

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGOCIOS**

MARINA VASCONCELOS FÁVARO

**O VALOR DO RELACIONAMENTO ENTRE AS PADARIAS E OS
FORNECEDORES DE CAFÉ NAS REGIÕES DE ALTA RENDA DO
DISTRITO FEDERAL**

PUBLICAÇÃO: Nº DISSERTAÇÃO/2021

**Brasília/DF
2021**

MARINA VASCONCELOS FÁVARO

**O VALOR DO RELACIONAMENTO ENTRE AS PADARIAS
E OS FORNECEDORES DE CAFÉ NAS REGIÕES DE ALTA RENDA
DO DISTRITO FEDERAL**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio Carvalho

**Brasília/DF
2021**

FAVARO, M.V. O valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café nas regiões de alta renda do Distrito Federal. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária. Universidade de Brasília, 2021.

Documento formal, autorizando a reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citadas a fonte.

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARINA VASCONCELOS FÁVARO

O VALOR DO RELACIONAMENTO ENTRE AS PADARIAS E OS FORNECEDORES DE CAFÉ NAS REGIÕES DE ALTA RENDA DO DISTRITO FEDERAL

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte banca Examinadora:



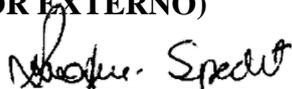
Prof. Dr. José Márcio Carvalho – UNB
(ORIENTADOR)



Prof. Dr. Karim Marini Thomé – UNB
(EXAMINADOR INTERNO)



Prof. Dr. José Elenilson Cruz - PPGAGRO UFG
(EXAMINADOR EXTERNO)



Profa Dra. Vânia Ferreira Roque-Specht – UNB
(EXAMINADOR SUPLENTE)

Brasília, 28 de julho de 2021.

Dedico esta dissertação ao meu querido esposo Sandro e aos meus amados pais Elza e Adalberto que me possibilitaram chegar até aqui.

TEXTO DE AGRADECIMENTO

Mais do que nunca, em um momento tão difícil como este, no qual estamos vivenciando um cenário pandêmico, agradeço a Deus a oportunidade de chegar ao final desta travessia.

Aos meus familiares, agradeço à minha mãe, professora Elza de Souza Vasconcellos Fávares, que me ensinou o valor dos estudos, o amor à leitura, por ser meu exemplo de força, determinação, honestidade e retidão nesta vida, por ter sido meu exemplo neste ofício tão valoroso.

Ao meu pai, Adalberto Francisco Sawaya Fávares, que sempre se esforçou, além de suas próprias possibilidades, para garantir a melhor formação nos estudos que eu poderia ter recebido. À Maria de Fátima Marques Fávares por ter escolhido estar ao lado de meu pai e ter me acolhido como uma filha.

À minha irmã, Letícia Vasconcellos Fávares, por ser uma alegria em minha vida, a estar ao meu lado e acreditar em mim em todos os momentos.

Aos meus amigos que foram minha inspiração nesta caminhada, Denise Neves, Sther Greco, Keyla de Oliveira, Flávia Mulinari, Hugo Ramalho e Rodrigo Fonseca. Aos meus colegas do mestrado, em especial à Letícia Assencio, Nádia Neves, Tafarel Gois, João Vitor, Alencar Libânio pelas trocas que tivemos neste percurso.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios (Propaga), da Universidade de Brasília (UnB), profa Dra. Ana Maria Junqueira; prof. Dr. Karim Marini; prof. Dra. Maria Júlia Pantoja; prof. Dr. Marlon Brisola; prof. Dr. Mauro Del Grossi; profa. Dra. Suzana Valle Lima; prof. Dr. Antônio de Castro, por terem me recebido no programa e compartilhado tanto conhecimento.

Ao meu professor e orientador, prof. Dr. José Márcio Carvalho, pelo acompanhamento e auxílio, principalmente, nos momentos que parecia que não iria conseguir prosseguir com minha pesquisa.

Ao diretor da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), Sr. Emerson Amaral, por ter me recebido e me auxiliado com a veiculação do questionário, entre os gestores e proprietários de padarias do Distrito Federal, para que fosse possível a realização desta pesquisa.

Ao professor Dr. José Elenilson Cruz que foi membro da minha banca de defesa de dissertação e ampliou meus horizontes na avaliação dos dados da minha pesquisa, assim como

pelo seu comprometimento e paixão no que faz, por ser uma das pessoas mais generosas que já conheci, meus sinceros agradecimentos.

