

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A

THIAGO BASSETTI BATISTA

**VENDA RELACIONAL B2B: análise da percepção de fatores
relevantes para vendedores e compradores, com confronto
entre as visões**

**VITÓRIA
2023**

THIAGO BASSETTI BATISTA

VENDA RELACIONAL B2B: análise da percepção de fatores relevantes para vendedores e compradores, com confronto entre as visões

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes

**VITÓRIA
2023**

THIAGO BASSETTI BATISTA

VENDA RELACIONAL B2B: análise da percepção de fatores relevantes para vendedores e compradores, com confronto entre as visões

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Ciências Contábeis.

Aprovado em 11 de Setembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: LARA MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRI
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: CLAUDIMAR VEIGA
Fundação Dom Cabral

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os amigos, professores e colegas de curso por estarem comigo nesta caminhada e sempre me motivando a nunca desistir. Agradeço especialmente a meus pais por todo incentivo desde sempre a acreditar na força da educação e a minha esposa pelo companheirismo e parceria de vida.

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez”

(Jean Cocteau)

RESUMO

Este estudo objetivou comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* (B2B) na influência sobre a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, observou-se a satisfação com o gerente de vendas modera tais relações em ambas as visões. Tendo em vista a análise da relação entre relacionamento B2B e vantagem competitiva, este estudo baseou-se na escala B2B-RELPERF, composta por cinco construtos: (1) políticas e práticas de relacionamento, (2) confiança no relacionamento, (3) compromisso de relacionamento, (4) cooperação mútua e (5) satisfação com o relacionamento. Também foi testado se a satisfação com o gerente de vendas modera tais relações. A pesquisa, de natureza quantitativa, caráter descritivo e corte transversal, foi realizada junto a 300 compradores e 279 vendedores B2B via questionário, os quais foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais. Uma vez que o estudo compôs-se de hipóteses comparativas, foi utilizada a análise multigrupos. De forma geral, as políticas e práticas de relacionamento e a satisfação com o relacionamento podem impactar nas percepções de vantagem competitiva para a empresa vendedora, tendendo a ser um fator positivo na formação de vantagem competitiva. Já a confiança e o compromisso no relacionamento tendem a não contribuir com a vantagem competitiva da empresa vendedora. Ademais, quanto à cooperação mútua, quanto maior, menor a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Quando se inseriu a satisfação com o chefe do vendedor como moderador, somente na relação da satisfação com o relacionamento com a vantagem competitiva da empresa vendedora encontrou-se efeito moderador significativo e negativo, ou seja, a satisfação com o chefe dos vendedores tende a reduzir o efeito da satisfação com o relacionamento na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Importante destacar que não surgiram diferenças de percepção entre vendedores e compradores.

Palavras-chave: políticas e práticas de relacionamento; confiança no relacionamento; compromisso de relacionamento; cooperação mútua; satisfação com o relacionamento.

ABSTRACT

This study aimed to compare the views between sellers and buyers on the effect of the dimensions of the business-to-business (B2B) relationship on the influence on the perception of competitive advantage of the seller company. Complementarily, it was observed whether satisfaction with the sales manager moderates such relationships in both views. With a view to analyzing the relationship between B2B relationships and competitive advantage, this study was based on the B2B-RELPERF scale, consisting of five constructs: (1) relationship policies and practices, (2) relationship trust, (3) commitment relationship, (4) mutual cooperation, and (5) relationship satisfaction. It was also tested whether satisfaction with the sales manager moderates such relationships. The survey, of a quantitative nature, descriptive and cross-sectional, was carried out with 300 buyers and 279 B2B sellers by questionnaire, which were analyzed using Structural Equation Modeling with partial least squares estimation. Since the study consisted of comparative hypotheses, multigroup analysis was used. In general, relationship policies and practices and satisfaction with the relationship can impact perceptions of competitive advantage for the selling company, tending to be a positive factor in the formation of competitive advantage. On the other hand, trust and commitment in the relationship tend not to contribute to the selling company's competitive advantage. In addition, regarding mutual cooperation, the higher, the lower the perception of competitive advantage of the selling company. When satisfaction with the salesperson's boss was inserted as a moderator, only in the relation of satisfaction with the relationship with the competitive advantage of the vendor company was a significant and negative moderating effect found, that is, satisfaction with the salesperson's boss tends to reduce the effect of satisfaction with the relationship on the perception of competitive advantage of the selling company. It is important to highlight that there were no differences in perception between sellers and buyers.

Keywords: relationship policies and practices; relationship trust; relationship commitment; mutual cooperation; relationship satisfaction.

LISTA DE SIGLAS

AVE – Variância Média Extraída

B2B – Business-to-Business

CCA – Análise de Componentes Confirmatória

CRM – *Customer Relationship Management*

HTMT – *Heterotrait-Monotrait*

MGA – *Multigroup Analysis*

PLS – Mínimos Quadrados Parciais

SEM – Modelagem de Equações Estruturais

VIF – Fator de Inflação de Variância

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E RELACIONAMENTO COMPRADOR- VENDEDOR	15
2.2 DESEMPENHO DO RELACIONAMENTO B2B	17
2.2.1 Políticas e Práticas de Relacionamento.....	18
2.2.2 Confiança no Relacionamento.....	19
2.2.3 Compromisso no Relacionamento.....	21
2.2.4 Cooperação Mútua.....	22
2.2.5 Satisfação com o Relacionamento.....	23
2.3 SATISFAÇÃO COM O GERENTE DE VENDAS.....	24
2.4 MODELO PROPOSTO	26
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
4 ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 VALIDAÇÃO DOS CONTRUTOS.....	36
4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	40
4.3 TESTE DAS HIPÓTESES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
5 CONCLUSÕES	55
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS VENDEDORES	64
APÊNDICE B - QUADRO DE CONSTRUTOS COMPRADORES.....	66
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA VENDEDORES.....	68
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES	71
APÊNDICE E - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA VENDEDORES	74
APÊNDICE F - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA COMPRADORES	76

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Marolt et al. (2022) dizem que as empresas têm realizado vários esforços para construir relacionamentos e realizar transações comerciais com seus clientes. Segundo Hunt (1997), o marketing de relacionamento diz respeito a atrair, desenvolver e reter clientes. Flint et al. (2011) relataram que 43 das empresas mais bem administradas nos EUA demonstraram proximidade com os seus clientes. À medida em que gerentes e pesquisadores observaram que relacionamentos bons *versus* relacionamentos ruins afetavam significativamente o desempenho dos negócios, surgiu uma preocupação crescente em alcançar um melhor entendimento sobre o desenvolvimento de relacionamentos com parceiros de negócios (Lages et al., 2008). No mundo moderno dos negócios, as empresas buscam maneiras mais eficientes de criar valor para o cliente por meio do relacionamento com ele (Di Benedetto & Lindgreen, 2018).

Neste cenário, surge o desejo de desenvolver estabilidade nos relacionamentos comerciais, com intenção de fazer sacrifícios de curto prazo para manter o relacionamento e confiança em relacionamentos estáveis (Lages et al., 2008). Segundo Fischer et al. (2023), devido ao aumento da concorrência, o relacionamento com o cliente está se tornando mais importante para o sucesso das vendas. Relacionamentos com clientes são considerados ativos intangíveis das empresas, e constituem oportunidades únicas de geração de valor, possíveis de serem avaliados empiricamente (Lages et al., 2008). Portanto, para atingir a lealdade dos seus clientes, as empresas devem focar em reter os clientes existentes ao invés de conquistar novos clientes (Bhat & Darzi, 2016). Os relacionamentos que uma

empresa tem com seus clientes contribuem para seu capital organizacional e constituem uma parte importante de seu valor para o acionista (Baxter & Matear, 2004).

Em se tratando de relacionamentos com clientes, a figura do vendedor ganha relevância, pois, como representante da empresa, o vendedor é essencialmente a imagem da empresa para os clientes e reflete os valores da empresa, afetando em última análise o nível de serviço prestado ao cliente final (Jones et al., 2003). Rapp e Rouziou (2023) dizem que, com o advento da gestão de relacionamento com o cliente, os vendedores se tornaram mais importantes na construção de relacionamentos. Fischer et al. (2023) reforçam que as vendas não podem mais ser vistas como uma função independente, mas devem ser realizadas de forma colaborativa, a fim de criar valor para vendedores e compradores. Nesse sentido o estudo dos relacionamentos entre vendedores e compradores revela-se importante para ambos, a fim de manter negócios duradouros. Na perspectiva dos compradores, busca-se compreender as ações que os vendedores podem realizar na tentativa de melhorar o relacionamento (Naudé & Sutton-Brady, 2019). Segundo Wagner e Benoit (2015), os compradores indicaram que seu objetivo nos relacionamentos é crescer, ao invés de simplesmente manter seus negócios com fornecedores.

Em estudo desenvolvido por Friend et al. (2013), descobriu-se que à medida que a satisfação dos funcionários de contato com o cliente (ou seja, representantes de vendas) aumenta, também aumenta a satisfação do cliente, assim, os benefícios para uma organização são duplos. No mesmo estudo, constatou-se que os gerentes de vendas devem dedicar o máximo de tempo e esforço para promover a satisfação do vendedor mediante gerenciamento da política de suporte da empresa. Mallin et al. (2022) reforçam dizendo que os gestores de vendas desempenham um papel fundamental na motivação dos vendedores. Sendo assim, estudar as interações entre

gerentes de vendas e vendedores, e entre vendedores e clientes, torna-se relevante no avanço do conhecimento sobre vendas e relações sociais (Jones et al., 2003).

Nos últimos anos, a vantagem competitiva começou a ocupar as mentes dos profissionais e acadêmicos. Assim sendo, as organizações precisam de começar a procurar novas vantagens competitivas que lhes permitam permanecer no mercado (Darweesh & Abuareish, 2023). Partindo do pressuposto que vantagem competitiva é o que motiva o comprador a comprar de determinado fornecedor em detrimento de outro, questiona-se: há diferença de visões entre vendedores e compradores sobre quais dimensões do relacionamento *business-to-business* (políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento) influenciam a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora? A satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora modera tais relações em ambas as visões de vendedores e compradores?

Assim, este estudo objetiva comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* (políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento) na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, observar se a satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora modera tais relações em ambas as visões de vendedores e compradores.

Este estudo se justifica teoricamente para a literatura de venda relacional de algumas formas. Primeiro, por ser inovador ao confrontar as visões de comprador e vendedor. Não foram encontradas evidências de estudos com este tipo de abordagem, sendo que os estudos pré-existentes focam ou na visão do vendedor ou na visão do

comprador, como, por exemplo, Friend et al. (2013). Neste sentido, este trabalho acrescenta e enriquece a literatura sobre vendedores e compradores *business-to-business* (B2B). Segundo, por explorar a satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora como construto moderador da relação entre vendedores e compradores, verificando assim se essa satisfação pode impactar nas percepções de vantagem competitiva que toma por base o relacionamento de negócios. Verčič et al. (2023) ponderam que os funcionários e as organizações constroem relações sociais mais profundas e trocam benefícios socioemocionais que incluem confiança. Se os vendedores sentirem que estão sendo tratados injustamente por seus gerentes de vendas, então eles tendem a ser mais propensos a retribuir com comportamentos inadequados em relação a outros fatores (Friend et al., 2013). Por exemplo, perda de interesse em vantagens financeiras para a empresa nos relacionamentos comerciais, ou até mesmo perda de foco na manutenção e evolução dos relacionamentos B2B.

Em termos práticos, este estudo se justifica por fornecer conhecimentos para os gestores comerciais em um momento em que os relacionamentos B2B são relevantes na determinação do valor e desempenho das empresas que vendem para outras empresas. O estudo dos relacionamentos B2B ajudam os vendedores a planejar, gerenciar, monitorar e melhorar seus relacionamentos com clientes (Lages et al., 2008). Espera-se, portanto, que este estudo ajude os gestores de vendas a melhor compreenderem os aspectos relacionais que influenciam o comportamento dos compradores, para assim reformularem suas estratégias de vendas e direcionarem as atitudes de seus vendedores em busca das melhores estratégias para o aumento da eficiência nas negociações. Espera-se também observar as diferenças de percepção entre vendedores e compradores nas questões de relacionamento, a

fim de que sirva de instrumento para reduzir tais diferenças, resultando em ganhos mútuos.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os estudos sobre os relacionamentos B2B mostram interesse em identificar os fatores que determinam relacionamentos de sucesso a longo prazo, por exemplo, Ruiz-Martínez et al. (2019). Ouvir e responder assertivamente aos compradores pode ter uma relevante contribuição na capacidade de competir de uma empresa (Murphy & Sashi, 2018). Ainda, segundo Murphy e Sashi (2018), se os compradores estiverem satisfeitos com as negociações anteriores, a recompra é mais provável. Høgevold et al. (2020) afirmam que, se os parceiros tiverem confiança mútua, conseqüentemente desejam se comprometer um com o outro.

As empresas compradoras acreditam que o comportamento do vendedor é um reflexo dos valores e atitudes da empresa fornecedora (Dhall, 2018). Enquanto a confiança interorganizacional surge de interações entre empresas, a confiança interpessoal nasce a partir de interações entre indivíduos (por exemplo, vendedores e compradores), e é constantemente descrita em termos de confiabilidade, integridade, honestidade do parceiro, e credibilidade (Mangus et al., 2020). No cenário de vendas B2B, os compradores negociam com vários vendedores diariamente. Quando o vendedor e o comprador estabelecem uma conexão pessoal, isso diferencia o relacionamento comparado aos relacionamentos que o comprador possa ter com outros vendedores (Mangus et al., 2020).

Nesse contexto, propôs-se com esse estudo analisar, pela ótica comparada de vendedores e compradores, o que pode ser relevante para construir um relacionamento comercial forte e duradouro que influencie a obtenção de vantagem competitiva por parte da empresa vendedora. Inclui-se no estudo uma novidade, o

efeito do gerente de vendas nas relações entre as dimensões do relacionamento B2B e a percepção de vantagem competitiva.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA E RELACIONAMENTO COMPRADOR-VENDEDOR

Percebe-se na literatura que significativa atenção acadêmica e gerencial se concentrou no relacionamento entre compradores e fornecedores, por exemplo, Whipple et al. (2010). Segundo Gaudenzi et al. (2021), o cliente atualmente está mais preocupado e influenciado pela experiência que ocorre ao longo do processo de compra. A fidelidade do comprador é tida como o conjunto de comportamentos que retratam a motivação para manter o relacionamento com o vendedor e que é favorecida pelas suas atividades desenvolvidas e por outros fatores contextuais (Ruiz-Martínez et al., 2019).

