

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE NEGÓCIOS**

THAISEANY DE FREITAS RÊGO

**VALOR RECÍPROCO NO RELACIONAMENTO ENTRE INDÚSTRIAS DE
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E SALINAS**

CURITIBA-PR

2015

THAISEANY DE FREITAS RÊGO

**VALOR RECÍPROCO NO RELACIONAMENTO ENTRE INDÚSTRIAS DE
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E SALINAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR), como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Administração Estratégica.

Orientador (a): Prof. Dr. Renato Zancan Marchetti

CURITIBA-PR

2015

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

R343v
2015

Rêgo, Thaiseany de Freitas
Valor recíproco no relacionamento entre indústrias de produtos alimentícios e salinas / Thaiseany de Freitas Rêgo ; orientador: Renato Zancan Marchetti. – 2015.
199 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2015
Bibliografia: f. 169-189

1. Alianças estratégicas (Negócios). 2. Relações interorganizacionais. 3. Custo-benefício. 4. Administração de empresas. I. Marchetti, Renato Zancan. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 22. ed. – 658.16

TERMO DE APROVAÇÃO

VALOR RECÍPROCO NO RELACIONAMENTO ENTRE INDÚSTRIAS DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS E SALINAS

Por

THAISEANY DE FREITAS RÊGO

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

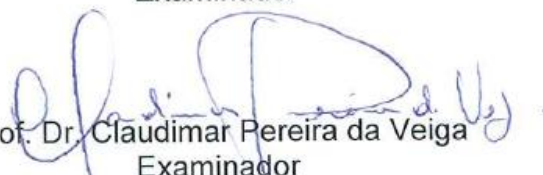
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



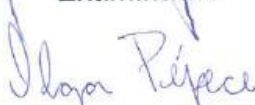
Prof. Dr. Renato Zancan Marchetti
Orientador



Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Examinador



Prof. Dr. Claudimar Pereira da Veiga
Examinador



Prof.ª Dr.ª Olga Maria Coutinho Pepece
Examinadora



Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva
Examinador

Aos meus pequenos anjos, doces e amáveis, vovó
Petronila e vovôs Antônio e Gelon (*in memoriam*), que
DEUS levou para junto de Si.

Dedico o presente trabalho aos meus pais, Maria das Graças e Severino;
ao meu irmão, Theandro, e à minha princesa-avô, Maria, que, diante das
minhas ausências, sempre se fizeram amorosamente presentes.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados pais, Maria das Graças e Severino, e ao meu querido irmão, Theandro, com quem tive a oportunidade de dividir momentos importantes e únicos de minha vida. Em especial aos meus pais, que me incentivam, a todo momento, a lutar pelos meus sonhos, apesar de alguns deles me deixarem mais longe de seu convívio. Cada um, ao seu modo, transmite-me coragem e muito amor.

A Raphael Marinho, pelo carinho e companheirismo que compartilhamos nesses últimos anos. Sei que muitos foram os nossos desencontros, e que as adversidades nos afastaram por diversas vezes, mas tudo isso foi necessário para crescermos juntos. Obrigada pela presença corriqueira em suas mensagens e por manter minha mente saudável, tirando-me da rotina.

Aos meus avôs, Maria Cabral, Gelon Filgueira, Petronila Freitas e Antônio Tertulino (*in memoriam*), pelo que puderam transmitir e demonstrar a cada dia. Principalmente pelo grande exemplo de luta e de perseverança, com que criaram e prepararam seus filhos, para serem pais presentes e amorosos. Todo o esforço valeu a pena.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Renato Marchetti, que me incentivou a elucidar um problema de pesquisa real e exequível. Aprendi muito a cada momento que pude estar ao seu lado e a escutar as considerações sobre quais direcionamentos seriam mais adequados para o meu trabalho. Cada palavra trocada e as mensagens encaminhadas sempre vieram com um tom de incentivo e carinho, que me motivaram a chegar até aqui.

Aos membros da minha banca de projeto, Prof. Dr. Paulo Prado e Prof. Dr. Tomas Martins, que, apesar de não poderem estar presentes em minha defesa final, deixaram grandes ensinamentos. Aproveito a oportunidade para registrar o meu agradecimento à banca composta para a defesa de tese: Prof. Dr. Claudimar Veiga, Prof. Dr. Heitor Kato, Profa. Dra. Olga Pepece e Prof. Dr. Áurio Leocádio da Silva. Acredito que terão um cuidado especial ao avaliar cada ponto do meu trabalho.

A todos os professores que se empenharam, direta ou indiretamente, para tornar o DINTER uma realidade, em particular: ao Prof. Dr. Arimatea Matos, à Profa. Dra. Elisabete Stradioto, ao Prof. Dr. Wesley Vieira, à Profa. Ma. Liana Nobre e ao Prof. Me. Álvaro Fabiano. Aproveito para registrar mais um agradecimento especial aos professores que se descolaram de suas cidades e enfrentaram uma longa viagem, para dividirem tantos conhecimentos e ministrar aulas com tanto esmero: Prof. Dr. Alceu Souza; Prof. Dr. Belmiro

Castor (*in memoriam*); Prof. Ph.D. Carlos Quandt; Prof. Dr. Cristiano Maciel; Prof. Dr. Eduardo Damião; Profa. Dra. Eliane Maffezzolli; Prof. Dr. Fernando Gimenez; Prof. Dr. Heitor Kato; Prof. Dr. Jansen Corso; Prof. Dr. Kleber Candiotto; Prof. Ph.D. Luiz Duclós; Profa. Dra. Maria Alexandra Cunha; Prof. Dr. Paulo Baptista; Prof. Dr. Renato Marchetti; Profa. Dra. Valéria Fonseca; Prof. Dr. Victor Meyer; Prof. Dr. Wesley Vieira. Todos vocês tiveram um papel importante para na minha formação.

Aos colegas de turma: Adriana Martins, Álvaro Fabiano, Ana Maria, Andrea Kaliany, Antônio Erivando, Denison Murilo, Carlos Alano, Francisco Carlos, José Anízio, José Sueldo, Judson Gurgel, Liana Nobre, Luciana Batista, Simone Gurgel e Tiago Echternacht, pela oportunidade de aprendermos juntos. Cada um, ao seu modo, tornou nossa turma especial e única, deixando ensinamentos importantes, sobretudo, para percorrer a longa estrada vida, apesar dos conflitos. Aproveito para registrar um obrigado especial para a Ana Maria, com quem tive a oportunidade de estudar muito e dividir momentos especiais de respeito e de carinho recíprocos.

Ao meu grande amigo pessoal e colega de trabalho, Alexsandro Prado, que, por inúmeras vezes, “salvou-me a pele”, graças à sua habilidade técnica com a informática. Em especial, pelos programas e tutoriais, para instalação e uso de cada um deles. Ademais, tenho que registrar que suas palavras de incentivo e as piadas, diante do “meu aperreio”, ajudaram-me muito a acreditar que tudo daria certo.

A todos os meus amigos e alunos, que se fizeram presentes em minha vida, por sempre deixarem mensagens de carinho e incentivo. Em especial, aos meus amigos e amigas: Anny Every, Áquila Milca, Dulce Kelly, Elenir Freitas, Izabelly Lucena, Jacquilene Vieira, Juliana Figueiredo, Karenine Soares, Kléber Formiga, Maria de Fátima, Maria Raquel, Raíssa Soares e Renato Henrique. Reservo um obrigado especial para meus amados alunos e alunas, principalmente para aqueles com quem tenho dividido grandes momentos: Ana Flávia, Carol Carvalho, Emanuela Cristine, Gerliane Maia, Jéssica Lima, Juliete Clébia, Lorena Oliveira, Luiz Cláudio, Luma Rafaela, Maria Júlia, Mayana Arruda, Pablo Nikolais, Rayanna Nayahara, Rebecca Couto, Valéria Dantas e Vanessa Cristiane.

Às meninas do Pensionato Ana&Maria, que tive a oportunidade de conhecer durante a minha estada em Curitiba-PR, e que sempre me acolheram com muito carinho. Todas elas tornaram os dias de estudo mais leves, alegres, produtivos e cheios de esperança. Em especial, a Ana Paula Camilo, Amanda Perez, Daniela Nakamura, Déborah Matos, Marcela Moraes, Maria Alice Moraes, Natália Trevisan e Olga Fedasz.

“Que ele não se iluda em confiar no que não tem valor,
pois nada receberá como compensação.”

(Jó 15:3)

RESUMO

O objetivo da presente tese é analisar qual a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco, mediados pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento. Isso, porque, o Valor recíproco considera o que os ofertantes e clientes conseguem perceber e capturar como valor, para si ou para a relação de negócio. Nessa perspectiva, quando uma situação de troca contempla *commodities*, os Recursos relacionais, Benefícios e Custos podem contribuir para o desenvolvimento de operações comerciais bem-sucedidas e satisfatórias. Foram realizadas 179 entrevistas com os responsáveis pelas decisões sobre compras das indústrias de produtos alimentícios. O formulário utilizado como instrumento de coleta está subdividido em seis blocos: caracterização, Recursos relacionais (Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento), Benefícios (Centrais e Adicionais), Custos, Valor percebido (para a relação e para o Cliente) e Satisfação com o relacionamento. A análise de dados contempla a identificação do perfil dos respondentes, as características das empresas e da relação de negócio, bem como a análise descritiva das variáveis, dos pressupostos do Modelo de Equações Estruturais e refinamento das escalas, com o *SPSS 20.0*, bem como a avaliação do modelo com o uso do *SmartPLS® 3*. Das quinze hipóteses testadas, oito foram aceitas por apresentar uma influência positiva, com coeficientes de caminho acima de 0,1 e “testes *t*” significativos ao nível de 0,10. Constatou-se que a Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento e Benefícios Centrais influenciam positivamente no Valor para a Relação. Os dados indicam que o Valor para a Relação tem influência positiva na Satisfação com o relacionamento e no Valor recíproco. A Especificidade de Ativos e os Benefícios Centrais influenciam positivamente o Valor para o Cliente, que também apresenta uma influência positiva no Valor recíproco. Os coeficientes de determinação do Valor para a Relação (0,564) e para o Cliente (0,417) configuram-se como do tipo moderado e dispõem de um valor preditivo aceitável, que permite associar essas variáveis ao Valor recíproco. Logo, compreende-se que o Valor recíproco considera o que é percebido como Valor para a Relação e pelos clientes envolvidos em uma operação comercial entre empresas, principalmente quando se considera o uso de ativos físicos e humanos, bem como a concessão de Benefícios vinculados à qualidade do produto e ao desempenho com sua entrega.

Palavras-chave: Negócios entre empresas. Recursos relacionais. Benefícios. Custos. Valor percebido.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze the influence of relationship resources, benefits and costs on reciprocal value, mediated by perceived value and satisfaction with the relationship. This is because reciprocal value considers what sellers and buyers are able to perceive and understand as value, for themselves or for the business relationship. In this perspective, when a trading situation involves *commodities* relationship resources, benefits and costs may contribute to the development of successful, satisfactory commercial operations. 179 interviews were carried out with the people in charge of procurement decisions at food products companies. The form which served as the tool for data-collecting is divided into six blocks: characterization, relationship resources (asset specificity and relationship practices), benefits (pivotal and additional), costs, perceived value (for the relationship and for the client) and satisfaction with relationship. Data analysis contemplates the identification of interviewees' profiles, characteristics of the businesses and of the business relationship, as well as the descriptive analysis of the variables, of the assumptions of Structural Equation Modeling and refinement of the methods, with the *SPSS 20.0*, and also the evaluation of the model using the *SmartPLS® 3*. Of the fifteen tested hypotheses, eight have been accepted for presenting a positive influence, with path coefficients above 0,1 and significant *F*-tests at a level of 0,10. It has been found that asset specificity, relationship practices and pivotal benefits positively influence the relationship value. The gathered data indicates that value for the relationship has a positive influence on the satisfaction with the relationship and in the reciprocal value. Asset specificity and pivotal benefits positively influence value for the client, which also presents a positive influence on the reciprocal value. Determination coefficients of value for the relationship (0,564) and for the client (0,417) are configured as moderate and have an acceptable predictive value, which allows for the association of these variables to the reciprocal value. Therefore, it is concluded that reciprocal value considers what is perceived as value for the relationship and for the clients involved in a commercial operation between businesses, mainly when the utilization of human and physical assets is considered, as well as the granting of benefits linked to product quality and delivery performance.

Keywords: Business between companies. Relationship resources. Benefits. Costs. Perceived value.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Modelo conceitual proposto..... | 23 |
| Figura 2 – Elementos de vantagem competitiva..... | 49 |
| Figura 3 – Criação e captura de valor..... | 65 |
| Figura 4 – Valor medido pela diferença entre Benefícios e sacrifícios..... | 66 |
| Figura 5 – Modelo conceitual proposto e hipóteses de pesquisa..... | 88 |
| Figura 6 – Modelo após o refinamento das escalas..... | 138 |
| Figura 7 – Modelo reajustado..... | 148 |
| Figura 8 – Modelo com as hipóteses aceitas | 156 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Tipos de trocas organizacionais | 29 |
| Quadro 2 – Perspectivas do <i>marketing</i> de relacionamento | 32 |
| Quadro 3 – Dimensões estruturais do centro de compras | 34 |
| Quadro 4 – Papéis e funções no centro de compras | 35 |
| Quadro 5 – Enfoques da decisão de compras..... | 35 |
| Quadro 6 – Dimensões e indicadores para mensurar a Especificidade de Ativos | 40 |
| Quadro 7 – Dimensões e indicadores para mensurar as Práticas do Relacionamento | 46 |
| Quadro 8 – Dimensões e indicadores para mensurar os Benefícios Centrais | 53 |
| Quadro 9 – Dimensões e indicadores para mensurar os Benefícios Adicionais | 58 |
| Quadro 10 – Dimensões e indicadores para mensurar os Custos..... | 63 |
| Quadro 11 – Construto e indicadores para mensurar o Valor para a Relação | 70 |
| Quadro 12 – Construto e indicadores para mensurar o Valor para o Cliente..... | 74 |
| Quadro 13 – Construto e indicadores para mensurar a Satisfação com o relacionamento | 79 |
| Quadro 14 – Indicadores de base para mensurar o Valor recíproco | 85 |
| Quadro 15 – Variáveis, teoria de base, construtos e siglas | 89 |
| Quadro 16 – Classes e números de registros das indústrias consideradas para a amostra..... | 94 |
| Quadro 17 – Rótulo das escalas utilizadas | 96 |
| Quadro 18 – Classificação das indústrias por porte | 98 |
| Quadro 19 – Indicadores de adequação do modelo..... | 100 |
| Quadro 20 – Indicadores para análise do modelo de mensuração | 101 |
| Quadro 21 – Indicadores para análise do modelo estrutural | 102 |
| Quadro 22 – Rótulo das escalas condensadas | 110 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Tempo de experiência dos respondentes | 106 |
| Tabela 2 – Região onde se localiza x Porte da indústria | 107 |
| Tabela 3 – Tipo de sal..... | 108 |
| Tabela 4 – Toneladas adquiridas x Tempo de relacionamento entre as indústrias..... | 109 |
| Tabela 5 – Recursos relacionais | 111 |
| Tabela 6 – Benefícios | 115 |
| Tabela 7 – Custos | 117 |
| Tabela 8 – Valor percebido..... | 119 |
| Tabela 9 – Satisfação com o relacionamento | 121 |
| Tabela 10 – Estimativas e índices de mensuração da Especificidade de Ativos..... | 125 |
| Tabela 11 – Índices de adequação da Especificidade de Ativos (após ajustes) | 126 |
| Tabela 12 – Estimativas e índices de mensuração das Práticas do Relacionamento..... | 127 |
| Tabela 13 – Índices de adequação das Práticas do Relacionamento (após ajustes) | 128 |
| Tabela 14 – Estimativas e índices de mensuração dos Benefícios Centrais..... | 129 |
| Tabela 15 – Índices de adequação dos Benefícios Centrais | 129 |
| Tabela 16 – Estimativas e índices de mensuração dos Benefícios Adicionais..... | 130 |
| Tabela 17 – Índices de adequação dos Benefícios Adicionais (após ajustes) | 131 |
| Tabela 18 – Análise dos componentes principais do construto de Custos | 132 |
| Tabela 19 – Estimativas e índices de mensuração do Valor para a Relação | 133 |
| Tabela 20 – Índices de adequação do Valor para a Relação..... | 134 |
| Tabela 21 – Estimativas e índices de mensuração do Valor para o Cliente | 135 |
| Tabela 22 – Índices de adequação do Valor para o Cliente..... | 135 |
| Tabela 23 – Estimativas e índices de mensuração da Satisfação com o relacionamento | 136 |
| Tabela 24 – Índices de adequação da Satisfação com o relacionamento | 137 |
| Tabela 25 – Testes de significância dos modelos reflexivos..... | 140 |
| Tabela 26 – Critério de análise do <i>Fornell-Larcker</i> 1 | 143 |
| Tabela 27 – Critério de análise do <i>Fornell-Larcker</i> 2 | 144 |
| Tabela 28 – Resultado da VIF | 145 |
| Tabela 29 – Testes de significância do modelo formativo | 146 |
| Tabela 30 – Avaliação da colinearidade | 149 |
| Tabela 31 – Testes de significância do coeficiente de caminho do modelo estrutural..... | 150 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 32 – Testes de significância dos efeitos totais | 151 |
| Tabela 33 – Resultados dos valores de R^2 e Q^2 | 152 |
| Tabela 34 – Resumo dos resultados | 153 |
| Tabela 35 – Teste “ <i>t</i> ” <i>student</i> para as hipóteses de pesquisa | 154 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 – Grau de escolaridade | 105 |
| Gráfico 2 – Função ocupada | 105 |

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

| | |
|----------------|--|
| ABIA | Associação Brasileira das Indústria da Alimentação |
| A | Alto |
| AF | Aspectos Físicos |
| AH | Aspectos Humanos |
| ALFA | <i>Alfa de Cronbach</i> |
| APP | Áreas de Preservação Permanente |
| APPCC | Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle |
| AVE | Variância Média Extraída |
| B | Baixo |
| BA | Benefícios Adicionais |
| BC | Benefícios Centrais |
| BPF | Boas Práticas de Fabricação |
| B2B | <i>business-to-business</i> |
| C | Concordo |
| CA | Custo de Aquisição |
| CC | Compartilhamento de Conhecimento |
| CD | Custo Direto |
| CE | Caracterização da Empresa |
| CFA | Análise Fatorial Confirmatória |
| CFI | Índice de Ajuste Comparativo |
| CNAE | Classificação Nacional de Atividades Econômicas |
| CO | Custo Operacional |
| CONF | Confiabilidade composta |
| <i>cov</i> | Covariância |
| CR | Complementaridade de Recursos |
| CRM | <i>Customer Relationship Management</i> |
| CRN | Caracterização da Relação de Negócio |
| CT | Custos |
| D | Discordo |
| D ² | Distância de <i>Mahalanobis</i> |
| DC | Definições Constitutivas |

| | |
|--------|--|
| DE | Desempenho com a Entrega |
| DO | Definições Operacionais |
| DNPM | Departamento Nacional de Produção Mineral |
| DR | Descrição do Respondente |
| EA | Especificidade de Ativos |
| f^2 | Tamanho do efeito f^2 |
| f_i | Frequência |
| GFI | Índice de qualidade do ajuste |
| gl | Grau de liberdade |
| GoF | <i>Goodness of Fit</i> |
| GR | Governança Relacional |
| IBAMA | Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis |
| ICMS | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços |
| IDEMA | Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente |
| IFI | Índice de Ajuste Incremental |
| IP | Interação Pessoal |
| ISO | <i>International Organization for Standardization</i> |
| K-S | <i>Kolmogorov-Smirnov</i> |
| ku | Curtose |
| Max | Valor máximo |
| Min | Valor mínimo |
| Md | Mediana |
| MEE | Modelo de Equações Estruturais |
| ML | Máxima Verossimilhança |
| MSI | <i>Marketing Science Institute</i> |
| Mt | Metro tonelada |
| n | Tamanho da amostra |
| NBR | Normas Brasileiras |
| NFI | Índice de Ajuste Normalizado |
| N/S | Não sei |
| N A/B | Nem alto, nem baixo |
| N C/D | Nem concordo, nem discordo |
| ρ | Coefficiente de autocorrelação |
| PGFI | Índice de Qualidade do Ajuste de Parcimônia |

| | |
|----------------|---|
| PLS-SEM | <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> |
| PNFI | Índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia |
| PR | Práticas do Relacionamento |
| <i>p-value</i> | Nível de significância |
| Q^2 | Validade preditiva |
| q^2 | Tamanho do efeito q^2 |
| QP | Qualidade do Produto |
| <i>r</i> | Coefficiente de <i>Pearson</i> |
| R^2 | Coefficiente de determinação |
| RMSR | Raiz do Resíduo Quadrático Médio |
| RMSEA | Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação |
| REC | Valor recíproco |
| RELPERF | <i>Relationship Performance</i> |
| RN | Rio Grande do Norte |
| <i>S</i> | Desvio-padrão |
| SA | Serviço de Apoio |
| SAT | Satisfação com o relacionamento |
| SET-RN | Secretaria de Tributação do Estado do Rio Grande do Norte |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |
| <i>sk</i> | Assimetria |
| SW | <i>Shapiro-Wilks</i> |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |
| TLI | Índice <i>Tucker-Lewis</i> |
| VC | Valor para o Cliente |
| VIF | <i>Variance Inflation Factor</i> |
| VR | Valor para a Relação |
| \bar{x} | Média |
| χ^2 | Qui-quadrado |
| α | Significância |
| λ_i | <i>Eigenvalues</i> |
| Γ | Coefficiente de caminho |
| % | Porcentagem |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 20 |
| 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA..... | 20 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 23 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 23 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 24 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA..... | 24 |
| 1.4 RELEVÂNCIA PRÁTICA | 26 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO | 29 |
| 2.1 NEGÓCIOS ENTRE EMPRESAS | 29 |
| 2.1.1 Visão relacional da estratégia | 31 |
| 2.1.2 Comportamento das compras organizacionais | 34 |
| 2.2 RECURSOS RELACIONAIS | 36 |
| 2.2.1 Especificidade de Ativos..... | 38 |
| 2.2.2 Mensuração da Especificidade de Ativos | 40 |
| 2.2.3 Práticas do Relacionamento..... | 42 |
| 2.2.4 Mensuração das Práticas do Relacionamento..... | 45 |
| 2.3 BENEFÍCIOS | 49 |
| 2.3.1 Benefícios Centrais | 51 |
| 2.3.2 Mensuração dos Benefícios Centrais | 53 |
| 2.3.3 Benefícios Adicionais | 55 |
| 2.3.4 Mensuração dos Benefícios Adicionais | 57 |
| 2.4 CUSTOS..... | 59 |
| 2.4.1 Mensuração dos Custos | 62 |
| 2.5 VALOR PERCEBIDO | 65 |
| 2.5.1 Valor para a Relação | 67 |
| 2.5.2 Mensuração do Valor para a Relação..... | 70 |
| 2.5.3 Valor para o Cliente | 71 |
| 2.5.4 Mensuração do Valor para o Cliente | 74 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 2.6 | SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO | 76 |
| 2.6.1 | Mensuração da Satisfação com o relacionamento | 79 |
| 2.7 | VALOR RECÍPROCO | 81 |
| 2.7.1 | Mensuração do Valor recíproco | 83 |
| 3 | METODOLOGIA | 87 |
| 3.1 | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA | 87 |
| 3.1.1 | Hipóteses de pesquisa | 87 |
| 3.1.2 | Apresentação das variáveis | 89 |
| 3.1.3 | Definições constitutivas e operacionais | 90 |
| 3.2 | DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA | 92 |
| 3.2.1 | Delineamento da pesquisa | 93 |
| 3.2.2 | População e amostra | 94 |
| 3.2.3 | Instrumento e processo de coleta | 95 |
| 3.2.4 | Preparação e tratamento dos dados | 98 |
| 3.2.5 | Técnica para análise dos dados | 99 |
| 4 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 103 |
| 4.1 | DEPURAÇÃO DOS DADOS | 103 |
| 4.2 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE | 104 |
| 4.3 | ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS | 109 |
| 4.4 | VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DO MEE | 122 |
| 4.5 | REFINAMENTO DAS ESCALAS | 124 |
| 4.5.1 | Escala da Especificidade de Ativos | 124 |
| 4.5.2 | Escala das Práticas do Relacionamento | 126 |
| 4.5.3 | Escala dos Benefícios Centrais | 128 |
| 4.5.4 | Escala dos Benefícios Adicionais | 130 |
| 4.5.5 | Escala dos Custos | 131 |
| 4.5.6 | Escala do Valor para a Relação | 133 |
| 4.5.7 | Escala do Valor para o Cliente | 134 |
| 4.5.8 | Escala da Satisfação com o relacionamento | 136 |
| 4.6 | ANÁLISE DO MODELO | 137 |
| 4.6.1 | Modelo de mensuração com o PLS-SEM | 139 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 4.6.2 | Modelo estrutural com o PLS-SEM..... | 147 |
| 4.6.3 | Análise das hipóteses de pesquisa..... | 154 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 157 |
| 5.1 | CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA..... | 162 |
| 5.2 | CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA | 165 |
| 5.3 | LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS..... | 166 |
| | REFERÊNCIAS | 169 |
| | APÊNDICE A – Instrumento de coleta | 190 |
| | APÊNDICE B – Enumeração das variáveis estudadas..... | 196 |

1 INTRODUÇÃO

A presente seção trata da delimitação do tema e a problemática, bem como discute o valor envolvido nas operações comerciais em ambientes *business-to-business* (B2B). Em seguida, apresenta os objetivos almejados com o estudo, considerando a influência dos Recursos relacionais, Benefícios, Custos, Valor percebido e Satisfação com o relacionamento, no Valor recíproco. Além da motivação teórica e prática para tratar o Valor recíproco como resultado do que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor pelas *commodities* de sal e indústrias de produtos alimentícios.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA

Sheth (1973) foi o precursor, quando se trata de estudos envolvendo modelos de comportamentos de compras e interações organizacionais no ambiente B2B. O seu trabalho apontou a falta de estrutura e a forte interferência das circunstâncias do cotidiano, como fatores que interferem na tomada de decisão. O mesmo representa um esforço inicial à ideia do *marketing* transacional, que se fundamenta no antagonismo e imediatismo envolvidos em situações de troca rápidas e sem comprometimento (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012).

Em outro momento, as interações entre empresas consideram a instituição de ações conjuntas, para aproximar e equilibrar o atendimento de suas necessidades (PEREIRA, 2006). Nessa perspectiva, as mesmas se associam com o intuito de mapear como funciona, para cada uma, o processo de encontro e tomada de decisões sobre suas operações comerciais (SLATER; OLSON, 2001). Tudo isso, de modo a estabelecer vínculos transacionais, focados na entrega de um produto, ou relacionais, voltados à customização e o Valor recíproco (LONDON; ANUPINDI; SHETH, 2010).

Compreende-se como Valor recíproco, tudo aquilo que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor pelos envolvidos em uma operação comercial bem-sucedida (FROW; PAYNE, 2011). Nesse sentido, destacam-se, como antecedentes do Valor percebido, todos os Recursos relacionais, Benefícios e Custos, que fundamentam a construção de uma situação de troca viável. Sendo assim, o Valor recíproco deriva do compartilhamento de responsabilidades e riscos entre aqueles interessados em criar, entregar e capturar valor.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), ofertantes e clientes assumem uma postura diferenciada quando aproximam seus interesses e desenvolvem situações de troca mais sólidas e duradouras, capazes de gerar uma satisfação excepcional. Nesse contexto, compreender o ambiente e as perspectivas das partes envolvidas, funciona como uma medida de valor, capaz de direcionar as estratégias das organizações. Segundo Rocha, Ferreira e Silva (2012), tal fato só se confirma, quando a interação entre empresas possibilita o diálogo e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Considerando os aspectos enumerados, as estratégias dos ofertantes precisam se fundamentar no estudo sobre o mercado (SILVA et al., 2007), nas implicações de suas ações e no reconhecimento do que há de valioso entre seus recursos (HUNT; DEROZIER, 2004). Isso se reflete em suas experiências e na busca por relacionamentos de valor (DAY; WESLEY, 1988). Tal fato também impulsiona o desenvolvimento de operações comerciais bem sucedidas (HUNT; DEROZIER, 2004) e direcionadas para o atendimento das demandas de seus clientes (KUMAR et al., 2011).

Chatterjee (2006) aponta o gestor de *marketing*, como o responsável por traçar estratégias integradoras, uma vez que cabe a ele desenvolver modelos, políticas, práticas e planos, direcionados para a criação, entrega e captura de valor. Atrelado a isso, o comprometimento com a longevidade do negócio destina o valor para ofertantes e clientes (BIGGEMANN; BUTTLE, 2012). Logo, com a interação, têm-se condições de identificar quais recursos podem ser somados, no sentido de gerar vantagens competitivas e propiciar um desempenho superior.

Quando se trata do Valor recíproco, cabe julgar os múltiplos Benefícios percebidos e Custos incorridos por ofertantes e clientes, em um negócio (PEREIRA, 2006). As organizações precisam analisar como suas experiências, expectativas e recursos disponíveis criam valor (SMITH, 1999). Tudo isso, de modo a compreender como o mesmo pode ser percebido e capturado, por aqueles interessados em iniciar e manter uma operação comercial (PAYNE; HOLT, 2001).

Ferrell e Hartline (2009) comentam que o desenvolvimento de ações fundamentadas na gestão estratégica de *marketing* direciona as práticas da organização para o alcance de seus objetivos e metas de desempenho. Quando se trata do valor de uma operação comercial, salienta-se que analisar a vulnerabilidade do ambiente e as ações colaborativas tornam-se essenciais. Isso, porque o diálogo e a troca de experiências só ocorrem quando os recursos disponíveis são maximizados (HUNT; DEROZIER, 2004; SVENSSON, 2004).

Yamashita e Gouvêa (2007) comentam que o valor é entregue e capturado, quando ofertantes e clientes arquitetam processos de encontro colaborativos, ajustáveis e estáveis. Por conseguinte, o foco consiste em proporcionar vantagens competitivas extraordinárias e duradouras (KUMAR et al., 2011), que satisfaçam aos interesses de ambos (KLAUCK; MATOS, 2012). Para Wagner e Benoit (2015), tudo isso só pode ser identificado e medido quando as suas intenções, recursos e interesses são previamente conhecidos.

Ferrell e Hartline (2009) apontam a preocupação dos ofertantes com relacionamentos duradouros, como um ponto essencial para a continuidade de suas atividades ao longo do tempo. Nessa perspectiva, compreender o que ocorre nas operações comerciais entre *commodities* de sal marinho e indústria de produtos alimentícios é essencial para a construção de estratégias orientadas para o Valor recíproco. Isso, porque, no ambiente econômico, as salinas produzem e comercializam insumos minerais “*in natura*”.

Destaca-se que a produção do sal marinho é uma referência para a economia do Estado do Rio Grande do Norte (RN), que responde por 95% do que é consumido no Brasil. Segundo Câmara (1999), a sua extração iniciou-se no semiárido potiguar em 1802, quando se observou a formação de jazidas espontâneas. Atualmente, esse segmento gera cerca de 15 mil empregos e arrecada mais de 43 milhões de impostos aos cofres públicos estaduais, segundo dados da Secretaria de Tributação do Estado do RN (SET-RN, 2011).

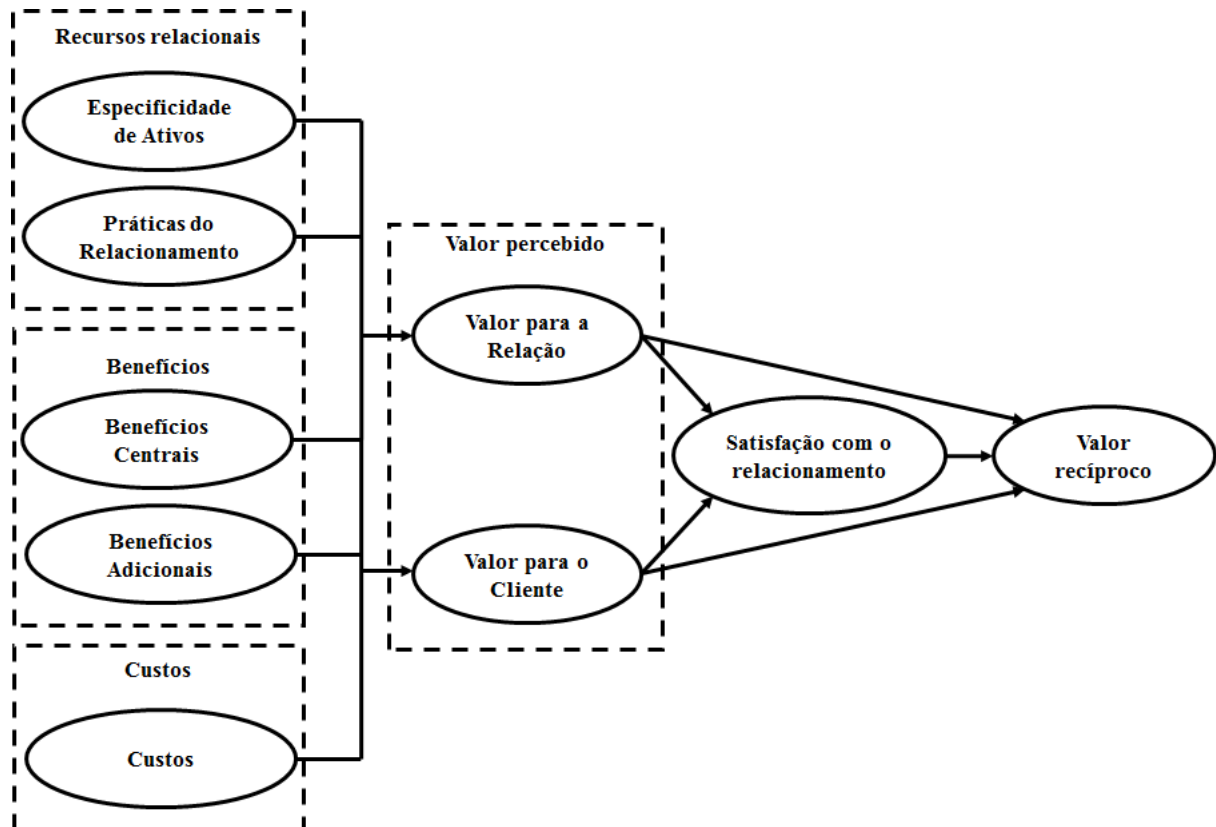
O sal extraído por evaporação solar é um recurso natural, que de acordo com o Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM, 2013), costuma ser negociado como uma *commoditie* mineral. Cabe frisar que o mesmo costuma ser produzido em larga escala, detêm baixo valor agregado, qualidade equivalente e preço de venda padronizado. Ademais, é um bem primário, que passa por um pequeno processo de industrialização, antes de ser negociado e vendido para indústrias de transformação.

Logo, o valor envolvido em uma operação comercial, alinhado às demandas do ambiente B2B, tem preocupado pesquisadores e executivos que atuam na área de *marketing* (WIERSEMA, 2013). Isso induz a compreensão de que estudos sobre o Valor recíproco precisam se intensificar, principalmente quando há *commodities*. Dessa forma, esta tese procura responder à seguinte problemática: **Qual a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco, mediados pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento?**

Fundamentando-se no problema de pesquisa proposto, apresentam-se, na Figura 1, os construtos considerados como medidas que influenciam, direta ou indiretamente, no Valor recíproco. Seguindo o paradigma positivista, o Valor percebido e a Satisfação com o

relacionamento, são capazes de mediar a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco. Tudo isso, com o intuito de ilustrar, antecipadamente, que o mesmo resulta do que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor pelas partes envolvidas em uma operação comercial vantajosa.

Figura 1 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Elaborado pelo autor.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar qual a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco, mediados pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento.

1.2.2 Objetivos específicos

Considerando a problemática proposta e a necessidade de construção de um modelo que contemple as variáveis a serem investigadas, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar se os Recursos relacionais de Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento influenciam no Valor para a Relação e para o Cliente;
- Identificar se os Benefícios Centrais e Adicionais influenciam no Valor para a Relação e para o Cliente;
- Identificar se os Custos de um negócio influenciam no Valor para a Relação e para o Cliente;
- Verificar qual a influência do Valor para a Relação e para o Cliente na Satisfação com o relacionamento e no Valor recíproco;
- Verificar qual a influência da Satisfação com o relacionamento no Valor recíproco.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

O mapeamento dos estudos sobre *marketing* industrial, realizado por Vieira (2010), aponta certo nível de crescimento e maturidade científica entre os anos de 1956 e 2009. Esse aumento é justificado pela edição de periódicos específicos sobre a gestão estratégica de *marketing* e mercados B2B, a partir de 1971. As discussões de Wiersema (2013) são divergentes e reconhecem que há certa desatenção por parte dos pesquisadores, quanto às mudanças ocorridas nas operações comerciais entre empresas e os avanços teóricos da área.

Segundo Ambler e Styles (1999), as principais discussões sobre os vínculos organizacionais tratam do custo de transação, contrato relacional, dependência de recursos, redes, panorama político-econômico e internacionalização. Tais perspectivas, somadas à suposição de valor em uma operação comercial, tem estimulado a combinação de abordagens teóricas. Por conseguinte, investigar os antecedentes e consequentes do Valor percebido é fundamental para compreender o ambiente e identificar o que é necessário para se atingir metas organizacionais mais sólidas (PEREIRA, 2006).

As discussões envolvendo o Valor percebido consideram a criação, entrega e captura de valor. Assim, destacam-se estudos preocupados em tratar sobre as impressões dos ofertantes (CANNON, 1992; DONEY; CANNON, 1997; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001; HEWETT; MONEY; SHARMA, 2002; WALTER et al., 2003; ULAGA; EGGERT, 2006; TERPEND, 2008; CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2011; SONGAILIENE; WINKLHOFFER; MCKECHNIE, 2011; BAPTISTA, 2014; LAMARCA; SRESNEWSKY; BARRETO, 2014). Além de trabalhos focados na compreensão dos clientes (CROSBY; EVANS; COWLES, 1990; FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997; CANNON; ACHROL; GUNDLACH, 2000; GADDE; SNEHOTA, 2000; ULAGA, 2001; WALTER; HOLZLE; RITTER, 2002; ROSSOMME, 2003; WALTER et al., 2003; HELLMAN, 2005; CATER; CATER, 2009; LACEY; MORGAN, 2009; LILIEN et al., 2010; HULTÉN, 2012; O’CASS; NGO, 2012; SONG et al., 2012; KERANEN; JALKALA, 2013; KOMULAINEN; MAINELA; TAHTINEN, 2013; O’CASS; SOK, 2013).

Ainda há estudos que discutem sobre os efeitos das interações em face da criação de Valor para a Relação (ANDERSON; NARUS, 1984; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; PALMATIER et al., 2006; ATA; TOKER, 2012; GEIGER et al., 2012). Além de outros que destacam como os ofertantes percebem o valor criado para o Cliente (TURANI, 2008; SARKER et al., 2012; LA ROCCA; SNEHOTA, 2014) e desenvolvem ações que promovem ou destroem valor (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002; MELO; FREITAS; MELO, 2009; SINGH; KOSHY, 2011). No que diz respeito à díade, o foco são as discussões sobre cocriação de valor (FORSSTROM, 2003; CLARO; CLARO, 2004; TURANI; TAISS, 2007; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; TROCCOLI, 2010; PORTER; KRAEMER, 2011; MORAIS NETO; PEREIRA; MORITZ, 2012; SONG et al., 2012) e sua efetiva apropriação (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; ULAGA, 2003; WAGNER; EGGERT; LINDEMANN, 2010; TESCARI, 2013; ELLEGAARD; MEDLIN; GEERSBRO, 2014).

Trabalhos envolvendo atributos do relacionamento (HADJIKHANI; THILENIUS, 2005; GIL-SAURA; FRASQUET-DELTORO; CERVERA-TAULET, 2009; GIL-SAURA; SEVERA-FRANCÉS; FUENTES-BLASCO, 2010; RAJAMMA; ZOLFAGHARIAM; PELTON, 2011; LOVBLAD; HYDER; LONNSTEDT, 2012; SALOMONSON; ABERG; ALLWOOD, 2012; O’CASS; SOK, 2013) também têm sido desenvolvidos ao longo do tempo. Paralelamente, estudos considerando os Benefícios e Custos de um negócio são pouco abordados (EBERS, 1999; ULAGA; EGGERT, 2001; PALMATIER et al., 2006; PEREIRA, 2006; MOURA JR, 2008; PEREIRA et al., 2010; KLAUCK, 2012). A inclusão de variáveis pertinentes à cultura (ROSSOMME, 2003; LUNA; KRICHELDORF, 2011; ROD;

LINDSAY; ELLIS, 2014) e o reflexo do valor criado no desempenho das organizações (ULAGA; EGGERT, 2006; COZER; TOLEDO; SZAFIR-GOLDSTEION, 2008; LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008; AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; MARCHI; CASSANEGO JR; WITTMANN, 2012; MERRILEES; RUDLE-THIELE; LYE, 2012) também têm chamado a atenção dos estudiosos da área.

Como observado, os estudos sobre questões de valor podem considerar a perspectiva da relação de negócio, dos ofertantes, ou dos clientes. Contudo, a compreensão sobre como o valor pode ser criado e entregue em uma operação comercial requer uma atenção especial, como orientado pelo *Marketing Science Institute* (MSI), para o triênio 2014-2016, uma vez que interfere no que é percebido e capturado, simultaneamente. Isso reforça a necessidade de se explicar se os Recursos relacionais, Benefícios e Custos de um negócio influenciam no Valor recíproco, e se o Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento mediam essas associações.

Ponderando a respeito dos fatores enumerados, esse estudo se propõe a desenvolver uma abordagem teórica sobre o Valor recíproco. Esse esforço visa suplantiar os estudos nacionais, no que diz respeito ao relato de experiências ou confronto com a literatura, uma vez que discute e adapta escalas internacionais ao contexto brasileiro. Portanto, a apresentação de um modelo conceitual, capaz de alinhar as interfaces da relação de negócio e dos clientes, permite compreender como as operações comerciais se desenvolvem.

Logo, defende-se a tese de que o Valor recíproco resulta do que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor em uma operação comercial. Salienta-se que as mesmas se desenvolvem em um contexto, cujas trocas são estabelecidas entre empresas. Wiersema (2013) destaca que esse tipo de contribuição permite, aos pesquisadores, acompanharem e se anteciparem às demandas conceituais e teóricas da literatura, bem como às necessidades empíricas do ambiente.

1.4 RELEVÂNCIA PRÁTICA

Na perspectiva prática, a presente tese contribui para a compreensão do fenômeno do Valor recíproco entre *commodities* de sal e indústrias de produtos alimentícios. Essa análise oferece aos gestores de *marketing* das salinas, subsídios para o desenvolvimento de estratégias pautadas em Recursos relacionais, Benefícios e Custos inerentes às operações comerciais

entre empresas. Dentre as indústrias alimentícias estudadas, destacam-se aquelas que se utilizam do sal marinho como um insumo direcionado para a conserva ou tempero de produtos transformados.

O sal representa um insumo mineral, sem qualquer tipo de produto substituto, negociado mundialmente como *commodity* (U. S. GEOLOGICAL SURVEY, 2013). Considerando esse fator, Wiersema (2013) destaca que os executivos buscam por estratégias mais arrojadas em ambientes B2B, de modo a garantir a continuidade de suas operações comerciais, bem como acompanhar as pressões e *commoditization* do mercado. Isso, porque, as interações vivenciadas por essas organizações observam uma política de troca, que contemplam produtos com baixo poder de diferenciação e preço padronizado.

No processo de gestão estratégica de *marketing*, observa-se que há um esforço no sentido de explorar problemas práticos em ambientes B2B. Dentre as questões investigadas, salienta-se a pressão para redução do preço de venda (HENKE; PARAMESWARA; PISHARODI, 2008), programas de fidelização (LACEY; MORGAN, 2009) e trocas entre empresas (RAJAMMA; ZOLFAGHARIAN; PELTON, 2011). Esses aspectos, junto à escala B2B-RELPERF (LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008) e adoção da *Customer Relationship Management* (CRM) (BRAMBILLA, 2008), têm auxiliado os gestores a detectarem problemas de relacionamento e a proporem melhorias em suas ações.

Considerando os pontos enumerados, alguns aspectos impulsionam os negócios entre *commodities* de sal e indústrias de produtos alimentícios, o que sinaliza para uma contribuição prática. Destaca-se que a adoção desse segmento como objeto de análise ocorre em razão das mesmas se mostrarem preocupadas em desenvolver operações comerciais cooperativas com seus fornecedores. Além disso, facilita a identificação dos aspectos a serem estudados e a construção de um modelo conceitual sobre o que influencia no Valor recíproco.

De acordo com os dados do DNPM (2013), a produtividade mundial de sal marinho, por evaporação solar e sal-gema, somam 280 Metro tonelada (Mt), e o Brasil encontra-se em nono lugar no *ranking*, com 7,4 Mt (2,7%). A atividade salineira do Estado do RN extrai 5,7 Mt do sal marinho (95%) consumido nacionalmente, o que representa 2,56% da capacidade mundial. Destaca-se que o nível de produção, qualidade e índice de pureza (99,9%) se deve à temperatura, à umidade relativa do ar e à velocidade dos ventos da região (CÂMARA, 1999).

Cabe frisar que de 1950 até os dias atuais, as salinas reduziram o número de indivíduos atuando na colheita e os problemas de saúde ocasionados em função do reflexo do sol nas pilhas de sal (BEZERRA et al., 2012). Esses fatores, somados à demanda das indústrias de produtos alimentícios, direcionam suas ações para práticas de sustentabilidade e

certificação do processo de produção. Dentre os principais selos: Projeto Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF) e as Normas Brasileiras (NBR), fundamentadas no *International Organization for Standardization* (ISO) 9001:2000 e 22000:2005.

Nos últimos anos, destacam-se algumas transformações motivadas pelo licenciamento ambiental e a desocupação de Áreas de Preservação Permanente (APP). As mesmas foram intensificadas pela Procuradoria da República do Município de Mossoró, em Audiência Pública regida pelo Edital n.º 01/2014, após os conflitos entre as salinas, o Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente (IDEMA) e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). Tal fato abalou suas operações comerciais com os clientes mais sensíveis às questões ambientais, o que colocou suas atividades operacionais e 15 mil empregos em risco.

Dados da SET-RN (2011) apontam que o setor figura entre os 200 maiores contribuintes do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), arrecadando R\$ 43.704.821,78, ou seja, 2,02% do total de impostos. Considerando a representatividade dessa atividade para a economia do RN, estudos contemplando as operações comerciais entre empresas, o processo de gestão e tomada de decisão são essenciais para desenvolver ações estratégicas mais dinâmicas (LOPES, 2010). Logo, compreender o que influencia no Valor recíproco, permite identificar e monitorar as ações que merecem ser continuadas, a fim de garantir a longevidade do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Na presente seção, são apresentados aspectos teórico-empíricos sobre os negócios entre empresas, bem como questões pertinentes aos Recursos relacionais, Benefícios, Custos, Valor percebido, Satisfação com o relacionamento e Valor recíproco. Ademais, exibe-se as hipóteses de pesquisa e as escalas de mensuração utilizadas pelos pesquisadores da área de *marketing* de relacionamento: Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento, Benefícios Centrais, Benefícios Adicionais, Custos, Valor para a Relação, Valor para o Cliente, Satisfação com o relacionamento e Valor recíproco. Tudo isso, com o intuito de indicar quais elementos influenciam, direta ou indiretamente, no Valor recíproco.

2.1 NEGÓCIOS ENTRE EMPRESAS

Os negócios entre empresas observam o desenvolvimento de operações comerciais, em que as partes envolvidas buscam satisfazer suas necessidades, sejam elas do tipo restrita, generalizada ou complexa, como ilustrado no Quadro 1. Por sua vez, trocas bem-sucedidas requerem uma análise prévia sobre os tipos de recursos a serem aplicados e expectativas a atender. Segundo Bagozzi (1974), as mesmas são orientadas por motivações e significados, tangíveis ou intangíveis, que não se prendem unicamente ao produto, serviço, informações ou dinheiro.

Quadro 1 – Tipos de trocas organizacionais

| TIPOS | IDEIA PRINCIPAL |
|----------------------|---|
| Trocas restritas | Realizar trocas de interesse mútuo para a díade. |
| Trocas generalizadas | Estabelecer relações individuais de cada membro da tríade. |
| Trocas complexas | Constituir relações de troca mútua entre três ou mais partes. |

Fonte: Adaptado de Bagozzi (1974).

Para Hakansson (1982), as operações comerciais entre empresas encontram respaldo em acordos formais, que contemplam o núcleo de troca, informações técnicas, interações entre indivíduos e capital financeiro. Logo, se desenvolve em contextos sociais e

colaborativos, capazes de reunir interesses e experiências organizacionais voltadas para o atendimento das necessidades de ofertantes e clientes (ANDERSON; NARUS, 1984). Nesse contexto, o Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento passam a ser valorizados por ambos, como medidas que garantem a continuidade e reciprocidade.

Em ambientes com *commodities*, destaca-se que há uma maior sensibilidade das partes envolvidas com as questões de relacionamento, do que propriamente com a lógica do preço ou qualidade do produto. Isso se deve à ausência de produtos substitutos no mercado, bem como a adoção de políticas econômicas focadas no preço padrão (BARNEY, 1991). Ante ao exposto, a presente tese analisa alguns elementos que podem influenciar no Valor percebido e capturado, simultaneamente, pelos envolvidos em uma operação comercial vantajosa entre empresas.

Lusch e Brow (1996) comentam que as operações comerciais entre empresas são validadas apenas quando regidas por contratos formais e interdependentes. O modo como cada cláusula é estabelecida auxilia na definição do tipo de comportamento relacional e intenções de compras futuras. Isso, porque, tal formalidade é essencial para reduzir potenciais conflitos de interesses, riscos ou incertezas, bem como direcionar as ações dos envolvidos no negócio, no curto e longo prazos.

Segundo Ambler e Styles (1999), além da formalidade contratual, a forma como uma operação comercial é iniciada pode maximizar suas experiências e propiciar melhorias em suas condições de produtividade. Nas situações que abrangem trocas do tipo restritas, Yilmaz e Hunt (2001) apontam que contratos interdependentes estimulam a implantação de ações conjuntas. As mesmas são concretizadas em um ambiente dinâmico, no qual ofertantes e clientes têm autonomia para interferir nas atividades operacionais, um do outro.

Nas operações comerciais, os ofertantes têm responsabilidades adicionais sobre a condução do negócio ao longo do tempo. Isso ocorre em razão das oportunidades criadas a favor dos recursos, habilidades e competências necessárias para suprir as demandas de seus clientes (HUNT; DEROZIER, 2004). Desse modo, quando ambos conhecem o seu papel no relacionamento, os mesmos adotam estratégias direcionadas para o aperfeiçoamento de suas atividades de produção.

Payne, Storbacka e Frow (2008) destacam a que análise das perspectivas teóricas que norteiam o *marketing* do relacionamento é um ponto de partida para se compreender o funcionamento das operações comerciais entre empresas. Nesse contexto, torna-se essencial analisar a complexidade do produto negociado e identificar o quanto ele representa em sua

escala de produção. Tal comportamento estimula a adoção de ações mais arrojadas, apropriadas para iniciar e manter trocas de valor (ROCHA; LUCE, 2006).

A identificação dos aspectos que promovem e/ou fortalecem os vínculos entre empresas é essencial para compreender o comportamento de todos os envolvidos no negócio (LACERDA; MENDONÇA, 2010). Em contextos de alta competitividade, os mesmos se fundamentam em operações comerciais demoradas, que movimentam um volume significativo de recursos. Tudo isso, com o intuito de propor situações de troca mais amigáveis, interativas, bem-sucedidas e duradouras, para ofertantes e clientes.

2.1.1 Visão relacional da estratégia

A preocupação com os relacionamentos pactuados em situações de troca despontou com os estudos desenvolvidos por Achrol, Reve e Stern (1983) e Dwyer, Schurr e Oh (1987). O primeiro grupo de pesquisadores considerou a análise do ambiente em que as operações comerciais são estabelecidas, para compreender o comportamento dos ofertantes e de seus clientes, ao se envolverem em uma negociação entre empresas. Enquanto isso, o segundo esteve mais atento à forma como as interações estavam sendo definidas entre as empresas que se preocupavam em criar, entregar e capturar algum tipo de valor.

A discussão levantada por Grant (1991) aponta a perspectiva relacional da estratégia como uma extensão da visão baseada em recursos, uma vez que contempla a eficiência dos processos e a continuidade das operações comerciais. Por conseguinte, o ponto chave para a construção de vantagens competitivas consiste em explorar, ao máximo, as particularidades de cada empresa (PETERAF, 1993). As estratégias são, então, concebidas com o intuito de compor e manter negócios direcionados para a entrega de valor e obtenção de desempenhos extraordinários.

A escolha da perspectiva de *marketing* de relacionamento a ser adotada requer a análise cuidadosa sobre o tipo de interação e proximidade almejados por ofertantes e clientes, como ilustrado no Quadro 2. Considerando isso, Coviello, Brodie e Munro (1997) elaboraram um esquema com dimensões relacionais e gerencias, de modo a apontar diferenças e similaridades entre as abordagens existentes. Posteriormente, com a inserção da tecnologia, Coviello et al. (2002) apontam o *e-marketing* como um enfoque contemporâneo, responsável por tratar das operações comerciais em ambientes virtuais.

