP e de propor um *framework* interpretativo da literatura publicada sobre o tema, realizou-se uma revisão sistemática da literatura. As revisões sistemáticas são caracterizadas por uma abordagem planejada e estruturada usando métodos organizados e replicáveis, para identificar, selecionar e avaliar as pesquisas bibliográficas, além de fornecer aos profissionais subsídios confiáveis para a tomada de decisão (FIGUEIREDO, 1990; JONES, 2004; TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

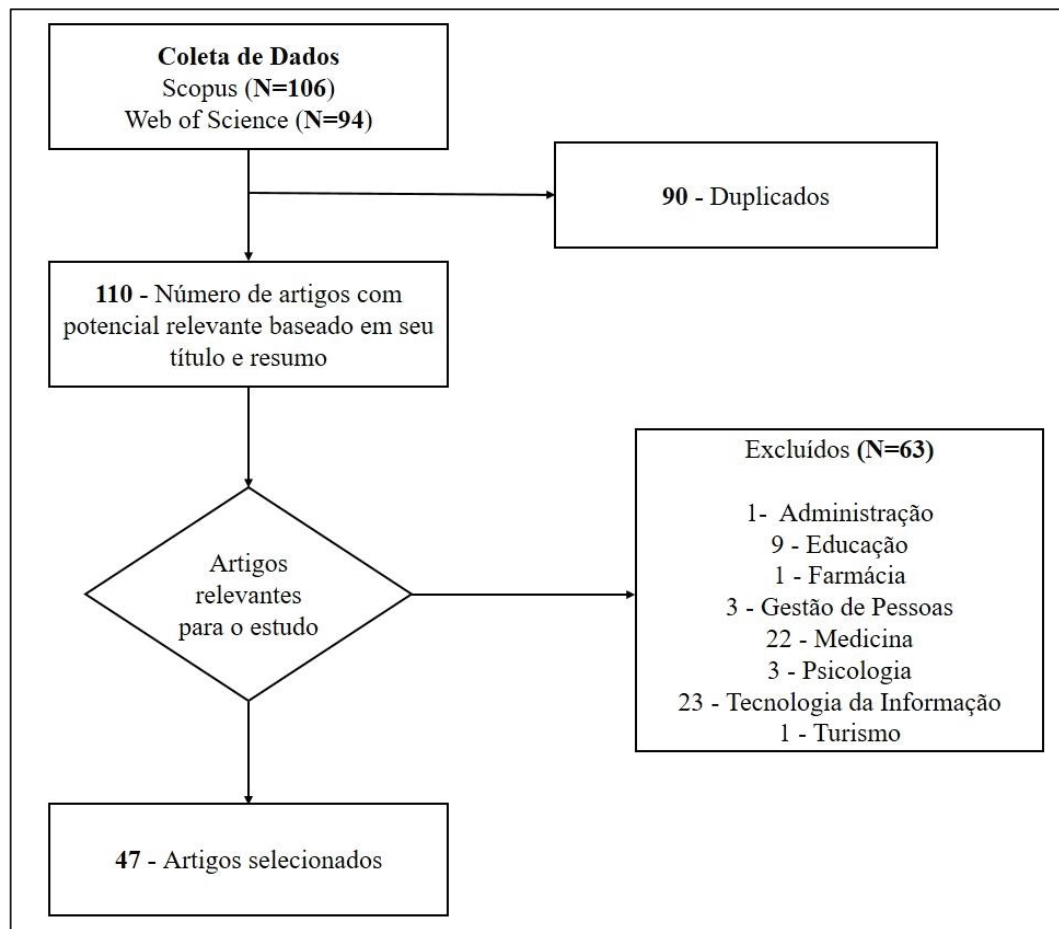
A revisão sistemática da literatura foi desenvolvida em duas fases: seleção e análise. Na fase de seleção, houve a coleta de um conjunto de publicações; enquanto na fase de análise, foi realizado um exame minucioso e analítico das publicações, para identificar temas recorrentes. A revisão sistemática seguiu os sete passos do *check-list* do Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), que são: (i) título; (ii) resumo; (iii) introdução; (iv) método; (v) resultados; (vi) discussão; e (vii) financiamento (LIBERATI *et al.*, 2009). O objetivo do PRISMA é auxiliar os pesquisadores a elaborar revisões sistemáticas e meta-análises por meio de um documento de explicação (LIBERATI *et al.*, 2009).

Quanto à busca por publicações, foi definido pela pesquisadora que ela seria realizada nos bancos de dados Web of Science e Scopus. Tal definição considerou que essas bases de dados são reconhecidas internacionalmente na área de Administração e utilizadas amplamente como fonte de dados de programas de pós-graduação distintos por serem multidisciplinares. Para a busca nas bases, foi utilizado o operador booleano “AND”, a fim de garantir apenas documentos relevantes. As palavras-chave utilizadas foram: “*collaborative communication*” e

“collaboration” AND “communication” AND “new product development”. A escolha destas palavras-chaves justifica-se pela busca e compressão do tema em questão, isto é, comunicação colaborativa nas relações B2B.

A combinação de palavras-chave foi usada como critério de seleção para os campos “título”, “palavra-chave” e “resumo” em cada artigo. Foi estabelecido o período de 2014 a 2018 no fator tempo, isto é, estudos realizados neste intervalo de tempo para a construção do estado da arte no qual utiliza-se as pesquisas publicadas nos últimos cinco anos. Além disso, apenas a opção “artigos” foi selecionada no tipo de documento. As buscas ocorreram em dezembro de 2018, portanto, não incluem artigos publicados posteriormente. As referências foram organizadas com o auxílio do *software* EndNote Web. A descrição das etapas para a construção da revisão sistemática da literatura é apresentada na Figura 15.

Figura 15 - Descrição das etapas da revisão sistemática

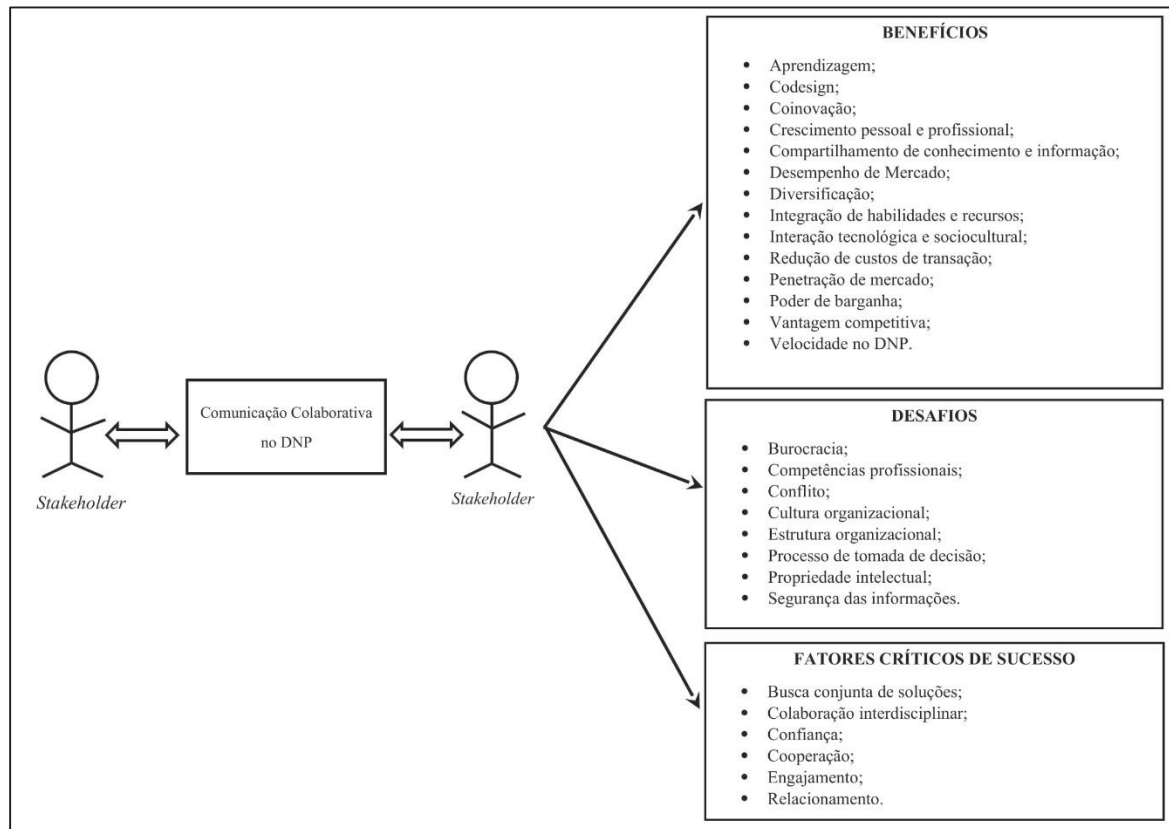


Fonte: autora, 2020.

A primeira busca da revisão sistemática resultou uma amostra de 106 artigos na Web of Science e 94 artigos na Scopus. Do total de 200 publicações, 90 eram duplicadas. Em um segundo momento, foram analisados os títulos e resumos de forma independente. Artigos que não estavam relacionados com o objetivo do estudo foram excluídos. No fim dessa fase, a seleção foi reduzida para 47 artigos que abordavam efetivamente a temática em questão. Os artigos selecionados foram lidos integralmente, para identificar as seguintes informações: título, autores, ano de publicação, periódico, objetivo, resumo, teorias, método, principais resultados e recomendações de estudos futuros.

A partir dos resultados encontrados da revisão sistemática da literatura, foi possível afirmar que as três dimensões do *framework* interpretativo deste estudo derivam da área estratégica Visão Baseada em Recursos (BARNEY 1991) e Custo de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1979). A visão baseada em recursos sugere que a competitividade e as capacidades de inovações de uma empresa dependem de suas capacidades e dos recursos de capital físico, capital humano e capital organizacional, reconhecendo-os como valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991). Os custos de transação no DNP estão relacionados aos custos internos como, o custo de aprendizagem e os custos de produção (WILLIAMSON, 1975, 1979). A Figura 16 ilustra o *framework* interpretativo da comunicação colaborativa.

Figura 16 - *Framework* interpretativo da comunicação colaborativa



Fonte: autora, 2020.

3.2.2 Instrumento da pesquisa

Para a elaboração do instrumento da pesquisa, com base nas buscas realizadas, foram utilizadas três correntes teóricas principais: Comunicação Colaborativa (MOHR; NEVIN, 1990), Valor da Marca (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016), Lealdade ao Vendedor e Lealdade à Empresa (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007).

3.2.2.1 Elaboração

O instrumento de pesquisa utilizado, a partir do modelo teórico proposto, é o questionário. Esse instrumento é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o

conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas (GIL, 2008).

A escala utilizada para identificar a comunicação colaborativa entre a díade (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996) é dividida em três facetas de comunicação: (i) frequência, que identifica, por meio de 34 itens, o quanto cada meio de comunicação é utilizado para o fornecimento de informações entre as partes; (ii) bidirecionalidade, que indica, por meio de oito itens, o quanto o fluxo de comunicação é bidirecional entre os membros do canal; e (iii) formalidade, que identifica, por meio de quatro itens, o quanto os canais formais de comunicação são usados para organizar as atividades entre fornecedor-comprador (ANEXO A). No Quadro 11, é possível observar a escala do construto comunicação colaborativa.

Quadro 11 - Escala do construto comunicação colaborativa

Construto	Autores e ano de publicação	Facetas	Escala	Mensuração
Comunicação Colaborativa	Mohr, Fischer e Nevin (1996)	Frequência	Likert	7 pontos 1 (raramente) e 7 (frequentemente)
		Bidirecionalidade		7 pontos 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente)
		Formalidade		

Nota 1: As facetas frequência e bidirecionalidade de comunicação são construtos de segunda ordem.
Fonte: autora, 2020.

Optou-se pela escala de Mohr, Fischer e Nevin (1996), por ser uma escala seminal, a qual tem sido utilizada por diversos pesquisadores em diferentes contextos, como, por exemplo, no contexto do agronegócio (SUSANTY *et al.*, 2018).

A escala para medir o valor da marca foi proposta por Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016). Essa escala é dividida em quatro dimensões: (i) consciência da marca, que identifica a percepção em relação à marca por meio de quatro itens; (ii) qualidade percebida, que indica a percepção dos compradores quanto à qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa por meio de 12 itens; (iii) associações da marca, que mensura a percepção dos compradores quanto à imagem da marca por meio de quatro itens; e (iv) lealdade à marca, que indica o quanto o comprador é leal à marca por meio de quatro itens (ANEXO B). A escolha desta escala obedeceu ao fato de os autores validarem a escala seminal de Aaker (1998) num contexto B2B. Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016) ratificaram a escala mais

especificadamente para produtos, como máquinas e ferramentas industriais. O Quadro 12 demonstra a escala do construto valor da marca.

Quadro 12 - Escala do construto valor da marca

Construto	Autores e ano de publicação	Dimensões	Escala	Mensuração
Valor da Marca	Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016)	Consciência da Marca	Likert	7 pontos 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente)
		Qualidade Percebida		
		Associações da Marca		
		Lealdade à Marca		

Nota 1: O construto valor da marca é um construto de segunda ordem.

Fonte: autora, 2020.

Para identificar a lealdade no relacionamento B2B, a escala adotada foi desenvolvida por Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007). Essa escala é dividida em duas dimensões: (i) lealdade ao vendedor, que avalia a lealdade específica do comprador ao seu vendedor por meio de cinco itens; e (ii) lealdade à empresa, que mensura a lealdade do comprador à empresa de vendas por meio de seis itens (ANEXO C). A escolha desta escala está relacionada ao fato dela estar sendo utilizada por diversos pesquisadores da área de relacionamentos B2B, por exemplo, Hossain e Chonko (2018). O Quadro 13 apresenta a escala do construto lealdade.

Quadro 13 - Escala do construto lealdade

Construto	Autores e ano de publicação	Escala	Mensuração
Lealdade ao Vendedor	Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007)	Likert	7 pontos 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente)
Lealdade à Empresa			

Fonte: autora, 2020.

Além disso, variáveis pessoais e organizacionais (controle) foram adicionadas, conforme recomendado por Webster Jr. e Wind (1972, 1996). Primeiramente, uma pergunta

excludente apontava se o produtor rural comprava ou não máquinas agrícolas (e/ou implementos agrícolas) do fabricante. Na sequência, perguntava-se qual era a revenda que o atendia. Também foram solicitados dados demográficos relacionados ao respondente e dados organizacionais relacionados à empresa, a saber: sexo, idade, grau de escolaridade (em caso de ensino superior incompleto ou completo, o nome do curso), local da propriedade (cidade/estado), cargo ocupado na propriedade, área total e área plantada da propriedade (hectares), número de funcionários contratados (se houvesse) e culturas plantadas. Ainda, foram solicitados o tempo de relacionamento com o vendedor e o tempo de relacionamento com a marca (APÊNDICE A). O Quadro 14 apresenta as variáveis de controle pessoais e organizacionais.

Quadro 14 - Variáveis de controle pessoais e organizacionais

Variáveis de controle	Autores e ano de publicação	Itens
Pessoais	Webster Jr. e Wind (1972, 1996)	Sexo, idade e escolaridade.
Organizacionais		Local da propriedade, cargo ocupado na propriedade, área total da propriedade, área plantada da propriedade, número de funcionários, culturas plantadas, tempo de relacionamento com o vendedor e tempo de relacionamento com a marca.

Fonte: autora, 2020.

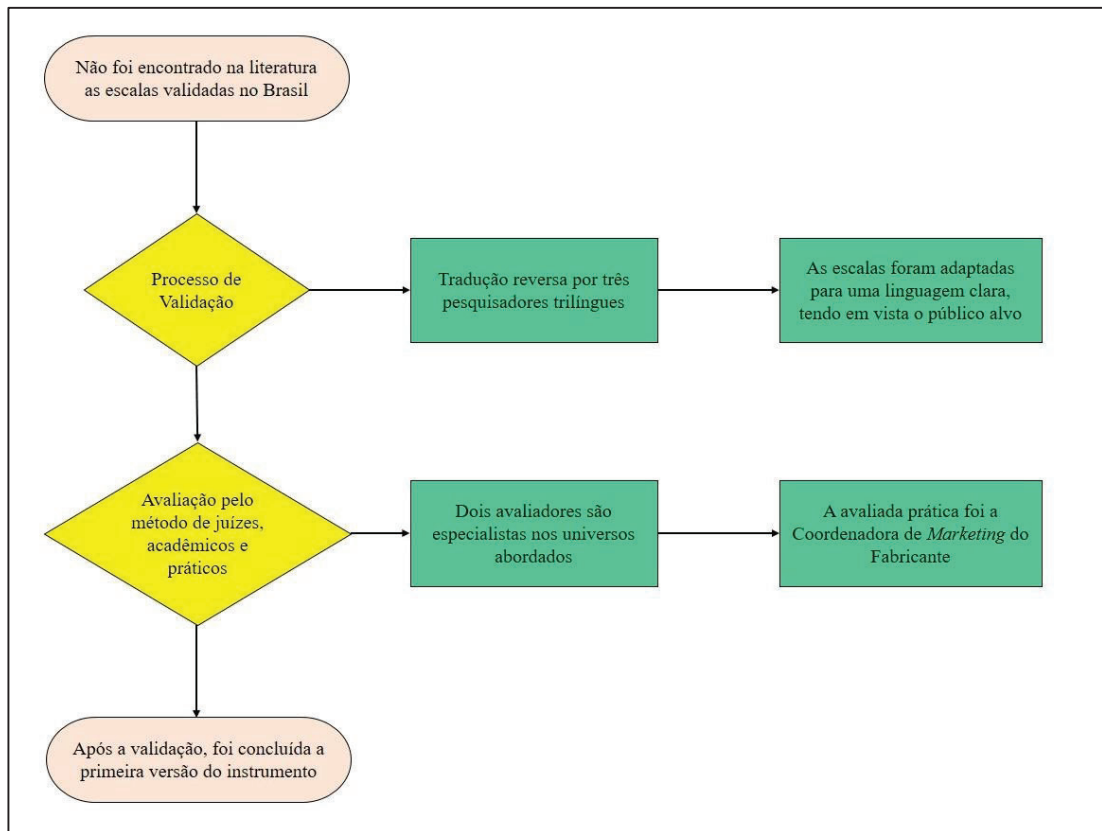
3.2.2.2 Validação

Não foram encontrados na literatura estudos brasileiros que validassem as escalas de comunicação colaborativa (MOHR; FISHER; NEVIN, 1996), valor da marca (SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016) e lealdade ao vendedor e lealdade à empresa (PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007), portanto, essas passaram por um processo de validação. Primeiramente, foi realizada uma tradução reversa das escalas por três profissionais trilingües da área de administração e marketing. De acordo com Coster e Mancini (2015), a tradução reversa é um processo de conferência da precisão da tradução, em que o instrumento é retraduzido ao idioma original e, então, comparado à versão original. A tradução reversa deve ser realizada por, pelo menos, outros dois tradutores que não aqueles que procedem à primeira tradução (BEATON *et al.*, 2000). A escala e suas variáveis foram adaptadas para uma

linguagem clara, tendo em vista o público-alvo da pesquisa e o setor em que está inserido: indivíduos respondendo pelas propriedades rurais.

Após a tradução reversa, as escalas foram inseridas no questionário, o qual foi submetido à avaliação pelo método de juízes, acadêmicos e práticos (MALHOTRA, 2012), com o objetivo de identificar ou ajustar possíveis incoerências no modelo. A escolha dos especialistas se deu pela relevância destes nos universos abordados, incluindo pesquisadores das áreas de comunicação, marketing e relacionamento interorganizacional. Dois dos avaliadores são pesquisadores da área de marketing, pesquisam o tema estudado e atuam em programas de pós-graduação em administração. O instrumento também passou pela avaliação da gerente de marketing do fabricante de máquinas e implementos agrícolas. Decorrida a validação com os juízes, foi concluída a primeira versão do instrumento de coleta de dados (APÊNDICE A). A Figura 17 apresenta o fluxograma para a validação do instrumento de pesquisa.

Figura 17 - Fluxograma da validação do instrumento de pesquisa



Fonte: autora, 2020.

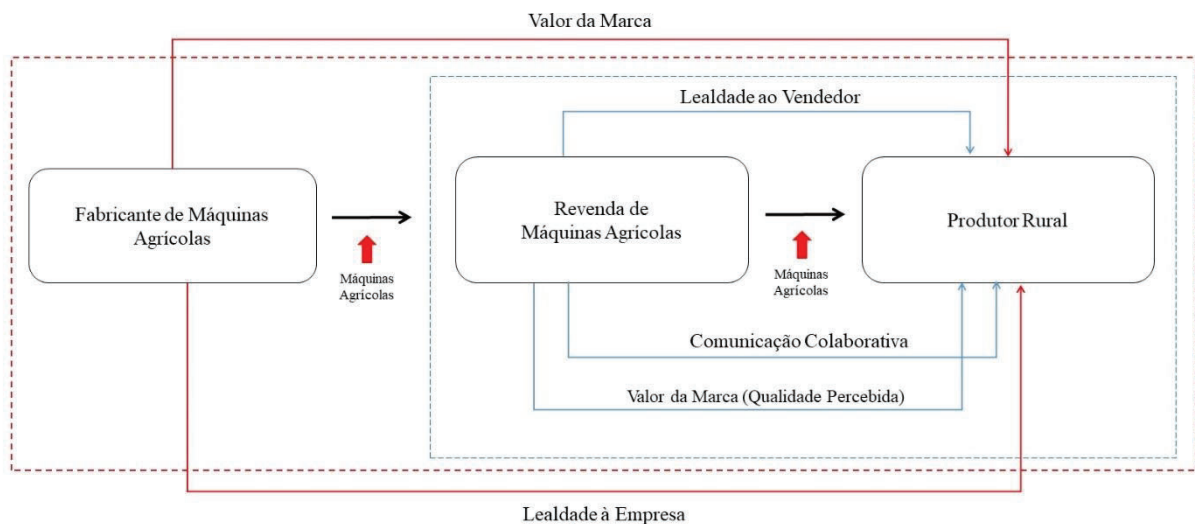
3.2.2.3 Pré-teste

Os objetivos do pré-teste são identificar e eliminar problemas potenciais, ou seja, permitir o aperfeiçoamento do instrumento, pois são testados o conteúdo e as dificuldades das perguntas, o enunciado, a sequência, o formato, o leiaute e as instruções (MALHOTRA, 2012). O preenchimento pode ser acompanhado pelo pesquisador, o que permite notar as dificuldades de clareza do pré-teste (GARRIDO *et al.*, 2013).

Para a realização do pré-teste, abordaram-se aleatoriamente clientes (produtores rurais) que frequentavam a revenda da empresa estudada em Passo Fundo e que se disponibilizaram a responder o questionário. O pré-teste ocorreu de forma individual, isto é, apenas a pesquisadora e o cliente (produtor rural), sem que houvesse a presença de funcionários da revenda. Ainda foram visitados em suas propriedades outros três produtores rurais localizados no município de Passo Fundo. Ao final, totalizaram-se seis pré-testes, realizados no período de 21 a 23 de agosto de 2019. Feitos o pré-teste e os ajustes necessários identificados com o público-alvo da pesquisa, foi elaborada a versão final do questionário utilizado neste estudo (APÊNDICE A).

Para o estudo, optou-se pelo canal fabricante-produtor rural e revenda⁷-produtor rural. Na Figura 18, pode ser observado o canal de marketing estudado⁸.

Figura 18 - Canal de marketing estudado



Fonte: autora, 2020.

⁷ O estudo considerou como revenda as concessionárias e revendas exclusivas do fabricante de máquinas agrícolas.

⁸ O estudo considerou máquinas agrícolas como as máquinas e implementos do fabricante.

O valor da marca foi estudado na relação fabricante-produtor rural, por ser a marca própria do fabricante de máquinas agrícolas. A dimensão do valor da marca qualidade percebida também foi estudada na relação revenda-produtor rural, pois a venda de maquinários e implementos agrícolas (fabricante » revenda » produtor rural) e o pós-venda (assistência técnica) são realizados pelo intermediário. A lealdade à empresa foi estudada na relação fabricante-produtor rural, devido ao produtor rural vincular a empresa ao fabricante de máquinas agrícolas. A comunicação colaborativa, por sua vez, foi estudada na relação revenda-produtor rural, pois a revenda é a que mantém o maior número de interações com o produtor rural. A lealdade ao vendedor também foi estudada na relação revenda-produtor rural, pois o vendedor faz parte da equipe de vendas da revenda.

3.3 Etapa descritiva

As pesquisas descritivas, diferentemente das pesquisas exploratórias, têm como finalidades descrever as características de uma determinada população e/ou de um determinado fenômeno e estabelecer as relações entre variáveis (GIL, 2008; MALHOTRA, 2012). Devido a isso, suas características mais significativas aparecem na utilização de técnicas padronizadas na coleta e na análise de dados (GIL, 2008; MALHOTRA, 2012). Nessa etapa, foram definidas a população e a amostra da pesquisa, descritos o procedimento e a técnica estatística de coleta de dados e, por fim, o tratamento estatístico dos dados levantados.

3.3.1 População e amostra

A população determinada para esta pesquisa é composta por produtores rurais pertencentes à carteira de clientes das concessionárias e/ou revendas exclusivas do fabricante de máquinas e implementos agrícolas. Atualmente, o fabricante conta com 18 mil clientes no mercado interno. Especificamente a revenda de Passo Fundo conta com 659 produtores rurais que pertencem à carteira de clientes. A revenda atende 35 cidades da região de Passo Fundo.

A amostra, por sua vez, foi determinada pelo método não aleatório, por conveniência, o que torna a amostragem não probabilística. A amostragem por conveniência procura obter uma amostra de elementos convenientes, ou seja, a seleção das unidades amostrais é deixada, em

grande parte, a cargo do pesquisador; nesse processo de amostragem, cada elemento da população tem uma chance fixa de ser incluído na amostra (MALHOTRA, 2012).

Para estimar o tamanho da amostra mínima necessária para o estudo, foi realizado um cálculo por meio do *software* G*Power 3.1.9.4, conforme a recomendação de Faul *et al.* (2009) e de Ringle, Silva e Bido (2014)⁹. Deve-se avaliar o construto ou a variável que recebe o maior número de setas e tem o maior número de preditores (no caso, lealdade ao vendedor e/ou lealdade à empresa). Para o cálculo, deve-se observar dois parâmetros: (i) o poder do teste (Power = 1 - β erro prob. II) e (ii) o tamanho do efeito (f^2). Cohen (1988) e Hair *et al.* (2014) recomendam utilizar o poder como 0,80 e o f^2 mediano = 0,15. O resultado do cálculo estimou uma amostra mínima de 85 casos.

3.3.2 Técnica e procedimento de coleta dos dados

O procedimento de coleta dos dados foi executado pela autora do estudo e ocorreu em três momentos. Na Expointer¹⁰ (i), a coleta de dados ocorreu de 26 a 30 de agosto de 2019, período do evento em que houve o maior fluxo de produtores rurais e o maior número de negócios na feira. O processo de coleta foi realizado no estande do fabricante de máquinas agrícolas estudado. No local, os produtores rurais eram abordados pela pesquisadora e convidados a participar da pesquisa. Ao fim dessa etapa, foram coletados 32 casos.

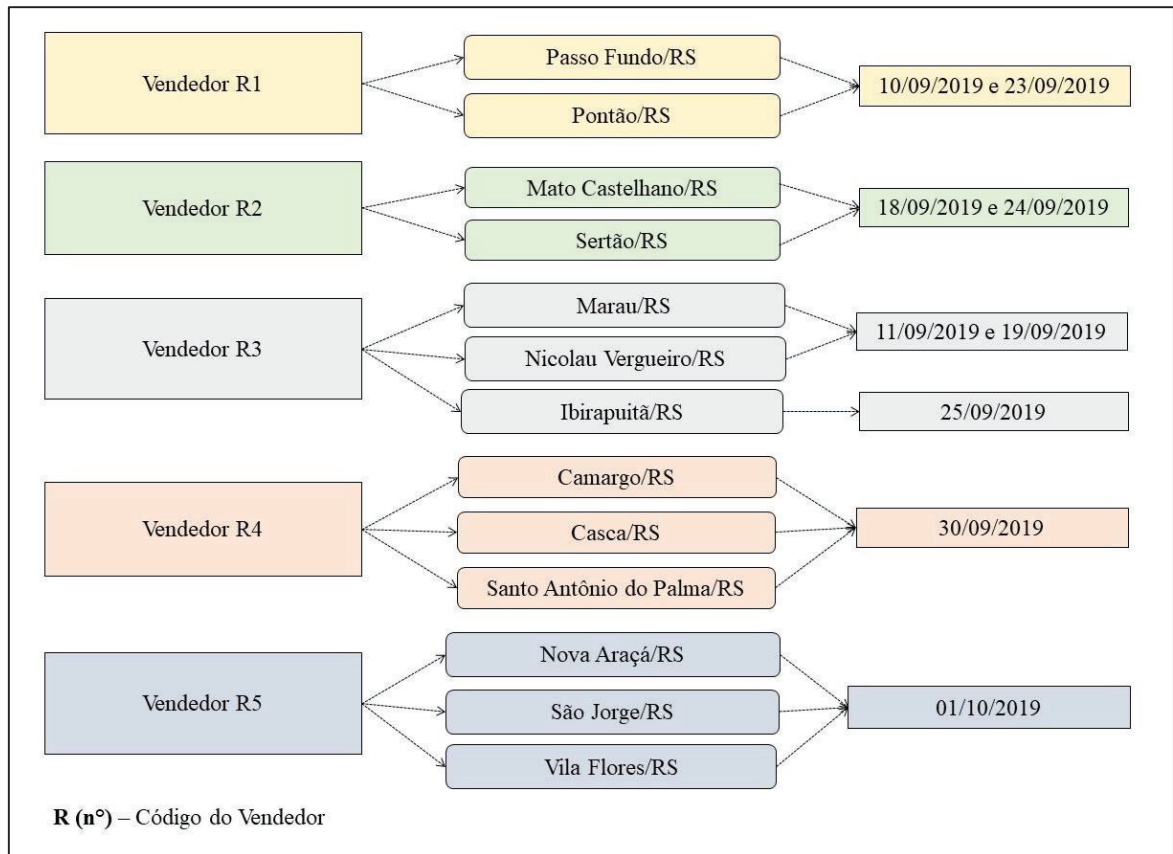
Nas propriedades rurais da região de Passo Fundo (ii), a coleta ocorreu *in loco* e também foi executada pela autora, que acompanhou os vendedores da revenda de Passo Fundo nas visitas aos produtores rurais. Optou-se pela revenda de Passo Fundo devido ao fácil acesso geográfico ao público-alvo da pesquisa. Com a intenção de distribuir a amostra nas regiões de abrangência da revenda, foi realizado um cronograma de coleta, conforme a disponibilidade dos vendedores. O cronograma também levou em conta os períodos de safra do milho e de antessafra da soja, com o intuito de coletar diferentes regiões de cada vendedor da equipe de vendas da revenda. Nessa etapa, foram coletados 50 casos.