Em especial, ao meu esposo, Sandro Dias Monteiro, e às minhas enteadas, Maria Fernanda Dias Monteiro e Maria Luiza Dias Monteiro, que estiveram comigo durante toda esta caminhada, me dando apoio, força, carinho e não me deixaram desistir nas tantas dificuldades encontradas nesta trajetória. Sem vocês, eu não chegaria até aqui.

RESUMO

O setor de padarias no Brasil possui representatividade econômica no país, reunindo mais de 70 mil empresas e movimentando mais de R\$ 95 bilhões em 2019. Com relação ao café, o Brasil ocupa a primeira posição dentre os países exportadores de café e a segunda posição entre os países consumidores da bebida. O objetivo central desta pesquisa é conhecer como as padarias de classe social alta e média alta no Distrito Federal se relacionam com seus fornecedores de café. Para esse propósito, foi utilizado o modelo empírico de Ruiz-Martinez *et al.* (2018, 2019) que consideram o valor do relacionamento *Business-to-Business* (B2B) como um construto de ordem superior formado por três eixos: produto; tecnologia; e relacional. A pesquisa quantitativa contou com a aplicação de um questionário aos gestores das padarias responsáveis pelos processos de compra e contato com fornecedores, contando com 83 respostas válidas. A validação do modelo teórico foi realizada pela técnica de modelagem de equações estruturais pelo método de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Os resultados obtidos confirmaram as hipóteses geradas na pesquisa e consideraram que o valor do relacionamento entre os segmentos possui um efeito positivo e significativo na satisfação e na lealdade das padarias com seu fornecedor de café. A pesquisa teve como limitações fazer uso de uma amostra por conveniência, não podendo, desta forma, serem os resultados generalizados. Como sugestões de pesquisas futuras, sugeriu-se a ampliação da amostra estudada, como também uma pesquisa qualitativa exploratória para melhor adequação dos itens de verificação das variáveis dos eixos do valor de relacionamento entre os segmentos.

Palavras-chave: Padarias. Fornecedores de café. Relacionamento entre empresas. Valor do relacionamento. Pesquisa quantitativa. PLS-SEM.

ABSTRACT

The bakery sector in Brazil is economically representative in the country, bringing together more than 70,000 companies and moving more than R\$ 95 billion in 2019. With regard to coffee, Brazil occupies the first position among coffee exporting countries and the second position among drinking countries. Knowing how bakeries and their coffee suppliers are related in high and medium-high income regions in the Federal District is the main objective of this research. For this purpose, the empirical model of Ruiz-Martinez *et al.* (2018, 2019), which considers the value of the B2B relationship as a higher-order construct formed by three axes called the product, technology and relational axis. The quantitative research included the application of a questionnaire to bakery managers responsible for the purchasing processes and contact with suppliers, with 83 valid responses. Validation of the theoretical model was performed using the technique of structural equation modeling using the partial least squares method (PLS-SEM). The results obtained were able to confirm the hypotheses generated by the research, which considered that the value of the relationship between the segments has a positive and significant effect on the satisfaction and loyalty of bakeries with their coffee supplier. And also that the satisfaction in the relationship between these companies positively and significantly influences the loyalty between them. The research had the limitations of using a convenience sample, and the results cannot, therefore, be generalized. As suggestions for future research, the expansion of the studied sample was suggested, as well as an initial exploratory qualitative research for better adequacy of the verification items of the variables of the axes of the relationship value between the segments.