Quadro 2 – Perspectivas do *marketing* de relacionamento

| PERSPECTIVAS | IDEIA PRINCIPAL |
|------------------------------------|--|
| <i>Marketing</i> transacional | Atrair clientes, considerando a lógica do produto e a obtenção de lucro. |
| <i>Marketing</i> de banco de dados | Reter clientes, utilizando a informação como meio para a maximização do lucro. |
| <i>Marketing</i> de interação | Interagir com os clientes, com o intuito de dialogar e gerar Benefícios mútuos para a díade. |
| <i>Marketing</i> de rede | Conectar clientes e outras partes, com o propósito de gerar Benefícios mútuos para a rede. |
| <i>E-marketing</i> | Criar uma plataforma de comunicação, em tempo real, junto aos clientes. |

Fonte: Elaborado com base em Coviello, Bodie e Munro (1997) e Coviello et al. (2002).

Considerando as perspectivas de relacionamentos enumeradas, Dyer e Singh (1998) destacam que as mesmas são instituídas com o propósito de criar vantagens inimitáveis. Nessa concepção, o capital e as capacidades dos ofertantes tendem a ser maximizados, com a finalidade de ampliar seus limites operacionais e financeiros, bem como atender às demandas dos clientes. Sendo assim, o relacionamento só se torna interessante quando permite equilibrar os Recursos relacionais, Benefícios e Custos de um negócio.

Barringer e Harrison (2000) destacam que a maioria dos estudos envolvendo a visão relacional da estratégia centra-se apenas na análise dos recursos existentes e partilhados em uma operação comercial. Para Handfield e Bechtel (2002), a mesma só se torna interessante quando melhora a capacidade de resposta dos envolvidos e cria laços fundamentados na confiança. Nessa perspectiva, ações focadas na governança relacional são iniciadas e mantidas com o intuito de eliminar problemas de comunicação que interfiram no Valor percebido.

Seguindo a perspectiva da visão relacional, compreende-se que o desenvolvimento de ações conjuntas só ocorre quando ofertantes e clientes conseguem instituir um canal de comunicação solidário, interativo e colaborativo (CLARO; CLARO, 2004). Ou seja, ultrapassam a fronteira organizacional e interferem nas decisões um do outro, a ponto de modificar suas atividades. Segundo Hellman (2005), somente após a organização de um ambiente propício para um diálogo, os indivíduos envolvidos no negócio têm condições de efetivamente reconhecer qual o melhor tipo de relacionamento a ser firmado.

Tong et al. (2008) comentam que o uso de ferramentas tecnológicas de comunicação, em ambientes de troca, funciona como um mecanismo de apoio às organizações que desejam redirecionar suas estratégias. Nessa perspectiva, o intercâmbio de informações simétricas pode ser formalizado, com a finalidade de tornar todas as demandas claras e conhecidas. Tal fato costuma resultar na organização de programas de relacionamento direcionados para uma gestão sincronizada, duradoura e fundamentada no Valor recíproco.

Segundo Holcomb e Hitt (2007), muitas operações comerciais seguem a visão baseada em recursos, considerando os elementos contratuais e relacionais como medidas de criação de valor. Isso leva a constituição de parcerias fundamentadas na complementaridade de recursos, bem como em mecanismos apropriados para promover a experiência cooperativa e o fortalecimento de suas ações estratégicas. Por conseguinte, o valor em situações de troca é concebido com a adoção de práticas valiosas para a produção de bens e/ou serviços que atendam às demandas de ofertantes e clientes.

Liu, Luo e Liu (2009), apontam que os mecanismos contratuais e o uso eficiente dos Recursos relacionais, podem impedir ações momentâneas e melhorar o desempenho da díade. Nessa conjuntura, os mesmos consideram que associações transacionais são mais eficientes para reduzir situações de troca oportunistas, ao passo em que práticas interativas geram melhorias para o negócio. Logo, destaca-se que um maior controle sobre esses mecanismos é observado quando o contrato garante a construção de laços de confiança.

A estratégia de *marketing* a ser adotada em ambientes B2B pode subsidiar o desenvolvimento de operações comerciais direcionadas à aproximação dos interesses de todas as partes envolvidas (HUTT; SPEH, 2010). Nesse sentido, as oportunidades e desafios precisam ser observados e tratados com cuidado, principalmente quando se busca propor ações bidirecionais. Por conseguinte, a troca de informações entre as partes que compõem a díade tende a resultar em estratégias mais colaborativas, valiosas e bem-sucedidas, difíceis de serem copiadas ou supridas pela concorrência.

Na concepção relacional da estratégia, o valor de uma operação entre empresas resulta de ações conscientes, que envolvem o compartilhamento de custos e conhecimentos (MARCHI; CASSANEGO JR; WITTMANN, 2012). Dessa maneira, as trocas precisam considerar os gastos vinculados à infraestrutura e à tecnologia disponíveis, bem como àqueles envolvidos na aquisição e uso de um produto. Já o valor, em si, observa o conhecimento como uma premissa que sustenta a aprendizagem conjunta e promove inovações.

Balestrin, Verschoore e Perucia (2014) comentam que, quando a díade assume uma postura de trocas organizacionais do tipo restrita, as partes envolvidas tendem a interagir e a adotar ações fundamentadas em políticas colaborativas. Desse modo, os ofertantes se preocupam em acompanhar as experiências de uso e seus reflexos nas compras dos clientes. Seguindo essa lógica, os mesmos voltam seus esforços para a criação de um ambiente favorável para o diálogo, à maximização dos recursos disponíveis e o atendimento de suas especificações técnicas.

2.1.2 Comportamento das compras organizacionais

Nas relações de negócio, destaca-se que o comportamento dos envolvidos em uma situação de compra é difícil de compreender, em razão de suas potenciais mudanças de prioridades e expectativas de uso. Para Sheth (1973), há cinco fatores que corroboram com esse entendimento: indivíduos envolvidos, informações disponíveis, busca por alternativas, percepções distorcidas e satisfação com compras anteriores. O reconhecimento de tais questões favorece a comunicação interna da empresa e assegura aquisições saudáveis.

Segundo Wind e Thomas (1980), uma boa aquisição não é um evento isolado, pois requer a análise de vários pontos críticos. O centro de compras precisa envolver indivíduos com conhecimentos técnicos, adequados para a realização de suas operações comerciais. Isso se justifica, porque os negócios entre empresas são extremamente complexos e podem assumir diversas dimensões (JOHNSTON; BONOMA, 1981), como ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões estruturais do centro de compras

| DIMENSÃO | PECULIARIDADE |
|-----------------------|--|
| Envolvimento vertical | Níveis hierárquicos que se comunicam e influenciam as compras. |
| Envolvimento lateral | Departamentos, divisões ou áreas funcionais envolvidas nas decisões. |
| Amplitude | Número total de indivíduos fazem parte da rede de comunicação das compras. |
| Conectividade | Grau de aproximação e comunicação direta no centro de compra. |
| Centralidade | Grau de centralização do gerente de compras na rede de comunicação. |

Fonte: Adaptado de Johnston e Bonoma (1981).

Dwyer, Schurr e Oh (1987) confirmam que há pouca racionalidade e inúmeras mudanças no comportamento das organizações envolvidas em operações comerciais. Seguindo essa lógica, os negócios entre empresas precisam ser compreendidos como transações contínuas, fundamentadas na troca. Isso pode ser comparado com a parceria estabelecida em um casamento bem-sucedido, no qual os dois lados precisam se sentir motivados a sustentar níveis equilibrados e satisfatórios de afinidade.

Segundo Webster Jr e Wind (1996), o centro de compras representa uma unidade organizacional complexa, que possui elevada capacidade técnica, cuja preocupação reside no compartilhamento de responsabilidades e riscos. As mudanças ocorridas nesse ambiente se refletem no papel desempenhado por cada um dos envolvidos no processo de negociação, como ilustrado no Quadro 4. Tudo isso, vislumbrando a maximização dos recursos e definição sobre qual de suas ações podem ser mantidas, melhoradas ou descontinuadas.

Quadro 4 – Papéis e funções no centro de compras

| PAPEL | FUNÇÃO |
|-------------------------|---|
| Iniciador | Identificar a demanda por um produto ou serviço. |
| Usuário | Usar o produto ou serviço comprado. |
| Comprador | Estabelecer contratos formais para emitir pedidos de compras. |
| Influenciador | Reunir informações que possam influenciar nas alternativas de compra. |
| Decisor | Poder de decisão formal sobre as alternativas existentes. |
| Controlador ou guardião | Regulador do fluxo de informações e atitudes do centro de compras. |

Fonte: Elaborado com base em Bonoma (1982) e Webster Jr e Wind (1996).

Salienta-se que ofertantes e clientes precisam conhecer o enfoque mais adequado para suas operações comerciais, de modo que possam indicar qual o tipo de relacionamento deve ser mantido (TURNBULL; LEEK, 2005). Especialmente, porque a frequência das compras e o nível de interação podem se modificar, independentemente do contexto. Assim, as características dos produtos negociados podem ser reajustadas pelos ofertantes, conforme as necessidades e qualidades percebidas por cada cliente (TURANI, 2008).

Considerando os aspectos enumerados, compreende-se que as organizações são capazes de moldar e realinhar suas aquisições, de acordo com o ambiente (PELS; MÖLLER; SAREN, 2009). Sendo assim, identificar o responsável pelas decisões sobre compras melhora as operações comerciais e as estratégias de venda do fornecedor (USLAY; ALTINTIG; WINSOR, 2010). Logo, suas atitudes limitam-se a conhecer as necessidades e expectativas que precisam suprir ao iniciar e manter um negócio, como ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Enfoques da decisão de compras

| ENFOQUE | CARACTERÍSTICA |
|---------------------------------------|--|
| Compra casual | Aquisição de pouca importância, sem riscos, com várias opções de escolha e pouco poder de compra. |
| Compra de rotina com baixa prioridade | Aquisição de pouca importância, moderadamente incerta, com muitas opções de escolha e poder de compra moderado. |
| Recompra modificada simples | Aquisição importante, sem riscos, com um conjunto restrito de opções de escolha e poder de compra moderado. |
| Nova tarefa avaliadora | Aquisição importante, incerta, com um conjunto restrito de opções de escolha e poder de compra moderado. |
| Recompra modificada complexa | Aquisição importante, sem riscos, com muitas opções de escolha e poder de compra forte. |
| Nova tarefa estratégica | Aquisição extremamente importante, moderadamente incerta, com um conjunto restrito de opções de escolha e poder de compra forte. |

Fonte: Adaptado de Bunn (1993).

Compreendendo que o centro de compras propicia a interação entre diversos setores, destaca-se que a função assumida pelos indivíduos pode ser modificada a cada operação comercial (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012). Por conseguinte, independentemente da perspectiva adotada, o papel e as funções exercidas devem ter respaldo na filosofia da organização e envolver o ciclo de vida do relacionamento. Contudo, embora as mesmas assumam procedimentos semelhantes, duas decisões não se repetem.

Pereira e Alcântara (2013) destacam o reconhecimento dos aspectos ambientais e organizacionais como fatores que explicam o comportamento da díade. Nessa perspectiva, a disponibilidade de informações sobre os ambientes físico, tecnológico, econômico, político, legal e cultural, bem como do clima organizacional, são essenciais para se arquitetar suas operações comerciais. Isso se dá porque as suas atividades possibilitam uma maior interação com o centro de compras e permite desenvolver ações voltadas a criação e entrega de valor.

A lógica que circunda as operações comerciais entre ofertantes e clientes é um ponto que merece atenção, sobretudo em decisões sobre compras (HANDJIKHANI; LAPLACA, 2013). Isso acontece porque a análise do contexto no qual as atividades são planejadas, desenvolvidas, consolidadas, reforçadas e mantidas subsidia a construção de estratégias de valor. Seguindo essa lógica, elementos tais como os Recursos relacionais, Benefícios, Custos, Valor percebido e Satisfação com o relacionamento, influenciam no Valor recíproco.

2.2 RECURSOS RELACIONAIS

Anderson e Narus (1984) destacam que as operações comerciais entre empresas ocorrem em ambientes de troca sociais e interativos, nos quais as ações dos ofertantes interferem no comportamento dos clientes, e vice-versa. Nessa perspectiva, a análise sobre os Recursos relacionais e o quanto cada um está disposto a oferecer em termos de Benefícios e sacrificar de seus recursos, torna-se necessária. Para Crosby, Evans e Cowles (1990), em situações como essas os conflitos de interesses e custos de transação são reduzidos, ao mesmo tempo em que permitem construir vínculos duradouros.

Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) comentam que, se um dos lados da díade tem dúvidas sobre até que ponto pode contar com seu parceiro de negócio, a sua confiança é limitada. Nessa perspectiva, a mesma costuma ser compreendida sob dois aspectos distintos, um que promove a Satisfação com o relacionamento, e outro que determina a sua existência.

Segundo Morgan e Hunt (1994), os laços de confiança resultam da promoção de ações focadas na credibilidade e honestidade dos envolvidos em uma operação comercial.

O uso eficiente e eficaz dos Recursos relacionais, principalmente os raros e inimitáveis, é essencial para iniciar e manter uma situação de troca saudável (DYER; SINGH, 1998). Isso se dá porque ofertantes e clientes só se preocupam em criar, entregar e capturar valor, quando suas operações comerciais atendem aos seus interesses (RAMÍREZ, 1999). Portanto, o desenvolvimento de estratégias focadas em ações colaborativas acaba por determinar a longevidade, ou não, de um negócio entre empresas.

O investimento em ações colaborativas permite somar os Recursos relacionais, estreitar laços e criar valor para uma situação de troca (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Peteraf e Barney (2003) apontam que consolidá-la e mantê-la é uma função que os ofertantes precisam assumir, ao decidirem se manter no mercado e reter clientes. Desse modo, a disponibilidade de capital e a forma como os mesmos são alocados limitam a percepção dos envolvidos sobre cada operação comercial.

A combinação dos recursos é tratada por Kwon e Suh (2004) como uma medida capaz de garantir a eficiência das operações comerciais entre empresas e o desenvolvimento de parcerias de longo prazo. Consequentemente, o desenrolar de estratégias focadas no interesse da díade, geram laços sustentados na confiança e no comprometimento com a situação de troca. Para Chen, Paulraj e Lado (2004), tudo isso se reflete no modo como a cadeia de abastecimento se organiza e cria ganhos superiores.

Quando se aborda a questão do Valor percebido, Menon, Homburg e Beutin (2005) comentam que é preciso considerar o que ofertantes e clientes tem em mente ao iniciar uma operação comercial. Isso, porque, quando seu capital é combinado, suas ações podem ser planejadas e desenvolver Benefícios superiores aos Custos. Logo, cabe aos ofertantes ficarem atentos aos recursos utilizados e as práticas valorizadas por seus clientes, sem gerar desperdícios e mantendo trocas vantajosas (ULAGA; EGGERT, 2006).

Destaca-se que, em ambientes B2B, as situações de troca costumam ser iniciadas e mantidas em função do valor que proporcionam para ofertantes e clientes (LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008). Segundo Cater e Cater (2009), isso só é alcançado quando ambos conseguem manter o diálogo sobre o que podem somar em termos de recursos, a favor do negócio. Logo, reconhecer as suas capacidades e competências em uma situação de troca é imprescindível para o sucesso financeiro, econômico, social e operacional de ambos.

Zacharia, Nix e Lusch (2011) apontam o conhecimento e as experiências vivenciadas nas operações comerciais entre empresas como elementos essenciais para melhorar o

desempenho da díade. Então, conhecer suas competências e habilidades amplia o horizonte colaborativo das transações e seu potencial em gerar vantagens competitivas e duradouras. Para Hunt e Derozier (2004), esse comportamento motiva as organizações a criarem um ambiente de troca favorável para o diálogo e uso dos Recursos relacionais disponíveis.

Em contextos dinâmicos e incertos, os ofertantes tendem a se tornar mais preocupados com o desenvolvimento de ações colaborativas (CAO; ZHANG, 2011). Apesar disso, Truong, Simmons e Palmer (2012) discutem que o Valor recíproco deixa de lado a figura do fornecedor dominante e assume uma perspectiva mais ativa e participante, voltada para a relação e para o cliente. Nesse contexto, os Recursos relacionais são utilizados com o intuito de criar e entregar valor, em um ambiente de troca satisfatório.

Sofaer (2014) comenta que, na prática, a reciprocidade só aparece quando as partes envolvidas se interessam em tornar suas operações comerciais mais compensatórias e duradouras. Para Gaspar et al. (2014), a busca por relacionamentos bem-sucedidos em ambientes B2B é um dos fatores que motivam a interação, cooperação e aprendizagem entre ofertantes e clientes. Nessa perspectiva, o processo de negociação centra-se no uso racional dos recursos disponíveis, bem como no estabelecimento de trocas eficientes, fundamentadas na Especificidade de Ativos e em Práticas do Relacionamento.

2.2.1 Especificidade de Ativos

A Especificidade de Ativos (EA) engloba recursos intransferíveis e irrecuperáveis, que servem apenas a um cliente em especial, envolvendo tanto aspectos humanos como físicos (instalações, máquinas e equipamentos). Subramani e Venkatraman (2003) apontam que o uso e o domínio de bens ou conhecimentos específicos geram valor para o negócio. Dessa forma, cabe aos ofertantes reconhecerem as intenções de seus clientes para, assim, decidirem sobre o investimento, ou não, em ativos (HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

Riordan e Williamson (1985) comentam que, para preservar uma situação de troca, os Recursos relacionais devem estar claramente expressos em função da Especificidade de Ativos adquiridos. Dyer (1997) destaca que os primeiros estudos sobre o assunto envolviam prerrogativas sobre a redução dos custos de transação. Nessa perspectiva, quando os ofertantes se interessam em investir em uma situação de troca, o mesmo busca reduzir o número de ações oportunistas, bem como atrair e reter clientes lucrativos.

Para Dyer e Singh (1998), as interações só se tornaram interessantes quando combinaram os ativos necessários ao processo operacional. Seguindo essa lógica, Ramírez (1999) destaca que, inicialmente, as operações comerciais entre empresas eram compreendidas como relações que destroem valor. Nesse contexto, o único Valor percebido era o financeiro, mas, com a inclusão de novos ativos nos fatores de produção, isso se modificou e o sucesso entre ofertantes e clientes foi impulsionado.

Wathne, Biong e Heide (2001) comentam que as interações entre empresas costumam envolver transações econômicas e relações sociais interdependentes, que possuem elevado custo de mudança. Isso acontece, porque, ao se desenvolver ações colaborativas e promissoras, os mesmos investem parte de seus recursos na aquisição de novos bens e em procedimentos organizacionais particulares. Segundo Handfield e Bechtel (2002), o investimento em ativos específicos permite criar um ambiente de dependência controlado, capaz de fornecer respostas rápidas as necessidades do ambiente.

Kwon e Suh (2004) comentam que a aquisição de ativos específicos só é interessante quando as transações comerciais conseguem transmitir confiança e comprometimento. Isso, porque, o investimento em ativos caros, direcionados para a promoção de ações conjuntas e o desenvolvimento de parcerias podem levar ao Valor recíproco. Harland et al. (2004) destacam que a falta de cuidado ou o uso indevido desses ativos podem prejudicar o gerenciamento da cadeia de suprimentos, bem como destruir valor e criar situações de troca inviáveis.

O modo como os ofertantes definem suas estratégias de aquisição de ativos é essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas (WAGNER; BENOIT, 2015). Cousins (2005) destaca que, quando há associações interativas, a definição das estratégias deve ser conjunta, principalmente, quando demandam o uso de elementos que atendam a uma única situação de troca. Para Corsten e Kumar (2005), qualquer tipo de investimento dessa natureza reduz custos e problemas operacionais, ao passo em que permitem criar valor.

Balestrin e Arbage (2007) comentam que à Especificidade de Ativos adquiridos e as incertezas do processo de negociação, precisam ser analisados, pois incorrem em custos de transação intransferíveis. Dessa forma, ao se iniciar uma operação fundamentada em ações cooperativas, as organizações devem ficar atentas ao modo como seus recursos e capacidades geram valor (TESCARI, 2013). Para Mesquita, Anand e Brush (2008), todo esforço empregado para adquirir e usar um bem específico, afeta o desempenho.

A maximização dos recursos é reforçada com a aquisição de ativos específicos, para iniciar uma atividade de produção ou melhorar o desempenho operacional já existente. Para Kang, Mahoney e Tan (2009), o investimento em parcerias é interessante quando geram um

ambiente propício para o desenvolvimento de associações contínuas e vantajosas. Cheung, Myers e Mentzer (2010) comentam que, ao se disponibilizarem ativos especiais em um processo de negociação, o ofertante está preocupado em reforçar seu interesse em desenvolver operações comerciais mais colaborativas e duráveis.

Refletindo sobre as questões tratadas, destaca-se que o investimento em ativos específicos, para atender uma operação comercial, é essencial. Nessa perspectiva, quando as interações abarcam situações de troca, que envolvem elementos raros ou inimitáveis, as mesmas carecem do uso de ativos próprios para suprir a essa demanda. Isso requer a adoção de uma postura ativa e colaborativa, capaz de tornar o processo de produção mais eficiente e propor valor para as partes envolvidas. Logo,

- **Hipótese 1a (H_{1a}):** A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para a Relação.
- **Hipótese 1b (H_{1b}):** A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para o Cliente.

2.2.2 Mensuração da Especificidade de Ativos

Ponderando sobre as hipóteses apresentadas, destaca-se que muitas relações de negócio requerem a aquisição de ativos específicos, para se tornarem atrativas e sustentáveis. Na teoria, observa-se que são abordadas algumas metodologias de mensuração, predominando o uso de medidas multidimensionais. Logo, compreendendo que o uso de um modelo com duas dimensões é mais adequado para tratar da Especificidade de Ativos, adotou-se as escalas propostas por Handfield e Bechtel (2002), como apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões e indicadores para mensurar a Especificidade de Ativos

(continua)

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|-----------------------|---|
| Aspectos Físicos (AF) | Este fornecedor tem reservado equipamentos, materiais e capacidades específicas, para manter a nossa relação de compra. |
| | Este fornecedor tem reservado uma equipe específica, para manter nossa relação de compra. |
| | Este fornecedor adquiriu equipamentos especializados, para atender as nossas necessidades em relação a esse insumo chave. |

(conclui)

| CONSTRUTOS | INDICADORES |
|-----------------------|---|
| Aspectos Humanos (AH) | Partilhamos nosso cronograma de produção com esse fornecedor, por hora, dia e semana. |
| | A equipe de produção desse fornecedor visita a nossa fábrica, para ver como o seu produto é utilizado em nossas atividades. |
| | O fornecedor trabalha colaborativamente com a nossa área de engenharia e <i>design</i> , para desenvolver novos produtos. |
| | Nós compartilhamos uma grande quantidade de informações com este fornecedor. |
| | Nosso pessoal de fábrica visita regularmente as instalações deste fornecedor. |

Fonte: Adaptado de Handfield e Bechtel (2002).

O construto apresentado por Handfield e Bechtel (2002) trata a questão da Especificidade de Ativos, tanto sob o Aspecto Físico como Humano. Os seus itens são reflexivos e permitem analisar ativos tangíveis e intangíveis, apresentando confiabilidade acima de 0,75, o que indica que mede o que se propõe a fazer. Além disso, avalia dois pontos importantes para o desenvolvimento de uma transação comercial vantajosa para ofertantes e clientes interessados na longevidade de suas operações.

As variáveis discutidas por Subramani e Venkatraman (2003) consideram apenas os ativos físicos e operacionais, como medidas a serem observadas em uma situação de troca. Além disso, apresentam uma variável de análise para cada construto, comparando as suas experiências atuais com o fornecedor, com as desenvolvidas junto a outros varejistas. Por conseguinte, compreende-se que a adoção das referidas escalas limita a ideia da Especificidade de Ativos, que podem ser percebidas como dimensões de valor.

O estudo desenvolvido por Kwon e Suh (2004) considera a bilateralidade e a construção de laços fundamentados na parceria, como parâmetros, apropriados para estimar a Especificidade de Ativos. A escala apresenta três itens de análise, com questões sobre os investimentos realizados, nível de adaptação e compromisso com a relação de negócio. Por não considerar os Ativos Humanos e apresentar uma influência direta nos laços de confiança, a referida escala foi desconsiderada como medida de avaliação.

Corsten e Kumar (2005) discutem sobre o investimento em ativos, observando aspectos físicos, processuais e humanos, como medidas de análise formativas. O construto dispõe de doze itens, que tratam sobre a aplicação de recursos em transações comerciais específicas e intransferíveis. O mesmo exibe confiabilidade de 0,78, mas, em razão do conteúdo de seus itens considerarem apenas a perspectiva dos ofertantes ao desenvolverem operações comerciais, foi descartado.

O construto apresentado por Kang, Mahoney e Tan (2009) contempla sete itens de análise unilateral, que destacam os investimentos realizados pelos ofertantes para manterem uma situação de troca. Como o conteúdo de seus itens não avaliam a percepção dos clientes e focam apenas nos gastos do fornecedor com o negócio, o mesmo foi desconsiderado. No entanto, cabe frisar que os itens avaliados são significativos e o construto apresenta um nível de confiabilidade de 0,84.

2.2.3 Práticas do Relacionamento

As Práticas do Relacionamento (PR) incluem ações estratégicas que podem ser assumidas tanto por ofertantes como por clientes, preocupados em iniciar e manter uma situação de troca favorável aos seus interesses. Segundo Lin, Yang e Arya (2009), o reconhecimento de suas habilidades e competências individuais, e o compartilhamento de informações, são fatores que contribuem positivamente para as suas operações comerciais. Ademais, as mesmas só se perpetuam quando permitem construir laços fundamentados na confiança (LIU; LUO; LIU, 2009).

A comunicação entre empresas precisa ser compreendida como uma medida de valor, que reduz conflitos de interesses e amplia os índices de satisfação de ofertantes e clientes. Para Parkhe (1991), esse processo só é válido quando permite reunir, em um mesmo ambiente, todos os seus interesses. Logo, reconhecer seus próprios recursos e não os comunicar, limita a possibilidade de desenvolvimento de operações comerciais mais satisfatórias e compatíveis com suas necessidades.

As organizações interessadas em criar parcerias e promover o conhecimento precisam desenvolver ações fundamentadas na soma de suas capacidades (KOGUT; ZANDER, 1992). Isso se reflete no quanto é importante para ofertantes e clientes reconhecerem suas habilidades e competências antes de iniciarem uma operação comercial. Heide e Miner (1992) destacam que ações cooperativas ou conjuntas estimulam a troca de informações, a resolução de problemas e o uso moderado dos Recursos relacionais.

Morh e Spekman (1994) comentam que uma relação de negócio, bem-sucedida, combina os aspectos relacionais com a troca de informações e o uso de técnicas para a resolução de conflitos. Logo, influenciam nas estratégias a serem traçadas por ofertantes e clientes interessados em criar, entregar e capturar valor. Morgan e Hunt (1994) destacam que

a busca pelo sucesso, atrelada a esse tipo de comportamento, propicia a construção de operações comerciais fundamentadas na governança relacional.

Os ofertantes exercem um papel importante em uma operação comercial de qualidade, porque suas práticas se voltam ao atendimento das demandas de seus clientes (KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). Segundo Dyer e Singh (1998), a adoção de estratégias cooperativas os conduz para o desenvolvimento de vantagens competitivas sem precedentes. As mesmas são reflexos das práticas adotadas em favor da complementaridade de recursos, compartilhamento de informações e governança relacional (TESCARI, 2013).

Cannon e Perreault Jr (1999) comentam que, dependendo do modo como as conexões entre empresas são estabelecidas, as suas práticas relacionais podem ser direcionadas para o negócio, ou conduzidas para o atendimento de seus interesses individuais. Jap (1999) destaca que as mesmas são desenvolvidas com o propósito de criar benefícios para os envolvidos em uma operação comercial. Assim sendo, aponta os fatores ambientais como um determinante para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

A construção de relações de negócio em rede tende a conectar ofertantes e clientes em favor do Valor recíproco (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999). Nessa perspectiva, ações centradas no compromisso e na interdependência, possibilitam o desenvolvimento de processos estratégicos direcionados, não só para o interesse particular, mas para a relação em si. Segundo Jap e Ganesan (2000), a continuidade desse processo está condicionada à adoção de mecanismos de controle apropriados para a criação, entrega e captura de valor.

Kale, Singh e Perlmutter (2000) destacam que as organizações se associam com o propósito de compartilhar seus conhecimentos e aprender. O mesmo se configura como um Recurso relacional capaz de reduzir ações oportunistas e valorizar as capacidades da díade com a situação de troca. Para Walter, Hölzle e Ritter (2002), o desenvolvimento de redes propõe valor para as operações comerciais entre empresas, ao passo em que cria um ambiente de governança relacional, apropriado para a redução dos custos transacionais.

Poppo e Zenger (2002) comentam que a combinação de contratos formais e os preceitos da governança relacional direcionam o negócio para o sucesso. Logo, trazem garantias de melhoria para uma operação comercial focada no atendimento de suas expectativas individuais e conjuntas. Segundo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), a confiança é a base para o desenvolvimento de Práticas do Relacionamento voltadas para o sucesso de suas situações de troca.

No que diz respeito à Satisfação com o relacionamento, Walter et al. (2003) apontam que as relações de negócio de longo prazo são motivadas por implicações diretas e indiretas.

As mesmas possibilitam um gerenciamento eficiente dos recursos disponíveis, bem como a adoção de Práticas do Relacionamento eficazes (SARKAR et al., 2001). Além disso, formam laços orientados, tanto para o longo prazo, como para o Valor recíproco.

Os laços de confiança são tratados por Kwon e Suh (2004) como um atributo capaz de promover o compromisso entre os envolvidos em uma situação de troca bem-sucedida. Para Johnston et al. (2004), iniciar um negócio colaborativo e focado na complementaridade de recursos, influencia no comportamento e desempenho da díade para com a reciprocidade. Por conseguinte, tudo isso interfere no processo de tomada de decisão e no desenvolvimento de estratégias direcionadas para a construção de parcerias vantajosas.

Benton e Maloni (2005) comentam que a Satisfação com o relacionamento entre empresas vai além do seu desempenho operacional e financeiro. Para Menon, Homburg e Beutin (2005), isso é perceptível em situações de troca que reúnem esforços para promover a criação, entrega e captura de valor. Logo, a construção de vínculos fundamentados na confiança, trabalho conjunto e troca de informações estimulam o desenvolvimento de práticas focadas na reciprocidade.

Hadjikhani e Thilenius (2005) destacam que as conexões horizontais e verticais são essenciais para o efetivo compartilhamento de informações. Tal premissa motiva a constituição de laços fundamentados na confiança e no comprometimento, o que torna as operações comerciais mais duradouras (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). Para Krause, Handfield e Tyler (2007), isso só é possível quando as ações desenvolvidas pelos ofertantes estimulam a criação de vantagens competitivas que entregam valor.

De acordo com Lages, Lancastre e Lages (2008), as operações comerciais entre empresas englobam políticas e Práticas do Relacionamento, que são benéficas para as parcerias entre ofertantes e clientes. Cater e Cater (2009) apontam que o diálogo entre ambos é o que sustenta a construção de associações mais fortes, duradouras, leais e vantajosas. Para Liu, Luo e Liu (2009), tudo isso influencia no estabelecimento de situações de troca de valor, que se fundamentam em mecanismos de governança e reciprocidade.

Hoetker e Mellewigt (2009) comentam que a adoção de Práticas do Relacionamento, pautadas na governança, reduz o número de interações oportunistas e fortalece os vínculos entre ofertantes e clientes. Dessa maneira, compreende-se que isso, somando-se ao uso de mecanismos formais, garantem a continuidade do negócio, ao passo em que permite propor valor para as partes envolvidas. Destaca-se que a complementaridade e compatibilidade de recursos também favorecem o processo interativo e o compartilhamento de informações (PARMIGIANI; MITCHELL, 2009).

Lin, Yang e Arya (2009) apontam que, ao se estabelecer alianças estratégicas, as empresas desenvolvem suas ações, apoiadas na complementaridade de recursos e no compartilhamento de informações. Para Lacey e Morgan (2009), esses fatores moderam as relações entre empresas, ao passo em que propiciam o comprometimento de ofertantes e clientes com a entrega de valor. Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010) destacam que tudo isso só é possível, quando suas práticas se complementam e resultam em operações comerciais mais duradouras.

Cheung, Myers e Mentzer (2010) destacam que o aprendizado envolvido em uma troca de valor se direciona para o uso eficiente dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de práticas focadas no sucesso econômico, financeiro e operacional. Whipple, Lynch e Nyaga (2010) comentam que, dependendo da perspectiva adotada, a mesma pode contribuir, ou não, para a determinação de negócios mais saudáveis. Logo, operações comerciais pautadas na colaboração e na soma de recursos, transmitem esforços voltados à promoção de vantagens competitivas superiores (CAO; ZHANG, 2011).

Ponderando sobre as Práticas do Relacionamento listadas, compreende-se que a complementaridade de recursos, o compartilhamento de conhecimento e a governança relacional geram valor para os envolvidos em uma situação de troca. Nessa perspectiva, envolvem elementos que asseguram o desenrolar de ações mais colaborativas, focadas na criação e entrega de valor. Isso tudo aponta para um estilo de produção voltado tanto para o uso eficiente dos recursos, como para o valor a ser percebido e capturado. Portanto,

- **Hipótese 1c (H_{1c}):** As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para a Relação.
- **Hipótese 1d (H_{1d}):** As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para o Cliente.

2.2.4 Mensuração das Práticas do Relacionamento

Com base nas hipóteses enumeradas, salienta-se que as operações comerciais entre empresas requerem a adoção de práticas relacionais apropriadas para criar, entregar e capturar valor. Seguindo essa lógica, salienta-se que há diversas metodologias de mensuração e que um olhar sobre diferentes aspectos é interessante (TESCARI, 2013). Portanto, percebendo que tais estratégias contribuem para uma situação de troca, adotou-se um modelo com três

dimensões, considerando as escalas tratadas por Cheung, Myers e Mentzer (2010), Cao e Zhang (2011) e Menon, Homburg e Beutin (2005), como delineado no Quadro 7.

Quadro 7 – Dimensões e indicadores para mensurar as Práticas do Relacionamento

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|---------------------------------------|--|
| Complementaridade de recursos (CR) | As competências aportadas na relação por cada uma das empresas têm sido muito valiosas para a outra parte. |
| | As competências aportadas individualmente pelas empresas no relacionamento contribuíram de forma significativa para a realização do trabalho. |
| | As duas empresas têm habilidades individuais que, quando combinadas, permitem a ambas obterem resultados superiores aos esperados separadamente. |
| | Nossa empresa e esse ofertante compartilham objetivos e metas comuns. |
| | Há correspondência entre as filosofias e abordagens de ambas as empresas na condução dos negócios. |
| | Ambas as empresas compartilham uma cultura corporativa e um estilo de gestão similar. |
| Compartilhamento de conhecimento (CC) | Nossa empresa e os ofertantes têm contatos frequentes em uma base regular. |
| | Nossa empresa e os ofertantes têm uma comunicação aberta e de duas vias. |
| | Nossa empresa e os ofertantes têm uma comunicação informal. |
| | Nossa empresa e os ofertantes têm muitos canais diferentes de comunicação. |
| | Nossa empresa e os ofertantes influenciam nas decisões uns dos outros, por meio de discussões ao invés de exigências. |
| Governança relacional (GR) | Este fornecedor mantém as promessas que faz à nossa empresa. |
| | Este fornecedor está genuinamente preocupado com o sucesso do nosso negócio. |
| | Acredita que quando toma decisões importantes, este fornecedor considera nosso bem-estar, assim como o seu próprio. |
| | Este fornecedor é digno de confiança. |
| | Acredita nas informações que este fornecedor concede. |
| | Acredita que este fornecedor mantém seus interesses em mente. |
| | Acredita que seja necessário ter cautela ao lidar com esse fornecedor. |

Fonte: Adaptado de Cheung, Myers e Mentzer (2010), Cao e Zhang (2011) e Menon, Homburg e Beutin (2005).

Lages, Lancaster e Lages (2008) apresentam, em seu modelo, uma dimensão com três itens tratando sobre a percepção dos clientes, quanto às Políticas e Práticas do Relacionamento adotadas pelos ofertantes. A mesma aponta uma confiabilidade de 0,81 e variância extraída de 0,61, o que indica que é capaz de medir o que se propõe a fazer. Contudo, foi desconsiderada porque seus itens abordam, de forma singular e sem a devida profundidade, questões sobre a Política e as Práticas adotadas para a resolução de problemas.

No que diz respeito à complementaridade de recursos, Kale, Singh e Perlmutter (2000) apresentam esse construto como uma variável de controle capaz de medir quais elementos

propiciam a construção de um Recurso relacional. Para tanto, abordam quatro itens como variáveis de medida, com confiabilidade de 0,82. Todavia, dois deles destacam questões de compatibilidade e exibem estimativas abaixo de 0,65, o que leva a desconsiderar esse parâmetro como unidade de análise.

O estudo de Sarkar et al. (2001) discute a questão da influência da complementaridade e compatibilidade dos recursos nas relações de negócio, considerando o uso de três dimensões. Cada uma delas abarca três itens e apresenta consistência interna entre 0,84 e 0,88, discutindo questões técnicas, que interferem na seleção dos recursos. Apesar disso, o conteúdo explorado em cada variável apresenta características que se adequam melhor ao uso de escalas formativas.

Quando trata sobre a questão do desenvolvimento de trabalho conjunto, Menon, Homburg e Beutin (2005) abordam questões sobre às decisões técnicas que podem tomar em favor do negócio. Destaca-se que o referido construto apresenta cinco indicadores, com confiabilidade entre 0,84 a 0,91 e variância extraída de 0,63. Entretanto, por não apontar a compatibilidade, quanto ao uso dos recursos, o mesmo foi descartado como medida de mensuração.

Cheung, Myers e Mentzer (2010) discutem a complementaridade de recursos como um indicador capaz de medir o quanto as organizações podem se adaptar as necessidades de uma operação comercial. Nessa perspectiva, destaca-se que o referido construto aborda dois pontos e exibe confiabilidade acima de 0,90. Os itens são reflexivos e foram utilizados como unidade de medida, por apresentar elementos que analisam a complementaridade e compatibilidade dos recursos disponíveis.

Em se tratando do compartilhamento de conhecimentos, Krause, Handfield e Tyler (2007) comentam que o mesmo é importante não só para iniciar uma operação comercial entre empresas, mas para mantê-la ao longo do tempo. O construto aponta três variáveis como unidades de medida e uma confiabilidade de 0,72. Porém, o conteúdo dos itens apresentados aborda apenas questões sobre à disposição do ofertante em estabelecer relações de negócio pautadas na troca de informações.

O estudo desenvolvido por Whipple, Lynch e Nyaga (2010) destaca o processo de comunicação como um elemento essencial para o desenvolvimento de negócios colaborativos e transacionais. O construto exibe quatro itens, com confiabilidade entre 0,74 a 0,81, abrangendo pontos concernentes ao processo de comunicação de ofertantes e clientes. No entanto, configura-se como uma escala formativa, que não faz alusão à questão da criação de valor em situações de troca.

Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010) discutem a partilha de conhecimentos e rotinas de trabalho, com o uso de uma escala composta por cinco itens. A mesma apresenta confiabilidade de 0,89 e variância extraída de 0,63, indicando que os clientes investem tempo, recursos e energia no negócio. Mas o conteúdo do construto é mais adequado para uma escala formativa e trata apenas de questões sobre o quanto os clientes investem na obtenção de informações e nas mudanças em suas atividades.

Cao e Zhang (2011) destacam que o desenvolvimento de ações colaborativas só é possível quando ofertantes e clientes têm interesse em compartilhar seus conhecimentos. Para tanto, exibem um construto composto por cinco itens reflexivos, que contemplam questões sobre frequência, transparência e reciprocidade existentes em uma operação comercial vantajosa. O mesmo apresenta uma confiabilidade de 0,91 e variância extraída de 0,67, o que sugere que seus indicadores medem o que se propõe a fazer.

Quanto à governança relacional, a mesma é tratada por Jap (1999) como um requisito importante para o desenvolvimento de relações interpessoais, capazes de refletir as crenças de ofertantes e clientes. O construto evidencia cinco itens de avaliação, que medem a percepção individual de cada membro da díade e apresenta confiabilidade acima de 0,85. Apesar disso, foi desconsiderado como unidade de medida, por abordar apenas aspectos pontuais sobre a confiança e a honestidade.

O construto que se refere à confiança foi discutido por Menon, Homburg e Beutin (2005) como uma característica do relacionamento entre empresas, e seu conteúdo alinha-se aos preceitos da governança relacional. O mesmo abarca pontos sobre a credibilidade e a benevolência dos ofertantes, ao atenderem às demandas de seus clientes, contendo sete itens reflexivos para análise. Ademais, exibe uma confiabilidade acima de 0,92 e variância de 0,69, o que estimula a sua adoção como uma das unidades de medida do presente estudo.

Liu, Luo e Liu (2009) apontam a governança relacional como sinônima de normas relacionais, que interferem na eficiência e eficácia das estratégias de ofertantes e clientes. Para isso, expõem um construto com confiabilidade acima de 0,70 e variância extraída entre 0,55 e 0,64, com quatro indicadores que avaliam a percepção do ofertante, do cliente e da relação em si. Apesar disso, o conteúdo dos itens analisados abrange discussões mais apropriadas para tratar do compartilhamento de conhecimento e não da governança relacional.

O trabalho apresentado por Hoetker e Mellewigt (2009) trata a governança como uma medida apropriada para eliminar relações de negócio oportunistas. Para tanto, discutem sobre a perspectiva formal e relacional, na qual destacam que os mecanismos de desempenho de uma organização podem ser influenciados pelas práticas adotadas por seus gestores. No

entanto, o conteúdo adotado para medir esse construto é mais indicado para uma escala formativa.

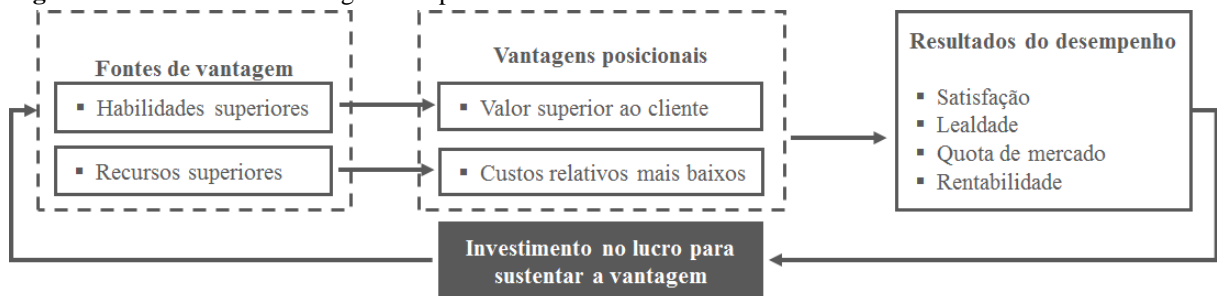
Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010) destacam, em seu trabalho, que a interação social entre compradores e vendedores contribuem para a consecução da governança relacional. O construto exibe confiabilidade de 0,90 e variância extraída de 0,76, sugerindo que seus indicadores medem o que se propõem a fazer. Apesar disso, são levantados três itens que abordam questões sobre os reflexos das relações de negócio nas atitudes dos ofertantes e nas demandas dos clientes.

2.3 BENEFÍCIOS

Brown e Frazier (1978) compreendem as operações comerciais entre empresas como interações interpessoais e dinâmicas, que envolvem compromisso, confiança e dependência recíproca. Para Jackson (1985), tais aspectos aproximam ofertantes e clientes, bem como equilibram as recompensas almejadas e os custos incorridos em uma situação de troca. Entretanto, isso só é possível quando ambos conseguem aproveitar os momentos de negociação para dialogar, fortalecer seus laços e compreender as demandas um do outro.

Segundo Day e Wensley (1988), as organizações constantemente buscam por alternativas que lhes proporcionem vantagens competitivas superiores. Nessa perspectiva, ofertantes e clientes se preocupam em estabelecer vínculos que lhes garantam o atendimento de suas expectativas e vantagens excepcionais, como ilustrado na Figura 2. Tudo isso, focado na possibilidade de melhorar seu desempenho individual, bem como direcionar, ou redirecionar, suas ações para a criação de valor.

Figura 2 – Elementos de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Day e Wensley (1988).

Os ofertantes interessados em desenvolver vantagens competitivas que os diferenciem de seus concorrentes precisam proporcionar Benefícios superiores (PETERAF, 1993). Isso acontece, porque os mesmos representam o primeiro elemento analisado pelos clientes, antes de iniciar uma operação comercial. Nessa perspectiva, destaca-se que os vínculos entre ambos são essenciais para garantir a continuidade e sucesso do negócio, podendo ser do tipo transacional ou relacional (MORGAN; HUNT, 1994).

Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) mencionam que apesar dos ofertantes e clientes se envolverem em operações comerciais, cujos Benefícios sejam superiores as suas expectativas, muitas delas são assimétricas. Assim, há situações em que apenas um dos lados da díade consegue perceber e capturar valor, ao passo em que o outro é mais vulnerável a perdê-lo. Isso revela que há situações de troca que incorrem em conflitos de interesses, riscos e expectativas, que interferem na qualidade e continuidade do relacionamento.

Nas interações entre empresas, Doney e Cannon (1997) apontam a confiança como um atributo importante para o estabelecimento de operações comerciais bem-sucedidas. Assim, a mesma pode gerar recompensas que se refletem na continuidade das interações entre empresas e na assinatura de novos contratos formais. Seguindo essa prerrogativa, as mesmas só se solidificam quando promovem a troca de informações e geram Benefícios recíprocos (WILSON; VLOSKY, 1997).

Dyer e Singh (1998) destacam que as trocas entre empresas são iniciadas com o intuito de criar vantagens competitivas que não podem ser obtidas isoladamente. Nessa perspectiva, o capital dos ofertantes tende a ser maximizado, com a finalidade de estender tanto os limites operacionais e financeiros da relação, como os de seus clientes. Logo, ao imprimirem esforços capazes de alinhar seus interesses para um objetivo comum, os mesmos abrem espaço para o desenvolvimento de parcerias gratificantes e convenientes.

Gronroos (1999), explica que relações de negócio confiáveis e rentáveis envolvem esforços de comunicação direcionados para a resolução de conflitos de interesse. Freeman et al. (2002) destacam que isso só é possível quando reúne fatores interpessoais, apropriados para o atendimento das necessidades de ofertantes e clientes, com a operação comercial. Para Bangens e Araújo (2002), esse tipo de comportamento se fundamenta na experiência e credibilidade transmitida em outras situações de troca.

Ulag e Eggert (2006) comentam que os ofertantes focam suas ações estratégicas nas expectativas dos clientes, com o intuito de fortalecer a relação de negócio. Isso, porque, a realização de ações conjuntas, durante o processo de negociação, aproxima os interesses de ambos e amplia o número de Benefícios que podem atender aos seus anseios. Contudo,

Palmatier (2008) destaca que os mesmos não podem ser criados, entregues e/ou capturados por apenas um dos lados da díade.

Barakat, Lara e Gosling (2011) confirmam a ideia de que ofertantes e clientes só se envolvem em uma situação de troca quando buscam algum tipo de valor. Por essa razão, o seu sucesso se fundamenta em ações interativas, preocupadas com a reciprocidade e o desenvolvimento de vantagens competitivas (BRITO; BRITO, 2012). Para Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012), o gerenciamento de suas ações, bem como o respeito às crenças e valores éticos, sociais e ambientais, são essenciais para garantir o sucesso do negócio.

2.3.1 Benefícios Centrais

Os Benefícios Centrais (BC) consideram o cuidado do ofertante em imprimir qualidade ao produto negociado e o entregar em boas condições de uso aos seus clientes. Segundo Walter, Hölzle e Ritter (2002), a combinação desses dois elementos propicia a continuidade das operações comerciais entre empresas, ao passo em que gera vantagens competitivas para o cliente. Cater e Cater (2009) destacam que esse tipo de postura contribui para um sentimento de contentamento, o que impulsiona a criação, entrega e captura de valor.

As operações entre empresas se pautam no conhecimento prévio sobre os desejos de ofertantes e clientes (ANDERSON; NARUS, 1984). Isso se reflete na maximização do capital disponível, a fim de atender às suas expectativas, ao mesmo tempo em que reduz Custos e aumenta Benefícios. Seguindo essa lógica, Kalwani e Narayandas (1995) destacam que ambos só criam operações comerciais colaborativas, quando as mesmas propiciam melhorias significativas ao seu desempenho.

Para Gadde e Snehota (2000), quando uma organização se propõe a desenvolver relacionamentos cooperativos, a mesma busca obter Benefícios que possam satisfazer suas necessidades. Nessa perspectiva, os clientes investem tempo e recursos em situações que lhes pareçam compensatórias, rentáveis e competitivas (ULAGA; EGGERT, 2001). Logo, os ofertantes se preocupam em analisar quais de suas funções podem criar, entregar e capturar valor (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001).

Em ambientes competitivos, destaca-se que o diálogo é essencial para que a negociação entre empresas possa atender às expectativas de todos os envolvidos na operação comercial (STUMP; ATHAIDE; JOSHI, 2002). Conseqüentemente, a customização prioriza os interesses dos clientes, ao mesmo tempo em que lhes garante vantagens competitivas. Por

essa razão, a qualidade do produto e as condições de entrega podem determinar a longevidade de suas trocas (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002).

A qualidade e distribuição do produto são consideradas por Ulaga (2003) como direcionadores de valor, adequados para iniciar e manter bons negócios. Nesse contexto, destaca-se que a qualidade, em si, é um fator que favorece o desempenho operacional das organizações, ao mesmo tempo em que garante consistência ao processo de produção e cria laços de confiança. Complementarmente, questões, como prazo, flexibilidade e precisão, na remessa do produto, estimulam a criação, entrega e captura de valor.

Segundo Menon, Homburg e Beutin (2005), as trocas interativas entre empresas são apropriadas quando permitem reduzir conflitos de interesse e gerar Benefícios recíprocos. Para Gerlach, Kohler e Spiller (2005) a qualidade do produto é um elemento importante para as operações comerciais entre empresas. Nesse contexto, o foco das situações de troca consiste em criar, entregar e capturar algum tipo de vantagem que atenda às demandas de ofertantes e clientes.

Ulaga e Eggert (2006) comentam que a preocupação do ofertante com a qualidade e as especificações técnicas de um produto é essencial para o atendimento das necessidades de cada cliente. A falta de padronização, ou até mesmo o uso inadequado de insumos, podem afetar negativamente o desempenho de suas atividades operacionais. Dessa maneira, quando um ofertante se preocupa em atender às demandas externas, o mesmo direciona suas ações para o cultivo de novas operações (YAMASHITA; GOUVÊA, 2007).

Para Silva et al. (2007), quando um negócio se estabelece com base nos principais Benefícios percebidos e capturados pelos clientes, o mesmo tende a gerar um atributo pontual de satisfação. A qualidade percebida explica o comportamento da díade em situações de troca e interfere no modo como enxergam suas experiências (OLIVEIRA et al., 2008). Sendo assim, os Benefícios criados e entregues pelos ofertantes, para a relação de negócio, fundamentam-se na adoção de ações mais colaborativas junto aos seus clientes.

Destaca-se que, quando os ofertantes reconhecem suas habilidades e as aperfeiçoam, os mesmos se inclinam a realizar trocas fundamentadas no valor (HUTT; SEPH, 2010). Com isso, os clientes passam a selecionar seus fornecedores, somente quando avaliam os Benefícios que lhes são oferecidos na negociação. Por sua vez, esse processo se prolonga quando possibilita a criação de um ambiente comunicativo, cooperativo, satisfatório, confiável e comprometido (CAMBRA-FIERRO; POLO-REDONDO, 2011).

Klauck e Matos (2012) destacam que os Benefícios inerentes ao desenvolvimento de situações interativas merecem um cuidado especial. O fato é que as mesmas são estabelecidas

em ambientes nos quais os concorrentes também realizam trocas fundamentadas na qualidade e entrega do produto. Nesse contexto, uma operação comercial, pautada nesses elementos, desenvolve vantagens competitivas superiores (LAMARCA; SRESNEWSKY; BARRETO, 2014).

Considerando os pontos enumerados, compreende-se que a qualidade do produto e o desempenho auferido com a sua entrega são requisitos básicos para o estabelecimento de trocas entre empresas. Dessa maneira, quando as interações envolvem um alto valor agregado, ofertantes e clientes se preocupam em desenvolver práticas capazes de promover Benefícios Centrais, mediante o desenvolvimento de uma postura mais ativa e apropriada para o aperfeiçoamento de suas competências técnicas. Por conseguinte,

- **Hipótese 2a (H_{2a}):** Os Benefícios Centrais têm influência positiva no Valor para a Relação.
- **Hipótese 2b (H_{2b}):** Os Benefícios Centrais têm influência positiva no Valor para o Cliente.