Intensificar os contatos relacionais tendem a aumentar a chance de identificar oportunidades de lucro e a criação de expectativas compartilhadas, afirmam Murphy e Sashi (2018). Também relatam no mesmo estudo que, sem satisfação, o relacionamento tende a se dissolver, mas se os vendedores satisfizerem os compradores, relacionamentos de longo prazo se viabilizarão. O marketing B2B orienta que as organizações devem gerenciar de maneira adequada uma série de relacionamentos de negócios, sendo que mais próximos, com seus parceiros ao longo do tempo (Høgevold et al., 2020).

Como demonstrado no estudo de Dhall (2018), a confiança no vendedor tem um efeito positivo na confiança da empresa de fornecedora. Complementar a esse estudo está a sugestão de que a confiança interpessoal é um ponto fundamental para os resultados desejados do relacionamento entre comprador e vendedor, como

lealdade, satisfação e desempenho de vendas (Mangus et al., 2020). Sendo assim, os relacionamentos com os clientes indicam ser um ativo relevante para as empresas, especialmente à medida que os vendedores se esforçam para manter relacionamentos com os clientes existentes, além de construir novas relações (Mangus et al., 2020).

Um forte relacionamento comprador-fornecedor facilita a transferência tácita de conhecimento, segundo Yang et al. (2019). Tal fato pode caracterizar também uma vantagem competitiva, como sugerido por Yang et al. (2019), indicando que as empresas com tal transferência de conhecimento obtêm vantagens competitivas ao antecipar as mudanças de mercado e desenvolver estratégias de resposta antes dos concorrentes. Segundo Whipple et al. (2010), pesquisas sobre relacionamentos entre comprador e fornecedor têm se concentrado na colaboração, sendo que os benefícios incluem não apenas melhorias de desempenho específicas, mas também a satisfação geral com o relacionamento e seus resultados.

Neste sentido, a era atual de hipercompetição e consumidores exigentes fez com que as empresas fossem forçadas a ser mais voltadas para o relacionamento para manter e obter vantagens competitivas, sendo que isso é particularmente importante nos relacionamentos *business-to-business* e no gerenciamento de vendas (Høgevold et al., 2020). Assim, sugere-se nesse estudo que fatores como políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação no relacionamento na ótica do comprador e paralelamente na ótica do vendedor, podem ser percebidas como construtos relevantes na formação de vantagem competitiva. Ademais, os gerentes de vendas devem perceber que os compradores notam que os relacionamentos colaborativos ofertam maior satisfação (Whipple et al., 2010).

2.2 DESEMPENHO DO RELACIONAMENTO B2B

É cada vez mais importante, tanto do ponto de vista teórico quanto gerencial, analisar o *Customer Relationship Management* (CRM) como um ativo intangível chave de vantagem competitiva (Lages et al., 2008). A satisfação nos relacionamentos B2B é descrita como um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma empresa com outra (Gaudenzi et al., 2021). A lealdade e a satisfação são objetivos primordiais nas relações *business-to-business* (B2B), sendo que, para atingir a lealdade e a satisfação, os fornecedores devem focar suas ações em proporcionar valor superior aos seus clientes (Rui-Martínez et al., 2019). Segundo Murphy e Sashi (2018), os clientes que estão satisfeitos compram com mais frequência.

Høgevoid et al. (2020), afirmam que os relacionamentos de maior duração dos parceiros de negócios são a chave para o sucesso em mercados competitivos. No estudo realizado por Dhall (2018), a hipótese de que maior confiança no vendedor está associada a uma maior sustentabilidade do relacionamento, foi fortemente apoiada, além do fato que, segundo Gaudenzi et al. (2021), possivelmente há uma forte ligação e complementariedade entre a satisfação do cliente e a lucratividade. Rui-Martínez et al. (2019) relatam que investimentos em relacionamento têm um efeito positivo na satisfação do cliente, além de sugerir, no mesmo estudo, que investimentos no relacionamento não só melhoram a satisfação em um momento específico, mas também podem determinar as atitudes futuras dos clientes, o que pode se consolidar como uma vantagem competitiva do vendedor.

Tendo em vista a análise da relação entre relacionamento B2B e vantagem competitiva, esse estudo está baseado na escala B2B-RELPERF de Lages et al.

(2008). Os autores dizem que uma empresa pode usar métricas de desempenho de relacionamento como uma ferramenta de motivação e recompensa para gerentes e suas equipes de vendedores, contando com dados amplos e abrangentes para fornecer informações mensuráveis para facilitar a gestão.

Lages et al. (2008) relatam que, na intenção de medir o que não pode ser necessariamente contado, as soluções existentes de CRM utilizam métricas tangíveis para avaliar dimensões intangíveis (por exemplo, confiança e cooperação), sendo que muitos ativos intangíveis da empresa são oportunidades únicas de valor econômico (agregado), como por exemplo o relacionamentos com clientes. Segundo Lages et al. (2008), a escala B2B-RELPERF é um construto de segunda ordem com cinco diferentes dimensões relacionadas. São elas: políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento.

2.2.1 Políticas e Práticas de Relacionamento

Friend et al. (2013) definiram políticas e práticas de relacionamento como todas as características do próprio trabalho e do ambiente de trabalho que levam o vendedor e o comprador a acharem que o trabalho é gratificante e satisfatório ou frustrante e insatisfatório. Ademais, Lages et al. (2008) citam em seu estudo que, com políticas e práticas de relacionamento transparentes devidamente implementadas, os vendedores tendem a se relacionar melhor com os seus clientes.

Lages et al. (2008) complementam dizendo que as políticas e práticas de relacionamento representam um dos pontos mais relevantes no processo de relacionamento. Friend et al. (2013) relatam que, por meio de políticas éticas, as organizações podem impactar positivamente a satisfação com os relacionamentos

interpessoais tanto entre colaboradores, como entre vendedores e compradores. Bhat e Darzi (2016) descrevem que a melhoria do relacionamento com os clientes pode sim levar a uma maior fidelidade e retenção de clientes e, complementarmente, proporcionar uma melhor vantagem competitiva para a empresa sobre os concorrentes.

Segundo Barrena-Martínez et al. (2019), a sociedade exige considerar aspectos como honestidade, transparência e valores éticos na gestão dos negócios. Portanto, sugere-se que implementar políticas e práticas de relacionamento pela empresa do vendedor, vai favorecer as relações entre vendedores e compradores, o que pode gerar vantagem competitiva para a empresa vendedora.

Desta forma, considerando-se que as políticas e práticas de relacionamento são relevantes, não só na satisfação do vendedor, como também na motivação do comprador, espera-se que, quanto melhores forem as políticas e práticas de relacionamento da empresa dos vendedores, maiores serão as vantagens competitivas da empresa vendedora sob as óticas do vendedor e do comprador. Sendo assim, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: Tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo das políticas e práticas de relacionamento da empresa vendedora sobre a vantagem competitiva da própria empresa, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.2.2 Confiança no Relacionamento

Høgevold et al. (2020) afirmaram que relacionamentos de confiança são tão importantes para as partes que desejam se comprometer. Segundo Brandl (2021), um

indivíduo tem confiança em outro indivíduo se ele voluntariamente coloca recursos à disposição do outro indivíduo, e complementa dizendo que a confiança é benéfica para a eficácia e o funcionamento das organizações porque afeta as atitudes e o comportamento dos atores de uma forma que facilita as organizações a atingirem os seus objetivos. Brandl (2021) atenta para os relacionamentos, dizendo que é a confiança mútua e não a confiança unilateral que permite o acordo entre as duas partes e, portanto, aumenta a probabilidade de que as partes em negociação possam fechar negócios.

Mangus et al. (2020) dizem que a confiança nos negócios contempla o cliente ter confiança no vendedor, com a garantia de que os produtos chegarão no prazo e nas condições prometidas. Além disso, confiança pessoal tende a aumentar quando o vendedor se esforça pra ter um relacionamento com o comprador fora do contexto profissional. Murphy e Sashi (2018) relatam que, em uma meta-análise da satisfação nos relacionamentos comerciais, a satisfação faz a confiança crescer e impulsiona o comprometimento. Complementarmente, Høgevold et al. (2020) afirmam que, se os parceiros confiarem uns nos outros, eles desejarão se comprometer um com o outro. Legood et al. (2021) relatam que um crescente corpo de evidências sugere que as características relacionadas à confiança são vistas como universalmente importantes para a eficácia dos relacionamentos.

Sendo assim, considerando que a confiança no relacionamento é relevante na construção de relacionamentos de longo prazo, espera-se que, quanto maior for a confiança no relacionamento entre vendedores e compradores, maiores serão as vantagens competitivas da empresa vendedora, isso em ambas as óticas do vendedor e do comprador. Portanto propõe-se a seguinte hipótese:

H2: Tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo da confiança no relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.2.3 Compromisso no Relacionamento

Conforme afirmam Whipple et al. (2010), o compromisso de relacionamento comercial é definido como a disposição dos compradores e vendedores de exercerem esforços em nome do relacionamento, e é um fator importante nas relações comprador-vendedor. Lages et al. (2008) complementam dizendo que o compromisso no relacionamento é a intenção de manter um relacionamento estável, com disposição para fazer sacrifícios para estabelecer e manter uma confiança na estabilidade do relacionamento. Whipple et al. (2010) verificam que o comprometimento resulta em ganho mútuo no relacionamento entre vendedores e compradores e demonstraram em seu estudo uma relação positiva entre comprometimento e melhorias de desempenho no relacionamento.

Chang et al. (2021) definem o compromisso de relacionamento como a crença dos compradores de que um relacionamento contínuo com os vendedores é tão importante, que garante o máximo de esforços para mantê-lo. Chang et al. (2021) consideram que, no relacionamento comercial, o comprometimento tende a resultar em benefícios adicionais, por exemplo, a fidelidade do cliente, e sugerem que os compradores que têm compromisso no relacionamento com um vendedor terão maiores níveis de satisfação no relacionamento comercial.

Portanto, considerando que o compromisso no relacionamento pode incidir diretamente na construção de vantagens competitivas, sugere-se que, quanto maior

for o compromisso no relacionamento entre vendedores e compradores, maiores serão as vantagens competitivas da empresa vendedora, considerando ambas as óticas do vendedor e do comprador. Sendo assim propõe-se a seguinte hipótese:

H3: Tanto na percepção de vendedores quanto na dos compradores, há efeito positivo do compromisso no relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.2.4 Cooperação Mútua

Segundo Bray et al. (2020), o conflito e a cooperação estão no cerne das relações de trabalho. Em seu estudo, Lages et al. (2008) afirmam que relacionamentos requerem comportamento cooperativo. Prosseguem dizendo que a cooperação em um relacionamento comercial cresce à medida que cada parte percebe maiores benefícios em trabalhar em conjunto do que em trabalhar independentemente. Høgevoid et al. (2020) relatam que em vendas, uma mentalidade relacional implica que tanto vendedores como compradores trabalhem juntos para obter benefícios mútuos, criando satisfação e base para futuras negociações.

Whipple et al. (2010) relatam dizendo que as relações de colaboração são de longo prazo e cooperativas. Já para Bray et al. (2020), a cooperação ativa e o comprometimento dos funcionários são um recurso valioso, que oferece a chave para alcançar uma vantagem competitiva. No mesmo estudo, Bray et al. (2020) descrevem que a definição de cooperação é simples: o trabalho que pessoas realizam juntas visando à mesma finalidade, e complementam dizendo que, no uso mais genérico do termo cooperação, toda relação envolve cooperação na medida em que as partes estão participando de um relacionamento.

Desta forma, levando em consideração que a cooperação mútua entre vendedores e compradores pode ser uma importante vantagem competitiva, espera-se que, quanto maior for a cooperação mútua entre vendedores e compradores, maiores serão as vantagens competitivas da empresa vendedora, considerando ambas as óticas dos vendedores e compradores. Sendo assim, propõe-se a seguintes hipótese:

H4: Tanto na visão dos vendedores quanto na dos compradores, há efeito positivo da cooperação mútua entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.2.5 Satisfação com o Relacionamento

Gaudenzi et al. (2021) afirmam em seu estudo uma ligação forte entre a satisfação do cliente e a lucratividade. Murphy e Sashi (2018) sugerem que se os clientes estiverem satisfeitos, eles terão frequência nas compras e também estarão mais dispostos a adquirir outros produtos e serviços da empresa fornecedora. Reforçando também a satisfação no relacionamento, Ruiz-Martínez et al. (2019) relatam que os investimentos no relacionamento não só melhoram a satisfação em um momento específico, como também podem direcionar as atitudes futuras dos clientes.

Já Høgevold et al. (2020) afirmam que a satisfação é considerada um impulsionador do negócio a partir de uma perspectiva de relacionamento. Lages et al. (2008) complementam que a satisfação com o relacionamento pode ser considerada um estado emocional positivo e racional resultante da avaliação da relação de trabalho do comprador com o vendedor, sendo que as interações positivas levam à

continuidade do relacionamento a longo prazo. Complementarmente, Gaudenzi et al. (2021) definiram a satisfação nos relacionamentos B2B como um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma empresa com outra.

Sendo assim, considerando que a satisfação com o relacionamento tem destacada importância no relacionamento comercial B2B tanto na visão dos vendedores como na visão dos compradores, quanto maior for a satisfação com o relacionamento entre vendedor e comprador, maiores serão as vantagens competitivas no relacionamento B2B, tanto na ótica do vendedor quanto na do comprador. Portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: Tanto na percepção de vendedores quanto na dos compradores, há efeito positivo da satisfação com o relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.3 SATISFAÇÃO COM O GERENTE DE VENDAS

O desenvolvimento de recursos para avaliar o desempenho do relacionamento de longo prazo entre duas empresas torna-se fundamental para que os gestores entendam melhor e sejam mais eficientes nos seus relacionamentos com os clientes (Lages et al., 2008). Parece não haver dúvidas sobre a importância da satisfação na construção e manutenção de relações comerciais, relatam Høgevold et al. (2020), que complementam dizendo que, na verdade, a satisfação é geralmente entendida como a avaliação geral que as empresas realizam sobre o cumprimento da relação com outra parte.