Keywords: Bakeries. Coffee suppliers. Business-to-business relationship. Relationship value. Quantitative research. PLS-SEM.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1** – Faturamento do Setor de Panificação e Confeitaria no Brasil em Bilhões de Reais;
- Gráfico 2** – Classificação das empresas no Programa de Qualidade do Café (PQC): 954 marcas certificadas;
- Gráfico 3** – Número de artigos selecionados por periódico de publicação;
- Gráfico 4** – Resultado da verificação das análises estatísticas utilizadas nos artigos de revisão sistemática de literatura;
- Gráfico 5** – Número de respondentes quanto à função/cargo exercido na empresa;
- Gráfico 6** – Número de respostas por região administrativa no Distrito federal;
- Gráfico 7** – Número de respostas por grupos 1 e 2 (Alta renda e Média-alta renda);
- Gráfico 8** – Número de respostas por número de empregados (Sebrae, 2013);
- Gráfico 9** – Número de respostas por Faturamento da empresa (BNDES, 2020);
- Gráfico 10** – Amostra por tipo de definição de negócio de padaria (ITPC, 2014);
- Gráfico 11** – Número de respostas quanto à forma (método de extração) de maior consumo de café na padaria;
- Gráfico 12** – Número da mostra por método de extração de café que é ofertado na padaria;
- Gráfico 13** – Amostra quanto à forma de aquisição do café pelas padarias;
- Gráfico 14** – Número da amostra por tipo de certificado do café vendido na padaria.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** – Tipos e definições de padarias segundo Saab *et al.* (2001);
- Quadro 2** – Tipos e definições de padarias segundo ITPC (2014);
- Quadro 3** – As 10 maiores empresas da indústria de café no Brasil por faturamento;
- Quadro 4** – Recomendações Técnicas da ABIC para notas de qualidade global em cafés;
- Quadro 5** – Critérios da busca de Revisão Sistemática de Literatura: “B2B relation* value” or Business-to-Business relation value”. Período pesquisado: 1999 – 2020 (20 anos);
- Quadro 6** – Estudos empíricos sobre valor do relacionamento entre empresas;
- Quadro 7** – Contexto da Relação B2B dos artigos empíricos selecionados;
- Quadro 8** – Agrupamento dos artigos baseados na variável dependente final do modelo;
- Quadro 9** – Atividades realizadas para a aplicação do questionário e desenvolvimento da pesquisa;
- Quadro 10** – Classificação do porte de acordo com o número de funcionários e faturamento bruto anual;
- Quadro 11** – Critérios de Avaliação do modelo de medição de construções de ordem superior;
- Quadro 12** – Conclusões das hipóteses propostas pelo modelo conceitual;

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1** – Ranking das padarias por estado brasileiro: em número absoluto, relativo à população e relativo à área (m²)
- Tabela 2** – Consumo Mundial de Trigo no período de 2017 – 2019 (em milhões de toneladas);
- Tabela 3** – Preço médio dos cafés certificados e não associados na ABIC (2020);
- Tabela 4** – Agrupamento das Regiões Administrativas do Distrito Federal;
- Tabela 5** – Quantitativo de padarias através do *Google Maps*;
- Tabela 6** – Tamanho da amostra recomendada no PLS – SEM para um poder estatístico de 80%;
- Tabela 7** – Tipo de padarias *versus* tipo de café servido por classificação dos grãos;
- Tabela 8** – Tipo de padaria *versus* método de extração de café servido;
- Tabela 9** – Tipos de padarias *versus* forma mais consumida de café;
- Tabela 10** – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo Conceitual;
- Tabela 11** – Matriz de correlação entre as variáveis;
- 11a** – Eixo Produto (Eixo P);
 - 11b** – Eixo de tecnologia (EIXO T);
 - 11c** – Eixo Relacional (Eixo R);
- Tabela 12** - Análise da normalidade dos construtos por meio dos testes Skewness e Kurtosis
- Tabela 13** – Matriz de cargas fatoriais (*crossloading*) (n=83);
- Tabela 14** – Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=83). Antes da retirada das variáveis;
- Tabela 15** – Indicadores dos construtos que foram excluídos segundo critério de cargas fatoriais e variância média extraída (AVE);
- Tabela 16** – Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=83). Depois da retirada das variáveis;
- Tabela 17** – Matriz de correlações entre as Variáveis Latentes (VL) (n=83);
- 17a** – Variáveis de Primeira Ordem;
 - 17b** – Variáveis do Modelo;
- Tabela 18** – Resultados da avaliação da multicolinearidade no modelo de mensuração;
- Tabela 19** – Relação estrutural entre os construtos do modelo;

Tabela 20 – Resultados de R^2 no Modelo Estrutural;

Tabela 21 – Valor Q^2 para as variáveis latentes do modelo de mensuração;

Tabela 22 – Resultado dos efeitos de cada variável nos eixos de sustentação do construto valor do relacionamento (EIXO P, EIXO T e EIXO R) no Modelo Estrutural;

Tabela 23 – Efeitos indiretos específicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de Componentes Confirmatória pelo PLS Smart 3;

Figura 2 – Modelo de Mensuração pelo PLS Smart 3;

Figura 3 – Modelo estrutural com valor do relacionamento como variável latente de segunda ordem (com abordagem em dois estágios) no PLS Smart 3;

Figura 4 – Modelo Estrutural Final pelo Algoritmo PLS;