2.3.2 Mensuração dos Benefícios Centrais

Considerando as hipóteses enumeradas, compreende-se que as situações de troca são constituídas com o propósito de criar, entregar e capturar algum tipo de Benefício. Quando se trata de sua mensuração, destaca-se que há algumas abordagens fundamentadas no uso de medidas unidimensionais. Contudo, a adoção de um modelo com duas dimensões se mostra mais adequado para tratar dos Benefícios Centrais, o que impulsiona o uso das escalas abordadas por Cater e Cater (2009), como ilustrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Dimensões e indicadores para mensurar os Benefícios Centrais

(continua)

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|---------------------------|--|
| Qualidade do produto (QP) | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal nos fornece produtos de melhor qualidade. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal é o que melhor atende aos nossos padrões de qualidade. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, os produtos do fornecedor principal são mais confiáveis. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal nos fornece uma qualidade de produtos mais consistente ao longo do tempo. |

(conclui)

| CONSTRUTOS | INDICADORES |
|-------------------------------|---|
| Desempenho com a entrega (DE) | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal tem melhor desempenho no que se refere a respeitar datas de entrega. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, as entregas do fornecedor principal são mais exatas (sem partes faltando e sem partes erradas). |

Fonte: Adaptado de Cater e Cater (2009).

Apesar de compreender a qualidade do produto como um elemento primordial para iniciar uma situação de troca, o construto discutido por Sweeney, Soutar e Johnson (1999) não foi considerado como adequado para medir os Benefícios Centrais. Isso, porque, contempla indicadores que dependem do preço percebido e das especificidades técnicas do insumo negociado. Além disso, destaca variáveis que tratam sobre a mercadoria em si: confiabilidade, dependência, durabilidade e acabamento.

McDougall e Levesque (2000) apontam um único indicador de qualidade para traduzir o propósito de uma situação de troca entre empresas. O mesmo encontra-se vinculado à capacidade técnica do fornecedor que se envolve em uma operação comercial com outra organização. Logo, o uso de um item isolado limita o conhecimento sobre os Benefícios Centrais a serem percebidos pelos envolvidos em uma situação de troca.

A composição do produto ofertado é tratada por Ulaga e Chacour (2001) como uma medida de qualidade percebida como valor pelos clientes. A mesma considera as características, variedade, consistência, natureza e facilidade de uso, como elementos de valor para as operações comerciais. Contudo, não contempla fatores vinculados ao modo como é colocado à disposição do cliente, para uso e/ou operacionalização, o enquadrando como um tipo de benefício singular, não aplicável em *commodities*.

No estudo desenvolvido por Menon, Homburg e Beutin (2005), o construto referente aos Benefícios Centrais é composto por três indicadores de medida, dos quais dois possuem confiabilidade menor do que 0,70. No modelo, tais Benefícios são apresentados como uma variável interveniente, que depende da qualidade do produto e da confiança. As variáveis adotadas para medir o primeiro construto limitam a percepção sobre seus atributos, ao passo em que a confiança retrata aspectos da governança relacional.

Os construtos discutidos por Ulaga e Eggert (2006) e Eggert, Ulaga e Schultz (2006) contemplam os Benefícios Centrais, observando o quanto os ofertantes podem contribuir para uma situação de troca. Os mesmos vinculam os Benefícios a qualidade do produto e o desempenho obtido com a sua distribuição. Tudo isso leva em consideração o uso de escalas

com confiabilidade acima de 0,90 e validade convergente de 0,75, além de pontos sobre a rejeição de mercadorias com defeitos, variações em suas propriedades e erros na entrega.

Justificando a escolha do construto utilizado no presente estudo, destaca-se que nas discussões de Cater e Cater (2009) a qualidade do produto e o desempenho alcançado com a sua entrega simbolizam Benefícios Centrais. Sendo assim, ao se analisar os itens que tratam dos atributos da mercadoria, destaca-se que apresentam confiabilidade entre 0,82 e 0,86. Os mesmos indicam o quanto os ofertantes conseguem produzir em termos de Benefícios direcionados para a relação e para os clientes.

Em se tratando da questão do desempenho com a entrega, os dados apontam que os itens abordados dispõem de confiabilidade acima de 0,70. A referida dimensão é tratada por Cater e Cater (2009), como resultado da capacidade dos ofertantes em entregar o que foi acordado, dentro do prazo e de forma precisa. Logo, há um tipo de Benefício que satisfaz aos clientes e garante a continuidade de um negócio vantajoso para ambos.

2.3.3 Benefícios Adicionais

Os Benefícios Adicionais (BA) contemplam elementos que vão além do produto, uma vez que só são percebidos com a continuidade das operações comerciais. A abertura de ofertantes e clientes para o desenvolvimento de estratégias interativas flexibiliza suas ações individuais, ao mesmo tempo em que reduz conflitos de interesses e criam vantagens competitivas (GADDE; SNEHOTA, 2000). Ademais, a possibilidade de diálogo e o oferecimento de um serviço de apoio ao processo de produção, torna as situações de troca mais adequadas para o atendimento de suas demandas (ULAGA, 2003).

Anderson e Narus (1984) destacam a qualidade nos serviços de atendimento ao cliente como um elemento essencial para iniciar um bom negócio. Nessa perspectiva, um ofertante pode se tornar mais atrativo do que seus concorrentes, de acordo com a postura que assume ao estabelecer seu primeiro contato de venda. Para Kalwani e Narayandas (1995), quando o mesmo aproveita cada encontro, para investir na interação com seus clientes e torná-la mais agradável, eles ganham a sua confiança e criam novas possibilidades de troca.

Uma operação comercial cooperativa também fornece Benefícios que vão além da qualidade, em si, do produto adquirido (GADDE; SNEHOTA, 2000). Conseqüentemente, a flexibilidade dos ofertantes para solucionar problemas e reduzir conflitos destaca as trocas entre empresas como economicamente mais vantajosa do que à oferecida pela concorrência

(ULAGA; EGGERT, 2001). Walter, Ritter e Gemünden (2001) apontam que esse tipo de comportamento estimula os fornecedores a assumirem uma postura mais arrojada, focada no atendimento de suas necessidades e nas de seus clientes.

Para Stump, Athaide e Joshi (2002), o desenvolvimento de ações conjuntas e personalizadas, conduz ofertantes e clientes para uma situação de troca mais favorável do que a proposta pela concorrência. Logo, o diálogo entre ambos torna a customização do produto mais interessante, a ponto de reduzir problemas operacionais e maximizar a produção. Bangens e Araújo (2002) destacam que, nesse tipo de ambiente, os mesmos se dispõem a aprender e direcionar seus esforços para a captura de Benefícios Adicionais.

Em operações comerciais com *commodities*, Ulaga (2003) aponta que os ofertantes estão mais propensos a criar e entregar Benefícios Adicionais aos seus clientes. Tudo isso, de modo a construir um espaço favorável ao alinhamento de seus objetivos e que permita solucionar problemas (ULAGA; CHACOUR, 2001). Nesse contexto, os compradores são atraídos e retidos, tanto pela qualidade do produto, como pela possibilidade de interação com seu atual fornecedor.

A criação e entrega de Benefícios Adicionais tem chamado a atenção dos clientes, principalmente, quando esses conseguem desenvolver ações mais colaborativas e duradouras. Segundo Menon, Homburg e Beutin (2005), esse tipo de vantagem não é algo estabelecido previamente pelos clientes, ao se iniciar uma situação de troca, mas o estimula a prolongar suas operações comerciais. Logo, quando os ofertantes conhecem o processo de produção no qual estão envolvidos e somam outros valores, os mesmos realocam seu capital, com a finalidade de reduzir problemas de competitividade.

As discussões de Ulaga e Eggert (2006) ressaltam que a concessão de Benefícios extras, de cunho operacional, fortalece os laços entre ofertantes e clientes. Por conseguinte, a falta de cuidado com o processo de negociação, o predispõe a procurar por outros fornecedores, que sejam capazes de lhes garantir Benefícios superiores. Yamashita e Gouvêa (2007) comentam que, diante da concorrência acirrada e das necessidades dos clientes, uma postura mais ativa, capaz de antecipar as demandas dos clientes, desestimula a mudança de fornecedor.

Silva et al. (2007) mencionam que, quando um ofertante efetivamente se preocupa em criar um ambiente de suporte ao cliente, o mesmo busca deixá-lo mais seguro para construir uma relação duradoura. Por sua vez, se a qualidade desse tipo de serviço fica aquém das necessidades do cliente, a mesma pode se tornar um indicador de que a operação não é confiável e nem merece ser continuada (OLIVEIRA et al., 2008). Logo, pra que perdure, as

expectativas e intenções dos clientes precisam ser conhecidas e minimamente atendidas (CATER; CATER, 2009).

A busca por resultados favoráveis reconhece que todos os Benefícios representam uma medida de valor que conduz o relacionamento entre empresas ao longo do tempo (HUTT; SEPH, 2010). Desse modo, embora os clientes selecionem seus ofertantes com base nos Benefícios oferecidos durante a negociação, a continuidade só é percebida quando há outras recompensas. Para Cambra-Fierro e Polo-Redondo (2011), tais situações só se consolidam quando os interesses da díade são alinhados, e seus recursos se complementam.

Segundo Klauck e Matos (2012), o que motiva a construção de um negócio bem-sucedido é o interesse da díade em angariar vantagens sem precedentes. Nessa perspectiva, se desenvolvem em um ambiente no qual as responsabilidades precisam ser partilhadas, a ponto de imprimir melhorias significativas ao desempenho. Logo, uma operação comercial de alto valor requer, não só a efetivação de um serviço de apoio, mas uma maior interação entre as partes envolvidas (LAMARCA; SRESNEWSKY; BARRETO, 2014).

Ante ao exposto, quando se soma a negociação de um produto, o serviço de apoio e uma maior interação pessoal entre ofertantes e clientes, o vínculo tende a se prolongar, e a concorrência perde seu poder de persuasão. Nesse contexto, um valor adicional passa a ser embutido na operação comercial, a ponto de ampliar o canal de comunicação e interação. Isso permite com que os ofertantes fiquem mais atentos às demandas da relação e de seus clientes, a ponto de afastar os concorrentes em potencial. Então,

- **Hipótese 2c (H_{2d}):** Os Benefícios Adicionais têm influência positiva no Valor para a Relação.
- **Hipótese 2d (H_{2d}):** Os Benefícios Adicionais têm influência positiva no Valor para o Cliente.

2.3.4 Mensuração dos Benefícios Adicionais

Com base nas hipóteses elencadas, concebe-se que as operações comerciais também buscam criar, entregar e capturar Benefícios além do esperado. As medidas utilizadas para tratar de sua mensuração costumam ser dispostas em uma única dimensão. Por conseguinte, compreendendo que o uso de um modelo com bidimensional é mais adequado para abordar a

questão dos Benefícios Adicionais, adotou-se as escalas apresentadas por Cater e Cater (2009), como ilustrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Dimensões e indicadores para mensurar os Benefícios Adicionais

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|------------------------|--|
| Serviço de apoio (SA) | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal tem mais disponibilidade quando precisamos de informação. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal nos fornece informações apropriadas. |
| Interação pessoal (IP) | Em comparação com o segundo fornecedor, é mais fácil trabalhar com o fornecedor principal. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, temos um relacionamento profissional melhor com o fornecedor principal. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, há melhor cooperação entre a equipe do fornecedor principal e a nossa. |

Fonte: Adaptado de Cater e Cater (2009).

Sweeney, Soutar e Johnson (1999) apontam a qualidade do serviço de apoio como um fator estratégico primordial para o sucesso de qualquer operação comercial entre empresas. Contudo, apesar de tratarem a qualidade do serviço sob a perspectiva funcional e técnica, os indicadores não foram considerados apropriados para medir os Benefícios Adicionais. Observa-se que há uma associação com o risco financeiro, e o conteúdo dos seus itens são mais adequados para discutir questões de governança relacional.

No estudo desenvolvido por McDougall e Levesque (2000), o Benefício relacional exhibe somente uma variável de medida, capaz de indicar se a operação comercial apresenta um diferencial competitivo, que satisfaça aos anseios de seus clientes. O seu conteúdo está associado à interação pessoal e à cordialidade entre os interessados em iniciar e manter uma situação de troca. Contudo, destaca-se que a sua adoção como medida de análise limita a percepção quanto à captura de Benefícios.

Os componentes relacionados ao serviço de apoio e à promoção de ações, são apresentados por Ulaga e Chacour (2001) como Benefícios Adicionais. Os mesmos envolvem questões vinculadas à assistência técnica, à rapidez no serviço, à confiabilidade, às interações e à imagem da organização, como medidas que propiciam um valor extra para as operações comerciais. Contudo, tais variáveis discutem a confiança como um conceito de qualidade do serviço, direcionado para a governança relacional.

Menon, Homburg e Beutin (2005) contemplam, em seus Benefícios Adicionais, seis itens, dos quais apenas três possuem confiabilidade maior do que 0,60. Destaca-se, também,

que, no modelo apresentado em seu estudo, tais vantagens são tratadas como uma variável interveniente, que estabelece uma associação de dependência com o trabalho conjunto e as características do ofertante. Sendo assim, os indicadores listados são mais adequados para retratar os recursos necessários para sustentar uma situação de troca.

As dimensões discutidas por Ulaga e Eggert (2006) e Eggert, Ulaga e Schultz (2006) contemplam vantagens intermediárias e operacionais como medidas de valor. Quando se trata dos Benefícios Adicionais, constata-se que as variáveis apresentadas na segunda dimensão tratam dos Recursos relacionais. Por conseguinte, o construto referente aos Benefícios intermediários exibe uma confiabilidade acima de 0,90 e uma validade convergente de 0,73, contemplando questões sobre interação, resolução de problemas e especificidade.

A determinação dos construtos adotados no presente estudo chama a atenção para os pontos discutidos por Cater e Cater (2009), quanto ao tratamento do serviço de apoio e às interações pessoais, como Benefícios extras para a operação comercial. Analisando os itens reflexivos que versam sobre o serviço de apoio, os mesmos apresentam confiabilidade acima de 0,77. Isso indica o quanto os ofertantes podem tornar o negócio atraente e vantajoso.

No que diz respeito à interação pessoal, observa-se que seus indicadores reflexivos dispõem de confiabilidade acima de 0,80. Esse construto é tratado por Cater e Cater (2009), como uma consequência da capacidade de ofertantes e clientes em realizar atividades conjuntas, com o intuito de ampliar sua percepção sobre os benefícios oferecidos. Com isso, compreende-se que oferece um Benefício extra, que afasta a concorrência, ao passo em que atrai novos clientes e mantém um diferencial competitivo para os negócios já existentes.

2.4 CUSTOS

Os Custos (CT) de um negócio envolvem todos os gastos incorridos por ofertantes e clientes ao decidirem iniciar, ou tornar contínua, uma operação comercial entre empresas. Nesse contexto, os esforços impressos por cada membro da díade, na situação de troca, precisam ser analisados com atenção, uma vez que podem implicar no aumento ou diminuição do preço de um produto (HADJIKHANI; THILENIUS, 2005). Sendo assim, os gastos assumidos durante a sua operacionalização e aquisição devem ser rastreados até estar disponível para uso (ULAGA, 2003).

Em ambientes competitivos, destacam-se que ações colaborativas implicam em gastos e/ou custos a serem assumidos por ofertantes e clientes envolvidos em uma operação comercial (JACKSON, 1985). Sendo assim, mudanças no processo de fornecimento de um produto geram riscos e custos que são capazes de interferir no seu compromisso com o negócio. Para Day e Wensley (1988), as organizações, efetivamente, só se relacionam quando objetivam criar, entregar e capturar um valor superior aos Custos de suas trocas.

Crosby, Evans e Cowles (1990) destacam que a qualidade de uma operação comercial entre empresas e o cuidado com os vínculos determinam a continuidade ou descontinuidade de suas interações. Nessas condições, um alto nível de interdependência tende a interferir no capital investido, nos custos de transação e na mudança de fornecedor. O valor criado nessas circunstâncias se fundamenta na troca de conhecimentos e em ações conjuntas, cujos Custos de um negócio só podem ser assumidos pelas partes envolvidas.

Destaca-se que os custos realizados por cada um dos membros da díade precisam ser equilibrados, ao considerar o seu propósito em criar competências distintivas. Seguindo essa lógica, Cespedes (1994) aponta a comunicação e a adoção de atitudes claras nas situações de troca, como elementos essenciais para a criação, entrega e captura de valor. Logo, qualquer custo adicional no ajuste de sua atividade de produção ou nos laços estabelecidos podem ser desfavoráveis (WILSON; VLOSKY, 1997).

Em um ambiente dinâmico, Cannon, Achrol e Gundlach (2000) chamam a atenção para as operações comerciais discutidas e firmadas contratualmente entre ofertantes e clientes. Isso, porque, um negócio formal consegue transmitir segurança e gerar custos de mudança, que, a curto e a médio prazos, não compensam. Nessa perspectiva, Gadde e Snehota (2000) destacam que o sucesso operacional e financeiro de um contrato incorre em Custos, principalmente, quando envolve situações de troca mais colaborativas.

Compreendendo que a missão dos ofertantes consiste em entregar um produto e/ou serviço que atendam às demandas de seus clientes, Ulaga e Eggert (2001) declaram que esse comportamento demanda sacrifícios financeiros. Por essa razão, uma relação de negócio só é capaz de criar um valor significativo, quando incorrem em Custos. Para Walter, Ritter e Gemünden (2001), o desenvolvimento de qualquer tipo de ação colaborativa resulta em gastos, especialmente quando se soma as competências estratégicas de cada um.

Segundo Wathne, Biong e Heide (2001), as interações entre empresas envolvem operações econômicas e relações sociais interdependentes, que detêm um elevado custo de mudança. Assim, ao desenvolverem interações colaborativas e promissoras, ofertantes e clientes investem na aquisição de ativos e práticas organizacionais, que atendem a uma única

demanda. Nesse contexto, Ulaga (2003) aponta que o desenvolvimento de ações colaborativas só se prolonga quando os Custos diretos e de operacionalização criam valor.

Paralelamente, destaca-se que a destinação de dinheiro para iniciar novos negócios, ou manter os já existentes, interfere na qualidade do produto negociado (ULAGA; CHACOUR, 2001). Para Bronzo (2004), operações comerciais cooperativas estimulam o desenvolvimento de novas experiências e o aprendizado, ao passo em que reduzem custos de transação e ações oportunistas. Tais pontos são tratados por Menon, Homburg e Beutin (2005), como um indicativo de que os ofertantes atendem às demandas de seus clientes.

Considerando que há Custos nas operações entre empresas, Hadjikhani e Thilenius (2005) destacam que a reciprocidade é iniciada quando ofertantes e clientes se conectam e destinam parte de seu capital para o negócio. Isso se dá porque as mesmas estimulam o desenvolvimento de operações comerciais conjuntas e interdependentes. Logo, Ulaga e Eggert (2006) comentam que, para a efetiva inclusão de qualquer insumo na atividade de produção, é primordial ter conhecimentos sobre os Custos envolvidos.

Balestrin e Arbage (2007) destacam os ativos adquiridos e as incertezas de uma operação comercial entre empresas, como pontos a serem considerados por ofertantes e clientes que desejem iniciar um novo negócio. O cuidado com a margem de lucro e o alcance de vantagens competitivas também merecem atenção, pois incorrem em custos (LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008). Sendo assim, gastos para manter clientes inconstantes ou pouco lucrativos precisam ser avaliados, para não prejudicar o desempenho de ambos.

Na vertente financeira, Silva (2009) aponta o custo de ingresso de um ofertante no mercado como um fator que também precisa ser observado antes de iniciar qualquer tipo de operação comercial. Isso, porque, o valor de uma interação pode se tornar irre recuperável, a ponto de não trazer recompensas. Além disso, questões não financeiras, inerentes às suas habilidades e competências, também precisam ser medidas, pois influenciam na criação, entrega e captura de valor.

Salienta-se que, quando se trata do Valor percebido, faz-se necessário reconhecer, não só os Benefícios da interação, mas os esforços realizados para iniciá-la e mantê-la (CATER; CATER, 2009). Isso, porque, os Custos com o desenvolvimento de atividades operacionais influenciam no modo como os relacionamentos se consolidam (HUTT; SPEH, 2010). Por consequência, o Custo de um negócio entre empresas inclui esforços que vão além das bases utilizadas para a determinação do preço de um produto.

O empenho envolvido em uma operação comercial costuma ser tratado como sacrifícios ou Custos gerais, que impactam nos interesses de ofertantes e clientes. No entanto,

Faria (2010) destaca que os mesmos não estão vinculados somente aos gastos considerados na formação do preço oferecido ao cliente, mas observa os Custos incorridos na operação comercial. Por essa razão, as ações colaborativas só se efetivam quando os Custos de um negócio são menores do que os oferecidos pela concorrência.

Kumar et al. (2011) frisam que questões pertinentes à mensuração de valor e o rumo da organização também precisam ser observadas, de modo a mapear os recursos disponíveis e os reflexos no seu desempenho. Isso é importante, porque vantagens competitivas inimitáveis incorrem em Custos que merecem atenção especial, antes mesmo de se tomar qualquer decisão sobre um negócio. Corroborando com essa ideia, Andrade et al. (2011) salientam que os custos de transação e os laços de confiança precisam ser observados para avaliar a continuidade, ou não, de uma operação comercial.

Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) comentam que os Custos incorridos para se determinar as condições de aquisição, posse e uso dos produtos e/ou serviços requerem cautela. Nessa perspectiva, reforçam que ofertantes e clientes precisam ficar atentos sobre a continuidade, ou não, de um negócio, no sentido de maximizar seu capital e reduzir custos desnecessários. Isso revela o quanto é importante identificar se vale a pena manter uma operação comercial já existente, ou se é preferível correr riscos excepcionais e iniciar novas interações.

Com base nas discussões apresentadas, depreende-se que qualquer operação comercial entre empresas incorre em Custos, independentemente do estágio em que se encontre. Salienta-se que, em uma situação saudável, os mesmos costumam ser traduzidos, em Custos diretos, de aquisição e operacionais. Nessa perspectiva, a interação entre empresas só se torna atrativa e propõe valor quando os Benefícios percebidos se sobressaem. Logo,

- **Hipótese 3a (H_{3a}):** Os Custos de um negócio têm influência negativa no Valor para a Relação.
- **Hipótese 3b (H_{3b}):** Os Custos de um negócio têm influência negativa no Valor para o Cliente.

2.4.1 Mensuração dos Custos

Refletindo sobre as hipóteses de pesquisa, compreende-se que uma situação de troca também incorre em Custos, sejam eles do tipo econômico, financeiro e/ou operacional. Nessas

condições, destaca-se que os mesmos podem ser assumidos, tanto por ofertantes como por clientes que almejam criar, entregar e capturar Benefícios em suas operações comerciais. Dentre as principais discussões sobre os Custos, sobressai aquelas que tratam do Custo direto, Custo de aquisição e Custo operacional.

Os argumentos que fundamentam as negociações entre empresas, priorizam o tratamento dos Benefícios, ao passo em que abordam, timidamente, a questão dos Custos. Por essa razão, adotou-se um modelo formativo, que contempla as dimensões discutidas por Menon, Homburg e Beutin (2005), como a mais conveniente para tratar sobre o assunto. Logo, os itens apresentados no Quadro 10 se propõem a comparar os Custos incorridos em seus negócios atuais e os realizados em outras situações de troca.

Quadro 10 – Dimensões e indicadores para mensurar os Custos

| DIMENSÕES | INDICADORES |
|-------------------------|---|
| Custo direto (CD) | Preço de compra. |
| Custo de aquisição (CA) | Custos de manutenção do estoque. |
| | Custos de pedido. |
| | Custos de entrega. |
| | Custos de coordenação e comunicação entre empresas. |
| Custo operacional (CO) | Custos de fabricação. |
| | Custos de pesquisa e desenvolvimento. |
| | Custos de coordenação dentro da sua empresa. |
| | Custos associados com períodos de ociosidade. |

Fonte: Adaptado de Menon, Homburg e Beutin (2005).

Para Sweeney, Soutar e Johnson (1999), o Custo ou sacrifício deve ser medido pelo preço de referência pago por um produto. Por sua vez, embora os itens listados apresentem confiabilidade acima de 0,70, o estudo aponta que há um vínculo de dependência entre essa variável e os riscos assumidos com o negócio, tanto em termos financeiros, como de desempenho. Outro ponto que motiva o seu descarte, diz respeito ao conteúdo de suas afirmativas considerarem a existência de produtos similares no mercado, o que não se aplica às *commodities*.

Os Custos inerentes à construção de uma relação de negócio sustentável são tratados por Ulaga e Eggert (2001), como um componente de valor que merece atenção especial. O mesmo apresenta uma confiabilidade de 0,90, para um construto que abarca três itens como medidas de valor para os Custos incorridos em uma operação comercial entre empresas.

Nessa perspectiva, consideram o tempo de entrega de um produto, a coordenação de atividades e o preço negociado, como elementos que interferem na situação de troca.

O construto apresentado por Menon, Homburg e Beutin (2005) discute uma configuração formativa para os Custos, uma vez que aponta o Preço de compra, o Custo de aquisição e os Custos operacionais como medidas que interferem negativamente no valor. Destaca-se que tais itens observam tanto a disposição do cliente em pagar pelo produto, quanto os gastos assumidos pelo ofertante, pois os mesmos se refletem na negociação e nas ações desenvolvidas antes de iniciar uma situação de troca.

Menon, Homburg e Beutin (2005) acentuam o Custo de aquisição como um elemento que merece atenção especial. O mesmo interfere no Valor para a Relação, apesar de se mostrar pouco significativo para os Clientes. Considerando esses aspectos e o conteúdo dos itens, tal medida fica melhor apresentada, com a exclusão dos Custos administrativos e das Despesas operacionais, da escala.

No conteúdo dos itens abordados por Ulaga e Eggert (2006), o preço em si é tido como sinônimo dos Custos assumidos pelo ofertante, para colocar um produto e/ou insumo em ponto de venda. Uma das metodologias adotadas para a sua formação, consiste na análise dos gastos que incidem sobre a atividade de produção. Salienta-se que, embora o referido indicador apresente uma única variável de análise, os dados indicam que a mesma detém 0,03 da variância explicada do modelo.

Ulaga e Eggert (2006) também discutem os Custos de aquisição e operacionais como dimensões que interferem no Valor de um negócio, principalmente quando comparados com os da concorrência. A primeira detém 0,07 da variância explicada do modelo e pode ser reduzido com a ajuda dos ofertantes no gerenciamento dos estoques. Já o segundo possui uma variância explicada de 0,10 e adotam pontos como produção e ociosidade, como medidas que interferem na redução de Custos.

Os Custos são abordados por Cater e Cater (2009) em uma dimensão única e considera os Custos do produto, como medidas que contribuem para a satisfação do cliente. O conteúdo do item adotado para avaliar essa medida é abordado como resultado do Preço que os clientes estão dispostos a pagar, em comparação com o que lhe é oferecido pela concorrência. Como a mesma é unidimensional e apresenta uma variância extraída nula, foi desconsiderada como parâmetro de análise.

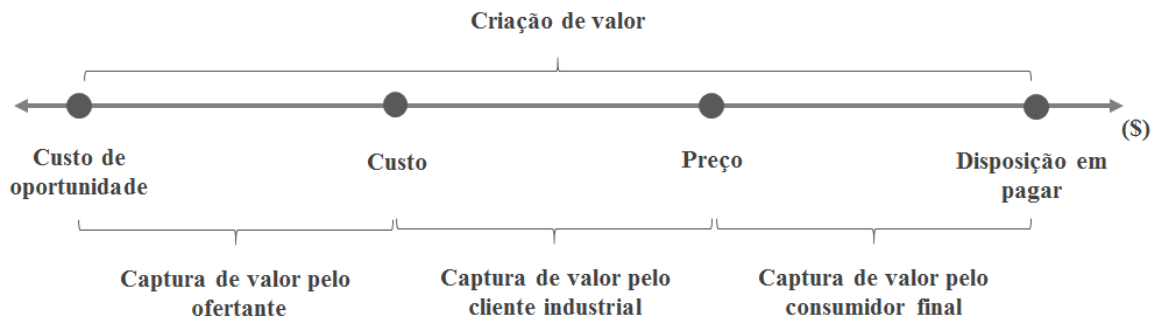
Gil-Saura, Severe-Francés e Fuentes-Blasco (2010) consideram os Custos como uma medida de valor inerente à logística de entrega de um produto e/ou serviço. Por conseguinte, despreza a existência de fatores operacionais e de formação do Preço de venda, como

elementos que podem contribuir com o Custo-Benefício de uma operação comercial. Como o conteúdo do referido construto aborda questões mais bem representadas junto aos Benefícios Centrais e Práticas do Relacionamento, o mesmo foi descartado como medida de avaliação dos Custos.

2.5 VALOR PERCEBIDO

Nas operações comerciais entre empresas, a busca pelo valor assemelha-se a um jogo, no qual ofertantes e clientes interagem, com a finalidade de criar, entregar e capturar algo (BRANDENBURGER; STUART JR, 1996). Por sua vez, quando se trata do valor, alguns elementos precisam ser considerados, dentre os quais destacam-se: simetria da informação, interesses, disponibilidade de recursos, ações colaborativas e custo de oportunidade. Os mesmos interferem nas estratégias de negociação, bem como no que é percebido e capturado pelas partes envolvidas, como pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Criação e captura de valor



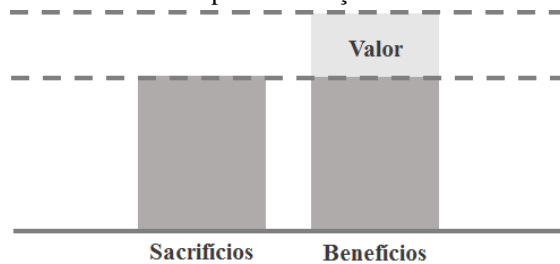
Fonte: Adaptado de Brandenburger e Stuart Jr (1996).

Analisando as perspectivas de criação e captura de valor, compreende-se que, no ambiente macro, a concorrência pode alterá-las (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 1997). Isso se reflete no nível de satisfação dos clientes a cada nova situação de troca e na sincronização de suas ações, a favor da promoção de benefícios estratégicos. Sendo assim, situações que envolvem o desejo ou o juízo de valor precisam ser analisadas, com o intuito de identificar qual o nível de abstração, a fonte, o uso pretendido e tempo de permanência necessários.

Em se tratando do valor, Ramírez (1999) destaca que os negócios entre indústrias e a cocriação são elementos que podem construir ou destruir valor ao longo do tempo. Nesse contexto, o que é agregado pelas indústrias pode se mostrar como puramente transacional, sendo percebido apenas financeiramente. Com a cocriação, o mesmo passa a ser partilhado e envolve outros aspectos, capazes de valorizar a interação e propiciar a continuidade de suas operações comerciais (ULAGA, 2001).

A aproximação entre ofertantes e clientes é tratada por Forsstrom (2003) como um meio de se criar valor para as organizações. Apesar disso, a continuidade e durabilidade desse tipo de vínculo está associada ao que é percebido e capturado por cada um dos envolvidos no processo de negociação, como ilustrado na Figura 4. Destaca-se que quando os membros da díade têm a intenção de estabelecer ações mais colaborativas, a simples aproximação ou conquista pontual de um cliente não é suficiente para garantir o valor para o negócio.

Figura 4 – Valor medido pela diferença entre benefícios e sacrifícios



Fonte: Adaptado de Forsstrom (2003).

Eggert, Ulaga e Schultz (2006) destacam que a criação de valor não pode ser examinada pontualmente, haja vista que as operações comerciais entre empresas se desenvolvem em um ciclo dinâmico. Logo, precisam ser analisadas e reajustadas a cada negociação, de modo a garantir a continuidade das interações. Para Payne, Storbacka e Frow (2008), o mesmo pode ser cocriado, seguindo um modelo de mão-dupla, no qual ofertantes e clientes trocam experiências, aprendem e utilizam racionalmente o seu capital.

Em trocas puramente transacionais, o valor costuma ser direcionado para a perspectiva econômica, ao passo em que as de cunho relacional valorizam a entrega de recompensas superiores. Considerando que o foco do estudo se prende ao Valor recíproco, Corsaro e Snehota (2010) destacam que o mesmo também pode ser definido com base em atributos estratégicos e sociais, uma vez que as operações comerciais envolvem a criação, entrega e captura de Valor para a Relação de negócio, os Ofertantes e seus Clientes.

Barakat, Lara e Gosling (2011) apontam que a criação, entrega e captura de valor em ambientes B2B permite iniciar, manter, realçar ou descontinuar uma operação de compra e venda. Isso, porque, o mesmo só é alcançado quando engloba fatores técnicos, vinculados à qualidade percebida, bem como questões comportamentais, psicológicas e sociais, que, somadas, geram um diferencial competitivo. Para Porter e Kraemer (2011), a atuação conjunta e a partilha de responsabilidades contribuem para a promoção dos valores econômicos e sociais.

O desenvolvimento de estratégias interativas propicia o fortalecimento das operações comerciais entre empresas e a acomodação de seus interesses, uma vez que estabelece uma situação de troca confortável (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Logo, quando a díade mantém uma comunicação intensa e atividades conjuntas, os conflitos de interesse se minimizam. Para Klauck e Matos (2012), tudo isso é motivado pela busca por Benefícios superiores, capazes de gerar trocas e vantagens competitivas sem precedentes.

2.5.1 Valor para a Relação

O Valor para a Relação (VR) observa os esforços dos ofertantes e clientes, para iniciar e manter uma operação comercial bem-sucedida, em que os Benefícios são maiores do que os Custos incorridos. Sendo assim, o modo como conseguem direcionar seus esforços para consolidar o negócio e promover ações focadas no atendimento de seus interesses é crucial para a relação (PETERAF; BARNEY, 2003). Além de tudo, considera o uso eficiente dos ativos disponíveis e o desenvolvimento de práticas focadas no bom andamento de suas trocas, como medidas que agregam valor (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007).

Crosby, Evans e Cowels (1990) destacam que a interação e o adequado gerenciamento das operações comerciais entre empresas permitem criar Valor para a Relação de negócio. Logo, quando o ofertante consegue desenvolver sua *expertise* e satisfazer seus clientes, consegue criar novas oportunidades de compra e venda (GIL-SAURA; FRASQUET-DELTORO; CERVERA-TAULET, 2009). Para Brandenburger e Stuart Jr (1996), isso se fundamenta no modo como as estratégias, atitudes e intenções são determinadas, em uma situação de troca.

Em um ambiente competitivo, McGee e Rubach (1997) salientam que cabe aos ofertantes ficarem atentos à hostilidade do mercado para, assim, criar valor para si e seus clientes. Isso, porque, o mesmo só se preocupa em investir em uma situação de troca, quando

pode obter um valor superior ao que lhe é oferecido em outros cenários. Nesse contexto, Cannon e Perreault Jr (1999) apontam que o valor só é criado, entregue e capturado, quando transmitem Benefícios que excedam aos Custos.

De acordo com Bowman e Ambrosini (2000), as trocas em ambientes B2B precisam considerar o que a díade julga como valor, na ocasião em que suas operações comerciais se configuram. Para tanto, destacam a maximização dos recursos disponíveis e o poder de barganha como medidas que fundamentam o lucro realizado com a venda (ULAGA; EGGERT, 2001). Ulaga (2001) comenta que esse tipo de recompensa só é percebido quando os clientes têm o interesse em criar e entregar valor.

Destaca-se que, diante das relações de negócios, os ofertantes compreendem a criação de valor sob dois aspectos funcionais (WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Um deles é focado no atendimento dos interesses dos clientes, na lucratividade, no volume de produção e em garantias de continuidade do relacionamento. Já o outro requer a participação interativa de diferentes indivíduos e assume uma postura mais preocupada com a inovação, as demandas do mercado, as necessidades futuras de seus clientes e o acesso ao capital de produção.

Compreende-se que a criação de valor contempla o desenvolvimento de Benefícios que se sobrepõem aos Custos incorridos com o negócio, principalmente quando se deseja consolidar as operações comerciais entre empresas. Para Peteraf e Barney (2003), esse tipo de situação funciona como um meio em que os ofertantes atraem, conquistam e retêm clientes, com o intuito de gerar vantagens competitivas. Desse modo, a disponibilidade de recursos e a forma como os mesmos são alocados limitam suas trocas.

O Valor para a Relação é tratado por Ulaga e Eggert (2006) e Eggert, Ulaga e Schltz (2006), como resultado da análise dos Benefícios percebidos e Custos assumidos pelos ofertantes. Nessa perspectiva, Crook e Combs (2007) destacam que o gerenciamento da cadeia de suprimentos permite instituir ações mais colaborativas, focadas na criação, entrega e captura de valor. Isso, porque, as chances de sobrevivência de um negócio pouco lucrativo, ou sem qualquer estímulo para a interação entre empresas, tende a diminuir com o tempo.

Krause, Handfield e Tyler (2007) destacam em seu estudo que o uso eficiente do capital dos ofertantes e seus esforços para iniciar uma situação de troca são essenciais para a entrega de valor. Nessa perspectiva, apontam os elementos cognitivos, estruturais e relacionais, como medidas que influenciam positivamente nesse processo. Para Palmatier, Dant e Grewal (2007), fatores, como dependência de recursos, economia de Custos, laços estabelecidos e normas relacionais instituídas, também contribuem para o desenvolvimento de ações focadas no desempenho de suas operações comerciais.

Payne, Storbacka e Frow (2008) comentam que a aprendizagem organizacional indica o quanto o ofertante pode aproveitar de cada uma de suas oportunidades de encontro, para planejar suas ações e trocar experiências. De acordo com Whipple, Lynch e Nyaga (2010), embora o desenvolvimento de ações colaborativas possa gerar relacionamentos do tipo ganha-ganha, os ofertantes compreendem que isso é incerto. Isso, porque, nem todos os indivíduos que atuam em ambientes interativos estão interessados em criar e entregar valor, ou dividir responsabilidades e riscos.

O Valor para a Relação, segundo Flint, Blocker e Boutin Jr (2010), considera o reconhecimento das potenciais expectativas e necessidades dos clientes, quando os mesmos selecionam um fornecedor. Assim, os ofertantes se mostram mais sensíveis ao atendimento de seus anseios, ao mesmo tempo em que se preocupam em atender suas demandas técnicas. Li, Wang e Cheng (2010), destacam que tal fato desestimula o compromisso com cadeias de abastecimento que prezem apenas pela transação em si.

Songailiene, Winklhofer e McKechnie (2011) destacam que um bom negócio precisa ser avaliado sob três dimensões de valor: financeiro, estratégico e de cocriação. Nessa perspectiva, consideram as experiências, capacidades e competências das partes envolvidas, como direcionadores de sucesso para o negócio. Singh e Koshy (2011) comentam que o modo como os ofertantes se comportam em uma operação comercial entre empresas, alavancam suas vendas e determinam como o mesmo poder ser criado, entregue e capturado.

O desenvolvimento de ações conjuntas impulsiona os ofertantes a idealizarem suas estratégias, fundamentadas na busca por vantagens colaborativas mais interessantes do que as da concorrência (CAO; ZHANG, 2011). Sendo assim, a eficiência das operações comerciais entre empresas está vinculada ao modo como cada um reconhece seu papel no negócio. Para O’Cass e Ngo (2012), isso depende tanto de fatores ambientais como da capacidade dos ofertantes em orientar suas ações para a entrega de valor.

Ito et al. (2012) compreendem que a discussão sobre a captura de valor se fundamenta nas dificuldades que ofertantes e clientes têm, em reter para si, parte do que foi produzido. Em situações de troca, que envolvem a cocriação, o mesmo não é distribuído e absorvido na mesma proporção por todos os membros, mas sim, partilhado. Nessa perspectiva, entre as dimensões de valor de uso e de troca, um dos lados da díade pode criar, entregar e capturar mais Benefícios do que o outro.

O’Cass e Sok (2013) destacam que o valor é orientado por atitudes inovadoras, assumidas por ofertantes interessados em iniciar uma situação de troca bem-sucedida. Segundo Baptista (2014), a mesma se desenvolve em ambientes altamente dinâmicos e

competitivos, que requerem o desenvolvimento de ações focadas na criação e entrega de valor. Logo, para garantir a longevidade de suas operações comerciais, precisam conhecer quais as suas capacidades e necessidades, para, assim, terem condições de interagir e adaptar seus recursos às demandas de seus Clientes.

O Valor para a Relação considera o modo como o ofertante direciona parte de seu capital para às demandas de seus Clientes. Nessa perspectiva, o mesmo só consegue propor algo quando atende as expectativas do negócio. Ou seja, utiliza-se dos Recursos relacionais que detêm, bem como dos Benefícios e Custos, para iniciar e manter uma operação comercial satisfatória e com Valor recíproco. Sendo assim,

- **Hipótese 4a (H_{4a}):** O Valor para a Relação tem influência positiva na Satisfação com o relacionamento.
- **Hipótese 4b (H_{4b}):** O Valor para a Relação tem influência positiva no Valor recíproco.

2.5.2 Mensuração do Valor para a Relação

Com base no conteúdo das hipóteses apresentadas, salienta-se que os ofertantes só se envolvem em uma situação de troca, quando visualizam a partilha do valor. O mesmo costuma ser medido com uma única dimensão e considera os aspectos concernentes aos Recursos relacionais, Benefícios e Custos de um negócio, como antecedentes. Logo, compreendendo o quanto o Valor para a Relação é importante para uma operação comercial vantajosa, adotou-se o construto proposto por Eggert, Ulaga e Schultz (2006), como ilustrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Construto e indicadores para mensurar o Valor para a Relação

| CONSTRUTO | INDICADORES |
|----------------------|---|
| Valor para a Relação | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal acrescenta mais valor para o relacionamento. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, ganhamos mais em nosso relacionamento com o fornecedor principal. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, a relação com o fornecedor principal é mais valiosa. |
| | Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal cria mais valor, quando se compara os Custos e Benefícios do relacionamento. |

Fonte: Adaptado de Eggert, Ulaga e Schultz (2006).

Ulaga e Eggert (2001) medem o Valor para a Relação, considerando a razão entre os Benefícios obtidos e os Custos incorridos com as operações comerciais entre empresas. Consequentemente, não apresentam uma escala de avaliação, mas ponderam o que os ofertantes compreendem como medidas de valor, em termos de Benefícios e Custos. Logo, como não dispõe de uma medida adequada, a referida metodologia de análise foi desconsiderada.

No estudo desenvolvido por Walter, Ritter e Gemünden (2001) consideram-se as funções diretas e indiretas que os ofertantes podem assumir quando se envolvem em uma operação comercial. Para tanto, são apresentados sete elementos que tratam do efeito dessas funções nos Benefícios e utilidades que podem alcançar, ao se associarem com seus clientes. Destaca-se que, apesar de apontar uma confiabilidade entre 0,74 e 0,86, o seu uso foi descartado como medida de análise, por priorizar apenas questões de rentabilidade e utilidade, deixando de lado os aspectos relacionais em si.

Eggert, Ulaga e Schultz (2006) medem o valor de uma relação de negócio com o uso de um construto composto por quatro variáveis. O mesmo apresenta uma confiabilidade de 0,92 e variância extraída de 0,81, o que sugere robustez e validade. Além disso, destaca-se que ele dispõe de consistência interna e foi utilizado em outros estudos, com a finalidade de avaliar as operações comerciais entre empresas (ULAGA; EGGERT, 2006; GIL-SAURA; FRASQUET-DELTERO; CERVERA-TAULET, 2009).

O estudo de O’Cass e Ngo (2012) aponta que o Valor para a Relação está diretamente vinculado à capacidade de inovação do ofertante, principalmente no que diz respeito ao produto e às atividades de *marketing*. Os dados revelam que o construto apresenta uma variância extraída de 0,62 e confiabilidade de 0,89, indicando que é válido. Apesar disso, foi descartado, por considerar apenas o posicionamento do ofertante diante de uma operação comercial entre empresas.

2.5.3 Valor para o Cliente

O Valor para o Cliente (VC) reflete tudo aquilo que o mesmo consegue perceber e capturar, para si, como Benefícios superiores aos Custos de se iniciar e manter uma operação comercial. Consequentemente, o diálogo entre as partes envolvidas e a preocupação em adaptar o produto negociado às necessidades do cliente, propicia a criação e entrega de um valor excedente e inimitável (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Portanto, quando os

ofertantes direcionam seus recursos com essa finalidade, os mesmos proporcionam um diferencial competitivo (RAMSAY, 2005).

Brandenburger e Stuart Jr (1996) explicam que um negócio de valor vai além da entrega de um produto e/ou serviço padrão, porque o mesmo só se inicia quando ofertantes e clientes se preocupam com a operação comercial. Sweeney, Soutar e Johnson (1999) destacam que, além da qualidade e preço negociados sobre um produto, o Valor percebido pelo cliente é outro fator que contribui e influencia em suas decisões sobre compras.

O Valor percebido pelos clientes em uma situação de troca resulta da análise do custo-benefício de cada operação comercial, ao passo em que determina suas intenções futuras (McDOUGALL; LEVESQUE, 2000). Considerando isso, compreende-se que os mesmos julgam e percebem o valor da negociação, quando analisam se o uso de um produto atende aos seus interesses (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Isso coloca as suas características como um elemento que respalda, mas não determina, o desenvolvimento de um negócio vantajoso.

Na perspectiva do cliente, o valor só é percebido quando os ofertantes iniciam seu relacionamento, com o propósito de criar e entregar algo superior ao que lhe é oferecido pela concorrência (ULAGA, 2001). Em situações de troca, Ulaga e Chacour (2001) apontam que esse tipo de comportamento sinaliza que há momentos em que suas operações comerciais são fundamentadas na qualidade do produto e direcionadas para o atendimento das expectativas dos clientes. Logo, a percepção e captura de valor precisam considerar a análise cuidadosa dos Benefícios e Custos de um negócio para, assim, decidir se vale a pena continuá-la.

Compreendendo que o Valor se respalda na análise dos Benefícios e Custos percebidos, os ofertantes e clientes precisam conhecer bem qual o seu papel para, dessa forma, tomarem decisões sobre suas trocas (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002). Conseqüentemente, questões vinculadas à qualidade técnica e operacional de um produto e/ou serviço têm um aspecto pouco representativo para as operações comerciais. Seguindo essa lógica, a análise das funções que assume durante a negociação e as informações sobre fornecedores alternativos auxiliam na determinação do Valor para o Cliente.

Na área de gestão, tem-se observado o desenvolvimento de diversos estudos envolvendo a criação de valor, com foco no atendimento das necessidades dos clientes (RAMSAY, 2005). Dentre os quais, ressaltam-se aqueles que contemplam as percepções da dade em termos de Benefícios e/ou vantagens de cunho econômico, estratégico, operacional e de *marketing*. Sendo assim, analisar a sua concepção diante do desenvolvimento de ações mais colaborativas é algo que merece atenção especial.

Em ambientes de troca interativos, a redução de conflitos de interesse e a entrega de Benefícios auxiliam na determinação do Valor para o Cliente. Menon, Homburg e Beutin (2005) destacam que isso ocorre quando o foco de uma operação comercial é o atendimento das expectativas e necessidades de seus clientes. Por conseguinte, o cuidado com tais elementos requer a pronta capacitação dos envolvidos na negociação, principalmente quanto as suas especificações técnicas e o atendimento do padrão de qualidade.

Mattsson, Ramaseshan e Carson (2006) assinalam que o preparo dos ofertantes, quando deliberam sobre suas estratégias de venda, não pode ser a única medida utilizada para atrair e reter clientes. Os mesmos também precisam se sentir motivados a reconhecer suas próprias habilidades e competências, de modo a criar e entregar algo superior para ambos (CORSTEN; KUMAR, 2005)). Logo, destaca-se, como um dos meios de estímulo, a implantação de políticas institucionais focadas no desenvolvimento de ações colaborativas.

O Valor percebido pelos clientes em uma operação comercial influencia em suas decisões sobre compras futuras (GALLARZA; GIL-SAURA, 2006). Isso é perceptível quando as experiências vivenciadas com a utilidade do produto são positivas e criam um conceito de troca satisfatório. Segundo Crook e Combs (2007), o papel de barganhar e legitimar o valor de uma situação de troca, interessante e atrativa, cabe aos envolvidos no negócio.

Krause, Handfield e Tyler (2007) ressaltam que os ofertantes conseguem estabelecer laços de confiança e comprometimento, quando melhoram suas atividades. Para Palmatier, Dant e Grewal (2007), o sucesso de um negócio está diretamente vinculado ao quanto os clientes conseguem perceber e capturar como valor em uma operação comercial. Sendo assim, a complementaridade de recursos e os ativos específicos podem ampliar a sua capacidade de produção, ao mesmo tempo em que permite atender as demandas do mercado.

No modelo discutido por Payne, Storbacka e Frow (2008), o cliente percebe o valor em suas operações comerciais, quando vivenciam alguma experiência positiva com seus ofertantes e consegue aprender com ela. Por consequência, a troca de conhecimentos e a disponibilidade de informações sobre suas atividades operacionais reduzem conflitos. Para Singh e Koshy (2011), acompanhar o seu funcionamento é essencial para identificar quais de suas ações propiciam a construção ou destruição de Valor para o negócio.

Song et al. (2012) comentam que o Valor percebido pelos clientes está vinculado diretamente às funções assumidas pelos ofertantes, quando o mesmo têm o interesse de iniciar e manter uma situação de troca vantajosa. Dependendo do modo como as suas interações se estabelecem e a frequência com que cada ação se desenvolve, eles criam e partilham

Benefícios que satisfazem as suas demandas (FLINT; BLOCKER; BOUTIN JR, 2011). Arelado a isso, destaca-se que mudanças no ambiente e na concorrência, estimulam os ofertantes a entregarem um valor adicional e duradouro para o negócio.

Ito et al. (2012) comentam que os ofertantes interessados em prolongar uma operação comercial inclinam-se a criar um alto valor de uso aos clientes. Dessa forma, destaca-se que o mesmo só é alcançado quando se envolvem em uma situação de troca vantajosa e faz uso do produto adquirido (O’CASS; SOK, 2013). Por conseguinte, essa percepção depende do julgamento que se tem sobre os Recursos relacionais, Benefícios e Custos.

O Valor para os Clientes resulta dos esforços empreendidos pelos ofertantes para iniciar e manter um negócio. A captura de valor tem origem nas experiências vivenciadas com o uso do produto, após iniciada uma operação comercial. A mesma considera, tanto os Recursos relacionais envolvidos, como os Benefícios e Custos que contribuem para a sua satisfação e o Valor recíproco. Dessa forma,

- **Hipótese 4c (H_{4c}):** O Valor para o Cliente tem influência positiva na Satisfação com o relacionamento.
- **Hipótese 4d (H_{4d}):** O Valor para o Cliente tem influência positiva no Valor recíproco.

2.5.4 Mensuração do Valor para o Cliente

Considerando o conteúdo das hipóteses listadas, cabe frisar que, ao iniciarem uma operação comercial, o foco do cliente consiste em perceber e capturar valor. Por sua vez, quando se analisa as medidas existentes, observa-se que as mesmas são mensuradas em uma única dimensão. Por conseguinte, compreendendo que o conteúdo avaliado é importante, adotou-se o construto proposto por Walter, Hölzle e Ritter (2002), por considerá-lo o mais adequado para retratar o Valor para o Cliente, como pode ser visto no Quadro 12.

Quadro 12 – Construto e indicadores para mensurar o Valor para o Cliente

(continua)

| CONSTRUTO | INDICADORES |
|----------------------|---|
| Valor para o Cliente | Como você avalia o valor de todos os Benefícios e Custos associados a este relacionamento com o fornecedor. |
| | O valor do relacionamento com este fornecedor é, em comparação a relacionamentos com fornecedores alternativos muito altos. |

(conclui)

| CONSTRUTO | INDICADORES |
|----------------------|--|
| Valor para o Cliente | Tudo em toda esta relação com o fornecedor tem um valor muito alto para nossa empresa. |
| | Como você avalia o valor de todas as contribuições de desempenho que sua empresa ganha deste fornecedor (por exemplo: volume, informações sobre mercado, tecnologias). |

Fonte: Adaptado de Walter, Hölzle e Ritter (2002).

O Valor para o Cliente é medido por McDougall e Levesque (2000) com um único item que aborda aspectos financeiros envolvidos em uma operação comercial. Por sua vez, considerando que o vínculo entre empresas contempla outros pontos, destaca-se que, quando se trata das questões sobre a qualidade e a relação em si, a avaliação sobre a percepção fica prejudicada. Logo, o uso dessa escala foi descartado por avaliar e direcionar as intenções de compras dos clientes.

Walter, Hölzle e Ritter (2002) avaliam o Valor percebido pelo cliente, considerando o que consegue perceber e capturar como vantajoso em um negócio. O referido construto é composto por quatro itens, apresenta uma confiabilidade de 0,93 e uma variância extraída de 0,76, o que sugere que permite avaliar o Valor para o Cliente. Além disso, destaca-se que todos os indicadores são significativos e permitem identificar as funções assumidas pelos ofertantes e reconhecidas pelos clientes envolvidos em uma situação de troca.

O Valor percebido pelos clientes é medido por Menon, Homburg e Beutin (2005), com o uso de um construto composto por quatro itens, e observa os efeitos da relação custo-benefício como medida de análise. Destaca-se que o mesmo apresenta uma confiabilidade de 0,90 e uma variância extraída de 0,68, o que indica que seu conteúdo é válido e mede o que se propõe a fazer. Por sua vez, a análise individual de cada item aponta que um deles apresenta uma baixa confiabilidade (0,44), o que limita a sua mensuração.

Gallarza e Gil-Saura (2006) apresentam o valor para os clientes, como resultado de suas experiências em cada oportunidade de encontro. Logo, destacam o valor social, as alternativas para mudança de ofertante, a aparência e os esforços despendidos, como medidas diretamente vinculadas ao valor. A referida dimensão apresenta três itens de análise e confiabilidade de 0,89, sendo descartada, por abordar apenas questões sobre a experiência vivenciada em uma única situação de troca.