A satisfação no trabalho é importante pois os gerentes de vendas se esforçam para reter seus funcionários de alto desempenho, segundo Friend et al. (2013). Ademais, a satisfação no trabalho tem sido de particular interesse na literatura da força de vendas, já que gerentes e pesquisadores procuram compreender os comportamentos e atitudes dos vendedores. Segundo Guenzi et al. (2019), a satisfação no trabalho do vendedor foi identificada como fator crítico que afeta o desempenho no trabalho, sendo que, no mesmo estudo, os autores afirmam que, na literatura de vendas, está bem estabelecido que os gerentes podem influenciar substancialmente o desempenho dos vendedores, especialmente ao afetar a satisfação dos mesmos com o seu trabalho.

As organizações podem fornecer informações para comparações patrimoniais no que tange à satisfação do vendedor com a supervisão por meio de suas políticas. Por exemplo, com políticas éticas bem definidas contribuem para as empresas melhorarem a satisfação com o gerente de vendas, com a equipe e com os demais colaboradores (Friend et al., 2013). Prosseguindo, Friend et al. (2013) dizem que, além disso, a satisfação com o trabalho é também função da satisfação com a supervisão. Para Badrinarayanan et al. (2019), o gerente de vendas tem o papel de direcionar as atividades das organizações no intuito de mobilizar os subordinados a alcançarem as metas estabelecidas, beneficiando toda a empresa.

No mesmo estudo Badrinarayanan et al. (2019) indicam que a liderança dos gerentes de vendas favorece a definição das metas aos vendedores, além de motivar as equipes de vendas a atingirem os objetivos traçados. Murphy e Sashi (2018) afirmam que aumentar o número de laços relacionais pode aumentar a probabilidade de identificar oportunidades de lucro e complementam que, sem satisfação, o relacionamento entre vendedores e compradores pode se dissolver, mas se os

vendedores satisfizerem os compradores, relacionamentos de longo prazo se tornarão possíveis. Aqui, parte-se da perspectiva de que, se tanto vendedor quanto comprador estiverem satisfeitos com o gerente de vendas, isso acarretará em vantagem competitiva.

Sendo assim, nesse estudo sugere-se que a satisfação com o chefe dos vendedores por parte tanto de vendedores, quando de compradores, pode atuar como moderador, a fim de verificar se a existência da satisfação com o chefe dos vendedores por ambos os lados do relacionamento aumenta a força das dimensões de relacionamento B2B sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora. Portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

H6: Na visão de vendedores e compradores, a satisfação com o chefe do vendedor modera as relações entre as dimensões do relacionamento B2B (Políticas e Práticas de Relacionamento; Confiança no Relacionamento; Compromisso no Relacionamento; Cooperação Mútua; Satisfação com o Relacionamento) e a vantagem competitiva da empresa vendedora, aumentando a força do efeito das relações, sendo que não há diferença de visões entre vendedores e compradores.

2.4 MODELO PROPOSTO

Considerando as hipóteses propostas nesse estudo, desenvolveu-se o modelo apresentado na Figura 1. Busca-se comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* na influência sobre a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, observar se a satisfação com o chefe modera tais relações em ambas as visões.

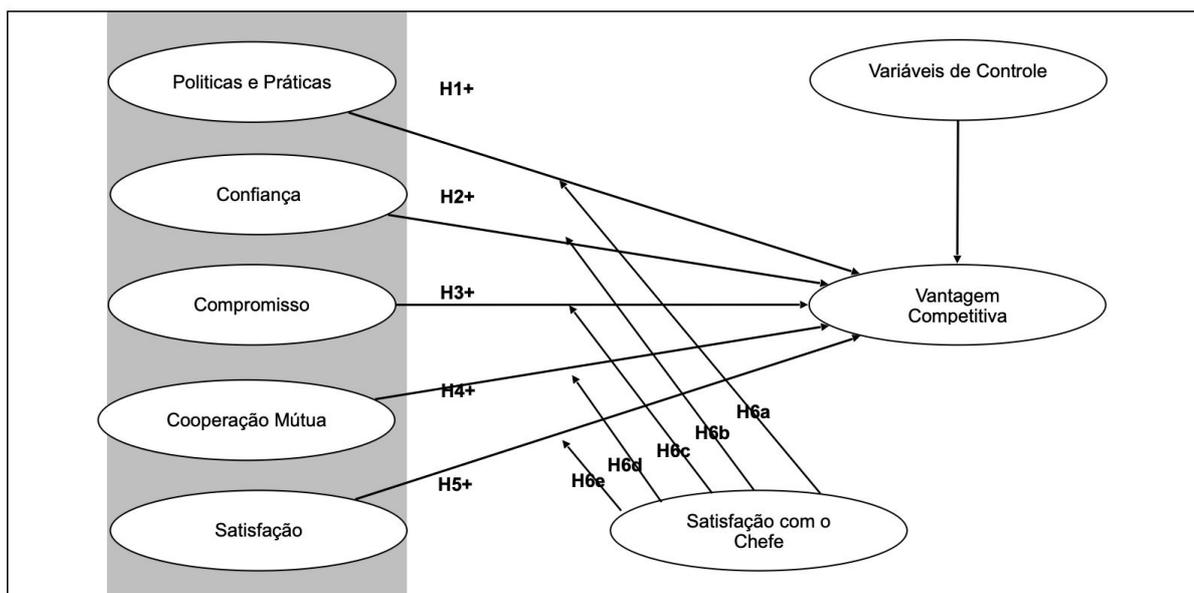


Figura 1: Escala B2B-RELPERF relacionada à vantagem competitiva e com moderação da satisfação com o chefe

Fonte: elaboração própria (2023).

O modelo propõe cinco relações, uma para cada dimensão da escala B2B-RELPERF, com a vantagem competitiva da empresa vendedora, além de mais 5 efeitos moderadores da satisfação com o chefe nas relações entre as dimensões da escala B2B-RELPERF e a vantagem competitiva. O que se espera com esse modelo comparativo é que todas as relações diretas sejam positivas e significativas, bem como sejam significativos os efeitos moderadores, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores.

Supõe-se que, se as políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação no relacionamento tiveram bom desempenho nas relações vendedor-comprador, então isso poderá gerar vantagem competitiva da empresa vendedora, sendo que tanto vendedores, quanto compradores tendem a enxergar isso de modo similar. Também supõe-se que, tanto na visão de vendedores, quanto na visão dos compradores, se o chefe do vendedor colaborar com as relações entre vendedores e compradores, isso

tende a fortalecer tais relações, potencialmente ampliando a vantagem competitiva para a empresa vendedora.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho teve como objetivo de comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* na influência sobre a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, pretendeu-se observar se a satisfação com o chefe modera tais relações em ambas as visões. Para tal, foi realizada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, com corte transversal e dados primários.

O campo de estudo foi o mercado brasileiro B2B. As chaves para a vantagem competitiva são a análise das necessidades dos clientes (Fischer et al., 2023). Assim sendo, as relações de compra e venda entre empresas apresentam alta competitividade e detectar vantagens competitivas da empresa vendedora frente a concorrência tendem a ser importantes. Também destacou-se identificar o que de fato é relevante, tanto para vendedores quanto para compradores, para a formação de um relacionamento mais sólido entre ambas as partes, justificando estudos no mercado B2B.

A população alvo dessa pesquisa foi composta por vendedores e compradores do mercado B2B, visto que esta pesquisa é comparativa e demanda dois públicos distintos. A técnica de amostragem deste estudo foi a não-probabilística por acessibilidade, visto a complexidade em alcançar todos os participantes desses dois públicos, pois o universo de sujeitos de ambos não é conhecido. Portanto, optou-se por alcançar o máximo de vendedores e compradores B2B que estivessem disponíveis e dispostos a participar do estudo.

A coleta de dados primários foi por meio de aplicação de dois questionários estruturados, um para cada público-alvo, enviado por meio eletrônico. Para garantir que o respondente fizesse parte de um dos dois públicos-alvo do estudo, para cada questionário, inseriu-se uma pergunta de controle populacional, na qual o respondente se autodeclara vendedor ou comprador no segmento B2B, conforme o questionário que recebeu. Em caso de resposta negativa na primeira questão, as respostas de tal questionário não foram aproveitadas. O questionário para vendedores recebeu 292 respostas, sendo 279 válidos pelo fato de que 13 respondentes assinalaram “não” na pergunta de controle. Já o questionário para compradores recebeu 300 respostas, sendo todas elas válidas, pois os respondentes assinalaram “sim” para a pergunta de controle.

Logo em seguida, foram dispostas as afirmativas referentes aos cinco construtos da escala B2B-RELPERF. O primeiro construto é referente às políticas e práticas de relacionamento e é composto por três afirmações adaptadas conforme o público-alvo (vendedor ou comprador) do estudo de Lages et al. (2008). Da mesma forma, o segundo construto é a confiança no relacionamento e é composto por três afirmações adaptadas do estudo de Lages et al. (2008), tendo em vista o tipo de respondente. O terceiro construto é o compromisso no relacionamento e é composto por três afirmações adaptadas respeitando o tipo de respondente, proveniente também do estudo de Lages et al. (2008). O quarto construto é cooperação mútua e é composto por duas afirmações adaptadas do estudo de Lages et al. (2008), tendo sido ajustadas conforme o público-alvo de cada questionário. O quinto construto é satisfação no relacionamento e é composto por três afirmações adaptadas do estudo de Lages et al. (2008) para cada tipo de respondente.

Na sequência, vieram as afirmativas referentes ao sexto construto, a satisfação

com o chefe, proveniente do estudo de Comer et al. (1989), sendo que as dez afirmações foram adaptadas primeiro para os vendedores responderem e em seguida para os compradores responderem. Logo após vieram as três afirmativas do sétimo construto, vantagem competitiva, proveniente do estudo de Bhat e Darzi (2016), sendo que tais afirmações foram devidamente adaptadas para os dois tipos de respondentes do questionário. Cada afirmativa dos construtos foi acompanhada de uma escala de Likert com cinco pontos, sendo um “discordo totalmente” e cinco “concordo totalmente”.

Ainda no questionário, foram feitas perguntas de cunho sociodemográfico, com intuito de caracterizar o perfil dos respondentes. Foram requeridas informações quanto ao sexo, grau de escolaridade, idade, nível de renda. Foram inseridas também perguntas sobre o faturamento da empresa e número de colaboradores a fim de incluir controle sobre o porte da empresa. Em seguida, foram inseridas perguntas direcionadas ao trabalho do vendedor/comprador: tempo que trabalha com vendas no caso do questionário de vendedores, quanto tempo trabalha com compras no caso dos compradores, tempo no emprego atual, o que vende no caso do questionário com vendedores, e o que compra no questionário de compradores, principal canal de atendimento e valor médio mensal de vendas para vendedores e valor médio mensal de compras para compradores. A estrutura de construtos para os vendedores está no Apêndice A. Já para os compradores está no Apêndice B. O questionário aplicado junto aos vendedores está no Apêndice C e o questionário aplicado junto aos compradores está no Apêndice D.

Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste com 20 vendedores e 20 compradores pertencentes aos públicos-alvo do estudo, a fim de corrigir possíveis falhas, como, por exemplo, na interpretação das questões por parte

dos respondentes. Mediante *feedback* dos respondentes, não surgiram dificuldades na compreensão das questões. Assim sendo, o questionário foi enviado para o maior número possível de vendedores e compradores, via e-mail e *WhatsApp*. O período de aplicação dos questionários foi compreendido entre agosto e dezembro de 2021.

Em relação ao sexo, dos 279 questionários válidos para vendedores, 22,93% eram do sexo feminino enquanto 77,06% dos respondentes foram do sexo masculino. A escolaridade declarada para 54,83% dos respondentes vendedores foi a de ter o ensino médio ou técnico e de 31,89% dos participantes da pesquisa com o ensino superior cursado. Quanto à faixa etária dos vendedores, 38,35% declararam ter entre 25 e 34 anos, enquanto 33,33% disseram ter entre 35 e 44 anos. A renda média familiar declarada por 28,67% dos respondentes vendedores foi de 1.801 reais a 4.500 reais, já para 35,48% é entre 5.501 reais e 6.300 reais. Foi questionado também o tempo em que o respondente atua como vendedor, sendo que 32,61% dos vendedores atuam entre 1 e 5 anos e 20,78% há mais de 15 anos. Já relacionado a quanto tempo estão no mesmo emprego, 41,21% dos vendedores atuam entre 1 e 5 anos na mesma empresa, e 22,22% estão na mesma empresa há menos de 1 ano.

Quando foi perguntado o que mais vendem, 42,29% dos vendedores disseram que vendem bebidas, enquanto 39,42% apontaram outros produtos ou serviços. A amostra de vendedores indicou que o principal canal de atendimento a compradores é o canal presencial, sendo indicado por 83,15% dos vendedores respondentes. O valor médio total mensal de venda para 37,99% dos vendedores é entre R\$ 100.001 e R\$ 500.000 e para 25,08% entre R\$ 50.0001 e R\$ 100.000 reais. O faturamento médio total mensal para 31,18% das empresas dos vendedores entrevistados é de mais de R\$ 5.000.001 e para 22,22% dos vendedores entrevistados é de R\$ 100.001 e R\$ 500.000. Por fim, quando foi questionado a quantidade de colaboradores que

trabalham nas empresas dos vendedores respondentes. Para 33,33%, as empresas tem entre 11 e 50 colaboradores e para 24,01%, as empresas tem entre 101 e 500 colaboradores. Os dados da amostra apresentam alinhamento com pesquisa feita pela Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil, que indica características similares dos vendedores quando comparado com as características da amostra obtida (ClienteSA, 2006). Em suma, baseado em todos os aspectos descritos, foi possível aferir que as características da amostra dos vendedores levantadas nesse estudo representam as características do típico vendedor B2B do mercado brasileiro. O detalhamento das características da amostra dos vendedores está no Apêndice E.