⁹ Os autores recomendam estimar o tamanho da amostra mínima pelo G*Power 3.1.9.4, quando a análise dos dados é realizada por meio do *software* SmartPLS[®].

¹⁰ A Expointer é a maior feira de agronegócio (animais, máquinas, implementos e produtos de agropecuária) da América Latina. Ela ocorre anualmente no Parque de Exposições Assis Brasil, em Esteio, no Rio Grande do Sul. A comercialização de animais, embora ainda seja expressiva, atualmente, fica atrás da comercialização de máquinas e implementos agrícolas. Em 2019, 95% dos negócios realizados no evento foram no setor de equipamentos e máquinas agrícolas, ultrapassando 2 bilhões de reais (O SUL, 2019).

O cronograma de coleta de dados na região de atuação da revenda pesquisada pode ser observado na Figura 19.

Figura 19 - Cronograma de coleta de dados por vendedor e região



Fonte: autora, 2020.

Na Expomarau¹¹ (iii), a coleta foi realizada durante os quatro dias de feira no estande da revenda de Passo Fundo. Essa foi a única revenda da empresa estudada a participar da Expomarau, visto que essa região faz parte da sua carteira de clientes. Os produtores rurais foram abordados pela autora no estande da revenda e convidados a participar da pesquisa. No fim dessa etapa, foram coletados 20 casos.

Participaram do estudo apenas produtores rurais que tiveram experiências anteriores com as máquinas e/ou os implementos agrícolas da empresa, devido ao fato de que os

¹¹ A Expomarau é direcionada para a indústria, o comércio, os serviços e a agropecuária. A feira acontece no Parque Lauro Riciéri Bortolon, na cidade de Marau, no Rio Grande do Sul. Em 2019, a Expomarau ocorreu de 10 a 13 de outubro.

compradores precisavam avaliar os serviços (pós-vendas) da revenda. A pesquisa foi realizada sem a presença de vendedor e/ou funcionário da revenda, para que não houvesse viés nas respostas. Como forma de agradecimento, ao fim da entrevista, a pesquisadora presenteava os participantes. Após o encerramento da coleta, os dados foram tabulados em Excel[®] 2013. Ao total, foram coletados 102 questionários válidos.

3.3.3 Procedimento e técnicas estatísticas 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, ao tamanho da amostra de produtores rurais 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 15.

Quadro 15 - Etapas e técnicas da análise dos dados

Etapa	Objetivo	Foco da análise
Tratamento dos dados	Preparar as amostras	Dados omissos
		Desvio padrão de casos
Tratamento das variáveis		Observações atípicas
		Normalidade
Caracterização da amostra	Caracterizar os produtores rurais	Estatística descritiva
		Distribuição de frequências
Validação dos construtos	Validar as variáveis	Análise de componentes confirmatória
		Análise do modelo de mensuração
Teste de hipóteses	Verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa	Modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais
		Análise do modelo estrutural

Fonte: autora, 2020.

3.3.3.1 Tratamento estatístico dos dados

Inicialmente, deu-se atenção primordial à preparação dos dados, já que isso identifica possíveis erros de digitação e dados omissos (*missings*) que comprometam a qualidade das análises. O exame dos dados é um passo necessário e, muitas vezes, ignorado por pesquisadores (HAIR *et al.*, 2009).

O tratamento dos dados foi feito com auxílio do *software* Excel® 2013 e ocorreu em duas partes, complementares e não excludentes: o tratamento dos casos coletados, que envolveu as análises de dados omissos, aleatoriedade das respostas, observações atípicas, entre outras; e o tratamento das variáveis, como os testes de normalidade (HAIR *et al.*, 2009). As análises e as respectivas técnicas utilizadas para o tratamento dos dados, os níveis tolerados em cada uma e as referências teóricas estão elencados no Quadro 16.

Quadro 16 - Técnicas utilizadas em cada etapa da análise de dados

Análise	Técnica	Limites de tolerância	Autores e ano de publicação
Dados omissos	Contagem de respostas em branco	Até 10%	Hair <i>et al.</i> (2009)
Aleatoriedade	Desvio padrão	Maior que 0,5	Hair <i>et al.</i> (2009)
Observações atípicas	Escore Z	Amostra pequena: Até 2,5 Amostra grande: Até 4	Hair <i>et al.</i> (2009)
Normalidade	Curtose	Até 10	Kline (2005)
	Assimetria	Até 3	Kline (2005)

Fonte: autora, 2020.

3.3.3.1.1 Dados omissos (*missing values*)

Em relação à ocorrência de dados ausentes, a forma de coleta de dados da amostra diminuiu essa possibilidade, visto que a pesquisadora realizou a coleta. Foi contado o número de respostas em branco por caso e, como não houve casos que possuísem 10% ou mais de respostas faltando, não foi preciso excluí-los (HAIR *et al.*, 2009). Nos 12 casos em que houve dados ausentes, as respostas omissas foram substituídas pela mediana de pontos próximos, o

que, segundo Hair *et al.* (2009), é a forma mais indicada para variáveis medidas por meio da escala Likert. Assim, a amostra, ao fim dessa etapa, compreendeu os 102 casos.

3.3.3.1.2 Desvio padrão de casos (*unengaged responses*)

Após a triagem para valores omissos na amostra, notou-se que alguns casos não variavam suas respostas ao longo da pesquisa, mantendo-se essas respostas em pontos iguais da escala Likert (apenas 1 ou apenas 7). Foram consideradas dados dicotômicos ou não intervalares (HAIR *et al.*, 2009). Como não houve casos com desvio padrão abaixo de 0,5, já que a escala utilizada é de 7 pontos (GASKIN, 2016), nenhum caso da amostra precisou ser eliminado, sendo que o menor desvio padrão foi de 0,69.

3.3.3.1.3 Observações atípicas (*outliers*)

As observações atípicas são aquelas que possuem características identificáveis diferentes do restante da amostra. Para 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”. Depois de identificar as observações atípicas, é recomendado que o pesquisador trate apenas os casos que demonstrem real notoriedade em relação à amostra (HAIR *et al.*, 2009), 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.

Os processos envolvidos no método univariado examinam a distribuição de observações para cada variável na análise e selecionam como atípicos aqueles casos que estão nos extremos dos intervalos de distribuição. Para amostras menores (80 observações ou menos), equivalem a escores padrão maiores que $|2,5|$ e, para amostras maiores (acima de 80 observações), 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, possibilitando comparações entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 1 exhibe os casos da amostra que tiveram valores de escores padrão acima de $|4|$ e as variáveis de referência

Tabela 1 - Observações atípicas por caso versus variável

Caso	Z@3.7	Z@3.11	Z@3.13	Z@4.7	Total
10	4,3	4,0		4,1	3
76			4,1		1
Total	1	1	1	1	4

Fonte: autora, 2020.

Cada caso foi analisado em particular, para evitar possíveis danos à amostra como um todo. Entendeu-se como importante substituir as respostas pela média geral de cada item, conforme a recomendação de Hair *et al.* (2009). Nenhum caso foi excluído. A Tabela 2 se assemelha à Tabela 1 porém traz o procedimento realizado em cada caso individualmente.

Tabela 2 - Intervenções praticadas nas observações atípicas

Caso	Z@3.7	Z@3.11	Z@3.13	Z@4.7	Total
10	Média	Média		Média	3
76			Média		1
Total	1	1	1	1	4

Fonte: autora, 2020.

3.3.3.1.4 Normalidade

A normalidade explica a distribuição dos dados em relação a uma variável métrica e sua correspondente distribuição normal¹². Conforme 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 incluídas na análise. A Tabela 3 apresenta os dados gerados a partir da análise descritiva de curtose e assimetria da amostra.

Segundo Kline (2005), uma distribuição pode diferir da curva normal de duas formas: (i) pela curtose, que se refere à elevação (curva leptocúrtica) ou ao achatamento (curva

¹² 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).

platicúrtica) da curva; ou (ii) pela assimetria, que se refere ao deslocamento para a direita (assimetria negativa) ou para a esquerda (assimetria positiva) da curva. Os construtos que possuem valores acima de $|10|$ para curtose e de $|3|$ para assimetria são considerados não normais.

Observou-se que a variável QPE5 “A revenda x possui vendedores qualificados” demonstrou um valor de 10,250 para curtose, isto é, valor um pouco acima do recomendado por Kline (2005), indicando uma distribuição um pouco concentrada na média (COSTA, 2013). Como a variável apresentou um valor de -2,405 para assimetria, isto é, $< |3|$, optou-se por manter o item no construto para análise posterior.

Tabela 3 - Dados de assimetria e curtose das variáveis das amostras

Continua...

Variáveis	Assimetria			Curtose			Assimetria			Curtose		
	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis
FRP1	-867	,239		,001	,474	FRR5	-324	,239		-1,193	,474	
FRP2	-434	,239		-,760	,474	FRR6	-,087	,239		-1,396	,474	
FRP3	2,269	,239		4,218	,474	FRR7	2,473	,239		5,351	,474	
FRP4	-1,253	,239		,411	,474	FRR8	-,035	,239		-1,592	,474	
FRP5	-,468	,239		-,935	,474	FRR9	,385	,239		-1,163	,474	
FRP6	-,479	,239		-,920	,474	FRR10	,034	,239		-1,415	,474	
FRP7	2,471	,239		5,235	,474	FRR11	2,466	,239		5,540	,474	
FRP8	-,408	,239		-1,424	,474	FRR12	,073	,239		-1,648	,474	
FRP9	-,488	,239		-1,204	,474	FRR13	2,330	,239		4,648	,474	
FRP10	-,520	,239		-1,099	,474	FRR14	-1,481	,239		1,860	,474	
FRP11	2,467	,239		5,502	,474	FRR15	,640	,239		-1,080	,474	
FRP12	-,343	,239		-1,554	,474	FRR16	-,667	,239		-,812	,474	
FRP13	2,199	,239		3,625	,474	FRR17	-,712	,239		-,670	,474	
FRP14	-,865	,239		-,144	,474	BIE1	-,861	,239		-,336	,474	
FRP15	,700	,239		-1,021	,474	BIE2	-,941	,239		-,277	,474	
FRP16	-,272	,239		-1,346	,474	BIE3	-,722	,239		-,785	,474	
FRP17	-,527	,239		-,814	,474	BIE4	-,752	,239		-,435	,474	
FRR1	-1,143	,239		,898	,474	BIV1	-1,771	,239		2,910	,474	
FRR2	-,609	,239		-,724	,474	BIV2	-1,807	,239		3,867	,474	
FRR3	2,326	,239		4,729	,474	BIV3	-1,730	,239		3,019	,474	
FRR4	-,521	,239		-,996	,474	BIV4	-1,249	,239		,626	,474	

Variáveis	Assimetria			Curtose			Assimetria			Curtose		
	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis	Estatística	Erro Padrão	Variáveis
FOR1	1,914	,239	QPE13	2,591	,474	QPE13	-1,599	,239	QPE13	3,705	,474	QPE13
FOR2	,051	,239	AMA1	-1,753	,474	AMA1	-1,511	,239	AMA1	3,128	,474	AMA1
FOR3	,057	,239	AMA2	-1,759	,474	AMA2	-1,495	,239	AMA2	3,673	,474	AMA2
FOR4	,017	,239	AMA3	-1,538	,474	AMA3	-1,039	,239	AMA3	1,584	,474	AMA3
CMA1	-2,486	,239	AMA4	7,636	,474	AMA4	-1,046	,239	AMA4	,265	,474	AMA4
CMA2	-1,539	,239	LEM1	3,105	,474	LEM1	-,835	,239	LEM1	,056	,474	LEM1
CMA3	-1,733	,239	LEM2	3,814	,474	LEM2	-,550	,239	LEM2	-,164	,474	LEM2
CMA4	-1,839	,239	LEM3	2,840	,474	LEM3	-,743	,239	LEM3	-,139	,474	LEM3
QPE1	-1,857	,239	LEM4	3,180	,474	LEM4	-1,523	,239	LEM4	2,556	,474	LEM4
QPE2	-2,476	,239	LEV1	8,699	,474	LEV1	,167	,239	LEV1	-1,273	,474	LEV1
QPE3	-1,015	,239	LEV2	,504	,474	LEV2	,156	,239	LEV2	-1,371	,474	LEV2
QPE4	-1,335	,239	LEV3	1,228	,474	LEV3	,396	,239	LEV3	-1,269	,474	LEV3
QPE5	-2,405	,239	LEV4	10,250	,474	LEV4	496	,239	LEV4	-699	,474	LEV4
QPE6	-1,821	,239	LEV5	3,592	,474	LEV5	-,246	,239	LEV5	-1,340	,474	LEV5
QPE7	-1,256	,239	LEA1	,761	,474	LEA1	-,903	,239	LEA1	,283	,474	LEA1
QPE8	-1,463	,239	LEA2	1,939	,474	LEA2	-,739	,239	LEA2	-,081	,474	LEA2
QPE9	-1,166	,239	LEA3	1,634	,474	LEA3	-1,109	,239	LEA3	1,178	,474	LEA3
QPE10	-,629	,239	LEA4	,126	,474	LEA4	-2,040	,239	LEA4	6,392	,474	LEA4
QPE11	-,805	,239	LEA5	-,047	,474	LEA5	-2,153	,239	LEA5	6,464	,474	LEA5
QPE12	-1,186	,239	LEA6	1,303	,474	LEA6	-1,468	,239	LEA6	2,346	,474	LEA6

Fonte: autora, 2020.

3.3.3.1.5 Resumo do tratamento dos dados

A Tabela 4 resume os procedimentos desenvolvidos durante a etapa de tratamento dos dados, apontando as exclusões e intervenções realizadas.

Tabela 4 - Resumo geral da etapa de triagem dos dados da pesquisa

Procedimentos desenvolvidos	Produtores rurais
Amostra inicial	102
Dados omissos	12
Desvio padrão	0
Observações atípicas	4
Amostra final	102
Número inicial de itens métricos	82
Normalidade	0
Total de itens	82

Fonte: autora, 2020.

3.3.3.2 Análise estatística dos dados

Preparados os dados, passou-se para as análises univariadas e multivariadas. Para caracterização da amostra da pesquisa, foram feitas análises descritivas. As análises descritivas (univariadas) foram efetuadas por meio do *software* IBM® SPSS®, versão 23, e editadas, quando necessário, pelo Excel® 2013. Para as análises multivariadas, foi adotada a técnica de modelagem de equações estruturais em mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), conforme o estudo de Hossain e Chonko (2018). O processo de análise da PLS-SEM é segmentado em duas etapas: (i) avaliação do modelo de mensuração por meio da análise de componentes confirmatória (ACC) (relações entre os indicadores e construtos) e (ii) avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos e as hipóteses), de acordo com a recomendação de Bido e Silva (2019). As análises multivariadas foram realizadas por meio do *software* SmartPLS 3®.

3.3.3.2.1 Análise descritiva

Para compreender o comportamento da amostra, os dados de cada variável passaram por uma etapa de caracterização, por meio da estatística descritiva, que envolve cálculos estatísticos básicos, como média, mediana e 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). Além disso, considerando a escala Likert de 7 pontos utilizada no estudo, adotou-se como ponto médio das médias o valor de 4,0. Para obter o ponto médio de uma classe, somam-se os limites superior (7) e inferior (1), dividindo o resultado por dois (SPIEGEL; STEPHENS, 2000).

3.3.3.2.2 Análise de componentes confirmatória

Na modelagem de equações estruturais em covariâncias (por exemplo, AMOS, LISREL e STATA), é recomendado que a análise de dados ocorra em duas etapas: (i) análise fatorial confirmatória (AFC), que é o modelo em que todas as variáveis latentes (VL) são correlacionadas entre si; e (ii) modelagem de equações estruturais (SEM), em que é avaliado o modelo de mensuração, quando são incluídas as relações estruturais (teste de hipóteses). Segundo Bido e Silva (2019), no universo da PLS-SEM, a abordagem AFC não é recomendada, porque o algoritmo é “*partial*”, e a interação ocorre em etapas: mensuração » estrutural » mensuração, até que ocorra convergência.

Conforme os autores, no contexto da PLS-SEM, é recomendada como fase exploratória a ACC. A ACC não é muito utilizada por pesquisadores, mas ela se torna útil quando o objetivo é avaliar o modelo de mensuração das VL, a fim de obter escores fatoriais para o uso posterior em construtos de segunda ordem (BIDO; SILVA, 2019). O Quadro 17 apresenta o processo de avaliação da ACC, os limites de tolerância e as referências consultadas.

Quadro 17 - Avaliação da ACC da PLS-SEM

Análise	Limites de tolerância	Autores e ano de publicação
¹ Validade convergente	No nível das VL: AVE > 0,50	Fornell e Larcker (1981), Hair <i>et al.</i> (2014) e Bido e Silva (2019)
² Validade discriminante	No nível dos indicadores (cargas): < 0,60 - 0,70	Prearo (2013) e Bido e Silva (2019)
³ Confiabilidade composta	CC: 0,70 – 0,90	Hair <i>et al.</i> (2014) e Bido e Silva (2019)
⁴ Alfa de Cronbach	α : 0,60 – 0,70	Hair <i>et al.</i> (2014)

Fonte: autora, 2020.

O modelo de mensuração na PLS-SEM é avaliado em quatro etapas: (i) validade convergente (variância média extraída - AVE); (ii) validade discriminante (VD) (correlações entre as VL e cargas cruzadas); (iii) confiabilidade composta (CC); e (iv) consistência interna (*alfa de Cronbach*) (BIDO; SILVA, 2019).

Primeiramente, para a avaliação das AVE, usa-se o critério de Fornell e Larcker (1981), isto é, os valores das AVE devem ser maiores que 0,50. A AVE é a porção dos dados (nas variáveis) que é explicada por cada um dos respectivos construtos ou pela VL, dizendo respeito aos conjuntos de variáveis ou ao quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou VL. Assim, quando as AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge para um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981).

Em segundo lugar, é preciso avaliar a VD, que é compreendida como um indicador de que os construtos ou VL são independentes uns dos outros (HAIR *et al.*, 2014). Assim, pode-se avaliar a VD observando os valores das cargas cruzadas (*cross loading*), que apresentam os indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas VL (ou construtos) do que em outras (CHIN, 1998). O *software* retira cada variável observada da VL original, coloca em outra VL e recalcula a carga fatorial, uma a uma, até ter o valor das cargas fatoriais de todas as variáveis observadas (VO) em todas as VL (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Prearo (2013) menciona que os valores a partir 0,60 são aceitáveis. Já Bido e Silva (2019) citam que os valores devem ser $\geq 0,70$. Entretanto, esses valores não são inflexíveis, isto é, sempre que for possível, recomenda-se manter o máximo de indicadores no modelo, para não prejudicar a validade do conteúdo.

Finalizando, é preciso observar os valores da CC e da consistência interna (*alfa de Cronbach*). A CC é mais adequada para o PLS, pois prioriza as variáveis de acordo com suas confiabilidades, enquanto o *alfa de Cronbach* é mais sensível ao número de variáveis em cada construto. Em ambos os casos, tanto o *alfa de Cronbach* como a CC são utilizados para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou, ainda, se as respostas em seu conjunto são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Segundo Barclay, Higgins e Thompson (1995), a diferença entre a CC e o *alfa de Cronbach* está no fato de que este pressupõe, *a priori*, que cada indicador de um construto contribui da mesma maneira, ou seja, que as cargas são fixadas na unidade, enquanto aquela usa as cargas dos itens como eles existem no modelo causal. Os valores do *alfa de Cronbach* acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias, e os valores da CC de 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios (BIDO; SILVA, 2019; HAIR *et al.*, 2014).

Depois da análise da ACC, é realizado o ajuste do modelo de mensuração, quando os critérios de validade não foram atendidos pelos construtos. Os ajustes executados seguiram as sugestões de Bido e Silva (2019). O Quadro 18 apresenta as medidas tomadas para o acerto do modelo da ACC.

Quadro 18 - Sugestões para melhorar o ajuste do modelo de mensuração

Resultado	Providência	Sugestão
Algumas Cargas < 0,7 AVE > 0,5 CC > 0,7	Manter o Modelo	Sempre que possível, recomenda-se manter o máximo de indicadores no modelo para não prejudicar a validade de conteúdo.
Algumas Cargas < 0,7 AVE < 0,5 CC > 0,7	Excluir indicadores com carga mais baixa e rodar novamente	Esses pontos de corte não são inflexíveis, às vezes, é melhor manter os indicadores, mesmo com AVE um pouco baixo de 0,5 (LITTLE; LINDENBERGER; NESSELROADE, 1999).
$\sqrt{AVE} > r_{VL}$	Eliminando indicadores com cargas mais baixas (aumenta-se a AVE) Eliminando indicadores com cargas cruzadas altas (diminuiu-se a correlação entre as VL)	Se ambas as providências não forem suficientes, conclui-se que não há validade discriminante entre as VL e divide-se por: (i) eliminar uma delas do modelo ou (ii) agrupá-las em uma única VL, o que pode ser inadequado porque demandaria uma revisão nas definições conceituais para manter a validade do conteúdo.

A avaliação dos modelos de mensuração sugere seguir a sequência proposta por Bido e Silva (2019), exposta no Quadro 18 pois um dos pressupostos para a avaliação da confiabilidade é o construto unidimensional, isto é, suas validades convergente e discriminante devem estar adequadas, por isso, caso ocorra problema de validade convergente ou discriminante, não se deve prosseguir para a avaliação de confiabilidade.

3.3.3.2.3 Modelagem de equações estruturais

Para verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa, foi utilizada a SEM. Esse modelo combina aspectos da análise fatorial com regressões múltiplas, capacitando o pesquisador a examinar, simultaneamente, múltiplas relações de dependência e independência entre VL por meio das VO (HAIR *et al.*, 2014). O objetivo da SEM é estabelecer a variação e a covariação das variáveis medidas (MACCALLUM; AUSTIN, 2000).

A covariância SEM (CB-SEM) e a variância SEM (PLS-SEM) são os dois métodos analíticos SEM mais utilizados por pesquisadores. A CB-SEM baseia-se no procedimento de estimação de máxima verossimilhança e visa a “reproduzir a matriz de covariância teórica, sem focalizar a variância explicada” (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011, p. 139), minimizando a diferença entre a matriz de covariância observada e estimada (ASTRACHAN; PATEL; WANZENRIED, 2014). A PLS-SEM, conforme Hair *et al.* (2014), utiliza-se do método de regressão dos mínimos quadrados ordinários (OLS) e tem como objetivo realizar a previsão da PLS-SEM por meio da estimação dos coeficientes do modelo de caminho que maximizam o coeficiente de determinação dos construtos endógenos. A PLS-SEM é chamada de “mínimos quadrados parciais”, do inglês *partial least squares*, devido a seus parâmetros serem estimados por uma série de regressões de mínimos quadrados, enquanto o termo “*partial*” decorre do procedimento de estimação interativa dos parâmetros em blocos (por VL), em detrimento de todo o modelo, simultaneamente (LEE *et al.*, 2011). O Quadro 19 apresenta as principais diferenças entre a CB-SEM e a PLS-SEM.

Quadro 19 - Diferenças entre as técnicas PLS-SEM e CB-SEM

Item	PLS-SEM	CB-SEM
Objetivos	Predição	Testes de teoria; modelos causais
Abordagem	Baseada em variância	Baseada em covariância
Precisão	Consistente quanto maior o tamanho da amostra e a quantidade de indicadores	Bom para amostras grandes
Tipos de variáveis observadas	Contínuas, discretas ordinais ou ordenadas	Contínuas ou discretas ordinais (utilizando correlações especiais)
Variáveis latentes	Combinações lineares dos indicadores. Os escores fatoriais são estimados explicitamente.	Indeterminação fatorial: diversos modelos podem reproduzir a matriz de covariância.
Modelo de mensuração	Indicadores reflexivos e formativos	Indicadores reflexivos
Requisitos quanto à teoria	Mais flexível. Contexto mais exploratório	Fortemente dependente da teoria
Distribuição dos Dados	***	Dependendo do método de estimação, as variáveis devem apresentar distribuição normal.
Tamanho da Amostra	10 vezes o maior número de preditores. O mínimo recomendado é de 30 a 100 casos.	Depende do método de estimação.
Identificação	Para modelos recursivos é sempre identificado.	Depende do modelo e deve ter pelo menos de 3 a 4 indicadores por VL.
Significância dos Parâmetros	Estimada por métodos não paramétricos, por exemplo, <i>bootstrapping</i>	Geralmente estimada por modelos paramétricos
Complexidade	Capaz de lidar com alta complexidade (100 construtos e 1000 indicadores).	Complexidade de média a moderada (menos de 100 indicadores)
Inclusão de restrições nos parâmetros do modelo	Não é possível impor restrições aos parâmetros do modelo.	É possível impor restrições em qualquer parâmetro do modelo, fixando-se valores ou relação entre valores.
Tipos de Modelos	Recursivos	Recursivos e não recursivos
Fatores por Indicador	Variáveis observadas podem indicar somente uma variável latente.	Uma variável observada poderá indicar mais de uma variável latente.
Correlações entre os erros de medidas podem ser modeladas.	Não	Sim
Testes Estatísticos Disponíveis	Inferências requerem o <i>bootstrapping</i> .	Disponíveis e válidos, se atendidas todas as premissas do modelo.

Fonte: Prearo (2013, p. 97).

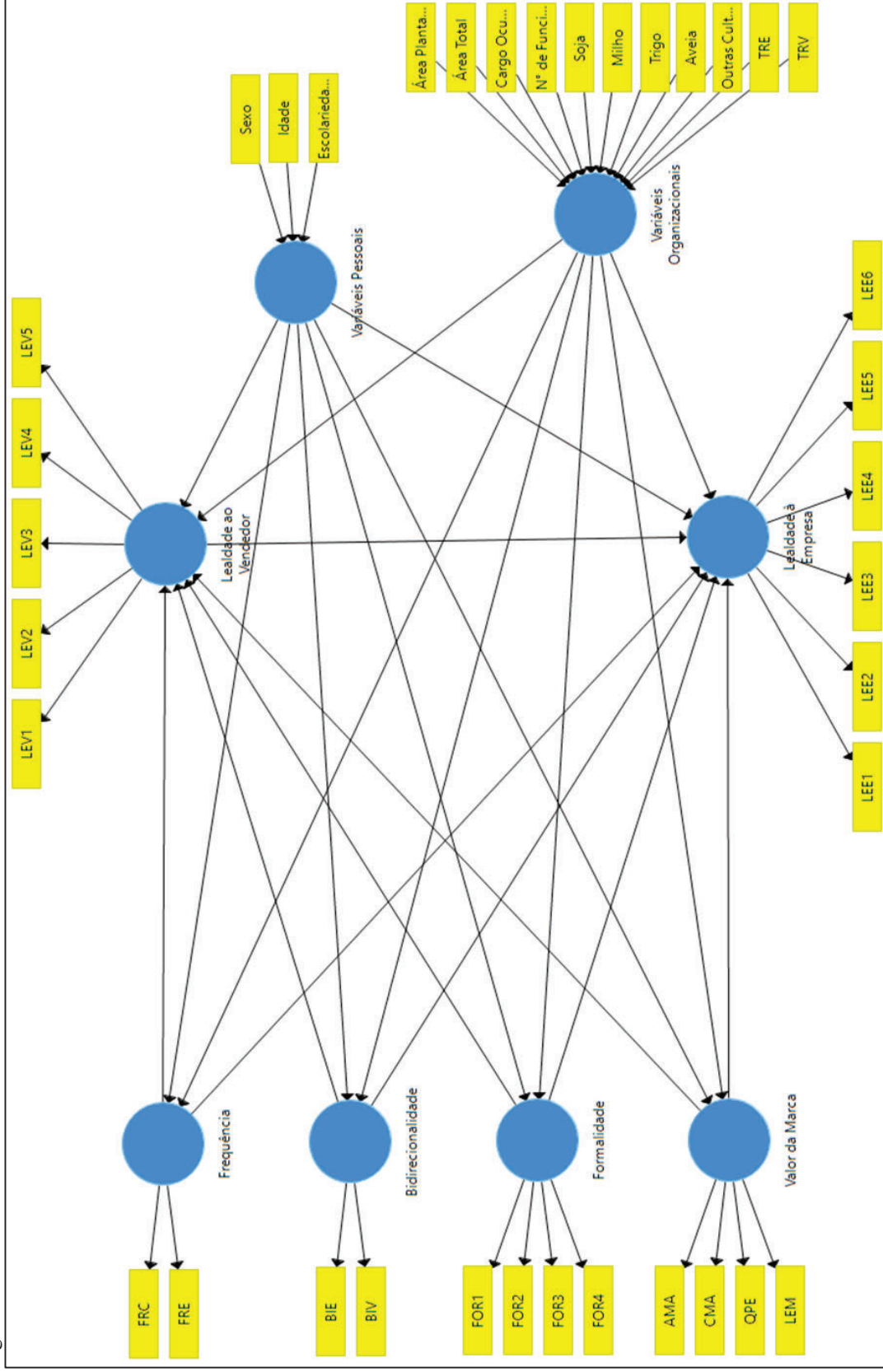
Conforme Bido e Silva (2019), nas áreas das ciências sociais e do comportamento, a PLS-SEM tem se mostrado como uma excelente opção para avaliar as relações entre construtos (ou fatores, componentes, VL, VO e subescalas), pois é robusta à falta de normalidade multivariada e é variável a amostras pequenas (menores ~100). Além disso, a PLS-SEM é recomendada para estimar modelos complexos (muitas relações, muitas variáveis, muitos construtos), seu uso também é recomendado quando a teoria que sustenta as relações casuais não tem grande “segmentação”, podendo ser usada como uma forma exploratória. Nesse sentido, optou-se pela técnica PLS-SEM para executar este estudo.