Singh e Koshy (2011) discutem a concepção do Valor para o Cliente, considerando as estratégias adotadas pelos ofertantes, quando atendem as suas expectativas e obtém um desempenho satisfatório. O construto exhibe cinco itens de análise, tratando sobre o seu

comportamento diante das demandas, para uma confiabilidade de 0,64. Considerando esses aspectos e o conteúdo de cada item auferido, o construto mencionado foi descartado como medida de análise para a presente tese.

A percepção dos clientes é medida no estudo de O’Cass e Sok (2013), com base no valor capturado com o uso do produto. O construto apresenta sete indicadores, para uma variância explicada de 0,53 e confiabilidade de 0,95, isso indica que é válido para avaliar o Valor percebido. Destaca-se que o seu descarte se deu em razão do conteúdo dos itens listados observar a existência de produtos similares como objeto de troca, o que não ocorre com as *commodities*.

2.6 SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO

A Satisfação com o relacionamento (SAT) traduz um sentimento de contentamento de ofertantes e clientes, quando decidem iniciar e manter uma operação comercial vantajosa. Logo, todo o entusiasmo que cerca uma situação de troca entre empresas, permite atender e priorizar as expectativas advindas com o negócio (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). Ademais, também favorecem o desenvolvimento de relacionamentos mais interativos e duradouros (FLINT; BLOCKER; BOUTIN JR, 2011).

Anderson e Narus (1984) mencionam que o comportamento dos ofertantes se molda aos desejos de seus clientes, reduz Custos e maximiza Benefícios. Nesse contexto, apontam a comunicação entre as partes, como seu principal aliado, uma vez que permite desenvolver ações mais cooperativas, que diminuem conflitos de interesses e aumentam a satisfação de suas necessidades. Jackson (1985) corrobora com essa ideia quando esclarece que a troca de experiências e a combinação de recursos são fundamentais para consolidar operações comerciais rentáveis e bem-sucedidas.

Em se tratando do Valor recíproco, assinala-se que as trocas entre empresas são satisfatórias, apenas quando a díade consegue perceber e capturar valor em suas ações. Para Day e Wensley (1988), esse tipo de comportamento é válido para organizações ativas, preocupadas em desenvolver vantagens competitivas superiores. Logo, o equilíbrio entre o que a mesma realiza de melhor e o que efetivamente é valorizado como competência distintiva precisa ser identificado e analisado.

Crosby, Evans e Cowles (1990) comentam que uma operação comercial entre empresas é saudável quando ofertantes e clientes conseguem se sentir bem com o resultado de suas ações. Isso se reflete na percepção de ambos quanto ao nível de entusiasmo transmitido em cada situação de troca. Para Moorman, Zaltman e Deshpande (1992), o nível de Satisfação com o relacionamento sinaliza o quanto as expectativas de ambos estão sendo priorizadas e atendidas com o negócio.

Destaca-se que a continuidade e o sucesso das interações entre empresas dependem do modo como os ofertantes e clientes definem seu papel durante a negociação (MORGAN; HUNT, 1994). Cespedes (1994) compreende que isso só acontece quando o negócio se pauta na troca de informações oportunas. Isso, porque, quando as necessidades de ambos são desconhecidas ou difíceis de diagnosticar, qualquer mudança repentina pode custar caro e tornar a operação comercial incerta.

Quando se trata do nível de satisfação, Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) evidenciam que, apesar dos ofertantes e clientes enxergarem sua existência, problemas de assimetria da informação podem torná-la desproporcional. Logo, há situações em que apenas um dos lados da díade consegue perceber e capturar valor, enquanto o outro fica mais vulnerável para perdê-lo. Apesar disso, Kalwani e Narayandas (1995) comentam que as relações só se efetivam quando satisfazem aos interesses de ambos.

Para Lusch e Brown (1996), as operações comerciais são interpessoais e requerem a aproximação de ofertantes e clientes, para o desenvolvimento de trocas mais interativas e que satisfaçam as suas necessidades. Para McDougall e Levesque (2000), dependendo do que os mesmos conseguem captar, as suas intenções podem indicar a descontinuidade do negócio ou propor novas interações. Destaca-se que o mesmo é conduzido pelo nível de qualidade e valor observado com o uso do produto.

Barringer e Harrinson (2000) destacam que as operações comerciais entre empresas são iniciadas com o intuito de combinar recursos, bem como propiciar a criação e entrega de valor. Para Sirdesmukh, Singh e Sabol (2002), é nesse contexto que as decisões a serem tomadas pela díade precisam ser analisadas. Isso quer dizer que a satisfação dos ofertantes e a continuidade do negócio são sensíveis ao modo como suas ações são conduzidas.

Segundo Rossomme (2003), o nível de satisfação com uma situação de troca considera, tanto questões pertinentes à padronização dos serviços e/ou produtos, como as experiências vivenciadas com o seu uso. Logo, o julgamento desse atributo também destaca o papel de cada um dos indivíduos envolvidos na operação comercial, assim como o seu reflexo na atividade de produção, como medidas de valor. Gerlach, Kohler e Spiller (2005) apontam

que o mesmo se soma à possibilidade de construção de laços capazes de nortear e prolongar o negócio entre empresas.

Para Hadjikhani e Thilenius (2005), o modo como as conexões entre empresas se mantêm, determina o seu nível de satisfação com a situação de troca. Salienta-se que o estímulo à permuta de informações entre os indivíduos envolvidos nas operações comerciais, também é capaz de direcionar suas ações, para o atendimento de seus interesses. Gallarza e Gil-Saura (2006) alertam que o contentamento com o negócio se reflete no quanto à relação e os clientes conseguem perceber e capturar de valor.

Uлага e Eggert (2006) indicam que as parcerias entre empresas só se mantêm quando geram recompensas que superem todos os esforços dos ofertantes e satisfaçam não só as suas necessidades, mas as de seus clientes. Logo, a qualidade do relacionamento passa a ser medida pelo nível de contentamento de ambos, com suas operações comerciais (OLIVEIRA et al., 2008). O reconhecimento desse atributo também interfere no modo como enxergam suas experiências e estabelecem suas próximas estratégias de troca.

Lages, Lancastre e Lages (2008) comentam que o desempenho de um negócio tem uma associação direta com o nível de satisfação de ofertantes e clientes, quando se trata do atendimento de suas expectativas. Para Cater e Cater (2009), esse atributo só é alcançado quando ambos conseguem perceber valor em suas operações comerciais. Por conseguinte, o gerenciamento dos recursos e dos Benefícios envolvidos na situação de troca também podem determinar a continuidade, ou não, de suas interações.

Flint, Blocker e Boutin Jr (2011) apontam que a satisfação é um indicador positivo das operações comerciais entre empresas, uma vez que permite gerar vínculos fundamentados no valor e na lealdade. Para Cambra-Fierro e Polo-Redondo (2011), o desenvolvimento de trocas satisfatórias se orienta para o longo prazo, em situações de troca em que os interesses da díade são atendidos. Desse modo, quando a comunicação, cooperação, confiança, comprometimento e reconhecimento de suas capacidades se desenvolvem, a longevidade do negócio é real.

Lamarca, Sresnewsky e Barreto (2014) comentam que, no atual contexto, uma situação de troca satisfatória fundamenta-se no que é percebido e capturado pela díade. Sendo assim, quando as interações envolvem um alto valor agregado, ambos se preocupam em potencializar suas ações estratégicas e direcioná-las para o atendimento de suas demandas (WAGNER; EGGERT; LINDEMANN, 2010). Isso os conduz para o desenvolvimento de uma postura mais ativa, focada no diálogo e na reciprocidade.

Refletindo sobre os pontos anunciados, conclui-se que a Satisfação com o relacionamento, além de receber influência do Valor percebido, também contribui com a

reciprocidade. O mesmo traduz o sentimento de ofertantes e clientes com suas experiências, bem como aponta o quanto estão interessados em se envolver em novas operações comerciais. Nesse ponto de vista, somente com o pleno envolvimento com a situação de troca é que a mesma se torna satisfatória e propicia Valor recíproco. Em vista disso,

- **Hipótese 5 (H₅):** A Satisfação com o relacionamento tem uma influência positiva no Valor recíproco.

2.6.1 Mensuração da Satisfação com o relacionamento

Com base na hipótese exibida, entende-se que a Satisfação com o relacionamento é uma medida que contribui para o Valor recíproco. Quando se trata de sua mensuração em ambientes B2B, destaca-se que as escalas existentes são unidimensionais. Logo, considerou-se o conteúdo do construto discutido por Lages, Lancastre e Lages (2008), como o mais adequado para tratar do assunto, como anunciado no Quadro 13.

Quadro 13 – Construto e indicadores para mensurar a Satisfação com o relacionamento

| CONSTRUTO | INDICADORES |
|---------------------------------|--|
| Satisfação com o relacionamento | No geral, estamos satisfeitos com a Empresa X. |
| | Estamos satisfeitos com o que a empresa X faz por nós. |
| | Se tivéssemos que fazer de novo, ainda escolheríamos usar a Empresa X. |

Fonte: Adaptado de Lages, Lancastre e Lages (2008).

O construto apresentado por Anderson e Narus (1984) é unidimensional e trata a satisfação como sinônima da cooperação entre empresas. As relações são discutidas como resultado de um processo de comunicação ativo, conduzido com o intuito de reduzir conflitos de interesse e atender às expectativas individuais de ofertantes e clientes. O mesmo foi desconsiderado, por combinar itens que abordam sobre a satisfação e cooperação, em um único construto.

Cannon e Perreault Jr (1999) destacam a satisfação com o fornecedor, como um elemento importante para uma operação comercial. Para tanto, analisam esse construto em diferentes contextos de relacionamento, obtendo uma confiabilidade de 0,84 e variância extraída de 0,67. Mas, como incluem um item sobre insatisfação, que interfere na

continuidade do negócio, bem como indicadores com índices abaixo do mínimo desejável (0,47 e 0,50), o mesmo foi descartado.

A satisfação é medida por McDougall e Levesque (2000), com o uso de dois itens que tratam da percepção dos clientes, quanto ao atendimento de suas expectativas em uma operação comercial. Dessa forma, destacam que as suas intenções não são movidas pelos mesmos fatores que determinam a Satisfação com o relacionamento, mas como uma decisão fundamentada em perspectivas. Logo, ao considerar que a mesma e as suas intenções podem ser avaliadas conjuntamente, o referido construto foi rejeitado.

A satisfação é medida por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), com base nas perspectivas dos clientes, quando se envolvem em uma operação comercial gratificante. O construto apresenta uma escala unidimensional e confiabilidade de 0,94. Apesar disso, ele destaca uma única experiência dos clientes e não observa a relação de negócio como um todo, além de desconsiderar que outras situações de troca, podem ter gerado experiências distintas da vivenciada no momento da pesquisa.

A presença de indicadores aceitáveis de confiabilidade (0,88) e variância extraída (0,71) impulsionou o uso dos itens abordados por Lages, Lancastre e Lages (2008). O construto retrata o estado emocional e racional dos envolvidos na operação comercial, como algo favorável aos seus interesses. Sendo assim, a Satisfação com o relacionamento resume as interações vivenciadas em outras situações de troca, bem como os Recursos relacionais empregados, Benefícios adquiridos e Custos incorridos.

Cater e Cater (2009) contemplam a satisfação dos clientes com a operação comercial, como uma medida de valor que precisa ser analisada, de modo a garantir lealdade atitudinal e comportamental. Para tanto, apresenta um construto composto por três itens, com confiabilidade de 0,93 e variância extraída de 0,82. Apesar disso, o conteúdo de um dos indicadores destaca o senso de justiça, que melhor se aplica para questões sobre equidade entre ofertantes e clientes envolvidos em uma situação de troca.

Nas operações comerciais entre empresas, cabe ao ofertante reconhecer as necessidades de seus clientes, bem como promover ações que os satisfaçam. Flint, Blocker e Boutin Jr (2011) comentam que, quando isso ocorre, os mesmos se sentem estimulados a iniciar novas interações e a desenvolver atividades mais colaborativas. Para tanto, apresenta uma escala composta por três indicadores, que dispõe de confiabilidade de 0,88 e variância extraída de 0,80, que é comprometida, por abordar as interações pessoais como um determinante para a felicidade.

2.7 VALOR RECÍPROCO

O Valor recíproco (REC) resulta de tudo aquilo que os membros da díade conseguem, sob uma mesma operação comercial, perceber e capturar como valor para a relação e para si. Sendo assim, vai além do simples criar, ou da cocriação, uma vez que centra esforços na conquista de Benefícios para a relação (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006) e para os Clientes (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002). Logo, o Valor recíproco considera o atendimento satisfatório das demandas de ambos, diante de uma situação de troca, em que todos ganham (FROW; PAYNE, 2011).

As empresas são tratadas por Lanning e Michaels (1988), como um sistema estratégico de valor, capaz de criar e entregar algo positivo para o negócio, principalmente quando consideram os Recursos relacionais, Benefícios e Custos. Nesse contexto, o mesmo se fundamenta no que os clientes julgam como essencial para o negócio, e o que os ofertantes estão dispostos a entregar, além do produto em si. Por conseguinte, a preocupação sobre como o valor criado pode ser percebido e capturado, torna-se preponderante.

Vargo e Lusch (2004) apontam que a lógica das trocas entre empresas, tem-se alterado ao longo do tempo, o que posiciona os Recursos relacionais como determinantes de vantagens competitivas. Nesse contexto, o processo de negociação não envolve apenas o produto, mas o Valor percebido e capturado com a operação comercial. Nesse contexto, Lindgreen e Wynstra (2005), destacam que a reorientação de valor é atraente para a díade, pois estimula o desenvolvimento de ações conjuntas, focadas na satisfação e continuidade de suas interações.

Os negócios fundamentados na criação e entrega de valor são discutidos por Ballantyne e Varey (2006), observando o valor em uso, a troca de experiências, os aspectos relacionais e o diálogo. Seguindo essa lógica, Lusch, Vargo e O'Brien (2007) destacam que a adoção de atitudes inovadoras e a complementaridade de recursos tornam suas operações comerciais mais valiosas para ofertantes e clientes. Na prática, tal perspectiva é discutida por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) como medidas que precisam ser analisadas com atenção, antes de criar e entregar valor.

Payne, Storbacka e Frow (2008) tratam o Valor recíproco como o resultado de ações focadas na cocriação e no uso dos Recursos relacionais disponíveis para a interação entre os membros da díade. A mesma destaca a troca de experiências como um fator preponderante, capaz de propor melhorias ao sucesso de ambos. Sendo assim, esses aspectos requerem certo

cuidado quanto à dinâmica de uso do capital, bem como o equilíbrio entre Benefícios e Custos.

Vargo e Lusch (2008) comentam que não há um consenso nas discussões teóricas sobre o valor criado, entregue e capturado por ofertantes e clientes. Alguns compreendem que o mesmo deve estar embutido unicamente no produto, enquanto outros destacam o desenvolvimento de ações conjuntas, como medidas que sustentam a operação comercial. Segundo Ramaswamy (2008), as experiências vivenciadas em uma situação de troca permitem entregar algo para os envolvidos no negócio.

Destaca-se que os conhecimentos adquiridos por ofertantes e clientes é a base para a criação de valor com as operações comerciais (RAMASWAMY, 2009). Corroborando com isso, Vargo e Lusch (2011) salientam que o valor embutido em uma situação de troca requer a integração e compartilhamento dos recursos disponíveis. Logo, o desenvolvimento de ações mais colaborativas e focadas na cocriação, melhora o desempenho de ofertantes e clientes, de modo a tornar as interações mais sustentáveis.

Ballantyne et al. (2011) apontam o processo de comunicação, como um Recurso relacional, que contribui para a criação, entrega e captura de valor. Nessa condição, cabe ao cliente avaliar se o que foi gerado tem reflexos positivos no que foi prometido e se atende aos seus interesses. Por conseguinte, o ofertante torna-se o responsável pela articulação dos recursos disponíveis e o gerenciamento de estratégias focadas na sustentabilidade e equidade dos negócios.

As organizações interessadas em partilhar responsabilidades e riscos tratam o valor como uma medida que garante o sucesso das operações comerciais entre empresas. Esse posicionamento inclina-se para uma perspectiva de reciprocidade, que vai além da redistribuição de algo e torna as situações de troca economicamente viáveis e bem-sucedidas (PORTER; KRAEMER, 2011). No ambiente B2B, esse comportamento aproxima os interesses da díade, a ponto de interferir em suas atividades e na composição técnica do produto negociado.

Frow e Payne (2011) destacam que a entrega de valor considera o alinhamento dos interesses de ofertantes e clientes que desejam iniciar uma situação de troca. Para Storbacka e Nenonen (2011), isso só é possível quando as suas atividades, operacionais e estratégicas, são conhecidas e se mostram flexíveis. Logo, a ideia de criação, entrega e captura de valor encontra fundamento na capacidade de ofertantes e clientes em compartilhar seus recursos e desenvolver ações com propósitos recíprocos.

A suposição de reciprocidade é tratada por Truong, Simmons e Palmer (2012), como um elemento de caráter intuitivo, que, na prática, resulta de uma operação comercial colaborativa e inevitável. Nessa perspectiva, a composição de ações comunicativas entre ofertantes e clientes, bem como a soma e compartilhamento de seus Recursos relacionais, permite criar valor. O mesmo chama a responsabilidade para a dinâmica que pode ser desenvolvida pela díade, quando a satisfação de seus interesses é obtida.

Quando se trata da discussão sobre elementos que permitem criar e entregar valor, compreende-se que algumas estratégias se alicerçam nas dificuldades que os ofertantes e clientes têm em reter, para si, o valor que foi produzido com a operação comercial (ITO et al., 2012). Isso se dá porque, em situações de cocriação, o mesmo nem sempre é distribuído e absorvido na mesma proporção por todos os envolvidos no negócio, mas sim, partilhado. Nessa perspectiva, entre as dimensões de valor de uso e de troca, um dos lados da díade pode perceber e capturar mais Benefícios ou Custos, do que o outro.

Em se tratando do princípio da reciprocidade, Sofaer (2014) faz uma alusão à relação entre indivíduos, destacando que, quando uma das partes se beneficia, a mesma deve se preocupar em retribuir. Tudo isso, de modo a desenvolver operações comerciais saudáveis, fundamentadas na ética e no equilíbrio entre os Custos e Benefícios de um negócio. Trazendo essas peculiaridades para uma situação de troca vantajosa, destaca-se que ofertantes e clientes precisam traçar suas estratégias para criar, entregar e capturar valor.

Para Ranjan e Read (2014), a reciprocidade resulta do uso satisfatório dos produtos envolvidos em uma relação de negócio colaborativa, que requer o engajamento de ofertantes e clientes. Destaca-se que a mesma costuma observar o desenvolvimento de ações ativas e bilaterais, preocupadas com o uso eficiente dos recursos e a entrega de valor. Nessa perspectiva, os membros da díade direcionam suas estratégias organizacionais para o desenvolvimento de interações mais intensas e lucrativas.

2.7.1 Mensuração do Valor recíproco

O estudo de Morgan e Hunt (1994) trata a reciprocidade, observando o que é compartilhado como valor entre os indivíduos envolvidos em uma operação comercial. Para tanto, destaca o uso de uma escala composta por dois indicadores, que apresentam validade composta e variância média extraída, aceitáveis, ou seja, de 0,871 e 0,577, respectivamente.

Contudo, a mesma foi desconsiderada em razão do número de indicadores sugeridos para mensuração e por observar apenas a perspectiva ética.

As discussões levantadas por Yilmaz e Hunt (2001) também observam a reciprocidade em termos de valores compartilhados. Para isso, apresentam uma escala com cinco itens, que contemplam questões éticas e comportamentais dos indivíduos que atuam nas situações de troca. Entretanto, embora apresente índices de confiabilidade composta (0,87) e variância extraída (0,70) satisfatórios, a mesma foi descartada por abordar apenas as relações pessoais e desconsiderar as operações comerciais.

A questão da reciprocidade é tratada por Buell e Norton (2011) como resultado de todo o esforço realizado pelas partes envolvidas, quando promovem uma situação de troca favorável aos seus interesses. A escala destaca o uso de três itens de avaliação, com índice de consistência interna acima de 0,90. No entanto, a mesma é descartada como metodologia de mensuração, por se fundamentar apenas na realização de experimentos, no qual se observa o comportamento de ofertantes e clientes, diante do preparo e entrega de um produto.

Zhang, Henke Jr e Viswanathan (2015) discutem a reciprocidade como resultado das ações desenvolvidas pelo fornecedor em favor da distribuição de recursos e tecnologias. Para tanto, a escala destaca a vontade em investir no atendimento das expectativas de seus clientes, com o uso de dois indicadores que possuem consistência interna maior do que 0,70. Apesar disso, não foi utilizada como medida, porque aponta a percepção e captura de valor, somente por parte do cliente.

Considerando que a reciprocidade resulta do que é percebido e capturado, simultaneamente, pelos envolvidos em uma situação de troca, teve-se o cuidado de buscar por elementos que pudessem subsidiar a sua avaliação. No entanto, com a análise das escalas existentes, constatou-se que as mesmas se inclinam para situações adversas e que deixam de lado o valor envolvido em uma operação comercial. Como alternativa, foi adotada a mesma lógica abordada nas equações de Wagner, Eggert e Lindemann (2010).

O estudo desenvolvido por Wagner, Eggert e Lindemann (2010), contempla doze indicadores, distribuídos em três grupos: contribuições e resultados gerais; contribuições e resultados tangíveis; contribuições e resultados intangíveis. Os mesmos destacam o que ofertantes e clientes conseguem contribuir e obter como resultado, quando se envolvem em um projeto ou atividade de interesse comum. Ademais, exhibe quatro equações, que permitem construir dois constructos reflexivos, um que observa todo o valor criado ($AVE = 0,75$ e $CONF = 0,86$) e outro que identifica o que o cliente consegue apropriar como valor ($AVE = 0,77$ e $CONF = 0,87$).

Para retratar o Valor recíproco, considerou-se os indicadores de Valor para a Relação e para o Cliente, como unidades de medida. Logo, para determinar o que ambos conseguem perceber e capturar ao mesmo tempo, foi necessário adotar a diferença como operação matemática. Salienta-se que o uso da soma ou adição, foi descartada por compreender que a mesma só é cabível quando a intenção do estudo consiste em medir tudo o que foi criado em uma situação de troca.

O modelo que trata do Valor recíproco (REC), foi elaborado com base nas orientações mencionadas e configura-se como formativo, uma vez que seus indicadores representam características do constructo (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Para a sua determinação, teve-se o cuidado de analisar o conteúdo dos itens das escalas de Valor para a Relação e para o Cliente. Tudo isso com o intuito de apontar quais elementos se caracterizam como resultado ou contribuições das partes envolvidas na operação comercial, como ilustrado no Quadro 14.

Quadro 14 – Indicadores de base para mensurar o Valor recíproco

| PONTOS | INDICADORES |
|--|---|
| Resultados do Valor para a Relação (<i>Res_VR</i>) | VR1. Em comparação com o segundo fornecedor, a relação com o fornecedor principal é mais valiosa. |
| | VR2. Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal cria mais valor, quando se compara os Custos e Benefícios do relacionamento. |
| Contribuições do Valor para a Relação (<i>Cont_VR</i>) | VR3. Em comparação com o segundo fornecedor, o fornecedor principal acrescenta mais valor para o relacionamento. |
| | VR4. Em comparação com o segundo fornecedor, ganhamos mais em nosso relacionamento com o fornecedor principal. |
| Resultados do Valor para Cliente (<i>Res_VC</i>) | VC1. Tudo em toda esta relação com o fornecedor tem um valor muito alto para nossa empresa. |
| | VC2. Como você avalia o valor de todas as contribuições de desempenho que sua empresa ganha deste fornecedor (por exemplo: volume, informações sobre mercado, tecnologias). |
| Contribuições do Valor para Cliente (<i>Cont_VC</i>) | VC3. Como você avalia o valor de todos os Benefícios e Custos associados a este relacionamento com o fornecedor. |
| | VC4. O valor do relacionamento com este fornecedor é, em comparação a relacionamentos com fornecedores alternativos muito altos. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conhecidos os indicadores que remetem a cada um dos pontos considerados para determinar o Valor recíproco, segue-se com o uso da equação (1), como unidade de medida. Cabe frisar, que as combinações entre os resultados e contribuições de cada tipo de valor, estão apresentadas na ordem de utilização. Logo, destaca-se que o mesmo é obtido após o

cálculo da diferença entre os resultados (Res.) e contribuições (Cont.) individuais do Valor para a Relação (VR) e do Valor para o Cliente (VC).

$$REC = (Res_{VR} - Cont_{VR}) - (Res_{VC} - Cont_{VC}) \quad (1)$$

Considerando que é dessa equação que se extrai os dois indicadores de Valor recíproco (REC1 e REC2), destaca-se que para o primeiro utiliza-se como resultados e contribuições do Valor para a Relação, o VR3 e VR1, e de Valor para o Cliente, o VC3 e VC1. Para a estimativa do segundo indicador, adota-se como resultados e contribuições do Valor para a Relação, o VR4 e VR2, e de Valor para o Cliente, o VC4 e VC2.

3 METODOLOGIA

Nessa seção, são esclarecidos os procedimentos metodológicos utilizados para nortear a tese. Para tanto, são abordados pontos pertinentes à especificação do problema, tais como: hipóteses de pesquisa, apresentação das variáveis de estudo, definições constitutivas e operacionais. Além disso, debatem-se aspectos concernentes à delimitação e *design* da pesquisa, bem como questões relacionadas ao delineamento do estudo, determinação da população e tamanho da amostra (*n*), instrumento de pesquisa e processo de coleta, preparação e tratamento dos dados, e técnicas de análise.

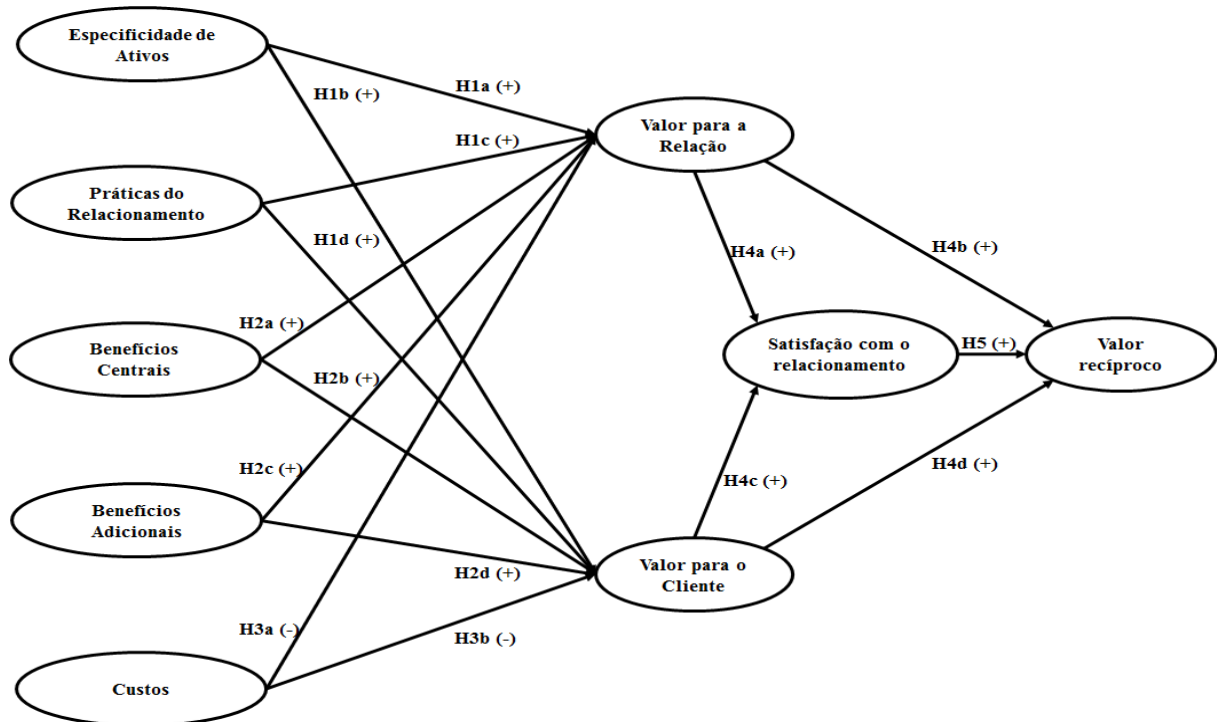
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente tese se propõe a responder à seguinte problemática: “Qual a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco, mediados pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento?”. Logo, considera as discussões teórico-empíricas sobre Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento, Benefícios Centrais, Benefícios Adicionais, Custos, Valor para a Relação, Valor para o Cliente, Satisfação com o relacionamento e Valor recíproco. Para tanto, as indústrias de produtos alimentícios que operam no Brasil e estabelecem operações comerciais com *commodities* de sal nacionais são selecionadas como unidade de análise.

3.1.1 Hipóteses de pesquisa

Considerando a problemática e os objetivos traçados para a presente tese, destaca-se que a criação, entrega e captura de valor é algo essencial às operações comerciais. Nessa perspectiva, o Valor para a Relação e o Valor para o Cliente são influenciados diretamente pelos Recursos relacionais, Benefícios e Custos incorridos para iniciar e manter uma situação de troca favorável entre empresas. Por conseguinte, o Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento, atuam como mediadores entre esses elementos e o Valor recíproco, como apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo conceitual proposto e hipóteses de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que as hipóteses de pesquisa derivam das discussões que permeiam as operações comerciais entre empresas. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2006) comentam que toda suposição precisa ter respaldo, uma vez que ilustram uma tentativa de se explicar, ou buscar respostas antecipadas para um fenômeno que se deseja investigar. Logo, ressalta-se que as mesmas já foram exibidas no corpo do referencial teórico-empírico e são rerepresentadas nesse ponto, com o intuito de ilustrar como se comportam no modelo conceitual proposto:

- **H_{1a}**: A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para a Relação.
- **H_{1b}**: A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para o Cliente.
- **H_{1c}**: As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para a Relação.
- **H_{1d}**: As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para o Cliente.
- **H_{2a}**: Os Benefícios Centrais têm influência positiva no Valor para a Relação.
- **H_{2b}**: Os Benefícios Centrais têm influência positiva no Valor para o Cliente.
- **H_{2c}**: Os Benefícios Adicionais têm influência positiva no Valor para o Cliente.
- **H_{2d}**: Os Benefícios Adicionais têm influência positiva no Valor para a Relação.
- **H_{2d}**: Os Benefícios Adicionais têm influência positiva no Valor para o Cliente.

- **H_{3a}**: Os Custos de um negócio têm influência negativa no Valor para a Relação.
- **H_{3b}**: Os Custos de um negócio têm influência negativa no Valor para o Cliente.
- **H_{4a}**: O Valor para a Relação tem influência positiva na Satisfação com o relacionamento.
- **H_{4b}**: O Valor para a Relação tem influência positiva no Valor recíproco.
- **H_{4c}**: O Valor para o Cliente tem influência positiva na Satisfação com o relacionamento.
- **H_{4d}**: O Valor para o Cliente tem influência positiva no Valor recíproco.
- **H₅**: A Satisfação com o relacionamento tem uma influência positiva no Valor recíproco.

3.1.2 Apresentação das variáveis

Em estudos quantitativos, as variáveis podem ser compreendidas como dependente, independente e interveniente (HERNÁNDEZ-SAMPIERI; FERNÁNDEZ-COLLADO; LUCIO, 2006). Considerando essa prerrogativa, bem como as discussões abordadas na presente tese, as mesmas são apresentadas no Quadro 15. Nessa perspectiva, para cada uma delas, indica-se a teoria que a fundamenta, os construtos utilizados e as siglas que serão adotadas ao fazer referência, desse ponto em diante.

Quadro 15 – Variáveis, teoria de base, construtos e siglas

| VARIÁVEL | TEORIA DE BASE | CONSTRUTOS | SIGLA |
|---------------|---------------------------------|---------------------------------|-------|
| Dependente | Valor recíproco | Valor recíproco | REC |
| Independente | Recursos relacionais | Especificidade de Ativos | EA |
| | | Práticas do Relacionamento | PR |
| | Benefícios | Benefícios Centrais | BC |
| | | Benefícios Adicionais | BA |
| Custos | Custos | CT | |
| Interveniente | Valor percebido | Valor para a Relação | VR |
| | | Valor para o Cliente | VC |
| | Satisfação com o relacionamento | Satisfação com o relacionamento | SAT |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), a variável do tipo dependente (endógena), ou resposta, é apropriada para medir os efeitos da variável independente (exógena), em relação às unidades avaliadas. Já a exógena engloba elementos que afetam ou modificam, de forma intencional, o desempenho da variável que está sendo explicada a cada análise. No que diz

respeito às variáveis intervenientes, destaca-se que as mesmas mediam as respostas dadas a favor de cada um dos itens investigados.

3.1.3 Definições constitutivas e operacionais

A apresentação das definições constitutivas (DC) e operacionais (DO), que se seguem, é essencial para compreender cada variável latente que compõe o modelo conceitual e às hipóteses de pesquisa (HERNÁNDEZ-SAMPIERI; FERNÁNDEZ-COLLADO; LUCIO, 2006). As DC tratam sobre as perspectivas conceituais e significado lógico das variáveis selecionadas para responder ao problema proposto. Já as DO observam os planos de ação, ou construtos adotados pelo pesquisador, como medidas de mensuração no instrumento de coleta.

- **Especificidade de Ativos (EA):**

DC: A Especificidade de Ativos engloba valores intransferíveis e irrecuperáveis, que servem apenas aos interesses de um único cliente (SUBRAMANI; VENKATRAMAN, 2003; COUSIN, 2005), envolvendo o investimento em aspectos físicos e humanos (HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

DO: A Especificidade de Ativos foi medida com o uso de uma escala multidimensional (aspectos físicos e aspectos humanos), que combina oito indicadores reflexivos (HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

- **Práticas do Relacionamento (PR):**

DC: As Práticas do Relacionamento incluem o desenvolvimento de operações comerciais de valor, fundamentadas na complementaridade de recursos, no compartilhamento de conhecimento (LIN; YANG; ARYA, 2009) e em mecanismos de governança relacional (LIU; LUO; LIU, 2009).

DO: As Práticas do Relacionamento foram avaliadas com o uso de três dimensões (complementaridade de recursos, compartilhamento de conhecimento e governança relacional), composta por dezoito itens reflexivos (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; CAO; ZHANG, 2011; MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005).

- **Benefícios Centrais (BC):**

DC: Os Benefícios Centrais consideram a qualidade e as condições de entrega de um produto negociado (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002; CATER; CATER, 2009) entre ofertantes e clientes envolvidos em uma operação comercial de valor e duradoura (LAMARCA; SRESNEWSKY; BARRETO, 2014).

DO: Os Benefícios Centrais foram determinados com o uso de duas dimensões (qualidade do produto e desempenho com a entrega), que combinam seis indicadores reflexivos (CATER; CATER, 2009).

- **Benefícios Adicionais (BA):**

DC: Os Benefícios Adicionais observam valores que vão além da qualidade, em si, do produto negociado (GADDE; SNEHOTA, 2000), uma vez que consideram a interação entre as partes envolvidas e o serviço de apoio oferecido em favor de suas operações comerciais (ULAGA, 2003).

DO: Os Benefícios Adicionais foram estimados com o uso de uma escala multidimensional (serviço de apoio e interação pessoal), composta por cinco itens reflexivos (CATER; CATER, 2009).

- **Custos (CT):**

DC: Os Custos envolvem todos os esforços necessários para iniciar e continuar uma operação comercial de valor para ofertantes e clientes (HADJIKHANI; THILENIUS, 2005), sendo o mesmo capaz de reunir questões sobre o custo direto, custo de aquisição e custo operacional (ULAGA, 2003).

DO: Os Custos foram computados com o uso de três dimensões (custo direto, custo de aquisição e custo operacional), que combinam nove indicadores formativos (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005).

- **Valor para a Relação (VR):**

DC: O Valor para a Relação observa a sobreposição dos Benefícios em relação aos Custos assumidos por ofertantes e clientes, ao consolidar um negócio (PETERAF; BARNEY, 2003), bem como o uso eficiente de todos os Recursos relacionais disponíveis (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007).

DO: O Valor para a Relação foi mensurado com o uso de uma escala unidimensional, que concentra quatro itens reflexivos (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006).

- **Valor para o Cliente (VC):**

DC: O Valor para o Cliente reflete tudo aquilo que o mesmo consegue capturar em termos de Benefícios, em comparação com os Custos de uma operação comercial (BOWMAN; AMBROSINI, 2000), sendo capaz de maximizar recursos e atender as suas demandas (RAMSAY, 2005).

DO: O Valor para o Cliente foi estabelecido com o uso de um construto unidimensional, que contempla quatro indicadores reflexivos (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002).

- **Satisfação com o relacionamento (SAT):**

DC: A Satisfação com o relacionamento retrata o sentimento de contentamento percebido com a relação de negócio e pelos clientes (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992).

DO: A Satisfação com o relacionamento foi determinada com o uso de um modelo unidimensional, composto por três indicadores reflexivos (LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008).

- **Valor recíproco (REC):**

DC: O Valor recíproco resulta de tudo aquilo que é percebido e capturado, ao mesmo tempo, como Valor para a Relação e para os clientes, quando se envolvem em uma operação comercial vantajosa, capaz de criar e entregar algo que satisfaça as suas demandas (FROW; PAYNE, 2011).

DO: O Valor recíproco foi determinado observando a lógica apresentada no estudo de Wagner, Eggert e Lindemann (2010), mas considerando os indicadores de Valor para a Relação (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006) e para os clientes (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002), o que resultou em uma dimensão composta por dois itens formativos.

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Hernández-Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2006) destacam o delineamento e o *design* da pesquisa, como resultado do enquadramento metodológico de um estudo. O mesmo representa um instrumento de comando, capaz de auxiliar os leitores na compreensão sobre

como cada objetivo foi alcançado. Por conseguinte, apresenta-se uma sequência lógica de todos os passos e ações necessárias, para defender a tese traçada, refinar e validar os construtos, bem como responder ao problema de pesquisa e destacar o Valor recíproco como resultado do que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor.

Considerando o modelo conceitual, as metas definidas nos objetivos específicos e as hipóteses de pesquisa, foram adotados os pressupostos estatísticos como método inicial de estudo. Isso respalda a escolha das estratégias que conduzem a presente tese e reforça a validação de um instrumento fundamentado em construtos internacionais. Além disso, auxilia no tratamento dos dados e escolha da técnica mais adequada para legitimar o modelo, com o uso de uma amostra pequena (HAIR JR et al., 2014).

3.2.1 Delineamento da pesquisa

Martins e Theóphilo (2009) comentam que as estratégias de pesquisa se classificam quanto aos objetivos, procedimentos e abordagem do problema. No que diz respeito aos objetivos, configura-se como descritiva, uma vez que contextualiza o ambiente, mediante a caracterização do perfil dos respondentes, da indústria de produtos alimentícios e da relação de negócio com as salinas. Também assume uma postura explicativa, pois admite a existência de Recursos relacionais, Benefícios e Custos, que mediados pelo Valor percebido e pela Satisfação com o relacionamento, influenciam no Valor recíproco.

Considerando as colocações de Hernández-Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2006), a presente tese se enquadra, quanto aos procedimentos, como um levantamento. Isso porque, a mesma pauta-se na realização de uma pesquisa de campo, com os responsáveis pelas decisões sobre compras das indústrias de produtos alimentícios. Ademais, utiliza-se do embasamento teórico-empírico existente, para tratar das definições constitutivas e operacionais dos construtos que compõem o modelo conceitual.

O levantamento observou um recorte temporal transversal, sendo a coleta realizada uma única vez (HERNÁNDEZ-SAMPIERI; FERNÁNDEZ-COLLADO; LUCIO, 2006). Os dados foram obtidos entre junho e julho de 2015, mediante entrevistas com os responsáveis pelas decisões sobre compras, que se dispuseram a participar do estudo. Destaca-se que tal recorte se deu em razão do objetivo proposto e considerou o número mínimo de respostas necessárias para validar o modelo conceitual.

Segundo Martins e Theóphilo (2009), quanto à abordagem do problema, o estudo se classifica como uma pesquisa quantitativa. O mesmo se vale do uso de técnicas da estatística multivariada, como medidas que permitem validar, empiricamente, uma face observável sobre o que influencia o Valor recíproco. Para tanto, adota-se o *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), que trata do uso dos mínimos quadrados parciais, para modelar a equação estrutural e analisar as relações entre as variáveis.

3.2.2 População e amostra

A unidade de análise da presente tese são as indústrias de produtos alimentícios que atuam no Brasil e mantêm negócios com *commodities* de sal marinho. Os participantes da pesquisa são responsáveis pela tomada de decisão sobre a aquisição de insumos e/ou matérias-primas a serem introduzidas no processo de fabricação. Destaca-se que os mesmos podem assumir e exercer funções organizacionais do tipo estratégica, tática e/ou operacional.

A seleção da unidade de análise que compõe o estudo observou a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Com a sua análise, fez-se um recorte entre as indústrias de transformação que fazem parte da divisão de fabricação de produtos alimentícios e destinam a sua produção para o consumo humano. Logo, a população da pesquisa, utiliza seus recursos para o processamento de insumos e transformação em produtos prontos para a comercialização, como listado no Quadro 16.

Quadro 16 – Classes e números de registros das indústrias consideradas para a amostra

| CNAE | CLASSES | REGISTROS |
|--------------|--|---------------|
| 1013-9 | Fabricação de produtos de carne | 707 |
| 1020-1 | Preservação do pescado e fabricação de produtos do pescado | 311 |
| 1031-7 | Fabricação de conservas de frutas | 499 |
| 1031-5 | Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais | 352 |
| 1031-3 | Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes | 400 |
| 1091-1 | Fabricação de produtos de panificação | 6.561 |
| 1092-9 | Fabricação de biscoitos e bolachas | 654 |
| 1094-5 | Fabricação de massas alimentícias | 1.296 |
| 1095-3 | Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos | 567 |
| 1096-1 | Fabricação de alimentos e pratos prontos | 57 |
| TOTAL | | 11.404 |

Fonte: Elaborado com base no CNAE (2015) e *Direct Marketing* (2015).

O número de registro do CNAE foi considerado como parâmetro para a busca pelo *mailing* das indústrias de produtos alimentícios vinculadas a *Direct Marketing*, empresa que propõe soluções de *Marketing* de Relacionamento para seus clientes. Salienta-se que a mesma mantém uma base corporativa, de origem confiável e periodicamente atualizada, apropriada para a coleta de dados da presente tese. A sua contratação propiciou o contato com as empresas objeto de análise e a definição da amostra de indústrias de produtos alimentícios a serem pesquisadas.

A *Direct Marketing* mantém 1.784 indústrias em sua base, dentre as quais 173 se recusaram a responder ao estudo; 1.052 não atenderam às ligações, e 352 apresentaram erros de cadastro. Os dados foram coletados após a realização de, aproximadamente, 4.107 ligações, que resultaram em 207 entrevistas, das quais 179 são consideradas válidas para compor a amostra. O requisito básico para a sua determinação foi o potencial de uso do sal granulado, grosso, micronizado, moído, peneirado, refinado ou triturado, em suas atividades de processamento e transformação de produtos.

Considerando a limitação de tempo e recursos para operacionalizar o estudo, fez-se uso do G*Power 3.1.9.2, para indicar o número mínimo de casos necessários para validar o modelo. Como recomendado por Ringle, Silva e Bido (2014), adotou-se o “*F tests*” e regressões lineares múltiplas, como critérios para a determinação do tamanho da amostra. Os construtos também foram analisados, com o intuito de identificar o que possui o maior número de preditores: Especificidade de Ativos (0), Práticas do Relacionamento (0), Benefícios Centrais (0), Benefícios Adicionais (0), Custos (9), Valor para a Relação (5), Valor para o Cliente (5), Satisfação com o relacionamento (2), Valor recíproco (5).

Para a determinação da amostra adotou-se como parâmetro de análise: um poder do teste ($\text{Power} = 1 - \beta_{\text{erro prob.}}$) de 0,80 e um efeito de tamanho (f^2) mediano de 0,15 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Com o uso desses critérios sugere-se uma amostra mínima de 114 casos válidos para legitimar o modelo estrutural. Por conseguinte, com o intuito de torná-lo mais consistente e evitar problemas com dados faltantes ou discrepantes, teve-se o cuidado de realizar um número maior de contatos, ou seja, 207 entrevistas.

3.2.3 Instrumento e processo de coleta

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), o processo de coleta de dados requer a definição prévia das variáveis a serem estudadas e a identificação da natureza de cada uma

delas. Tudo isso, de modo a congregar, em um único instrumento (Apêndice A), os elementos necessários para a condução da pesquisa. Cabe frisar que o mesmo está subdividido em seis blocos, e que as afirmações abordadas estão fundamentadas no referencial teórico-empírico (Apêndice B).

O formulário de pesquisa segue uma sequência lógica, dispondo de validade de conteúdo e construto (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A sua subdivisão em blocos destaca que há quesitos dicotômicos e de múltipla escolha, que permitem caracterizar a amostra. Além disso, salienta-se que são apresentadas escalas internacionais, que foram traduzidas do inglês para o português, e vice-versa, por dois profissionais com fluência na língua inglesa, com o uso da técnica de *back translation*.

As respostas de cada escala foram padronizadas, com a adoção de uma escala *Likert* de sete pontos, capaz de medir a opinião dos entrevistados sobre cada afirmativa apresentada. Por conseguinte, todas elas foram rotuladas e organizadas, de modo a permitir que o mesmo pudesse atribuir uma nota entre 1 e 7, como ilustrado no Quadro 17. Salienta-se que, apesar de considerar que todos têm condições de se posicionar sobre os pontos abordados, foi somada a escala o “não sei”, com o intuito de evitar constrangimentos ou respostas forçadas sobre questões controversas ou desconhecidas.

Quadro 17 – Rótulo das escalas utilizadas

| ESCALA | RÓTULO 1 | RÓTULO 2 |
|-------------------|----------------------------|---------------------|
| 0 | Não sei | Não sei |
| 1 | Discordo fortemente | Muito baixo |
| 2 | Discordo | Baixo |
| 3 | Discordo ligeiramente | Ligeiramente baixo |
| 4 | Nem concordo, nem discordo | Nem alto, nem baixo |
| 5 | Concordo ligeiramente | Ligeiramente alto |
| 6 | Concordo | Alto |
| 7 | Concordo fortemente | Muito alto |
| CONSTRUTOS | EA, PR, BC, BA, VR, SAT | CT, VC |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Benefícios Centrais (BC), Benefícios Adicionais (BA), Valor para a Relação (VR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Custos (CT) e Valor para o Cliente (VC).

Para verificar se o conteúdo do instrumento de coleta está claro e consistente, foi feito um pré-teste presencial com 3 (três) tomadores de decisão sobre compras do RN. Segundo Hernández-Sampieri, Fernández-Collado e Lucio (2006), isso aumenta a sua confiabilidade e

validade científica, bem como reduz problemas de ambiguidade, linguagem e inconsistência. Considerando as dificuldades dos entrevistados em compreender o conteúdo de algumas afirmativas, foram realizados pequenos ajustes no corpo do texto, o que tornou desnecessária a realização de um segundo pré-teste.

Fundamentando-se nos aspectos enumerados, destaca-se que a presente tese se utiliza de dados quantitativos, de natureza primária. A coleta contou com a realização de entrevistas por telefone, assistidas por computador, junto aos responsáveis pelas compras das indústrias de produtos alimentícios que atuam no Brasil. Para tanto, fez-se necessário contratar uma empresa responsável por admitir operadoras de *telemarketing*, auxiliar no treinamento, entrar em contato com os indivíduos que compõem a amostra e tabular os dados.

Com o uso de formulários computadorizados e a contratação da empresa para o processo de coleta, as operadoras foram preparadas para conduzir a pesquisa. Isso ocorreu na tarde do dia 10 de junho de 2015, momento no qual foram repassadas instruções sobre o preenchimento do instrumento de coleta, e sanadas dúvidas. O treinamento foi realizado pela pesquisadora, na presença de uma supervisora de campo e das 03 (três) operadoras que realizaram as entrevistas.

O uso do computador permitiu sistematizar a entrevista e conduzir as operadoras durante a coleta de dados. Salienta-se que a cada contato, foi apresentada a proposta do estudo e verificada a disponibilidade, motivação e interesse dos tomadores de decisão sobre compras em colaborar com a pesquisa. Logo, considerou-se a sua interrupção e o comprometimento, como abordagens de coleta preliminares, sendo-lhes garantida a confidencialidade das respostas e oferecido um relatório executivo, como contrapartida.

Com o instrumento pronto e ajustado, deu-se início à coleta de dados, que foi realizada entre 15 de junho e 17 de julho de 2015, com tempo médio de resposta, por telefone, de 25 minutos. Todos os contatos foram feitos em horário comercial, para que o entrevistado considerasse sua atual função na indústria, na condição de tomador de decisão sobre compras. Destaca-se que, apesar de haver um custo por questionário, esse tipo de abordagem foi adotado por compreender que há certa limitação e resistência, em participarem de pesquisas enviadas por correio eletrônico.

Considerando que o contato se deu por telefone, e que alguns entrevistados poderiam se mostrar desinteressados em participar do estudo, primeiro buscou-se identificá-lo, perguntando o seu nome. Isso tornou a coleta de dados mais amigável, ao mesmo tempo em que o aproximou da realidade pesquisada e o estimulou a ter compromisso com a pesquisa. Além disso, para evitar problemas com respostas enviesadas ou dicotômicas, as escalas foram

apresentadas em cada bloco e reforçadas quando haviam *feedbacks* do tipo discorda ou concorda, alto ou baixo.

3.2.4 Preparação e tratamento dos dados

Finalizada a coleta de dados, fez-se necessário proceder à codificação e ao tratamento dos mesmos, com o intuito de subsidiar a análise estatística. Para o quesito referente à atual função do respondente, adotou-se: (1) presidente ou vice-presidente, (2) proprietário ou sócio, (3) diretor ou administrador, (4) gerente, (5) coordenador, (6) supervisor, (7) comprador e (8) outros. Os itens sobre gênero, grau de escolaridade, tempo de atuação, tipo de sal, características do produto, tempo de relacionamento e toneladas adquiridas foram codificados, de acordo com a ordem das respostas oferecidas a cada quesito.

No que diz respeito às unidades da federação onde estão localizadas as indústrias de alimentos, assumiram-se as regiões do Brasil para a codificação: (1) Norte, (2) Nordeste, (3) Sul, (4) Sudeste e (5) Centro-oeste. A sistematização numérica permitiu agrupá-las de acordo com a localidade. Assim, é possível contextualizar as associações estabelecidas e identificar seu padrão de compras, quando se trata da aquisição do sal marinho.

Quanto à classificação das empresas por números de empregados, aderiu-se ao critério instituído pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Destaca-se que, apesar de não ter fundamento legal, essa orientação apresenta-se como a mais apropriada para a identificação do porte de uma indústria, sendo comumente utilizada para a obtenção de financiamentos bancários, exportações, dentre outros. Logo, exibe-se no Quadro 18, o parâmetro adotado para enquadrá-las.

Quadro 18 – Classificação das indústrias por porte

| N.º | CLASSIFICAÇÃO | NÚMERO DE EMPREGADOS |
|-----|-------------------|-------------------------|
| 1 | Micro indústria | Até 19 empregados |
| 2 | Pequena indústria | De 20 a 99 empregados |
| 3 | Média indústria | De 100 a 499 empregados |
| 4 | Grande indústria | Mais de 500 empregados |

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2015).

As respostas obtidas para cada indicador foram enumeradas com o intuito de construir uma representação visual mais adequada. Isso facilita a visualização do modelo conceitual e o

entendimento do diagrama de caminho, envolvido tanto em situações de dependência (setas retilíneas) como nas correlacionais (setas curvas). O referido diagrama é importante para traduzir as associações propostas, tanto em termos de causalidade como de interdependência entre os construtos medidos (HAIR JR et al., 2009). Destaca-se que para determinar os índices de Valor recíproco, fez-se uso dos procedimentos enunciados no referencial teórico-empírico e na definição operacional.

Concluída a etapa de preparação da base de dados, tabulada e entregue em Planilha do *Microsoft Office Excel*® (versão 2003), a mesma foi transportada para o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*®, versão 22.0. Preliminarmente procedeu-se à análise de dados faltantes, discrepantes e hipóteses do Modelo de Equações Estruturais (MEE): normalidade multivariada, linearidade e multicolinearidade. Destaca-se que as mesmas foram realizadas com o intuito de minimizar problemas com vieses de ajustamento, estimativas e significância dos parâmetros (MARÔCO, 2010).

Os dados faltantes foram analisados, confrontando os padrões de resposta esperados, e aqueles observados nas entrevistas de cada participante do estudo. Já os discrepantes foram determinados com o uso da Distância de *Mahalanobis* (D^2) e análise da probabilidade dessa medida ser menor do que 0,001. Segundo Marôco (2010), a mesma permite diagnosticar se a amostra coletada possui *outliers* multivariados em sua composição e, assim, reduzir problemas com a qualidade de ajustamento do modelo.

Compreende-se que o atendimento às hipóteses do MEE também é essencial para indicar o quanto plausível e eficiente pode ser o uso de uma técnica multivariada no processo de análise de dados. Quando se trata da adequação e validação de escalas internacionais, o MEE é considerado o mais apropriado. Ademais, embora não indique se as mesmas são as melhores para tratar do assunto, o rigor direcionado para cada um dos testes assegura as condições mínimas para a aceitação ou rejeição do modelo conceitual.