Já no questionário de compradores, dos 300 válidos, 30% foram do sexo feminino e 70% do sexo masculino. Cerca de 43% dos compradores disseram ter o ensino médio ou técnico e 31% afirmaram ter o curso superior. Complementarmente, 32% disseram ter entre 25 e 34 anos, enquanto 34% têm entre 35 e 44 anos. Para 29,66% dos compradores, a renda familiar média fica entre R\$ 1.801 reais e R\$ 4.500, e para 32%, entre R\$ 4.501 e R\$ 6.300. Na sequência, foi perguntado o tempo que os respondentes em que atuam como compradores, sendo que 41,66% atuam entre 1 e 5 anos e 12,66% há menos de 1 ano. Quando questionados a quanto tempo estão no mesmo emprego, 42,33% trabalham no mesmo emprego entre 1 e 5 anos e 22% dos compradores entre 5 e 10 anos. No que tange ao que mais compram, 55,33% dos respondentes disseram que compram bebidas, enquanto 27,33% disseram que compram outros produtos não relacionados entre os itens apontados.

Os respondentes apontaram que o principal canal de atendimento para os compradores é o canal presencial, com 78,33% dos compradores fazendo negócios presencialmente. O valor médio de compra para 27,33% dos compradores é entre R\$ 10.001 e R\$ 50.000 e para 26% até R\$ 10.000. O faturamento médio mensal para

39% das empresas dos entrevistados é de até R\$ 100.000 e 31,33% entre R\$ 100.001 e R\$ 500.000. Finalizando o questionário com compradores, 55% das empresas dos compradores têm até 10 colaboradores e 27,33% tem entre 11 e 50 colaboradores. Tendo em vista que não foram encontradas pesquisas brasileiras com detalhamento de características sociodemográficas de compradores no segmento B2B, ao analisar as características da amostra de compradores B2B, pode-se considerar que elas tendem a representar as características típicas do perfil do comprador B2B do mercado brasileiro. As características da amostra dos compradores estão no Apêndice F.

Já na análise de dados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (SEM) com estimativa por Mínimos Quadrados Parciais (PLS). Seguindo as orientações de Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019), para validação do modelo de mensuração, foi realizada a análise de componentes confirmatória. Foram utilizadas as medidas de confiabilidade composta, do alfa de Cronbach e da correlação de Spearman dos construtos para verificar a consistência interna. Para a validade convergente, foram verificados a Variância Média Extraída (AVE) e as cargas fatoriais. A avaliação da validade discriminante foi realizada por meio da análise da matriz de cargas cruzadas, critério de Chin (1998), do critério de Fornell e Larcker (1981) e da razão *Heterotrait-Monotrait* (HTMT).

O estudo é composto por hipóteses comparativas a serem testadas. Sendo assim foi utilizada a análise multigrupos, a *Multigroup Analysis* (MGA) em PLS, que é um método estatístico para comparar modelos estruturais e apontar diferenças estatísticas entre eles. Para a avaliação dos modelos estruturais, foram verificados critérios de avaliação de ajustamento do modelo, como o coeficiente de determinação (R^2), a relevância preditiva (Q^2), a significância estatística e a relevância dos coeficientes de caminho e efeitos moderadores. O Fator de Inflação de Variância (VIF)

foi utilizado para verificar a colinearidade entre indicadores e construtos (Hair et al., 2019).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar o modelo proposto e testar as hipóteses, inicialmente foram combinadas as duas amostras, sendo 279 respostas válidas coletadas do questionário do vendedor e 300 respostas válidas coletadas do questionário do comprador. A integração desses conjuntos de dados formou uma amostra de 579 observações que compuseram a amostra final deste estudo.

4.1 VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para validar os construtos que constitui o modelo proposto, foi utilizada a Análise de Componentes Confirmatória (CCA), que consiste em uma série de etapas executadas usando o PLS-SEM, especificamente para a validação dos construtos propostos. Após a primeira rodada da CCA, nenhum indicador foi excluído porque suas cargas fatoriais eram superiores a 0,708, conforme sugerido na literatura. Portanto, todos os indicadores foram considerados adequados, indicando que os itens convergem para os construtos (Hair et al., 2019).

TABELA 1: MATRIZ DE CARGAS FATORIAIS

Indicador	CF	CM	CO	PP	SC	SR	VC
CF1	0,861						
CF2	0,890						
CF3	0,842						
CM1		0,895					
CM2		0,901					
CO1			0,764				
CO2			0,826				
CO3			0,828				
PP1				0,859			
PP2				0,881			
PP3				0,811			
SC1					0,728		

Indicador	CF	CM	CO	PP	SC	SR	VC
SC2					0,784		
SC3					0,763		
SC4					0,821		
SC5					0,823		
SC6					0,807		
SC7					0,788		
SC8					0,801		
SC9					0,817		
SC10					0,749		
SR1						0,832	
SR2						0,869	
SR3						0,811	
VC1							0,897
VC2							0,906
VC3							0,879

Nota: CF - Confiança no Relacionamento; CM - Cooperação Mútua; CO - Compromisso no Relacionamento; PP - Políticas e Práticas de Relacionamento; SC - Satisfação com Chefe; SR - Satisfação com Relacionamento; e VC - Vantagem Competitiva.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Após observar as cargas fatoriais, foi feita a avaliação dos índices variância média extraída, confiabilidade composta, Alfa de Cronbach e Correlação de Spearman. Os resultados apresentaram valores maiores que 0,500 quanto à variância média extraída, variando entre 0,622 e 0,807, corroborando com o critério proposto por Hair et al. (2019), que asseguram que pelo menos 50% da variância de seus indicadores são explicadas por essas estruturas dos construtos, sugerindo que os itens convergem para os construtos.

A confiabilidade composta apresentou resultados superiores a 0,700 em todos os construtos, variando entre 0,843 e 0,943, indicando consistência interna dos valores medidos dos itens de um determinado construto. Diante desses resultados, pode-se assumir que a consistência interna é boa, indicando que todas as medidas se relacionam os construtos aos quais se referem. A apuração do alfa de Cronbach também indicou consistência interna dos indicadores, com estatísticas acima do limite inferior de 0,700, variando entre 0,732 e 0,932, para serem considerados adequados

e abaixo do limite superior de 0,950, considerado inapropriado para as medidas. Na última etapa da validação, verificou-se a Correlação de Spearman, que apresentou valores de 0,738 a 0,933, sendo que os valores para cada construto ficaram compreendidos entre o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (Hair et al., 2019).

Assim, as verificações de validade convergente e consistência interna, que avaliaram a correlação entre os construtos e os itens que os formam, apontaram que os indicadores representam os construtos aos quais pertencem. Os resultados da validade convergente e consistência interna estão relacionados na Tabela 2.

TABELA 2: VALIDADE CONVERGENTE E CONSISTÊNCIA INTERNA

Construtos	Alfa de Cronbach	Rho de Spearman (rho_A)	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída
CF	0,831	0,832	0,899	0,748
CM	0,760	0,761	0,893	0,807
CO	0,732	0,738	0,848	0,651
PP	0,809	0,814	0,887	0,724
SC	0,932	0,933	0,943	0,622
SR	0,787	0,788	0,876	0,701
VC	0,874	0,875	0,923	0,799

Nota: CF - Confiança no Relacionamento; CM - Cooperação Mútua; CO - Compromisso no Relacionamento; PP - Políticas e Práticas de Relacionamento; SC - Satisfação com Chefe; SR - Satisfação com Relacionamento; e VC - Vantagem Competitiva.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A Tabela 3 apresenta os resultados do critério de Fornell e Larcker (1981) e o critério HTMT, os quais avaliam a validade discriminante dos construtos. De acordo com Fornell e Larcker (1981), se a raiz quadrada do AVE foi superior às correlações do construto com os demais, pode-se considerar a existência de validade discriminante. Pelo critério HTMT, os resultados apresentados na Tabela 3 se mostraram abaixo 0,850, com exceção da estimativa entre confiança no relacionamento (CF) e políticas e práticas de relacionamento (PP), com estatística HTMT de 0,866, inferior a 0,900, dentro dos limites máximos recomendados por Hair

et al. (2019). Assim sendo, a validade discriminante foi verificada pelos critérios de Fornell e Larcker (1981), como também, pelo critério HTMT, fato este que sugere que cada construto é único e distinto dos demais (Hair et al., 2019).

TABELA 3: VALIDADE DISCRIMINANTE

Fornell e Larcker (1981)							
Construtos	CF	CM	CO	PP	SC	SR	VC
CF	0,865						
CM	0,462	0,898					
CO	0,611	0,540	0,807				
PP	0,709	0,445	0,595	0,851			
SC	0,454	0,477	0,477	0,435	0,789		
SR	0,508	0,648	0,565	0,469	0,632	0,837	
VC	0,422	0,373	0,425	0,425	0,748	0,565	0,894
Heterotrait-Monotrait Ratio							
Construtos	CF	CM	CO	PP	SC	SR	VC
CF							
CM	0,579						
CO	0,782	0,717					
PP	0,866	0,566	0,772				
SC	0,511	0,563	0,567	0,496			
SR	0,628	0,836	0,731	0,583	0,736		
VC	0,494	0,457	0,525	0,502	0,829	0,682	

Nota: CF - Confiança no Relacionamento; CM - Cooperação Mútua; CO - Compromisso no Relacionamento; PP - Políticas e Práticas de Relacionamento; SC - Satisfação com Chefe; SR - Satisfação com Relacionamento; e VC - Vantagem Competitiva.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Em síntese, o modelo de mensuração é considerado apropriado após a verificação da consistência interna e das validades convergente e discriminante. A análise dos resultados das cargas fatoriais, AVE, confiabilidade composta, alfa de Cronbach e Correlação de Spearman indicou validação convergente e consistência interna de cada construto. Além disso, os critérios de Fornell e Larcker (1981) e HTMT mostraram que cada construto difere dos demais que compõem o modelo estrutural. Portanto, pode-se considerar validados os construtos latentes do modelo proposto.

4.2 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Concluída a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo foi testar o modelo estrutural, no qual foi utilizado o PLS-SEM. O procedimento de *bootstrapping* com 5.000 subamostras foi adotado para verificação da significância das relações entre os construtos com e sem as variáveis de controle (Hair et al., 2020). Os resultados após a análise do modelo testado são apresentados na Figura 2.

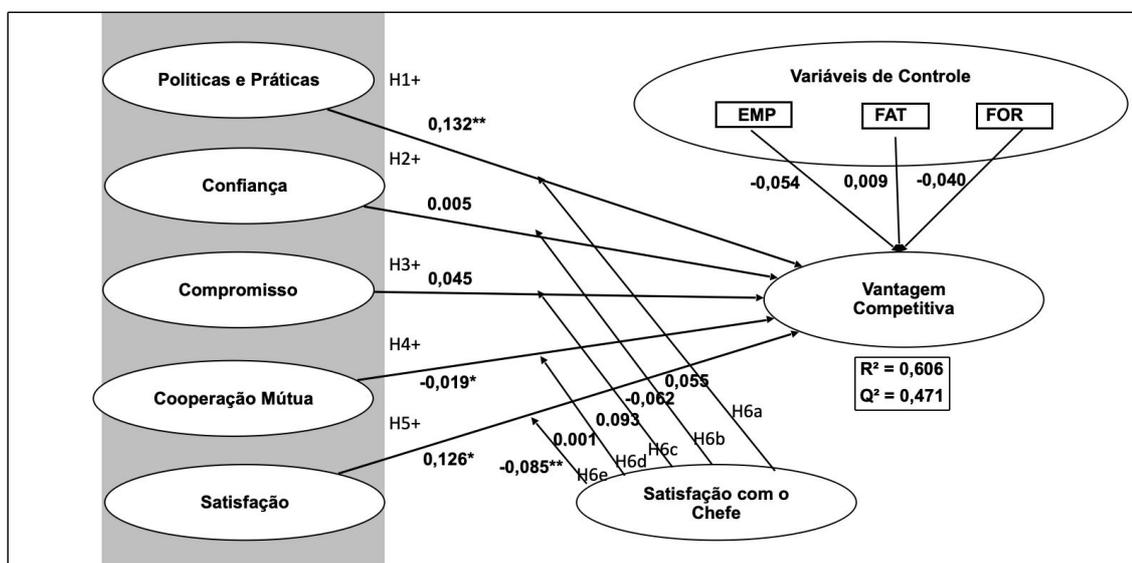


Figura 2: Estimativas do modelo estrutural com variáveis de controle

Nota: (i) legenda: EMP – Tempo de Empresa; FAT – Faturamento Médio; e FOR – Forma de Atendimento; (ii) significância estatística: ***p-valor < 0,01; e **p-valor < 0,05.

Fonte: elaboração própria (2023).

Para analisar o modelo estrutural, verificou-se primeiramente a influência das variáveis de controle (sexo; idade; escolaridade; renda mensal média; tempo de atuação; tempo de empresa; número de colaboradores, quantidade de vendas/compras; faturamento médio; forma de atendimento; e produtos que mais vende/compra) no construto endógeno vantagem competitiva. Os resultados demonstraram relação significativa das variáveis tempo de empresa (EMP), faturamento (FAT) e forma de atendimento (FOR) com construto vantagem competitiva. Para as demais variáveis de controle, não foram encontradas

significâncias que indicassem influência de tais variáveis no construto endógeno do modelo e, por isso, foram excluídas das demais análises.

Prosseguindo com os procedimentos de análise do modelo estrutural, procedeu-se a avaliação das relações entre os construtos sem as variáveis de controle, como mostrado mais adiante, na Tabela 4. As relações dos construtos políticas e práticas de relacionamento, cooperação mútua e satisfação com relacionamento, com o construto vantagem competitiva foram significativas. Na sequência, realizou-se a avaliação das relações entre os construtos, considerando as variáveis de controle significativas na análise dos controles com o construto vantagem competitiva (tempo de empresa, faturamento médio e forma de atendimento). Os resultados foram os mesmos encontrados na avaliação das relações sem os controles.

Portanto, a política e práticas de relacionamento e satisfação com relacionamento tendem a influenciar positivamente a vantagem competitiva. Entretanto, ao avaliar a cooperação mútua com vantagem competitiva, a relação foi significativa com sinal negativo, indicando que cooperação mútua entre vendedor e comprador tende a influenciar negativamente a vantagem competitiva da empresa vendedora. As relações dos construtos confiança e compromisso com a vantagem competitiva não apresentaram significância estatística. Quanto às relações entre as variáveis de controle e os construtos endógenos, observou-se que o tempo de empresa, o faturamento e a forma de atendimento não apresentaram relação significativa com o construto endógeno vantagem competitiva.