No modelo PLS-SEM, é possível observar o modelo de caminhos (*path models*) no qual os diagramas são utilizados para exibir visualmente as hipóteses e as relações teóricas entre variáveis. Os construtos latentes são representados por círculos, e os indicadores (variáveis observadas ou mensuradas ou indicadores) são representados por retângulos. Já as relações entre construtos e entre indicadores e construtos são representadas por flechas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Na PLS-SEM, as flechas apontam sempre para um único sentido, representando relação direcional. Flechas que apontam para um único sentido são consideradas como relações preditivas e, caso exista uma forte fundamentação teórica, podem ser interpretadas como relações causais (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Para especificar como as VL (construtos) são mensuradas, há dois tipos de escala de mensuração na SEM: (i) reflexiva e (ii) formativa. Os indicadores reflexivos são a direção de “causalidade” da VL para os indicadores, ou seja, o construto latente “causa” os itens observáveis (HAIR *et al.*, 2014). Quanto às escalas formativas, as VL são consideradas “efeitos”, em detrimento de “causas”. Nesta abordagem, o construto não observável é o resultado da ocorrência de vários elementos que representam uma imagem melhor e mais completa (RODGERS, 1999).

A Figura 20 demonstra o modelo estrutural do estudo, que é de medição reflexiva quanto aos construtos e de medição formativa quanto às variáveis de controle pessoais e organizacionais. O modelo de pesquisa é considerado como de segunda ordem do Tipo I. Segundo Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003), no modelo Tipo I, os fatores de primeira ordem são indicadores reflexivos de um construto subjacente de segunda ordem. Um modelo de segunda ordem é desenvolvido com fatores de primeira e segunda ordens, os fatores de segunda ordem explicam a variação dos fatores de primeira ordem, estimando a especificidade da medida para os indicadores de cada dimensão e o erro aleatório (BAGOZZI; HEATHERTON, 1994).

Figura 20 - Modelo estrutural do estudo



Nota 1: As variáveis pessoais estão relacionadas aos itens do indivíduo (produtor rural). Por outro lado, as variáveis organizacionais estão relacionadas aos itens da propriedade rural (organizacional).
 Fonte: autora, 2020.

O Quadro 20 descreve o processo que deve ser seguido para a análise do modelo estrutural da PLS-SEM, os limites de tolerância e as referências teóricas.

Quadro 20 - Avaliação do modelo de estrutural do PLS-SEM

Análise	Limites de tolerância	Autores e ano de publicação
¹ Multicolineariedade	Se VIF > 10, considerar exclusão de preditores	Hair Jr. <i>et al.</i> (1995)
² Validade convergente	No nível das VL, AVE > 0,50	Fornell e Larcker (1981), Hair <i>et al.</i> (2014) e Bido e Silva (2019)
³ Confiabilidade composta	CC: 0,70	Bido e Silva (2019)
⁴ Alfa de Cronbach	α : 0,70	Bido e Silva (2019)
⁵ Validade discriminante	No nível dos indicadores, cargas > 0,70	Bido e Silva (2019)
⁶ Tamanho do efeito	$f^2 = 0,02$ (pequeno); $f^2 = 0,15$ (médio); $f^2 = 0,35$ (grande)	Cohen (1988), Hair <i>et al.</i> (2014) e Bido e Silva (2019)
⁷ Variância explicada das variáveis endógenas	$R^2 = 2\%$ (pequeno); $R^2 = 13\%$ (médio); $R^2 = 26\%$ (grande)	Cohen (1988) e Bido e Silva (2019)
⁸ Confirmação das hipóteses	$p < 0,05$ $t > 1,96$	Hair <i>et al.</i> (2014) e Bido e Silva (2019)

Fonte: autora, 2020.

O modelo estrutural é avaliado em oito etapas: (i) multicolineariedade; (ii) validade convergente; (iii) confiabilidade composta; (iv) consistência interna (*Alfa de Cronbach*); (v) validade discriminante (correlações entre as VL e cargas cruzadas); (vi) tamanho do efeito; (vii) variância explicada das variáveis; e (viii) confirmação das hipóteses (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; BIDO; SILVA, 2019).

Primeiramente, avaliam-se a multicolineariedade e a significância dos indicadores formativos de primeira ordem (BIDO; SILVA, 2019). Para isso, é preciso avaliar os valores da variância interna extraída (VIF), que mede o grau em que a variância dos coeficientes é afetada pela multicolinearidade. Valores da VIF igual a 1 são não correlacionados; entre 1 e 5,

moderadamente correlacionados; e acima de 10, altamente correlacionados (HAIR JR. *et al.*, 1995).

Na segunda etapa, observam-se os modelos de mensuração que são as validades convergentes, obtidas por meio das AVE, usando o critério de Fornell e Larcker (1981), isto é, as AVE devem ser $> 0,50$. A terceira etapa é a avaliação da validade convergente que é a observação dos valores da CC. Na quarta etapa, avalia-se o *alfa de Cronbach*. Os valores do *alfa de Cronbach* e da CC acima de 0,60, para análise dos modelos estruturais, são considerados satisfatórios (PREARO, 2013).

Na quinta etapa, observam-se as cargas cruzadas (*cross loading*), ou seja, indicadores com cargas fatoriais mais altas nas suas respectivas VL. Bido e Silva (2019) entendem que os valores satisfatórios de cargas cruzadas devem ser $> 0,70$. A sexta etapa é a avaliação do tamanho do efeito (COHEN, 1988) pela razão entre a parte explicada pelo modelo e a parte não explicada (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014, p. 70).

Na sétima etapa, é preciso avaliar os coeficientes de determinação de Pearson (R^2). Os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, que é explicada pelo modelo estrutural. Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$, como efeito médio, e $R^2=26\%$, como efeito grande.

Por último, na oitava etapa, analisam-se os valores das correlações e regressões lineares da SEM. É preciso verificar, entre as variáveis, sua significância ($p \leq 0,05$), pois, para os casos de correlação, estabelece-se hipótese nula (H_0) como $r = 0$ e, para os casos de regressão, estabelece-se $H_0 = 0$ (coeficiente de caminho = 0). Caso ocorra a aceitação da hipótese nula, deve-se reconsiderar a inclusão de VL ou VO na SEM.

Devido ao fato de o *software* calcular testes *t* de Student entre os valores originais dos dados e aqueles obtidos pela técnica de reamostragem, para cada relação de correlação VO-VL e para cada relação VL-VL, o SmartPLS® apresenta os valores do teste *t*, e não os p-valores. Por isso, deve-se interpretar que, para os graus de liberdade elevados, valores acima de 1,96 correspondem a p-valores $\leq 0,05$ (entre -1,96 e +1,96, corresponde à probabilidade de 95% e fora desse intervalo 5%, em uma distribuição normal) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Descritos as etapas de pesquisa e os procedimentos para a análise dos dados, passa-se à apresentação dos resultados obtidos, discutindo-se, de acordo com a teoria, a implicação de cada um dos resultados para a temática investigada.

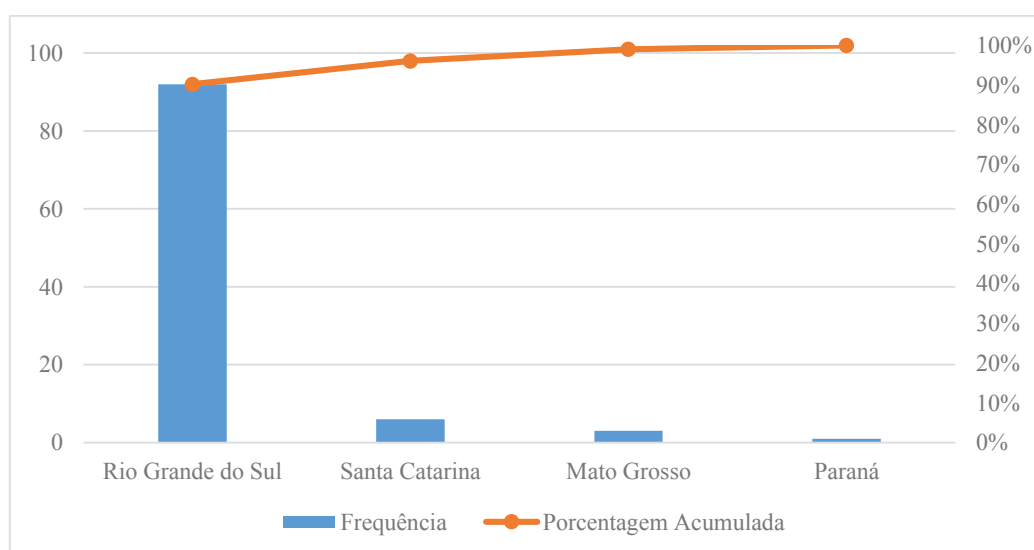
4.1 Caracterização da amostra

Foram realizadas análises descritivas e distribuições de frequência, de acordo com a variável analisada.

4.1.1 Produtores rurais

A caracterização da amostra de produtores rurais, devido ao seu perfil de consumidor (B2C) e comprador (B2B) (PRADO, 2016), foi dividida em variáveis de controle organizacionais – como área total e área plantada da propriedade, cargo ocupado na propriedade, número de funcionários, culturas plantadas e tempo de relacionamento com o vendedor e tempo de relacionamento com a marca – e variáveis de controle pessoais – como sexo, idade e grau de escolaridade. Entre as variáveis de controle organizacionais, o Gráfico 1 apresenta o local (UF) das propriedades rurais.

Gráfico 1 - Local das propriedades rurais

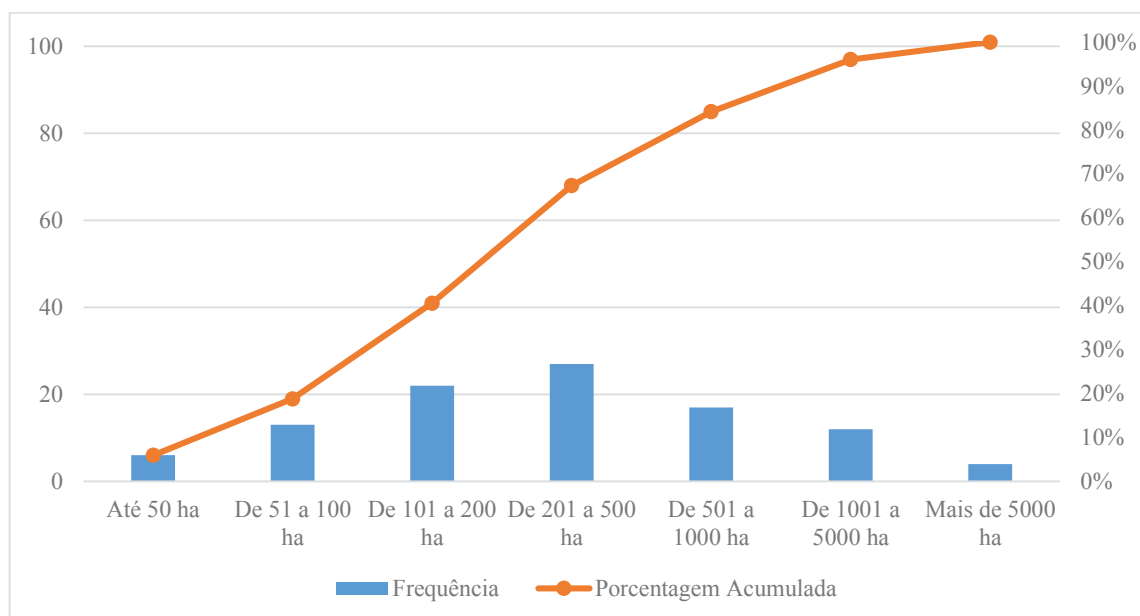


Fonte: autora, 2020.

No que diz respeito às cidades em que se localizam as propriedades rurais dos participantes, destacam-se Marau/RS (16%), Pontão/RS (11%), Sertão/RS (8%), Casca/RS (6%), Mato Castelhana/RS (5%) e Nicolau Vergueiro (5%), pertencentes à carteira de clientes da revenda de Passo Fundo. Dos outros estados, destacam-se as cidades de Campos Novos/SC (3%), Curitiba/SC (2%), Campo Novo do Parecis/MT (1%), Marcelândia/MT (1%) e Pato Branco/PR (1%).

O Gráfico 2 exibe a distribuição da amostra de produtores rurais quanto ao tamanho das propriedades rurais.

Gráfico 2 - Tamanho das propriedades rurais (ha)

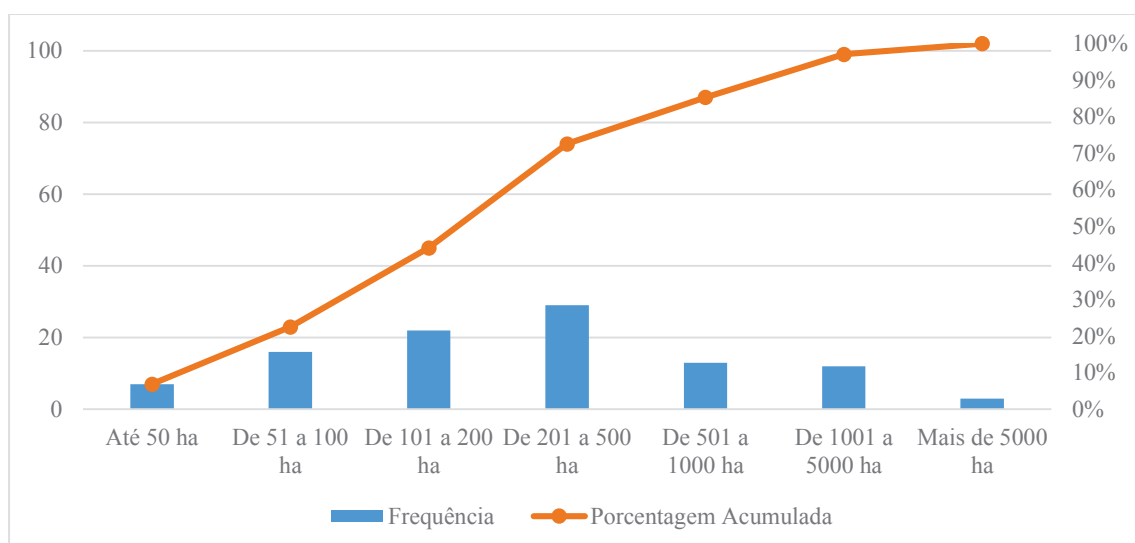


Fonte: autora, 2020.

Em relação à área da propriedade rural, a média geral foi de 1,210 ha, sendo que as cidades com as maiores propriedades foram Tangará/SC (35.000 ha), Campos Novos/SC (5.500 ha), Marcelândia/MT (5.500 ha) e São Borja/RS (8.000 ha); e com as menores propriedades foram Casca/RS (11 ha), Marau/RS (26 ha) e Mato Castelhana/RS (30 ha).

Em relação à área plantada das propriedades, a média foi de 1,835 ha, sendo que as cidades com maior área plantada foram Tangará/SC (12.000 ha), São Borja/RS (8.000 ha) e Santa Rita do Trivelato/MT (4.300 ha); e com menor área plantada foram Casca/RS (8 ha) e Pontão/RS (35 ha). O Gráfico 3 quanto a área plantada das propriedades pode ser visualizada.

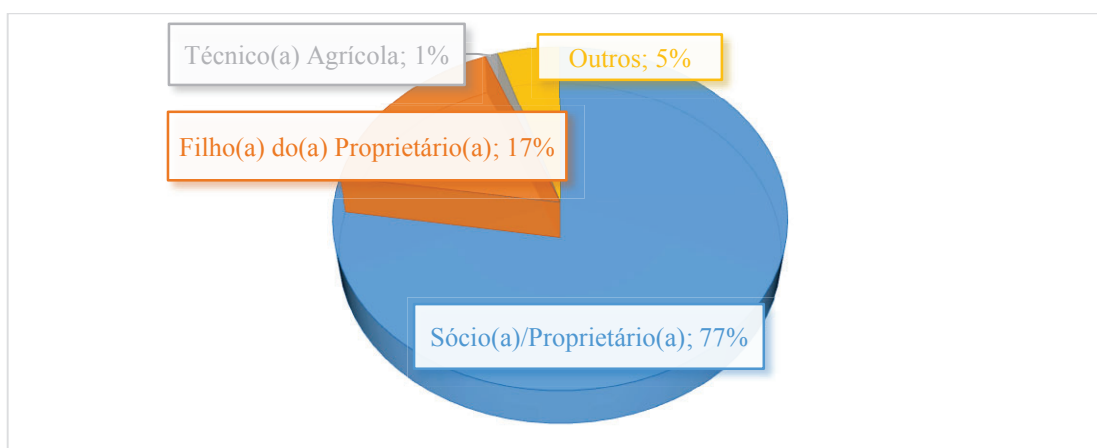
Gráfico 3 – Área plantada da propriedades rurais (ha)



Fonte: autora, 2020.

Segundo o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (2003), as propriedades rurais até 199 ha são classificadas como propriedades pequenas; as propriedades rurais de 200 ha a 999 ha são classificadas como propriedades médias; e as propriedades rurais acima de 1000 ha são classificadas como propriedades grandes. Nesse sentido, 44% das propriedades rurais do estudo são propriedades médias, 41%, propriedades pequenas, e apenas 15%, propriedades grandes. Isso está relacionado ao fato de que a maioria dos produtores rurais possuíam propriedades na Região Sul do Brasil. Indica também que a classificação de tamanho da empresa para propriedades rurais varia dependendo do critério utilizado, neste caso, a maioria das empresas se encaixa como empresas familiares. O cargo dos respondentes explica a dinâmica desses mercados (Gráfico 4).

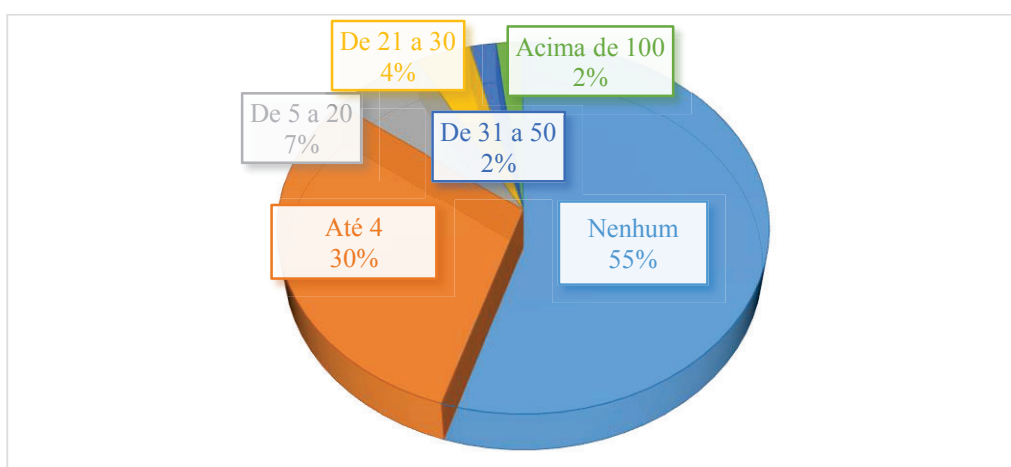
Gráfico 4 - Distribuição dos produtores rurais quanto ao cargo ocupado na propriedade rural



Fonte: autora, 2020.

Conforme os dados apresentados, observa-se que a maioria dos entrevistados é sócio(a)/proprietário(a) das propriedades rurais (77%). Em seguida, está o(a) filho(a) do proprietário (17%). Isso, possivelmente, deve-se ao fato de que grande parte das propriedades são de natureza familiar, e o(a) filho(a) é o(a) sucessor(a) do negócio, independentemente da área ocupada ou plantada. Quanto ao número de funcionários, é possível observar, no Gráfico 5, que 55% das propriedades não possuem funcionário, ratificando que a maioria das propriedades rurais são familiares.

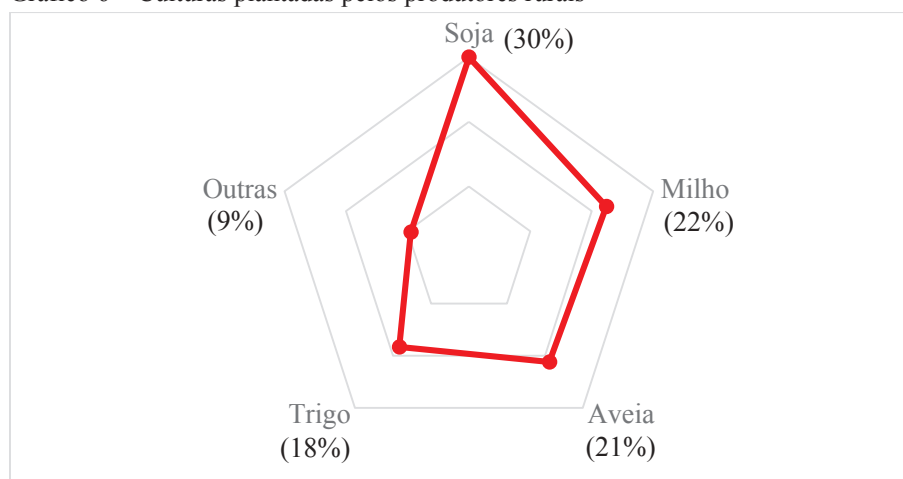
Gráfico 5 - Número de funcionários na propriedade rural



Fonte: autora, 2020.

No que se refere às culturas plantadas pelos produtores rurais, destaca-se a soja (30%) como principal cultura plantada; em seguida, o milho (22%), a aveia (21%) e o trigo (18%); outras culturas tiveram percentual de 9% (Gráfico 6).

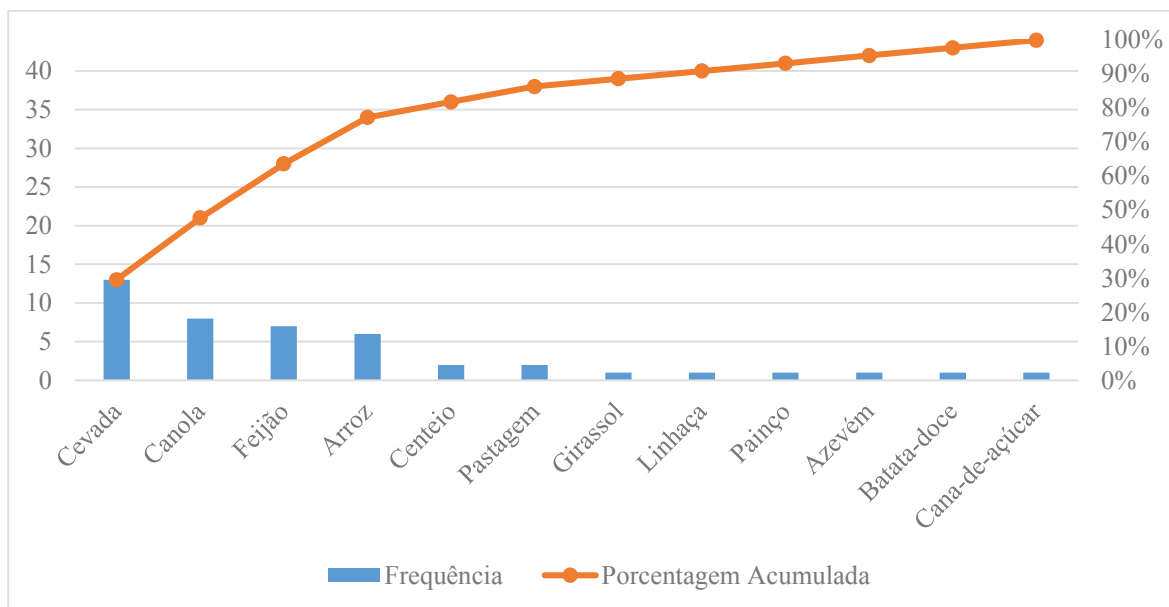
Gráfico 6 – Culturas plantadas pelos produtores rurais



Fonte: autora, 2020.

No gráfico 7, observam-se outras culturas plantadas pelos produtores rurais. Entre elas, destacam-se a cevada (30%), a canola (18%), o feijão (16%) e o arroz (14%).

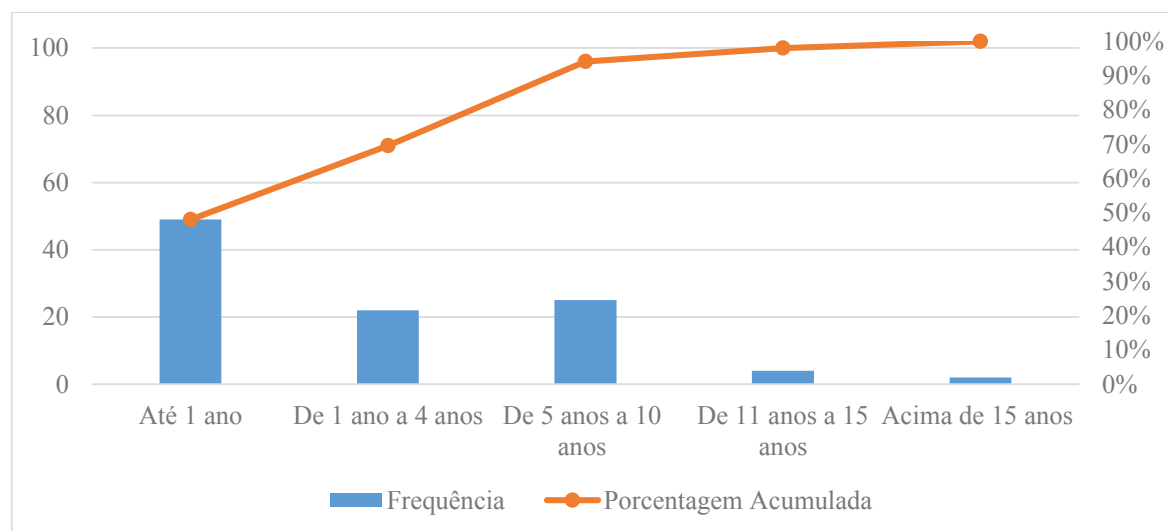
Gráfico 7 - Outras culturas plantadas pelos produtores rurais



Fonte: autora, 2020.

No que diz respeito ao tempo de relacionamento com o vendedor da revenda (Gráfico 8), 48% dos produtores rurais têm até um ano de relacionamento com o vendedor que o atende. Esse resultado pode estar relacionado à alta taxa de *turnover* nas revendas ou à troca de região do vendedor, conforme informado pelo fabricante.

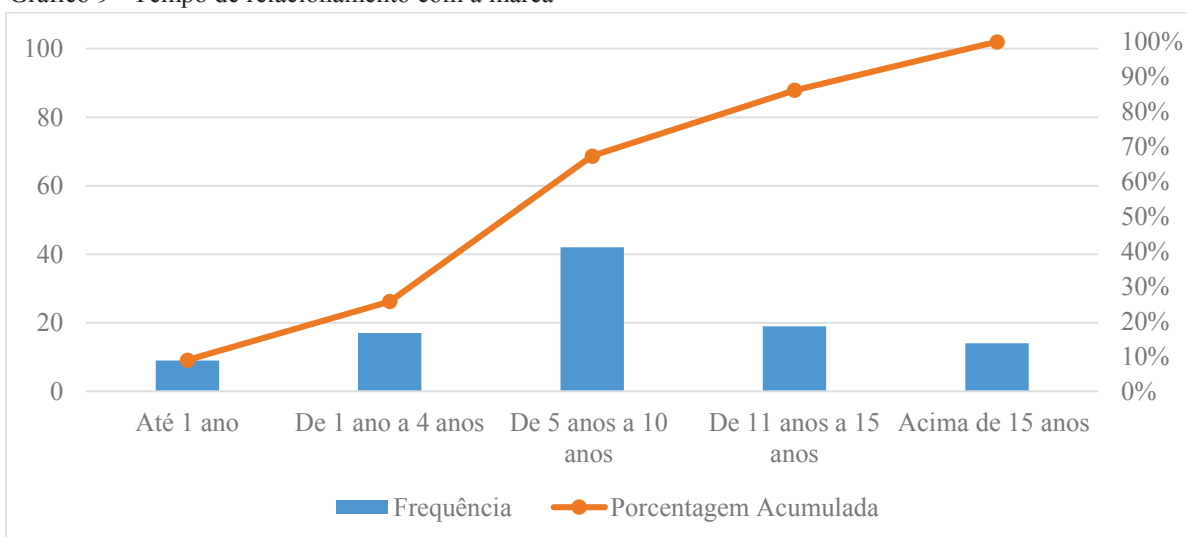
Gráfico 8 - Tempo de relacionamento com o vendedor



Fonte: autora, 2020.