3.2.5 Técnica para análise dos dados

Com o tratamento dos dados finalizado, contextualizou-se o ambiente e se fez uso da estatística descritiva, com o intuito de organizar, agrupar e sintetizar as observações coletadas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Para tanto, adotaram-se algumas medidas de tendência central e dispersão, com o intuito de traçar o perfil dos respondentes e caracterizar o negócio. Logo, estimaram-se a frequência (f_i), a percentagem (%), a média (\bar{x}), a mediana (Md), para

classificar a assimetria da série, bem como o valor máximo (Max.), valor mínimo (Min.) e desvio-padrão (S).

O estudo das hipóteses do MEE também foi realizado, antes de iniciar à Análise de regressão em componentes principais para o modelo formativo de Custos e a Análise Fatorial Confirmatória (CFA) para os demais, com o uso do *SPSS*® e *Amos*® (versão 22.0). Logo, foram estimados os parâmetros que contemplam os testes de ajustamento e índices de bondade ou qualidade, individual, dos modelos reflexivos. Dentre aqueles que podem ser obtidos, destacam-se os de cunho absoluto, incremental e de parcimônia, como ilustrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Indicadores de adequação do modelo

| ÍNDICE | TESTE | FINALIDADE | PARÂMETRO |
|-------------|--|--|---------------------|
| Absoluto | Qui-quadrado (χ^2) | Testar a adequabilidade do modelo e independência entre duas variáveis. | Quanto menor melhor |
| | Grau de liberdade (gl) | Medir a diferença entre o número de elementos não redundantes e os parâmetros do modelo. | $gl < 5,0$ |
| | Índice de qualidade do ajuste (GFI) | Comparar os resíduos entre as matrizes observadas e estimadas. | Entre 0 e 1 |
| | Raiz do resíduo quadrático médio (RMSR) | Determinar a média dos resíduos entre os parâmetros estimados e observados. | $< 0,10$ |
| | Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) | Estimar o quanto os parâmetros analisados são padronizados e adequados para o modelo. | $< 0,08$ |
| Incremental | Índice de <i>Tucker-Lewis</i> (TLI) | Comparar o número de graus de liberdade entre o modelo estimado e um modelo nulo. | $\geq 0,90$ |
| | Índice de ajuste comparativo (CFI) | Medir o quanto o modelo pode ser melhorado, comparado com um modelo padrão. | $> 0,90$ |
| | Índice de ajuste normalizado (NFI) | Comparar o modelo proposto com o um modelo nulo. | Entre 0 e 1 |
| | Índice de ajuste incremental (IFI) | Indicar se há um bom ajustamento para o modelo. | Entre 0 e 1 |
| Parcimônia | Índice de qualidade do ajuste de parcimônia (PGFI) | Comparar modelos alternativos. | Entre 0 e 1 |
| | Índice de ajuste normalizado de parcimônia (PNFI) | Comparar modelos que possuem graus de liberdade distintos. | Entre 0 e 1 |

Fonte: Elaborado com base em Hair Jr et al. (2009) e Marôco (2010).

Destaca-se que os referidos indicadores foram estimados para cada construto reflexivo que compõe o modelo conceitual, seguindo o princípio da Máxima Verossimilhança (ML). O mesmo é o mais indicado quando os pressupostos de normalidade são violados, e a

distribuição entre as variáveis é pequena. Segundo Marôco (2010), a adoção desse tipo de procedimento possibilita a realização de ajustes de covariância entre os erros e as escalas estudadas, bem como permite reespecificá-las e refiná-las.

Considerando o número de dados obtidos e um modelo com suporte teórico limitado, adotou-se o *PLS-SEM* como técnica de análise para a MEE. Logo, fez-se uso do *software SmartPLS® 3* (versão acadêmica), que também pode ser obtido na versão profissional ou empresarial, mediante registro e pagamento de uma licença. O mesmo se vale de testes não paramétricos e da análise multivariada de dados, como medidas apropriadas para estimar o modelo conceitual da presente tese.

O uso dos mínimos quadrados parciais observa a predição de variáveis contínuas, discretas, ordinais ou não ordenadas, uma vez que se fundamentam no estudo da variância e em modelos recursivos (HAIR JR et al., 2014). Salienta-se que o mesmo é apropriado para construtos de alta complexidade, que se utilizam de dimensões com escalas reflexivas e formativas. Assim, recomenda-se a determinação de alguns indicadores inerentes a MEE, como ilustrado no Quadro 20.

Quadro 20 – Indicadores para análise do modelo de mensuração

| INDICADOR | FINALIDADE | PARÂMETRO |
|--|---|---|
| Validade discriminante | Avaliar se os indicadores que refletem um construto são únicos e não possuem correlação com os de outro fenômeno, pela análise do critério <i>Fornell-Larcker</i> . | A raiz da validade convergente deve ser maior que a correlação dos construtos |
| Confiabilidade composta | Estimar se há redundância entre os indicadores que compõem um construto latente, mediante o cálculo da confiabilidade composta (CONF). | $\geq 0,70$ |
| Confiabilidade do indicador | Estimar a qualidade dos indicadores que compõem um construto latente, mediante o uso do <i>alfa</i> de <i>Cronbach</i> (ALFA). | $\geq 0,70$ |
| Validade convergente do modelo reflexivo | Avaliar se os construtos teoricamente paralelos se correlacionam, positiva e significativamente, um com o outro, mediante a determinação da variância média extraída (AVE). | $\geq 0,50$ |
| Validade convergente do modelo formativo | Identificar se os indicadores utilizados são redundantes, ao considerá-los como reflexivos. | $\geq 0,80$ |
| Colinearidade entre os indicadores | Identificar o valor crítico de cada indicador, com o uso do <i>Variance Inflation Factor</i> (VIF). | < 5 |
| Cargas externas | Identificar quanto cada indicador contribui para a formação de um fator. | $> 0,60$ |

Fonte: Elaborado com base em Hair Jr et al. (2014).

Com o fim do processo de avaliação de cada construto, o passo seguinte consistiu em examinar o modelo estrutural em si, considerando a maximização da variância e o estudo sobre o poder explicativo de cada variável latente. Embora o *PLS* seja um *software* que auxilia na análise de dados para pequenas amostras, o mesmo não permite realizar um teste estatístico que reúna respostas para todas as associações propostas. O que foi solucionado com a análise combinada de outros indicadores (HAIR JR et al., 2014), como listado no Quadro 21.

Quadro 21 – Indicadores para análise do modelo estrutural

| INDICADOR | FINALIDADE | PARÂMETRO |
|---|--|---|
| Coefficiente de caminho (Γ) | Examinar as relações causais entre os construtos. | Discussões teórico-empíricas |
| Coefficiente de determinação (R^2) | Examinar se a variância de cada construto e os valores preditivos explicam o modelo proposto. | Valores de 0,67, 0,33 e 0,19 indicam explicação substancial, moderada e fraca. |
| Validade preditiva (Q^2) | Examinar o rigor do modelo ajustado, mediante o uso do <i>blindfolding</i> . | $Q^2 > 0$ |
| Tamanho e significância do coeficiente de caminho | Mensurar a significância do Γ , com a utilização do <i>bootstrapping</i> | 1,65 para $\alpha = 10\%$ 1,96 para $\alpha = 5\%$ 2,57 para $\alpha = 1\%$ |
| Tamanho do efeito f^2 (f^2) | Mensurar o impacto e “utilidade” de um construto preditivo endógeno em um construto exógeno, usando a variância para o ajuste do modelo. | Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados como efeitos pequeno, médio e grande. |
| Tamanho do efeito q^2 (q^2) | Mensurar o impacto e “utilidade” de um construto preditivo exógeno em um construto endógeno, usando a variância para o ajuste do modelo. | Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados como efeitos pequeno, médio e grande. |

Fonte: Elaborado com base em Hair Jr et al. (2014) e Ringle, Silva e Bido (2014).

Considerando os aspectos enumerados para a MEE, procedeu-se ao teste “*t*” *student*, recomendado por Hair Jr et al. (2014) e Ringle, Silva e Bido (2014). O mesmo avalia a significância das correlações e regressões, o que permite aceitar ou rejeitar as hipóteses apresentadas para ilustrar o modelo conceitual. Cabe frisar que, embora reconheça-se que o *Goodness of Fit* (GoF) trata sobre a qualidade global do modelo ajustado, não foi possível proceder com a sua determinação, pois só se aplica quando todos os construtos do modelo são reflexivos (HAIR JR et al., 2014), o que não ocorre na presente tese.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo dessa seção consiste em expor, analisar e discutir os resultados auferidos com a coleta de dados. Para isso, a base foi depurada com o intuito de reduzir problemas com *missing value* (valores faltantes) e *outliers* (valores discrepantes). Em seguida, apresenta-se a contextualização do ambiente de estudo, a análise descritiva e a verificação das hipóteses do MEE. As escalas selecionadas para o estudo são retomadas para o refinamento e análise com o uso dos mínimos quadrados parciais.

4.1 DEPURAÇÃO DOS DADOS

Com a coleta e tabulação dos dados, procedeu-se com a sua depuração, para identificar se há valores faltantes ou discrepantes entre as 207 entrevistas realizadas. Para tanto, com a inspeção visual da base, identificou-se que há 6 (seis) observações com valores perdidos (Q21, Q54, Q102, Q165, Q173, Q200), que foram excluídas por não apresentar respostas aos quesitos DR2, DR5 ou CRN2, o que resultou em 201 casos. Segundo Hair Jr et al. (2009), isso é comum quando se deseja proceder à análise de dados completos, e o respondente omite ou deixa de responder a um ou mais quesitos (HAIR JR *et al.*, 2009).

Após a identificação dos valores faltantes, também foram efetuados estudos quanto à existência de *outliers*. A presença de dados atípicos em estudos com MEE interfere na covariância, nos parâmetros, na significância e na qualidade do ajustamento dos modelos estruturais (MARÔCO, 2010). Logo, foi adotada a Distância de *Mahalanobis* (D^2), uma medida multivariada, que permite examinar se a probabilidade dos padrões de resposta tende, ou não, a fugir da média esperada.

A D^2 foi obtida com o auxílio da distribuição de χ^2 e *gl*, para níveis de significância conservadores (0,005 ou 0,001), por compreender que o modelo apresenta uma posição multidimensional. Segundo Hair Jr et al. (2009), esse procedimento é indicado para estudos que envolvem a combinação, simultânea, de mais de duas variáveis. Logo, constatou-se que, de um total de 201 entrevistas completas, 22 dispunham de dados atípicos (Q4, Q5, Q11, Q12, Q14, Q15, Q17, Q22, Q23, Q53, Q64, Q68, Q70, Q71, Q80, Q81, Q86, Q92, Q 108, Q110, Q175, Q183), para um nível de significância de 0,001 e 57 *gl*.

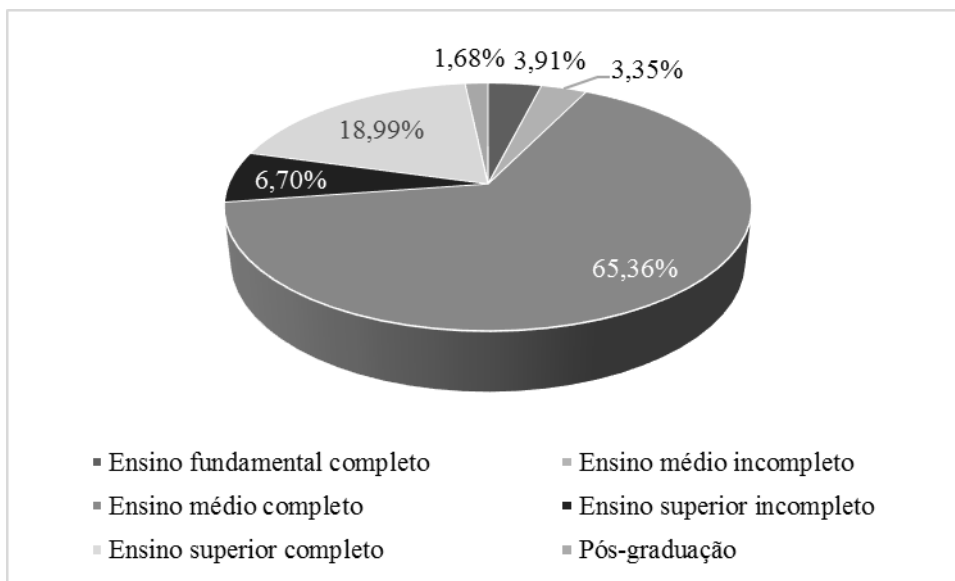
Depois de verificada a consistência dos dados e excluídos aqueles que estão fora do padrão esperado, foi determinada uma amostra com 179 entrevistas completas e válidas para a MEE. Destaca-se que a depuração foi essencial para a eliminação de respostas ambíguas ou imprecisas, bem como de observações extraordinárias, que poderiam prejudicar a análise e torná-la tendenciosa. Por conseguinte, salienta-se que, em princípio, o exame da base assegura a qualidade das observações e o ajuste do modelo conceitual.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE

A contextualização do ambiente de pesquisa permitiu traçar o perfil dos entrevistados que compõem a amostra, bem como identificar as características da empresa e da operação comercial. Para tanto, fez-se uso de gráficos em forma de pizza, versando a respeito do grau de escolaridade e função ocupada pelos respondentes no momento da coleta de dados. Além disso, elaboraram-se tabelas simples, abordando questões sobre o seu tempo de experiência no ramo da indústria de alimentos, na organização objeto de análise e na relação com o atual fornecedor.

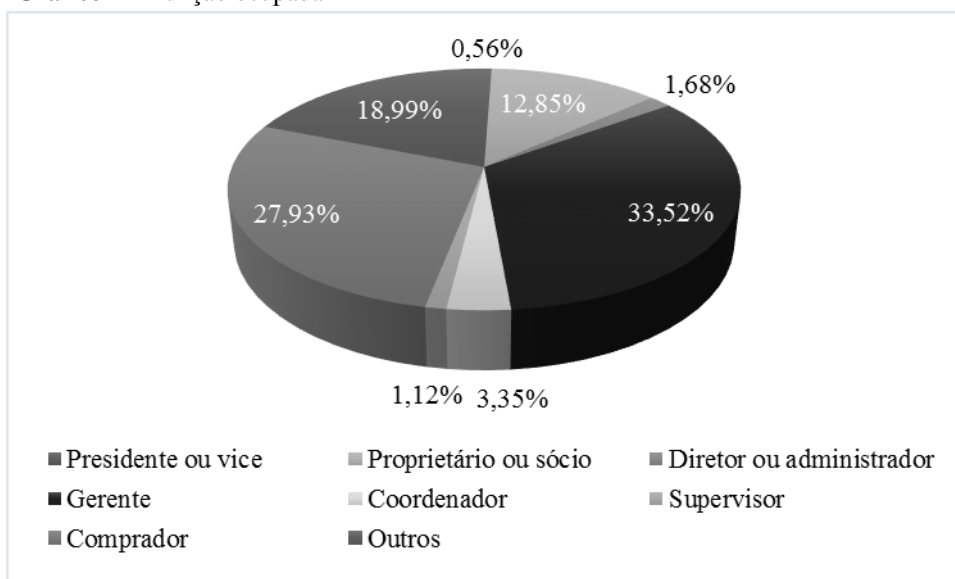
Dentre os entrevistados que cooperaram com o estudo, observou-se que 49,72% (89) são do gênero masculino e 50,28% (90) do feminino. Considerando esse item, percebe-se que há um equilíbrio entre o número de participantes que concederam respostas válidas e livres de erros. Além disso, destaca-se que o gênero não é um indicador capaz de determinar qual o papel ou as funções que podem, ou não, serem assumidas pelos entrevistados que atuam nas indústrias pesquisadas.

O grau de escolaridade, aponta que todos têm pelo menos o Ensino fundamental completo e, possivelmente, detêm os conhecimentos necessários para iniciar e decidir sobre como proceder em uma operação comercial (WEBSTER JR; WIND, 1996). No momento da pesquisa, percebe-se que 65,36% (117) dos respondentes já haviam concluído o Ensino médio, como ilustrado no Gráfico 1. Ademais, constata-se que 20,67% (37) deles possuem formação no Ensino superior, e 1,68% (3) já concluíram algum curso de Pós-graduação, seja do tipo *lato* ou *stricto sensu*.

Gráfico 1 – Grau de escolaridade

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

No tocante à função ocupada pelos entrevistados, 48,04% (86) deles vinculam-se a atividades operacionais, na condição de supervisor, comprador ou outros, como disposto na Gráfico 2. Destaca-se também que 36,87% (66) desenvolvem práticas em níveis tático e gerencial, enquanto que 15,09% (27) declaram assumir cargos estratégicos de envolvimento vertical (JOHNSTON; BONOMA, 1981). Entre as principais funções enquadradas como “outros”, destacam-se aquelas que assumem o papel de estoquista, técnico de alimentos, assistente de qualidade e assistente de produção.

Gráfico 2 – Função ocupada

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Quando se trata da experiência dos entrevistados e o fator tempo, observa-se que 63,69% (114) atuam profissionalmente na indústria alimentícia há mais de 6 anos, como pode ser visualizado na Tabela 1. Ademais, 85,47% (153) deles estão desenvolvendo suas atividades na mesma organização há pelo menos de 2 anos consecutivos. Por conseguinte, compreende-se que quando ingressam nesse segmento, os mesmos podem estar desenvolvendo competências e compartilhando conhecimentos (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000), que lhes garantem uma colocação e uma relação de trabalho mais duradoura.

Tabela 1 – Tempo de experiência dos respondentes

| | NA ATIVIDADE | | NA INDÚSTRIA | | COM O FORNECEDOR | |
|-------------------|--------------|----------|--------------|----------|------------------|----------|
| | f_i | % | f_i | % | f_i | % |
| Menos de 2 anos | 26 | 14,53 | 26 | 14,53 | 31 | 17,32 |
| Entre 2 e 5 anos | 39 | 21,79 | 51 | 28,49 | 45 | 25,14 |
| Entre 6 e 10 anos | 40 | 22,35 | 36 | 20,11 | 41 | 22,91 |
| Mais de 10 anos | 74 | 41,34 | 66 | 36,87 | 62 | 34,64 |
| TOTAL | 179 | - | 179 | - | 179 | - |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Refletindo sobre o tempo de relacionamento que o entrevistado mantém com o seu atual fornecedor de sal, verifica-se que 82,68% (148) deles o fazem há pelo menos 2 anos. Isso pode ser resultado de uma maior aproximação entre as demandas dos atuais fornecedores de sal e aquelas almejadas por seus clientes da indústria de produtos alimentícios. Sendo assim, pode-se entender que a aproximação de ambos estimula o desenvolvimento de operações comerciais mais duradouras, fundamentadas na busca por trocas do tipo restrita e focadas no atendimento de suas demandas (BAGOZZI, 1974).

Para a análise das características da empresa e de suas operações, foram construídas tabelas cruzadas, com o intuito de apresentar uma distribuição de frequência do tipo conjunta ou combinada. Adotou-se o teste χ^2 de independência e o Método de Monte Carlo, com um nível de confiança de 99%, para verificar se a associação entre os quesitos é significativa. Esse tipo de procedimento foi utilizado, por considerar que o número de casos existentes agrupa até 50% das células com frequência menor do que 5 (MARÔCO, 2011).

No que concerne às características das organizações objeto de análise, percebe-se que 62,57% (112) delas não possuem um centro de compras e se enquadram como pequenas indústrias, ou seja, têm entre 20 e 99 empregados (SEBRAE, 2015). Dentre essas, constata-se

que 78,57% (88) estão situadas nas regiões mais industrializadas do País, no eixo Sul-Sudeste, especialmente nos Estados do Paraná, São Paulo e Santa Catarina. Nota-se que entre os participantes do estudo não há indústrias de grande porte, localizadas nas regiões Norte, Sudeste e Centro-oeste, como pode ser visualizado na Tabela 2.

Tabela 2 – Região onde se localiza x Porte da indústria

| | MICRO | | PEQUENA | | MÉDIA | | GRANDE | | TOTAL | |
|--------------|-----------|----------|------------|----------|-----------|----------|----------|----------|------------|----------|
| | f_i | % | f_i | % | f_i | % | f_i | % | f_i | % |
| Norte | 5 | 9,43 | 4 | 3,57 | 2 | 16,67 | 0 | 0,00 | 11 | 6,15 |
| Nordeste | 12 | 22,64 | 16 | 14,29 | 2 | 16,67 | 1 | 50,00 | 31 | 17,32 |
| Sul | 13 | 24,53 | 59 | 52,68 | 4 | 33,33 | 1 | 50,00 | 77 | 43,02 |
| Sudeste | 11 | 20,75 | 29 | 25,89 | 3 | 25,00 | 0 | 0,00 | 43 | 24,02 |
| Centro-oeste | 12 | 22,64 | 4 | 3,57 | 1 | 8,33 | 0 | 0,00 | 17 | 9,50 |
| TOTAL | 53 | - | 112 | - | 12 | - | 2 | - | 179 | - |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Entre as indústrias de grande porte, com mais de 500 empregados, percebe-se que duas participaram do estudo, uma situada no Estado do Ceará e outra em Santa Catarina. A primeira atua no ramo de processamento do trigo, para a produção de massas e biscoitos, já a segunda refere-se a uma multinacional responsável por manipular e beneficiar alimentos derivados da proteína animal. Na região Centro-oeste, observa-se uma participação mais ativa de micro e pequenas indústrias que se dedicam à fabricação de produtos de panificação, com destaque para aquelas localizadas no Estado de Goiás e no Distrito Federal.

No tocante às variáveis que tratam das características das empresas que participaram do estudo, os dados indicam que há uma associação estatisticamente significativa entre as mesmas ($p\text{-value} = 0,009$). Isso revela que o número de empregados indicado pelos entrevistados e adotado como parâmetro para determinar o porte das indústrias pesquisadas, está vinculado à região onde cada uma delas se localiza. Sendo assim, as respostas obtidas estão associadas tanto a esse critério de classificação como à capacidade de produção.

Quanto as operações comerciais, detecta-se que 85,47% (153) dos respondentes declaram priorizar a aquisição do sal do tipo refinado, como ilustrado na Tabela 3. Na linha industrial, esse tipo de insumo se destaca como o de maior volume de produção e negociação nacional, distinguindo-se dos demais em razão de sua composição química, granulometria, nível de umidade e insolubilidade (BEZERRA et al., 2012). Os dados também indicam que

97,77% (175) dos entrevistados o enquadram como um insumo padronizado, ou seja, sem qualquer tipo de característica especial ou exclusiva.

Tabela 3 – Tipo de sal

| | PADRONIZADO | | EXCLUSIVO | | TOTAL | |
|-----------------|-------------|----------|-----------|----------|------------|----------|
| | f_i | % | f_i | % | f_i | % |
| Sal granulado | 1 | 0,57 | 0 | 0,00 | 1 | 0,56 |
| Sal grosso | 1 | 0,57 | 0 | 0,00 | 1 | 0,56 |
| Sal micronizado | 2 | 1,14 | 1 | 25,00 | 3 | 1,68 |
| Sal moído | 1 | 0,57 | 0 | 0,00 | 1 | 0,56 |
| Sal peneirado | 2 | 1,14 | 0 | 0,00 | 2 | 1,12 |
| Sal refinado | 150 | 85,71 | 3 | 75,00 | 153 | 85,47 |
| Outros | 18 | 10,29 | 0 | 0,00 | 18 | 10,06 |
| TOTAL | 175 | - | 4 | - | 179 | - |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Entre os entrevistados, constatou-se que nenhum deles adota o sal do tipo triturado em suas atividades de produção, nem solicitou qualquer ajuste, pequeno ou significativo, em suas especificações técnicas. Ademais, apenas 2,23% (4) das indústrias pesquisadas o tratam como um insumo especial, de uso exclusivo, cuja composição é determinada de acordo com suas necessidades e tipo de produto a ser fabricado. Dentre aqueles que o enquadraram como “outros”, destacam-se variações tais como: temperado, iodado, de boiadeiro e cristal.

No que diz respeito à associação entre o tipo e a característica do sal, os dados revelam que inexistente qualquer vínculo estatisticamente significativo entre ambos ($p\text{-value} = 0,472$). Considerando a classificação do sal e os demais atributos da operação comercial, também não foi identificada significância estatística com o tempo da relação de negócio ($p\text{-value} = 0,234$) e à quantidade adquirida anualmente ($p\text{-value} = 0,133$). Adotando as particularidades do sal como referência, observa-se o mesmo comportamento quanto ao tempo da relação ($p\text{-value} = 0,775$), ao contrário do que ocorre com o volume de aquisições ($p\text{-value} = 0,037$).

O tempo de relacionamento mantido pela indústria alimentícia e as salinas, indica que 77,09% (138) declaram conservar suas operações comerciais há mais de 1 ano, como pode ser observado na Tabela 4. Quanto à quantidade de sal adquirida, verifica-se que 54,75% (98) consomem mais de mil toneladas em suas atividades de produção anual, ou seja, acima de 40.000 sacas de 25 kg. Portanto, compreende-se que o seu uso é essencial para as indústrias que participam do presente estudo, embora haja um Acordo de Cooperação Técnica entre o

Ministério da Saúde e a Associação Brasileira das Indústria da Alimentação (ABIA), para a redução do consumo de sódio nos alimentos processados (ABIA, 2010).

Tabela 4 – Toneladas adquiridas x Tempo de relacionamento entre as indústrias

| | MENOS DE 1 ANO | | ENTRE 1 E 5 ANOS | | ENTRE 5 E 10 ANOS | | MAIS DE 10 ANOS | | TOTAL | |
|----------------------------|-------------------|----------|---------------------|----------|----------------------|----------|--------------------|----------|------------|----------|
| | f_i | % | f_i | % | f_i | % | f_i | % | f_i | % |
| Menos de mil toneladas | 18 | 43,90 | 23 | 42,59 | 16 | 47,06 | 24 | 48,00 | 81 | 45,25 |
| Entre 1 e 5 mil toneladas | 0 | 0,00 | 4 | 7,41 | 1 | 2,94 | 2 | 4,00 | 7 | 3,91 |
| Entre 5 e 10 mil toneladas | 23 | 56,10 | 27 | 50,00 | 16 | 47,06 | 23 | 46,00 | 89 | 49,72 |
| Mais de 10 mil toneladas | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 1 | 2,94 | 1 | 2,00 | 2 | 1,12 |
| TOTAL | 41 | - | 54 | - | 34 | - | 50 | - | 179 | - |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Os dados também indicam que entre as indústrias pesquisadas, que mantêm trocas há pelo menos 5 anos, nenhuma delas chegou a adquirir mais de 10 mil toneladas de sal. Além disso, verifica-se que 45,25% (81) consomem menos de mil toneladas desse insumo, por ano. A análise do tempo de relacionamento em função da quantidade adquirida, destaca que, dos 129 respondentes com vínculos há no máximo 10 anos, 48,06% (62) deles já chegaram a comprar até 5 mil toneladas.

Fazendo uma análise a respeito do tempo de duração da relação de negócio e a quantidade adquirida, verifica-se que inexistente qualquer tipo de associação significativa entre ambos ($p\text{-value} = 0,720$). Comparando o tempo de vínculo entre as empresas, com os outros aspectos da relação de negócio, detecta-se o mesmo para o tipo de sal ($p\text{-value} = 0,231$) e suas características ($p\text{-value} = 0,776$). Isso se repete quando considera a quantidade adquirida e a classificação do sal ($p\text{-value} = 0,125$), ao passo em que é significativo para os atributos desse insumo ($p\text{-value} = 0,038$).

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Após a depuração dos dados e contextualização do ambiente, foi realizada uma análise descritiva, considerando o posicionamento dos entrevistados quanto aos Recursos relacionais, Benefícios, Custos, Valor percebido e Satisfação com o relacionamento. Para tanto, fez-se uso

dos elementos da estatística descritiva, com o intuito de sintetizar as respostas obtidas (f_i , \bar{x} e S) e apontar se a amostra apresenta normalidade multivariada (sk e ku). Ressalta-se que, para a análise descritiva das escalas, as possibilidades de resposta foram condensadas, como ilustrado no Quadro 22.

Quadro 22 – Rótulo das escalas condensadas

| ESCALA | RÓTULO 1 | RÓTULO 2; |
|-------------------|------------------------------------|-----------------------------|
| 0 | Não sei (N/S) | Não sei (N/S) |
| 1-3 | Discordo (D) | Baixo (B) |
| 4 | Nem concordo, nem discordo (N C/D) | Nem alto, nem baixo (N A/B) |
| 5-7 | Concordo (C) | Alto (A) |
| CONSTRUTOS | EA, PR, BC, BA, VR, SAT | CT, VC |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Benefícios Centrais (BC), Benefícios Adicionais (BA), Valor para a Relação (VR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Custos (CT) e Valor para o Cliente (VC).

Considerando o referencial teórico-empírico discutido, cabe frisar que as organizações interessadas em iniciar uma operação comercial investem seus recursos em situações que possam torná-las mais eficientes (KWON; SUH, 2004). Uma das formas de se conseguir isso pode ser mediante a destinação de parte de seu capital, para a aquisição de ativos específicos e o desenvolvendo de estratégias mais arrojadas. Portanto, a busca por um valor superior, encontra respaldo no atendimento das demandas advindas com o negócio entre empresas.

Quando se trata da Especificidade de Ativos, Handfield e Bechtel (2002) destacam que os negócios entre empresas devem contemplar o investimento em aspectos físicos (EA1, EA2, EA3) e humanos (EA4, EA5, EA6, EA7, EA8). Isso, porque, quando uma organização decide destinar parte de seus recursos para uma operação comercial, a mesma se preocupa em criar, entregar e capturar valor. Ou seja, envolve-se em uma situação de troca, com o propósito de melhorar o seu desempenho e garantir a continuidade de suas interações.

As respostas sobre os ativos físicos, revela que, para 54,75% (98), o atual fornecedor de sal não destina equipamentos, materiais ou capacidades para atender a sua demanda de compra, como ilustrado na Tabela 5. Apesar disso, 53,63% (96) reconhecem que há uma equipe dedicada para atendê-lo, ao passo tempo em que 59,22% (106) não reconhecem a existência e uso de equipamentos especializados para suprir suas demandas. Logo, até podem manter uma operação comercial interessante, mas não reconhecem que a mesma seja fundamentada em ativos de uso exclusivo, como destaca Riordan e Williamson (1985).

Tabela 5 – Recursos relacionais

| INDICADORES | D | N C/D | C | N/S | \bar{x} | S | sk | ku |
|--|----------|--------------|----------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| EA1. Destina equipamentos, materiais e capacidades específicas. | 54,75% | 0,00% | 43,58% | 1,68% | 3,49 | 2,24 | 0,19 | - 1,76 |
| EA2. Destina uma equipe específica, para manter a sua relação de compra. | 44,13% | 0,00% | 53,63% | 2,23% | 3,89 | 2,26 | - 0,18 | - 1,74 |
| EA3. Adquiriu equipamentos especializados, para atender suas necessidades. | 59,22% | 0,00% | 39,11% | 1,68% | 3,40 | 2,11 | 0,36 | - 1,62 |
| EA4. Recebe visitas para verificar a utilização do sal. | 58,66% | 0,56% | 39,66% | 1,12% | 3,40 | 2,16 | 0,36 | - 1,64 |
| EA5. Trabalho em conjunto com sua equipe de engenharia e <i>design</i> . | 58,10% | 0,56% | 34,64% | 6,70% | 3,04 | 2,19 | 0,49 | - 1,33 |
| EA6. Compartilho o cronograma de produção com o atual fornecedor de sal. | 58,10% | 0,00% | 40,78% | 1,12% | 3,41 | 2,22 | 0,32 | - 1,70 |
| EA7. Compartilho muitas informações com o atual fornecedor de sal. | 29,61% | 0,00% | 69,83% | 0,56% | 4,61 | 2,02 | - 0,78 | - 1,07 |
| EA8. Visito regularmente às instalações do atual fornecedor de sal. | 44,13% | 0,00% | 54,19% | 1,68% | 3,95 | 2,11 | - 0,16 | - 1,68 |
| PR1. As competências do fornecedor de sal são valiosas. | 7,82% | 0,00% | 90,50% | 1,68% | 5,38 | 1,45 | - 2,11 | 4,32 |
| PR2. As competências do fornecedor contribuíram para a sua produção. | 16,20% | 0,00% | 82,12% | 1,68% | 5,07 | 1,76 | - 1,43 | 0,86 |
| PR3. Têm habilidades que, combinadas, geram resultados superiores. | 47,49% | 0,00% | 51,40% | 1,12% | 3,73 | 2,14 | - 0,03 | - 1,71 |
| PR4. Compartilham objetivos e metas em comum. | 67,60% | 0,00% | 30,73% | 1,68% | 3,06 | 2,10 | 0,79 | - 1,01 |
| PR5. Possuem filosofias semelhantes na condução dos negócios. | 59,22% | 0,00% | 39,66% | 1,12% | 3,32 | 2,17 | 0,44 | - 1,47 |
| PR6. Compartilham de cultura corporativa e de estilo de gestão similares. | 60,34% | 0,00% | 37,99% | 1,68% | 3,22 | 2,11 | 0,47 | - 1,44 |
| PR7. Mantêm contatos frequentes e regulares. | 13,97% | 0,00% | 86,03% | 0,00% | 5,39 | 1,61 | - 1,74 | 1,85 |
| PR8. Comunicam-se abertamente. | 13,97% | 0,00% | 84,92% | 1,12% | 5,35 | 1,69 | - 1,72 | 1,78 |
| PR9. Possuem um processo de comunicação informal. | 28,49% | 0,00% | 69,27% | 2,23% | 4,64 | 2,13 | - 0,78 | - 1,02 |
| PR10. Têm diversos canais de comunicação. | 27,93% | 0,00% | 69,83% | 2,23% | 4,72 | 2,14 | - 0,82 | - 0,97 |
| PR11. Influenciam nas decisões um do outro, sem exigências. | 32,96% | 0,56% | 60,34% | 6,15% | 4,16 | 2,32 | - 0,46 | - 1,45 |
| PR12. Mantêm as promessas que lhe faz. | 2,23% | 0,56% | 96,09% | 1,12% | 5,91 | 1,06 | - 3,58 | 16,02 |
| PR13. Mostra-se preocupado com o sucesso do seu negócio. | 17,88% | 0,00% | 81,56% | 0,56% | 5,04 | 1,79 | - 1,33 | 0,49 |
| PR14. Considera o bem-estar de ambos ao tomar decisões. | 21,79% | 0,56% | 75,42% | 2,23% | 4,78 | 1,97 | - 1,06 | - 0,32 |
| PR15. É digno de confiança. | 2,23% | 0,56% | 97,21% | 0,00% | 6,02 | 0,81 | - 2,66 | 11,83 |
| PR16. Acredita nas informações que o fornecedor de sal repassa. | 2,23% | 0,56% | 96,65% | 0,56% | 5,96 | 0,91 | - 3,38 | 16,69 |
| PR17. O fornecedor de sal mantém seus interesses em mente. | 18,44% | 0,56% | 79,33% | 1,68% | 5,07 | 1,94 | - 1,29 | 0,27 |
| PR18. É necessário ter cautela ao lidar com o fornecedor de sal. | 16,76% | 0,00% | 78,77% | 4,47% | 5,02 | 2,05 | - 1,35 | 0,31 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Especificidade de Ativos (EA) e Práticas do Relacionamento (PR). $n = 179$.

No que diz respeito aos aspectos humanos, 58,66% (105) dos entrevistados declaram que não costumam receber visitas periódicas para tratar sobre como o sal é utilizado em seu sistema de fabricação. Apenas 34,64% (62) anunciam que, quando decidem desenvolver novos produtos, conseguem contar com a colaboração de seus fornecedores de sal (WATHNE; BIONG; HEIDE, 2001), embora 58,19% (104) deles não compartilhem o seu cronograma de produção. Isso revela que os mesmos pouco se envolvem com as atividades de seus clientes da indústria de produtos alimentícios, embora isso seja importante em um contexto interativo (COVIELLO; BODIE; MUNRO, 1997).

Ainda quanto às respostas sobre os aspectos humanos, constata-se que 69,83% (125) dos entrevistados compreendem que a sua equipe de compras consegue interagir e compartilhar muitas informações (CLARO; CLARO, 2004) com o seu atual fornecedor de sal. Ademais, 54,19% (97) dos entrevistados declaram que costumam realizar visitas regulares às instalações de seus fornecedores. Desse modo, percebe-se que as indústrias pesquisadas se interessam em trocar experiências sobre o uso do insumo que adquire e buscam conhecer como funciona todo o processo de produção do sal, como recomenda Subramani e Venkatraman (2005).

Em termos de valores médios, constata-se que entre os itens de Especificidade de Ativos a variável que obteve nota mais alta foi a que se refere ao compartilhamento de informações (4,61). Já quanto à existência de uma equipe específica (3,89) e visitas regulares aos fornecedores (3,95), na média, as respostas são neutras, ou seja, sem concordar ou discordar das afirmações. Os outros pontos apresentam um maior número de percepções negativas, demonstrando que há um ligeiro nível de discordância sobre a existência de ativos com aspectos físicos e humanos.

Quando se observa a avaliação das Práticas do Relacionamento, destaca-se que as mesmas são desenvolvidas com o intuito de propiciar o estabelecimento de operações comerciais mais duradouras. Para tanto, compreende questões sobre complementaridade de recursos (PR1, PR2, PR3, PR4, PR5, PR6), compartilhamento de conhecimento (PR7, PR8, PR9, PR10, PR11) e governança relacional (PR12, PR13, PR14, PR15, PR16, PR17, PR18). Cabe frisar que todas essas práticas são desenvolvidas com o intuito de propiciar o estabelecimento de trocas cada vez mais vantajosas (TESCARI, 2013).

No que concerne à complementaridade de recursos, verifica-se que 90,50% (162) dos respondentes consideram as competências de seu fornecedor de sal como muito valiosa. Para 82,12% (147), as mesmas contribuem com o desenvolvimento de suas atividades de produção, apesar de 51,40% (92) reconhecerem que a combinação de suas habilidades pode

gerar resultados superiores aos alcançados isoladamente. Logo, a indústria de produtos alimentícios reconhece que o sucesso de seu negócio só é possível com a contribuição do seu atual fornecedor de sal (JOHNSTON et al., 2004).

Os dados apontam que 67,60% (121) dos entrevistados não compartilham seus objetivos e metas com o atual fornecedor de sal. Além disso, observa-se que, para 59,22% (106) deles, a filosofia adotada na condução do negócio é distinta daquela defendida por eles, ao mesmo tempo em que 60,34% (108) compreendem que ambos não compartilham uma mesma cultura corporativa ou um estilo de gestão similar. Isso mostra que, embora não reconheçam semelhanças entre as organizações, eles se envolvem em situações de troca que se mostram favoráveis aos seus interesses (MORH; SPEKMAN, 1994).

No tocante ao compartilhamento de conhecimentos, constata-se que 86,03% (154) dos entrevistados costumam manter contatos frequentes e regulares com o seu atual fornecedor de sal, e que 60,34% (108) conseguem influenciar nas decisões um do outro. Ademais, para 69,83% (125) há diversos canais de comunicação abertos (84,92%) e informais (69,27%), para o diálogo. Dessa forma, compreende-se que as indústrias estudadas se mostram interessadas em trocar experiências e contribuir com o processo na tomada de decisão (CATER; CATER, 2009).

A respeito das questões de governança relacional, 96,09% (172) dos entrevistados declaram que seu atual fornecedor mantém as promessas que lhe faz durante a negociação. Para 81,56% (146), os mesmos se mostram preocupados com o sucesso do negócio, e 75,42% (135) acreditam que o bem-estar de ambos é sempre levado em consideração quando se tomam decisões importantes. Assim sendo, nota-se que as indústrias pesquisadas percebem que o seu fornecedor de sal se preocupa em atender ao que foi acordado e, assim, realizam trocas fundamentadas no compromisso (HOETKER; MELLEWIGT, 2009).

Os dados revelam que 97,21% (174) dos entrevistados acreditam que seu fornecedor de sal é digno de confiança, e que 96,65% (173) deles repassam informações fidedignas sobre o insumo. Além disso, 79,33% (142) entendem que o mesmo mantém seus interesses em mente quando tomam decisões, e 78,77% (141) concordam que precisam ter cautela ao lidar com eles. Dessa forma, compreende-se que as indústrias pesquisadas confiam em seus fornecedores e precisam agir com cuidado ao apresentar seus anseios (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

No que se refere aos valores médios, verifica-se que, entre as Práticas do Relacionamento, a variável de maior nota trata sobre a confiança no atual fornecedor (6,02). Já quanto à combinação de habilidades para a geração de resultados superiores (3,73) e

discussões de ideias que influenciem no processo de tomada de decisão (4,16), observa-se que as mesmas estão mais próximas da neutralidade. Por conseguinte, os pontos que tratam do compartilhamento de informações e governança relacional apresentam mais percepções positivas (HEIDE; MINER, 1992).

Destaca-se que as organizações interessadas em se envolver em algum tipo de operação comercial compensatória, costumam se associar com o propósito de obter vantagens que atendam às suas expectativas (DAY; WENSLEY, 1988). Isso é possível, quando ofertantes e clientes, efetivamente, mostram-se interessados em contribuir para com o atendimento de seus interesses comuns. Por conseguinte, a interação é essencial para o diálogo e o desenvolvimento de práticas focadas na reciprocidade (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

A respeito dos Benefícios Centrais, salienta-se que, quando se inicia uma situação de troca entre empresas, é importante que ofertantes e clientes conheçam quais as demandas que precisam suprir (ANDERSON; NARUS, 1984). Nessa perspectiva, o referido construto foi avaliado com o uso de afirmações que tratam sobre a qualidade do insumo negociado (BC1, BC2, BC3, BC4) e o desempenho do fornecedor com a sua entrega (BC5, BC6). Isso foi feito levando-se em conta que uma boa operação comercial só se efetiva quando ambos conseguem criar, entregar e capturar algum tipo de valor positivo e vantajoso.

No tocante à qualidade do produto em si, observa-se que 98,88% (177) dos entrevistados compreendem que o seu atual fornecedor de sal lhe oferece um insumo com propriedades superiores, como pode ser visto na Tabela 6. Para 97,21% (174) deles, o mesmo também consegue atender aos seus padrões de qualidade, ao passo em que imprimem novos atributos e o tornam mais consistente ao longo do tempo (ULAGA, 2003). Além disso, quando compara seu negócio atual com aquele estabelecido com seus antigos fornecedores, 97,77% (175) compreendem que essa operação comercial lhe transmite mais confiança (DONEY; CANNON, 1997).

Tabela 6 – Benefícios

| INDICADORES | D | N C/D | C | N/S | \bar{x} | <i>S</i> | <i>sk</i> | <i>ku</i> |
|--|----------|--------------|----------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| BC1. O atual fornecedor lhe oferece produtos de melhor qualidade. | 0,56% | 0,56% | 98,88% | 0,00% | 6,15 | 0,62 | - 1,68 | 11,04 |
| BC2. O atual fornecedor é o que melhor atende aos seus padrões de qualidade. | 2,23% | 0,56% | 97,21% | 0,00% | 6,12 | 0,84 | - 2,56 | 10,94 |
| BC3. Os produtos do atual fornecedor são mais confiáveis. | 1,68% | 0,56% | 97,77% | 0,00% | 6,15 | 0,78 | - 2,48 | 11,78 |
| BC4. Os produtos do atual fornecedor possuem mais qualidade e consistência. | 2,23% | 0,56% | 97,21% | 0,00% | 6,08 | 0,84 | - 2,53 | 10,82 |
| BC5. O atual fornecedor respeita as datas de entrega. | 1,12% | 0,56% | 97,77% | 0,56% | 6,09 | 0,78 | - 3,80 | 25,79 |
| BC6. As entregas do atual fornecedor são mais exatas. | 1,68% | 0,56% | 97,21% | 0,56% | 6,06 | 0,85 | - 3,48 | 19,99 |
| BA1. Disponibilidade para repassar as informações de que precisa. | 8,38% | 0,00% | 91,06% | 0,56% | 5,61 | 1,44 | - 2,36 | 5,06 |
| BA2. O atual fornecedor lhe concede informações apropriadas. | 9,50% | 0,00% | 90,50% | 0,00% | 5,68 | 1,47 | - 2,12 | 3,93 |
| BA3. É mais fácil trabalhar com o atual fornecedor. | 5,03% | 0,56% | 92,74% | 1,68% | 5,76 | 1,36 | - 2,65 | 7,54 |
| BA4. O atual fornecedor tem um relacionamento profissional melhor. | 7,82% | 0,56% | 90,50% | 1,12% | 5,64 | 1,44 | - 2,23 | 4,78 |
| BA5. O atual fornecedor tem uma equipe de cooperação melhor. | 24,02% | 2,23% | 59,22% | 14,53% | 4,06 | 2,61 | - 0,47 | - 1,52 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Centrais (BC) e Benefícios Adicionais (BA). $n = 179$.

Refletindo sobre o desempenho com a entrega, constata-se que, para 97,77% (175) dos entrevistados, o atual fornecedor de sal tem muito mais respeito aos prazos acordados do que os antigos (STUMP; ATHAIDE; JOSHI, 2002). Ademais, 97,21% (174) deles demonstram ser mais eficientes, pois as fazem exatamente como estabelecido durante a negociação, ou seja, sem qualquer parte faltante ou problemas em suas especificações. Por conseguinte, compreende-se que os fornecedores se preocupam em atender às demandas de seus clientes com cautela, de modo a evitar falhas em sua produção (ULAGA; EGGERT, 2006).

Quanto aos valores médios inerentes aos Benefícios Centrais, a variável que obteve maior nota, diz respeito ao oferecimento de produtos de melhor qualidade e confiáveis (6,15). Em termos de percepção, observa-se que todos os pontos que tratam sobre isso e o desempenho alcançado com a entrega são positivos e apresentam médias altas, entre 6 e 7. Além disso, apenas um entrevistado demonstra que não sabe se a indústria a qual representa, recebe o insumo dentro do prazo determinado e nas condições acordadas, o que pode ser um indicativo de que não conduz toda a operação comercial.

Além das vantagens supracitadas, destaca-se que outros Benefícios podem tornar o negócio mais atrativo do que aquele oferecido por seus concorrentes (GADDE; SNEHOTA, 2000). Para tanto, esse construto destaca dois pontos importantes para a consolidação e continuidade de uma boa operação comercial ao longo do tempo, uma vez que envolvem aspectos que vão além do que se espera do produto. Sendo assim, as afirmações abordadas tratam do serviço de apoio (BA1, BA2) e da interação pessoal (BA3, BA4, BA5).

No que diz respeito ao serviço de apoio concedido pelos fornecedores de sal, observa-se que, para 91,06% (163) dos entrevistados, os mesmos demonstram ter mais disponibilidade para o diálogo. Os dados indicam, também, que 90,50% (162) deles declaram só terem conseguido obter conhecimentos apropriados sobre o insumo, quando estabeleceram situações de troca com o atual fornecedor (KALWANI; NARAYANDAS, 1995). Por conseguinte, compreende-se que a possibilidade de acesso à informação reduz o número de erros e torna o negócio mais interessante (BANGENS; ARAÚJO, 2002).

Quando se trata da interação pessoal, verifica-se que 92,74% (166) dos entrevistados acreditam que é mais fácil trabalhar com o seu atual fornecedor de sal. Isso posto, para 90,50% (162) deles, isso possibilita uma melhor relação profissional para ambos, ao mesmo tempo em que, para 59,22% (106), estimula a construção de laços cooperativos. Portanto, em situações de trocas mais interativas, ofertantes e clientes estabelecem operações comerciais conjuntas (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005).

A respeito dos valores médios intrínsecos aos Benefícios Adicionais, o item que apresentou maior nota diz respeito à facilidade em trabalhar com o atual fornecedor de sal (5,76). Ademais, 14,52% (26) dos entrevistados não sabem se eles têm, ou não, uma boa equipe de apoio para oferecer e cooperar com suas atividades, o que indica que há pouca comunicação entre eles. Contudo, verifica-se que os outros tópicos abordados sobre o serviço de apoio e a interação pessoal são positivos, com médias altas, que variam entre 5 e 6.

Considerando que as organizações se relacionam em busca de Benefícios que atendam às suas demandas, salienta-se que o seu alcance incorre em Custos (JACKSON, 1995). Isso revela que os clientes precisam ter cautela quando selecionam um fornecedor, cujos Benefícios superem os Custos incorridos. Isso, porque, para o construto dos Custos, foram abordados quesitos inerentes ao Custo direto (CT1), de aquisição (CT2, CT3, CT4, CT5) e operacional (CT6, CT7, CT8, CT9), como esboçado na Tabela 7.

Tabela 7 – Custos

| INDICADORES | B | N A/B | A | N/S | \bar{x} | S | Sk | Ku |
|---|--------|-------|--------|--------|-----------|------|--------|--------|
| CT1. O preço de compra. | 16,20% | 0,56% | 74,30% | 8,94% | 4,88 | 2,24 | - 1,19 | - 0,16 |
| CT2. O custo de manutenção do estoque. | 17,32% | 1,68% | 72,63% | 8,38% | 4,80 | 2,24 | - 1,01 | - 0,39 |
| CT3. O custo de pedido. | 19,55% | 2,23% | 63,69% | 14,53% | 4,37 | 2,47 | - 0,72 | - 1,11 |
| CT4. O custo de entrega. | 20,67% | 2,23% | 62,57% | 14,53% | 4,36 | 2,53 | - 0,66 | - 1,21 |
| CT5. O custo de coordenação e comunicação. | 43,02% | 3,35% | 35,20% | 18,44% | 3,01 | 2,38 | 0,33 | - 1,38 |
| CT6. O custo de fabricação. | 24,02% | 2,23% | 53,63% | 20,11% | 3,72 | 2,53 | - 0,32 | - 1,54 |
| CT7. O custo de pesquisa e desenvolvimento. | 45,81% | 5,03% | 25,70% | 23,46% | 2,60 | 2,27 | 0,61 | - 0,94 |
| CT8. O custo de gerenciamento. | 30,73% | 4,47% | 50,28% | 14,53% | 3,69 | 2,39 | - 0,25 | - 1,51 |
| CT9. O custo dos períodos de ociosidade. | 21,23% | 1,12% | 64,25% | 13,41% | 4,47 | 2,55 | - 0,66 | - 1,18 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Custos (CT). $n = 179$.

Refletindo sobre o Custo direto, averiguou-se que 74,30% (133) dos respondentes consideram que o Preço praticado por seu atual fornecedor é alto, quando comparado com o da concorrência. Isso indica que, embora o valor monetário desse insumo seja comumente do tipo padrão, muitos clientes entendem que há diferenças. Sendo assim, percebe-se que o mesmo não define a aquisição desse insumo apenas pelo que é pago no ato da compra, mas observa outros aspectos (KUMAR et al., 2011).

Em relação ao Custo de aquisição, 72,63% (130) destacam os gastos com a manutenção do estoque de sal como alto. Ademais, para 63,69% (114) dos respondentes, o Custo de realização de um pedido de compra também é alto, ao mesmo tempo em que 62,57% (112) consideram o desembolso com a entrega elevado. Isso indica que, possivelmente, as

indústrias pesquisadas conhecem seus Custos (ULAGA; EGGERT, 2006) e estão mais preocupadas com as vantagens que podem obter com a operação do que com o Preço de venda praticado pela concorrência.

Quando se trata da questão do Custo incorrido com a coordenação e comunicação entre empresas, 43,02% (77) dos entrevistados destacam que o mesmo é muito baixo. Isso é admissível, quando atuam conjuntamente no planejamento e processamento de novos produtos ou insumos, a ponto de reduzir inconsistências e atender as demandas de suas operações comerciais (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012). Além disso, com as inovações ocorridas no ambiente de troca de informações, as distâncias são minimizadas, os interesses alinhados e os gastos com o deslocamento diminuídos.

A respeito do Custo operacional nas atividades de compra, 53,63% (96) dos respondentes consideram os gastos com a fabricação do sal elevados. Para 45,81% (82) deles, os gastos com pesquisa e desenvolvimento são baixos, ao passo em que 50,28% (90) e 64,25% (115), respectivamente, consideram os desembolsos com o gerenciamento e ociosidade altos. Por conseguinte, compreende-se que as indústrias participantes do estudo observam que seus atuais fornecedores investem pouco em novos projetos e destinam a maior parte de seu capital para atividades de produção (ULAGA, 2003).

No tocante aos valores médios, o item que apresentou maior nota trata do Custo direto (4,88). Os dados apontam que os indicadores de Custo operacional são os que exibem médias mais baixas, entre 2 e 4, à exceção do indicador que trata sobre Custos de ociosidade. Entre os Custos de aquisição, observa-se que aquele que se refere à coordenação e comunicação entre empresas é o que manifesta o menor valor médio (3,01), ao passo em que os outros estão entre 4 e 5.

Ponderando a respeito do Valor percebido, ressalta-se que uma operação comercial duradoura entre empresas requer a construção de vínculos que supram as necessidades de ofertantes e clientes (CORSARO; SNEHOTA, 2010). Isso mostra que a preocupação com a criação, entrega e captura de valor, oferece vantagens recíprocas. Nessa perspectiva, o construto de Valor para a Relação (VR1, VR2, VR3, VR4) se fundamenta no que se julga como vantajoso para o negócio, como apresentado na Tabela 8.