No estudo em questão, o efeito moderador é definido como a influência de uma variável moderadora na relação entre duas outras variáveis (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Neste estudo, foi proposto que a satisfação com o chefe moderava as relações entre os cinco construtos do B2B-RELPERF e o construto de vantagem

competitiva. Os resultados mostraram que a moderação da satisfação com o chefe na relação entre satisfação com relacionamento e a vantagem competitiva teve um p-valor inferior a 0,050, indicando uma relação significativa, sendo que o efeito moderador foi negativo. Esses resultados sugerem que a satisfação com o chefe tende a reduzir o efeito da satisfação com relacionamento na vantagem competitiva.

TABELA 4: ESTATÍSTICA SEM E COM VARIÁVEIS DE CONTROLE

Relações	Coeficientes estimados				f ²	q ²
	Sem controles		Com controles			
	Coef. Γ	p-valor	Coef. Γ	p-valor		
PP -> VC	0,131	0,005	0,132	0,004	0,018	0,009
CF -> VC	0,006	0,903	0,005	0,909	0,000	0,002
CO -> VC	0,040	0,375	0,045	0,328	0,002	0,002
CM -> VC	-0,091	0,024	-0,095	0,019	0,011	0,004
SR -> VC	0,131	0,006	0,126	0,011	0,015	0,021
Efeito moderador						
PP*SC -> VC	0,057	0,125	0,055	0,136		
CF*SC -> VC	-0,064	0,087	-0,062	0,110		
CO*SC -> VC	0,089	0,081	0,093	0,071		
CM*SC -> VC	-0,002	0,969	0,001	0,982		
SR*SC -> VC	-0,079	0,015	-0,085	0,009		
Variáveis de controle						
EMP -> VC			-0,054	0,063		
FAT -> VC			0,009	0,764		
FOR -> VC			-0,040	0,182		

Nota: (i) Construtos: CF - Confiança no Relacionamento; CM - Cooperação Mútua; CO - Compromisso no Relacionamento; PP - Políticas e Práticas de Relacionamento; SC - Satisfação com Chefe; SR - Satisfação com Relacionamento; e VC - Vantagem Competitiva; (ii) Variáveis de controle: EMP – Tempo de Empresa; FAT – Faturamento Médio; e FOR – Forma de Atendimento;

Fonte: dados da pesquisa (2023).

De acordo com Hair et al. (2020), a medida da força do efeito (f²) é um indicador útil para avaliar como a eliminação de um construto preditor afeta a coeficiente de determinação (R²) de um construto endógeno. Valores de 0,020, 0,150 e 0,350 indicam efeito pequeno, médio ou grande, respectivamente. Na análise das relações, observou-se efeito pequeno, com valores de f² variando de 0,000 a 0,018. Outro indicador avaliado foi a força do efeito preditivo (q²), que mede a relevância preditiva

de um construto exógeno para um construto endógeno específico. Segundo Hair et al. (2020), valores de 0,020, 0,150 e 0,350 indicam relevância preditiva pequena, média e grande, respectivamente. Os resultados de q^2 para as relações analisadas variaram de 0,002 a 0,021, indicando relevância preditiva pequena. Com base nos resultados apresentados na Tabela 4 e em Hair et al. (2020) sobre o efeito preditivo, a exclusão de qualquer um dos construtos exógenos do modelo proposto terá um efeito pequeno e pouca relevância preditiva.

Por fim, examinou-se os resultados dos coeficientes de determinação (R^2), relevância preditiva (Q^2) e estatísticas do VIF para avaliar a qualidade geral do modelo proposto. Em relação ao R^2 , o construto endógeno vantagem competitiva obteve um valor de 0,606, indicando que os cinco construtos testados explicam 60,6% da variação do construto vantagem competitiva da empresa vendedora. De acordo com Hair et al. (2020), esse valor é considerado de moderado a substancial. Quanto ao Q^2 , que avalia a precisão do modelo em prever a variação do construto endógeno, foi obtido um valor de 0,471. Esse valor é classificado como moderado a substancial, indicando que o modelo proposto tem boa capacidade preditiva. Com relação ao VIF, os resultados atenderam aos valores recomendados pela literatura (Hair et al., 2020) para todos os indicadores e construtos do modelo, com valores variando entre 1,352 e 3,237 para o VIF dos indicadores e entre 1,988 e 2,704 para o VIF dos construtos. Isso indica que o modelo não apresenta multicolinearidade significativa e que as variáveis independentes têm baixa correlação entre si.

4.3 TESTE DAS HIPÓTESES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* (políticas e

práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento) na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, observar se a satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora modera tais relações em ambas as visões de vendedores e compradores. Para alcançar esses objetivos, foi empregada a análise multigrupos, que é uma abordagem apropriada para comparações (Hair et al., 2020). A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos após a utilização da PLS-MGA.

Complementarmente, realizou-se o teste de invariância, o qual não apresentou resultados estatisticamente significativos, cumprindo, assim, os critérios de invariância (Bido & Silva, 2019). De forma resumida, não se evidenciou diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos vendedores e dos compradores sobre os efeitos das dimensões do relacionamento B2B na vantagem competitiva da empresa vendedora. Também não se evidenciou diferenças significativas nas percepções de vendedores e compradores quanto ao efeito moderador da satisfação com o chefe do vendedor nas relações entre as dimensões do relacionamento B2B e a vantagem competitiva da empresa vendedora.

TABELA 5: RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA ANÁLISE MULTIGRUPOS

Hipótese	Relações	Coef. Γ COM	Coef. Γ VEN	Dif. original	Dif. média	2,50%	97,50%	p-valor
H1	PP \rightarrow VC	0,101	0,150	-0,050	0,001	-0,181	0,180	0,587
H2	CF \rightarrow VC	0,041	-0,009	0,049	0,000	-0,185	0,191	0,637
H3	CO \rightarrow VC	0,047	0,021	0,027	-0,004	-0,199	0,188	0,767
H4	CM \rightarrow VC	-0,079	-0,102	0,022	0,003	-0,165	0,156	0,802
H5	SR \rightarrow VC	0,075	0,214	-0,139	0,001	-0,192	0,189	0,169
H6	SC \rightarrow VC	0,641	0,481	0,160	0,000	-0,192	0,199	0,098
Efeitos moderadores								
H6a	PP*SC \rightarrow VC	0,100	0,013	0,087	0,000	-0,143	0,149	0,283
H6b	CF*SC \rightarrow VC	-0,115	-0,019	-0,096	0,000	-0,148	0,144	0,198
H6c	CO*SC \rightarrow VC	0,184	0,032	0,151	0,001	-0,220	0,204	0,175
H6d	CM*SC \rightarrow VC	-0,063	0,026	-0,089	-0,002	-0,162	0,158	0,262

H6e	SR*SC → VC	-0,060	-0,118	0,059	-0,001	-0,130	0,124	0,381
-----	------------	--------	--------	-------	--------	--------	-------	-------

Nota: (i) Construtos: CF - Confiança no Relacionamento; CM - Cooperação Mútua; CO - Compromisso no Relacionamento; PP - Políticas e Práticas de Relacionamento; SC - Satisfação com Chefe; SR - Satisfação com Relacionamento; e VC - Vantagem Competitiva; (ii) Amostras: COM – Compradores e VEN – Vendedores.

Fonte: dados da pesquisa (2023).

A hipótese H1, que propôs que, tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo das políticas e práticas de relacionamento da empresa vendedora sobre a vantagem competitiva da própria empresa, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores, foi suportada. Primeiro, na análise da amostra consolidada, conforme Tabela 4, a relação entre políticas e práticas de relacionamento e vantagem competitiva foi significativa (p -valor com controles $< 0,010$). Ainda, quando comparados os efeitos da relação entre políticas e práticas de relacionamento e vantagem competitiva, não ocorreu diferença significativa entre as percepções de vendedores e compradores (p -valor $> 0,050$) conforme exposto na Tabela 5. O resultado da amostra consolidada vem a corroborar Bhat e Darzi (2016), que ressaltaram que a gestão de relacionamento afeta a competitividade da empresa, refletindo assim em vantagem competitiva.

Ademais, segundo Lages et al. (2008), ao estabelecer políticas e práticas de relacionamento claras, o fornecedor fica motivado a se comportar de uma maneira benéfica para o relacionamento. Barrera-Martínez et al. (2019) reforçam que a sociedade exige considerar aspectos como honestidade, transparência e valores éticos na gestão dos negócios. Portanto, parece ser importante que implementar políticas e práticas de relacionamento pela empresa do vendedor, vai favorecer as relações entre vendedores e compradores. Sendo assim, em um cenário de mercado competitivo, em que as empresas trabalham para aumentar e consolidar suas vantagens competitivas frente a concorrência, se faz relevante a atenção nas políticas e práticas de relacionamento na construção e consolidação da relação comercial. Os

resultados encontrados nesse estudo demonstram isso, sendo que, tanto compradores, quanto vendedores, tendem a concordar que investir em políticas e práticas no relacionamento B2B melhora a vantagem competitiva da empresa vendedora, visto que não se observou diferenças de percepção entre os dois grupos, compradores e vendedores.

A hipótese H2, que sugeriu que, tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo da confiança no relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores, foi rejeitada, pois a relação não apresentou valor significativo (p -valor com controles $>0,05$), conforme Tabela 4. Além disso, quando comparados os efeitos das relações entre confiança e vantagem competitiva, conforme o tipo de respondente, não ocorreu diferença significativa entre as percepções de vendedores e de compradores conforme apresentado na Tabela 5 (p -valor $>0,050$). Entretanto, apesar de, segundo Lages et al. (2008), a confiança ser um ingrediente essencial na criação, desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores, a hipótese não foi suportada. Parece que, sem confiança, qualquer relacionamento comercial não pode sequer existir como comentam Legood et al. (2021), que relatam que um crescente corpo de evidências sugere que as características relacionadas à confiança são vistas como universalmente importantes para a eficácia dos relacionamentos. Sendo assim, sugere-se que pode ser considerado básico para qualquer relacionamento, não sendo, portanto, um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa vendedora.

Apesar de Høgevold et al. (2020) afirmarem que a era atual de hipercompetição e com consumidores cada vez mais exigentes fez com que as empresas fossem

forçadas a serem mais voltadas para o relacionamento para manter e obter vantagens competitivas, o resultado da hipótese H2, conforme apresentado na Tabela 4, sugere que a confiança no relacionamento interpessoal entre vendedores e compradores não tende a fortalecer a vantagem competitiva no relacionamento comercial entre as empresas. Ou seja, parece que a confiança no relacionamento entre compradores e vendedores é um aspecto intrínseco e necessário aos relacionamentos e não um gerador de vantagem competitiva. Os resultados encontrados corroboram com isso, pois vendedores e compradores indicam concordar que a confiança no relacionamento entre vendedor e comprador não se transforma em vantagem competitiva para a empresa dos vendedores, isso porque não se observou diferença na percepção entre os dois grupos, compradores e vendedores.

Quanto à hipótese H3, a qual propôs que, tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo do compromisso no relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores, também foi rejeitada, pois a relação não apresentou valor significativo (p -valor com controles $>0,050$), como mostrado na Tabela 4. Ademais, quando comparados os efeitos das relações entre o compromisso no relacionamento entre vendedor e comprador e a vantagem competitiva da empresa vendedora, conforme o tipo de respondente, não ocorreu diferença significativa entre as percepções de vendedores e de compradores, como se vê na Tabela 5 (p -valor $>0,050$).

Entretanto, apesar de Whipple et al. (2010) afirmarem que o compromisso de relacionamento comercial é definido como a disposição dos compradores e vendedores de exercerem esforços em nome do relacionamento, a hipótese testada aqui foi rejeitada. Parece que, sem compromisso no relacionamento, qualquer

relacionamento comercial não pode sequer existir, como visto em Chang et al. (2021), que definem o compromisso de relacionamento como a crença dos compradores de que um relacionamento contínuo com os vendedores é tão importante que se deve realizar o máximo de esforço para mantê-lo. Porém, assim como na hipótese anterior, supõe-se que tal compromisso pode ser considerado necessário para qualquer relacionamento B2B e, sendo assim, parece não ser um diferencial capaz de gerar vantagem competitiva para a empresa vendedora.

Apesar de Chang et al. (2021) considerarem que, no relacionamento comercial, o comprometimento tende a resultar em benefícios adicionais, por exemplo, a fidelidade do cliente, e sugerem que os compradores que têm compromisso no relacionamento com um vendedor terão maiores níveis de satisfação no relacionamento comercial, o resultado da hipótese H3, conforme apresentado na Tabela 4, sugere que o compromisso no relacionamento entre vendedores e compradores não tende a fortalecer a vantagem competitiva da empresa vendedora no relacionamento comercial entre as empresas. Ou seja, parece que o compromisso no relacionamento entre compradores e vendedores é um fator comum a qualquer relacionamento comercial duradouro e não um diferencial competitivo. Os resultados obtidos nesse estudo reforçam que, tanto compradores, quanto vendedores, tendem a concordar que compromisso no relacionamento entre vendedor e comprador parece não se transformar em vantagem competitiva, afinal não se observou diferenças de percepção entre os grupos de vendedores e compradores.

A hipótese H4, que propôs que, na visão dos vendedores e compradores, há efeito positivo da cooperação mútua entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores, não foi suportada. Primeiro, na análise da amostra consolidada,

conforme Tabela 4, a relação entre cooperação mútua e vantagem competitiva foi significativa (p -valor com controles $< 0,050$), entretanto, o efeito foi negativo (Coef. $\Gamma = -0,095$), ou seja, a cooperação mútua entre vendedor e comprador influencia negativamente a vantagem competitiva da empresa vendedora. Quando comparados os efeitos das relações entre a cooperação mútua e a vantagem competitiva da empresa vendedora, não apareceu diferença significativa entre as percepções de vendedores e compradores (p -valor $> 0,050$), conforme demonstrado na Tabela 5. Segundo Bray et al. (2020), a cooperação está no cerne das relações e Høgevold et al. (2020) relataram que, em vendas, uma mentalidade relacional implica que tanto vendedores como compradores trabalhem juntos para obter benefícios mútuos, criando satisfação. Porém, a hipótese testada aqui foi rejeitada. Parece que a cooperação mútua entre vendedores e compradores diminui a vantagem competitiva da empresa vendedora, ao invés de aumentar.