Em contrapartida, 42% dos participantes têm de 5 anos a 10 anos de relacionamento com a marca do fabricante. Nesse sentido, é possível concluir que os produtores possuem um tempo de relacionamento maior com a marca, quando comparado com o vendedor da revenda. O Gráfico 9 demonstra o tempo de relacionamento com a marca.

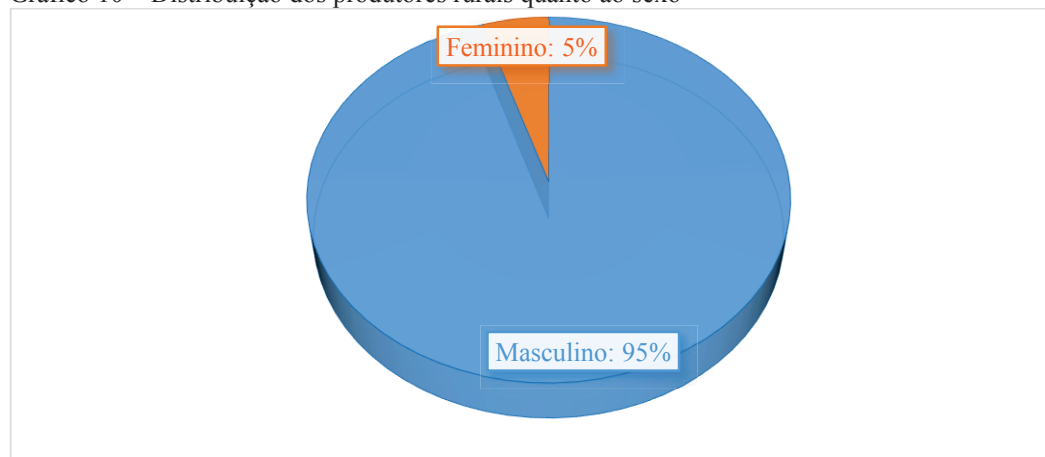
Gráfico 9 - Tempo de relacionamento com a marca



Fonte: autora, 2020.

Após analisar a amostra dos produtores rurais quanto à perspectiva organizacional, passou-se à verificação das características pessoais dos respondentes. No Gráfico 10, observa-se que 95% da amostra são do sexo masculino, e apenas 5%, do feminino. É possível concluir que, neste mercado, ainda predomina o sexo masculino, em comparação ao feminino.

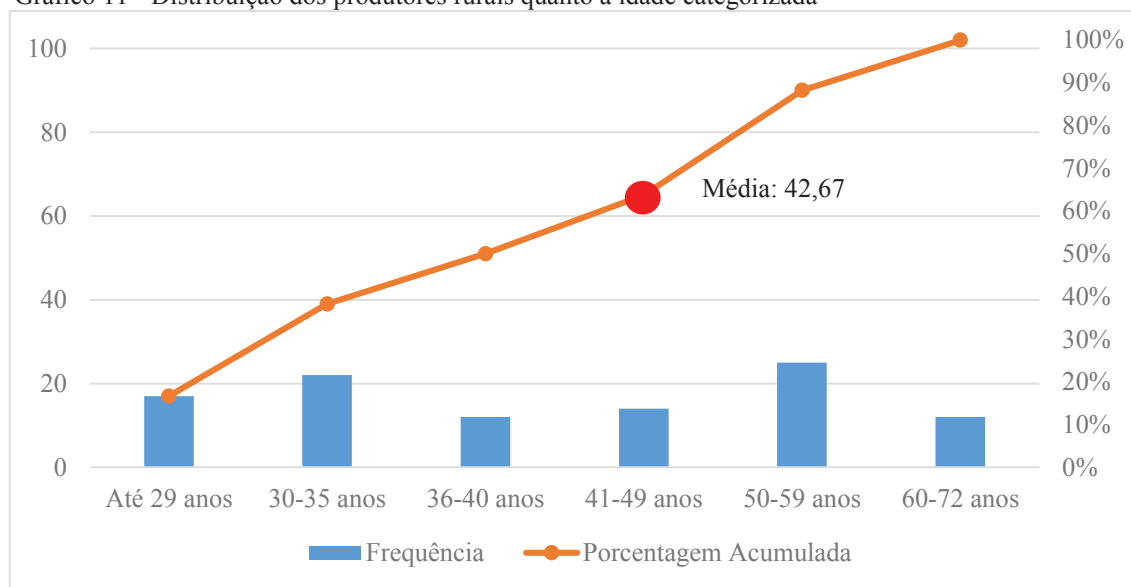
Gráfico 10 – Distribuição dos produtores rurais quanto ao sexo



Fonte: autora, 2020.

No Gráfico 11, é apresentada a distribuição da amostra de produtores rurais quanto à idade. A média geral foi de 42,67 anos de idade ($\sigma = 13,31$), com mínimo de 16 anos e máximo de 72 anos.

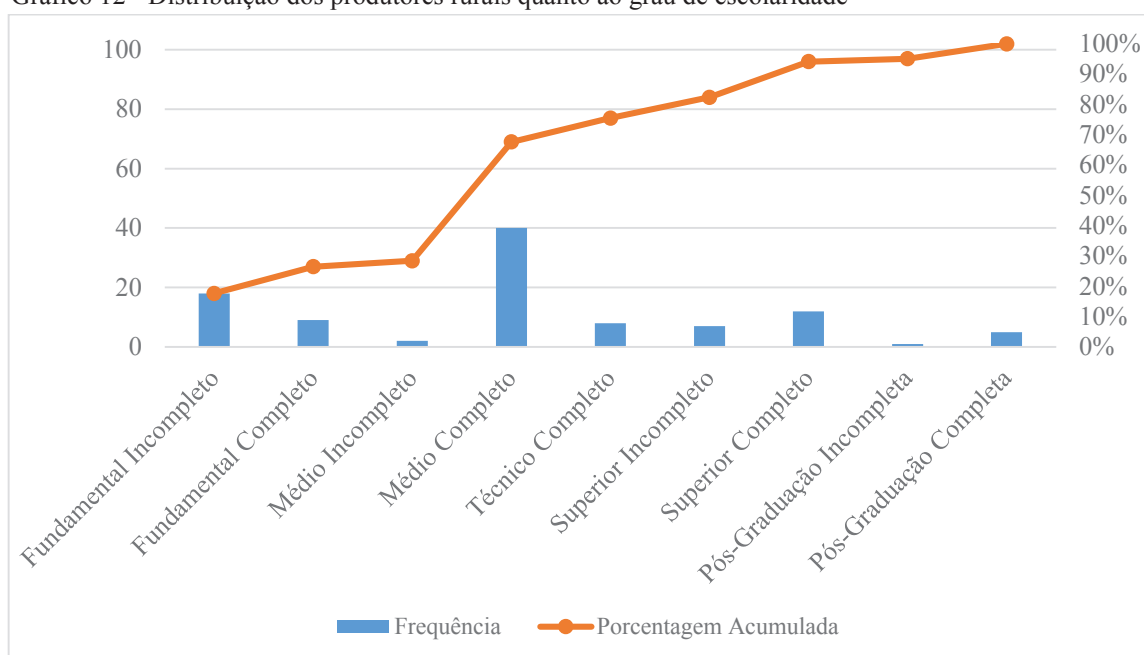
Gráfico 11 - Distribuição dos produtores rurais quanto à idade categorizada



Fonte: autora, 2020.

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes da amostra, este se concentra em níveis de escolaridade mais baixos (ensino fundamental incompleto), do que em níveis mais altos (pós-graduação completa). Dos respondentes, 39% possuem ensino médio completo, e 25%, superior incompleto e/ou completo ou pós-graduação incompleta e/ou completa. Este contexto se deve ao fato de que os sucessores das propriedades rurais estão buscando conhecimento na área de gestão para gerenciar as propriedades rurais. A distribuição da amostra de produtores rurais quanto ao grau de escolaridade está exposta no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Distribuição dos produtores rurais quanto ao grau de escolaridade



Fonte: autora, 2020.

A análise das médias do construto comunicação colaborativa também foi realizada. Em um primeiro momento, a frequência de comunicação foi investigada para medir os meios de comunicação utilizados pela revenda para fornecer informações ao produtor rural. Foi investigada também a frequência de comunicação (meios) usada pelo produtor rural para realizar a troca de informações com a revenda. Na sequência, verificou-se a bidirecionalidade de comunicação, isto é, o fluxo de comunicação entre revenda-produtor rural e vendedor-produtor rural. Além disso, foi examinado o grau de formalidade de comunicação entre a revenda e o produtor rural. O Quadro 21 demonstra os itens dos construtos e suas siglas.

Quadro 21 - Os itens dos construtos e suas siglas.

Itens	Sigla
Contato pessoal dos vendedores da revenda x.	FRE1
Contato por telefone dos vendedores da revenda x.	FRE2
E-mail recebido dos vendedores da revenda x.	FRE3
Whats recebido dos vendedores da revenda x.	FRE4
Contato pessoal do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	FRE5
Contato por telefone do suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRE6
E-mail recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRE7
Whats recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRE8
Contato pessoal do setor de peças da revenda x.	FRE9
Contato por telefone do setor de peças da revenda x.	FRE10
E-mail recebido do setor de peças da revenda x.	FRE11
Whats recebido do setor de peças da revenda x.	FRE12
Contato da revenda x por meio das redes sociais (p. ex., Facebook, Instagram).	FRE13
Contato pessoal da revenda x em feiras comerciais (p. ex., Expodireto, Expointer).	FRE14
Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x.	FRE15
Contato pessoal da revenda x no dia de campo.	FRE16
Contato pessoal em visita à revenda x.	FRE17
Contato pessoal com vendedores da revenda x .	FRC1
Contato por telefone com vendedores da revenda x.	FRC2
Envio de e-mail para vendedores da revenda x.	FRC3
Envio de whats para vendedores da revenda x.	FRC4
Contato pessoal com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRC5
Contato por telefone com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRC6
Envio de e-mail para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRC7
Envio de whats para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x.	FRC8
Contato pessoal com o setor de peças da revenda x.	FRC9
Contato por telefone com o setor de peças da revenda x.	FRC10
Envio de e-mail para o setor de peças da revenda x.	FRC11
Envio de whats para o setor de peças da revenda x.	FRC12
Contato com a revenda x por meio das redes sociais (p. ex., Facebook, Instagram).	FRC13
Contato pessoal com a revenda x em feiras comerciais (p. ex., Expodireto, Expointer).	FRC14
Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x.	FRC15
Contato pessoal com a revenda x no dia de campo.	FRC16
Contato pessoal em visita à revenda x.	FRC17
O(A) Senhor(a) costuma fornecer informações para a revenda x sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola.	BIE1

Continua...

	Continuação
A revenda x costuma fornecer informações para o(a) Senhor(a) sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola.	BIE2
O(A) Senhor(a) e a revenda x fornecem um ao outro informações sobre o seu desempenho de produtividade.	BIE3
O(A) Senhor(a) e a revenda x trocam opiniões sobre possíveis melhorias nos seus processos operacionais.	BIE4
O(A) Senhor(a) tem ótimos diálogos com o vendedor da revenda x.	BIE1
Há muito diálogo entre o(a) Senhor(a) e o vendedor da revenda x.	BIE2
O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x respondem imediatamente o chamado um do outro.	BIE3
O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x trocam ideias sobre o que pode ser melhorado nas máquinas agrícolas da x.	BIE4
Se o vendedor da revenda x fosse para outra empresa que vende máquinas agrícolas, o(a) Senhor(a) mudaria algumas de suas compras para a nova empresa em que o vendedor foi trabalhar.	LEV1
Para organizar suas atividades com a revenda x, o Senhor(a) utiliza canais formais como, e-mails, ao invés de comunicação informal como conversas diretas.	FOR1
As regras (comerciais e operacionais) do relacionamento entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhadas em um contrato.	FOR2
Os direitos e obrigações entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhados em um contrato.	FOR3
O processo é burocrático para o fechamento de negócio e/ou resolução de problemas entre o(a) Senhor(a) e a revenda x.	FOR4
O(A) Senhor(a) faria menos negócios com a marca x, se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	LEV2
O(A) Senhor(a) seria menos leal à marca x se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	LEV3
O(A) Senhor(a) sente-se mais leal ao vendedor da revenda x do que à fábrica de máquinas agrícolas x.	LEV4
O Senhor(a) recomendaria o vendedor da revenda x para outros produtores rurais, mesmo se ele mudasse para outra empresa.	LEV5
Em sua próxima compra, o(a) Senhor(a) vai considerar a marca x como sua primeira opção.	LEE1
O(A) Senhor(a) pretende no futuro fazer mais compras de máquinas agrícolas da marca x do que faz atualmente.	LEE2
Se tudo se mantiver igual, o(a) Senhor(a) planeja no futuro comprar mais máquinas agrícolas da marca x.	LEE3
O(A) Senhor(a) diz coisas positivas sobre a marca x e suas máquinas agrícolas para outros produtores rurais.	LEE4
O(A) Senhor(a) recomendaria a marca x para outros produtores rurais.	LEE5
O(A) Senhor(a) indica a seus amigos comprar máquinas agrícolas da marca x.	LEE6

Fonte: autora, 2020.

Primeiramente, a análise dos meios de comunicação utilizados pela revenda para fornecer informações ao produtor rural aponta que a variável FRE14 possui a maior média ($\bar{x} = 5,74$), seguida das variáveis FRE1 ($\bar{x} = 5,62$) e FRE17 ($\bar{x} = 4,83$). Em contrapartida, a variável FRE7 possui a menor média ($\bar{x} = 1,52$), seguida das variáveis FRE11 ($\bar{x} = 1,59$), FRE13 ($\bar{x} = 1,63$), FRE3 ($\bar{x} = 1,65$) e FRE15 ($\bar{x} = 2,93$), ao considerar o ponto médio de 4,0. A Tabela 5 apresenta a média, o desvio padrão e a média geral da faceta frequência de comunicação da empresa.

Tabela 5 - Estatística descritiva da faceta frequência de comunicação da empresa

Faceta	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Frequência (Empresa)	FRE1	5,62	1,46	
	FRE2	4,80	1,87	
	FRE3	1,65	1,38	
	FRE4	4,82	2,02	
	FRE5	4,25	2,10	
	FRE6	3,92	2,16	
	FRE7	1,52	1,17	
	FRE8	3,98	2,36	
	FRE9	3,32	2,10	3,70
	FRE10	3,75	2,20	
	FRE11	1,59	1,33	
	FRE12	3,80	2,46	
	FRE13	1,63	1,36	
	FRE14	5,74	1,59	
	FRE15	2,93	2,12	
	FRE16	4,82	2,03	
	FRE17	4,83	1,97	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que estão acima do ponto médio (4,0), por sua vez, os valores destacados em vermelho são as médias que estão abaixo do ponto médio.

Fonte: autora, 2020.

Inicialmente, a análise demonstra que os meios de comunicação mais usados pela revenda para fornecer informações ao produtor rural são “o contato pessoal da revenda em feiras comerciais (por exemplo, Expodireto e Expointer)”; “o contato pessoal dos vendedores da revenda”; e “o contato pessoal em visita à revenda”. A análise também aponta que o meio de comunicação menos utilizado pela revenda é o e-mail. Observa-se ainda que a revenda utiliza pouco as redes sociais, como Instagram e Facebook, para compartilhar informações com os produtores. Além disso, percebe-se que a revenda realiza poucas reuniões entre os vendedores e os produtores rurais, para o compartilhamento de expectativas, ideias ou sugestões. Quanto à média geral da frequência de comunicação ($\bar{x} = 3,70$), observa-se que seu valor ficou abaixo do ponto médio (4,0). Isso significa que alguns itens, em comparação a outros, são mais intensos e precisam ser trabalhados pela revenda separadamente.

Em um segundo momento, a análise dos meios de comunicação usados por parte do produtor rural para fornecer informações à revenda aponta que a variável FRC1 possui a maior média ($\bar{x} = 5,39$), seguida das variáveis FRC4 ($\bar{x} = 5,30$) e FRC14 ($\bar{x} = 5,27$). Em contrapartida, a análise revela que a variável FRC7 possui a menor média ($\bar{x} = 1,48$), seguida das variáveis FRC11 ($\bar{x} = 1,54$), FRC13 ($\bar{x} = 1,55$), FRC3 ($\bar{x} = 1,67$) e FRC15 ($\bar{x} = 2,93$), ao considerar o ponto médio de 4,0. A Tabela 6 apresenta a média, o desvio padrão e a média geral da faceta frequência de comunicação do produtor rural.

Tabela 6 - Estatística descritiva da faceta frequência de comunicação do produtor rural

Faceta	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Frequência (Produtor Rural)	FRC1	5,39	1,51	3,86
	FRC2	4,86	1,75	
	FRC3	1,67	1,44	
	FRC4	5,30	1,89	
	FRC5	4,61	1,94	
	FRC6	4,54	1,97	
	FRC7	1,48	1,13	
	FRC8	4,38	2,32	
	FRC9	4,43	2,19	
	FRC10	4,41	2,06	
	FRC11	1,54	1,23	
	FRC12	4,31	2,40	
	FRC13	1,55	1,17	
	FRC14	5,27	1,77	
	FRC15	2,93	2,18	
	FRC16	4,27	2,17	
	FRC17	4,68	1,91	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que estão acima do ponto médio (4,0), por sua vez, os valores destacados em vermelho são as médias que estão abaixo do ponto médio.

Fonte: autora, 2020.

Na análise, verifica-se que o meio de comunicação mais utilizado pelo produtor rural para fornecer informações à revenda é o contato pessoal com o vendedor; já o segundo meio de comunicação é o envio de mensagens pelo WhatsApp para o vendedor. Dessa forma, infere-se

que o vendedor é o principal agente de comunicação entre o produtor rural e a revenda. Devido a isso, destaca-se a importância da construção de um relacionamento de longo prazo entre o vendedor e o comprador. No que diz respeito à média geral ($\bar{x} = 3,86$), nota-se que está abaixo do ponto médio (4,0).

A análise da bidirecionalidade de comunicação entre revenda e produtor rural indica que a variável BIE2 possui a maior média ($\bar{x} = 5,06$), seguida das variáveis BIE1 ($\bar{x} = 5,01$), BIE4 ($\bar{x} = 4,84$) e BIE3 ($\bar{x} = 4,81$). Os itens descritos têm médias acima do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 4,93$) também está acima do ponto médio (4,0). A Tabela 7 apresenta a média, o desvio padrão e a média geral da faceta bidirecionalidade de comunicação entre a empresa e o produtor rural.

Tabela 7 - Estatística descritiva da faceta bidirecionalidade de comunicação entre empresa e produtor rural

Faceta	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Bidirecionalidade (Empresa)	BIE1	5,01	1,92	4,93
	BIE2	5,06	1,93	
	BIE3	4,81	2,02	
	BIE4	4,84	1,91	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0.
Fonte: autora, 2020.

A análise da faceta bidirecionalidade demonstra que ocorre a comunicação bidirecional entre revenda-produtor rural (e vice-versa), de forma contínua, sobre as máquinas agrícolas do fabricante e a situação do mercado agrícola. Verifica-se também a ocorrência da troca de informações sobre possíveis melhorias no processo operacional entre as partes e sobre o desempenho de produtividade do produtor rural.

Na análise da bidirecionalidade entre vendedor e produtor rural, todas as variáveis ficaram acima do ponto médio (4,0). A variável com média maior foi BIV1 ($\bar{x} = 6,59$) seguida das variáveis BIV2 ($\bar{x} = 6,09$), BIV3 ($\bar{x} = 6,03$) e BIV4 ($\bar{x} = 5,47$). Na Tabela 8, observam-se a média, o desvio padrão e a média geral da faceta bidirecionalidade de comunicação entre o vendedor e o produtor rural.

Tabela 8 - Estatística descritiva da faceta bidirecionalidade de comunicação entre vendedor e produtor rural

Faceta	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Bidirecionalidade (Vendedor-Produtor Rural)	BIV1	6,59	0,69	6,05
	BIV2	6,09	1,19	
	BIV3	6,03	1,31	
	BIV4	5,47	1,77	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0.
Fonte: autora, 2020.

O resultado do construto demonstra que também ocorre comunicação bidirecional entre o vendedor e o produtor rural, isto é, há a disseminação de informações, e o *feedback* é recíproco entre os indivíduos. A análise aponta ainda que todos os itens ficaram acima do ponto médio (4,0), considerando a escala Likert de 7 pontos utilizada, assim como a média geral ($\bar{x} = 6,05$).

A análise da faceta formalidade de comunicação aponta que a variável FOR3 possui a maior média ($\bar{x} = 3,81$), seguida das variáveis FOR2 ($\bar{x} = 3,78$) e FOR4 ($\bar{x} = 3,65$). Em contrapartida, a variável FOR1 ($\bar{x} = 1,69$) apresenta a menor média, ao considerar o ponto médio de 4,0. A Tabela 9 é mostra a média, o desvio padrão e a média geral da faceta formalidade de comunicação.

Tabela 9 - Estatística descritiva da faceta formalidade de comunicação

Faceta	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Formalidade	FOR1	1,69	1,30	3,23
	FOR2	3,78	2,50	
	FOR3	3,81	2,52	
	FOR4	3,65	2,01	

Nota 1: Os valores destacados em vermelho demonstram que as médias estão abaixo do ponto médio (4,0).
Fonte: autora, 2020.

Nota-se que a formalidade é a faceta de comunicação que possui as menores médias, comparado com as demais do construto, pois as médias dos itens ficaram abaixo do ponto médio (4,0), assim como a média geral ($\bar{x} = 3,23$). Nesse contexto, entende-se que não há formalidade de comunicação entre a revenda e o produtor rural. As regras comerciais e os direitos e

obrigações entre as partes não são detalhados em um contrato. O processo para fechamento e resolução de problemas com a revenda é burocrático. Pela análise, são utilizados mais canais informais de comunicação, do que formais, para organizar as atividades entre as partes. Esse resultado vem ao encontro dos meios de comunicação utilizados pela revenda para fornecer informações ao produtor rural (e vice-versa).

Na investigação da percepção do produtor rural quanto à marca do fabricante, o construto valor da marca foi dividido em quatro dimensões: (i) associação da marca; (ii) consciência da marca; (iii) qualidade percebida; e (iv) lealdade à marca.

Nos resultados da dimensão associação da marca, a variável AMA4 apresentou a maior média ($\bar{x} = 6,38$), seguida das variáveis AMA1 ($\bar{x} = 6,26$), AMA2 ($\bar{x} = 5,86$) e AMA3 ($\bar{x} = 5,58$). Todos os itens do construto ficaram com as médias acima do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 6,02$) também ficou acima de 4,0. Na Tabela 10, descrevem-se a média, o desvio padrão e a média geral da dimensão associação da marca.

Tabela 10 - Estatística descritiva da dimensão associação da marca

Dimensão	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Associação da Marca	AMA1	6,26	0,85	6,02
	AMA2	5,86	1,08	
	AMA3	5,58	1,11	
	AMA4	6,38	0,78	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0.
Fonte: autora, 2020.

As análises revelam que a marca do fabricante é rapidamente lembrada e reconhecida pelos produtores rurais; eles identificam-na como uma das principais marcas que concorrem no segmento de máquinas agrícolas.

Na análise da dimensão consciência da marca, a variável CMA1 apresentou a maior média ($\bar{x} = 6,52$), seguida das variáveis CMA2 ($\bar{x} = 6,22$), CMA3 ($\bar{x} = 6,14$) e CMA4 ($\bar{x} = 6,00$). Todos os itens da dimensão ficaram com médias acima do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 6,22$) também ficou acima de 4,0. A Tabela 11 demonstra a média, o desvio padrão e a média geral da dimensão consciência da marca.

Tabela 11 - Estatística descritiva da dimensão consciência da marca

Dimensão	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Consciência da Marca	CMA1	6,52	0,89	6,22
	CMA2	6,22	0,98	
	CMA3	6,14	1,14	
	CMA4	6,00	1,51	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0. Fonte: autora, 2020.

O resultado revela que os produtores rurais associam a marca do fabricante a uma boa reputação, considerando confiabilidade, suporte técnico (pós-vendas) e tecnologia de ponta.

Na análise da dimensão qualidade percebida, a variável QPE5 apresentou a maior média ($\bar{x} = 6,35$), seguida das variáveis QPE2 ($\bar{x} = 6,26$) e QPE6 ($\bar{x} = 5,96$). A variável QPE11 apresentou a menor média ($\bar{x} = 5,11$). As demais variáveis do construto têm valores acima do ponto médio (4,0), assim como a média geral ($\bar{x} = 5,67$). A Tabela 12 elenca a média, o desvio padrão e a média geral da dimensão qualidade percebida.

Tabela 12 - Estatística descritiva da dimensão qualidade percebida

Dimensão	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Qualidade Percebida	QPE1	5,82	1,52	5,67
	QPE2	6,26	1,03	
	QPE3	5,38	1,46	
	QPE4	5,55	1,58	
	QPE5	6,35	0,91	
	QPE6	5,96	1,35	
	QPE7	5,38	1,67	
	QPE8	5,52	1,57	
	QPE9	5,32	1,31	
	QPE10	5,64	1,07	
	QPE11	5,11	1,55	
	QPE12	5,74	1,22	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0. Fonte: autora, 2020.

A análise da qualidade percebida dos produtos e serviços do fabricante e da revenda aponta novamente para a importância do vendedor. A variável “a revenda possui vendedores qualificados” foi o item que mais se destacou. Na sequência, sobressaíram-se “o fabricante oferecer máquinas de alta qualidade” e “a revenda possui um suporte técnico qualificado”. Percebe-se a importância de o fabricante ter máquinas agrícolas de alta qualidade alinhado a um suporte técnico qualificado (pós-vendas).

Na análise da dimensão lealdade à marca, a variável LEM4 possui a maior média ($\bar{x} = 6,40$), seguida das variáveis LEM1 ($\bar{x} = 5,07$), LEM2 ($\bar{x} = 5,05$) e LEM3 ($\bar{x} = 4,61$). As médias da dimensão ficaram acima do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 5,28$) também ficou acima de 4,0. Na Tabela 13, verificam-se a média, o desvio padrão e a média geral da dimensão lealdade à marca.

Tabela 13 - Estatística descritiva da dimensão lealdade à marca

Dimensão	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Lealdade à Marca	LEM1	5,07	1,53	5,28
	LEM2	5,05	1,42	
	LEM3	4,61	1,67	
	LEM4	6,40	0,82	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0.
Fonte: autora, 2020.

A análise aponta que o produtor rural é leal à marca do fabricante. É possível destacar a importância da revenda e sua equipe de vendas na lealdade do produtor rural à marca. Isso ratifica a importância do intermediário no canal e o cumprimento das obrigações e prazos por parte da revenda.

Por último, foi investigada a lealdade do produtor rural dividida em: (i) lealdade ao vendedor e (ii) lealdade à empresa. Quanto à análise do construto lealdade à empresa, a variável LEE5 possui a maior média ($\bar{x} = 6,25$), seguida das variáveis LEE4 ($\bar{x} = 6,19$), LEE6 ($\bar{x} = 6,11$), LEE2 ($\bar{x} = 5,57$), LEE1 ($\bar{x} = 5,52$) e LEE3 ($\bar{x} = 5,11$). Todos os itens apresentaram valores acima do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 5,87$) também apresentou valor acima de 4,0. A Tabela 14 elenca a média, o desvio padrão e a média geral do construto lealdade à empresa.

Tabela 14 - Estatística descritiva do construto lealdade à empresa

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Lealdade à Empresa	LEE1	5,52	1,40	5,87
	LEE2	5,57	1,28	
	LEE3	5,11	1,37	
	LEE4	6,19	1,03	
	LEE5	6,25	1,04	
	LEE6	6,11	1,05	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que mais se destacam considerando o ponto médio 4,0.
Fonte: autora, 2020.

De acordo com a análise, o produtor rural recomendaria o fabricante para outros produtores rurais e amigos. Também se verificou nos resultados que o comprador se pronuncia de forma positiva (boca a boca) em relação à marca e às suas máquinas agrícolas na presença de outros produtores rurais. Além disso, o produtor rural pretende no futuro realizar mais compras de máquinas da marca (recompra) do que faz atualmente.

Na análise do construto lealdade ao vendedor, a variável LEV5 possui a maior média ($\bar{x} = 4,13$). Em contrapartida, a variável LEV3 foi a que apresentou a menor média ($\bar{x} = 2,97$), seguida das variáveis LEV4 ($\bar{x} = 3,11$), LEV2 ($\bar{x} = 3,25$) e LEV1 ($\bar{x} = 3,34$). Observa-se que todos os itens do construto, exceto LEV5 ficaram com médias abaixo do ponto médio (4,0). A média geral ($\bar{x} = 3,36$) também ficou abaixo de 4,0. Na Tabela 15, apresentam-se a média, o desvio padrão e a média geral do construto lealdade ao vendedor.

Tabela 15 - Estatística descritiva do construto lealdade ao vendedor

Construto	Itens	Média	Desvio Padrão	Média Geral
Lealdade ao Vendedor	LEV1	3,34	1,81	3,36
	LEV2	3,25	1,82	
	LEV3	2,97	1,83	
	LEV4	3,11	1,77	
	LEV5	4,13	1,21	

Nota 1: Os valores destacados em azul são as médias que estão cima ponto médio (4,0), por sua vez, os valores destacados em vermelho são as médias que estão abaixo do ponto médio.

Fonte: autora, 2020.

A análise do construto lealdade ao vendedor revela que o produtor rural não é leal ao vendedor da revenda. Em contrapartida, é leal à marca do fabricante. O construto lealdade ao vendedor foi o segundo construto com as menores médias do estudo. Apenas um item ficou acima do ponto médio (4,0), ou seja, apesar de não possuir um relacionamento de lealdade com o vendedor, o produtor rural o recomendaria para outros produtores. Os resultados das análises indicam que a relação entre vendedor-comprador ainda é baseada em trocas transacionais.