Tabela 8 – Valor percebido

| INDICADORES | D/B | N C/D – N A/B | C/A | N/S | \bar{x} | <i>S</i> | <i>sk</i> | <i>ku</i> |
|---|------------|----------------------|------------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|
| VR1. O atual fornecedor acrescenta mais valor para o relacionamento. | 12,29% | 0,00% | 87,71% | 0,00% | 5,31 | 1,42 | - 1,87 | 2,47 |
| VR2. O atual fornecedor lhe oferece mais vantagens para o relacionamento. | 11,73% | 0,00% | 88,27% | 0,00% | 5,34 | 1,43 | - 1,78 | 2,42 |
| VR3. A relação com o seu atual fornecedor é mais valiosa. | 12,29% | 1,12% | 85,47% | 1,12% | 5,26 | 1,54 | - 1,75 | 2,19 |
| VR4. O atual fornecedor cria mais valor, em termos de custo-benefício. | 15,08% | 1,12% | 82,12% | 1,68% | 5,15 | 1,68 | - 1,51 | 1,17 |
| VC1. Como avalia o valor de seu atual fornecedor no relacionamento. | 11,17% | 1,12% | 85,47% | 2,23% | 5,23 | 1,55 | - 1,90 | 2,71 |
| VC2. Como avalia tudo, em toda a sua relação, com o atual fornecedor. | 20,11% | 1,68% | 74,30% | 3,91% | 4,78 | 1,94 | - 1,09 | - 0,14 |
| VC3. Como avalia o valor do atual fornecedor quanto ao seu desempenho. | 12,85% | 1,12% | 83,80% | 2,23% | 5,21 | 1,63 | - 1,70 | 1,91 |
| VC4. Como avalia o valor do relacionamento de seu atual fornecedor. | 9,50% | 1,12% | 88,83% | 0,56% | 5,44 | 1,34 | - 1,97 | 3,45 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Valor para a Relação (VR) e Valor para o Cliente (VC). $n = 179$.

Acerca do Valor para a Relação, constata-se que 87,71% (157) dos entrevistados acreditam que seu atual fornecedor acrescenta algo a mais em suas operações comerciais. Para 88,27% (158), isso ocorre porque eles oferecem um maior número de vantagens, ao mesmo tempo em que 85,47% (153) consideram seu vínculo valioso, e 82,12% (147) conseguem auferir Benefícios superiores aos Custos. Sendo assim, entende-se que os respondentes conseguem perceber valor em suas trocas, o que é compreensível em um cenário direcionado para iniciar e manter bons negócios (PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

Em referência à média do Valor para a Relação, o ponto que conteve maior nota trata sobre as vantagens oferecidas pelo atual fornecedor de sal ao negócio (5,34). Ademais, verifica-se que as médias dos itens abordados nesse construto apresentam uma pontuação alta, que varia entre 5 e 6. Entre os respondentes, dois declaram que não sabem se a atual relação de negócio é valiosa, ao passo em que três não conseguem identificar se o seu fornecedor lhe oferece algo a mais, ao se comparar o Custo-Benefício da operação comercial, o que contradiz as orientações de Kumar et al. (2011).

Explorando sobre o construto do Valor para o Cliente, destaca-se que todos os esforços de uma operação comercial devem se concentrar nele, o que coloca o fornecedor como responsável por criar e entregar algo significativo (RAMSAY, 2005). Logo, um bom negócio só pode ser iniciado quando um dos lados da díade se preocupa em entregar algo que possa interessar ao outro. Salienta-se que o mesmo levanta pontos que traduzem o Valor percebido em uma situação de compra atrativa e proveitosa (VC1, VC2, VC3, VC4).

Quanto ao Valor para o Cliente, 85,47% (153) e 74,30% (133) dos entrevistados, respectivamente, avaliam o que é oferecido por seu fornecedor de sal e por toda a situação de troca, como algo de alto valor. Para 83,80% (150) deles, o mesmo contribui para a melhoria de seu desempenho, na medida em que 88,83% (159) qualificam o Valor percebido com o relacionamento como elevado. Logo, compreende-se que, para os respondentes, o negócio em si é vantajoso, uma vez que atende as suas expectativas (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008), principalmente quando se compara com as experiências vivenciadas em outras operações comerciais.

De acordo com os valores médios do construto de Valor para o Cliente, o item que possui maior nota avalia o fornecedor em termos de relacionamento (5,21). Além disso, constata-se que as médias dos itens levantados exibem uma pontuação alta, que varia entre 4 e 6. O indicador que examina a percepção sobre o que ocorre no negócio, apresenta uma média menor (4,78), e sete entrevistados declaram que não sabem mensurar se a mesma tem, ou não,

mais valor do que o estabelecido em outras situações de troca, o que pode ser um indicativo de que desconhecem outras operações comerciais com salinas.

Consoante à Satisfação com o relacionamento, salienta-se que uma situação de troca tende a se repetir e manter continuamente, quando ofertantes e clientes ficam contentes com o resultado de suas operações comerciais (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDE, 1992). Isso é perceptível, no momento em que se observa o desenvolvimento de uma nova situação de troca, quando a anterior foi bem-sucedida, e a sua descontinuidade, quando não atende ao que foi estabelecido durante a negociação (McDOUGALL; LEVESQUE, 2000). Por conseguinte, julga itens apropriados para tratar sobre esse sentimento de contentamento (SAT1, SAT2, SAT3), como anunciado na Tabela 9.

Tabela 9 – Satisfação com o relacionamento

| INDICADORES | D | N C/D | C | N/S | \bar{x} | S | sk | Ku |
|---|-------|-------|--------|-------|-----------|------|--------|-------|
| SAT1. Com o atual fornecedor de sal. | 1,68% | 0,00% | 97,21% | 1,12% | 6,11 | 0,98 | - 3,82 | 19,95 |
| SAT2. Com o que o atual fornecedor faz. | 3,91% | 1,12% | 94,97% | 0,00% | 6,02 | 1,05 | - 2,44 | 7,84 |
| SAT3. Escolheria o mesmo fornecedor. | 3,35% | 0,00% | 96,09% | 0,56% | 6,01 | 1,13 | - 2,76 | 10,21 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Satisfação com o relacionamento (SAT). $n = 179$.

Sobre a Satisfação com o relacionamento, observa-se que 97,21% (174) dos entrevistados estão contentes com a experiência vivenciada com seu atual fornecedor de sal. Além disso, 94,97% (170) deles demonstram estar realizados com o que ele faz pelo negócio, e 96,09% (172) o escolheriam novamente, se tivesse a oportunidade de recomeçar suas interações. Desse modo, nota-se que os mesmos têm-se empenhado em oferecer experiências positivas aos seus clientes da indústria de produtos alimentícios, o que tem propiciado a continuidade de suas operações comerciais (ROSSOMME, 2003).

Com respeito aos valores médios da Satisfação com o relacionamento, o ponto que conteve maior nota diz respeito ao sentimento de contentamento do entrevistado com o seu atual fornecedor (6,11). De modo geral, destaca-se que as médias das variáveis apresentadas nesse construto possuem uma pontuação alta, que varia entre 6 e 7, ou seja, os respondentes estão satisfeitos com suas operações comerciais. Os dados indicam, também, que apenas um deles não escolheria o mesmo fornecedor, se tivesse que recomeçar suas negociações com as salinas.

4.4 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DO MEE

Após a depuração, contextualização do ambiente e análise descritiva dos dados, as hipóteses do MEE foram verificadas, com o intuito de assegurar a validade e robustez necessárias para a estimação do modelo conceitual. Isso se deu, porque uma violação severa aos mesmos pode enviesar os resultados não só em termos de estimativa, mas de significância dos parâmetros e estatística de ajustamento (MARÔCO, 2010). Por conseguinte, são apresentadas e discutidas, nesta seção, questões pertinentes à existência de dimensões múltiplas, bem como a análise da normalidade multivariada, linearidade e multicolinearidade dos dados.

Considerando que o número mínimo de indicadores válidos deve ser de três itens, destaca-se que os construtos apresentados no modelo conceitual atendem satisfatoriamente a esse pré-requisito. Isso porque, ao realizar uma triagem sobre as escalas utilizadas no instrumento de coleta, teve-se o cuidado de observar não só o conteúdo a ser medido, mas a quantidade de itens sugeridos, na teoria, para avaliar cada um deles. Logo, isso pode ser confirmado com a análise da quantidade de indicadores utilizados para medir cada variável latente: EA (8), PR (18), BC (6), BA (5), CT (9), VR (4), VC (4) e SAT (3).

No que diz respeito à verificação da normalidade multivariada dos dados, procedeu-se à realização dos testes de *Lilliefors K-S*, *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilks (SW)*. Os mesmos são indicados para estudos que se utilizam de escalas do tipo intervalar e permitem identificar se advêm, ou não, de uma população com distribuição normal. Nessa perspectiva, Marôco (2011) aponta como regra de decisão, aceitar a hipótese de normalidade multivariada, quando os referidos testes apresentam um nível de significância maior do que 0,05.

O *Lilliefors K-S* é um teste do tipo não-paramétrico, adequado para amostras pequenas, que permite detectar se a base de dados adere a uma distribuição normal ou gaussiana (MARÔCO, 2011). Esse tipo de teste costuma ser utilizado quando não se assume qualquer outro tipo de distribuição, variância ou associação entre os dados ordinais e nominais. Por conseguinte, ao realizar o teste para uma amostra (K-S de uma amostra), rejeita-se a hipótese de normalidade, pois todas os itens apresentam $p\text{-value} = 0,000$.

Já os testes de K-S e SW são do tipo paramétricos e permitem observar a normalidade em escalas intervalares, com base no uso de fatores com dados ordinais e nominais. Seguindo essa lógica, os construtos que apresentaram amostras acima de 30 observações entre grupos

(DR1, DR5 e CRN3) foram analisados com o intuito de detectar problemas de normalidade (HAIR JR et al., 2009). Logo, ao proceder com o teste estatístico, foi constatado que não há uma distribuição gaussiana entre as variáveis estudadas, pois todos os *p-value* são menores do que 0,05.

Alternativamente, também se fez uso dos valores estatísticos *ks* e *ku*, apresentados na seção 4.3, com o intuito de verificar se os dados exibem uma distribuição normal multivariada. Segundo Marôco (2010), apesar de não haver um consenso sobre os parâmetros de decisão, esses indicadores são adequados, quando: $sk < 2$ e $ku < 7$ ou $sk < 3$ e $ku < 10$. Desse modo, os testes para a obtenção dos coeficientes supracitados, aponta que a maioria dos indicadores está dentro dos parâmetros recomendados e se aproximam de uma normal, a exceção dos itens: PR12, PR15, PR16, BC1, BC2, BC3, BC4, BC5, BC6, SAT1 e SAT3.

Como recomendado por Hair Jr et al. (2009), a suposição de linearidade também foi verificada para as escalas intervalares, considerando a matriz do diagrama de dispersão (*scatterplot*). A mesma observa o uso de um gráfico de espelhamento do tipo bivariado, apropriado para cruzar os itens que compõem cada um dos construtos estudados e identificar se há, ou não, uma associação linear entre eles. Em consequência, ao extrair uma matriz para cada construto, identificou-se que as associações testadas são muito dispersas e, visualmente, tendem a ser positivamente lineares.

O pressuposto de multicolinearidade foi outro ponto investigado, com o intuito de identificar se as variáveis intervalares estão fortemente correlacionadas ou são do tipo ortogonais (MARÔCO, 2011). Para isso, fez-se necessário determinar a matriz de correlação bivariada *r* de *Pearson* e estimar a VIF, considerando o conteúdo das respostas dadas a cada indicador. Assim sendo, a matriz revela que não há problemas de multicolinearidade entre os itens coletados para cada construto, uma vez que os mesmos apresentam coeficientes *r* de *Pearson* $< 0,95$ e VIF < 10 .

Refletindo sobre o número de observações e após a verificação dos pressupostos, constatou-se que não há uma violação severa as hipóteses do MEE, à exceção da normalidade multivariada. Logo, permite-se proceder à CFA para os modelos reflexivos e, conseqüentemente, ao refinamento das escalas adotadas para medir os construtos que fundamentam o modelo conceitual. Além disso, pelo número de casos válidos, destaca-se que foi necessário fazer uso do PLS, por essa ser uma medida de análise da MEE considerada adequada para tratar de modelos estruturais com o uso de pequenas amostras.

4.5 REFINAMENTO DAS ESCALAS

Com o propósito de refinar as escalas, procedeu-se com a análise individual das estimativas e índices de cada uma delas, uma vez que a amostra coletada é insuficiente para rodar o modelo completo, com o uso do *Amos*® (versão 22.0). Destaca-se que para o modelo formativo fez-se uso da Análise de regressão em componentes principais, que consiste em examinar a relação de causa e efeito entre os indicadores que compõem o construto (MARÔCO, 2011). Logo, essa técnica foi utilizada para depurar o modelo que trata sobre os Custos (CT).

No que concerne aos modelos reflexivos, fez-se uso do *Amos*® (versão 22.0), para proceder à CFA, uma técnica de análise multivariada. Os mesmos são compostos por itens que refletem o efeito da variável latente e são capazes de medir suas manifestações (HAIR JR et al., 2009). Por conseguinte, foi utilizada para analisar os construtos de Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Benefícios Centrais (BC), Benefícios Adicionais (BA), Valor para a Relação (VR), Valor para o Cliente (VC) e Satisfação com o relacionamento (SAT).

Com o intuito de realizar o ajuste individual de cada um dos construtos reflexivos, foram determinados os índices de mensuração e adequação. Segundo Marôco (2010), os mesmos permitem avaliar a qualidade de ajustamento do modelo, bem como a sua reespecificação e validação empírica, mediante o uso de medidas absolutas, incrementais e de parcimônia. Esses indicadores foram determinados com o auxílio do *Amos*® (versão 22.0) e permitiu identificar a consistência das escalas diante das respostas obtidas dos tomadores de decisão sobre compras das indústrias de produtos alimentícios.

4.5.1 Escala da Especificidade de Ativos

Com o refinamento da escala de Especificidade de Ativos, observa-se que suas dimensões exibem uma confiabilidade composta aceitável, acima de 0,70, como pode ser visto na Tabela 10. Contudo, destaca-se que foi necessário eliminar dois itens que tratam dos aspectos humanos, por manifestarem cargas com valores pequenos: “EA7. Compartilho muitas informações com o atual fornecedor de sal” (0,478) e “EA8. Visito regularmente as instalações do atual fornecedor de sal” (0,397). Logo, permaneceram no construto apenas os

indicadores que não dispunham de cargas fatoriais baixas e nem sugerem haver redundância (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 10 – Estimativas e índices de mensuração da Especificidade de Ativos

| INDICADORES | AF | AH |
|---|--------------|--------------|
| EA1. Destina equipamentos, materiais e capacidades específicas. | 0,977* | |
| EA2. Destina uma equipe específica, para manter a sua relação de compra. | 0,799** | |
| EA3. Adquiriu equipamentos especializados, para atender as suas necessidades. | 0,875** | |
| EA4. Recebe visitas para verificar a utilização do sal. | | 0,852* |
| EA5. Trabalho em conjunto com sua equipe de engenharia e <i>design</i> . | | 0,776** |
| EA6. Compartilho o cronograma de produção com o atual fornecedor de sal. | | 0,850** |
| CONF | 0,916 | 0,866 |
| AVE | 0,786 | 0,684 |
| ALFA | 0,909 | 0,859 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Especificidade de Ativos (EA), Aspectos Físicos (AF) e Aspectos Humanos (AH). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

De modo geral, observa-se que as dimensões estudadas também exibem validade convergente e consistência interna, dentro dos limites aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Isso se dá porque a AVE indica que os itens retidos são positivos e estão significativamente correlacionados, com indicadores maiores do que 0,50. O valor de ALFA aponta que existe confiabilidade entre os itens que compõe a escala, apresentando índices acima de 0,70, ou seja, que permitem medir o que se propõe a fazer.

Com o refinamento da escala de Especificidade de Ativos, constata-se que todos os pontos que tratam sobre os aspectos físicos foram retidos, como abordado por Handfield e Becthel (2002). Já a dimensão referente aos aspectos humanos sofreu uma alteração em sua composição, o que resultou na exclusão de dois itens e em uma configuração que não se assemelha àquelas propostas em outros estudos. Logo, são utilizados como indicadores de medida para a análise do modelo de mensuração e estrutural, com o PLS-SEM: EA1, EA2, EA3, EA4, EA5 e EA6.

Examinando a razão entre o χ^2 e o gl , expressa na Tabela 11, nota-se que a variável de Especificidade de Ativos dispõe de um ajustamento aceitável, dado que exibe um valor entre 2 e 5 (MARÔCO, 2010). O GFI, que permite comparar os resíduos entre as matrizes observadas e estimadas, revela que o modelo possui um ajustamento muito bom, com um indicador maior do que 0,95. No que concerne ao RMSR e RMSEA, observa-se que o

primeiro aponta para um bom ajuste, com índice menor do que 0,10, ao passo em que o segundo se mostra inapropriado.

Tabela 11 – Índices de adequação da Especificidade de Ativos (após ajustes)

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 3,510 | 0,951 | 0,040 | 0,119 | 0,955 | 0,976 | 0,967 | 0,976 | 0,362 | 0,516 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Salienta-se que, embora o RMSEA indique que o modelo é inadequado, não foi descartado para a continuidade do estudo, tendo em vista que isso pode ser resultado do número de itens retidos, o que não invalida a sua utilização. Quanto aos índices incrementais, observa-se que os valores obtidos para o TLI e CFI, estão acima de 0,90 e próximo a 1,00, o que mostra haver um ajustamento muito bom. O NFI e IFI também apontam que há adequação, uma vez que seus valores estão entre 0,00 e 1,00 ou se aproximam desse último, embora o PGI e PNFI revelem o contrário.

4.5.2 Escala das Práticas do Relacionamento

A purificação da escala de Práticas do Relacionamento, aponta que suas dimensões apresentam confiabilidade composta, ou seja, índices acima de 0,70, como pode ser observado na Tabela 12. Apesar disso, salienta-se que foi necessário eliminar alguns indicadores, tendo em vista que evidenciaram cargas fatoriais com valores pequenos. Na dimensão de complementaridade de recursos, foi sugerida a exclusão de dois itens, com baixas cargas fatoriais: “PR1. As competências do fornecedor de sal são valiosas” (0,441) e “PR2. As competências do fornecedor contribuiram para a sua produção” (0,570).

Analisando as estimativas das cargas fatoriais da dimensão de compartilhamento de conhecimentos, observa-se que não foi recomendada a exclusão de nenhum item, pois todos apresentam valores satisfatórios. Já quanto à governança relacional, sugere-se a retirada de quatro indicadores: “PR12. Mantêm as promessas que lhe faz” (0,512), “PR15. É digno de confiança” (0,496), “PR16. Acredita nas informações que o fornecedor de sal repassa” (0,440) e “PR18. É necessário ter cautela ao lidar com o fornecedor de sal” (0,538). Sendo assim,

permanecem, no construto, os itens que exibem estimativas aceitáveis e que não manifestam problemas de redundância (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 12 – Estimativas e índices de mensuração das Práticas do Relacionamento

| INDICADORES | CR | CC | GR |
|---|--------------|--------------|--------------|
| PR3. Têm habilidades que, combinadas, geram resultados superiores. | 0,827* | | |
| PR4. Compartilham objetivos e metas em comum. | 0,770** | | |
| PR5. Possuem filosofias semelhantes na condução dos negócios. | 0,953** | | |
| PR6. Compartilham de cultura corporativa e de estilo de gestão similares. | 0,886** | | |
| PR7. Mantêm contatos frequentes e regulares. | | 0,618* | |
| PR8. Comunicam-se abertamente. | | 0,649** | |
| PR9. Possuem um processo de comunicação informal. | | 0,875** | |
| PR10. Têm diversos canais de comunicação. | | 0,874** | |
| PR11. Influenciam nas decisões um do outro, sem exigências. | | 0,798** | |
| PR13. Mostra-se preocupado com o sucesso do seu negócio. | | | 0,844** |
| PR14. Considera o bem-estar de ambos ao tomar decisões. | | | 0,827** |
| PR17. O fornecedor de sal mantém seus interesses em mente. | | | 0,861** |
| CONF | 0,920 | 0,878 | 0,881 |
| AVE | 0,743 | 0,594 | 0,713 |
| ALFA | 0,916 | 0,876 | 0,883 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Práticas do Relacionamento (PR), Complementaridade de Recursos (CR), Compartilhamento de Conhecimento (CC) e Governança Relacional (GR). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

As dimensões refinadas apresentam validade convergente e confiabilidade, uma vez que seus índices estão acima dos parâmetros aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). O valor da AVE revela que os itens preservados são positivos, significativos e estão correlacionados, com variância média extraída maior do que 0,50. O ALFA evidencia que todas elas também dispõem de boa consistência interna, com valores acima de 0,70, ou seja, os indicadores retidos permitem medir o que se propõem a fazer.

Seguindo com a análise dos índices de adequação das Práticas do Relacionamento, observa-se que, embora o item “PR7. Mantêm contatos frequentes e regulares”, apresente uma estimativa aceitável, a sua exclusão é sugerida. Tudo isso, com a finalidade de ajustar o construto e apresentar indicadores de adequação satisfatórios. Com essa nova configuração, também se observam mudanças nas medidas de mensuração, com melhorias nos resultados de CONF (0,879) e AVE (0,647), embora o ALFA (0,871) seja reduzido.

Com a nova configuração da complementaridade de recursos, observa-se que o mesmo retém itens compatíveis com atividades interativas (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010). No tocante à dimensão de governança relacional, o seu ajuste assemelha-se aos indicadores abordados por Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010). Já quanto ao compartilhamento de conhecimento, salienta-se que não se aproxima das discussões já tratadas na teoria. Sendo assim, são retidos para a análise do modelo de mensuração e estrutural, com o PLS-SEM, os seguintes itens: PR3, PR4, PR5, PR6, PR8, PR9, PR10, PR11, PR 13, PR14 e PR17.

Avaliando o quociente entre o χ^2 e o gl , exibido na Tabela 13, percebe-se que as Práticas do Relacionamento têm um bom ajustamento, dispondo de um valor menor do que 2 (MARÔCO, 2010). Constata-se o mesmo quando se analisa o GFI, cujo índice varia entre 0,90 e 0,95. No que concerne ao estudo do RMSR e RMSEA, observa-se que ambos atendem à regra de decisão, com medidas menores que 0,10 e 0,08, respectivamente. Isso revela que há um bom ajustamento para esse construto.

Tabela 13 – Índices de adequação das Práticas do Relacionamento (após ajustes)

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 1,756 | 0,930 | 0,053 | 0,065 | 0,970 | 0,977 | 0,949 | 0,978 | 0,578 | 0,708 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Quanto as medidas incrementais, observa-se que os valores obtidos para o TLI e CFI estão acima de 0,95 e próximo a 1,00. Logo, há um ajustamento muito bom, com a exclusão dos itens: PR1, PR2, PR7, PR12, PR15, PR16 e PR18. O NFI e IFI também apontam adequação do construto, uma vez que se aproximam de 1,00. No que concerne ao índice de bondade do ajustamento, estimado com o PGFI e PNFI, destaca-se que o mesmo apresenta um ajuste razoável, entre 0,6 a 0,8 (PNFI).

4.5.3 Escala dos Benefícios Centrais

A depuração da escala de Benefícios Centrais, sugere que há confiabilidade composta, com índices maiores que 0,70, como pode ser verificado na Tabela 14. Analisando o quanto cada item contribui para seu respectivo fator, percebe-se que é desnecessário excluir qualquer

um dos indicadores discutidos por Cater e Cater (2009). Isso, porque, suas cargas fatoriais são maiores do que 0,60, ou seja, estão acima dos parâmetros esperados e contribuem para a sua própria dimensão.

Tabela 14 – Estimativas e índices de mensuração dos Benefícios Centrais

| INDICADORES | QP | DE |
|--|--------------|--------------|
| BC1. O atual fornecedor lhe oferece produtos de melhor qualidade. | 0,915* | |
| BC2. O atual fornecedor é o que melhor atende aos seus padrões de qualidade. | 0,757** | |
| BC3. Os produtos do atual fornecedor são mais confiáveis. | 0,788** | |
| BC4. Os produtos do atual fornecedor possuem mais qualidade e consistência. | 0,727** | |
| BC5. O atual fornecedor respeita as datas de entrega. | | 0,883* |
| BC6. As entregas do atual fornecedor são mais exatas. | | 0,850** |
| CONF | 0,876 | 0,858 |
| AVE | 0,640 | 0,751 |
| ALFA | 0,897 | 0,854 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Centrais (BC), Qualidade do Produto (QP) e Desempenho com a Entrega (DE). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

Enfatiza-se que as dimensões analisadas atendem aos parâmetros considerados como aceitáveis para a validade convergente e consistência interna (HAIR JR et al., 2009). Nessa perspectiva, a AVE obtida para os Benefícios Centrais de uma operação comercial é positiva e significativamente correlacionada, uma vez que dispõe de índices acima de 0,50. O ALFA revela que há confiabilidade entre seus indicadores, com valores acima de 0,70: qualidade do produto (0,897) e desempenho com a entrega (0,854).

O resultado da divisão de χ^2 e *gl*, enunciado na Tabela 15, indica que os Benefícios Centrais apresentam um bom ajustamento, considerando que exibem um valor menor do que 2 (MARÔCO, 2010). O GFI aponta que há um ajustamento muito bom entre os indicadores, sendo o mesmo maior do que 0,95. Quanto ao estudo dos índices absolutos de RMSR e RMSEA, constata-se que ambos indicam um bom ajuste do modelo, tendo em vista que exprimem índices aceitáveis e menores do que 0,10 e 0,08, respectivamente.

Tabela 15 – Índices de adequação dos Benefícios Centrais

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 1,574 | 0,982 | 0,026 | 0,057 | 0,988 | 0,995 | 0,987 | 0,995 | 0,281 | 0,395 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Quanto as medidas incrementais, nota-se que os valores obtidos para o TLI e CFI são altos e próximos a 1,00. Isso indica que há um ajustamento muito bom, e que a exclusão de qualquer item é desnecessária. O NFI e IFI também anunciam que o construto está adequado, com valores incrementais aceitáveis e próximos a 1,00. Observando o PGFI e PNFI, afere-se que pode haver um ajustamento ruim para o construto, uma vez que dispõe de parcimônia menor do que 0,60 (PGFI), o que não prejudica o estudo com o PLS-SEM.

4.5.4 Escala dos Benefícios Adicionais

Com o refinamento da escala de Benefícios Adicionais, verifica-se que existe uma confiabilidade composta aceitável, como pode ser visto na Tabela 16. Apesar disso, fez-se necessário eliminar um dos indicadores da dimensão de interação pessoal, por ele manifestar uma carga fatorial pequena: “BA5. O atual fornecedor tem uma equipe de cooperação melhor” (0,576). Logo, conservar-se somente as afirmações que dispõem de cargas fatoriais razoáveis e não são redundantes (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 16 – Estimativas e índices de mensuração dos Benefícios Adicionais

| INDICADORES | AS | IP |
|--|--------------|--------------|
| BA1. Disponibilidade para repassar as informações de que precisa. | 0,935* | |
| BA2. O atual fornecedor lhe concede informações apropriadas. | 0,972** | |
| BA3. É mais fácil trabalhar com o atual fornecedor. | | 0,727* |
| BA4. O atual fornecedor tem um relacionamento profissional melhor. | | 0,827** |
| CONF | 0,953 | 0,754 |
| AVE | 0,910 | 0,606 |
| ALFA | 0,951 | 0,778 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Serviço de Apoio (SA) e Interação Pessoal (IP). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

O estudo das dimensões de serviço de apoio e interação pessoal, demonstram que as mesmas têm validade convergente e consistência interna aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Destaca-se que a AVE extraída aponta que seus itens estão positiva e significativamente correlacionados, ou seja, apresentam variância média com índices maiores do que 0,50. O resultado obtido com o ALFA demonstra que os indicadores que compõem o construto têm qualidade estatística e são confiáveis, dispendo de medidas acima de 0,70.

O refinamento da escala de Benefícios Adicionais aponta que os indicadores de serviço de apoio são mantidos, como discutido por Cater e Cater (2009). Salienta-se, que embora a composição da dimensão de interação pessoal tenha sido modificada, com a exclusão de um item, a sua reconfiguração está distante daquelas discutidas por outros pesquisadores. Então, são adotados como medidas para a análise do modelo de mensuração e estrutural, com o uso PLS-SEM, os seguintes pontos: BA1, BA2, BA3 e BA4.

A razão entre o χ^2 e gl , expressos na Tabela 17, revela que os Benefícios Adicionais exibem um bom ajustamento, uma vez que apresenta um valor menor do que 2 (MARÔCO, 2010). O índice absoluto de GFI aponta que há um ajustamento muito bom entre os indicadores utilizados para verificar esses Benefícios, sendo o mesmo maior do que 0,95 e muito próximo a 1,00. As medidas absolutas de RMSR e RMSEA, sugerem que há um ajuste razoável para esse construto, com índices dentro dos padrões aceitáveis e menores do que 0,10 e 0,08, respectivamente.

Tabela 17 – Índices de adequação dos Benefícios Adicionais (após ajustes)

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 0,958 | 0,997 | 0,005 | 0,000 | 1,001 | 1,000 | 0,998 | 1,000 | 0,100 | 0,166 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

No que diz respeito ao estudo das medidas incrementais, constata-se que os resultados obtidos para TLI e CFI são altos e iguais a 1,00, o que aponta que há um ajustamento perfeito ao excluir o item BA5. O NFI e IFI reforçam a adequabilidade no construto, uma vez que apresentam índices bons e próximos ou iguais a 1,00. Explorando os indicadores de bondade, que tratam do PGFI e PNFI, nota-se que há um ajustamento ruim, pois exhibe parcimônia menor do que 0,60 (PGFI), o que não inutiliza o seu uso para a análise dos modelos de mensuração e estrutural, com o PLS-SEM.

4.5.5 Escala dos Custos

Analisando os Custos, gastos ou sacrifícios embutidos em uma operação comercial, procedeu-se com a estimação dos componentes principais com o uso do SPSS® (versão 22.0), por esse se configurar como uma escala formativa. Para tanto, considerou-se a presença de

eigenvalue maior do que 1, para indicar se o valor próprio de cada componente contribui, ou não, para explicar a variância dos fatores extraídos. Além disso, foi realizada a inspeção visual do *Scree plot*, bem como a análise do ponto de inflexão e a consistência interna, com o uso do ALFA (MARÔCO, 2011).

Com o estudo dos Custos, percebe-se que esse construto apresenta uma configuração distinta daquela tratada por Menon, Homburg e Beutin (2005), destacando duas dimensões, em vez de três. Observa-se que a soma dos dois fatores extraídos consegue explicar 80,71% da variância total. Nota-se também que o primeiro fator explica a maior parte da variância (65,27%), ao passo em que o segundo elucida 15,44% do modelo e apresenta uma baixa consistência interna (0,315), como pode ser visto na Tabela 18.

Tabela 18 – Análise dos componentes principais do construto de Custos

| INDICADORES | CA | CO |
|---|---------------|---------------|
| CT1. O preço de compra. | 0,841 | - 0,366 |
| CT2. O custo de manutenção do estoque. | 0,864 | - 0,349 |
| CT3. O custo de pedido. | 0,852 | - 0,390 |
| CT4. O custo de entrega. | 0,758 | - 0,313 |
| CT5. O custo de coordenação e comunicação. | 0,685 | 0,538 |
| CT6. O custo de fabricação. | 0,904 | 0,095 |
| CT7. O custo de pesquisa e desenvolvimento. | 0,645 | 0,679 |
| CT8. O custo de gerenciamento. | 0,803 | 0,353 |
| CT9. O custo dos períodos de ociosidade. | 0,879 | 0,005 |
| <i>Eigenvalue</i> | 5,874 | 1,390 |
| Variância explicada | 65,27% | 15,44% |
| ALFA | 0,933 | 0,315 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Custos (CT), Custo de Aquisição (CA) e Custo Operacional (CO).

Com a análise dos componentes principais, observa-se que os itens que tratam do “CT1. O preço de compra”, “CT6. O custo de fabricação” e “CT9. O custo dos períodos de ociosidade”, somam-se àqueles da dimensão do Custo de aquisição, apresentada por Menon, Homburg e Beutin (2005). Nessa perspectiva, os itens retidos no primeiro fator assemelham-se aos defendidos por Ulaga e Eggert (2006), quando se trata dos gastos para iniciar e manter uma operação comercial. Logo, sugere-se a exclusão dos seguintes indicadores: “CT5. O custo de coordenação e comunicação (0,538)”, “CT7. O custo de pesquisa e desenvolvimento (0,679)” e “CT8. O custo de gerenciamento (0,353)”, por apresentarem uma baixa consistência interna.

Quando se reconfigura o constructo com os itens listados no primeiro fator, observa-se um *eigenvalue* de 4,676 e um aumento na variância explicada para 77,94%, o que mostra validade convergente. Ademais, registra-se que essa escala dispõe de uma consistência interna maior e muito boa (0,943) (MARÔCO, 2011). Por conseguinte, são adotados para a análise do modelo de mensuração e estrutural, com o PLS-SEM, os seguintes itens: CT1, CT2, CT3, CT4, CT6 e CT9.

4.5.6 Escala do Valor para a Relação

A purificação da escala de Valor para a Relação aponta que seus indicadores apresentam confiabilidade composta com índice maior do que 0,70, como pode ser visto na Tabela 19. Salienta-se que, quando se examina o quanto cada um contribui para a dimensão estudada, que a eliminação de qualquer um deles é desnecessária, estando alinhado com as discussões de Eggert, Ulaga e Schultz (2006). Isso se confirma quando observa-se que os itens possuem cargas fatoriais acima dos parâmetros esperados, ou seja, são maiores do que 0,60 (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 19 – Estimativas e índices de mensuração do Valor para a Relação

| INDICADORES | VR |
|---|--------------|
| VR1. O atual fornecedor acrescenta mais valor para o relacionamento. | 0,945* |
| VR2. O atual fornecedor lhe oferece mais vantagens para o relacionamento. | 0,952** |
| VR3. A relação com o seu atual fornecedor é mais valiosa. | 0,902** |
| VR4. O atual fornecedor cria mais valor, em termos de custo-benefício. | 0,767** |
| CONF | 0,941 |
| AVE | 0,800 |
| ALFA | 0,932 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Valor para a Relação (VR). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

O estudo sobre a dimensão de Valor para a Relação, mostra que a mesma apresenta validade convergente e consistência interna dentro dos parâmetros aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Tal fato se justifica ao constatar que a AVE extraída aponta que os itens utilizados no construto estão positiva e significativamente correlacionados, dispondo de uma variância

média maior do que 0,50. O ALFA também revela que os indicadores utilizados para compor a escala são confiáveis, considerando que o índice calculado é maior do que 0,70.

O quociente entre χ^2 e gl , apresentados na Tabela 20, aponta que o Valor para a Relação tem um bom ajustamento, uma vez que encontra-se abaixo de 2 (MARÔCO, 2010). O índice de qualidade do ajuste, medido com o uso do GFI, adverte que há um ajustamento quase que perfeito dos indicadores, ou seja, é maior do que 0,95 e próximo a 1,00. O RMSR e RMSEA sugerem que há um ajuste muito bom para o modelo, porque atendem aos parâmetros estabelecidos como regra de decisão, ou seja, são menores do que 0,10 e 0,08, respectivamente.

Tabela 20 – Índices de adequação do Valor para a Relação

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 1,279 | 0,996 | 0,007 | 0,040 | 0,998 | 1,000 | 0,998 | 1,000 | 0,100 | 0,166 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Quanto aos índices incrementais, nota-se que os resultados auferidos com a TLI e CFI, são elevados e próximos ou iguais a 1,00, isso sugere que há um ajustamento perfeito, sem a necessidade de eliminar itens. As medidas de NFI e IFI ratificam a adequabilidade do construto, pois também possui números bons e próximos ou iguais a 1,00. Ao examinar os critérios de bondade, PGFI e PNFI, observa-se um ajustamento ruim, uma vez que o mesmo oferece parcimônia abaixo de 0,60 (PGFI), o que não impede a sua utilização para modelar com o PLS-SEM.

4.5.7 Escala do Valor para o Cliente

Com a depuração da escala de Valor para o Cliente, observa-se que os itens utilizados apresentam confiabilidade composta (0,905), como pode ser averiguado na Tabela 21. A análise de suas estimativas e dos indicadores de mensuração, desaconselha a exclusão de qualquer uma das variáveis manifestas. Logo, conserva-se todo o construto proposto por Walter, Hölzle e Ritter (2002), em razão do mesmo dispor de cargas fatoriais com valores acima de 0,60 (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 21 – Estimativas e índices de mensuração do Valor para o Cliente

| INDICADORES | VC |
|--|--------------|
| VC1. Como avalia o valor de seu atual fornecedor no relacionamento. | 0,798* |
| VC2. Como avalia tudo, em toda a sua relação, com o atual fornecedor. | 0,703** |
| VC3. Como avalia o valor do atual fornecedor quanto ao seu desempenho. | 0,998** |
| VC4. Como avalia o valor do relacionamento de seu atual fornecedor. | 0,841** |
| CONF | 0,905 |
| AVE | 0,709 |
| ALFA | 0,903 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Valor para o Cliente (VC). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

Avaliando as medidas extraídas para a dimensão de Valor para o Cliente, certifica-se que a mesma apresenta validade convergente e consistência interna com valores aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Isso se confirma quando constata-se que a mesma dispõe de uma AVE maior do que 0,50, o que mostra que seus indicadores estão positiva e significativamente correlacionados, um com o outro. O ALFA obtido após a apreciação conjunta dos itens, sugere que seu conteúdo é confiável, uma vez que exibe índices razoáveis e maiores do que 0,70.

O estudo de χ^2 e *gl*, apresentado na Tabela 22, sinaliza que o Valor para o Cliente tem um ajustamento aceitável, com um índice que varia entre 2 e 5 (MARÔCO, 2010). A extração do GFI demonstra que há um ajustamento quase que perfeito entre seus indicadores, uma vez que dispõe de um valor que se aproxima de 1,00. O RMSR sugere que há um ajuste muito bom para esse modelo, considerando que a medida auferida é menor do que 0,10, já o RMSEA assinala que esse construto exibe um ajuste medíocre, por dispor de um valor entre 0,08 e 0,10.

Tabela 22 – Índices de adequação do Valor para o Cliente

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | 2,539 | 0,993 | 0,012 | 0,093 | 0,983 | 0,997 | 0,995 | 0,997 | 0,099 | 0,166 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

No que diz respeito as medidas de adequação incremental, verifica-se que o TLI e o CFI possuem valores elevados e próximos a 1,00, o que sugere um ajustamento muito bom quando se retêm todos os itens. Os indicadores de NFI e IFI também confirmam a

adequabilidade do construto, uma vez que exibem índices bons e próximos a 1,00. O PGFI e PNFI apontam que o mesmo tem um ajustamento ruim, porque dispõe de uma parcimônia abaixo de 0,60 (PGFI), o que não prejudica a sua utilização para modelar com o PLS-SEM.

4.5.8 Escala da Satisfação com o relacionamento

O refinamento da escala de Satisfação com o relacionamento aponta que seus itens têm confiabilidade composta acima de 0,70, como pode ser observado na Tabela 23. O exame sobre a contribuição de cada um deles na dimensão estudada, mostra que é desnecessária a exclusão de indicadores, como retratado por Lages, Lancastre e Lages (2008). Isso fica claro, quando detecta-se que as cargas fatoriais atendem à regra de decisão, isto é, são maiores do que 0,60 (HAIR JR et al., 2009).

Tabela 23 – Estimativas e índices de mensuração da Satisfação com o relacionamento

| INDICADORES | SAT |
|---|--------------|
| SAT1. Com o atual fornecedor de sal. | 0,711* |
| SAT2. Com o que o atual fornecedor faz. | 0,874** |
| SAT3. Escolheria o mesmo fornecedor. | 0,908** |
| CONF | 0,873 |
| AVE | 0,698 |
| ALFA | 0,863 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Satisfação com o relacionamento (SAT). * *Loadings* com significância não calculada por estar fixado em 1. ** *Loadings* significativos a 0,01.

A dimensão de Satisfação com o relacionamento apresenta validade convergente e consistência interna aceitáveis (HAIR JR et al., 2009). Isso se confirma quando identifica-se que a AVE obtida para os indicadores está positiva e significativamente correlacionada, e apresenta um índice maior do que 0,50. O ALFA sugere que os itens que compõem a escala são confiáveis, dispondo de uma medida razoável e maior do que 0,70.

A constatação de que a razão entre χ^2 e *gl*, dispostos na Tabela 24, é nula, revela que a Satisfação com o relacionamento tem um ajustamento perfeito (MARÔCO, 2010). O GFI também confirma isso, com um índice igual a 1,00. O RMSR assinala que há um ajuste muito bom, ao passo em que o RMSEA sugere que o construto é inapropriado, com um valor maior do que 0,10, o que pode ser resultado do número de itens.

Tabela 24 – Índices de adequação da Satisfação com o relacionamento

| MÉTODO | ABSOLUTOS | | | | INCREMENTAIS | | | | PARCIMÔNIA | |
|--------|-------------|-------|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|------------|-------|
| | χ^2/gl | GFI | RMSR | RMSEA | TLI | CFI | NFI | IFI | PGFI | PNFI |
| ML | - | 1,000 | 0,000 | 0,724 | - | 1,000 | 1,000 | 1,000 | - | 0,000 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

As medidas incrementais de TLI e CFI mostram que há um ajustamento perfeito, e que nenhum item deve ser excluído. O NFI e IFI admitem que o construto é adequado, uma vez que dispõe de índices bons e iguais a 1,00, ou seja, apresentam um ajuste muito bom. O estudo sobre o PGFI e PNFI, demonstra que, embora essa variável seja a única que exiba um bom ajustamento para os índices absolutos e incrementais, isso é refutado quando se considera a parcimônia, o que não impede o seu uso para modelar com o PLS-SEM.

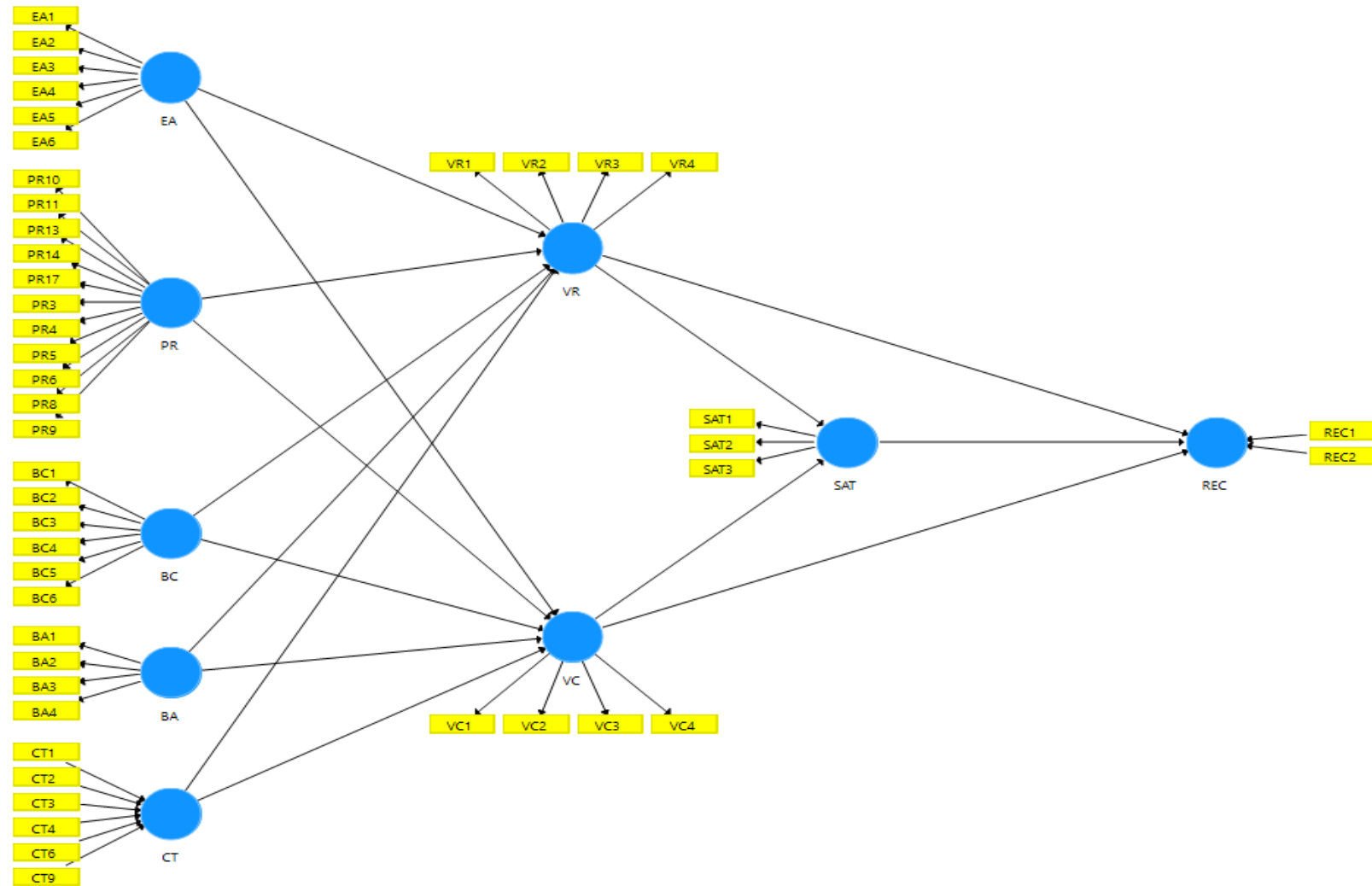
4.6 ANÁLISE DO MODELO

Considerando todos os pontos anunciados até o momento, procedeu-se à análise de regressão com o uso dos mínimos quadrados parciais. Segundo Hair Jr et al. (2014), essa é uma técnica multivariada, capaz de lidar com diversos construtos e indicadores, que associam uma variável dependente, com várias variáveis independentes e/ou intervenientes. Para tanto, fez-se uso da versão acadêmica *SmartPLS*® 3, como instrumento para a análise minuciosa do modelo conceitual refinado.

Salienta-se que o cuidado com o refinamento das escalas serviu de base para compor o modelo de mensuração com o PLS-SEM, utilizado para responder ao problema de pesquisa. O *software* adotado nessa etapa da análise de dados não dispõe de índices apropriados para aferir sobre a adequação, ou não, do modelo conceitual em teste. No entanto, detém poder preditivo e permite maximizar a variância, bem como explicar a qualidade dos construtos, com o uso de um pequeno número de casos válidos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A análise do modelo observou as relações previstas na teoria e o refinamento das escalas, para examinar os vínculos existentes entre os indicadores e suas variáveis observadas. Hair Jr et al. (2014) comentam que isso é importante para o processo de identificação de modelos recursivos ajustados, uma vez que se utiliza de medidas de direção e causalidade mais eficientes. Para tanto, o modelo de mensuração, observou a análise de todos os elementos que se referem à captura dos componentes hierárquicos ilustrados na Figura 6.

Figura 6 – Modelo após o refinamento das escalas



Fonte: Elaborado pelo autor no *SmartPLS*® 3.

Nota: Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Benefícios Centrais (BC), Benefícios Adicionais (BA), Custos (CT), Valor para a Relação (VR), Valor para o Cliente (VC), Satisfação com o relacionamento (SAT) e Valor recíproco (REC).

O modo como os indicadores e construtos estão dispostos após o refinamento das escalas considera o uso das equações lineares para medir padrões internos e externos (HAIR JR et al., 2014). Os modelos internos (*inner model*) referem-se às formas estruturais e permite examinar as associações entre as suas variáveis latentes. Já os modelos externos (*outer model*) observam o uso de critérios de mensuração e inclui a análise das relações existentes entre os construtos e seus respectivos itens.

Os parâmetros obtidos após o refinamento das escalas, observaram a significância das estatísticas “*t*”. Por conseguinte, foi realizado no primeiro momento a estimativa do modelo de mensuração, com o intuito de verificar a consistência, validade e colinearidade entre os construtos. Em seguida, procedeu-se à apreciação do modelo estrutural, por meio do exame dos índices de capacidade preditiva e determinação do teste “*t*” *student*, para avaliar as hipóteses discutidas e apresentadas na presente tese.

4.6.1 Modelo de mensuração com o PLS-SEM

A estimativa do modelo de mensuração observou os aspectos enumerados e o modelo refinado. Por conseguinte, iniciou-se com a análise dos construtos reflexivos: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC) e Valor para a Relação (VR). Em seguida, procedeu-se com o exame dos construtos formativos de Custos (CT) e Valor recíproco (REC), como recomendado por Hair et al. (2014).

Para estimar o modelo de mensuração, o modo como as setas são apresentadas nos estudos teórico-empíricos foi observado. Os testes de significância sobre as variáveis latentes reflexivas e formativas também receberam um cuidado especial. Ademais, apresentam-se os resultados auferidos após a exclusão dos itens destacados como inapropriados e que poderiam comprometer seus índices.

Com o início do processo de análise, calculou-se os indicadores de confiabilidade e validade das escalas reflexivas, bem como as cargas externas dos modelos de mensuração, com o *PLS algorithm*. Tudo isso, com o intuito de identificar se alguma variável apresenta estimativas com valores pequenos e se a exclusão de algum item propiciaria melhorias na AVE. Quando os dados são rodados pela primeira vez, observa-se que os construtos que tratam dos Benefícios Adicionais e Centrais apresentaram índices aceitáveis para a CONF, ALFA e AVE (HAIR JR et al., 2014), como ilustrado na Tabela 25.

Tabela 25 – Testes de significância dos modelos reflexivos

(continua)

| | | CARGA | CONF | ALFA | AVE |
|---|------------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| BA1. Disponibilidade para repassar as informações de que precisa. | ← Benefícios Adicionais | 0,871 | 0,892 | 0,842 | 0,674 |
| BA2. O atual fornecedor lhe concede informações apropriadas. | ← Benefícios Adicionais | 0,888 | | | |
| BA3. É mais fácil trabalhar com o atual fornecedor. | ← Benefícios Adicionais | 0,721 | | | |
| BA4. O atual fornecedor tem um relacionamento profissional melhor. | ← Benefícios Adicionais | 0,793 | | | |
| BC1. O atual fornecedor lhe oferece produtos de melhor qualidade. | ← Benefícios Centrais | 0,874 | 0,937 | 0,920 | 0,713 |
| BC2. O atual fornecedor é o que melhor atende aos seus padrões de qualidade. | ← Benefícios Centrais | 0,805 | | | |
| BC3. Os produtos do atual fornecedor são mais confiáveis. | ← Benefícios Centrais | 0,894 | | | |
| BC4. Os produtos do atual fornecedor possuem mais qualidade e consistência. | ← Benefícios Centrais | 0,884 | | | |
| BC5. O atual fornecedor respeita as datas de entrega. | ← Benefícios Centrais | 0,834 | | | |
| BC6. As entregas do atual fornecedor são mais exatas. | ← Benefícios Centrais | 0,769 | | | |
| EA1. Destina equipamentos, materiais e capacidades específicas. | ← Especificidade de Ativos | 0,933 | 0,937 | 0,918 | 0,713 |
| EA2. Destina uma equipe específica, para manter a sua relação de compra. | ← Especificidade de Ativos | 0,882 | | | |
| EA3. Adquiriu equipamentos especializados, para atender as suas necessidades. | ← Especificidade de Ativos | 0,829 | | | |
| EA4. Recebe visitas para verificar a utilização do sal. | ← Especificidade de Ativos | 0,740 | | | |
| EA5. Trabalho em conjunto com sua equipe de engenharia e <i>design</i> . | ← Especificidade de Ativos | 0,833 | | | |
| EA6. Compartilho o cronograma de produção com o atual fornecedor de sal. | ← Especificidade de Ativos | 0,836 | | | |
| PR3. Têm habilidades que, combinadas, geram resultados superiores. | ← Práticas do Relacionamento | 0,794 | 0,903 | 0,878 | 0,514 |
| PR4. Compartilham objetivos e metas em comum. | ← Práticas do Relacionamento | 0,747 | | | |
| PR5. Possuem filosofias semelhantes na condução dos negócios. | ← Práticas do Relacionamento | 0,815 | | | |
| PR6. Compartilham de cultura corporativa e de estilo de gestão similares. | ← Práticas do Relacionamento | 0,841 | | | |
| PR9. Possuem um processo de comunicação informal. | ← Práticas do Relacionamento | 0,651 | | | |
| PR10. Têm diversos canais de comunicação. | ← Práticas do Relacionamento | 0,573 | | | |
| PR11. Influenciam nas decisões um do outro, sem exigências. | ← Práticas do Relacionamento | 0,672 | | | |
| PR13. Mostra-se preocupado com o sucesso do seu negócio. | ← Práticas do Relacionamento | 0,569 | | | |
| PR14. Considera o bem-estar de ambos ao tomar decisões. | ← Práticas do Relacionamento | 0,731 | | | |

(conclui)

| | | CARGA | CONF | ALFA | AVE |
|---|-----------------------------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| SAT1. Com o atual fornecedor de sal. | ← Satisfação com o relacionamento | 0,619 | 0,851 | 0,751 | 0,661 |
| SAT2. Com o que o atual fornecedor faz. | ← Satisfação com o relacionamento | 0,906 | | | |
| SAT3. Escolheria o mesmo fornecedor. | ← Satisfação com o relacionamento | 0,882 | | | |
| VC1. Como avalia o valor de seu atual fornecedor no relacionamento. | ← Valor para o Cliente | 0,843 | 0,929 | 0,898 | 0,765 |
| VC2. Como avalia tudo, em toda a sua relação, com o atual fornecedor. | ← Valor para o Cliente | 0,832 | | | |
| VC3. Como avalia o valor do atual fornecedor quanto ao seu desempenho. | ← Valor para o Cliente | 0,924 | | | |
| VC4. Como avalia o valor do relacionamento de seu atual fornecedor. | ← Valor para o Cliente | 0,897 | | | |
| VR1. O atual fornecedor acrescenta mais valor para o relacionamento. | ← Valor para a Relação | 0,931 | 0,939 | 0,912 | 0,795 |
| VR2. O atual fornecedor lhe oferece mais vantagens para o relacionamento. | ← Valor para a Relação | 0,946 | | | |
| VR3. A relação com o seu atual fornecedor é mais valiosa. | ← Valor para a Relação | 0,923 | | | |
| VR4. O atual fornecedor cria mais valor, em termos de custo-benefício. | ← Valor para a Relação | 0,753 | | | |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC) e Valor para a Relação (VR).