Sobre o fato de vendedores e compradores cooperarem mutuamente, segundo os resultados, tender a diminuir a vantagem competitiva, pode-se supor que vendedores e compradores entendem que, quando cooperam demais, abrem mão de algumas vantagens (como preços, volumes de vendas e condições comerciais), o que pode reduzir a competitividade da empresa vendedora. Sugere-se que, se o vendedor ou o comprador oferecerem muita cooperação com a outra parte, pode acabar prejudicando os seus próprios resultados.

Sendo assim, destaca-se que, apesar de, para Bray et al. (2020), a cooperação ativa e o comprometimento nos relacionamentos B2B serem um recurso valioso, que oferecem a chave para alcançar uma vantagem competitiva, os resultados obtidos nesse estudo, conforme Tabela 4, demonstram que a cooperação mútua entre compradores e vendedores tende a diminuir a vantagem competitiva da empresa

vendedora. Sendo assim, parece que, em caso de muita cooperação mútua no relacionamento entre compradores e vendedores, isso pode acabar não sendo um fator de geração de vantagem competitiva, pelo contrário. Por fim, os resultados ainda mostram que, tanto para vendedores, quanto para compradores, ambos tendem a concordar que a cooperação mútua no relacionamento tende a diminuir a vantagem competitiva para a empresa dos vendedores, pois não se observou diferença na percepção entre os grupos de compradores e de vendedores.

Quanto à hipótese H5, que propôs que, tanto na percepção de vendedores, quanto na dos compradores, há efeito positivo da satisfação com o relacionamento entre vendedor e comprador sobre a vantagem competitiva da empresa vendedora, não tendo diferença de visões entre vendedores e compradores, foi suportada, pois a relação entre satisfação com relacionamento e vantagem competitiva foi significativa (p -valor com controles $<0,050$), conforme mostra a Tabela 4. Ainda, quando comparados os efeitos das relações satisfação com relacionamento e vantagem competitiva, não ocorreu diferença significativa entre as percepções de vendedores e compradores (p -valor $>0,050$), como apresentado na Tabela 5. Portanto, os resultados encontrados nesse estudo condizem com o que dizem Høgevoid et al. (2020), que afirmaram que a satisfação no relacionamento entre vendedores e compradores é considerada um impulsionador do negócio, tendendo a ser uma vantagem competitiva.

Somando-se a isso, Murphy e Sashi (2018) sugerem que, se os clientes estiverem satisfeitos, inclusive com o relacionamento, eles terão frequência nas compras e também estarão mais dispostos a adquirir outros produtos e serviços da empresa fornecedora. Ruiz-Martínez et al. (2019) relataram que os investimentos no relacionamento não só melhoram a satisfação em um momento específico, como também podem direcionar as atitudes futuras dos clientes.

Portanto, parece ser relevante investir na satisfação das partes com os relacionamentos entre vendedores e compradores, fato tal que tende a se converter em vantagem competitiva da empresa vendedora. Logo, em um contexto de mercado competitivo, no qual as empresas precisam se fortalecer e se destacar perante a concorrência, torna-se importante que a satisfação no relacionamento entre vendedor e comprador seja presente, por que construir, cultivar e manter a satisfação no relacionamento parece ser fonte de vantagem competitiva. Em resumo, os resultados encontrados nesse estudo mostram que, tanto compradores, quanto vendedores, tendem a concordar que a satisfação no relacionamento B2B parece melhorar a vantagem competitiva da empresa vendedora, pelo fato de que não se observou diferenças de percepção entre os vendedores e compradores respondentes da pesquisa.

E por fim, a hipótese H6 propôs que, na visão de vendedores e compradores, a satisfação com o chefe do vendedor modera as relações entre as dimensões do relacionamento B2B (políticas e práticas de relacionamento; confiança no relacionamento; compromisso no relacionamento; cooperação mútua; satisfação com o relacionamento) e a vantagem competitiva da empresa vendedora, aumentando a força do efeito das relações, sendo que não há diferença de visões entre vendedores e compradores. Essa hipótese sugere que a presença da satisfação com o chefe pode interferir na relação dos cinco construtos da escala B2B-RELPERF com a vantagem competitiva. Segundo Friend et al. (2013), a satisfação com o chefe é importante, pois os gerentes de vendas se esforçam para reter seus funcionários de alto desempenho, pois a satisfação com o trabalho também depende da satisfação com a supervisão.

Porém, as hipóteses H6a (p-valor com controles > 0,050), H6b (p-valor com controles > 0,050), H6c (p-valor com controles > 0,050) e H6d (p-valor com

controles $>0,050$), que dizem que a satisfação com o chefe dos vendedores modera as relações entre as políticas e práticas de relacionamento, a confiança no relacionamento, o compromisso no relacionamento e a cooperação mútua com a vantagem competitiva da empresa vendedora, tanto na visão do vendedor quanto na visão do comprador, foram rejeitadas, conforme mostra a Tabela 4. Isso parece sugerir que a satisfação com o chefe não interfere nas relações desses quatro construtos com a vantagem competitiva.

Portanto, a satisfação com o chefe não altera o resultado das relações. Independente da satisfação com o chefe, a relação de políticas e práticas de relacionamento da empresa vendedora com a vantagem competitiva da própria empresa foi significativa e positiva, a relação de confiança no relacionamento entre vendedor e comprador com a vantagem competitiva da empresa vendedora não foi significativa, a relação de compromisso no relacionamento entre vendedor e comprador com a vantagem competitiva da empresa vendedora também não foi significativa, e a relação de cooperação mútua entre vendedor e comprador com a vantagem competitiva da empresa vendedora foi significativa e negativa.

No caso da hipótese H6e, a moderação da satisfação com o chefe na relação da satisfação com o relacionamento e vantagem competitiva da empresa vendedora foi significativa (p -valor com controles $<0,050$), porém com influência negativa (Coef. $\Gamma = -0,085$). Ou seja, a satisfação com o chefe do vendedor tende a diminuir o efeito da satisfação no relacionamento na vantagem competitiva e, portanto, a hipótese não foi suportada. Na visão de vendedores e compradores, a satisfação com o chefe do vendedor pode atrapalhar, interferindo negativamente na relação. Parece que se os vendedores estiverem satisfeitos com o chefe, isso pode resultar em um endurecimento das relações com os compradores para obter mais vantagens para a

empresa e agradar o chefe, o que pode impactar negativamente na relação da satisfação do relacionamento do vendedor com o comprador com a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Já no caso dos compradores satisfeitos com o chefe do vendedor, podem porventura querer negociar diretamente com o chefe e não com o vendedor, enfraquecendo a relação da satisfação com o relacionamento entre vendedor e comprador com a vantagem competitiva da empresa vendedora. Segundo Guenzi et al. (2019), está bem estabelecido que os gerentes podem influenciar substancialmente o desempenho dos vendedores e as relações entre vendedores e compradores.

É preciso ressaltar também que, em nenhum caso, surgiram diferenças nas percepções entre vendedores e compradores. Quando comparados os efeitos das relações dos 5 construtos moderados pela satisfação com o chefe para influencia a vantagem competitiva da empresa vendedora, não ocorreram diferenças significativas entre as percepções de vendedores e compradores ($p\text{-valor} > 0,050$), como apresentado na Tabela 5.

Diante dos resultados encontrados, sugere-se que, entre os 5 construtos da escala B2B-RELPERF, na visão de vendedores e compradores, as políticas e práticas de relacionamento e a satisfação com o relacionamento podem impactar significativamente nas percepções de vantagem competitiva para a empresa vendedora, sendo que, segundo Ruiz-Martínez et al. (2019), são relevantes os estudos sobre os relacionamentos B2B que mostram os fatores que determinam relacionamentos de sucesso a longo prazo. Já as relações da confiança no relacionamento e do compromisso no relacionamento com a vantagem competitiva da empresa vendedora, foram rejeitadas, e isso significa que focar no desenvolvimento desses dois construtos não tendem a resultar em vantagem competitiva para empresa

vendedora. Quanto á relação da cooperação mútua com a vantagem competitiva, foi significativa porém negativa, ou seja, influencia negativamente a percepção de vantagem competitiva da empresa fornecedora, ou seja, quanto mais cooperação, menor a percepção de competitividade da empresa vendedora.

Para Di Benedetto e Lindgreen (2018), no mundo moderno dos negócios, as empresas buscam maneiras mais eficientes de propor valor para o cliente por meio do relacionamento e uma delas pode ser o chefe dos vendedores como um ator relevante para fomentar o relacionamento entre o seus vendedores e os clientes da empresa. Entretanto, quando se inseriu a satisfação com o chefe do vendedor como moderador, as relações das políticas e práticas de relacionamento, da confiança no relacionamento, do compromisso no relacionamento e da cooperação mútua no relacionamento com a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora, não se alteraram. Já a relação da satisfação com relacionamento com a vantagem competitiva da empresa vendedora tendo a satisfação com o chefe como moderador, teve efeito moderador significativo, porém negativo. Logo, a a satisfação com o chefe dos vendedores tende a reduzir o efeito da satisfação com o relacionamento na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Destaca-se que, em todas relações, não surgiram diferenças de percepção entre vendedores e compradores.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

Este estudo objetivou comparar as visões entre vendedores e compradores sobre o efeito das dimensões do relacionamento *business-to-business* (políticas e práticas de relacionamento, confiança no relacionamento, compromisso no relacionamento, cooperação mútua e satisfação com o relacionamento) na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Complementarmente, observou-se a satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora modera tais relações em ambas as visões de vendedores e compradores. De forma geral, as políticas e práticas de relacionamento e a satisfação com o relacionamento podem impactar nas percepções de vantagem competitiva para a empresa vendedora, tendendo a ser um fator positivo na formação de vantagem competitiva. Já a confiança e o compromisso no relacionamento tendem a não contribuir com a vantagem competitiva da empresa vendedora. Ademais, quanto à cooperação mútua, quanto maior, menor a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora.

Quando se inseriu a satisfação com o chefe do vendedor como moderador, somente a relação da satisfação com o relacionamento com a vantagem competitiva da empresa vendedora teve efeito moderador significativo e negativo. Portanto, a satisfação com o chefe dos vendedores tende a reduzir o efeito da satisfação com o relacionamento na percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Importante destacar que não surgiram diferenças de percepção entre vendedores e compradores. Assim sendo, pode-se concluir que investir em políticas e práticas de relacionamento e satisfação com o relacionamento tendem a ser importantes para a formação de vantagem competitiva da empresa vendedora. Mas não é o caso da

confiança e do compromisso no relacionamento, pois tendem a não contribuir com a vantagem competitiva da empresa vendedora. Ademais, sugere-se ter atenção à cooperação mútua, pois quanto maior, menor a percepção de vantagem competitiva.

Este estudo tem várias contribuições e implicações teóricas para a literatura de venda relacional B2B, sendo inovador ao comparar as visões de comprador e vendedor. Não foram encontradas evidências de estudos com este tipo de abordagem, sendo que os estudos já realizados focaram ou na visão do vendedor ou na visão do comprador, como em Friend et al. (2013). Assim sendo, este estudo trouxe novos conhecimentos para a literatura sobre vendedores e compradores no B2B. Também é uma novidade o fato de explorar a satisfação com o gerente de vendas da empresa vendedora como construto moderador da relação entre vendedores e compradores, verificando assim o impacto nas percepções de vantagem competitiva que toma por base o relacionamento de negócios. Observou-se que a satisfação com o chefe como moderador, que é uma novidade trazida neste estudo, impacta relação entre a satisfação com o relacionamento e a percepção de vantagem competitiva da empresa vendedora. Segundo Guenzi et al. (2019), está bem estabelecido que os gerentes podem influenciar o desempenho dos vendedores, especialmente ao afetar a satisfação dos mesmos com o seu trabalho e nas relações com os clientes dos vendedores, o que foi demonstrado aqui.

Considerando que o modelo de relações testado é inédito, fazendo o comparativo entre as visões de vendedores e compradores, se observou que as políticas e práticas de relacionamento e satisfação com o relacionamento contribuem para a percepção de vantagem competitiva, algo que é uma novidade na literatura. Chang et al. (2021) consideram que, no relacionamento comercial, o comprometimento tende a resultar em benefícios adicionais, como a fidelidade do

cliente, e Høgevold et al. (2020) afirmaram que relacionamentos de confiança são tão importantes para as partes que desejam se comprometer. Porém, diferente do esperado, confiança e compromisso não tenderam a ajudar na vantagem competitiva e, além disso, a cooperação pode atrapalhar, resultado que diverge da literatura existente, pois, segundo Bray et al. (2020), a cooperação ativa e o comprometimento dos funcionários são um recurso valioso, que oferece a chave para alcançar uma vantagem competitiva. Também contribuindo teoricamente, este estudo explorou separadamente os construtos da escala B2B-RELPEF de Lages et al. (2008), diferente de outros estudos que utilizaram a escala completa, sem separar os construtos, como em Bruhn et al. (2014) e Rahman, (2023).

Esse estudo também apresenta implicações e contribuições práticas para os profissionais de mercado aprenderem com os resultados aqui demonstrados. Traz novos conhecimentos para os gestores comerciais, considerando que os relacionamentos B2B são relevantes na determinação do valor e desempenho das empresas que vendem para outras empresas. Segundo Gaudenzi et al. (2021), a satisfação nos relacionamentos B2B é descrita como um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de trabalho de uma empresa com outra. Espera-se, portanto, que este estudo ajude os gestores de vendas a melhor compreenderem os aspectos relacionais que influenciam o comportamento dos compradores, para assim reformularem suas estratégias de vendas e direcionarem as atitudes de seus vendedores em busca das melhores estratégias para o aumento da eficiência nas negociações. Após os resultados obtidos, observou-se que vale focar em políticas e práticas de relacionamento e satisfação com o relacionamento, pois podem contribuir para a formação de vantagem competitiva. Já a confiança e o compromisso tendem a não ajudar na vantagem

competitiva e a cooperação mútua pode atrapalhar. Mostra-ser relevante também a constatação de que a percepção entre vendedores e compradores não divergiram nas questões de relacionamento, o que pode favorecer o desenvolvimento de estratégias e táticas de vendas B2B.