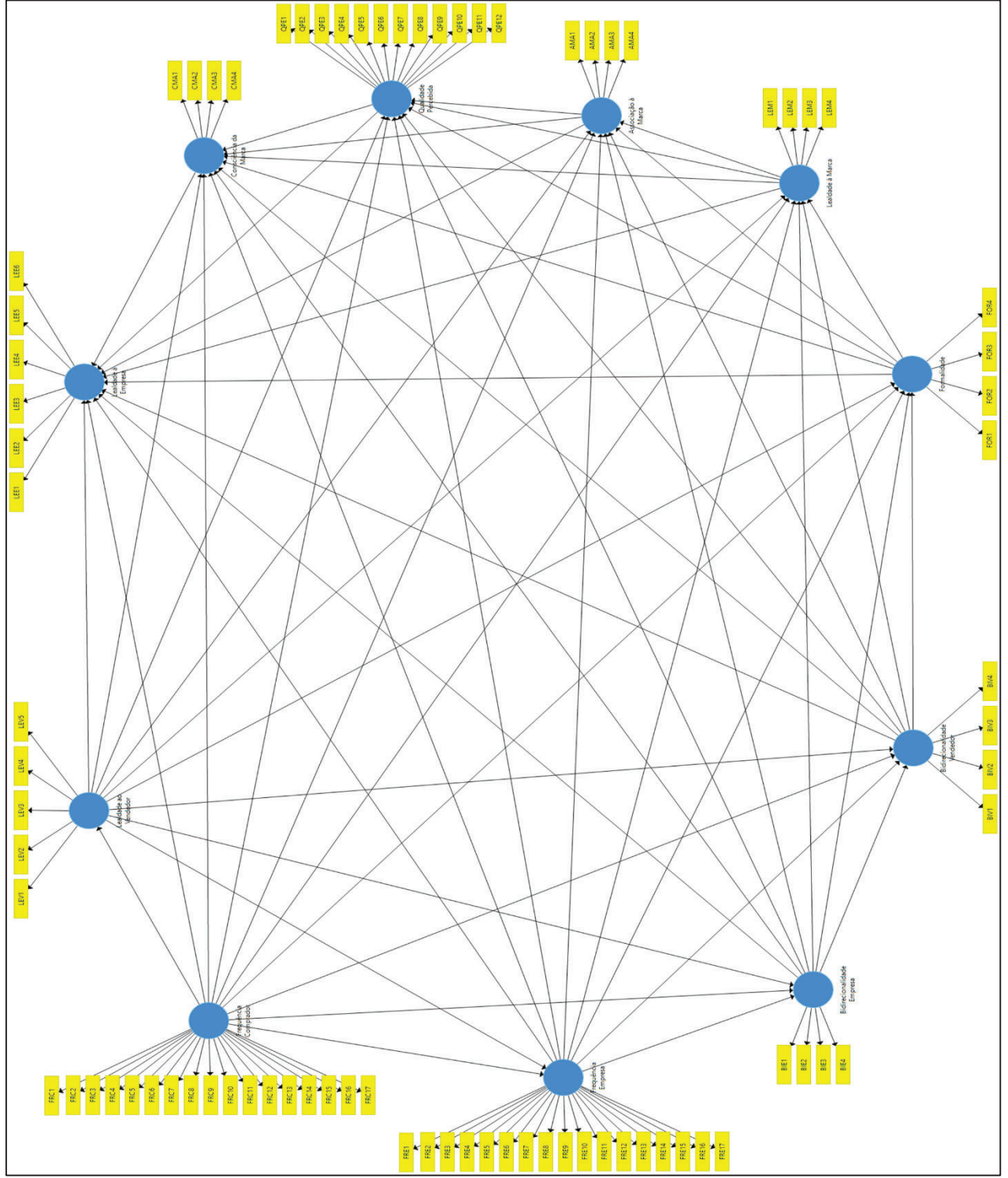
4.2 Modelagem de equações estruturais em mínimos quadrados parciais

Passa-se à apresentação dos modelos de mensuração da pesquisa e à aplicação da ACC. Além da visão dos modelos, é avaliado o modelo estrutural do estudo (teste de hipóteses).

4.2.1 Análise de componentes confirmatória e ajuste do modelo

Os resultados dos construtos analisados por meio da avaliação dos modelos de mensuração pela ACC são apresentados na Figura 21. Para a avaliação da ACC, todas as VL devem ser conectadas com todas as outras. Os resultados apresentados pelas setas nesta etapa não são utilizados, por isso não importa a sequência em que se conectem as VL (BIDO; SILVA, 2019).

Figura 21 - Modelo inicial de mensuração do estudo



Inicialmente, foram avaliados os construtos de primeira ordem. O construto de primeira ordem Lealdade à Empresa não apresentou problemas no seu ajustamento. As cargas fatoriais desse construto tiveram valores de 0,722 a 0,916. Em relação ao *alfa de Cronbach*, à CC e à análise da AVE, não houve a necessidade de exclusão de nenhuma variável (*alfa de Cronbach* = 0,905; CC = 0,927; e AVE = 0,680), pois os valores ficaram acima do mínimo exigido para essas análises (BIDO; SILVA, 2019). A VD foi atendida pelo construto. Na Tabela 16, observa-se a amostra final de itens da Lealdade à Empresa.

Tabela 16 - Amostra final de itens da Lealdade à Empresa

Itens	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
LEE1- Em sua próxima compra, o(a) Senhor(a) vai considerar a marca x como sua primeira opção.	0,776	0,905	0,927	0,680
LEE2- O(A) Senhor(a) pretende no futuro fazer mais compras de máquinas agrícolas da marca x do que faz atualmente.	0,722			
LEE3- Se tudo se mantiver igual, o(a) Senhor(a) planeja no futuro comprar mais máquinas agrícolas da marca x.	0,771			
LEE4- O(A) Senhor(a) diz coisas positivas sobre a marca x e suas máquinas agrícolas para outros produtores rurais.	0,886			
LEE5- O(A) Senhor(a) recomendaria a marca x para outros produtores rurais.	0,916			
LEE6- O(A) Senhor(a) indica a seus amigos comprar máquinas agrícolas da marca x.	0,862			

Fonte: autora, 2020.

O construto de primeira ordem Lealdade ao Vendedor também não apresentou problemas de ajuste. As cargas fatoriais desse construto tiveram valores de 0,724 a 0,886, isto é, valores acima de 0,700, o mínimo proposto. Em relação ao *alfa de Cronbach*, à CC e à análise da AVE, não houve exclusão de nenhuma variável (*alfa de Cronbach* = 0,871; CC = 0,905; e AVE = 0,658), já que os valores apresentados foram acima do recomendado por Bido e Silva (2019). A Tabela 17 demonstra a amostra final de itens do construto Lealdade ao Vendedor.

Tabela 17 - Amostra final de itens da Lealdade ao Vendedor

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
LEV1- Se o vendedor da revenda x fosse para outra empresa que vende máquinas agrícolas, o(a) Senhor(a) mudaria algumas de suas compras para a nova empresa em que o vendedor foi trabalhar.	0,886	0,871	0,905	0,658
LEV2- O(A) Senhor(a) faria menos negócios com a marca x, se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	0,834			
LEV3- O(A) Senhor(a) seria menos leal à marca x se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	0,827			
LEV4- O(A) Senhor(a) sente-se mais leal ao vendedor da revenda x do que à fábrica de máquinas agrícolas x.	0,775			
LEV5- O(A) Senhor(a) recomendaria o vendedor da revenda x para outros produtores rurais, mesmo se ele mudasse para outra empresa.	0,724			

Fonte: autora, 2020.

No construto de primeira ordem Formalidade, por um lado, o item FOR1 (0,659) “Para organizar suas atividades com a revenda x, o(a) Senhor(a) utiliza canais formais, como e-mail, ao invés de comunicação informal, como conversas indiretas”, apesar de apresentar carga fatorial acima de 0,60 (PREARO, 2013), foi excluído, por não apresentar correlação com os demais itens do construto ($< 0,1$)¹³. Por outro lado, optou-se por manter o item FOR4 (0,178) “O processo é burocrático para o fechamento de negócio e/ou resolução de problemas entre o(a) Senhor(a) e a revenda x”, para análise posterior, em função de o item apresentar uma correlação significativa (de 0,1 a 0,3) com os demais e de a sua exclusão diminuir a validade convergente do construto. Os demais itens (FOR2 = 0,978 e FOR3 = 0,977) apresentaram valores de cargas fatoriais satisfatórios.

Após a exclusão do item FOR1, o *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE apresentaram valores acima do mínimo exigido para essas análises (*alfa de Cronbach* = 0,702; CC = 0,811; e AVE = 0,647). A VD foi atendida pelo construto. A Tabela 18 apresenta a amostra final de itens do construto Formalidade.

¹³ Na classificação dos valores de correlações, valores de 0,0 a 0,1 são considerados correlações muito baixas; de 0,1 a 0,3, baixas; e de 0,3 a 0,5, moderadas (HOPKINS, 2000).

Tabela 18 - Amostra final de itens da Formalidade

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
FOR2- As regras (comerciais e operacionais) do relacionamento entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhadas em um contrato.	0,978	0,702	0,811	0,647
FOR3- Os direitos e obrigações entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhados em um contrato.	0,977			
FOR4- O processo é burocrático para o fechamento de negócio e/ou resolução de problemas entre o(a) Senhor(a) e a revenda x.	0,178			

Fonte: autora, 2020.

Na análise do construto de segunda ordem Frequência Comprador, obteve-se o maior número de itens excluídos (10 itens), devido a suas cargas fatoriais apresentarem valores abaixo do recomendado por Prearo (2013), isto é, $> 0,60$. Foram excluídos os itens: FRC1 “Contato pessoal com vendedores da revenda x” (0,481); FRC2 “Contato por telefone com vendedores da revenda x” (0,545); FRC4 “Envio de *whats* para vendedores da revenda x” (0,418); FRC7 “Envio de e-mail para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x” (0,478); FRC11 “Envio de e-mail para o setor de peças da revenda x” (0,544); FRC12 “Envio de *whats* para o setor de peças da revenda x” (0,576); FRC13 “Contato com a revenda x por meio das redes sociais (por exemplo, Facebook e Instagram)” (0,495); FRC14 “Contato pessoal com a revenda x em feiras comerciais (por exemplo, Expodireto e Expointer)” (0,561); e FRC15 “Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x” (0,520). Optou-se também por excluir o item FRC3 “Envio de e-mail para vendedores da revenda x” (0,621), devido a este item diminuir a validade convergente do modelo.

Após a exclusão dos itens do construto, o *alfa de Cronbach* (0,858), a CC (0,892) e a AVE (0,544) apresentaram valores acima do recomendado por Bido e Silva (2019). A VD também foi atendida pelo construto. A Tabela 19 apresenta a amostra final de itens do construto Frequência Comprador.

Tabela 19 - Amostra final de itens da Frequência Comprador

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
FRC5- Contato pessoal com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,741	0,858	0,892	0,544
FRC6- Contato por telefone com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,833			
FRC8- Envio de whats para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,636			
FRC9- Contato pessoal com o setor de peças da revenda x	0,743			
FRC10- Contato por telefone com o setor de peças da revenda x	0,785			
FRC16- Contato pessoal com a revenda x no dia de campo	0,634			
FRC17- Contato pessoal com vendedores da revenda x	0,770			

Fonte: autora, 2020.

No construto de segunda ordem Frequência Empresa, foi preciso excluir 7 itens, devido a suas cargas fatoriais apresentarem valor abaixo do recomendado ($> 0,6$) (PREARO, 2013). Os itens excluídos foram: FRE1 “Contato pessoal dos vendedores da revenda x” (0,533); FRE2 “Contato por telefone dos vendedores da revenda x” (0,522); FRE3 “E-mail recebido dos vendedores da revenda x” (0,545); FRE7 “E-mail recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x” (0,594); FRE13 “Contato da revenda x por meio das redes sociais (por exemplo, Facebook e Instagram)” (0,514); FRE14 “Contato pessoal da revenda x em feiras comerciais (por exemplo, Expodireto e Expointer)” (0,505); e FRE15 “Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x” (0,559).

Após a exclusão dos indicadores, o *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE do construto apresentaram valores acima do mínimo exigido para essas análises (*alfa de Cronbach* = 0,892; CC = 0,913; e AVE = 0,516). Quanto à VD do construto, o valor da correlação entre Frequência Comprador e Frequência Empresa é ligeiramente maior ($-0,078$) que a raiz quadrada das AVE. Como o valor indicado tem pouca diferença, optou-se por deixar o modelo como está, sem qualquer alteração (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Optou-se também por não excluir o item FRE11 (0,515), devido a este item diminuir a validade convergente do modelo. A Tabela 20 elenca a amostra final de itens do construto Frequência Empresa.

Tabela 20 - Amostra final de itens da Frequência Empresa

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
FRE4- Whats recebido dos vendedores da revenda x	0,613	0,892	0,913	0,516
FRE5- Contato pessoal do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,752			
FRE6- Contato por telefone do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,781			
FRE8- Whats recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	0,805			
FRE9- Contato pessoal do setor de peças da revenda x	0,642			
FRE10- Contato por telefone do setor de peças da revenda x	0,816			
FRE11- E-mail recebido do setor de peças da revenda x	0,515			
FRE12- Whats recebido do setor de peças da revenda x	0,834			
FRE16- Contato pessoal da revenda x no dia de campo	0,666			
FRE17- Contato pessoal em visita à revenda x	0,693			

Fonte: autora, 2020.

O construto de segunda ordem Bidirecionalidade Empresa não apontou problemas em seu ajuste, por apresentar cargas fatoriais de 0,815 a 0,902. Quanto ao *alfa de Cronbach*, à CC e à AVE, também não houve exclusão de nenhuma variável do construto, por apresentarem os valores recomendados por Bido e Silva (2019) (*alfa de Cronbach* = 0,877; CC = 0,916; e AVE = 0,732). A Tabela 21 elenca a amostra final de itens do construto Bidirecionalidade Empresa.

Tabela 21 - Amostra final de itens da Bidirecionalidade Empresa

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
BIE1- O(A) Senhor(a) costuma fornecer informações para a revenda x sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola.	0,831	0,877	0,916	0,732
BIE2- A revenda x costuma fornecer informações para o(a) Senhor(a) sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola.	0,902			
BIE3- O(A) Senhor(a) e a revenda x fornecem um ao outro informações sobre o seu desempenho de produtividade.	0,871			
BIE4- O(A) Senhor(a) e a revenda x trocam opiniões sobre possíveis melhorias nos seus processos operacionais.	0,815			

Fonte: autora, 2020.

O construto de segunda ordem Bidirecionalidade Vendedor também não apontou problemas em seu ajuste, pois obteve cargas fatoriais de 0,735 a 0,843. No que se refere ao *alfa de Cronbach*, à CC e à AVE, não houve exclusão de nenhuma variável do construto, por apresentarem os valores recomendados pela literatura (*alfa de Cronbach* = 0,820; CC = 0,880; e AVE = 0,649). A VD também foi atendida pelos construtos de segunda ordem. A Tabela 22 elenca a amostra final de itens do construto Bidirecionalidade Vendedor.

Tabela 22 - Amostra final de itens da Bidirecionalidade Vendedor

Itens	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
BIV1- O(A) Senhor(a) tem ótimos diálogos com o vendedor da revenda x.	0,843	0,820	0,880	0,649
BIV2- Há muito diálogo entre o(a) Senhor(a) e o vendedor da revenda x.	0,818			
BIV3- O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x respondem imediatamente o chamado um do outro.	0,735			
BIV4- O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x trocam ideias sobre o que pode ser melhorado nas máquinas agrícolas da x.	0,822			

Fonte: autora, 2020.

Quanto ao construto de segunda ordem Associação da Marca, não houve problemas em seu ajuste. As cargas fatoriais tiveram valores de 0,811 a 0,858. O *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE apresentaram valores acima do proposto pela literatura (*alfa de Cronbach* = 0,857; CC = 0,903; e AVE = 0,700) (BIDO; SILVA, 2019). Na Tabela 23, é possível observar a amostra final de itens do construto Associação da Marca.

Tabela 23 - Amostra final de itens da Associação da Marca

Itens	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
AMA1- A marca x está associada a uma boa reputação.	0,858	0,857	0,903	0,700
AMA2- A marca x está associada a confiabilidade e suporte técnico (pós-venda).	0,811			
AMA3- A marca x tem uma melhor imagem do que os demais fabricantes de máquinas agrícolas.	0,848			
AMA4- A marca x está associada à tecnologia de ponta.	0,831			

Fonte: autora, 2020.

Na avaliação do construto de segunda ordem Consciência da Marca, o item CMA4 “O(A) Senhor(a) rapidamente consegue lembrar a logomarca da marca x” foi excluído, por apresentar

uma carga fatorial de 0,422, valor muito abaixo do mínimo exigido ($>0,60$), diminuindo a validade do construto (PREARO, 2013). Após a exclusão do item, o valor do *alfa de Cronbach* (0,826) foi superior ao mínimo exigido para esse indicador, que é de 0,600. Em relação à CC, o construto apresentou valor de 0,897, bem acima do valor mínimo exigido, que é de 0,700. A análise da AVE também apresentou valores satisfatórios ($AVE = 0,743$) (HAIR *et al.*, 2014). A VD, por sua vez, foi atendida pelo construto. Na Tabela 24, observa-se a amostra final de itens do construto Consciência da Marca.

Tabela 24 - Amostra final de itens da Consciência da Marca

Itens	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
CMA1- A x é uma marca reconhecida no mercado.	0,888	0,826	0,897	0,743
CMA2- O(A) Senhor(a) identifica a marca x como uma das principais marcas que concorrem no segmento de máquinas agrícolas.	0,885			
CMA3- Neste momento, algumas características da marca x são lembradas pelo(a) Senhor(a).	0,810			

Fonte: autora, 2020.

Na análise do construto de segunda ordem Qualidade Percebida, os itens QPE9 “A revenda x oferece preço justo” (0,497) e QPE11 “O(A) Senhor(a) estaria disposto a pagar preços mais altos por maior qualidade de máquinas agrícolas e melhor suporte técnico” (0,404) foram excluídos, por apresentarem cargas fatoriais $< 0,70$ e diminuírem a validade convergente do modelo. Após a exclusão dos itens, o *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE apresentaram valores acima do mínimo exigido para essas análises (*alfa de Cronbach* = 0,922; CC = 0,935; e AVE = 0,593) (BIDO; SILVA, 2019). A VD também foi atendida pelo construto. A Tabela 25 apresenta a amostra final de itens do construto Qualidade Percebida.

Tabela 25 - Amostra final de itens da Qualidade Percebida

Itens	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
QPE1- As máquinas entregues pela revenda x funcionam corretamente.	0,749	0,922	0,935	0,593
QPE2- A marca x oferece máquinas agrícolas de alta qualidade.	0,649			
QPE3- A revenda x oferece melhor suporte técnico do que outras marcas de máquinas agrícolas.	0,851			
QPE4- A revenda x tem estoque suficiente de peças para substituição e manutenção das máquinas agrícolas.	0,740			
QPE5- A revenda x possui vendedores qualificados.	0,688			
QPE6- A revenda x possui suporte técnico qualificado.	0,770			
QPE7- A revenda x resolve os problemas dos clientes de forma ágil e eficiente.	0,858			
QPE8- A revenda x cumpre com os prazos na execução do que foi contratado.	0,767			
QPE10- A marca x fornece uma excelente relação custo-benefício.	0,704			
QPE12- A revenda x atende as expectativas dos clientes.	0,888			

Fonte: autora, 2020.

A análise do construto de segunda ordem Lealdade à Marca apresentou problemas nos itens LEM3 “O(A) Senhor(a) trocaria a marca x, se a revenda não tivesse máquinas agrícolas disponíveis”(0,054) e LEM4 “ O(A) Senhor(a) é um cliente leal, quando a revenda x cumpre suas promessas” (0,473), que foram excluídos, por apresentarem cargas fatoriais muito abaixo de 0,600 (PREARO, 2013) e por diminuírem a validade do construto. Após a exclusão dos itens, o *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE apresentaram valores satisfatórios (*alfa de Cronbach* = 0,808; CC = 0,910; e AVE = 0,835), isto é, valores acima do recomendado por Bido e Silva (2019). Na Tabela 26, observa-se a amostra final de itens do construto Lealdade à Marca.

Tabela 26 - Amostra final de itens da Lealdade à Marca

Itens	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
LEM1- O(A) Senhor(a) é leal à marca x.	0,885	0,808	0,910	0,835
LEM2- A marca x é sua primeira opção de compra.	0,942			

Fonte: autora, 2020.

A Tabela 27 demonstra a matriz de correlação entre as VL depois do ajustamento do modelo de mensuração pela ACC.

Tabela 27 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes

Variáveis latentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1- Associação da Marca	0,837											
2- Bidirecionalidade Empresa	0,167	0,856										
3- Bidirecionalidade Vendedor	0,426	0,545	0,805									
4- Consciência da Marca	0,708	0,218	0,388	0,862								
5- Formalidade	0,051	0,276	0,067	0,040	0,805							
6- Frequência Comprador	0,200	0,530	0,345	0,302	0,216	0,730						
7- Frequência Empresa	0,229	0,611	0,436	0,292	0,314	0,816	0,719					
8- Lealdade ao Vendedor	0,042	0,115	0,273	0,005	-0,093	-0,036	0,067	0,811				
9- Lealdade à Empresa	0,701	0,300	0,432	0,582	0,032	0,338	0,347	0,061	0,825			
10- Lealdade à Marca	0,474	0,346	0,291	0,416	0,230	0,283	0,269	-0,092	0,595	0,914		
11- Qualidade Percebida	0,716	0,416	0,514	0,620	0,115	0,296	0,387	0,078	0,672	0,514	0,770	
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,857	0,877	0,820	0,826	0,702	0,858	0,892	0,871	0,905	0,808	0,922	
Confiabilidade composta	0,903	0,916	0,880	0,897	0,811	0,892	0,913	0,905	0,927	0,910	0,935	
Variância média extraída	0,700	0,732	0,649	0,743	0,647	0,544	0,516	0,658	0,680	0,835	0,593	

Nota 1: os valores em diagonal são a raiz quadrada da AVE.

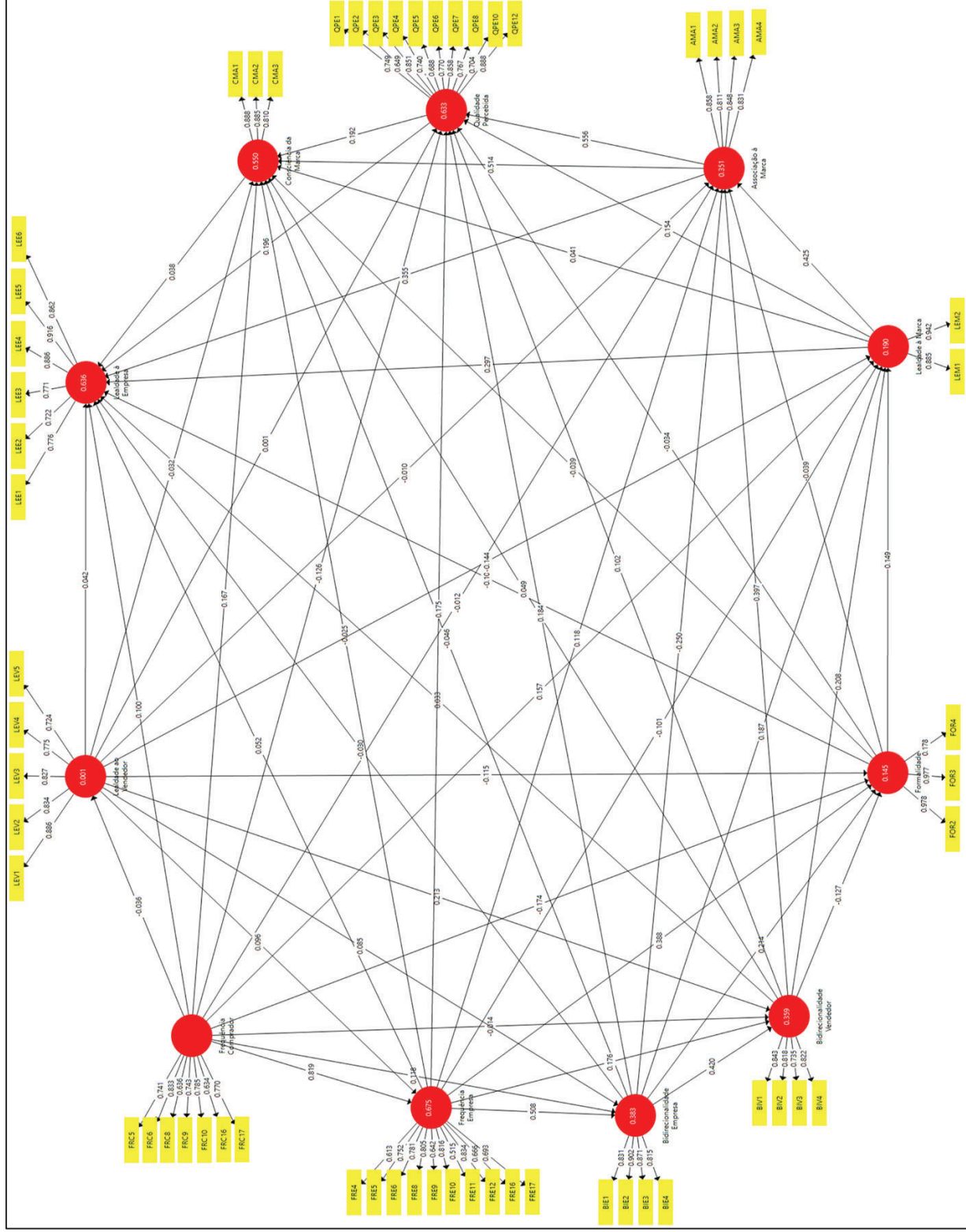
Nota 2: os construtos frequência, bidirecionalidade e valor da marca são de segunda ordem.

Nota 3: o valor destacado em vermelho demonstra que não há validade discriminante entre Frequência Comprador e Frequência Empresa, mas como ambas VLs serão usadas como indicadores da mesma VL de segunda ordem é aceitável mantê-las no modelo.

Fonte: autora, 2020.

Depois de excluídas 24 variáveis, na Figura 22, observa-se o modelo final do estudo.

Figura 22 - Modelo ajustado pela análise de componentes confirmatória



Fonte: autora, 2020.

4.2.2 PLS - SEM

A seguir, são apresentados os resultados do estudo. Primeiramente, é avaliado o modelo de mensuração depois da exclusão das variáveis na etapa da ACC. Em segundo lugar, são analisados o modelo estrutural e o teste de hipóteses.

4.2.2.1 Avaliação do modelo de mensuração

Inicialmente, foram analisados os construtos de primeira ordem. No que diz respeito à VIF no construto Lealdade à Empresa, os itens apresentaram valores dentro do indicado pela literatura (LEE1 = 2,079, LEE2 = 2,212, LEE3 = 2,368, LEE4 = 4,986, LEE5 = 6,003, LEE6 = 3,413) (HAIR JR. *et al.*, 1995), não havendo necessidade de exclusão de indicadores nesta etapa. Na segunda avaliação dos valores das cargas fatoriais, os indicadores apresentaram valores acima de 0,700 (LEE1 = 0,775, LEE2 = 0,718, LEE3 = 0,770, LEE4 = 0,888, LEE5 = 0,917, LEE6 = 0,862). Além disso, os valores do *alfa de Cronbach*, da CC e da AVE também apresentaram valores acima do indicado pela literatura (*alfa de Cronbach* = 0,905; CC = 0,927; e AVE = 0,680) (BIDO; SILVA, 2019). A VD igualmente foi atendida pelo construto. A Tabela 28 apresenta os valores finais de itens do construto Lealdade à Empresa.

Tabela 28 - Valores finais de itens da Lealdade à Empresa

Itens	VIF	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
LEE1- Em sua próxima compra, o(a) Senhor(a) vai considerar a marca x como sua primeira opção.	2,079	0,775	0,905	0,927	0,680
LEE2- O(A) Senhor(a) pretende no futuro fazer mais compras de máquinas agrícolas da marca x do que faz atualmente.	2,212	0,718			
LEE3- Se tudo se mantiver igual, o(a) Senhor(a) planeja no futuro comprar mais máquinas agrícolas da marca x.	2,368	0,770			
LEE4- O(A) Senhor(a) diz coisas positivas sobre a marca x e suas máquinas agrícolas para outros produtores rurais.	4,986	0,887			
LEE5- O(A) Senhor(a) recomendaria a marca x para outros produtores rurais.	6,003	0,917			
LEE6- O(A) Senhor(a) indica a seus amigos comprar máquinas agrícolas da marca x.	3,413	0,862			

Fonte: autora, 2020.

Na avaliação do construto de primeira ordem Lealdade ao Vendedor, a VIF dos indicadores (LEV1 = 2,501, LEV2 = 2,571, LEV3 = 2,738, LEV4 = 1,916, LEV5 = 1,468) apresentou valores aceitos por Hair Jr. *et al.* (1995), não sendo preciso exclusões. Observou-se também que as cargas fatoriais dos indicadores (LEV1 = 0,868, LEV2 = 0,833, LEV3 = 0,850, LEV4 = 0,786, LEV5 = 0,723) ficaram acima do valor sugerido por Bido e Silva (2019). O *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE também apresentaram valores acima do indicado pelos autores (*alfa de Cronbach* = 0,871; CC = 0,907; e AVE = 0,662). A VD igualmente foi atendida pelo construto. A Tabela 29 apresenta os valores finais de itens do construto Lealdade ao Vendedor.