Os construtos que tratam sobre a Especificidade de Ativos, Valor para a Relação e Valor para o Cliente manifestaram indicadores adequados, quando se referem às cargas externas, à confiabilidade e à validade convergente. Entretanto, no que concerne à variável que mede a Satisfação com o relacionamento, constatou-se que o item “SAT1. Com o atual fornecedor de sal (0,623)” dispõe de um valor pequeno, para índices considerados como razoáveis, em termos de CONF, ALFA e AVE. Logo, optou-se por retê-lo no construto, uma vez que a AVE está acima do mínimo esperado e os mesmos permitem explicar até 66,1% de toda a variância.

No que diz respeito ao construto de Práticas do Relacionamento, detectou-se uma AVE inaceitável, ou seja, menor do que 0,50 (HAIR JR et al., 2014). Isso impulsionou a realização de uma análise minuciosa das cargas externas de cada um de seus indicadores, com o intuito de verificar se algum dos itens apresenta valores pequenos. Por conseguinte, procedeu-se com a sua inspeção visual, que resultou na identificação de um item com carga abaixo do esperado, “PR8. Comunicam-se abertamente (0,461)”, o que sugere a sua exclusão, antes de prosseguir com a estimação do modelo estrutural.

Com a retirada do item PR8, os dados foram rodados pela segunda vez, o que propiciou melhorias aos indicadores de confiabilidade composta, consistência interna e validade do construto de Práticas do Relacionamento. Apesar disso, percebe-se que o aumento do índice que trata da AVE não é suficiente para garantir a validade convergente do modelo, pois permanece com um valor abaixo do esperado. Isso estimula a realização de uma nova análise visual das cargas externas, que ainda apontam um índice baixo para o item “PR17. O fornecedor de sal mantém seus interesses em mente (0,538)” e sobre o qual se propõe mais uma eliminação.

Após a retirada do item PR17, os dados foram rodados mais uma vez, sobre os quais se observam melhorias nos índices do construto de Práticas do Relacionamento, em especial do AVE. Logo, constatou-se que todas as escalas reflexivas agora estão adequadas para dar seguimento com a estimação do modelo estrutural, com o uso do *SmartPLS*® 3. Assim, verifica-se que há uma consistência interna elevada ($CONF > 0,70$) quando se analisa as variáveis observadas e latentes. Ademais, nota-se que os indicadores retidos também apresentam confiabilidade composta e validade convergente adequadas (HAIR JR et al., 2014).

Dando continuidade ao processo de estimação dos modelos reflexivos, adotou-se o critério de qualidade *Fornell-Larcker*, que permite examinar a validade discriminante dos construtos. Segundo Hair Jr et al. (2014), o mesmo se configura como uma abordagem

conservadora, que permite comparar se a raiz quadrada dos valores de AVE é maior do que a correlação existente entre as variáveis latentes. Seguindo essa lógica, a referida medida está apresentada na linha diagonal, tarjada em cinza claro, na Tabela 26, ao passo em que os índices de correlações com os demais constructos estão dispostos no triângulo inferior esquerdo.

Tabela 26 – Critério de análise do *Fornell-Larcker* 1

| | BA | BC | CT | EA | PR | REC | SAT | VC | VR |
|-----|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| BA | 0,821 | | | | | | | | |
| BC | 0,655 | 0,845 | | | | | | | |
| CT | 0,415 | 0,302 | Formativo | | | | | | |
| EA | 0,351 | 0,089 | 0,393 | 0,844 | | | | | |
| PR | 0,533 | 0,376 | 0,465 | 0,759 | 0,717 | | | | |
| REC | - 0,065 | - 0,033 | - 0,069 | 0,061 | 0,057 | Formativo | | | |
| SAT | 0,422 | 0,647 | 0,305 | 0,134 | 0,329 | 0,021 | 0,813 | | |
| VC | 0,472 | 0,449 | 0,364 | 0,471 | 0,570 | - 0,003 | 0,412 | 0,875 | |
| VR | 0,551 | 0,504 | 0,551 | 0,533 | 0,660 | 0,129 | 0,532 | 0,794 | 0,892 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC), Valor para a Relação (VR) e Valor recíproco (REC).

De modo geral, após a realização dos testes de significância e exclusão de mais alguns itens, a matriz aponta que os construtos reflexivos reajustados apresentam validade discriminante. Isso, porque, à exceção do resultado auferido ao cruzar a EA e PR, a raiz quadrada da AVE dos demais modelos é maior do que os valores obtidos quando se extrai os índices de correlação de cada uma das variáveis estudadas. Sendo assim, constata-se que possuem associações mais fortes com os seus próprios indicadores, do que com os itens dos outros construtos investigados.

Quando se compara a correlação da EA e PR (0,759) com o índice de AVE (0,717) obtido para as Práticas do Relacionamento, constata-se que não há validade discriminante, quando se observa esses dois construtos. A raiz quadrada da AVE mostra-se menor do que o índice obtido ao cruzar seus indicadores, ou seja, algum item pode estar se mostrando mais fortemente associado com outra variável. Nesse contexto, sugere-se a análise de suas cargas cruzadas, com o intuito de verificar se cabe eliminar mais algum elemento, em razão do mesmo apresentar valores mais elevados para outra dimensão, do que a sua, e se a sua exclusão propicia a validade discriminante do modelo.

Com a inspeção das cargas cruzadas com o uso do critério de qualidade, *Fornell-Larcker*, constatou-se que o item “PR3. Têm habilidades que, combinadas, geram resultados superiores”, contribui mais para o constructo de EA (0,815) do que para o de PR (0,794), o que sugere a sua exclusão. Com a nova configuração do modelo de Práticas do Relacionamento, destaca-se que, apesar da CONF (0,889), ALFA (0,857) e AVE (0,503) diminuírem, seus índices ainda estão acima dos padrões considerados como aceitáveis (HAIR JR et al., 2014). Ademais, a retirada desse indicador das Práticas do Relacionamento, propicia a validade discriminante de todos os construtos reflexivos, como pode ser verificado na Tabela 27.

Tabela 27 – Critério de análise do *Fornell-Larcker 2*

| | BA | BC | CT | EA | PR | REC | SAT | VC | VR |
|------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|
| BA | 0,821 | | | | | | | | |
| BC | 0,655 | 0,845 | | | | | | | |
| CT | 0,415 | 0,302 | Formativo | | | | | | |
| EA | 0,351 | 0,089 | 0,393 | 0,844 | | | | | |
| PR | 0,551 | 0,399 | 0,457 | 0,703 | 0,709 | | | | |
| REC | - 0,065 | - 0,033 | - 0,069 | 0,062 | 0,074 | Formativo | | | |
| SAT | 0,422 | 0,647 | 0,305 | 0,134 | 0,348 | 0,021 | 0,813 | | |
| VC | 0,472 | 0,449 | 0,364 | 0,471 | 0,547 | - 0,003 | 0,412 | 0,875 | |
| VR | 0,551 | 0,504 | 0,551 | 0,533 | 0,650 | 0,129 | 0,532 | 0,794 | 0,892 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC), Valor para a Relação (VR) e Valor recíproco (REC).

Ponderando a respeito dos construtos reflexivos, nota-se que os itens PR3, PR8 e PR17, devem ser eliminados da variável latente de Práticas do Relacionamento, antes de proceder à estimação do modelo estrutural. Ademais, recomenda-se que os outros itens apresentados após o refinamento das escalas devem ser mantidos. Isso, porque, os índices de consistência interna, confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante só são alcançados quando essas condições são atendidas.

Finalizada a análise dos modelos reflexivos, deu-se início ao exame das variáveis formativas, mediante a determinação da estatística VIF, que identifica se há problemas de colinearidade. A adoção desse índice permite detectar se os construtos de Custos (CT) e Valor recíproco (REC) são, ou não, redundantes e se seus itens estão fortemente correlacionados

entre si (MARÔCO, 2010). Nessa perspectiva, a análise do nível crítico dessas variáveis, considerou a realização de três rodadas, como ilustrado na Tabela 28.

Tabela 28 – Resultado da VIF

| RODADA | CUSTOS | | | | | | VALOR RECÍPROCO | |
|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-------|
| | CT1 | CT2 | CT3 | CT4 | CT6 | CT9 | REC1 | REC2 |
| 1 | 6,631 | 6,496 | 6,387 | 3,881 | 2,250 | 3,063 | 1,009 | 1,009 |
| 2 | - | 5,206 | 5,375 | 3,879 | 2,245 | 2,802 | | |
| 3 | - | 2,691 | - | 3,590 | 2,223 | 2,753 | | |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Custos (CT) e Valor recíproco (REC).

A estatística VIF, indica que dois, dos seis indicadores utilizados para mensurar o construto formativo de Custos, apresentam problemas de colinearidade: “CT1. O preço de compra (6,631)”, “CT3. O custo de pedido (5,375)”. Desse modo, recomenda-se a exclusão dos mesmos, por se mostrarem estatisticamente redundantes e disporem de níveis críticos que fogem dos padrões desejados, ou seja, possuem um $VIF > 5$. Já quando se trata dos itens que se referem ao Valor recíproco, observa-se que o mesmo não dispõe de problemas dessa natureza, uma vez que seus valores estão dentro dos padrões (HAIR JR et al., 2014).

Dando prosseguimento à análise dos referidos construtos, o resultado obtido, após a determinação do VIF, foi analisado como pré-requisito para a realização dos testes de significância, como ilustrado na Tabela 29. Para esse teste, fez-se uso do *bootstrapping* com 5.000 subamostras, o que facilita o estudo sobre a pertinência de cada um dos itens retidos (HAIR JR et al., 2014). Salienta-se que os resultados obtidos após a sua determinação permitem assumir posicionamentos sobre a manutenção, ou não, de indicadores do tipo formativo.

Tabela 29 – Testes de significância dos modelos formativos

| | | | PESOS (CARGAS) EXTERNOS (AS) | t VALOR | α | p VALOR | INTERVALO DE CONFIANÇA |
|---|---|-----------------|---|----------------|----------------------------|----------------|-----------------------------------|
| CT2. O custo de manutenção do estoque. | → | Custos | 0,243 (0,722) | 0,479 | NS | 0,632 | [- 0,819; 1,190] |
| CT4. O custo de entrega. | → | Custos | - 0,291 (0,664) | 0,575 | NS | 0,565 | [- 1,260; 0,733] |
| CT6. O custo de fabricação. | → | Custos | 0,804 (0,971) | 1,939 | * | 0,053 | [- 0,135; 1,446] |
| CT9. O custo dos períodos de ociosidade. | → | Custos | 0,299 (0,793) | 0,690 | NS | 0,490 | [- 0,524; 1,151] |
| REC1. (Res_VR3 – Cont_VR1) - (Res_VC3 – Cont_VC1) | → | Valor recíproco | - 0,103 (- 0,010) | 0,226 | NS | 0,821 | [- 0,692; 0,996] |
| REC2. (Res_VR4 – Cont_VR2) - (Res_VC4 – Cont_VC2) | → | Valor recíproco | 1,004 (0,995) | 2,506 | ** | 0,012 | [- 0,590; 1,033] |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Custos (CT), Valor para o Cliente (VC), Valor para a Relação (VR) e Valor recíproco (REC). NS = não significativo. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$.

Analisando o construto que se refere aos Custos, observa-se que, três dos quatro itens retidos, não são significativos, o que sugere a análise de suas cargas externas, para determinar se deve haver, ou não, a exclusão de algum deles (HAIR JR et al., 2014). Ponderando sobre a regra de decisão, salienta-se que as cargas dos itens que compõem essa variável são maiores do que 0,50. Isso indica que seus indicadores formativos devem ser mantidos para fins de análise do modelo estrutural, embora os mesmos sejam insignificantes.

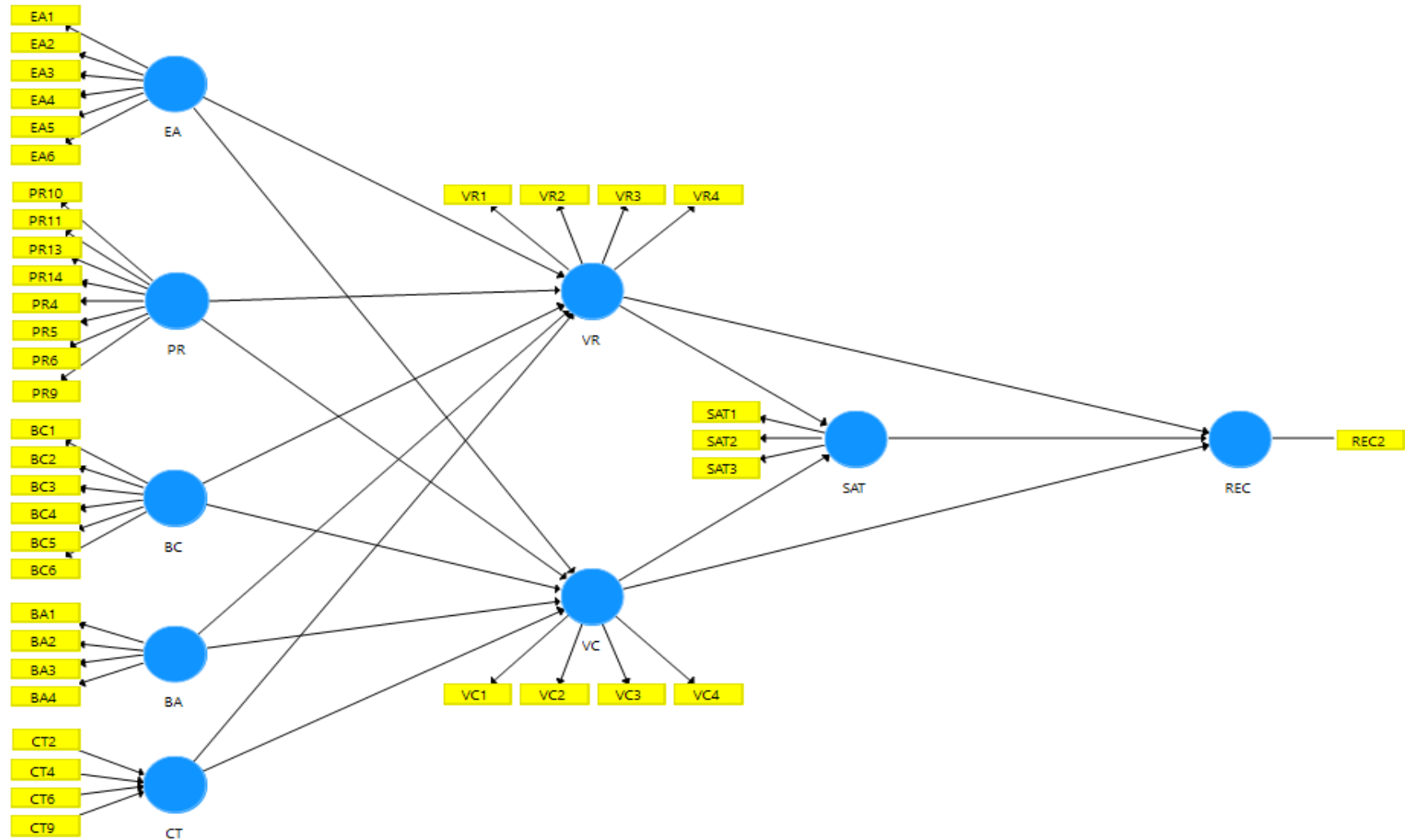
No que concerne ao construto de Valor recíproco, um dos dois indicadores não se mostra como significativo. Salienta-se que, com a análise da regra de decisão sobre reter, ou não, um item pelo valor de suas cargas externas, a variável observada de “REC1. (Res_VR3 – Cont_VR1) - (Res_VC3 – Cont_VC1) (- 0,010)” apresenta valores inferiores a 0,50 (HAIR JR et al., 2014). Logo, recomenda-se somente a retenção do item REC2 (0,995), que também dispõe de um VIF aceitável.

Refletindo sobre a apreciação dos construtos formativos, é recomendada a exclusão dos itens CT1 e CT3, da variável latente de Custos, bem como do indicador REC1, como regra preliminar para a estimação do modelo estrutural. Além disso, indica-se que os itens retidos no modelo conceitual refinado, devem permanecer para fins de análise. Isso se dá, porque a estatística VIF e os testes de significância só se enquadram dentro dos padrões aceitáveis quando se considera essas particularidades.

4.6.2 Modelo estrutural com o PLS-SEM

A análise do modelo estrutural observou todos os pontos auferidos, após a avaliação dos índices de mensuração, reflexivo e formativo, com o PLS-SEM. Segundo Hair Jr et al. (2014), esse tipo de cuidado é essencial para assegurar o adequado ajustamento dos dados coletados ao modelo conceitual. Sendo assim, o mesmo foi reajustado, após considerar todas as exclusões recomendadas durante o processo de refinamento das escalas e estimação do modelo de mensuração com o PLS-SEM, como pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 – Modelo reajustado



Fonte: Elaborado pelo autor no *SmartPLS*® 3.

Nota: Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Benefícios Centrais (BC), Benefícios Adicionais (BA), Custos (CT), Valor para a Relação (VR), Valor para o Cliente (VC), Satisfação com o relacionamento (SAT) e Valor recíproco (REC).

O modelo conceitual reajustado possibilitou o exame e estimação dos indicadores estruturais, com o uso de construtos que atendem aos critérios de qualidade, inerentes à confiabilidade e à validade (HAIR JR et al., 2014). Para tanto, procedeu-se com a avaliação de questões de colinearidade entre os construtos do primeiro, segundo e terceiro grupos, mediante o uso do VIF, como apresentado na Tabela 30. Adota-se um nível de tolerância de 0,20 para os preditores e um VIF acima de 5,0, como problemático, ao se calcular o *PLS algorithm* e examinar os valores obtidos.

Tabela 30 – Avaliação da colinearidade

| PRIMEIRO GRUPO | | SEGUNDO GRUPO | | TERCEIRO GRUPO | |
|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| <i>Construto</i> | <i>VIF</i> | <i>Construto</i> | <i>VIF</i> | <i>Construto</i> | <i>VIF</i> |
| BA | 2,232 | VC | 2,711 | SAT | 1,396 |
| BC | 1,952 | VR | 2,711 | VC | 2,712 |
| CT | 1,231 | | | VR | 3,141 |
| EA | 2,311 | | | | |
| PR | 2,859 | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC) e Valor para a Relação (VR).

Examinando o primeiro grupo (entre 1,231 e 2,859), observa-se que todos os construtos dispõem de um VIF com valor aceitável, ou seja, menor do que 5,0 (HAIR JR et al., 2014). Isso indica que não há redundância entre as medidas retidas após a análise minuciosa dos indicadores retidos em cada variável latente. Desse modo, salienta-se que as mesmas permitem medir o que se propõe a fazer, sem sobreposições. De forma similar, verifica-se que o segundo grupo (2,711) e o terceiro grupo (entre 1,396 e 3,141) não apresentam problemas de colinearidade, uma vez que atendem aos parâmetros definidos como aceitáveis para o referido índice.

No que diz respeito ao estudo sobre o coeficiente de caminho do modelo estrutural, Hair Jr et al. (2014) comentam que o mesmo permite analisar se as hipóteses estabelecidas para associar os construtos são significativas. Destaca-se que quanto mais próximo de + 1, os vínculos entre os mesmos se mostram fortemente positivos, ao passo em que quando perto de - 1 se revelam como fortemente negativos. Por sua vez, quando se registrarem índices com valores pequenos, que se aproximam a zero, esses costumam apresentar combinações fracas e insignificantes.

Para a análise do coeficiente de caminho, observou-se o erro padrão obtido com o uso do *bootstrapping* com 5.000 subamostras, que fornece informações adicionais sobre a estimativa do modelo estrutural, como pode ser observado na Tabela 31. O valor crítico adotado como padrão para medir esse índice considerou as discussões de Hair Jr et al. (2014), quanto à adoção de testes bicaudais, com níveis de significância de 1% (2,57), 5% (1,96) e 10% (1,65). Salienta-se que os mesmos são aplicáveis para estudos que envolvem o desenvolvimento de atividades experimentais, práticas de *marketing* e pesquisas de natureza exploratória, respectivamente.

Tabela 31 – Testes de significância do coeficiente de caminho do modelo estrutural

| | <i>r</i> | <i>t</i> VALOR | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA | <i>p</i> VALOR | INTERVALO DE CONFIANÇA |
|-----------|----------|----------------|------------------------|----------------|------------------------|
| BA → VC | 0,043 | 0,231 | NS | 0,817 | [- 0,333; 0,410] |
| BA → VR | 0,059 | 0,347 | NS | 0,729 | [- 0,280; 0,381] |
| BC → VC | 0,304 | 2,239 | ** | 0,025 | [0,043; 0,573] |
| BC → VR | 0,297 | 2,139 | ** | 0,032 | [0,059; 0,594] |
| CT → VC | 0,113 | 1,101 | NS | 0,271 | [- 0,089; 0,314] |
| CT → VR | 0,187 | 2,102 | ** | 0,036 | [0,030; 0,372] |
| EA → VC | 0,323 | 2,766 | *** | 0,006 | [0,086; 0,537] |
| EA → VR | 0,328 | 3,337 | *** | 0,001 | [0,118; 0,514] |
| PR → VC | 0,140 | 1,092 | NS | 0,275 | [- 0,097; 0,401] |
| PR → VR | 0,210 | 1,929 | * | 0,054 | [- 0,013; 0,425] |
| SAT → REC | - 0,070 | 0,518 | NS | 0,605 | [- 0,316; 0,205] |
| VC → REC | - 0,286 | 1,585 | NS | 0,113 | [- 0,648; 0,061] |
| VC → SAT | - 0,028 | 0,195 | NS | 0,845 | [- 0,341; 0,233] |
| VR → REC | 0,393 | 1,966 | ** | 0,049 | [0,013; 0,798] |
| VR → SAT | 0,555 | 3,633 | *** | 0,000 | [0,277; 0,878] |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC), Valor para a Relação (VR) e Valor recíproco (REC). NS = não significativo. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$.

Avaliando as relações entre os construtos, percebe-se que sete, das quinze associações estabelecidas, são insignificantes. Isso sugere que as salinas devem concentrar seus esforços em ações voltadas à entrega de valor para os seus clientes das indústrias de produtos alimentícios. Ponderando sobre o coeficiente de caminho da regressão, destaca-se que os Benefícios Centrais (0,304) e a Especificidade de Ativos (0,323) apresentam relações regulares, positivas e significativas com a variável latente de Valor para o Cliente. No que diz

respeito ao diagnóstico desse construto com o de Valor recíproco (- 0,286), observa-se que os mesmos mantêm relações irregulares, negativas e insignificantes.

Quando se trata do coeficiente de caminho entre os Benefícios Centrais (0,297), Custos (0,187) e Práticas do Relacionamento (0,210), com o Valor para a Relação, adverte-se que os mesmos exibem associações fracas, positivas e significativas. Já quanto ao vínculo entre a Especificidade de Ativos (0,328) e a referida variável latente, nota-se que a mesma dispõe de uma associação regular, positiva e significativa (0,01). No que concerne à conexão do Valor para a Relação para com o Valor recíproco (0,393) e a Satisfação com o relacionamento (0,555), constata-se que o primeiro demonstra ter uma ligação regular, negativa e significativa (0,05), ao tempo em que o segundo dispõe de um vínculo regular, positivo e significativo (0,01).

Seguindo com a análise, salienta-se que a determinação da significância dos efeitos totais permite explorar o impacto e a direção de suas variáveis latentes, mediante a adoção do *bootstrapping* com 5.000 subamostras, como ilustrado na Tabela 32. A análise do critério de qualidade obtido com a realização do teste, traz informações sobre o efeito que seu direcionamento pode gerar sobre a composição do modelo, sendo essa uma medida de capacidade preditiva. Nessa perspectiva, a regra de decisão consiste em observar o quanto cada variável exógena contribui diretamente para a Satisfação com o relacionamento e o Valor recíproco, considerando o nível de significância.

Tabela 32 – Testes de significância dos efeitos totais

| | EFEITOS TOTAIS | t VALOR | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA | p VALOR | INTERVALO DE CONFIANÇA |
|----------|----------------|---------|------------------------|---------|------------------------|
| BA → REC | 0,009 | 0,155 | NS | 0,877 | [- 0,106; 0,135] |
| BA → SAT | 0,032 | 0,327 | NS | 0,744 | [- 0,163; 0,213] |
| BC → REC | 0,019 | 0,501 | NS | 0,616 | [- 0,062; 0,092] |
| BC → SAT | 0,156 | 1,853 | * | 0,064 | [0,027; 0,350] |
| CT → REC | 0,034 | 0,938 | NS | 0,348 | [- 0,023; 0,124] |
| CT → SAT | 0,101 | 1,864 | * | 0,062 | [0,015; 0,226] |
| EA → REC | 0,024 | 0,527 | NS | 0,598 | [- 0,087; 0,100] |
| EA → SAT | 0,173 | 2,684 | *** | 0,007 | [0,041; 0,297] |
| PR → REC | 0,035 | 0,743 | NS | 0,458 | [- 0,045; 0,151] |
| PR → SAT | 0,112 | 1,759 | * | 0,079 | [- 0,007; 0,247] |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT) e Valor recíproco (REC). NS = não significativo. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$.

Explorando os efeitos totais dos construtos exógenos, que tratam sobre os Benefícios Adicionais, Benefícios Centrais, Custos, Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento com o Valor recíproco, observa-se que essas associações são insignificantes. A questão da Satisfação com o relacionamento, revela que, à exceção dos Benefícios Adicionais, todos os outros construtos apresentam uma combinação regular, positiva e significativa (0,10). Isso indica que não há efeitos cumulativos entre as variáveis exógenas e o Valor recíproco, bem como que os Benefícios Adicionais não contribuem para o modelo estrutural.

Complementarmente, o coeficiente de determinação (R^2) e a validade preditiva (Q^2) foram obtidos com a utilização do *bootstrapping* e *blindfolding*, respectivamente, como pode ser visualizado na Tabela 33. Salienta-se que o primeiro considera o efeito combinado de cada um dos construtos endógenos sobre as variáveis exógenas, e o mesmo pode indicar correlações substanciais (0,75), moderadas (0,50) ou fracas (0,25). Já o segundo, para uma distância de omissão igual a 7, revela o quanto as variáveis latentes podem prever, quando se observa um construto exógeno, o que auxilia na explicação do modelo estrutural (HAIR JR et al., 2014).

Tabela 33 – Resultados dos valores de R^2 e Q^2

| | VALOR DE R^2 | VALOR DE Q^2 |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| Valor recíproco | 0,050 | - |
| Satisfação com o relacionamento | 0,284 | 0,143 |
| Valor para o Cliente | 0,417 | 0,276 |
| Valor para a Relação | 0,564 | 0,422 |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Analisando o construto de Valor recíproco (0,050), constata-se que o mesmo apresenta um coeficiente de determinação muito fraco e sem valor preditivo, justificado por se configurar como uma variável formativa (HAIR JR et al., 2014). Para as variáveis que tratam sobre a Satisfação com o relacionamento, Valor para o Cliente e Valor para a Relação, o mesmo é moderado, por ser maior do que 0,25 e menor do que 0,75. Além disso, observa-se que o modelo está timidamente próximo ao que se espera dele ($Q^2 > 0$) e pode ser suportado, apesar de não estar livre de erros nem refletir a realidade ($Q^2 = 1$), como sugere Ringle, Silva e Bido (2014).

Prosseguindo com o estudo, foi realizada uma análise sobre o tamanho do efeito gerado com a exclusão de um construto exógeno ou endógeno do modelo conceitual

reajustado, com o auxílio do *bootstrapping* e *blindfolding*. O tamanho do efeito é apresentado na Tabela 34 e aponta qual a consequência que o modelo estrutural sofre quando se retira cada uma das variáveis estudadas. Os construtos dispostos na primeira coluna são utilizados como referência para a exclusão, sendo o reflexo de sua eliminação apresentado nas colunas subsequentes.

Como regra de decisão para f^2 , consideram-se valores menores do que 0,02, como efeitos pequenos, o que é observado com a exclusão da variável latente de Benefícios Adicionais e o resultado obtido com a análise do Valor para a Relação. Quando se trata do Valor para o Cliente, nota-se que também há um efeito preditivo pequeno (0,002), o que indica pouca utilidade desse construto. Contudo, com a exclusão dos Benefícios Centrais, observa-se um efeito moderado sobre as duas variáveis que lhe sucedem, ou seja, no Valor para a Relação (0,081) e Valor para o Cliente (0,103).

Tabela 34 – Resumo dos resultados

| | REC | | | SAT | | | VC | | | VR | | |
|------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------------------|-----------------------|
| | <i>f</i> | <i>f</i> ² | <i>q</i> ² | <i>f</i> | <i>f</i> ² | <i>q</i> ² | <i>f</i> | <i>f</i> ² | <i>q</i> ² | <i>f</i> | <i>f</i> ² | <i>q</i> ² |
| BA | | | | | | | 0,043 | 0,002 | -0,026 | 0,059 | 0,002 | -0,026 |
| BC | | | | | | | 0,304 | 0,081 | 0,036 | 0,297 | 0,103 | 0,057 |
| CT | | | | | | | 0,113 | 0,019 | -0,001 | 0,187 | 0,064 | 0,031 |
| EA | | | | | | | 0,323 | 0,075 | 0,046 | 0,328 | 0,101 | 0,069 |
| PR | | | | | | | 0,140 | 0,012 | 0,003 | 0,210 | 0,034 | 0,021 |
| SAT | -0,070 | 0,004 | 0,034 | | | | | | | | | |
| VC | -0,286 | 0,032 | 0,082 | -0,028 | 0,000 | -0,004 | | | | | | |
| VR | 0,393 | 0,052 | 0,099 | 0,555 | 0,148 | 0,068 | | | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: Benefícios Adicionais (BA), Benefícios Centrais (BC), Custos (CT), Especificidade de Ativos (EA), Práticas do Relacionamento (PR), Satisfação com o relacionamento (SAT), Valor para o Cliente (VC), Valor para a Relação (VR) e Valor recíproco (REC).

Seguindo com a análise dos efeitos, verifica-se que a exclusão do construto de Custos apresenta um efeito pequeno (0,019) sobre o Valor para o Cliente, e moderado (0,064) quanto ao Valor para a Relação. Em termos de Especificidade de Ativos, percebe-se que há uma implicação moderada quando se trata das perspectivas de Valor para o Cliente (0,075) e Valor para a Relação (0,101). No que diz respeito à variável que aborda questões sobre as Práticas do Relacionamento, nota-se um efeito pequeno, em termos de Valor para o Cliente (0,012), e Valor para a Relação (0,034).

De forma análoga, a regra de decisão para q^2 aponta que valores menores do que 0,02 indicam efeitos pequenos, logo, quando se elimina a variável de Satisfação com o

relacionamento, observa-se um efeito pequeno (0,034). Com a exclusão do construto de Valor para o Cliente, contata-se que o mesmo tem uma implicação moderada no Valor recíproco (0,082), e pequena, na Satisfação com o relacionamento (-0,004). Por fim, quando se retira do modelo a variável de Valor para a Relação, observam-se efeitos moderados para o Valor recíproco (0,099) e a Satisfação com o relacionamento (0,068).

4.6.3 Análise das hipóteses de pesquisa

Considerando as hipóteses de pesquisa, discutidas e apresentadas no referencial teórico-empírico da presente tese, bem como os testes estatísticos adotados para tratar da análise do modelo de mensuração e estrutural, com o PLS-SEM, exibe-se, na Tabela 35, o teste “*t*” *student*. O mesmo é obtido pela razão entre o coeficiente de caminho e o erro padrão, sendo considerado como regra de decisão para a aceitação de hipóteses em que $1,65 \leq t < 1,96$ ($\alpha = 0,10$), $1,96 \leq t < 2,57$ ($\alpha = 0,05$) e $t \geq 2,57$ ($\alpha = 0,01$) (HAIR JR et al., 2014). Esse teste também permite avaliar o nível de significância das correlações e regressões referentes aos construtos dispostos no modelo conceitual.

Tabela 35 – Teste “*t*” *student* para as hipóteses de pesquisa

(continua)

| HIPÓTESES | “ <i>t</i> ” <i>student</i> | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA | RESULTADO |
|--|-----------------------------|------------------------|-----------|
| H_{1a} : A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para a Relação. | 3,347 | *** | Aceita |
| H_{1b} : A Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para o Cliente. | 2,761 | *** | Aceita |
| H_{1c} : As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para a Relação. | 1,927 | * | Aceita |
| H_{1d} : As Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para o Cliente. | 1,094 | NS | Rejeitada |
| H_{2a} : Os Benefícios Centrais têm uma influência positiva no Valor para a Relação. | 2,137 | ** | Aceita |
| H_{2b} : Os Benefícios Centrais têm uma influência positiva no Valor para o Cliente. | 2,235 | ** | Aceita |
| H_{2c} : Os Benefícios Adicionais têm uma influência positiva no Valor para a Relação. | 0,345 | NS | Rejeitada |
| H_{2d} : Os Benefícios Adicionais têm uma influência positiva no Valor para o Cliente. | 0,230 | NS | Rejeitada |
| H_{3a} : Os Custos de um negócio têm uma influência negativa no Valor para a Relação. | 2,101 | ** | Rejeitada |
| H_{3b} : Os Custos de um negócio têm uma influência negativa no Valor para o Cliente. | 1,097 | NS | Rejeitada |

(conclui)

| HIPÓTESES | "t" student | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA | RESULTADO |
|--|-------------|------------------------|-----------|
| H _{4a} : O Valor para a Relação tem uma influência positiva na Satisfação com o relacionamento. | 3,627 | *** | Aceita |
| H _{4b} : O Valor para a Relação tem uma influência positiva no Valor recíproco. | 1,965 | ** | Aceita |
| H _{4c} : O Valor para o Cliente tem uma influência positiva na Satisfação com o relacionamento. | - 0,197 | NS | Rejeitada |
| H _{4d} : O Valor para o Cliente tem uma influência positiva no Valor recíproco. | - 1,589 | NS | Rejeitada |
| H ₅ : A Satisfação com o relacionamento tem uma influência positiva no Valor recíproco. | - 0,519 | NS | Rejeitada |

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2015).

Nota: NS = não significativo. * $p < 0,10$. ** $p < 0,05$. *** $p < 0,01$.

Analisando as hipóteses de pesquisa, observa-se que, das quinze suposições levantadas no referencial teórico-empírico, sete são rejeitadas por não apresentarem significância estatística. Nessa perspectiva, as Práticas do Relacionamento, Benefícios Adicionais e Custos não contribuem para a percepção de Valor para o Cliente, que, mesmo negociando com *commodities*, busca por um diferencial para a sua atividade de produção. Logo, sugere-se uma maior reflexão das salinas quanto às estratégias desenvolvidas, além do produto negociado, com o intuito de propiciar a entrega e captura de valor para seus clientes da indústria de produtos alimentícios.

Os dados obtidos com o teste "t" student também revelam que as proposições sobre os Benefícios Adicionais e Custos são rejeitadas por, respectivamente, serem insignificantes e não apresentarem uma influência negativa no construto de Valor para a Relação. Ademais, o Valor para o Cliente não contribui significativamente para com a Satisfação com o relacionamento, e essa variável é insignificante quando associada ao Valor recíproco. Quando se observam a análise das hipóteses que envolvem as Práticas do Relacionamento e o Valor para a Relação, e esse com o Valor recíproco, constata-se que as mesmas são significativas a 10%.

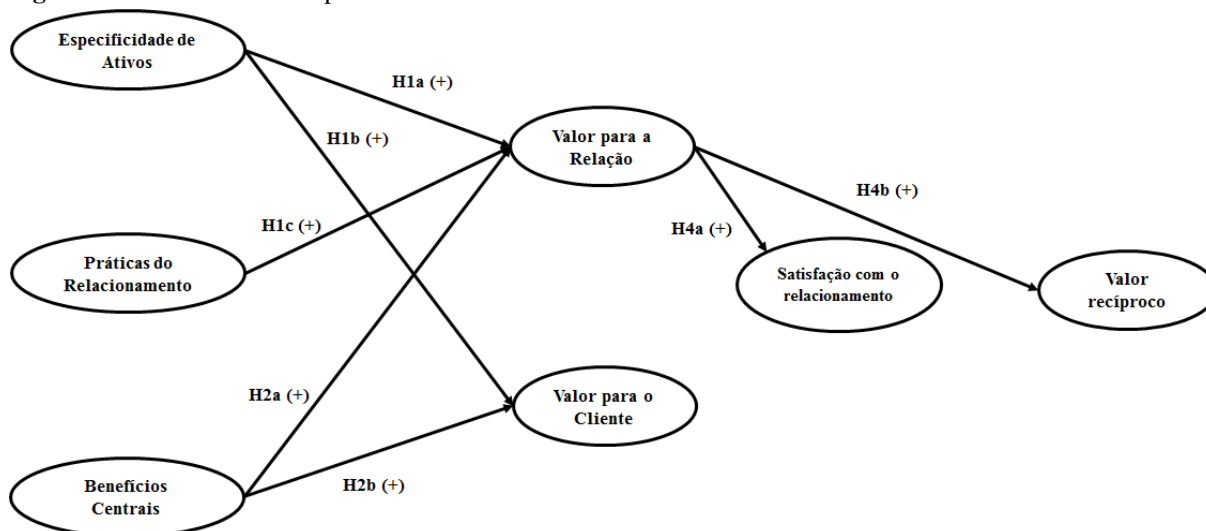
Compreendendo que as operações comerciais estudadas levam em conta a percepção dos tomadores de decisão sobre compras, das indústrias de produtos alimentícios, quanto as suas situações de troca com as salinas, alguns pontos merecem atenção. Observa-se que a baixa diferenciação de seus produtos e o seu preço padrão praticado, as colocam no mesmo patamar de competitividade da concorrência. Sendo assim, embora o investimento em Práticas do Relacionamento e Benefícios Adicionais possa assumir uma postura interessante e um

diferencial competitivo, os mesmos podem não estar sendo realizados a contento, o que os torna imperceptíveis como medidas de Valor para os clientes.

No que diz respeito à hipótese de Especificidade de Ativos e o Valor percebido, para com a relação e o cliente, constata-se que as mesmas apresentam uma influência positiva e significativa a 1%. Quanto às hipóteses que envolvem o construto de Benefícios Centrais e as variáveis latentes de Valor percebido, observa-se que as mesmas influenciam ao nível de significância de 5%. O Valor para a Relação também apresenta uma influência positiva e significativa para com as variáveis que tratam sobre a Satisfação com o relacionamento (0,01) e o Valor recíproco (0,05).

Considerando o teste “*t*” *student* e a análise do nível de significância das relações propostas, apresenta-se na Figura 8, o modelo com as hipóteses aceitas. Na mesma, destaca-se que o Valor para o Cliente e para a relação são influenciados positivamente pela Especificidade de Ativos e Benefícios Centrais, ao passo em que o último também recebe contribuições das Práticas do Relacionamento. O Valor para a Relação media a contribuição da Especificidade de Ativos, Benefícios Centrais e Práticas do Relacionamento, no Valor recíproco, e na Satisfação com o relacionamento.

Figura 8 – Modelo com as hipóteses aceitas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese analisou qual a influência dos Recursos relacionais, Benefícios e Custos, no Valor recíproco, mediados pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento. Para tanto, foram realizados testes estatísticos para estimar e validar o modelo conceitual, bem como aceitar ou rejeitar as hipóteses apresentadas. Tudo isso, considerando os elementos citados como medidas capazes de contribuir, ao mesmo tempo, com o que pode ser percebido e capturado como valor pelos envolvidos em uma operação comercial vantajosa.

O estudo destaca que das quinze hipóteses discutidas e apresentadas no referencial teórico-empírico, sete são rejeitadas por não exibirem significância estatística, e oito são aceitas. Logo, constata-se que quando há *commodities*, nem todos os elementos apontados como variáveis que mediam ou influenciam, direta ou indiretamente, no Valor recíproco, contribuem para o seu alcance. O que se justifica pela especificidade do setor salineiro, que negocia produtos com baixo valor agregado e preço padrão.

No estudo, são apresentadas quatro hipóteses de pesquisa, que fazem referência a associação entre os Recursos relacionais e o Valor percebido em uma operação comercial entre empresas (VARGO; LUSCH, 2004). Para tanto, consideram questões como a Especificidade de Ativos e as Práticas do Relacionamento, como medidas que influenciam diretamente no Valor para a Relação e para o Cliente. No entanto, com a análise estatística das proposições, observa-se que três delas são aceitas e corroboram com as pesquisas existentes sobre o assunto (DYER, 1997; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008; LIU; LOU; LIU, 2009; WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010; TESCARI, 2013; WAGNER; BENOIT, 2015).

Analisando a hipótese 1a, que observa se a Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para a Relação, constata-se que a mesma é aceita para um nível de significância de 0,01. Isso corrobora com os resultados obtidos por Dyer (1997), Mesquita, Anand e Brush (2008), Tescari (2013) e Wagner e Benoit (2015). Sendo assim, quando uma operação comercial, considera o investimento em ativos com aspectos físicos e humanos, para iniciar e manter trocas bem-sucedidas entre empresas, o negócio perdura e transmite Valor para a Relação.

O estudo da hipótese 1b, que avalia se a Especificidade de Ativos tem uma influência positiva no Valor para o Cliente, é confirmada para um nível de significância de 0,01.

Salienta-se que embora as discussões associem a aquisição e uso de ativos específicos ao Valor para a Relação, compreende-se que os mesmos também permitem criar e entregar algo para o Cliente, o que corrobora com Tescari (2013). Isso, porque, quando a negociação inclui *commodities*, qualquer investimento em maquinário ou na equipe técnica, pode resultar na produção de insumos com granulometrias e composições químicas diferentes, apropriadas para atender demandas específicas (HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

A hipótese 1c, que testa se as Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para a Relação, é ratificada para um nível de significância de 0,10. Quando se compara esse resultado com aqueles auferidos por Lages, Lancastre e Lages (2008), Liu, Luo e Liu (2009), Whipple, Lynch e Nyaga (2010) e Tescari (2013), certifica-se a relevância dessas variáveis para se iniciar e manter um negócio de sucesso. Logo, compreende-se que as *commodities* e as indústrias de alimentos reconhecem suas capacidades e tem interesse em desenvolver ações conjuntas, capazes de proporcionar Valor para a Relação.

Explorando a hipótese 1d, que investiga se as Práticas do Relacionamento têm uma influência positiva no Valor para o Cliente, constata-se que a mesma é rejeitada. Nesse contexto, cabe frisar que a associação entre essas variáveis costuma ser desconsiderada como objeto de análise, apesar de Tescari (2013) assegurar que a mesma existe e é significativa. Refletindo sobre esse ponto, compreende-se que as estratégias desenvolvidas pelas salinas estão em desacordo com o que seus clientes esperam em termos de valor, o que pode estar tornando suas operações comerciais mais frágeis e suscetíveis à mudança.

A presente pesquisa também contempla quatro hipóteses que observam a influência dos Benefícios de um negócio no Valor percebido, quando se inicia e mantém um negócio saudável entre empresas (WILSON; VLOSKY, 1997). Nessa perspectiva, aponta os Benefícios Centrais e Adicionais, como elementos que influenciam diretamente no Valor para a Relação e para o Cliente. Todavia, com o exame estatístico das suposições, constata-se que duas delas são sustentadas e confirmam as discussões dessa área de pesquisa (SWEENEY; SOUTAR; JOHNSON, 1999; MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005; ULAGA; EGGERT, 2006; EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006).

Avaliando a hipótese 2a, que permite testar se os Benefícios Centrais têm uma influência positiva no Valor para a Relação, verifica-se que a mesma é aceita para um nível de significância de 0,05. Comparando esse resultado com aqueles alcançados por Ulaga e Eggert (2006) e Eggert, Ulaga e Schultz (2006), os mesmos corroboram. Logo, embora o produto negociado seja uma *commoditie*, questões como a qualidade do produto e o desempenho com

a sua entrega são relevantes e significativas, quando se trata do que é percebido com o negócio.

O exame da hipótese 2b, que mede se os Benefícios Centrais têm uma influência positiva no Valor para o Cliente, também é confirmada para um nível de significância de 0,05. Confrontando esse resultado com as discussões levantadas por Sweeney, Soutar e Johnson (1999) e Menon, Homburg e Beutin (2005), constata-se que as mesmas são reforçadas. Sendo assim, cabe frisar que apesar de haver a negociação de um produto com baixo valor agregado, a qualidade e a forma como o mesmo é entregue, se destacam como medidas de Valor para o Cliente.

A hipótese 2c, que permite averiguar se os Benefícios Adicionais têm uma influência positiva no Valor para a Relação, é rejeitada. Fazendo uma alusão desse resultado àqueles verificados nos estudos de Ulaga e Eggert (2006) e Eggert, Ulaga e Schultz (2006), nota-se que os mesmos não corroboram. Isso pode ser uma consequência da prática do preço padrão e da especificidade do setor salineiro, que produz insumos com qualidade técnica e nível de pureza equivalentes, oferecendo apenas o trivial, ou seja, sem qualquer serviço extra ou possibilidade de interação pessoal.

Observando a hipótese 2d, que permite avaliar se os Benefícios Adicionais têm uma influência positiva no Valor para o Cliente, constata-se que a mesma também é recusada. Comparando esse resultado com aqueles obtidos por Sweeney, Soutar e Johnson (1999) e Menon, Homburg e Beutin (2005), percebe-se que o mesmo não reforça o que os estudos já existentes apontam. Isso pode ser uma consequência da falta de ação das salinas em conceder algo além do produto para seus clientes, de modo a tornar suas operações comerciais mais amigáveis, interessantes, vantajosas e de difícil mudança.

A tese ainda inclui duas hipóteses que observam a influência dos Custos de um negócio no Valor percebido, quando há uma situação de troca proveitosa entre empresas (HADJIKHANI; THILENIUS, 2005). Nessa situação, aponta os Custos incorridos em um negócio, como um item que influencia de forma negativa no Valor para a Relação e para o Cliente. Contudo, com a análise estatística desses cenários, verifica-se que nenhuma delas é provada, contradizendo os demais estudos (SWEENEY; SOUTAR; JOHNSON, 1999; MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005; ULAGA; EGGERT, 2006; GIL-SAURA; SEVERE-FRANCÉS; FUENTES-BLASCO, 2010).

Julgando a hipótese 3a, que averigua se os Custos de um negócio têm uma influência negativa no Valor para a Relação, verifica-se que a mesma é recusada. Confrontando esse resultado com aqueles alcançados por Ulaga e Eggert (2006) e Gil-Saura, Severe-Francés e

Fuentes-Blasco (2010), percebe-se que não são comprovados. Logo, considerando a significância dessa associação e que há um preço padrão para o insumo negociado, qualquer esforço para reduzir Custos ou tornar os preços de vendas mais atrativos, podem ser destacados como algo positivo para a relação.

Na hipótese 3b, que afere se os Custos de um negócio têm uma influência negativa no Valor para o Cliente, constata-se que a mesma também é rejeitada. Comparando esse resultado com os trabalhos de Sweeney, Soutar e Johnson (1999) e Menon, Homburg e Beutin (2005), verifica-se que os mesmos não são confirmados ao considerar *commodities*. Isso pode estar ocorrendo em razão da falta de envolvimento dos clientes com a operação comercial ou desinteresse em conhecer os Custos de produção, manutenção, entrega e de períodos de ociosidade de seus ofertantes.

A pesquisa ainda observa quatro hipóteses que abordam sobre como o Valor percebido influencia no Valor recíproco e na Satisfação com o relacionamento. Diante disso, destaca o Valor para a Relação e para o Cliente, como elementos que contribuem diretamente no Valor recíproco e no sentimento de contentamento com o negócio. No entanto, com a realização de um estudo estatístico, observa-se que duas delas são confirmadas apenas quando envolve o Valor para a Relação (GIL-SAURA; FRASQUET-DELTERO; CERVERA-TAULET, 2009; STORBACKA; NENONEN, 2011; TRUONG SIMMONS; PALMER, 2012).

Ponderando sobre a hipótese 4a, que permite investigar se o Valor para a Relação tem uma influência positiva na Satisfação com o relacionamento, verifica-se que a mesma é ratificada com um nível de significância de 0,01. Fazendo uma alusão desse resultado com aqueles obtidos por Gil-Saura, Frasquet-Deltero e Cervera-Taulet (2009), constata-se que o mesmo é reforçado. Logo, quando os parceiros de um negócio demonstram estar Satisfeitos com o relacionamento entre empresas, é um sinal de que suas operações comerciais transmitem algum tipo de Valor para a Relação.

Com a apreciação da hipótese 4b, que analisa se o Valor para a Relação tem uma influência positiva no Valor recíproco, constata-se que a mesma é igualmente confirmada para um nível de significância de 0,05. Nesse sentido, apesar dos estudos sobre o assunto sugerirem que existe uma associação entre essas variáveis (STORBACKA; NENONEN, 2011; TRUONG SIMMONS; PALMER, 2012), a mesma só foi testada na presente tese. Ponderando sobre essa questão, nota-se que ao mesmo tempo em que as partes envolvidas na operação comercial conseguem entregar Valor para a Relação, também têm condições de perceber e capturar algo equivalente para si.

A hipótese 4c, que investiga se o Valor para o Cliente tem uma influência positiva na Satisfação com o relacionamento, é negada. Confrontando esse resultado com os obtidos por McDougall e Levesque (2000), Gallarza e Gil-Saura (2006) e Flint, Blocker e Boutin Jr (2010), percebe-se que os mesmos não se confirmam quando há *commodities*. Isso indica que embora reconheçam que o produto negociado é padrão e tem uma qualidade similar, ele não o agrada completamente e, ainda, pode estar estimulando a buscar por fornecedores alternativos.

Observando a hipótese 4d, que avalia se o Valor para o Cliente tem uma influência positiva no Valor recíproco, nota-se que a mesma também é refutada. Comparando esses resultados com aqueles obtidos por Corsten e Kumar (2005), confirma-se que a associação entre essas variáveis é irrelevante e insignificativa. Logo, independentemente do contexto analisado ou dos interesses envolvidos em uma situação de troca, o que os clientes conseguem perceber e capturar como valor, difere do que é entregue para a relação de negócio ou para o fornecedor.

Por fim, com o estudo da hipótese 5, que analisa se a Satisfação com o relacionamento tem uma influência positiva no Valor recíproco, observa-se que a mesma é negada. Apesar de Frow e Payne (2011) e Truong, Simmons e Palmer (2012) destacarem que o atendimento satisfatório das demandas de uma operação comercial, implica na percepção e captura de Valor recíproco. Sendo assim, embora as *commodities* e as indústrias de produtos alimentícios, demonstrem um sentimento de contentamento com o negócio, o mesmo não lhe garante a percepção e captura de algo equivalente.

Considerando as hipóteses e o objetivo do presente estudo, compreende-se que a Especificidade de Ativos, as Práticas do Relacionamento e os Benefícios Centrais influenciam diretamente no Valor para a Relação. Já, quando se trata do Valor para o Cliente, observa-se que apenas a Especificidade de Ativos e os Benefícios Centrais interferem em sua percepção sobre o negócio. Ademais, constata-se que em operações comerciais com *commodities*, o Valor para com a Relação contribuiu na Satisfação com o relacionamento e no Valor recíproco, o que não é observado quando se trata do Valor para o Cliente.

De modo geral, destaca-se que os Recursos relacionais de Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento, bem como os Benefícios Centrais e Adicionais, e os Custos envolvidos em uma situação de troca, não influenciam diretamente no Valor recíproco. No entanto, quando se observa a Satisfação com o relacionamento, destaca-se que apenas os Benefícios Adicionais não contribuem para esse sentimento de contentamento com o negócio. Por conseguinte, quando se deseja entregar algo que seja percebido e capturado, igualmente,

por todos os envolvidos em uma situação de troca, é necessário ter um cuidado especial com o que é oferecido como valor para a operação comercial.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Com o intuito de destacar o Valor recíproco como resultado do que é percebido e capturado, simultaneamente, como valor, a presente tese destaca que há poucas discussões tratando sobre o assunto. Isso se torna mais evidente quando constata-se que os modelos que mensuram o Valor percebido deixam de lado a análise de diferentes perspectivas e questões de reciprocidade. Ademais, salienta-se que os construtos utilizados como antecedentes do Valor para a Relação e para o Cliente, depende do ambiente de pesquisa e dos aspectos que analisa.