Deve-se ressaltar que este estudo possui limitações. Uma limitação está relacionada a amostra, pelo fato de que se utilizou a amostragem não probabilística por acessibilidade. Sendo assim, os resultados não podem ser generalizados pelo fato de que a técnica de amostragem utilizada permite evidenciar os comportamentos, porém não permite confirmá-los. Portanto, é interessante que o mesmo estudo seja feito com uma amostra probabilística, para que seja possível generalizar os resultados encontrados. Ademais, o corte transversal que foi utilizado no estudo captura a percepção dos respondentes no momento da coleta de dados do questionário, sendo que é sabido que esta percepção pode sofrer alterações com o passar do tempo, podendo alterar os resultados em momentos distintos. A recomendação para solucionar essa limitação é que os próximos estudos utilizem uma análise longitudinal, a fim de verificar se há alteração nas percepções dos respondentes com o passar do tempo.

Estudos futuros poderão avançar quanto à abrangência desse estudo, propondo a inclusão de novas variáveis no modelo testado, como, por exemplo, o tempo de relacionamento, a assiduidade no relacionamento, a agilidade no relacionamento, questões financeiras na relação comercial, o tamanho da empresa fornecedora, entre outros elementos para a formação de vantagem competitiva. Pode-se também ser sugeridos outros efeitos para além da percepção de vantagem competitiva, como definição de compra, definição de manutenção de relacionamento, entre outros. Além disso, seria interessante também a segmentação por nível

financeiro de clientes, haja visto que volumes maiores de movimentações financeiras podem sugerir construtos diferentes para a formação de vantagem competitiva no processo de fornecimento e relacionamentos B2B (credibilidade e reputação no mercado, valor percebido entre outros). Em resumo, esse estudo se mostrou inovador e relevante para o desenvolvimento comercial das empresas, e também abriu-se novas possibilidades para estudos sobre relacionamentos B2B.

REFERÊNCIAS

- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Mirroring the boss: Ethical leadership, emulation intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 897-912. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-018-3842-1>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491-500. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.008>
- Bhat, S. A., & Darzi, M. A. (2016). Customer relationship management. An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388-410. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160>
- Bido, D. S., & Silva, D. da. (2019). SmartPLS 3: Especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://www.redalyc.org/journal/5335/533559666009/533559666009.pdf>
- Brandl, B. (2021). Trust relationships in employment relationships: The role of trust for firm profitability. *International Journal of the Economics of Business*, 28(1), 139-161. <https://doi.org/10.1080/13571516.2020.1802213>
- Bray, M., Budd, J. W., & Macneil, J. (2020). The many meanings of co-operation in the employment relationship and their implications. *British Journal of Industrial Relations*, 58(1), 114-141. <https://doi.org/10.1111/bjir.12473>
- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 164-176. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.08.008>
- Chang, Y., Wang, X., Su, L., & Cui, A. P. (2021). B2B brand orientation, relationship commitment, and buyer-supplier relational performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(2), 324-336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2019-0454>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Ed.). *Modern methods for business research* (Chapter 10, pp. 295-336). Lawrence Erlbaum.

- ClienteSA. (2006, Fevereiro 14). *ADVB traça o perfil do vendedor B2B*. <https://portal.clientesa.com.br/cliente-sa/advb-traca-o-perfil-do-vendedor-b2b/>
- Comer, J. M., Machleit, K. A., & Lagace, R. R. (1989). Psychometric assessment of a reduced version of Indsales. *Journal of Business Research*, 18(4), 291-302. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(89\)90023-4](https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90023-4)
- Darweesh, R., & Abuareish, M. (2023). The effect of corporate governance on competitive advantage through organizational learning. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 10(4), 223–239. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7954404>
- Dhall, P. (2018). Role of the salesperson in sustaining the buyer-seller relationship in a B2B dyad. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 15/16(2), 65-72.
- Di Benedetto, C. A., & Lindgreen, A. (2018). The emergence of industrial marketing management as the leading academic journal in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 69, 5-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.023>
- Fischer, H., Seidenstricker, S., & Poeppelbuss, J. (2023). The triggers and consequences of digital sales: A systematic literature review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2102029>
- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Boutin, P. J. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.034>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- Friend, S. B., Johnson, J. S., Rutherford, B. N., & Hamwi, G. A. (2013). Indsales model: A facet-level job satisfaction model among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(4), 419-438. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330405>
- Gaudenzi, B., Confente, I., & Russo, I. (2021). Logistics service quality and customer satisfaction in B2B relationships: A qualitative comparative analysis approach. *TQM Journal*, 33(1), 125-140. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2020-0088>
- Guenzi, P., Rangarajan, D., Chaker, N. N., & Sajtos, L. (2019). It is all in good humor? Examining the impact of salesperson evaluations of leader humor on salesperson job satisfaction and job stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(4), 352-369. <https://doi.org/10.1080/08853134.2019.1598267>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least*

squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Jr., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Høgevoid, N., Svensson, G., & Otero-Neira, C. (2020). Trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in business relationships: A sales perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1685-1700. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0118>
- Hunt, S. D. (1997). Competing through relationships: Grounding relationship marketing in resource-advantage theory. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 431-445. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964484>
- Jones, E., Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of Business Research*, 56(4), 323-340. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00444-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00444-7)
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership performance relationship. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Lages, L. F., Lancastre, A., & Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 686-697. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.008>
- Mangus, S. M., Jones, E., Folse, J. A. G., & Sridhar, S. (2020). The interplay between business and personal trust on relationship performance in conditions of market turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1138-1155. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00722-6>
- Mallin, M. L., Hancock, T. D., Pullins, E. B., & Gammoh, B. S. (2022). Salesperson's perceived personal identification with supervisor and the relationship with turnover intention and performance: A mediated motivation model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 42(3), 243–264. <https://doi.org/10.1080/08853134.2022.2044345>
- Marolt, M., Zimmermann, H.-D., & Pucihar, A. (2022). Social Media Use and Business performance in SMEs: The mediating roles of relational social commerce capability

- and competitive advantage. *Sustainability* (2071-1050), 14(22), 15029. <https://doi.org/10.3390/su142215029>
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
- Naudé, P., & Sutton-Brady, C. (2019). Relationships and networks as examined in Industrial Marketing Management. *Industrial Marketing Management*, 79, 27-35. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.006>
- Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2023). Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of Business Research*, 156, 113525. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113525>
- Rapp, A., & Rouziou, M. (2023). Where we have been, where we are, and where we are heading: A perspective on sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 43(2), 85–88. <https://doi.org/10.1080/08853134.2023.2202325>
- Ruiz-Martínez, A., Frassetto, M., & Gil-Saura, I. (2019). How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1866-1878. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0289>
- Verčič, A. T., Galić, Z., & Žnidar, K. (2023). The relationship of internal communication satisfaction with employee engagement and employer attractiveness: Testing the joint mediating effect of the social exchange quality indicators. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313–1340. <https://doi.org/10.1177/23294884211053839>
- Wagner, J., & Benoit, S. (2015). Creating value in retail buyer–vendor relationships: A service-centered model. *Industrial Marketing Management*, 44, 166-179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.013>
- Whipple, J. M., Lynch, D. F., & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 507-518. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.008>
- Yang, Z., Jiang, Y., & Xie, E. (2019). Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective. *Industrial Marketing Management*, 82, 27-37. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.009>

APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS VENDEDORES

Construto	Cód.	Indicadores	Fontes
1 – B2B-RELPERF Dimensão: Políticas e práticas de relacionamento (PP)	PP1	A empresa para a qual trabalho tem políticas que mostram respeito pelos clientes.	Lages et al. (2008)
	PP2	A empresa para a qual trabalho possui práticas que facilitam a solução de problemas dos clientes.	
	PP3	A empresa para a qual trabalho resolve os problemas dos clientes rapidamente.	
2 - B2B-RELPERF Dimensão: Confiança no relacionamento (CF)	CF1	A empresa para a qual trabalho mostra-se confiável para os clientes.	Lages et al. (2008)
	CF2	A empresa para a qual trabalho tem alta integridade no trato com os clientes.	
	CF3	A empresa para a qual trabalho me dá informações e conselhos confiáveis para lidar com os clientes.	
3 - B2B-RELPERF Dimensão: Compromisso no relacionamento (CO)	CO1	Os relacionamentos com os clientes da empresa na qual trabalho são parcerias de longo prazo.	Lages et al. (2008)
	CO2	Os clientes dificilmente abandonam a empresa para a qual trabalho porque gostam de ser associados a ela.	
	CO3	Quero permanecer como colaborador da empresa para a qual trabalho porque tenho orgulho em estar associado a uma empresa que transmite uma imagem de credibilidade aos clientes.	
4 - B2B-RELPERF Dimensão: Cooperação mútua (CM)	CM1	Minha empresa e seus clientes interagem regularmente.	Lages et al. (2008)
	CM2	Existe uma comunicação aberta entre a empresa na qual trabalho e seus clientes.	
5 - B2B-RELPERF Dimensão: Satisfação no relacionamento (SR)	SR1	No geral, estou satisfeito com a forma como são conduzidos os relacionamentos entre a empresa na qual trabalho e seus clientes.	Lages et al. (2008)
	SR2	Estou satisfeito com o que a empresa na qual trabalho faz pelos clientes.	
	SR3	Se tivesse que escolher uma empresa para trabalhar, eu escolheria a empresa para a qual trabalho, pois ela cuida dos clientes.	
6 - Satisfação com o chefe (SC)	SC1	Meu gerente de vendas tem aptidão para tratar sua equipe.	Comer et al. (1989)
	SC2	Meu gerente de vendas está sempre atualizado.	
	SC3	Meu gerente de vendas realmente tenta escutar as ideias dos vendedores sobre as coisas.	
	SC4	Meu gerente de vendas faz um bom trabalho ajudando os vendedores a desenvolverem seu próprio potencial.	
	SC5	Meu gerente de vendas sempre foi justo ao negociar com os vendedores.	

Construto	Cód.	Indicadores	Fontes
	SC6	Meu gerente de vendas é inteligente.	
	SC7	Meu gerente de vendas faz com que a equipe de vendas trabalhe em conjunto.	
	SC8	Meu gerente de vendas dá crédito e faz elogios aos vendedores pelo trabalho bem executado.	
	SC9	Meu gerente de vendas cumpre suas promessas.	
	SC10	Meu gerente de vendas sabe muito sobre seu trabalho	
7 - Vantagem competitiva (VC)	VC1	A empresa para a qual trabalho é mais atenciosa com seus clientes do que os seus concorrentes.	Bhat e Darzi (2016)
	VC2	A empresa para a qual trabalho se relaciona melhor com os seus clientes quando comparado os seus concorrentes.	
	VC3	Os colaboradores da empresa na qual trabalho são mais bem treinados para se relacionar com os clientes do que os colaboradores de outras empresas.	

APÊNDICE B - QUADRO DE CONSTRUTOS COMPRADORES

Construto	Cód.	Indicadores	Fontes
1 – B2B-RELPERF Dimensão: Políticas e práticas de relacionamento (PP)	PP1	Meus melhores fornecedores tem políticas que mostram respeito pelos clientes.	Lages et al. (2008)
	PP2	Meus melhores fornecedores possuem práticas que facilitam a solução dos problemas dos clientes.	
	PP3	Meus melhores fornecedores resolvem os problemas dos clientes rapidamente.	
2 - B2B-RELPERF Dimensão: Confiança no relacionamento (CF)	CF1	Meus melhores fornecedores são confiáveis.	Lages et al. (2008)
	CF2	Meus melhores fornecedores têm alta integridade nos relacionamentos com os clientes.	
	CF3	Meus melhores fornecedores dão informações e conselhos confiáveis aos clientes.	
3 - B2B-RELPERF Dimensão: Compromisso no relacionamento (CO)	CO1	Os relacionamentos entre os meus melhores fornecedores e os seus clientes são parcerias de longo prazo.	Lages et al. (2008)
	CO2	Os clientes não abandonam meus melhores fornecedores porque gostam de serem associados a eles.	
	CO3	A maioria das empresas quer permanecer como cliente dos meus melhores fornecedores porque têm orgulho de estarem associados a empresas que transmitem uma imagem de credibilidade.	
4 - B2B-RELPERF Dimensão: Cooperação mútua (CM)	CM1	Meus melhores fornecedores buscam interagir com os seus clientes regularmente.	Lages et al. (2008)
	CM2	Existe uma comunicação aberta entre meus melhores fornecedores e seus clientes.	
5 - B2B-RELPERF Dimensão: Satisfação no relacionamento (SR)	SR1	No geral, os clientes dos meus melhores fornecedores estão satisfeitos com o relacionamento entre eles e o fornecedor.	Lages et al. (2008)
	SR2	Os clientes geralmente estão satisfeitos com o que meus melhores fornecedores fazem por eles.	
	SR3	Se tivesse que escolher um fornecedor, eu escolheria os meus melhores fornecedores, pois ele cuidam dos seus clientes.	

Construto	Cód.	Indicadores	Fontes
6 - Satisfação com o chefe (SC)	SC1	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores têm aptidão para tratar com as suas equipes.	Comer et al. (1989)
	SC2	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores estão sempre atualizados.	
	SC3	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores tentam escutar as ideias dos clientes sobre as coisas.	
	SC4	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores fazem um bom trabalho ajudando os clientes a se desenvolverem.	
	SC5	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores sempre são justos ao negociarem.	
	SC6	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores são inteligentes.	
	SC7	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores motivam os clientes a trabalharem em parceria.	
	SC8	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores dão créditos e fazem elogios aos seus vendedores quando o trabalho deles junto aos clientes é bem executado.	
	SC9	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores cumprem suas promessas	
	SC10	Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores sabem muito sobre os relacionamentos da sua empresa com os clientes.	
7 - Vantagem competitiva (VC)	VC1	Meus melhores fornecedores são mais atenciosos do que os demais fornecedores.	Bhat e Darzi (2016)
	VC2	Meus melhores fornecedores se relacionam melhor com os compradores do que outros fornecedores.	
	VC3	Meus melhores fornecedores treinam melhor sua equipe para se relacionar com os clientes quando comparado com outros fornecedores.	