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Contextualização do Assunto.....	38
1.2 Formulação do problema.....	20
1.3 Objetivo Geral.....	20
1.4 Objetivos Específicos.....	20
1.5 Justificativa.....	20
1.6 Estrutura e Organização do Trabalho.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Relações Interorganizacionais.....	22
2.2 Relações entre Empresas: Convergência entre as Áreas de Operações e Marketing.....	24
2.3 Social Exchange Theory (SET) e pesquisas na área de negócios.....	25
2.4 Relacionamento entre empresas.....	27
2.4.1 O Valor do Relacionamento entre Empresas.....	28
2.4.2 A Satisfação no Relacionamento entre Empresas.....	29
2.4.3. A Lealdade no Relacionamento entre Empresas.....	30
2.5 Construção do Modelo Teórico de Pesquisa e Hipóteses de Pesquisa.....	31
2.5.1 Valor do Relacionamento: Eixo do Produto, Eixo de Tecnologia e Eixo Relacional.....	32
2.5.2 Modelo Conceitual.....	33
2.5.3 Hipóteses de Pesquisa.....	33
3. PANORAMA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E DE CAFÉ NO BRASIL.....	36
3.1 Indústria de Panificação.....	36
3.1.1 Padarias: definição e classificação.....	36
3.1.2 Segmentação das padarias.....	39
3.2 Panorama da Agroindústria de Beneficiamento de Café	43
3.2.1 Programa de Qualidade do Café (PQC) - Categorias de Qualidade do Café.....	45
3.2.2 A Associação de Cafés Especiais da América (SCAA) e Cafés Especiais.....	47
4. MÉTODO.....	49
4.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	49

4.2 Procedimentos para a Definição do Modelo Teórico.....	49
4.2.1 Revisão Sistemática de Literatura.....	49
4.2.2 Discussão dos Artigos: Variável Dependente Final do Modelo Conceitual.....	55
4.3 Pesquisa Quantitativa.....	56
4.3.1 Definição de População e Amostra.....	56
4.3.1.1 Agrupamento das Regiões Administrativas.....	57
4.3.1.2 Tamanho da Amostra.....	58
4.3.2 Disponibilização do Questionário.....	60
4.3.2.1 Pré-teste.....	61
4.3.2.2 Questionário.....	62
4.3.3 Análise Estatística do Modelo.....	63
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	64
5.1 Caracterização da Amostra.....	64
5.2 Aplicação da Modelagem de Equações Estruturais – Método Mínimos Quadrados Parciais, Proposta por Hair <i>et al.</i> (2014) e Utilizado por Ruiz Martínez <i>et al.</i> (2018, 2019)	75
.....	75
5.2.1 Estágio 1: Especificação do Modelo Estrutural.....	76
5.2.2 Estágio 2: Especificação do Modelo de Mensuração.....	76
5.2.3 Estágio 3: Coleta e Exame de Dados.....	77
5.2.3.1 Análise das Correlações dos Construtos.....	79
5.2.3.2 Avaliação de <i>outliers</i> : univariados e multivariados.....	81
5.2.3.3 Distribuição dos Dados.....	82
5.2.4 Estágio 4: Estimação do Modelo de Caminhos pelo Algoritmo PLS-SEM.....	84
5.2.4.1 Análise de Componentes Confirmatória (ACC).....	84
5.2.5 Estágio 5: Avaliação dos Resultados do Algoritmo PLS – SEM para os modelos de mensuração.....	85
5.2.6 Estágio 6: Avaliação dos Resultados do Algoritmo PLS-SEM para o Modelo Estrutural com variável latente de segunda ordem (com abordagem em dois estágios)...	91
5.2.6.1 Confiabilidade e Validade.....	93
5.2.6.2 Avaliação da Multicolineridade do Modelo Estrutural.....	95
5.2.6.3 Avaliação da Relevância e Significância das variáveis do modelo de mensuração.....	96
5.2.6.4 Coeficiente de determinação (Valores de R^2).....	97

5.2.6.5 Relevância preditiva do construto (Q^2).....	98
5.3 Discussão dos Resultados.....	99
6. CONCLUSÃO.....	105
7. REFERÊNCIAS.....	107
APÊNDICES.....	117

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Assunto

A maneira como as empresas estão interligadas, atualmente, levou a uma ampliação do dimensionamento de cadeia para rede de suprimentos, conforme sugeriram Axelsson e Easton (1992). Este fato ocorre devido à crescente "complexidade" das estruturas de suprimentos contemporâneas e às relações "interconectadas" entre os elos desta estrutura. Nesse sentido, Braziotis *et al.* (2013) conseguiram definir as principais diferenças entre cadeias e redes de suprimentos, sugerindo que uma diferença importante é que enquanto a cadeia de suprimentos tem como conceito focal produtos e serviços, a rede de suprimentos entende que o mais importante seria o relacionamento entre as empresas.