Tabela 29 - Valores finais de itens da Lealdade ao Vendedor

Itens	VIF	Cargas Fatoriais	<i>Alfa de Cronbach</i>	CC	AVE
LEV1- Se o vendedor da revenda x fosse para outra empresa que vende máquinas agrícolas, o(a) Senhor(a) mudaria algumas de suas compras para a nova empresa em que o vendedor foi trabalhar.	2,501	0,868	0,871	0,907	0,662
LEV2- O(A) Senhor(a) faria menos negócios com a marca x se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	2,571	0,833			
LEV3- O(A) Senhor(a) seria menos leal à marca x se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa.	2,738	0,850			
LEV4- O(A) Senhor(a) sente-se mais leal ao vendedor da revenda x o que à fábrica de máquinas agrícolas x.	1,916	0,786			
LEV5- O(A) Senhor(a) recomendaria o vendedor da revenda x para outros produtores rurais, mesmo se ele mudasse para outra empresa.	1,468	0,723			

Fonte: autora, 2020.

Na avaliação do construto de primeira ordem Formalidade, os valores da VIF dos itens (FOR2 = 5,982, FOR3 = 6,092, FOR4 = 1,057) são considerados aceitáveis pela literatura, não havendo necessidade de exclusão de indicadores nesta etapa (HAIR JR. *et al.*, 1995). No que diz respeito às cargas fatoriais, os indicadores FOR2 (0,965) e FOR3 (0,949) apresentaram valor acima de 0,700, valor acima do recomendado por Bido e Silva (2019). Em contrapartida, o indicador FOR4 (0,397) apresentou valor da carga fatorial abaixo do valor recomendado. Entretanto, não foi possível excluir o item em questão, pois essa exclusão diminuiria a validade convergente do construto. Nesse sentido, optou-se por mantê-lo no modelo. O *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE do construto apresentaram valores acima do recomendado (*alfa de Cronbach* =

0,702; CC = 0,841; e AVE = 0,663) (BIDO; SILVA, 2019). A VD foi atendida pelo construto. Na Tabela 30, observam-se os valores finais de itens do construto Formalidade.

Tabela 30 - Valores finais de itens da Formalidade

Itens	VIF	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
FOR2- As regras (comerciais e operacionais) do relacionamento entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhadas em um contrato.	5,982	0,965	0,702	0,841	0,663
FOR3- Os direitos e obrigações entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhados em um contrato.	6,092	0,949			
FOR4- O processo é burocrático para o fechamento de negócio e/ou a resolução de problemas entre o(a) Senhor(a) e a revenda x.	1,057	0,397			

Fonte: autora, 2020.

Na segunda etapa, foram analisados os construtos de segunda ordem. Os construtos de segunda ordem Frequência Comprador (VIF = 2,992) e Frequência Empresa (VIF = 2,992) apresentaram valores da VIF menores que 10, isto é, valor recomendado por Hair Jr. *et al.* (1995). No que diz respeito à carga fatorial, o construto Frequência Comprador (0,951) apresentou valor acima do indicado por Bido e Silva (2019), isto é, $< 0,7$. O construto Frequência Empresa (0,955) também apontou uma carga fatorial acima do recomendado pelos autores. Quanto ao *alfa de Cronbach*, à CC e à AVE, esses construtos apresentaram valores bem acima do indicado por Bido e Silva (2019) (*alfa de Cronbach* = 0,899; CC = 0,952; e AVE = 0,908). A VD também foi atendida pelo construto. A Tabela 31 demonstra os valores finais dos construtos de segunda ordem Frequência.

Tabela 31 - Valores finais do construto Frequência

Construto	VIF	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
Frequência Comprador	2,992	0,951	0,899	0,952	0,908
Frequência Empresa	2,992	0,955			

Fonte: autora, 2020.

Na análise dos construtos de segunda ordem Bidirecionalidade Empresa e Bidirecionalidade Vendedor, a VIF apresentou valores (BIE = 1,422, BIV = 1,422) dentro do recomendado por Hair Jr. *et al.* (1995), isto é, < 10 . As cargas fatoriais também tiveram valores acima do recomendado pela literatura (BIE = 0,812, BIV = 0,932), ou seja, $> 0,70$ (BIDO; SILVA, 2019). No que se refere ao *alfa de Cronbach*, à CC e à AVE, os construtos apresentaram valores satisfatórios (*alfa de Cronbach* = 0,705; CC = 0,865; e AVE = 0,764). A VD também foi atendida. A Tabela 32 aponta os valores finais do construto de segunda ordem Bidirecionalidade.

Tabela 32 - Valores finais do construto Bidirecionalidade

Construto	VIF	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
Bidirecionalidade Empresa	1,422	0,811	0,705	0,865	0,764
Bidirecionalidade Vendedor	1,422	0,932			

Fonte: autora, 2020.

No que diz respeito às dimensões do construto de segunda ordem Valor da Marca, os indicadores apresentaram valores da VIF (AMA = 2,718, CMA = 2,126, QPE = 2,331, LEM = 1,410) menores que 10 (HAIR JR. *et al.*, 1995). Quanto aos valores das cargas fatoriais, os indicadores Associação da Marca (0,888), Consciência da Marca (0,824), Qualidade Percebida (0,871) e Lealdade à Marca (0,716) demonstraram valores satisfatórios, isto é, valores acima de 0,70 (BIDO; SILVA, 2019). O *alfa de Cronbach*, a CC e a AVE do construto Valor da Marca tiveram valores acima do indicado pela literatura (*alfa de Cronbach* = 0,844; CC = 0,896; e AVE = 0,685) (BIDO; SILVA, 2019). A VD foi atendida nesse construto. Na Tabela 33, observam-se os valores finais do construto Valor da Marca.

Tabela 33 - Valores finais do construto Valor da Marca

Construto	VIF	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	CC	AVE
Associação da Marca	2,718	0,888	0,844	0,896	0,685
Consciência da Marca	2,126	0,824			
Qualidade Percebida	2,331	0,871			
Lealdade à Marca	1,410	0,716			

Fonte: autora, 2020.

Na Tabela 34, verificam-se os resultados do modelo de mensuração do estudo de forma unificada; observam-se ainda a matriz das cargas cruzadas e as correlações das VL.

Tabela 34 - Resultado do modelo de mensuração (n=102)

(a) Indicadores	Bidirecionalidade	Formalidade	Frequência	Lealdade ao Vendedor	Lealdade à Empresa	Valor da Marca
Bidirecionalidade Empresa	0,811	0,236	0,599	0,103	0,299	0,345
Bidirecionalidade Vendedor	0,932	0,011	0,410	0,264	0,432	0,494
FOR2	0,156	0,965	0,255	-0,129	0,005	0,121
FOR3	0,155	0,949	0,293	-0,061	0,055	0,125
FOR4	-0,187	0,397	0,097	-0,046	-0,010	-0,097
Frequência Comprador	0,469	0,233	0,951	-0,041	0,337	0,323
Frequência Empresa	0,567	0,303	0,955	0,059	0,347	0,355
LEV1	0,270	-0,065	0,048	0,868	0,082	0,107
LEV2	0,182	-0,167	0,040	0,833	0,057	0,029
LEV3	0,079	-0,133	-0,043	0,850	-0,061	-0,129
LEV4	0,163	-0,036	-0,083	0,786	0,120	0,028
LEV5	0,194	-0,059	0,057	0,723	0,006	-0,076
LEE1	0,354	-0,022	0,297	0,153	0,775	0,598
LEE2	0,275	0,110	0,294	0,055	0,718	0,450
LEE3	0,273	0,019	0,290	0,033	0,770	0,539
LEE4	0,357	0,033	0,256	0,016	0,888	0,741
LEE5	0,400	0,007	0,290	0,040	0,917	0,750
LEE6	0,441	-0,021	0,365	-0,016	0,862	0,688
Associação da Marca	0,369	0,028	0,226	0,030	0,702	0,888
Consciência da Marca	0,365	0,019	0,312	-0,007	0,583	0,824
Lealdade à Marca	0,352	0,214	0,289	-0,104	0,595	0,716
Qualidade Percebida	0,538	0,069	0,359	0,067	0,674	0,871

(b) Variáveis latentes	Bidirecionalidade	Formalidade	Frequência	Lealdade ao Vendedor	Lealdade à Empresa	Valor da Marca
Bidirecionalidade	0,874					
Formalidade	0,110	0,814				
Frequência	0,545	0,277	0,953			
Lealdade ao Vendedor	0,228	-0,110	0,010	0,814		
Lealdade à Empresa	0,430	0,019	0,359	0,053	0,825	
Valor da Marca	0,493	0,097	0,356	0,000	0,775	0,828
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,705	0,702	0,899	0,871	0,905	0,844
Confiabilidade composta	0,865	0,841	0,952	0,907	0,927	0,896
Variância média extraída	0,764	0,663	0,908	0,662	0,680	0,685

Nota 1: painel (a) - matriz de cargas cruzadas.

Nota 2: painel (b) - matriz de correlação entre VL, com raiz quadrada da AVE em diagonal.

Nota 3: os construtos frequência, bidirecionalidade e valor da marca são de segunda ordem.

Fonte: autora, 2020.

4.2.2.2 Avaliação do modelo estrutural

Como o modelo estrutural possui VL de segunda ordem, Bido e Silva (2019) recomendam moldar as variáveis no procedimento “dois passos”. Essa opção é escolhida para moldar VL de segunda ordem, quando a quantidade de indicadores por variável é muito diferente (nas VL de primeira ordem). Para isso, obtiveram-se os valores dos escores fatoriais por meio do modelo de mensuração ajustado, a fim de importá-los ao banco de dados original moldando as VL como se fossem de primeira ordem.

Para avaliação do modelo estrutural, analisaram-se os coeficientes de determinação (R^2) e a significância dos coeficientes de caminho. Para verificar a significância estatística de cada construto, foi realizado um teste t de *Student*. Esse teste foi feito por meio do procedimento de *bootstrapping* no qual os valores da estatística t acima de 1,96 sugerem parâmetros estatisticamente significantes (HAIR *et al.*, 2014).

4.2.2.3 Teste de hipóteses

Dando continuidade à validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses, examinando-se a significância dos coeficientes estimados. Os coeficientes de caminho medem a quantidade de mudança na variável dependente para cada unidade de mudança da variável independente, sendo que o sinal desse coeficiente indica o sentido de correlação positiva ou negativa (HAIR *et al.*, 2009). Outra forma para se verificar a efetividade do teste de hipóteses é por meio do coeficiente de determinação (R^2), que indica a proporção de variância de uma variável dependente explicada pelas variáveis independentes, isto é, quanto maior o poder de explicação da equação da regressão, melhor é a predição da variável dependente (HAIR *et al.*, 2009).

De forma geral, considera-se que $\geq 0,5$ é indicador de modelos com capacidade explicativa adequada e, quanto mais próximo de 1, melhor o poder explicativo (HAIR *et al.*, 2009). Para a área de ciências sociais e comportamentais, é considerado um efeito grande $R^2 \geq 0,26$ (COHEN, 1988). As relações estruturais, hipóteses, coeficientes estruturais, erro padrão, o *valor-t*, o *valor-p*, coeficientes de determinação (R^2) e a situação de cada hipótese são apresentados na Tabela 35.

Tabela 35 - Resultado do modelo estrutural (n=102)

Relações Estruturais		Hipótese	VIF	f^2	Coefficiente Estrutural	Erro Padrão	Valor-t	Valor-p	R ² Ajustado	Situação
Frequência -> Lealdade ao Vendedor		H1 (+)	1,544	0,009	-0,114	0,141	0,807	0,420		Rejeitada
Bidirecionalidade -> Lealdade ao Vendedor		H2 (+)	1,669	0,088	0,366	0,114	3,214	0,001	0,057	Suportada
Formalidade -> Lealdade ao Vendedor		H3 (-)	1,086	0,012	-0,107	0,148	0,720	0,472		Rejeitada
Frequência -> Lealdade à Empresa		H4 (-)	1,559	0,022	0,116	0,081	1,428	0,153		Rejeitada
Bidirecionalidade -> Lealdade à Empresa		H5 (+)	1,816	0,000	0,001	0,099	0,011	0,992	0,060	Rejeitada
Formalidade -> Lealdade à Empresa		H6 (+)	1,099	0,015	-0,079	0,089	0,889	0,374		Rejeitada
Valor da Marca -> Lealdade ao Vendedor		H7 (+)	1,341	0,014	-0,129	0,134	0,961	0,337		Rejeitada
Valor da Marca -> Lealdade à Empresa		H8 (+)	1,359	1,054	0,741	0,068	10,868	0,000		Suportada
Lealdade ao Vendedor -> Lealdade à Empresa		H9 (+)	1,104	0,004	0,043	0,064	0,671	0,502		Rejeitada

Nota 1: valores-p estimados por *bootstrapping* com 5000 repetições, conforme a recomendação de Bido e Silva (2019).

Nota 2: o valor da marca não possui valor do R², pois é uma variável independente na SEM.

Nota 3: valores em vermelho e itálico são significantes $p < 0,5$ e $t > 1,96$.

Fonte: autora, 2020.

A análise da multicolinearidade do modelo estrutural é feita por meio dos valores da VIF. As VL endógenas do modelo apresentaram valores de VIF menores do que 0,10, conforme indicado por Hair Jr. *et al.* (1995) como aceitável. Os valores da VIF variaram de 1,086 a 1,816, isso significa que os participantes entenderam os construtos como fenômenos diferentes entre si.

A etapa seguinte da análise consistiu em avaliar a significância e a relevância dos coeficientes de caminho do modelo estrutural. As relações entre Frequência de Comunicação (FRE) e Lealdade ao Vendedor (LEV) e entre Formalidade de Comunicação (FOR) e Lealdade ao Vendedor (LEV) não demonstraram valores significativos, isto é, $t > 1,96$. O Valor da Marca (VLM) também não apresentou valores significativos. Entretanto, a relação Bidirecionalidade de Comunicação (BIR) e Lealdade ao Vendedor (LEV) teve nível de significância relevante ($t = 3,214$).

No que diz respeito às relações entre Frequência de Comunicação (FRE) e Lealdade à Empresa (LEE), entre Formalidade de Comunicação (FOR) e Lealdade à Empresa (LEE) e entre Bidirecionalidade de Comunicação (BIR) e Lealdade à Empresa (LEE), não houve valores significativos, ou seja, $t > 1,96$. Em contrapartida, a relação Valor da Marca (VLM) e Lealdade à Empresa (LEE) apresentou nível de significância relevante ($t = 10,868$).

Seguindo com as etapas de validação do modelo estrutural, foi avaliado o coeficiente de determinação. De acordo com os critérios estabelecidos por Hair Jr. *et al.* (2017), para pesquisas na área do comportamento do comprador, o coeficiente de determinação encontrado para os construtos Lealdade ao Vendedor ($R^2 = 0,057$) e Lealdade à Empresa ($R^2 = 0,060$) pode ser considerado alto.

A etapa seguinte de análise do modelo buscou avaliar o f^2 , que mede o impacto da VL exógena na VL endógena. Nesta análise, os resultados apresentaram um efeito pequeno no construto Bidirecionalidade (f^2 BIR \rightarrow LEV = 0,09) e um efeito grande nos construtos Valor da Marca (f^2 VLM \rightarrow LEE = 1,05). Não houve efeito nos demais construtos, o que já era esperado, visto que as demais relações não se mostraram significativas.

Depois da finalização dos testes que buscaram avaliar o modelo estrutural, verificou-se que, das nove hipóteses do estudo, sete não foram suportadas estatisticamente.

As hipóteses não suportadas foram: H1 (Frequência de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor), que apresentou um valor t de 0,807; H3 (Formalidade de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador ao vendedor), que apresentou um valor t de 0,720; H4 (Frequência de comunicação impactará negativamente na lealdade do comprador à empresa), que apresentou um valor t de 1,428; H5 (Bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa), que apresentou

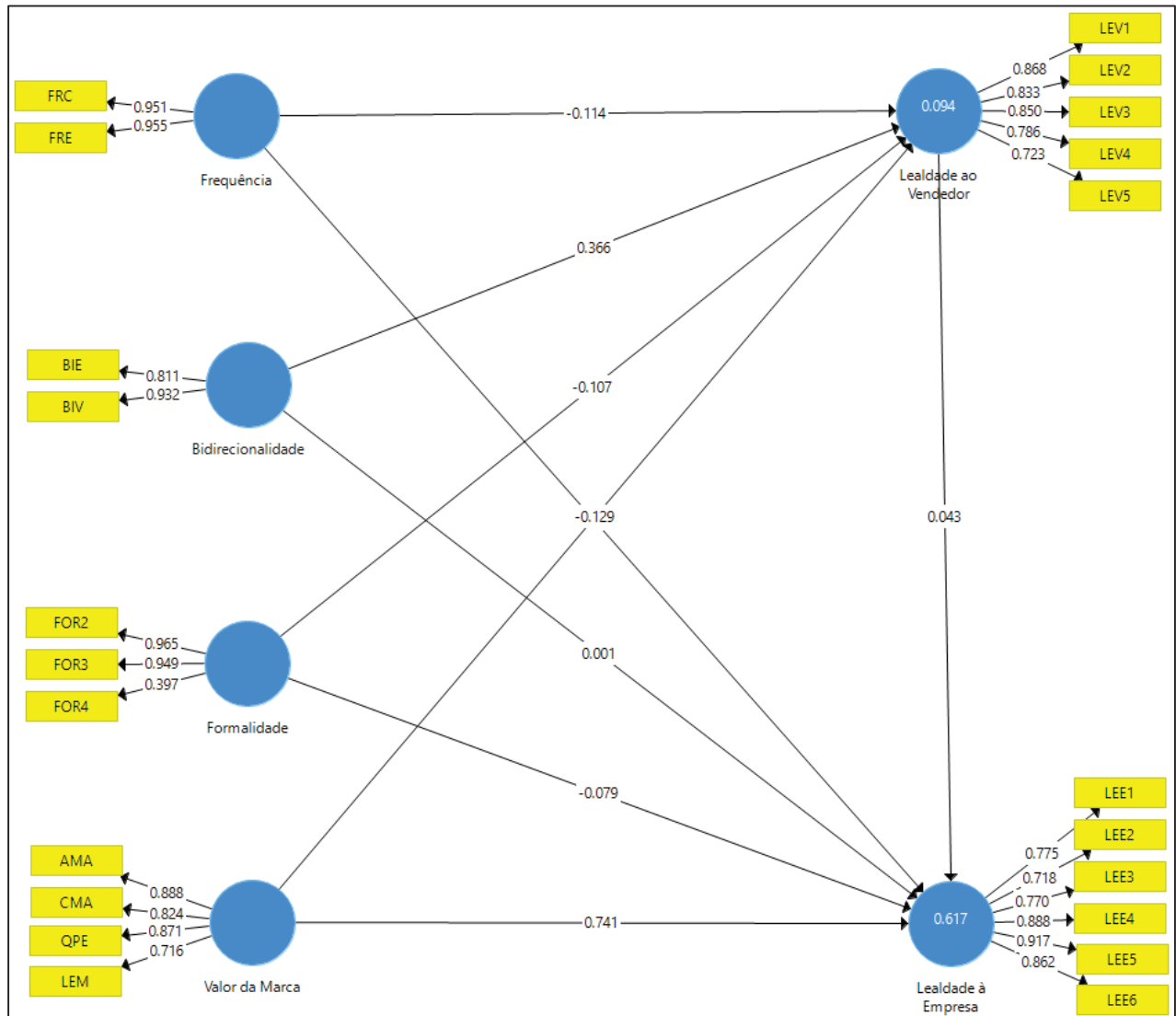
um valor t de 0,011; H6 (Formalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador à empresa), que apresentou um valor t de 0,889; H7 (O valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor), que apresentou um valor t de 0,961; e H9 (A lealdade do comprador ao vendedor influenciará positivamente sua lealdade à empresa), que apresentou valor t de 0,671. Essas hipóteses tiveram valores inferiores ao recomendado por Hair *et al.* (2014), isto é, $t > 1,96$.

Quanto às hipóteses suportadas estatisticamente ($t > 1,96$), a variável antecedente valor da marca teve impacto positivo na lealdade do comprador à empresa ($H8 = 10,868$), e a variável antecedente bidirecionalidade apresentou impacto positivo na lealdade do comprador ao vendedor ($H2 = 3,214$).

Quanto às variáveis de controle pessoais – sexo, idade e grau de escolaridade – e de controle organizacionais – cargo ocupado na propriedade, área plantada e área total da propriedade, número de funcionários, culturas plantadas e tempo de relacionamento com o vendedor e tempo de relacionamento com a marca do fabricante –, não foram incluídas no modelo estrutural, por não apresentarem valores significativos ($p < 0,5$) (BIDO; SILVA, 2019) nas variáveis independentes (frequência, bidirecionalidade, formalidade e valor da marca) e nas variáveis dependentes (lealdade do comprador ao vendedor e lealdade do comprador à empresa).

A Figura 23 apresenta o modelo estrutural final, depois de avaliado os construtos do estudo.

Figura 23 - Modelo estrutural final do estudo



Nota 1: a frequência, a bidirecionalidade e o valor da marca são construtos de segunda ordem.

Fonte: autora, 2020.

4.3 Discussão dos resultados

A presente pesquisa buscou, por meio da investigação quantitativa, verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa, tendo como objeto de estudo um canal comercial de máquinas agrícolas. Entender o comportamento do comprador B2B para determinado produto representa uma tarefa complexa, porque envolve diferentes variáveis. A questão, ligada ao que seja valor, a como deve ser capturado, construído e entregue ao comprador, constitui-se em fonte de preocupações tanto de acadêmicos quanto de profissionais de marketing (VARADARAJAN, 2010). O resultado desta pesquisa demonstra que determinadas facetas e dimensões estudadas podem impactar de forma diferente a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa, e tais relações podem ser mais fortes ou mais fracas, dependendo da marca que está sendo analisada (HOMBURG; MÜLLER; KLARMANN, 2011).

Esta pesquisa partiu do estudo de Hossain e Chonko (2018), que demonstram que as facetas de comunicação colaborativa afetam diferencialmente a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa em relações B2B. Os resultados apontam que apenas a faceta bidirecionalidade apresentou valores significativos na lealdade do comprador ao vendedor, suportando a H2 e rejeitando a H1 e a H3. Em contrapartida, as facetas de comunicação não influenciaram na lealdade do comprador à empresa, rejeitando H4, H5 e H6. A rejeição das hipóteses vai de encontro ao estudo empírico de Hossain e Chonko (2018), que entendem que maior fluxo de comunicação bidirecional impacta positivamente na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa.

Embora os autores observem que a frequência de comunicação tem uma forte influência na lealdade do comprador ao vendedor (HOSSAIN; CHONKO, 2018), este estudo não corroborou tais evidências. A análise da formalidade de comunicação aponta que os compradores esperam um grau de formalidade no relacionamento com o vendedor. Uma comunicação formal garante a entrega oportuna e completa das informações, transmitindo informações rastreáveis e verificáveis, induzindo à percepção de credibilidade (MALTZ; KOHLI, 1996). O resultado descrito contraria os achados de Hossain e Chonko (2018), que entendem que a comunicação informal aumenta a força do relacionamento devido à flexibilidade, reduzindo a ambiguidade e incentivando a espontaneidade.

Pressupõe-se que o motivo pelo qual esta pesquisa não suportou todas as hipóteses propostas por Hossain e Chonko (2018) esteja relacionado ao canal estudado. O estudo dos autores foi realizado (i) no mercado B2C (bens duráveis) e (ii) em um canal de nível três, isto é,

fabricante, atacadista, varejista e consumidor, concentrando-se na relação B2B (fabricante, atacadista e varejista). Por sua vez, o estudo desta pesquisa se concentrou no mercado B2B (bens industriais) e em um canal de nível um, ou seja, fabricante, distribuidor e comprador B2B. Os resultados encontrados nesta pesquisa podem ser devidos à complexidade da compra e ao alto envolvimento por parte do comprador B2B na tomada de decisão (YOUNG; WILKINSON; SMITH, 2015).

No construto valor da marca, as dimensões apresentaram valores significativos na lealdade à empresa, suportando a H8. As análises descritivas das dimensões do construto ratificam esse resultado. Os resultados apontam que há uma ligação direta entre o produtor rural e a marca do fabricante, confirmando o estudo de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016), que comprovam empiricamente que o valor da marca é o resultado da qualidade percebida dos produtos e serviços adicionados à reputação da marca.

A rejeição da H7 pode estar relacionada com a forte ligação entre produtor rural e marca (fabricante). Ao comprar produtos importantes, os clientes têm maior necessidade de informação em relação às características e vantagens que satisfazem seus requisitos (MURRAY, 1991). Por esse motivo, os compradores são cautelosos com qualquer tentativa de instrumentalizar um relacionamento pessoal para fins comerciais.

Por último, a análise aponta que a lealdade do comprador ao vendedor não influencia na lealdade do comprador à empresa, rejeitando a H9. Este resultado vai de encontro ao estudo de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007) e ao encontro do estudo de Hossain e Chonko (2018). Conforme os resultados, o relacionamento entre a equipe de vendas da revenda e os produtores rurais ainda é baseado em trocas transacionais, ou seja, por meio de contatos impessoais, sem a personalização, e com transações sem continuidade, não havendo a interação com o comprador, impossibilitando que o produtor rural se manifeste contra ou a favor em relação a determinado produto (LINDGREEN; PALMER; VANHAMME, 2004), impossibilitando a construção de um relacionamento de longo prazo.

Nesse contexto, a saída do vendedor da equipe de vendas da revenda não influencia na troca de fornecedor por parte do comprador. Este resultado não confirma os achados de Bendapudi e Leone (2001) e de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007), que afirmam que uma consequência óbvia seria um cliente importante sair da empresa quando o principal vendedor sai. Nos casos em que um comprador constrói um relacionamento forte com um vendedor, pode ocorrer um sentimento de abandono quando o vendedor sai da empresa (BENDAPUDI; LEONE, 2001).

5 CONCLUSÕES

O objetivo principal do estudo desenvolvido nesta pesquisa foi verificar o impacto da comunicação colaborativa e do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor e na lealdade do comprador à empresa, em um canal comercial no setor de agronegócio. Para tanto, foi necessário: (i) analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador ao vendedor; (ii) analisar o impacto da comunicação colaborativa na lealdade do comprador à empresa; (iii) mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador ao vendedor; (iv) mensurar o impacto do valor da marca na lealdade do comprador à empresa; e (v) examinar se a lealdade do comprador ao vendedor influencia a lealdade do comprador à empresa.

Inicialmente, realizou-se uma revisão sistemática da literatura para o embasamento teórico do estudo, na qual foram identificados e definidos os principais construtos da pesquisa, dos antecedentes (comunicação colaborativa e valor da marca), da lealdade do comprador ao vendedor e da lealdade do comprador à empresa e as hipóteses do estudo. Na sequência, foi elaborado e validado o instrumento de pesquisa. Por fim, foi realizado a coleta de dados de maneira não probabilística, a fim de avaliar as descritivas, a confiabilidade, a validade das escalas e os antecedentes da lealdade do comprador. Assim, as hipóteses elaboradas a partir da teoria foram testadas, e os resultados geraram implicações tanto teóricas quanto práticas. Mesmo tendo alcançado o objetivo proposto, o estudo apresentou algumas limitações, que dão oportunidades para estudos futuros.

Ao analisar as 102 respostas válidas da amostra do presente estudo, composta por produtores rurais da carteira de clientes das revendas exclusivas de um fabricante de máquinas agrícolas, foi possível verificar que a faceta bidirecionalidade de comunicação foi significativa para lealdade ao vendedor, confirmando, assim, a hipótese teórica H2 (bidirecionalidade de comunicação impactará positivamente na lealdade do comprador ao vendedor). O estudo também suportou a hipótese teórica H8 (o valor da marca influenciará positivamente na lealdade do comprador à empresa), ou seja, as dimensões do valor da marca estão diretamente relacionadas à lealdade à empresa em mercados industriais, em relações B2B.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui com seu resultado ao integrar ao modelo teórico as variáveis da comunicação colaborativa e do valor da marca à lealdade do comprador em mercados B2B. A maioria das pesquisas averiguadas na literatura busca compreender a relação entre valor da marca e lealdade apenas em mercados de consumo (B2C). O estudo também contribui para os achados de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016), que observaram a possibilidade de mensurar o valor da marca em contextos B2B utilizando o modelo

de Aaker (1998), sendo possível identificar as principais dimensões do *brand equity* que precisam ser trabalhadas pelos gestores de marketing. Assim, a pesquisa fornece uma maior compreensão de tais variáveis, apresentando, por meio de um estudo empírico, as que possuem maior impacto nas relações em canais comerciais.

Ressalta-se que não foram identificados estudos anteriores na literatura que buscaram analisar tal relação no contexto brasileiro. Nesse sentido, outra contribuição do trabalho é a união e a validação de instrumento de pesquisa, utilizado até o momento somente em estudos internacionais (HOSSAIN; CHONKO, 2018; SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016), para analisar as variáveis em questão.

Outra contribuição é a construção do referencial teórico acerca da lealdade ao vendedor e da lealdade à empresa, além do seu uso como variáveis dependentes. Contribui-se também com o avanço do tema nas relações comerciais, na forma como mensurar a importância do *brand equity* no contexto B2B. O estudo ainda incentiva o aumento do uso da SEM utilizando o PLS com o *software* SmartPLS3[®] em estudos das ciências sociais aplicadas, no contexto brasileiro, mais especificadamente, no universo do agronegócio.