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA VENDEDORES

Sou aluno de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Estou desenvolvendo uma pesquisa no campo de Marketing sobre vendedores. Gostaria de contar com a sua contribuição ao responder esse breve questionário. Por favor, leia atentamente as instruções e responda de acordo com sua opinião. Você não precisa se identificar, mantereí sigilo das suas respostas. Sua participação é muito importante para o sucesso deste trabalho, Muito Obrigado! Se puder, compartilhe este link.

Aluno Thiago Bassetti Batista Professor Emerson W. Mainardes (orientador)

Você é um vendedor que vende para outras empresas?

Sim

Não

Nas questões a seguir, responda de acordo com a sua percepção, ou seja, se você concorda ou discorda das afirmações. As respostas deverão seguir uma escala de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

1. A empresa para a qual trabalho tem políticas que mostram respeito pelos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
2. A empresa para a qual trabalho possui práticas que facilitam a solução de problemas dos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
3. A empresa para a qual trabalho resolve os problemas dos clientes rapidamente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
4. A empresa para a qual trabalho mostra-se confiável para os clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
5. A empresa para a qual trabalho tem alta integridade no trato com os clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
6. A empresa para a qual trabalho me dá informações e conselhos confiáveis para lidar com os clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
7. Os relacionamentos com os clientes da empresa na qual trabalho são parcerias de longo prazo. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
8. Os clientes dificilmente abandonam a empresa para a qual trabalho porque gostam de ser associados a ela. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
9. Quero permanecer como colaborador da empresa para a qual trabalho porque tenho orgulho em estar associado a uma empresa que transmite uma imagem de credibilidade aos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
10. Minha empresa e seus clientes interagem regularmente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
11. Existe uma comunicação aberta entre a empresa na qual trabalho e seus clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
12. No geral, estou satisfeito com a forma como são conduzidos os relacionamentos entre a empresa na qual trabalho e seus clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
13. Estou satisfeito com o que a empresa na qual trabalho faz pelos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
14. Se tivesse que escolher uma empresa para trabalhar, eu escolheria a empresa para a qual trabalho, pois ela cuida dos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
15. Meu gerente de vendas tem aptidão para tratar sua equipe. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
16. Meu gerente de vendas está sempre atualizado. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
17. Meu gerente de vendas realmente tenta escutar as ideias dos vendedores sobre as coisas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
18. Meu gerente de vendas faz um bom trabalho ajudando os vendedores a desenvolverem seu próprio potencial. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
19. Meu gerente de vendas sempre foi justo ao negociar com os vendedores. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
20. Meu gerente de vendas é inteligente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
21. Meu gerente de vendas faz com que a equipe de vendas trabalhe em conjunto. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
22. Meu gerente de vendas dá crédito e faz elogios aos vendedores pelo trabalho bem executado. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
23. Meu gerente de vendas cumpre suas promessas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
24. Meu gerente de vendas sabe muito sobre seu trabalho. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

25. A empresa para a qual trabalho é mais atenciosa com seus clientes do que os seus concorrentes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

26. A empresa para a qual trabalho se relaciona melhor com os seus clientes quando comparado os seus concorrentes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

27. Os colaboradores da empresa na qual trabalho são mais bem treinados para se relacionar com os clientes do que os colaboradores de outras empresas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

Seu sexo

Feminino. Masculino

Sua escolaridade

Ensino Fundamental ou menos

Ensino Médio/Técnico

Ensino Superior

Pós-graduação

Outra

Sua Idade

Menos de 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 anos ou mais

Sua renda familiar mensal

Até 1.800 reais

De 1.801 a 4.500 reais

De 4.501 a 6.300 reais

De 6.301 a 9.000 reais

Mais do que 9.001 reais

Quanto tempo atua como vendedor?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

Quanto tempo no emprego atual?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

O que vende principalmente?

Insumos agrícolas

Automóveis

- Bebidas
- Matéria-prima para indústrias
- Serviços
- Outros produtos ou serviços

Qual principal canal de atendimento aos clientes?

- Presencial
- Telefone
- Whatsapp
- e-mail
- Outro

Valor médio de venda mensal?

- Até 10.000 reais
- De 10.001 a 50.000 reais
- De 50.001 a 100.000 reais
- De 100.001 a 500.000 reais
- Mais do que 500.000 reais

Qual faturamento atual mensal da empresa em que trabalha?

- Até 100.000 reais
- De 100.001 a 500.000 reais
- De 500.001 a 1.000.000 reais
- De 1.000.001 a 5.000.000 reais
- Mais do que 5.000.000 reais

Quantos colaboradores tem a empresa em que trabalha?

- Até 10
- De 11 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 500
- Mais do que 501

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA COMPRADORES

Sou aluno de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE). Estou desenvolvendo uma pesquisa no campo de Marketing sobre compradores. Gostaria de contar com a sua contribuição ao responder esse breve questionário. Por favor, leia atentamente as instruções e responda de acordo com sua opinião. Você não precisa se identificar, mantere sigilo das suas respostas. Sua participação é muito importante para o sucesso deste trabalho, Muito Obrigado! Se puder, compartilhe este link.

Aluno Thiago Bassetti Batista Professor Emerson W. Mainardes (orientador)

Voce é comprador de alguma empresa?

Sim

Não

Nas questões a seguir, responda de acordo com a sua percepção, ou seja, se você concorda ou discorda das afirmações. As respostas deverão seguir uma escala de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

1. Meus melhores fornecedores tem políticas que mostram respeito pelos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
2. Meus melhores fornecedores possuem práticas que facilitam a solução dos problemas dos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
3. Meus melhores fornecedores resolvem os problemas dos clientes rapidamente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
4. Meus melhores fornecedores são confiáveis. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
5. Meus melhores fornecedores têm alta integridade nos relacionamentos com os clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
6. Meus melhores fornecedores dão informações e conselhos confiáveis aos clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
7. Os relacionamentos entre os meus melhores fornecedores e os seus clientes são parcerias de longo prazo. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
8. Os clientes não abandonam meus melhores fornecedores porque gostam de serem associados a eles. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
9. A maioria das empresas quer permanecer como cliente dos meus melhores fornecedores porque tem orgulho de estarem associados a empresas que transmitem uma imagem de credibilidade. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
10. Meus melhores fornecedores buscam interagir com os seus clientes regularmente. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
11. Existe uma comunicação aberta entre meus melhores fornecedores e seus clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
12. No geral, os clientes dos meus melhores fornecedores estão satisfeitos com o relacionamento entre eles e o fornecedor. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
13. Os clientes geralmente estão satisfeitos com o que meus melhores fornecedores fazem por eles. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
14. Se tivesse que escolher um fornecedor, eu escolheria os meus melhores fornecedores, pois ele cuidam dos seus clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
15. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores têm aptidão para tratar com as suas equipes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
16. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores estão sempre atualizados. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
17. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores tentam escutar as ideias dos clientes sobre as coisas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
18. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores fazem um bom trabalho ajudando os clientes a se desenvolverem. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
19. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores sempre são justos ao negociarem. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
20. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores são inteligentes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)
21. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores motivam os clientes a trabalharem em parceria. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

22. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores dão créditos e fazem elogios aos seus vendedores quando o trabalho deles junto aos clientes é bem executado. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

23. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores cumprem suas promessas. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

24. Os gerentes de vendas dos meus melhores fornecedores sabem muito sobre os relacionamentos da sua empresa com os clientes. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

25. Meus melhores fornecedores são mais atenciosos do que os demais fornecedores. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

26. Meus melhores fornecedores se relacionam melhor com os compradores do que outros fornecedores. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

27. Meus melhores fornecedores treinam melhor sua equipe para se relacionar com os clientes quando comparado com outros fornecedores. (DT) 1 2 3 4 5 (CT)

Seu sexo

Feminino. Masculino

Sua escolaridade

Ensino Fundamental ou menos

Ensino Médio/Técnico

Ensino Superior

Pós-graduação

Outra

Sua Idade

Menos de 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 anos ou mais

Sua renda familiar mensal

Até 1.800 reais

De 1.801 a 4.500 reais

De 4.501 a 6.300 reais

De 6.301 a 9.000 reais

Mais do que 9.001 reais

Quanto tempo atua como comprador?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

Quanto tempo no emprego atual?

Menos de 1 ano

Entre 1 a 5 anos

Entre 5 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

O que mais compra?

Insumos agrícolas

Automóveis

Bebidas

Matéria-prima para indústrias

Serviços

Outros produtos ou serviços

Qual principal forma de atendimento aos vendedores?

Presencial

Telefone

Whatsapp

e-mail

Outros

Valor médio de compra mensal?

Até 10.000 reais

De 10.001 a 50.000 reais

De 50.001 a 100.000 reais

De 100.001 a 500.000 reais

Mais do que 500.000 reais

Qual faturamento atual mensal da empresa em que trabalha?

Até 100.000 reais

De 100.001 a 500.000 reais

De 500.001 a 1.000.000 reais

De 1.000.001 a 5.000.000 reais

Mais do que 5.000.000 reais

Quantos colaboradores tem a empresa em que trabalha?

Até 10

De 11 a 50

De 51 a 100

De 101 a 500

Mais do que 501

APÊNDICE E - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA VENDEDORES

Variáveis de controle	Itens	Freq.	%
Sexo	Feminino	64	22,93
	Masculino	215	77,06
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	17	6,09
	Ensino médio/técnico	153	54,83
	Ensino superior	89	31,89
	Pós graduação	14	5,01
	Outra	6	2,15
Idade	Menos de 25 anos	23	8,24
	25 a 34 anos	107	38,35
	35 a 44 anos	93	33,33
	45 a 54 anos	39	13,97
	55 anos ou mais	17	6,09
Renda familiar mensal	Até 1.800 reais	16	5,73
	De 1.801 a 4.500 reais	80	28,67
	De 4.501 a 6.300 reais	99	35,48
	De 6.301 a 9.000 reais	56	20,07
	Acima de 9.001 reais	28	10,03
Quanto tempo atua como vendedor	Menos de 1 ano	55	19,71
	Entre 1 e 5 anos	91	32,61
	Entre 5 e 10 anos	48	17,20
	Entre 10 e 15 anos	27	9,67
	Mais de 15 anos	58	20,78
Quanto tempo no emprego atual	Menos de 1 ano	62	22,22
	Entre 1 e 5 anos	115	41,21
	Entre 5 e 10 anos	51	18,27
	Entre 10 e 15 anos	25	8,96
	Mais de 15 anos	26	9,31
O que vende principalmente	Insumos agrícolas	11	3,94
	Automóveis	11	3,94
	Bebidas	118	42,29
	Matéria-prima para industrias	9	3,22

Variáveis de controle	Itens	Freq.	%
	Serviços	20	7,16
	Outros produtos ou serviços	110	39,42
Qual principal canal de atendimento aos clientes	Presencial	232	83,15
	Telefone	26	9,31
	<i>Whatsapp</i>	14	5,01
	E-mail	4	1,43
	Outros	3	1,07
Valor médio de venda mensal (em R\$)	Até 10.000 reais	18	6,45
	Entre 10.001 e 50.000	45	16,12
	Entre 50.001 e 100.000	70	25,08
	Entre 100.001 e 500.000	106	37,99
	Acima de 500.000	40	14,33
Qual faturamento atual mensal da empresa em que trabalha (em R\$)	Até 100.000	24	8,60
	Entre 100.001 e 500.000	62	22,22
	Entre 500.001 e 1.000.000	47	16,84
	Entre 1.000.001 e 5.000.000	59	21,14
	Mais de 5.000.001	87	31,18
Quantos colaboradores tem a empresa em que trabalha	Até 10	56	20,07
	Entre 11 e 50	93	33,33
	Entre 51 e 100	37	13,26
	Entre 101 e 500	67	24,01
	Mais do que 501	26	9,31

Fonte: dados da pesquisa (2023).

APÊNDICE F - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA COMPRADORES

Variáveis de controle	Itens	Freq.	%
Sexo	Feminino	90	30
	Masculino	210	70
Escolaridade	Ensino fundamental ou menos	31	10,33
	Ensino médio/técnico	129	43
	Ensino superior	93	31
	Pós graduação	23	7,66
	Outra	24	8
Idade	Menos de 25 anos	14	4,66
	25 a 34 anos	96	32
	35 a 44 anos	102	34
	45 a 54 anos	64	21,33
	55 anos ou mais	24	8
Renda familiar mensal	Até 1.800 reais	35	11,66
	De 1.801 a 4.500 reais	89	29,66
	De 4.501 a 6.300 reais	96	32
	De 6.301 a 9.000 reais	56	18,66
	Acima de 9.001 reais	24	8
Quanto tempo atua como comprador	Menos de 1 ano	38	12,66
	Entre 1 e 5 anos	125	41,66
	Entre 5 e 10 anos	72	24
	Entre 10 e 15 anos	33	11
	Mais de 15 anos	32	10,66
Quanto tempo no emprego atual	Menos de 1 ano	29	9,66
	Entre 1 e 5 anos	127	42,33
	Entre 5 e 10 anos	66	22
	Entre 10 e 15 anos	45	15
	Mais de 15 anos	33	11
O que mais compra	Insumos agrícolas	6	2
	Automóveis	5	1,66
	Bebidas	166	55,33
	Matéria-prima para indústrias	20	6,66

Variáveis de controle	Itens	Freq.	%
	Serviços	21	7
	Outros produtos ou serviços	82	27,33
Qual principal canal de atendimento aos vendedores	Presencial	235	78,33
	Telefone	25	8,33
	Whatsapp	28	9,33
	E-mail	8	2,66
	Outros	4	1,33
Valor médio de compra mensal (em R\$)	Até 10.000 reais	78	26
	Entre 10.001 e 50.000	82	27,33
	Entre 50.001 e 100.000	67	22,33
	Entre 100.001 e 500.000	40	13,33
	Acima de 500.000	33	11
Qual faturamento atual mensal da empresa em que trabalha (em R\$)	Até 100.000	117	39
	Entre 100.001 e 500.000	94	31,33
	Entre 500.001 e 1.000.000	38	12,66
	Entre 1.000.001 e 5.000.000	17	5,66
	Mais de 5.000.001	34	11,33
Quantos colaboradores tem a empresa em que trabalha	Até 10	165	55
	Entre 11 e 50	82	27,33
	Entre 51 e 100	19	6,33
	Entre 101 e 500	17	5,66
	Mais do que 501	17	5,66

Fonte: dados da pesquisa (2023).