Compreendendo que os negócios entre empresas devem permitir criar, entregar e capturar algo de valor, destaca-se que isso só é possível quando as mesmas adotam a interação, como *marketing* de relacionamento (COVIELLO, BODIE, MUNRO, 1997). Logo, quando uma operação comercial combina os interesses da relação de negócio e dos clientes, a troca entre empresas propicia a percepção e captura de valor. Diante disso, considera-se que a Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento, Benefícios Centrais, Benefícios Adicionais, Custos, Valor para a Relação, Valor para o Cliente e Satisfação com o relacionamento podem, de algum modo, influenciar no Valor recíproco.

Analisando os construtos discutidos e as hipóteses apresentadas na presente tese, algumas contribuições teóricas são apontadas, especialmente quando se observa os aspectos que fundamentam o modelo conceitual. Seguindo essa lógica, cabe frisar que foram associadas abordagens sobre os Recursos relacionais, Benefícios e Custos, como medidas que influenciam no Valor recíproco, quando mediadas pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento. Isso, porque, em estudos anteriores esses elementos são discutidos observando uma única perspectiva ou abordagem conceitual, o que torna o valor mensurado parcialmente conhecido.

Considerando o cenário no qual os negócios entre empresas envolvem trocas com *commodities*, alguns pontos merecem atenção. Seguindo essa lógica, cabe frisar que a Especificidade de Ativos influencia na percepção de Valor para a Relação e para os clientes. Logo, quando se investe na aquisição de ativos que contemplem aspectos físicos e humanos

(HANDFIELD; BECHTEL, 2002), o produto negociado tende a se tornar mais competitivo, e o relacionamento entre empresas, mais interessante, compensatório e duradouro.

Refletindo sobre as Práticas do Relacionamento, ressalta-se que, quando se investe em ações que promovam o compartilhamento de conhecimentos, complementaridade de recursos e governança relacional, o foco do negócio volta-se para a entrega de Valor para a Relação. Nesse contexto, ofertantes e clientes interagem com o intuito de direcionar seus esforços para o sucesso do negócio (PARMIGIANI; MITCHELL, 2009). Ademais, os clientes não percebem valor nessas práticas, porque entendem que a adoção delas é intrínseca a qualquer situação de troca saudável (WHIPPLE; LYNCH; NYAGA, 2010).

Quanto aos Benefícios de um negócio, constata-se que embora as *commodities* possam oferecer serviços adicionais e uma maior interação, como diferenciais, os mesmos transmitem apenas o trivial aos seus clientes. No caso estudado, salienta-se que questões elementares, como a qualidade do produto e o desempenho com a sua entrega, é o que têm se mostrado capaz de prolongar o negócio, ao mesmo tempo em que agregam valor (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002). Isso mostra que embora a operação comercial envolva um produto padronizado, o cuidado com o preparo e a entrega determina a sua percepção de valor (CATER; CATER, 2009).

Os Custos embutidos em uma operação comercial é algo relativo, e seu valor pode ser percebido de maneiras diferentes pelas partes envolvidas. Por conseguinte, quando se considera o uso de produtos comercializados com preço padrão, como referência para análise, compreende-se que passam despercebidos pelos clientes que não se envolvem com a produção do sal. Por outro lado, os indivíduos que participam dessa operação comercial, precisam ficar atentos ao que está sendo gasto até colocar o insumo em condições de uso, com vias a não extrapolar o valor da *commoditie* e, assim, tornar o negócio atraente (ULAGA, 2003).

Considerando que o Valor para a Relação é importante para a continuidade de um negócio bem-sucedido, enfatiza-se que uma situação de troca só se repete, quando transmite algum sentimento de contentamento (PETERAF; BARNEY, 2003). Apesar disso, observa-se que esse tipo de emoção passa despercebida pelos clientes, quando suas operações comerciais envolvem *commodities* (RAMSAY, 2005). De modo geral, compreende-se que a Satisfação com o relacionamento só se sobressai quando as mesmas são mais interativas, ou seja, ofertantes e clientes se aproximam para desenvolver ações conjuntas (FLINT; BLOCKER; BOUTIN JR, 2011).

Os dados coletados para analisar o modelo conceitual, foram obtidos com o uso de escalas internacionais (HANDFIELD; BECHTEL 2002; WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002; MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005; EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; LAGES; LANCASTRE; LAGES, 2008; CATER; CATER, 2009; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; CAO; ZHANG, 2011), traduzidas, refinadas e validadas na presente tese, podendo as mesmas serem utilizadas em outros estudos nacionais. Com essa pesquisa, observa-se que o Valor para a Relação e a Satisfação com o relacionamento são influenciados pelas variáveis de Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento e Benefícios Centrais envolvidos em uma operação comercial. Além disso, nota-se que as mesmas contribuem indiretamente no Valor recíproco, quando mediadas pelo Valor para a Relação de negócio e a Satisfação com o relacionamento.

A concepção do Valor recíproco, seguindo a lógica retratada por Wagner, Eggert e Lindemann (2010), destaca o Valor para a Relação (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006) e para os clientes (WALTER; HÖLZLE; RITTER, 2002), como uma alternativa simples, para aferir a reciprocidade em uma operação comercial. Nessa perspectiva, reforça a ideia de que o mesmo advém do que ambos conseguem perceber e capturar como valor, quando decidem iniciar e manter uma situação de troca vantajosa. Portanto, compreender quais as intenções, recursos e interesses envolvidos no negócio, mostra-se como algo essencial para a criação, entrega e captura de valor (WAGNER; BENOIT, 2015).

De modo geral, o Valor percebido com a relação de negócio engloba mais elementos do que aquele observado pelos clientes que estão envolvidos em uma operação comercial. Isso, porque, ambos só conseguem compreender a Especificidade de Ativos e o oferecimento de Benefícios Centrais, como variáveis que lhes proporcionam um valor equivalente. Já questões vinculadas as Práticas do Relacionamento, só são percebidas quando se considera a relação entre empresas, ou seja, não é capturado por seus clientes.

A tese de que o Valor recíproco resulta do que é percebido e capturado, ao mesmo tempo, em uma operação comercial, é parcialmente atendida. Nessa perspectiva, destaca-se que o Valor para o Cliente e a Satisfação com o relacionamento não contribuem com o Valor recíproco, quando se trata das interações entre *commodities* de sal marinho e indústrias de produtos alimentícios. Ademais, os Benefícios Adicionais e os Custos incorridos em uma situação de troca entre empresas, também não influenciam no Valor para a Relação e para o Cliente.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA

O estudo com operações comerciais entre *commodities* de sal e indústrias de produtos alimentícios, observa elementos que contribuem, direta ou indiretamente, nas estratégias que podem tornar o negócio vantajoso. Salienta-se que há poucos trabalhos acerca de trocas de valor, com produtos que possuem baixo poder de diferenciação e preço padronizado (WIERSEMA, 2013). Logo, em um ambiente em que as empresas buscam por espaço no mercado e se preocupam em reter clientes, a identificação de elementos que conduzam para a construção de Valor recíproco torna-se interessante.

Julgando que o sucesso de uma operação comercial requer que as empresas interajam e satisfaçam suas necessidades, uma atenção especial precisa ser dada ao que cada uma das partes consegue perceber como positivo e vantajoso para si. Nesse contexto, quando ofertantes e clientes compreendem seu papel, os mesmos podem direcionar seus recursos para o que é efetivamente valorizado em uma situação de troca saudável. Sendo assim, quando conseguem reconhecer e investir em ações que gerem resultados positivos, o sucesso de ambos pode ser determinado.

Compreendendo que os trabalhos acadêmicos podem se antecipar às necessidades do mercado, destaca-se que o uso de escalas sobre valor, permite identificar que ações merecem ser continuadas, reajustadas ou descontinuadas. Isso, porque, quando se deseja estabelecer situações de troca mais duradouras e satisfatórias, reconhecer esse elemento pode se tornar um diferencial. Logo, quando se destaca uma operação comercial com *commodities*, os Recursos relacionais, Benefícios e Custos de um negócio, determinam o que pode ser criado, entregue e capturado como valor.

Considerando os pontos enumerados e os dados obtidos na presente tese, destaca-se que os tomadores de decisão sobre compras só conseguem perceber como valor, aquilo que advém com a aquisição e uso do insumo. Além disso, nota-se que os Benefícios que lhes são oferecidos, com a qualidade e entrega do produto, chamam a sua atenção para a operação comercial, principalmente, diante de um contexto em que se recomenda a redução do consumo do sal nos alimentos processados. Por conseguinte, investir nesses pontos, é uma estratégia que possibilita a retenção de clientes e torna as trocas com *commodities* de sal mais vantajosas.

Os dados também revelam que a relação de negócio entre as *commodities* de sal e as indústrias de alimentos tem muito a ganhar quando investem na Especificidade de Ativos e

nos Benefícios Centrais. Isso, porque, suas operações são potencializadas, quando ambos direcionam seus esforços para o desenvolvimento de estratégias mais arrojadas e sustentáveis. Ou seja, quando o sucesso das trocas entre empresas observa, a complementaridade de recursos, o compartilhamento de conhecimentos e os preceitos da governança relacional.

Refletindo sobre a teoria que sustenta as operações comerciais entre empresas, cabe frisar que todas elas se envolvem em uma situação de troca, com a finalidade de iniciar e manter bons negócios. Os mesmos só se prolongam quando todos conseguem perceber algo que favoreça o atendimento de seus interesses. Sendo assim, destaca-se que as salinas precisam identificar se querem continuar a entregar mais Valor para a Relação ou se desejam desenvolver alternativas que confirmem um diferencial competitivo aos seus clientes.

De modo geral, os gestores das salinas e de outras *commodities* precisam saber qual a perspectiva que querem atender, para que possam utilizar os resultados aqui apresentados para traçar suas ações. Além disso, salienta-se que a presente tese também pode auxiliar na realização de estudos mercadológicos, apropriados para compreender o valor envolvido em uma operação comercial. Isso, porque, reconhecer quais Ativos, Práticas do Relacionamento e Benefícios Centrais são valorizados por seus clientes, pode tornar o produto ou serviço mais atrativo do que o oferecido pela concorrência, ao mesmo tempo em que garante a longevidade do negócio.

5.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Refletindo sobre o objetivo da presente tese, bem como os aspectos teórico-empíricos e metodológicos que a fundamentam, destaca-se que a atividade de pesquisa possibilita a construção do conhecimento. Sendo assim, a realização de um estudo que se mostre viável, com respaldo técnico, valor social e utilidade científica, tende a contribuir para a resolução de questões pontuais, tanto de ordem prática, como teórica. Apesar disso, destaca-se que algumas limitações foram observadas, na medida em que a pesquisa foi avançando, e sobre as quais são apresentadas algumas sugestões de estudos, complementares ou adicionais.

Cabe destacar que a tese considerou os Recursos relacionais (Especificidade de Ativos, Práticas do Relacionamento), Benefícios (Centrais e Adicionais), Custos e Valor percebido (para a relação e para o Cliente), como variáveis que influenciam no Valor recíproco, quando mediadas pelo Valor percebido e a Satisfação com o relacionamento.

Contudo, compreende-se que a inclusão de perspectivas como dependência mútua (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999), trabalho conjunto (MENON; HOMBURG; BEUTIN, 2005), cultura organizacional (ROD; LINDSAY; ELLIS, 2014), marca (WAGNER; BENOIT, 2015), entre outros, podem trazer outras contribuições. Logo, sugere-se o desenvolvimento de estudos complementares, que incluam pelo menos um desses pontos de vista, como antecedentes.

Considerar a lealdade comportamental e atitudinal, como elementos que sucedem o atributo de Satisfação com o relacionamento, pode ser um determinante importante para a percepção e captura de Valor recíproco. Isso, porque, quando um cliente está contente com o negócio, o mesmo pode se tornar leal ao fornecedor e continuar a realizar trocas de interesse comum (MOURA JR, 2008). Sendo assim, estudos que tratem esse atributo como um antecedente do Valor recíproco, pode indicar que interações leais, permitem entregar e capturar valores equivalentes.

A inclusão de variáveis moderadoras, entre os Recursos relacionais, Benefícios e Custos, com o Valor percebido, podem trazer informações adicionais sobre como as operações comerciais ocorrem. Isso posto, o ciclo de vida do negócio (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006) e a complexidade do produto (SANCHA; WONG; THOMSEN, 2014), podem alterar a percepção de valor dos envolvidos na situação de troca. Por conseguinte, trabalhos que incluam as referidas variáveis, podem mostrar que o estágio do negócio e o uso de insumos com características distintas condicionam a percepção de valor.

A adoção de uma equação matemática para definir o Valor recíproco, tratou o Valor percebido como contribuições e resultados que uma operação comercial pode trazer, para a relação e para o Cliente. Acredita-se que a inclusão de outras variáveis, tangíveis e/ou intangíveis, pode esclarecer o que conseguem perceber e capturar, ao mesmo tempo, como valor. Logo, torna-se interessante rever esses indicadores e realizar um estudo qualitativo, com as partes envolvidas na situação de troca, de modo a identificar o que cada um compreende como sua contribuição particular para o negócio e, assim, criar mais uma alternativa de mensuração.

O estudo contemplou um número pequeno de entrevistas consideradas como válidas (179), o que estimulou o uso de duas técnicas de análise. As mesmas se referem a adoção da CFA, para exame dos constructos individuais (HAIR JR et al., 2009), e o uso dos mínimos quadrados parciais, para ajustar e avaliar as relações do modelo conceitual (HAIR JR et al., 2014). No entanto, se for obtida uma proporção de pelo menos 10 observações válidas para cada indicador (HAIR JR et al., 2009), ou o dobro da amostra sugerida com o uso do

G*Power 3.1.9.2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), o modelo pode se tornar ainda mais consistente.

Adotar as operações comerciais entre *commodities* de sal marinho e indústrias de produtos alimentícios, como unidade de análise, não permite fazer inferências sobre todas as trocas existentes. Isso, porque, quando esse insumo é adquirido por outras organizações, as especificações técnicas do produto e os negócios ocorrem em circunstâncias distintas. Por consequência, analisar o que os responsáveis pelas compras de sal das indústrias farmacêuticas e química, entre outras, conseguem perceber e capturar como valor para si, e para a relação de negócio, pode ser diferente, em função das características do produto e do tipo de troca.

REFERÊNCIAS

- AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 15-26, jan. 2012.
- ABIA. Associação Brasileira das Indústria da Alimentação. **Acordo de Cooperação Técnica: Ministério da Saúde e ABIA**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/anexos/04Dossie.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.
- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 55-67, autumn 1983.
- AMBLER, T.; STYLES, C. The future development of relationship marketing: constructs and conduits. **Centre for Marketing of the London Business School**. Working paper, n. 99-903. Londres: set. 1999.
- ANDERSON, J. A.; NARUS, J. A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62-74, oct. 1984.
- ANDRADE, C. H. M. et al. A relação entre confiança e Custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 608-630, jul./ago. 2011.
- ATA, U. Z.; TOKER, A. The effect of customer relationship management adoption in business-to-business markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 6, p. 497-507, jul. 2012.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p. 77-81, oct. 1974.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 1, p. 47-58, jan./mar. 2014.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos Custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, art. 7, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- BALLANTYNE, D. et al. Value propositions as communication practice: taking a wider view. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 202-210, feb. 2011.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-348, sep. 2006.

BANGENS, L.; ARAÚJO, L. The structures and processes of learning: a case study. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 7, p. 571-581, jul. 2002.

BAPTISTA, C. S. Product importance and complexity as determinants of adaptation processes in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 1, p. 75-87, jun. 2014.

BARAKAT, L. L.; LARA, J. E.; GOSLING, M. O surgimento da escola de pensamento do marketing de relacionamento e seus fundamentos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 29-46, jul./set. 2011.

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

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, jun. 2000.

BENTON, W. C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1-22, jan. 2005.

BEZERRA, J. M. et al. Aspectos econômicos e ambientais da exploração salinera no Estado do Rio Grande do Norte. **Engenharia Ambiental**, Espírito Santo do Pinhal, v. 9, n. 2, p. 03-20, maio/jun. 2012.

BIGGEMANN, S.; BUTTLE, F. Intrinsic value of business-to-business relationships: an empirical taxonomy. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1132-1138, aug. 2012.

BONOMA, T. V. Major sales: who really does the buying? **Harvard Business Review**, v. 60, n. 3, p. 111-119, 1982.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation *versus* value capture: towards a coherent definition of value in strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p.1-15, mar. 2000.

BRAMBILLA, F. R. A importância do banco de dados de cliente para efetividade do *Customer Relationship Management* (CRM): um estudo de caso no segmento B2B. In:

Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD, 25, 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR, H. W. Value-based business strategy. **Journal of Economics & Management Strategy**, v. 5, n. 1, p. 5-24, spring 1996.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE**, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 70-84, jan./fev. 2012.

BRONZO, M. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **RAE**, São Paulo, v. 44, Edição Especial, p. 61-73, abr./dez. 2004.

BROWN, J. R.; FRAZIER, G. L. An application of channel power: its effects and connotations. **Research Frontiers in Marketing**. Chicago: AMA, 1978.

BUELL, R. W.; NORTON, M. I. The labor illusion: how operational transparency increases perceived value. **Management Science**, v. 57, n. 9, p. 1564-1579, sep. 2011.

BUNN, M. D. Taxonomy of buying decision approaches. **The Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 38-56, jan. 1993.

CÂMARA, C. A. L. **Produção de sal por evaporação solar**: operação e dimensionamento de salinas. Rio de Janeiro: Antenna Edições Técnicas, 1999.

CAMBRA-FIERRO, J. J.; POLO-REDONDO, Y. Post-satisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 6, p. 395-406, 2011.

CANNON, J. P. **A taxonomy of buyer-seller relationships in business markets**. 1992. Tese (Doutorado em Administração). Chapel Hill: Kenan-Flagler Business School, University of North Carolina, 1992.

CANNON, J. P.; ACHROL, R. S.; GUNDLACH, G. T. Contracts, norms, and plural form governance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 180-194, spring 2000.

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

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, mar. 2011.

CATER, B.; CATER, T. Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 8, p. 585-597, 2009.

CEDOLA, D. **A percepção de valor em relacionamentos entre empresas e o papel da confiança e do comprometimento**: uma investigação sob o ponto de vista de canais de distribuição de tecnologia da informação na cidade de São Paulo. 2004. 184 fls. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

CESPEDES, F. V. Industrial marketing: managing new requirements. **MIT Sloan Management Review**, v. 35, n. 3, p. 45-60, 1994.

CHATTERJEE, S. **Estratégias à prova de falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHEN, I.; PAULRAJ, A; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management, and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 505-523, oct. 2004.

CHEUNG, M-S.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 6, p. 472-487, nov. 2010.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. **Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores**. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, out./dez. 2004.

CNAE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas. **Pesquisa CNAE**. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/>. Acesso em: 1 jun. 2015.

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, aug./sep. 2010.

CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 80-94, jul. 2005.

COUSINS, P. D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

COVIELLO, N. E. et al. How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 33-46, jul. 2002.

COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J.; MUNRO, H. J. Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 6, p. 501-522, may 1997.

COZER, M. T. S.; TOLEDO, G. L.; SZAFIR-GOLDSTEION, C. Inter-organizational ties and total customer solution strategic positioning from delta model: a research about dyad supplier-client on B2B. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, p. 163-187, jul. 2008.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 546-555, mar. 2007.

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

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, apr. 1988.

DNPM. Departamento Nacional de Produção Mineral. **Sumário Mineral – Sal**, 2013. Disponível em: <http://www.dnpm.gov.br/conteudo.asp?IDSecao=68&IDPagina=3165>. Acesso em: 01 mar. 2014.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, apr. 1997.

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

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, aug. 1997.

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

EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University, 1999.

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

ELLEGAARD, C.; MEDLIN, C. J.; GEERSBRO, J. Value appropriation in business exchange: literature review and future research opportunities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 3, p. 185-198, apr. 2014.

FARIA, A. J. M. P. **Gestão relacional de clientes em mercados *business-to-business***. 2010. 115 fls. Dissertação (Mestrado em Marketing). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2010.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLINT, D. J.; BLOCKER, C. P.; BOUTIN JR, P. J. Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: an empirical examination. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 219-230, feb. 2011.

FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Customer value change in industrial marketing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 163-175, mar. 1997.

FORSSTROM, B. A conceptual exploration into “value-co-creation” in the context of industrial buyer-seller relationships. In: Annual Imp Conference, 19, Switzerland. **Anais...** Switzerland: IMP, 2003.

FREEMAN, D. et al. A cognitive model of persecutory delusions. **British Journal of Clinical Psychology**, v. 41, n. 4, p. 331-347, 2002.

FROW, P. et al. Managing co-creation design: a strategic approach to innovation. **British Journal of Management**, v. 26, n.1, p. 1-21, jan. 2015.

FROW, P.; PAYNE, A. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1-2, p. 223-240, 2011.

GADDE, L E.; SNEHOTA. I. Making the most supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 305-316, jul. 2000.

GALLARZA, M; G.; GIL-SAURA, I. G. Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. **Tourism Management**, n. 27, n. 3, p. 437-452, jun. 2006.

GASPAR, M. A. et al. Inter-organizational relationships: promoters and restrictive factors in the formation of network. **Revista eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 7, n. 1, jan./abr. 2014.

GEIGER, I. et al. The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: an investigation into role differences. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 82-93, jan. 2012.

GERLACH, A.; KOHLER, B; SPILLER, A. Landwirte als Lieferanten und unternehmer: zum management von supplier-und-investor-relations im Agribusiness. **Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie**, v. 14, p. 221-233, 2005.

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

GIL-SAURA, I.; SEVERA-FRANCÉS, D.; FUENTES-BLASCO, M. Antecedents and consequences of logistics value: and empirical investigation in the Spanish Market. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 493-506, 2010.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRONROOS, C. Relationship marketing: challenges for the organization. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 3, p. 327-335, nov. 1999.

HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 294-305, apr. 2013.

HADJIKHANI, A.; THILENIUS, P. The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 3, p. 136-147, 2005.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. California: SAGE, 2014.

HAKANSSON, H. **International marketing and purchasing of industrial goods**. USA: John Wiley & Sons, 1982.

HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, jul. 2002.

HARLAND, C. et al. A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks. **British Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 1-21, mar. 2004.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, jun. 1992.

HELLMAN, K. Strategy-driven B2B promotions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 1, p. 4-11, 2005.

HENKE JR, J. W.; PARAMESWARAN, R.; PISHARODI, R. M. Manufacturer price reduction pressure and supplier relations. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 5, p. 287-300, 2008.

HENSELER, J.; CHIN, W. W. A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares modeling. **Structural Equation Modeling**, v. 17, n.1, p. 82-109, 2010.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. **Supply Chain Management an International Journal**, v. 15, n. 2, p. 101-114, jan. 2010.

HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C.; LUCIO, P. B. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

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

HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 10, p. 1025-1044, oct. 2009.

HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 464-481, mar. 2007.

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 467-486, may 1999.

HULTÉN, P. Value creation by “muddling” in the B2B sector. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 6, p. 781-787, jun. 2012.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ITO, N. C. et al. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 290-307, mar./abr. 2012.

JACKSON, B. B. Build customer relationships that last. **Harvard Business Review**, nov. 1985.

JAP, S. D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 461-475, nov. 1999.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 2, p. 227-245, may 2000.

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, p. 199-218, sep. 2003

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, jan. 2007.

JOHNSTON, W. J.; BONOMA, T. V. The buying center: structure and interaction patterns. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 143-156, summer 1981.

JOHNSTON, D. A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, feb. 2004.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 217-237, 2000.

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 1-16, jan. 1995.

KANG, M-P.; MAHONEY, J. T.; TAN, D. Why firms make unilateral investments specific to other firms: the case of OEM suppliers. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 117-135, feb. 2009.

KERANEN, J.; JALKALA, A. Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: an exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1307-1317, nov. 2013.

KLAUCK, A. M. **Fatores explicativos da manutenção do relacionamento no contexto B2B**: um estudo no setor de serviços de tecnologia da informação. 2012. 184 fls. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

KLAUCK, A. M.; MATOS, C. A. A manutenção do relacionamento no contexto B2B: um estudo no setor de serviços de tecnologia da informação. In: Encontro da ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, aug. 1992.

KOMULAINEN, H.; MAINELA, T.; TAHTINEN, J. Customer's potential value: the role of learning. **Journal of Business Market Management**, v. 1, p. 1-21, mar. 2013.

KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. B. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, mar. 2007.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K. S.; STEENKAMP, J-B E. M. The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. **Journal of Marketing Research**, v. 32, n. 1, p. 54-65, feb. 1995.

KUMAR, V. et al. Is market orientation a source of sustainable advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, jan. 2011.

KWON, I-W. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 1, p. 4-14, mar. 2004.

LA ROCCA, A.; SNEHOTA, I. Value creation and organizational practices at firm boundaries. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 2-17, 2014.

LACERDA, T. S.; MENDONÇA, B. Q. Marketing B2B: mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3 n. 2, p. 219-229, maio/ago. 2010.

LACEY, R.; MORGAN, R. M. Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 3-13, 2009.

LAGES, L. F.; LANCASTRE, A.; LAGES, C. The B2B-RELPERF and scorecard: bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 6, p. 686-697, aug. 2008.

LAMARCA, K. P.; SRESNEWSKY, K.; BARRETO, A. Marketing de relacionamento: uma análise das relações *business-to-business* em varejistas multimarcas do segmento *surfwear*. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 111-131, jan./jun. 2014.

LANNING, M. J.; MICHAELS, E. G. A business is a value delivery system. **McKinsey & Company**, jun. 1988.

LI, J.; WANG, S.; CHENG, T. C. E. Competition and cooperation in a single-retailer two-supplier supply chain with supply disruption. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 137-150, 2010.

LILIEN, G. L. et al. Calculating, creating, and claiming value in business markets: status and research agenda. **Market Lett**, v. 21, n. 3, p. 287-299, sep. 2010.

LIN, Z. J.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, sep. 2009.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 732-748, oct. 2005.

LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, aug. 2009.

LONDON, T.; ANUPINDI, R.; SHETH, S. Creating mutual value: lessons learned from ventures serving base of the pyramid producers. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 6, p. 582-594, jun. 2010.

LOPES, J. E. M. **Análise da cadeia de valores como instrumento de vantagem competitiva**: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte. 2010. 94 fls. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Universidade de Brasília. Universidade Federal da Paraíba, Natal, 2010.

LOVBLAD, M.; HYDER, A. S.; LONNSTEDT, L. Affective commitment in industrial customer-supplier relations: a psychological contract approach. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 4, p. 275-285, 2012.

LUNA, M. M. M.; KRICHELDORF, A. **O relacionamento cliente-fornecedor no contexto de manufatura enxuta**: um estudo de caso no setor metal-mecânico. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, p. 71-93, jan./jul. 2011.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 19-38, oct. 1996.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. Competing through service: insights from service-dominant logic. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 1, p. 5-18, 2007.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JR, P.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 180-196, abr./jun. 2012.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 5. ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2011.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, *software* & aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTSSON, J.; RAMASESHAN, R.; CARSON, D. Let marketers reclaim corporate strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 14, n. 2, p. 165-173, jun. 2006.

McDOUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. **Journal of Service Marketing**, v. 14, n. 5, p. 392-410, 2000.

- McGEE, J. E.; RUBACH, M. J. Responding to increased environmental hostility: a study of the competitive behavior of small retailers. **Journal of Applied Business Research**, v. 13, n. 1, p. 83- 94, 1997.
- MELO, F. A. F.; FREITAS, A. A. F.; MELO, C. F. Customer relationship management (CRM) e a iniciação, preservação e finalização de relacionamentos: um estudo de caso múltiplo em pequenas empresas de Tecnologia da Informação. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 3, n. 2, p. 106-131, 2009.
- MENON, A.; HOMBURG, C.; BEUTIN, N. Understanding customer value in business-to-business relationships. **Journal of Business-to-business Marketing**, v. 12, n. 2, p. 1-38, jul. 2005.
- MERRILEES, B.; RUDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 358-375, apr. 2012.
- MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 9, p. 913-941, sep. 2008.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDE, R. Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 3, p. 314-328, aug. 1992.
- MORAIS NETO, S. M.; PEREIRA, M. F.; MORITZ, G. O. Novo capitalismo: criação de valor compartilhado e responsabilidade social empresarial. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 72-91, jul./set. 2012.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, jul. 1994.
- MORH, 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, feb. 1994.
- MOURA JR, A. L. **Programas de relacionamento: uma avaliação multissetorial envolvendo satisfação, lealdade e Custos de mudança segundo a percepção dos clientes.** 2008. 64 fls. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008.

MSI. *Marketing Science Institute*. **Ballot for voting on MSI's 2014-2016 research priorities**. Disponível em: <http://www.msi.org/research/ballot-for-voting-on-msis-2014-2016-research-priorities/>. Acesso em: 01 mar. 2014.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n.1, p. 125-135, jan. 2012.

O'CASS, A.; SOK, P. Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: the roles of the manager, employees, and customers in value creation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1074-1084, aug. 2013.

OLIVEIRA, L. J. et al. Qualidade, satisfação e comprometimento: um estudo nas relações BtoB na indústria de eletricidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 80-103, set./dez. 2008.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, nov. 1980.

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

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, oct. 2007.

PALMATIER, R. W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, oct. 2006.

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

PARMIGIANI, A.; MITCHELL, W. Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: the impact of within-firm and interfirm expertise on concurrent of complementary components. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 10, p. 1065-1091, oct. 2009.

PAYNE, A. F.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 159-182, jun. 2001.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, mar. 2008.

PELS, J.; MÖLLER, K.; SAREN, M. Do we really understand business marketing? Getting beyond the RM and BM matrimony. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 322-336, 2009.

PEREIRA, B. A. D. et al. Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2010.

PEREIRA, F. A. M.; ALCANTARA, M. L. O. Análise da influência dos fatores ambientais no processo de decisão de compra organizacional. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 11, n. 3, p. 74-99, set./dez. 2013.

PEREIRA, R. C. F. **Valor em relacionamentos de negócios**: a perspectiva da díade no setor de *software*. 2006. 290 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, jun./jul. 2003.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 707-725, aug. 2002.

PORTER, M. E.; KRAEMER, M. R. The big ideia: creating shared value. **Harvard Business Review**, jan. 2011.

RAJAMMA, R. K.; ZOLFAGHARIAN, M. A.; PELTON, L. E. Dimensions and outcomes of B2B relational exchange: a meta-analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 2, p. 104-114, 2011.

RAMASWAMY, V. The co-creation paradigm: co-creating mutual value through engagement platforms and experiences. In: Otago Forum: Academic Papers, 2, 2008, New Zealand. **Anais...** New Zealand: Otago Forum, 2008.

RAMASWAMY, V. Co-creation of value: towards an expanded paradigm of value creation. **Marketing Review St Gallen**, v. 26, n. 6, p. 11-17, dec. 2009.

RAMÍREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49-65, jan. 1999.

RAMSAY, J. O. Discussion of: “functional modelling”. **Scandinavian Journal of Statistics**, v. 32, n. 2, p. 243, jun. 2005.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1-26, aug. 2014.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de equações estruturais com utilização do SMART-PLS. **REMARK – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, maio 2014.

RIORDAN, M. H.; WILLIAMSON, O. E. Asset specificity and economic organization. **International Journal of Industrial Organization**, v. 3, n. 4, p. 365-378, dec. 1985.

ROCHA, A.; FERREIRA, J. B.; SILVA, J. F. Entendendo os modelos de compra organizacional. In: Encontro de Marketing da ANPAD, 5, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2012.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **RAE-Clássicos**, v. 46, n. 3, p. 87-93, jul./set. 2006.

ROD, M.; LINDSAY, V.; ELLIS, N. Managerial perceptions of service-infused IORs in China & India: a discursive view of value co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 603-612, 2014.

ROSSOMME, J. Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 18, n. 2, p. 179-195, 2003.

SALOMONSON, N.; ABERG, A.; ALLWOOD, J. Communicative skills that support value creation: a study of B2B interactions between customers and customer service representatives. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n.1, p. 145-155, jan. 2012.

SANCHA, C.; WONG, W. Y. W.; THOMSEN, C. G. Buyer-supplier relationships on environmental issues: a contingency perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 21, p. 1-12, sep. 2014.

SARKAR, M. B. et al. The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, sep. 2001.

SARKER, S. et al. Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: a revelatory case study. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 317-338, march 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 1 jun. 2015.

SET-RN. Secretaria Estadual de Tributação do Rio Grande do Norte. **Os 200 maiores contribuintes de ICMS do RN em 2011**. Disponível em: <http://tri-butos.com/novo/os-200-maiores-contribuintes-de-icms-do-rn/>. Acesso em: 1 jul. 2014.

SHETH, J. N. A model of industrial buyer behavior. **Journal of marketing**, v. 37, n. 4, p. 50-56, oct. 1973.

SILVA, J. T. M. et al. Limitações e desafios para implantação de processo de marketing estratégico em Business to Business: o caso da Telemar Corporate. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 11-35, Edição especial 2007.

SILVA, L. L. A influência da estratégia corporativa na criação de valor: um estudo de caso dos diários associados em Minas Gerais. **Organização em Contexto**, São Paulo, v. 5, n. 10, p. 57-80, jul./dez. 2009.

SINGH, R.; KOSHY, A. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n.1, p. 78-85, jan. 2011.

SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, jan. 2002.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, nov. 2001.

SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 3, p. 277-292, may 1999.

SOFAER, N. Reciprocity-based reasons for benefiting research participants: most fail, the most plausible is problematic. **Bioethics**, v. 28, n. 9, p. 456-471, nov. 2014.

SONG, Y. et al. Impact of business relationship functions on relationship quality and buyer's performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 4, p. 286-298, 2012.

SONGAILIENE, E.; WINKLHOFER, H.; MCKECHINE, S. A conceptualization of supplier-perceived value. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 383-418, 2011.

STORBACKA, K.; NENONEN, S. Markets as configurations. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 1-2, p. 241-258, 2011.

STUMP, R. L.; ATHAIDE, G. A.; JOSHI, A. W. Managing seller-buyer new product development relationships for customized products: a contingency model based on transaction cost analysis and empirical test. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 6, p. 439-454, nov. 2002.

SUBRAMANI, M. R.; VENKATRAMAN, N. Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: theory and evidence. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 46-62, feb. 2003.

SVENSSON, G. Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 7, p. 469-483, 2004.

SWEENEY, J. C.; SOUTAR, G. N.; JOHNSON, L. W. The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. **Journal of Retailing**, v. 75, n. 1, p. 77-105, spring 1999.

TERPEND, R. et al. Buyer-supplier relationships: derived value over two decades. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, apr. 2008.

TESCARI, F. V. C. S. **Criação de valor no relacionamento entre empresas químicas e seus clientes**. 2013. 137 fls. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

TONG, P. et al. A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 23, n. 3, p. 178-192, 2008.

TROCCOLI, I. R. Criação de valor em ambientes B2B: uma revisão de modelos relevantes. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 29, p. 57-76, jan./mar. 2010.

TRUONG, Y.; SIMMONS, G.; PALMER, M. Reciprocal value propositions in practice: constraints in digital markets. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 197-206, jan. 2012.

TURANI, L. O. **O comportamento de compras e vendas em relacionamentos business-to-business**: um estudo de casos múltiplos na década de siderurgia-indústria automobilística brasileira. 2008. 268 fls. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-graduação

e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

TURANI, L. O.; TAISS, E. J. M. O *marketing business-to-business* e sua influência na gestão de desenvolvimento de novos produtos na siderurgia brasileira. In: Encontro da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TURNBULL, P. W.; LEEK, S. Marketing *business-to-business*: comportamento de compra, relacionamentos e redes organizacionais. In: BAKER, M. J. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n.8, p. 677-693, nov. 2003.

ULAGA, W. Customer value in business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 315-319, 2001.

ULAGA, W.; CHACOUR, S. Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 6, p. 525-540, aug. 2001.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, v. 70, n.1, p. 119-136, jan. 2006.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Developing a Standard scale of relationship value in business markets. In: IMP-conference in Dijon, 18, 2002, France. **Anais...** France: IMPG, 2001.

USLAY, C.; ALTINTIG, Z. A.; WINSOR, R. D. An empirical examination of the “rule of three”: strategy implications for top management, marketers, and investors. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 20-39, mar. 2010.

U. S. GEOLOGICAL SURVEY. **Mineral commodity summaries 2013**. Virginia: USGS, 2013.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, jan. 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, mar. 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B... and beyond: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 181-187, feb. 2011.

VIEIRA, F. M. A. A. **Mapeamento científico de marketing industrial**. 2010. 98 fls. Dissertação (Mestrado em Marketing). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2010.

WAGNER, J.; BENOIT, S. Creating value in retail buyer-vendor relationship: a service-centered model. **Industrial Marketing Management**, v. 44, p. 166-179, jan. 2015.

WAGNER, S. M.; EGGERT, A.; LINDEMANN, E. Creating and appropriating value in collaborative relationships. **Journal of Business Research**, v. 63, n.8, p. 840-848, aug. 2010.

WALTER, A. et al. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 2, p. 159-169, feb. 2003.

WALTER, A.; HÖLZLE, K.; RITTER, T. Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: a conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. In: IMP-conference in Dijon, 18, 2002, France. **Anais...** France: IMPG, 2002.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, may 2001.

WATHNE, K. H.; BIONG, H.; HEIDE, J. B. Choice of supplier in embedded markets: relationship and marketing program effects. **Journal of Marketing**, v. 65, n. 2, p. 54-66, apr. 2001.

WEBSTER JR, F. E.; WIND, Y. A general model for understanding organizational buying behavior. **Marketing Management**, v. 4, n. 4, p. 52-57, winter/spring 1996.

WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.; NYAGA, G. N. A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 507-518, apr. 2010.

WIERSEMA, F. The B2B agenda: the current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial marketing management**, v. 42, n. 4, p. 470-488, may 2013.

WILSON, E. J.; VLOSKY, R. P. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 1, p. 59-70, may 1997.

WIND, Y.; THOMAS, R. J. Conceptual and methodological issues in organizational buying behavior. **European Journal Marketing**, v. 14, n. 5-6, p. 239-263, 1980.

YAMASHITA, S. S.; GOUVÊA, M. A. *Marketing* de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 103-124, 2007.

YILMAZ, C.; HUNT, S. D. Salesperson cooperation: the influence of relational, task, organizational, and personal factor. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 335-357, fall 2001.

ZACHARIA, Z. G.; NIX, N. W.; LUSCH, R. F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 591-603, sep. 2011.

ZHANG, C.; HENKE JR, J. W.; VISWANATHAN, S. Reciprocity between buyer cost sharing and supplier technology sharing. **Int. J. Production Economics**, v. 163, p. 61-70, may 2015.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta

Prezado (a),

Estamos realizando uma pesquisa de mercado com indústrias de produtos alimentícios que operam no Brasil, considerando a sua percepção quanto às relações de negócio com os fornecedores de sal. Todas as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade e analisadas de forma agregada, sem divulgar ou identificar respondentes ou empresas.

BLOCO A – CARACTERIZAÇÃO¹

Qual o seu nome?

Qual o seu gênero?

| | |
|---|-----------|
| 1 | Masculino |
|---|-----------|

| | |
|---|----------|
| 2 | Feminino |
|---|----------|

Qual o seu grau de escolaridade?

| | |
|---|-------------------------------|
| 1 | Ensino Fundamental incompleto |
| 2 | Ensino Fundamental completo |
| 3 | Ensino Médio incompleto |
| 4 | Ensino Médio completo |

| | |
|---|----------------------------|
| 5 | Ensino Superior incompleto |
| 6 | Ensino Superior completo |
| 7 | Pós-graduação |

Há quanto tempo VOCÊ...

| | Menos de 2 anos | Entre 2 e 5 anos | Entre 6 e 10 anos | Mais de 10 anos |
|---|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Atua como profissional na indústria alimentícia | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Atua como profissional nesta empresa | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Relaciona-se com este fornecedor de sal | 1 | 2 | 3 | 4 |

Qual a sua atual função?

Quantos empregados a indústria em que atua possui?

| | |
|---|-----------------------|
| 1 | Até 19 empregados |
| 2 | De 20 a 99 empregados |

| | |
|---|-------------------------|
| 3 | De 100 a 499 empregados |
| 4 | Mais de 500 empregados |

¹ A numeração em vermelho foi adotada apenas no processo de codificação dos dados coletados.

Qual unidade da federação está localizada a indústria em que atua?

| | |
|---|--------------------|
| 1 | Acre |
| 2 | Alagoas |
| 1 | Amapá |
| 1 | Amazonas |
| 2 | Bahia |
| 2 | Ceará |
| 5 | Distrito Federal |
| 4 | Espírito Santo |
| 5 | Goiás |
| 2 | Maranhão |
| 5 | Mato Grosso |
| 5 | Mato Grosso do Sul |
| 4 | Minas Gerais |
| 1 | Pará |

| | |
|---|---------------------|
| 2 | Paraíba |
| 3 | Paraná |
| 2 | Pernambuco |
| 2 | Piauí |
| 4 | Rio de Janeiro |
| 2 | Rio Grande do Norte |
| 3 | Rio Grande do Sul |
| 1 | Rondônia |
| 1 | Roraima |
| 3 | Santa Catarina |
| 4 | São Paulo |
| 2 | Sergipe |
| 1 | Tocantins |

Qual o principal tipo de sal que sua indústria adquire?

| | |
|---|-----------------|
| 1 | Sal granulado |
| 2 | Sal grosso |
| 3 | Sal micronizado |
| 4 | Sal moído |

| | |
|---|----------------------------|
| 5 | Sal peneirado |
| 6 | Sal refinado |
| 7 | Sal triturado |
| 8 | Outro (especificar: _____) |

Como VOCÊ caracteriza o sal?

| | |
|---|-----------------------------|
| 1 | Insumo padronizado |
| 2 | Insumo com pequenos ajustes |

| | |
|---|-----------------------------------|
| 3 | Insumo com ajustes significativos |
| 4 | Insumo exclusivo |

Há quanto tempo a sua indústria mantém relações de negócio com o atual fornecedor de sal?

| | |
|---|------------------|
| 1 | Menos de 1 ano |
| 2 | Entre 1 e 5 anos |

| | |
|---|-------------------|
| 3 | Entre 5 e 10 anos |
| 4 | Mais de 10 anos |

Quantas toneladas de sal a sua indústria adquire por ano?

| | |
|---|---------------------------|
| 1 | Menos de mil toneladas |
| 2 | Entre 1 e 5 mil toneladas |

| | |
|---|----------------------------|
| 3 | Entre 5 e 10 mil toneladas |
| 4 | Mais de 10 mil toneladas |

BLOCO D – CUSTOS

No que diz respeito aos Custos incorridos com a relação de negócio, atribua uma nota de 1 a 7 para as afirmativas que se seguem, na qual 1 indica “muito baixo”, e 7 indica “muito alto”.

| <i>Em comparação com outros fornecedores de sal...</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>Não sei</i> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| ...o preço de compra é... | | | | | | | | |
| ...o custo de manutenção de estoque é... | | | | | | | | |
| ...o custo de pedido é... | | | | | | | | |
| ...o custo de entrega é... | | | | | | | | |
| ...o custo de coordenação e comunicação entre empresas é... | | | | | | | | |
| ...o custo de fabricação é... | | | | | | | | |
| ...o custo de pesquisa e desenvolvimento é... | | | | | | | | |
| ...o custo de gerenciamento de sua empresa é... | | | | | | | | |
| ...o custo associado com períodos de ociosidade é... | | | | | | | | |

BLOCO E – VALOR PERCEBIDO

No que diz respeito ao Valor percebido para a relação de negócio, atribua uma nota de 1 a 7, na qual 1 indica que “discordo fortemente”, e 7 que “concordo fortemente” com a afirmação.

| <i>Em comparação com outros fornecedores de sal...</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>Não sei</i> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| ...o seu atual fornecedor acrescenta mais valor para o relacionamento. | | | | | | | | |
| ...o seu atual fornecedor lhe oferece mais vantagens para o relacionamento. | | | | | | | | |
| ...a relação com o seu atual fornecedor é mais valiosa. | | | | | | | | |
| ...o seu atual fornecedor cria mais valor, quando se compara os Custos e Benefícios do relacionamento. | | | | | | | | |

No que diz respeito ao Valor percebido para o Cliente, atribua uma nota de 1 a 7 para as afirmativas que se seguem, na qual 1 indica “muito baixa”, e 7 indica “muito alta”.

| <i>Em comparação com outros fornecedores de sal, como você avalia...</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>Não sei</i> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| ...o valor do seu atual fornecedor no relacionamento... | | | | | | | | |
| ...tudo, em toda a sua relação, com o atual fornecedor... | | | | | | | | |
| ...o valor do seu atual fornecedor em face do desempenho de sua empresa (por exemplo: volume, informações sobre mercado, tecnologias)... | | | | | | | | |
| ...o valor do relacionamento de seu atual fornecedor... | | | | | | | | |

BLOCO F – SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO

No que diz respeito à Satisfação com o relacionamento, atribua uma nota de 1 a 7, na qual 1 indica que “discordo fortemente”, e 7 que “concordo fortemente” com a afirmação.

| <i>A sua indústria...</i> | <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> | <i>Não sei</i> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|
| ...no geral, está satisfeita com o atual fornecedor de sal. | | | | | | | | |
| ...está satisfeita com o que o fornecedor de sal fez por vocês. | | | | | | | | |
| ...escolheria o mesmo fornecedor de sal se tivesse que fazer tudo de novo. | | | | | | | | |

FINALIZAÇÃO

Ao final desta pesquisa, será redigido um resumo executivo. Você tem interesse de receber por e-mail uma cópia do material:

| | |
|---|-----|
| 1 | Sim |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| 2 | Não |
|---|-----|

Obrigada por participar desta pesquisa!

APÊNDICE B – Enumeração das variáveis estudadas

| BLOCO | CONST | DIMEN | ITEM | DESCRIÇÃO DO ITEM | REFERÊNCIA |
|-------|-------|-------|------|---|--------------------------------|
| A | DR | - | DR1 | Qual o seu gênero? | Cedola (2004) e Tescari (2013) |
| | | | DR2 | Qual o seu grau de escolaridade? | |
| | | | DR3 | Há quanto tempo você atua como profissional na indústria alimentícia? | |
| | | | DR4 | Há quanto tempo você atua como profissional nesta empresa? | |
| | | | DR5 | Há quanto tempo se relaciona com este fornecedor de sal? | |
| | | | DR6 | Qual a sua atual função? | |
| | CE | - | CE1 | Quantos empregados a indústria em que atua possui? | Klauck (2012) e SEBRAE (2015) |
| | | | CE2 | Qual a unidade da federação está localizada a indústria em que atua? | |
| | CRN | - | CRN1 | Qual o principal tipo de sal que sua indústria adquire? | Klauck (2012) e Tescari (2013) |
| | | | CRN2 | Como você caracteriza o sal? | |
| | | | CRN3 | Há quanto tempo a sua indústria mantém relações de negócio com o atual fornecedor de sal? | |
| | | | CRN4 | Quantas toneladas de sal a indústria adquire por ano? | |
| B | AF | AF | EA1 | O seu atual fornecedor de sal destina equipamentos, materiais e capacidades específicas, para manter a sua relação de compra. | Handfield e Bechtel (2002) |
| | | | EA2 | O seu atual fornecedor de sal destina uma equipe específica, para manter a sua relação de compra. | |
| | | | EA3 | O seu atual fornecedor de sal adquiriu equipamentos especializados, para atender as suas necessidades. | |
| | EA | AH | EA4 | O seu atual fornecedor de sal visita a sua indústria, para verificar como utiliza o sal no processo de produção. | |
| | | | EA5 | O seu atual fornecedor de sal trabalha conjunto com sua equipe de engenharia e <i>design</i> , para desenvolver novos produtos. | |
| | | | EA6 | A equipe de sua indústria compartilha o cronograma de produção com o atual fornecedor de sal, por hora, dia e semana. | |
| | | | EA7 | A equipe de sua indústria compartilha muitas informações com o atual fornecedor de sal. | |
| | | | EA8 | A equipe de sua indústria visita regularmente às instalações do atual fornecedor de sal. | |

| BLOCO | CONST | DIMEN | ITEM | DESCRIÇÃO DO ITEM | REFERÊNCIA |
|-------|-------|-------|------|--|--|
| B | PR | CR | PR1 | As competências do seu atual fornecedor de sal são muito valiosas. | Cheung, Myers e Mentzer (2010) |
| | | | PR2 | As competências do seu atual fornecedor de sal contribuíram de forma significativa para a sua atividade de produção. | |
| | | | PR3 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal têm habilidades singulares que, quando combinadas, geram resultados superiores aos alcançados individualmente. | |
| | | | PR4 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal compartilham objetivos e metas em comum. | |
| | | | PR5 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal possuem filosofias semelhantes na condução dos negócios. | |
| | | | PR6 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal compartilham uma cultura corporativa e um estilo de gestão similar. | |
| | | CC | PR7 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal mantêm contatos frequentes e regulares. | Cao e Zhang (2011) |
| | | | PR8 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal se comunicam abertamente. | |
| | | | PR9 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal possuem um processo de comunicação informal. | |
| | | | PR10 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal têm diversos canais de comunicação. | |
| | | | PR11 | A sua indústria e o atual fornecedor de sal influenciam nas decisões uns do outro, por meio de discussões ao invés de exigências. | |
| | | GR | PR12 | O seu atual fornecedor de sal mantém as promessas que lhe faz. | Menon, Homburg e Beutin (2005) |
| | | | PR13 | O seu atual fornecedor de sal se mostra preocupado com o sucesso do seu negócio. | |
| | | | PR14 | O seu atual fornecedor de sal considera o bem-estar de ambos ao tomar decisões importantes. | |
| | | | PR15 | O seu atual fornecedor de sal é digno de confiança. | |
| | | | PR16 | Você acredita nas informações que seu atual fornecedor de sal repassa. | |
| | | | PR17 | Você acredita que o seu atual fornecedor de sal mantém seus interesses em mente. | |
| | | | | PR18 | Você acredita que é necessário ter cautela ao lidar com o seu atual fornecedor de sal. |
| C | BC | QP | BC1 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor lhe oferece produtos de melhor qualidade. | Cater e Cater (2009) |
| | | | BC2 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor é o que melhor atende aos seus padrões de qualidade. | |
| | | | BC3 | Em comparação com outros fornecedores de sal os produtos do seu atual fornecedor são mais confiáveis. | |
| | | | BC4 | Em comparação com outros fornecedores de sal os produtos do seu atual fornecedor apresentam mais qualidade e consistência ao longo do tempo. | |

| BLOCO | CONST | DIMEN | ITEM | DESCRIÇÃO DO ITEM | REFERÊNCIA |
|-------|-------|-------|--|--|--------------------------------|
| C | BC | DE | BC5 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor respeita as datas de entrega. | Cater e Cater (2009) |
| | | | BC6 | Em comparação com outros fornecedores de sal as entregas do seu atual fornecedor são mais exatas (sem partes faltando e sem partes erradas). | |
| | BA | SA | BA1 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor tem mais disponibilidade para repassar as informações de que precisa. | |
| | | | BA2 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor lhe concede informações apropriadas. | |
| | | IP | BA3 | Em comparação com outros fornecedores de sal é mais fácil trabalhar com o seu atual fornecedor. | |
| | BA4 | | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor tem um relacionamento profissional melhor. | | |
| | BA5 | | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor tem uma equipe de cooperação melhor. | | |
| D | CT | CD | CT1 | Em comparação com outros fornecedores de sal o preço de compra é... | Menon, Homburg e Beutin (2005) |
| | | CA | CT2 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de manutenção de estoque é... | |
| | | | CT3 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de pedido é... | |
| | | | CT4 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de entrega é... | |
| | | | CT5 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de coordenação e comunicação entre empresas é... | |
| | | CO | CT6 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de fabricação é... | |
| | | | CT7 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de pesquisa e desenvolvimento é... | |
| | | | CT8 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo de gerenciamento de sua empresa é... | |
| | | | CT9 | Em comparação com outros fornecedores de sal o custo associado com períodos de ociosidade é... | |
| E | VR | - | VR1 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor acrescenta mais valor para o relacionamento. | Eggert, Ulaga e Schultz (2006) |
| | | | VR2 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor lhe oferece mais vantagens para o relacionamento. | |
| | | | VR3 | Em comparação com outros fornecedores de sal a relação com o seu atual fornecedor é mais valiosa. | |
| | | | VR4 | Em comparação com outros fornecedores de sal o seu atual fornecedor cria mais valor, quando se compara os Custos e Benefícios do relacionamento. | |

| BLOCO | CONST | DIMEN | ITEM | DESCRIÇÃO DO ITEM | REFERÊNCIA |
|-------|-------|-------|------|---|---------------------------------|
| E | VC | - | VC1 | Em comparação com outros fornecedores de sal, como você avalia o valor do seu atual fornecedor no relacionamento... | Walter, Hölzle e Ritter (2002) |
| | | | VC2 | Em comparação com outros fornecedores de sal, como você avalia tudo, em toda a sua relação, com o atual fornecedor... | |
| | | | VC3 | Em comparação com outros fornecedores de sal, como você avalia o valor do seu atual fornecedor em face do desempenho de sua empresa (por exemplo: volume, informações sobre mercado, tecnologias) ... | |
| | | | VC4 | Em comparação com outros fornecedores de sal, como você avalia o valor do relacionamento de seu atual fornecedor... | |
| F | SAT | - | SAT1 | A sua indústria no geral, está satisfeita com o atual fornecedor de sal. | Lages, Lancastre e Lages (2008) |
| | | | SAT2 | A sua indústria está satisfeita com o que o fornecedor de sal fez por vocês. | |
| | | | SAT3 | A sua indústria escolheria o mesmo fornecedor de sal se tivesse que fazer tudo de novo. | |