5.1 Implicações teóricas

A preocupação com a validade dos dados foi constante durante toda a pesquisa, para que os resultados pudessem ser confiáveis e representativos. Ainda na fase exploratória, foram selecionadas escalas relevantes (MOHR; NEVIN, 1990; PALMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007; SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016) e recomendadas por outros pesquisadores (HOSSAIN; CHONKO, 2018; PEMARTÍN; RODRÍGUEZ-ESCUDERO; MUNUERA-ALEMÁN, 2018; SUSANTY *et al.*, 2018). As escalas passaram pelo processo de tradução reversa e, em seguida, foram inseridas no questionário. Os questionários, por sua vez, passaram pelo método de juízes antes de serem pré-testados no campo (MALHOTRA, 2012). As amostras também foram representativas, e, depois da coleta, os dados foram tratados, e casos e variáveis questionáveis foram excluídos, sempre que necessário. A ACC deu suporte para inferir a validade dos modelos finais (BIDO; SILVA, 2019).

A justificativa teórica foi a conexão da comunicação colaborativa (MOHR; NEVIN, 1990) e do valor da marca (AAKER, 1998; SNEIDER CASTILLO; ORTEGÓN CORTAZAR, 2016). Além disso, o estudo analisou separadamente a lealdade do comprador ao vendedor (perceptiva interpessoal) e a lealdade do comprador à empresa (perceptiva organizacional)

(PLAMATIER; SCHEER; STEENKAMP, 2007) em um canal de marketing de nível um, isto é, fabricante, distribuidor (revenda) e comprador B2B (produtor rural) (COUGHLAN *et al.*, 2012), mais pontualmente, no setor de agronegócio.

Apesar de diversos estudos o abordarem, o construto valor da marca em mercados industriais é pouco investigado. Essa imprecisão verifica-se também em relação aos antecedentes e construtos lealdade do comprador ao vendedor e lealdade do comprador à empresa. Entre os vários antecedentes propostos como potenciais geradores de lealdade em mercados B2B, destaca-se a comunicação (SUSANTY *et al.*, 2018; HOSSAIN; CHONKO, 2018). Esta dissertação propôs esclarecer quais facetas do fluxo de comunicação colaborativa e dimensões do valor da marca estão mais fortemente relacionadas com a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa.

O teste de hipóteses, realizado por meio da PLS-SEM (BIDO; SILVA, 2019), permitiu compreender o impacto dos construtos separadamente, técnica também adotada por Hossain e Chonko (2018) em seu estudo. Poucos estudos brasileiros vêm utilizando a PLS-SEM para testar relações estruturais. Portanto, esta pesquisa representa um avanço também no método de análise. Os resultados confirmaram a H2, ou seja, a existência de uma relação da faceta bidirecionalidade de comunicação na lealdade do comprador ao vendedor ($p = 0,001$). Foi confirmada, também, a hipótese de existência de uma relação entre o valor da marca e a lealdade do comprador à empresa ($p = 0,000$).

Por se tratar de uma pesquisa de natureza teórico-empírica 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.

5.2 Implicações gerenciais

Os resultados deste estudo têm importância para a gestão, visto que o fluxo bidirecional de comunicação aumenta a lealdade do comprador ao vendedor. A pesquisa demonstra que, para alcançar um ambiente colaborativo dentro da díade, é preciso que ocorra *feedback* recíproco e disseminação de informações entre vendedor e comprador. No entanto, o aprimoramento da lealdade do comprador ao vendedor nem sempre é benéfico para a empresa (ou seja, nos casos de rotatividade de vendedores) (HOSSAIN; CHONKO, 2018). De acordo com os resultados, a lealdade do comprador ao vendedor não influencia na lealdade do comprador à empresa. A análise aponta ainda a necessidade de a empresa definir o limite ideal de frequência de

comunicação e aperfeiçoar os processos formais na relação, como a utilização de canais formais para formalizar as negociações. Segundo Mohr e Nevin (1990), para avaliar a frequência de comunicação, é preciso examinar a quantidade de contato em relação ao que é necessário para conduzir as atividades no canal de forma correta.

Inicialmente, algumas estratégias podem aumentar a lealdade ao vendedor. A primeira seria (i) trabalhar a bidirecionalidade de comunicação, isto é, a necessidade de que ocorra o compartilhamento de informações de forma contínua entre vendedor e comprador em todos os estágios do processo de decisão de compra e de pós-compra. Isso se deve ao fato de que o construto lealdade ao vendedor foi o que apresentou as menores médias, em comparação com os demais do estudo. Outra estratégia seria (ii) trabalhar o relacionamento, porque as trocas entre vendedor e comprador, conforme as análises, são baseadas em trocas transacionais. A terceira estratégia seria (iii) trabalhar a formalidade de comunicação, esclarecendo os direitos e as obrigações entre as partes em contrato, desburocratizando a resolução de problemas. A última estratégia seria (iv) trabalhar, na medida do possível, todas as variáveis deste estudo da mesma forma, sempre levando em conta a lealdade do comprador ao vendedor e a lealdade do comprador à empresa. É importante destacar a importância da relação vendedor-comprador, pois as análises revelaram que o vendedor é o principal meio de comunicação utilizado pelo produtor rural para fornecer informações à revenda e, conseqüentemente, ao fabricante, por ser o indivíduo que mantém maior grau de interação e contato direto com o produtor.

Em segundo lugar, o resultado estatístico aponta que o valor da marca e suas dimensões aumentam a lealdade do comprador à empresa. Por esse motivo, o fabricante precisa trabalhar separadamente cada dimensão do valor da marca, a fim de que ocorra a lealdade. É importante observar a relevância do trabalho conjunto entre fabricante e revenda, pois esta é o intermediário do canal. Entre as estratégias de marketing, destaca-se a importância de: (i) fortalecer o reconhecimento da marca, implementando uma estrutura de serviços voltados para a satisfação do produtor rural, a fim de adicionar valor e construir um relacionamento de longo prazo; (ii) investir na qualidade oferecida e percebida pelo produtor rural, visando à prestação de serviço, ao cumprimento de prazos, à resolução de problemas de forma ágil e eficiente, e buscar sempre possuir estoques suficientes para substituição e manutenção das máquinas e/ou dos implementos; e (iii) investir em parcerias que permitam alcançar uma boa reputação e notoriedade por meio de atividades de comunicação. O Quadro 22 apresenta a descrição do desempenho da empresa a partir dos resultados do estudo, bem como são sugeridas ações a serem realizadas por parte da gestão da empresa.

Quadro 22 - Descrição do desempenho da empresa estudada versus ações de gestão

Constructo	Desempenho	Ações	Autores
Bidirecionalidade de Comunicação	Ampliar e aprimorar a comunicação bidirecional entre vendedor e comprador.	É necessário a realização de treinamentos e motivação dos vendedores das revendas, os quais são os principais agentes de comunicação entre as revendas e compradores.	Hossain e Chonko (2018)
Valor da Marca	Para aumentar a força da marca é preciso trabalhar as quatro dimensões do valor da marca separadamente.	As dimensões do valor da marca devem ser trabalhadas pelo fabricante e pela revenda.	Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016)
Lealdade à Empresa	Os resultados demonstrados pelo estudo comprovam que os compradores são leais à marca do fabricante.	Destaca-se a importância da revenda trabalhar a dimensão qualidade percebida dos produtos e serviços. Proporcionando um pós-venda adequando aos compradores.	Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007)
Frequência de Comunicação	É preciso encontrar a frequência de comunicação desejada pelo comprador.	É preciso evitar o contato exagerado para não sobrecarregar as partes envolvidas. Além disso, é preciso alinhar o meio de comunicação utilizado pela revenda e pelo comprador na disseminação de informações.	Hossain e Chonko (2018)
Formalidade de Comunicação	A formalidade de comunicação foi o construto que obteve as menores médias nas análises descritivas. Esse resultado demonstra que não há formalidade nos processos de compra e venda entre a revenda e comprador.	Dessa forma, é importante a realização de um contrato de compra e venda, no qual deve estar estabelecidos os direitos e obrigações de ambas as partes. Além disso, a revenda deve desburocratizar a resolução de problemas.	Hossain e Chonko (2018)
Lealdade ao Vendedor	O construto lealdade ao vendedor foi o segundo que obteve as menores médias. O resultados estatístico aponta que não ocorre a construção de relacionamento a longo prazo por parte do vendedor.	A relação entre a diade é baseada em trocas transacionais. Com isso, é preciso que a revenda trabalhe seu <i>turnover</i> para que aumente o tempo de relação entre vendedores e seus compradores.	Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007)

Fonte: autora, 2020.

5.3 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

De forma geral, a pesquisa desenvolvida possui algumas limitações, tanto metodológicas quanto teóricas, que são apontadas com a intenção de atingir uma melhor compreensão dos resultados descritos, já que esses poderão servir como direcionadores para o desenvolvimento de estudos futuros. Mesmo adotando-se um rigor metodológico no desenvolvimento da pesquisa, uma das limitações refere-se ao uso da faceta formalidade do construto da comunicação

colaborativa. Os itens do construto demonstraram baixa correlação com as variáveis dependentes lealdade ao vendedor e lealdade à empresa. Outra limitação de cunho metodológico foi a divisão da amostra quanto às revendas exclusivas do fabricante de máquinas agrícolas, não permitindo que se verificassem diferenças de médias e relações estruturais, com o intuito de comparação das relações.

Investigações futuras podem averiguar, por meio de pesquisa qualitativo-exploratória, quais são os atributos que explicam as dimensões separadamente do valor da marca no contexto B2B, pontualmente, no agronegócio. Sugere-se a replicação do modelo teórico para outros contextos do agronegócio, como, por exemplo, empresas de insumos agrícolas. Sugere-se também uma adaptação do instrumento de pesquisa para reprodução em outros contextos B2B. O estudo não encontrou evidências de a lealdade do comprador ao vendedor influenciar a lealdade à empresa. Essa descoberta, embora aprimore a compreensão sobre a lealdade do comprador à empresa vendedora, beneficia-a de forma geral e exige pesquisas futuras sobre as condições-limite dessa relação em diferentes contextos B2B, para comparação.

Estudo futuros ainda podem verificar se as relações do estudo afetam diferencialmente nos resultados relacionais da empresa, quando há diferenças culturais entre os compradores. Recomenda-se utilizar como variável moderadora as dimensões culturais individualistas e coletivistas de Hofstede (1980), como no estudo de Hossain e Chonko (2018), ou ainda as dimensões dos valores pessoais de Schwartz (1992). Por último, estudos futuros podem verificar as relações desta pesquisa utilizando as características do cliente (orientação à interação e orientação à tarefa), como o estudo de Homburg, Müller e Klarmann (2011), como variáveis de moderação.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Managing brand equity. **Capitalizing on the value of a brand name**, v. 28, p. 35-37, 1991.

AAKER, D. A. The value of brand equity. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 4, p. 27-32, 1992.

AAKER, D. A. Measuring brand equity across products and markets. **California Management Review**, v. 38, n. 3, 1996.

AAKER, D. A. **Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, D. **Brand Leadership**. New York: Free Press, 2003.

ABRATT, R. Industrial buying in high-tech markets. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 4, p. 293-298, 1986.

ALDRICH, H. Resource dependence and interorganizational relations: local employment service offices and social services sector organizations. **Administration & Society**, v. 7, n. 4, p. 419-454, 1976.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary**. 1960. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>. Acesso em: 2 nov. 2019.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary**. 2018. Disponível em: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>. Acesso em: 12 dez. 2019.

AMBLER, T.; STYLES, C. **Marketing in the modern world: networks of silk**. London, 1997 (Livro aguardando publicação).

AMBLER, T. **Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow**. 2. ed. Norfolk: Prentice Hall, 2003.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; RUST, R. T. Customer satisfaction, productivity, and profitability: Differences between goods and services. **Marketing Science**, v. 16, n. 2, p. 129-145, 1997.

ANDERSON, 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, C.; NARUS, J. A. **Business market management: Understanding, Creating, and Delivering Value**. New Jersey: Pearson Education, 2008.

ANDERSON, E.; LODISH, L. M.; WEITZ, B. A. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 1, p. 85-97, 1987.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

APFERER, J. **The New strategic brand management**. 3. ed. Londres: Kogan Page, 2004.

ARGOTE, L. Input uncertainty and organizational coordination in hospital emergency units. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 420-434, 1982.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. **Anuário da indústria automobilística brasileira**. 2019. Disponível em: <http://www.anfavea.org.br>. Acesso em: 10 jun. de 2019.

ASTRACHAN, C. B.; PATEL, V. K.; WANZENRIED, G. A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 116-128, 2014.

AYROSA, E. A. T.; CERCHIARO, I. B. Pesquisa quantitativa e qualitativa em marketing: compreendendo diferenças, produzindo confluências. **Revista do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá**, v. 18, n. 3, p. 1-18, 2015.

AZIZ, W. A. The role of relationship marketing in building in client's loyalty in banking industry. **British Journal of Marketing Studies**, v. 3, n. 7, p. 93-108, 2015.

BACKHAUS, K.; MUEHLFESLD, K.; OKOYLE, D. Business-to-Business marketing textbooks: A comparative review. **Journal of Business to Business Marketing**, v. 9, n. 4, p. 27-64, 2008.

BACKHAUS, K.; STEINER, M.; LÜGGER, K. To invest, or not to invest, in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1082-1092, 2011.

BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 1, n. 1, p. 35-67, 1994.

BALL, D.; COELHO, S.; MACHÁS, P. A. The role of communication and trust in explaining customer loyalty: An extension to the ECSI model. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1272-1293, 2004.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. **The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration**. 1995.

BARKER, R.; MEEHAN, A.; TRANTER, I. A knowledge-level model for concurrent design. **Applied Intelligence**, v. 1, n. 2-3, p. 113-122, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUMGARTH, C.; BINCKEBANCK, L. Sales force impact on B-to-B brand equity: conceptual framework and empirical test. **Journal of Product & Brand Management**, v. 20, n. 6, p. 487-498, 2011.

BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BEATTY, S. E.; MAYER, M.; COLEMAN, J.; REYNOLDS, K. E.; LEE, J. Customer-sales associate retail relationships. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 3, p. 223-247, 1996.

BENDAPUDI, N.; LEONE, R. How to Lose Your Star Performer Without Losing Customers, Too. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 10, p. 104-110, 2001.

BENDIXEN, M.; BUKASA, K. A.; ABRATT, R. Brand equity in the business-to-business market. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 371-380, 2004.

BENEDIČIČ, J.; KREK, J.; LEBEN, V.; VORÖS, V. G.; BERAVS, T.; POTOČNIK, S.; ŽAVBI, R. Development of an automatic marketplace using virtual collaboration. **Tehnicki Vjesnik**, v. 22, n. 2, p. 431-441, 2015.

BENSON, J. K. The Interorganizational Network as a Political Economy. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, p. 229-249, 1975.

BERRY, L. L. Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

BIANCHI, C.; PIKE, S.; LINGS, I. Investigating attitudes towards three South American destinations in an emerging long haul market using a model of consumer-based brand equity (CBBE). **Tourism Management**, v. 42, p. 215-223, 2014.

BIDAULT, F.; DESPRES, C.; BUTLER, C. The drivers of cooperation between buyers and suppliers for product innovation. **Research Policy**, v. 26, n. 7-8, p. 719-732, 1998.

BIDO, D. de S.; SILVA, D. da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 1-31, 2019.

BLACKETT, T. **Trademarks**. Basingstoke: Macmillan Press, 1998.

BLEEKE, J.; ERNST, D.; ERNST, Ernst (Ed.). **Collaborating to compete: Using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace**. John Wiley & Sons Incorporated, 1993.

BOGERS, M.; HORST, W. Collaborative prototyping: cross-fertilization of knowledge in prototype-driven problem solving. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 744-764, 2014.

BOULDING, K. E. General systems theory - The skeleton of science. **Management Science**, v. 2, n. 3, p. 197-208, 1956.

BOUTY, I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 50-65, 2000.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BUCKLIN, L. P.; RAMASWAMY, V.; MAJUMDAR, S. K. Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 73-87, 1996.

BUZZEL, R. D.; ORTMEYER, G. Channel partnership streamline distribution. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 85-96, Spring 1995.

BRASS, D.; GALASKIEWICZ, J.; GREVE, H.; TSAI, W. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BREIVIK, E. **Brand strategies and brand effects in industrial markets**. Bergen, Stiftelsen for samfunns-og naeringslivsforskning, 2000.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management)**. Atlas, 2000.

BROTHERTON, B.; SHAW, J. Towards an identification and classification of critical success factors in UK hotels plc. **International Journal of Hospitality Management**, v. 15, n. 2, p. 113-135, 1996.

BROWN, B. P.; ZABLAH, A. R.; BELLENGER, D. N.; JOHNSTON, W. J. When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, n. 3, p. 194-204, 2011.

CANNON, J. P. **A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets**. Chapel Hill: Kenan-Flagler Business School, 1992. (Unpublished doctoral dissertation).

CANTNER, U.; MEDER, A.; WOLF, T. Success and failure of firms' innovation co-operations: The role of intermediaries and reciprocity. **Papers in Regional Science**, v. 90, n. 2, p. 313-329, 2011.

CASPAR, M.; HECKER, A.; SABEL, T. **Markenrelevanz in der unternehmensfuehrung – messung, erklarung and empirische befunde fuer B2B- market**. Working paper, Marketing Centrum Mu¨nster/McKinsey, Mu¨nster, 2002.

CASTRO, M. D.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contempornea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CHANG, T.; YEH, S. P. Intra project team disagreement, conflict communications, and team performance in cross-functional new product project teams: a decision-making quality perspective. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 1, p. 91-104, 2014.

CHEN, Y. C.; LI, P. C.; EVAN, K. R.; ARNOLD, T. J. Interaction orientation and product development performance for Taiwanese electronics firms: The mediating of market-relating capabilities. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 1, p. 13-34, 2017.

CHEN, K.; KOU, G.; SHANG, J. An analytic decision making framework to evaluate multiple marketing channels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 8, p. 1420-1434, 2014.

CHIN, W. W. The partial least squares approach for structural equation modeling. *In*: MARCOULIDES, G. A. (ed.). **Modern Methods for Business Research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

CHRISTODOULIDES, G.; CADOGAN, J. W.; VELOUTSOU, C. Consumer-based brand equity measurement: lessons learned from an international study. **International Marketing Review**, v. 32, n. 3/4, p. 307-328, 2015.

CHURCHILL, G. A.; FORD, N. M.; WALKER, O. C. Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. **Journal of Marketing Research**, v. 13, n. 4, p. 323-332, 1976.

CRETU, A. E.; BRODIE, R. J. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 230-240, 2007.

CLARO, D. P.; CLARO, O. de B. P. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO, F.; EASINGWOOD, C. A model of the antecedents of multiple channel usage. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 1, p. 32-41, 2008.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **PIB do agronegócio avança em julho e mantém crescimento no acumulado do ano**. 2019. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_CNA_PIB-15outubro2019.pdf. Acesso em: 15 dez. 2019.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL (CNA). **PIB do agronegócio cresceu 0,53 no 1º semestre de 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/boletins/pib-do-agronegocio-cresceu-0-53-no-1o-semester-de-2019>. Acesso em: 15 dez. 2019.

CONSOLI, M. A.; NEVES, M. F. Custos dos fluxos de marketing: casos de empresas utilizando uma ferramenta de análise da captura de valor nos canais de distribuição. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 8, n. 3, p. 77-103, 2008.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

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

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.

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**, v. 26, n. 1, p. 50-51, 2015.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. Tradução de Lucia Simioni. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

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

CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. 5. ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2015. Série Métodos de Pesquisa.

CROPPER, S. *et al.* Introdução às relações interorganizacionais. *In: CROPPER, S. et al. (ed.). Handbook de relações interorganizacionais da Oxford.* Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 4-20.

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

DANIEL, B. R. Management information crisis. **Harvard Business Review**, v. 26, n. 8, p. 111-121, 1961.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição.** São Paulo: Atlas, 1993.

DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: toward an Integrated Conceptual Framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.

DIEGMANN, P.; BASTEN, D.; PANKRATZ, O. Influence of Communication on Client Satisfaction in Information System Projects: a Quantitative Field Study. **Project Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 81-99, 2017.

DIKČIUS, K. S.; ČASAS, R.; KONČANINA, A. Drivers of attitudinal and behavioural loyalty in B-2-B markets. **Inžinerinė Ekonomika**, v. 30, n. 1, p. 94-102, 2019.

DION, P.; EASTERLING, D.; MILLER, S. J. What is really necessary in successful buyer/seller relationships? **Industrial Marketing Management**, v. 24, n. 1, p. 1-9, 1995.

DOMINGUES, C.; GONÇALVES, M.; SOUSA, B. O valor da marca e a perspectiva do cliente: um estudo aplicado ao setor de tecnologia da informação e documentação. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 5, n. 1, p. 31-49, 2019.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.

DOYLE, P. Value-based marketing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 4, p. 299-311, 2000.

DUNCAN, T.; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 1-13, 1998.

DURUGBO, C. Strategic framework for industrial product-service co-design: findings from the microsystems industry. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 10, p. 2881-2900, 2014.

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.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 110-130, 2006.

ERDEM, T.; SWAIT, J.; VALENZUELA, A. Brands as signals: a cross-country validation study. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 34-49, 2006.

EVAN, W. M. Toward a theory of inter-organizational relations. **Management Science**, v. 11, n. 10, p. B-217-B-230, 1965.

FARIAS, S. A. de. Pesquisa flexível em marketing: o lado humanista de uma ciência socialmente construída e fixamente investigada. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anapad, 2006.

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A.-G. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, p. 1149-1160, 2009.

FELICIANO, C. A.; BRAMBATTI, F. V.; MARSOLI, G. F. Marketing dentro da porteira: desafios pelos produtores rurais. **Organizações e Sociedade**, v. 8, n. 9, p. 88-102, 2019.

FERREIRA, T. **Alinhamento estratégico em canais**: um estudo sobre o marketing de relacionamento. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2006.

FIGUEIREDO, N. Da importância dos artigos de revisão da literatura. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, 1990.

FISHER, A. B. **Perspectives on human communication**. New York: Mac Millian Publishing, 1978.

FISHER, R. J.; MALTZ, E.; JAWORSKI, B. J. (1997). Enhancing communication between marketing and engineering: the moderating role of relative functional identification. **Journal of Marketing**, 61(July), 54–70.

FLETCHER-CHEN, C. C. Y.; AL-HUSAN, F. B.; ALHUSSAN, F. B. Relational resources for emerging markets' non-technological innovation: insights from China and Taiwan. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 6, p. 876-888, 2017.

FRANK, R. E. Conclates of buying behavior for grocery products. **Journal of Marketing**, v. 31, p. 48-53, Oct. 1967.

FRAZIER, G. L.; SUMMERS, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 43-55, 1984.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**. v.18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer empowerment in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 17-32, 2011.

FUNK, T. F.; TARTE, F. C. The farmer decision process in purchasing broiler feeds. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 60, n. 4, p. 678-682, 1978.

GARRIDO, I. L.; CUNHA, F. R.; BERGAMIN, F.; DE MATOS, C. A. A 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.

GASKIN, J. **SEM Series 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. Acesso em: 10 nov. 2019

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

GIANEZINI, M.; RUVIARO, C. F.; SANTOS S. J.; WATANABE, M. Notas sobre a evolução das máquinas e equipamentos agrícolas. **Ambiência**, v. 10, n. Sup, p. 381-388, 2014.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**. London: Macmillan, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLILAND, D. I.; JOHNSTON, W. J. Toward a model of business-to-business marketing communications effects. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 1, p. 15-29, 1997.

GIULIANI, A. C.; CAMARGO, S. H. C. R. V.; GALLI, L. C. L. A. A lealdade do estudante baseada na qualidade do relacionamento: uma análise comparativa dos estudantes de administração da região de Campinas com a Região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. **Revista de Administração**, v. 8, n. 2, p. 128-153, 2010.

GOLDBERG, J. R.; HOWE, S. Virtual Capstone Design Teams: Preparing for Global Innovation. **International Journal of Engineering Education**, v. 31, n. 6B, p. 1773-1779, 2015.

GODFREY, A.; SEIDERS, K.; VOSS, G. B. Enough is enough! The fine line in executing multichannel relational communication. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 94-109, 2011.

GRABNER, J.; ROSENBERG, J. Communication in distribution channel systems. *In*: STERN, L. W. **Distribution channels: Behavioral Dimensions**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1969. p. 227-252.

GRIFFIN, J. **Customer loyalty: How to earn it, how to keep it**. New York: Lexington Books, 1995.

GROFF, R. **Adequação da escala de Wilson & Vlosky para mensuração de marketing de relacionamento no mercado de bens de capital: um estudo exploratório**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. (1994) Competing Paradigms in Qualitative Research. En N. Denzin e Y. Lincoln (editores) **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, p.105- 117, 2014.

GUETZKOW, H. Communications in organizations. *In*: MARCH, J. (ed.). **Handbook of Organizations**. Chicago: Rand McNally and Company, 1965. p. 534-573.

GUILTINAN, J. P.; REJAB, I. B.; RODGERS, W. C. Factors influencing coordination in a franchise channel. **Journal of Retailing**, v. 56, n. 3, p. 41-58, 1980.

GUNDRY, L. K.; MUÑOZ-FERNANDEZ, A.; OFSTEIN, L. F.; ORTEGAMEGEA, T. Innovating in organizations: A model of climate components facilitating the creation of new value. **Creativity and Innovation Management**, v. 25, n. 2, p. 223-238, 2016.

GUPTA, A.; GUPTA, C. A Collaborative Situational Method Engineering Approach for Requirement Gathering. **International Journal of Information Retrieval Research**, v. 8, n. 1, p. 1-19, 2018.

GLYNN, M.; BRODIE, R. J. The role of brands in creating value in supplier-reseller relationships. 2004. In: **33rd Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC)**, Murcia. 2004.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis with readings**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

HAIR JR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; GUDERGAN, S. P. **Advanced issues in partial least squares structural equation modeling**. Los Angeles: Sage, 2017.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HAIR, J. F.; HULT, T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least Squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage, 2014.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMMERVOLL, T.; TOFTEN, K. Value-creation initiatives in buyer-seller relationships. **European Business Review**, v. 22, n. 5, p. 539-555, 2010.

HAN, S-L; SUNG, H-S. Industrial brand value and relationship performance in business markets - A general structural equation model. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 7, p. 807-818, 2008.

HÄNNINEN, N.; KARJALUOTO, H. The effect of marketing communication on business relationship loyalty. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 35, n. 4, p. 458-472, 2017.

HARTMAN, R. L.; JOHNSON, J. D. Formal and informal group communication structures: an examination of their relationship to role ambiguity. **Social Networks**, v. 12, n. 2, p. 127-151, 1990.

HARVEY, M.; GRIFFITH, D.; NOVICEVIC, M. Development of “timescapes” to effectively manage global inter-organizational relational communications. **European Management Journal**, v. 18 n. 6, p. 646-662, 2000.

HOEGL, Martin; WAGNER, Stephan M. Buyer-supplier collaboration in product development projects. **Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 530-548, 2005

HOFSTEDE, G. H. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1980.

HOMBURG, C.; MÜLLER, M.; KLARMANN, M. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 795-812, 2011.

HOPKINS, W. G. **Correlation coefficient: a new view of statistics**. 2000. Disponível em: <http://www.sportsci.org/resource/stats/correl.html>. Acesso em: 10 nov. 2019.

HOSSAIN, M. T.; CHONKO, L. B. Relational communication and illusionary loyalty: moderating role of self-construal. **Industrial Marketing Management**, v. 69, p. 221-234, 2018.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and interpersonal relationships; using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 53-72, 1996.

INTERBRAND. **Best global brands**. 2006. Disponível em: <http://www.interbrand.com/>. Acesso em: 15 dez. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA. **PIB do agronegócio cresce mais que conjunto da economia em 2019 e 2020**. 2019. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-11/pib-do-agronegocio-cresce-mais-que-conjunto-da-economia-em-2019-e-2020>. Acesso em: 15 dez. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA – INCRA. **Sistema nacional de cadastro rural**. 2003. Disponível em: <http://www.incra.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2019.

JABLIN, F. M. Superior-subordinate communication: the state of the art. **Psychological Bulletin**, v. 86, n. 6, p. 1201, 1979.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JOHNSEN, T. E.; LAMMING, R. C.; HARLAND, C. M. Relacionamentos interorganizacionais, cadeias e redes: uma perspectiva de suprimentos. In: CROPPER, S. S. *et al.* **Handbook de Relações Interorganizacionais da Oxford**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 57-81.

JOHNSON, J. D.; DONOHUE, W. A.; ATKIN, C. K.; JOHNSON, S. Differences between formal and informal communication channels. **The Journal of Business Communication** (1973), v. 31, n. 2, p. 111-122, 1994.

JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Systems theory and management. **Management Science**, v. 10, n. 2, p. 367-384, 1964.

JONES, M. L. Application of systematic review methods to qualitative research: practical issues. **Journal of Advanced Nursing**, v. 48, n. 3, p. 271-278, 2004.

JONES, T. O.; SASSER, W. E. Why satisfied customers defect. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 6, p. 88-99, 1995.

JOSHI, A. W. Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 1, p. 133-150, 2009.

JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J.; JUGA, J. Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. **Journal of Brand Management**, v. 18, n. 4-5, p. 300-311, 2011.

KANG, B.; JINDAL, R. P. The dual role of communication in franchise relationships: A franchisee perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 56, p. 197-214, 2018.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIRMANI, A.; RAO, A. R. No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. **Journal of marketing**, v. 64, n. 2, p. 66-79, 2000.

KLINE, R. B. **Principles and practices of structural equation modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.

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.

KOTLER, N. G.; KOTLER, P.; KOTLER, W. I. **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**. São Francisco: John Wiley & Sons, 1998.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 6, p. 357-362, 2007.

KRAUT, R. E.; FISH, R. S.; ROOT, R. W.; CHALFONTE, B. L. Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In*: CLAREMONT SYMPOSIUM ON APPLIED SOCIAL PSYCHOLOGY, Beverly Hills, 1990. **Proceedings...** Beverly Hills, 1990. p. 145-199.

KUHN, K. A. L.; ALPERT, F.; POPE, N. K. L. An application of Keller's brand equity model in a B2B context. **Qualitative Market Research**, v. 11, n. 1, p. 40-58, 2008.

KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, J. The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 3, p. 348-356, 1995.

LAGACE, R. R.; DAHLSTROM, R.; GASSENHEIMER, J. B. The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: the pharmaceutical industry. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 11, n. 4, p. 39-47, 1991.

LÁRÁN, 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.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Rausp Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 209-223, 2008.

LASCELLES, D. M.; DALE, B. G. The buyer-supplier relationship in total quality management. **Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 25, n. 2, p. 10-19, 1989.

LEE, L.; PETTER, S.; FAYARD, D.; ROBINSON, S. On the use of partial least squares path modeling in accounting research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 305-328, 2011.

LEEK, S.; CHRISTODOULIDES, G. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 106-114, 2012.

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.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; MOORI, R. G. Relacionamentos colaborativos e desempenho: uma análise sob a perspectiva dos clientes. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 112-119, 2015.

LEVINE, S.; WHITE, P. E. Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 583-601, 1961.

LIBERATI, A.; ALTMAN, D. G.; TETZLAFF, J.; MULROW, C.; GÖTZSCHE, P.; LOANNIDIS, P.; MOHER, D. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, p. e1000100, 2009.

LILIEN, G. L. The B2B knowledge gap. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 543-556, 2016.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; VANHAMME, J. Contemporary marketing practice: theoretical propositions and practical implications. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 6, p. 673-692, 2004.

LITTLE, T. D.; LINDENBERGER, U.; NESSELROADE, J. R. On selecting indicators for multivariate measurement and modeling with latent variables: When “good” indicators are bad and “bad” indicators are good. **Psychological Methods**, v. 4, n. 2, p. 192–211, 1999.

LIU, L. A.; ADAIR, W. L.; TJOSVOLD, D.; POLIAKOVA, E. Understanding intercultural dynamics: insights from competition and cooperation in complex contexts. **Cross Cultural and Strategic Management**, v. 25, n. 1, p. 2-31, 2018.

LOURO, M. J. S. Modelos de avaliação de marca. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 26-37, 2000.

LYNCH, J.; CHERNATONY, L. The power of emotion: brand communication in business-to-business markets. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 5, p. 403-419, 2004.

MACCALLUM, R. C.; AUSTIN, J. T. Applications of structural equation modeling in psychological research. **Annual Review of Psychology**, v. 51, n. 1, p. 201-226, 2000.

MACINTOSH, G.; LOCKSHIN, L. S. Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 487-497, 1997.

MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical and neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, v. 72, p. 854-905, 1978.

MACNEIL, I. R. Economic analysis of contractual relations: its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. **Northwestern University Law Review**, v. 75, p. 1018-1063, 1981.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the supply chain. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 1, p. 49-74, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALTZ, E.; KOHLI, A. K. Market intelligence dissemination across functional boundaries. **Journal of Marketing Research**, v. 33, n. 1, p. 47-61, 1996.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2014.

MEDEIROS, J. F. de; RIBEIRO, J. L. D.; CORTIMIGLIA, M. N. Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. **Journal of Cleaner Production**, v. 65, p. 76-86, 2014.

MEHTA, R.; ANDERSON, R. E.; SUBINSKY, A. J.; PLSA, P.; MAZUR, J. Managing international distribution channel partners: A cross-cultural approach. **Journal of Marketing Channels**, v. 17, n. 2, p. 89-117, 2010.

MENCARELLI, R.; RIVIÈRE, A. Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. **Marketing Theory**, v. 15, n. 2, p. 201-220, 2015.

METCALFE, J. L. Organization Strategies and Interorganizational Networks. **Human Relations**, v. 29, p. 327-243, 1976.

METCALF, L. E.; FREAR, C. R.; KRISHNAN, R. Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 2, p. 27-46, 1992.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MICHELL, P.; KING, J.; REAST, J. Brand values related to industrial products. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 5, p. 415-425, 2001.

MITREGA, M.; PFAJFAR, G. Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. **Industrial Marketing Management**, v. 46, p. 193-203, 2015.

MODI, S. B.; MABERT, V. A. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 42-64, 2007.

MOHR, J. J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **The Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.

MOHR, J. J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.

MOHR, J. J.; SOHI, S. R. Communication flows in distribution channels: impact on assessments of communication quality and satisfaction. **Journal of Retailing**, v. 71, n. 4, p. 393-416, 1995.

MOHR, J. J.; FISCHER, R. J.; NEVIN, J. R. Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. **The Journal of Marketing**, v. 60, n. 3, p. 103-115, 1996.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MUDAMBI, S. M.; DOYLE, P.; WONG, V. An exploration of branding in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 5, p. 433-446, 1997.

MUDAMBI, S. M. Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 525-533, 2002.

MURPHY, M.; SASHI, C. M. Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 68, p. 1-12, 2018.

MURRAY, K. B. A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 10-25, 1991.

NASCIMENTO, J. C. H. B. do; MACEDO, M. A. da S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289-313, 2016.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. 297 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

NEWMAN, J. W.; WERBEL, R. A. Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. **Journal of Marketing Research**, v. 10, n. 4, p. 404-410, 1973.

NOORDHOFF, C. S.; KYRIAKOPOULOS, K.; MOORMAN, C.; PAUWELS, P.; DELLAERT, B. G. The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 5, p. 34-52, 2011.

NGUYEN, H. V.; NGUYEN, H. T.; DELIGONUL, S.; CAVUSGIL, S. T. Developing visibility to mitigate supplier risk: the role of power-dependence structure. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 9, n. 1, p. 69-82, 2017.

OBADIA, C. Benefits-based drivers of exporters' attitudinal commitment toward their foreign distributors: A longitudinal study. **International Marketing Review**, v. 27, n. 6, p. 606-629, 2010.

OLIVER, C. Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw Hill, 1997.

OLIVER, R. Whence Consumer Loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.

OLIVEIRA, M. O. R. de; LUCE, F. B. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 502-529, 2011.

OLIVEIRA, E. R.; SERRALVO, F. A.; FURLANI, R. M.; JOÃO, B. N. O papel da comunicação integrada de marketing na construção do valor da marca: O caso Bunge Fertilizantes. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 21, p. 127-159, 2015.

O SUL. **Importância da Expointer na economia gaúcha será o tema do MenuPoa, na ACPA**. 2019. Disponível em: <https://www.osul.com.br/importancia-da-expointer-na-economia-gauchasera-o-tema-do-menupoa-na-acpa/>. Acesso em: 15 dez. 2019.

PALEO, O. S. **Gestão de relacionamento dos clientes com foco no mercado B2B através da metodologia de segmentação post hoc focometria**. Tese (Doutorado de Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2014.

PALMATIER, R. W.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. B. E. Customer loyalty to whom? Managing the benefits and risks of salesperson-owned loyalty. **Journal of Marketing Research**, v. 44, n. 2, p. 185-199, 2007.

PALMATIER, R. W. **Relationship marketing**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2008.

PARKHER, A. Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 579-601, 1991.

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.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. Inter-organizational communication as a relational competency: antecedents and performance outcomes in collaborative buyer – supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 26, p. 45-64, 2008.

PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. **Marketing channels**. A Relationship Management Approach. Chicago: Irwin, 1997.

PELTON, L. E. Critical social theory and the emancipation of marketing channels knowledge. **Journal of Marketing Channels**, v. 20, n. 3-4, p. 204-223, 2013.

PEMARTÍN, M.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I.; MUNUERA-ALEMÁN, J. L. Effects of collaborative communication on NPD collaboration results: Two routes of influence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 2, p. 184-208, 2018.

PEREIRA, R.; LUCE, F. Até que os custos os separem: por que clientes e fornecedores estabelecem práticas relacionais para o desenvolvimento de projetos de software? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 545-563, 2009.

PESCH, R.; BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. Effects of divergent communication schemes in new product development alliances. **Management Research Review**, v. 39, n. 3, p. 289-309, 2016.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PORTER, L.; ROBERTS, K. Communication in organizations. *In*: DUNNETTE, M. (ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally and Company, 1976. p. 1553-1589.

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, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

PRADO, P. H. M.; SANTOS, R. D. C. Comprometimento e lealdade: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2003. **Anais...** Atibaia, 2003.

PRAHINSKI, C. **Communication strategies and supplier performance evaluations in an industrial supply chain**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Ohio State University, Columbus, 2001.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004.

PREARO, L. C. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população**: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados parciais. 2013. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

RAO, A. R. The price of quality. **Pricing Strategy and Practice**, v. 1, n. 2, p. 4-15, 1993.

REYNOLDS, K. E.; BEATTY, S. E. Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 11-13, 1999.

RIBEIRO, P. C. C. **A comunicação interorganizacional em rede na transferência de conhecimento**: a abertura das universidades às empresas. 2016. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade do Minho, Braga, 2016.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBERTS, K.; O'REILLY, C. Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. **Academy of Management Journal**, v. 17, p. 205-15, 1974.

ROBERTS, K.; O'REILLY, C.; BRETTON, G.; PORTER, L. Organizational theory and organizational communication: A communication failure? **Human Relations**, v. 27, n. 5, p. 501-524, 1973.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.

RODGERS, W. The influences of conflicting information on novices' and loan officers' actions. **Journal of Economic Psychology**, v. 20, n. 2, p.123-145, 1999.

ROSENBLOOM, B. **Marketing channels**. 8. ed. Stamford: Cengage Learning, 2011.

ROY, N.; MERRIL, R. M.; THIBEAULT, S.; GRAY, S. D.; GRAY, S. D.; SMITH, E. M. Voice disorders in teachers and the general population. **Journal of Speech, Language, and Hearing Research**, 2004.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL JR, G. A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 21, n. 2, p. 226-233, 1984.

RUTHERFORD, B. N.; ANAZA, N. A.; PHILLIPS, A. Hall. Predictors of buyer-seller firm conflict. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 20, n. 2, p. 161-172, 2012.

SAHADEV, S. Economic satisfaction and relationship commitment in channels: The moderating role of environmental uncertainty, collaborative communication and coordination strategy. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 178-195, 2008.

SANZO, M. J.; SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I. The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 4, p. 327-345, 2003.

SASHI, C. M. Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. **Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 253-272, 2012.

SAURA, I. G.; MOLINA, M. E. R.; FRANCÉS, D. S. Logistic service quality and technology: a comparison between supplier-retailer and retailer-consumer relationships. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 18, n. 5, p. 495-510, 2008.

SHAPIRO, B.; SVIOKLA, J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 1, p. 31-49, 2000.

SCHREINER, M.; KALE, P.; CORSTEN, D. What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1395-1419, 2009.

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.

SHANKAR, V.; AZAR, P.; FULLER, M. Bran* eqt: a model and simulator for estimating, tracking, and managing multicategory brand equity. *In: MSI TRUSTEES MEETING. Proceedings...* São Francisco, 2007.

SHARMA, A.; DOMINGUEZ, L. Channel evolution: A framework for analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 1992.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A.; SINHA, M. The conceptual foundations of relationship marketing: Review and synthesis. **Economic Sociology the European Electronic Newsletter**, v. 13, n. 3, p. 4-26, 2015.

SERRALVO, F. A. O papel das atitudes na formação da lealdade a marcas. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. **Anais II EMA**. Rio de Janeiro: Anpad, 2006, 1 CD-ROM.

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.

SILVA, M. O. **Marketing de relacionamento na distribuição exclusiva**: estudo exploratório no canal de bens de consumo. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2005.

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.

SNEIDER CASTILLO, J.; ORTEGÓN CORTAZAR, L. Componentes del valor de marca en marketing industrial. Caso máquinas y herramientas. **Revista Perspectivas**, n. 37, p. 75-94, 2016.

SOUSA-E-SILVA, C. M.; MORIGUCHI, S. N.; LOPES, J. E. F. A formação da percepção de valor para pequenos e médios consumidores B2B. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 2, p. 204-219, 2018.

SOUZA, T. A. D. **Análise dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2016.

SPIEGEL, M. R.; STEPHENS, L. J. **Estatística**. Porto Alegre: Bookman, 2000. Coleção Schaum.

SPROESSER, R. L. Gestão Estratégica do Comércio Varejista de Alimentos. *In: BATALHA, M. O. (coord.). Gestão*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 215-261.

SRIVASTAVA, R. K.; SHOCKER, A. D. **Brand equity**: a perspective on its meaning and measurement. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1991.

STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. **Marketing channels**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996.

SUSANTY, A.; BAKHTIAR, A.; JIE, F.; MUTHI, M. The empirical model of trust, loyalty, and business performance of the dairy milk supply chain: A comparative study. **British Food Journal**, v. 119, n. 12, p. 2765-2787, 2017.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TRADA, S.; GOYAL, V. Tripartite role of communications in channel relationships: Mitigating exchange hazards, reducing opportunism, and curtailing its ill effects on relationship performance. **Industrial Marketing Management**, 2019.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRINTA, J. L. Metodologias financeiras para avaliação de marcas. *In*: CONGRESSO DE COMUNICAÇÃO E MARKETING, 3., 2006. **Anais...** Fundação Getúlio Vargas. 2006.

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, 2015.

VAN DE VEN, A. H. On the nature, formation, and maintenance of relationship among organizations. **Academy of Management Review**, n. 1, p. 24-36, 1976.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, .119-140, 2010.

VAZQUEZ-CASIELLES, R.; IGLESIAS, V.; VARELA-NEIRA, C. Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 8, p. 620-637, 2013.

VIJAYASARATHY, L. R.; ROBEY, D. The effect of EDI on market channel relationships in retailing. **Information & Management**, v. 33, n. 2, p. 73-86, 1997.

VILKAITĖ-VAITONĖ, N.; PAPŠIENĖ, P. Influence of customer loyalty program on organizational performance: A case of airline industry. **Inžinerinė Ekonomika**, v. 27, n. 1, p. 109-116, 2016.

VON BERTALANFFY, L. General Systems Theory: a new approach to unity of science. **Human Biology**, v. 23, p. 303-361, 1951.

WAN, H. S.; AL-MAMUN, A.; PERMARUPAN, P. Y.; ZAINOL, N. R. B. Loyalty in Business to Business Context: A Study in Puchong, Malaysia. **International Journal of Business and Management**, v. 8, n. 22, p. 98, 2013.

WANG, J. J.; ZHANG, C. The impact of value congruence on marketing channel relationship. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 118-127, 2017.

WARD, S.; LIGHT, L.; GOLDSTINE, J. What high-tech managers need to know about brands. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 4, p. 85-85, 1999.

WATSON, I. V. G. F.; WIRM, S.; PALMATIER, R. W.; GANESAN, S. The evolution of marketing channels: trends and research directions. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 4, p. 546-568, 2015.

WEBSTER, F.; KELLER, K. L. A roadmap for branding in industrial markets. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 5, p. 388-402, 2004.

WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Journal of Marketing**, v. 36, p. 12-19, 1972.

WEBSTER JR, Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1-17, 1992

WEBSTER JR., F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 52-57, 1996.

WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WHETTEN, D. A.; LEUNG, T. K. The instrumental value of interorganizational relations: Antecedents and consequences of linkage formation. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 325-344, 1979.

WHETTEN, D. A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

WIERSEMA, F. **Intimidade com o cliente**: um compromisso com os resultados dos seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. Transaction cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-261, 1979.

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.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. **Management Decision**, v. 38, p. 662-669, 2000.

YENIYURT, S.; HENKE, J. W.; YALCINKAYA, G. A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, co-innovation, and performance outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 3, p. 291-308, 2014.

YOUNG, L.; WILKINSON, I.; SMITH, A. A scientometric analysis of publications in the journal of business-to-business marketing 1993-2014. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 22, n. 1-2, p. 111-123, 2015.

YUSUF, M.; NURHILALIA, A.; PUTRA, A. H. P. K. The Impact of Product Quality, Price, and Distribution on Satisfaction and Loyalty. **Journal of Distribution Science**, v. 17, n. 10, p. 17-26, 2019.

ZHANG, J. Z.; NETZER, O.; ANSARI, A. Dynamic targeted pricing in B2B relationships. **Marketing Science**, v. 33, n. 3, p. 317-337, 2014.

ŽAVBI, R.; VUKAŠINOVIC, N. A concept of academia–industry collaboration to facilitate the building of technical and professional competencies in new product development. **Changes**, v. 9, p. 15-17, 2014.

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.

ZEITHAML, V.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 2, p. 31-46, 1996.

ZHANG, J. Z. *et al.* Dynamic relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 5, p. 53-75, 2016.

ZHANG, Y.; WANG, L.; GAO, J. Supplier collaboration and speed-to-market of new products: the mediating and moderating effects. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 28, n. 3, p. 805-818, 2017.

APÊNDICE A – Questionário

1. O(A) Senhor(a) compra máquinas agrícolas da marca x? **(Excludente).**

1.1 () Sim	1.2 () Não*
-------------	--------------

*Se não for cliente x, encerrar a entrevista.

2. Qual é a **revenda da marca x** que lhe atende?

3. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (raramente) e 7 (frequentemente), indique com qual frequência **o(a) Senhor(a) utiliza** os seguintes meios de comunicação **para fornecer informações à revenda x** :

	Raramente	Frequentemente					
3.1 Contato pessoal com vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.2 Contato por telefone com vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.3 Envio de e-mail para vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.4 Envio de whats para vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.5 Contato pessoal com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.6 Contato por telefone com o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.7 Envio de e-mail para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.8 Envio de whats para o suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.9 Contato pessoal com o setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.10 Contato por telefone com o setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.11 Envio de e-mail para o setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.12 Envio de whats para o setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.13 Contato com a revenda x por meio das redes sociais (p. ex., Facebook, Instagram)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.14 Contato pessoal com a revenda x em feiras comerciais (p. ex., Expodireto, Expointer)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.15 Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.16 Contato pessoal com a revenda x no dia de campo	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
3.17 Contato pessoal em visita à revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

4. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (raramente) e 7 (frequentemente), indique com qual frequência **a revenda x utiliza** os seguintes meios de comunicação **para fornecer informações ao(à) Senhor(a)**:

	Raramente	Frequentemente					
4.1 Contato pessoal dos vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.2 Contato por telefone dos vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.3 E-mail recebido dos vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.4 Whats recebido dos vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.5 Contato pessoal do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.6 Contato por telefone do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.7 E-mail recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.8 Whats recebido do suporte técnico (pós-venda) da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.9 Contato pessoal do setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.10 Contato por telefone do setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.11 E-mail recebido do setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.12 Whats recebido do setor de peças da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.13 Contato da revenda x por meio das redes sociais (p. ex., Facebook, Instagram)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.14 Contato pessoal da revenda x em feiras comerciais (p. ex., Expodireto, Expointer)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.15 Contato pessoal em reuniões com vendedores da revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.16 Contato pessoal da revenda x no dia de campo	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
4.17 Contato pessoal em visita à revenda x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

5. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância quanto **aos seguintes fluxos de comunicação entre o(a) Senhor(a) e a revenda x**:

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente					
5.1 O(A) Senhor(a) costuma fornecer informações para a revenda x sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

5.2 A revenda x costuma fornecer informações para o(a) Senhor(a) sobre suas máquinas agrícolas e a situação atual do mercado agrícola	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()
5.3 O(A) Senhor(a) e a revenda x fornecem um ao outro informações sobre o seu desempenho de produtividade	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()
5.4 O(A) Senhor(a) e a revenda x trocam opiniões sobre possíveis melhorias nos seus processos operacionais	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()

6. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é seu grau de concordância quanto à **comunicação entre o(a) Senhor(a) e o vendedor da revenda x que lhe atende**:

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
6.1 O(A) Senhor(a) tem ótimos diálogos com o vendedor da revenda x	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
6.2 Há muito diálogo entre o(a) Senhor(a) e o vendedor da revenda x	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
6.3 O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x respondem imediatamente o chamado um do outro	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
6.4 O(A) Senhor(a) e o vendedor da revenda x trocam ideias sobre o que pode ser melhorado nas máquinas agrícolas da x	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	

7. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância quanto à **formalidade da comunicação entre o(a) Senhor(a) e a revenda x**:

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
7.1 Para organizar suas atividades com a revenda x, o(a) Senhor(a) utiliza canais formais, como e-mails, ao invés de comunicação informal, como conversas diretas	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
7.2 As regras (comerciais e operacionais) do relacionamento entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhadas em um contrato	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
7.3 Os direitos e obrigações entre o(a) Senhor(a) e a revenda x estão detalhados em um contrato	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	
7.4 O processo é burocrático para o fechamento de negócio e/ou a resolução de problemas entre o(a) Senhor(a) e a revenda x	1. () 2. () 3. () 4. () 5. () 6. () 7. ()	

8. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância quanto **à sua percepção em relação à marca x**:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
8.1 A x é uma marca reconhecida no mercado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
8.2 O(A) Senhor(a) identifica a marca x como uma das principais marcas que concorrem no segmento de máquinas agrícolas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
8.3 Neste momento, algumas características da marca x são lembradas pelo(a) Senhor(a)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
8.4 O(A) Senhor(a) rapidamente consegue lembrar a logomarca da marca x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

9. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância sobre **a qualidade dos produtos e serviços prestados pela revenda x**:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
9.1 As máquinas entregues pela revenda x funcionam corretamente	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.2 A marca x oferece máquinas agrícolas de alta qualidade	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.3 A revenda x oferece melhor suporte técnico do que outras marcas de máquinas agrícolas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.4 A revenda x tem estoque suficiente de peças para substituição e manutenção das máquinas agrícolas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.5 A revenda x possui vendedores qualificados	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.6 A revenda x possui suporte técnico qualificado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.7 A revenda x resolve os problemas dos clientes de forma ágil e eficiente	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.8 A revenda x cumpre com os prazos na execução do que foi contratado	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.9 A revenda x oferece preços justos	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.10 A marca x fornece uma excelente relação custo-benefício	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.11 O(A) Senhor(a) estaria disposto a pagar preços mais altos por maior qualidade de máquinas agrícolas e melhor suporte técnico	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.12 A revenda x atende as expectativas dos clientes	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
9.13 Em relação aos itens anteriores, utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (totalmente insatisfeito) e 7 (totalmente satisfeito), indique o seu grau de satisfação com a revenda e a marca x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

10. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância em relação à **imagem da marca x**:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
10.1 A marca x está associada a uma boa reputação	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
10.2 A marca x está associada a confiabilidade e suporte técnico (pós-venda)	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
10.3 A marca x tem uma melhor imagem do que os demais fabricantes de máquinas agrícolas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
10.4 A marca x está associada à tecnologia de ponta	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

11. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância em relação aos itens a seguir:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
11.1 O(A) Senhor(a) é leal à marca x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
11.2 A marca x é sua primeira opção de compra	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
11.3 O(A) Senhor(a) trocaria a marca x, se a revenda não tivesse máquinas agrícolas disponíveis	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
11.4 O(A) Senhor(a) é um cliente leal, quando a revenda x cumpre suas promessas	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

12. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância em relação aos itens a seguir:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
12.1 Se o vendedor da revenda x fosse para outra empresa que vende máquinas agrícolas, o(a) Senhor(a) mudaria algumas de suas compras para a nova empresa em que o vendedor foi trabalhar	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
12.2 O(A) Senhor(a) faria menos negócios com a marca Stara, se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
12.3 O(A) Senhor(a) seria menos leal à marca Stara, se o vendedor da revenda x fosse para uma nova empresa	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
12.4 O(A) Senhor(a) sente-se mais leal ao vendedor da revenda x do que à fábrica de máquinas agrícolas x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
12.5 O(A) Senhor(a) recomendaria o vendedor da revenda x para outros produtores rurais, mesmo se ele mudasse para outra empresa	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

13. Utilizando uma escala de 1 a 7, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente), indique qual é o seu grau de concordância quanto aos itens a seguir:

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
13.1 Em sua próxima compra, o(a) Senhor(a) vai considerar a marca x como sua primeira opção	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
13.2 O(A) Senhor(a) pretende no futuro fazer mais compras de máquinas agrícolas da marca x do que faz atualmente	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
13.3 Se tudo se mantiver igual, o(a) Senhor(a) planeja no futuro comprar mais máquinas agrícolas da marca x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
13.4 O(A) Senhor(a) diz coisas positivas sobre a marca x e suas máquinas agrícolas para outros produtores rurais	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
13.5 O(A) Senhor(a) recomendaria a marca x para outros produtores rurais	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()
13.6 O(A) Senhor(a) indica a seus amigos comprar máquinas agrícolas da marca x	1. ()	2. ()	3. ()	4. ()	5. ()	6. ()	7. ()

Dados de identificação

14. Sexo: () Masculino () Feminino	15. Idade: _____ anos
16. Local da propriedade (Cidade/UF): _____	
17. Grau de escolaridade:	
17.1 () Ensino fundamental incompleto	17.2 () Ensino fundamental completo
17.3 () Ensino médio incompleto	17.4 () Ensino médio completo
17.5 () Ensino superior incompleto*	17.6 () Ensino superior completo*
17.7 () Pós-graduação incompleta *	17.8 () Pós-graduação completa*
17.9 Qual curso?*	
18. Cargo ocupado na propriedade:	
18.1 () Sócio(a)/Proprietário(a)	18.2 () Filho(a) do proprietário
18.3 () Engenheiro(a)-agrônomo(a)	18.4 () Técnico(a) agrícola
18.5 () Administrador(a)	18.6 () Outro: _____
19. Área total da propriedade: _____ ha	19.1 Área plantada da propriedade: _____ ha
20. Número de funcionários contratados (se houver): _____	
21. Culturas Plantadas: (Múltipla Escolha).	
21.1 () Soja 21.2 () Milho 21.3 () Trigo 21.4 () Aveia () Outras _____	
22. Tempo de relacionamento com o vendedor da revenda x (meses e/ou anos): _____	
22.1 Tempo de relacionamento com a marca x (meses e/ou anos): _____	
Data: ____/____/____	

ANEXO A – Escala Comunicação Colaborativa, de Mohr e Nevin (1990)

1. Your providing information to the manufacturer via (frequency):	Very Infrequently						Very Frequently
Face-to-face interactionw ith salespeople							
Telephone interactionw ith salespeople							
Technical support							
Written letters, correspondence							
Computer Link							
Trade Shows							
Dealer Councils							
Seminars							
2. The manufacturer providing information to you via (frequency):	Very Infrequently						Very Frequently
Face-to-face interactionw ith salespeople							
Telephone interactionw ith salespeople							
Technical support							
Written letters, correspondence							
Computer Link							
Trade Shows							
Dealer Councils							
Seminars							
Advertisin							
Sales Literature							
Newsletters							
Bidirectional	None						A Lot
Do you providet o this manufacturera bout their product, etc.							
Does this manufacturerp rovidet o you							
Formality	Strongly Disagree						Strongly Agree
In coordinating our activities with this manufacturer, formal communication channels are followed (i.e., channels are regularized, structured modes versus casual, informal, word-of-mouth modes). market conditions, etc							
The terms of our relationship have been written down in							
The terms of our relationship have been written down in							

ANEXO B – Escala Valor da Marca, de Sneider Castillo e Ortegón Cortazar (2016)

Conciencia de Marca	Discuerdo Totalmente						Concuerto Totalmente
Su actual proveedor de máquinas herramientas es una empresa reconocida							
La imagen de su proveedor impacta en la de su empresa							
La marca de sus máquinas herramientas tienen un impacto positivo en la imagen de su empresa							
La marca de sus máquinas herramientas tienen un impacto positivo en la productividad de su empresa							
Su actual proveedor máquinas herramientas agrega valor a la productividad de su empresa							
Calidad Percibida	Discuerdo Totalmente						Concuerto Totalmente
Su actual proveedor de máquinas herramientas realiza satisfactoriamente sus tareas							
Las máquinas instalaciones por dicho proveedor funcionan correctamente							
Este proveedor ofrece maquinaria de alta calidad							
Este proveedor ofrece un mejor servicio que sus competidores							
Su proveedor cuenta con inventarios suficientes de repuestos y maquinaria							
Este proveedor dispone de profesionales cualifi							
Este proveedor cumple con los plazos de ejecución de las contrataciones							
Su proveedor ofrece precios justos							
Este proveedor brinda una excelente relación costo beneficio							
Su actual proveedor cumple con su promesa de valor							
Estaría dispuesto a pagar precios Premium por mayor calidad y mejor servicio							
Asociaciones de Marca	Discuerdo Totalmente						Concuerto Totalmente
Su actual proveedor de máquinas herramientas esta asociado con buena reputación							
Asocia a su actual proveedor con confiabilidad y respaldo							
Su actual proveedor tiene una buena imagen entre todas las empresas que suministran maquinaia							
Asocia a su actual proveedor con tecnología de punta							

Lealtad de Marca	Disuerdo Totalmente						Conuerdo Totalmente
Para un futuro próximo es probable que siga trabajando con mi actual proveedor de máquinas herramientas							
Soy un cliente leal cuando me cumplen con sus promesas de valor							
Recomendaría el proveedor de maquinaria con el que trabajo actualmente							

ANEXO C – Escala Lealdade, de Palmatier, Scheer e Steenkamp (2007)

Salesperson-Owned Loyalty	Very Infrequently						Very Frequently
If my salesperson moved to a new firm with similar products, I would likely shift some of my purchases to this salesperson's new rep firm							
I would do less business with this rep firm in the next few years, if my salesperson changed							
I would be less loyal to this rep firm, if my salesperson moved to a new firm							
I feel greater loyalty toward my salesperson than to this rep firm							
I would recommend this salesperson to my							
If this salesperson changed companies, I would recommend this salesperson to others in my							
Loyalty to the Selling Firm	Very Infrequently						Very Frequently
For my next purchase, I will consider this rep firm as my first choice							
I will do more business with this rep firm in the next few years than I do right now							
All else being equal, I plan to buy from this rep firm in the future							
I say positive things about this rep firm to my coworkers							
I would recommend this rep firm to someone seeking my advice							
I encourage friends and coworkers to do business with this rep firm							