Ao pensar em uma cadeia de empresas conectadas, uma dependente de outra, seja por matéria-prima, insumos, tecnologias ou informações, percebe-se a importância da função comercial entre elas que não poderá ser subjulgada ou tratada sem a notoriedade devida (WISNER; TAN, 2000). O estudo de relacionamentos entre empresas interseccionam as áreas de gestão de operações e marketing de relacionamento, uma vez que a questão da relação entre compradores e vendedores encontra sua essência na disciplina de marketing (ROCHA; LUCE, 2006). É central ao conceito de marketing, a ideia de que para o relacionamento entre comprador e vendedor ser duradouro, ambos precisam perceberem-se beneficiados (LA PLACA, 1997).

Desta forma, buscando entender essa complexa relação existente entre empresas, os estudiosos, das áreas de operações e marketing, recorreram às teorias e padrões metodológicos de outras disciplinas como economia, sociologia e antropologia. (ROCHA; LUCE, 2006). Uma das correntes teóricas que suporta o estudo do relacionamento, conhecido também como *business-to-business*, ou simplesmente, B2B, é a Teoria das Trocas Sociais ou *Social Exchange Theory* (LAMBE *et al.*, 2001).

Comumente, os estudos envolvendo compradores e vendedores percebem o relacionamento existente sob três óticas, a saber: sua natureza dinâmica; uma perspectiva de longo prazo; e criação de valor no relacionamento, levando à utilização de diversos construtos nos modelos teóricos das pesquisas. Devido à importância retratada no relacionamento entre as empresas, este trabalho pretende avaliar um modelo conceitual que considera o valor de relacionamento como um construto multidimensional, já testado e verificado, por Ruiz Martinez *et al.* (2019); bem como apresentar a situação estudada, no contexto fornecedor-

varejista (comum aos estudos de relacionamentos), para um outro cenário ainda pouco explorado, que seria o setor agroindustrial.

O contexto da relação fornecedor-varejista já foi temática de diversos estudos, especialmente, no setor de indústria pesada (ULAGA; EGGERT, 2006b; DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2008; CATER; CATER, 2009), de maquinário (PAYAN; MCFARLAND, 2005; BARRY; TERRY, 2008) e de alimentos (GOAILL *et al.*, 2014; RODRIGUEZ DEL BOSQUE *et al.*, 2006; LUSCH *et al.*, 2003).

Ruiz Martinez *et al.* (2018) definiram a relação fornecedor-varejista por meio da identificação de eixos para a criação de valor do relacionamento. Os resultados revelaram três eixos ou categorias de criação de valor, sendo: o eixo central ou eixo de produtos; o eixo das tecnologias da informação e comunicação; e o eixo relacional (pois refere-se às interações sociais). Kahkonen (2012) considera que o setor de alimentos oferece um novo contexto empírico para realizar pesquisas sobre redes de valor que se apoiam no relacionamento entre firmas. Ainda, segundo ele, as empresas de alimentos estão se concentrando, cada vez mais, na criação abrangente de valor e a perspectiva do consumidor final está se tornando ainda mais crítica. Assim, as pesquisas sobre redes de valor são altamente relevantes para o desenvolvimento de negócios, criação de valor e relacionamentos na indústria de alimentos (KAHKONEN, 2012).

Dessa forma, o valor de relacionamento entre padarias e a indústria de café, no Distrito Federal, é o cenário desta pesquisa. O segmento da indústria de panificação no Brasil é ainda pouco estudado pela academia científica brasileira, mesmo sendo um setor que possui importância econômica. Segundo indicadores da Associação Brasileira de Indústrias e Panificação (ABIP), o setor faturou em 2019, cerca de R\$ 95,08 bilhões com mais de 70 mil empresas no Brasil, e gerou, aproximadamente, em 2018, cerca de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão indiretos. É um setor organizacionalmente estruturado, com uma associação em âmbito nacional, que contém mais de 60 entidades filiadas entre associações, sindicatos, cooperativas e institutos de pesquisa, com destaque para o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria – ITPC (ABIP, 2019a).

Em se tratando da agroindústria de beneficiamento de café no Brasil, dados mais recentes, que tratam do consumo interno, apontam que os brasileiros no ano de 2018, consumiram aproximadamente 21 milhões de sacas, 4,80% de aumento em relação ao ano anterior, o que faz do Brasil o segundo maior consumidor de café do mundo (EMBRAPA, 2019). Esses números representam o consumo per capita de 6,02 kg/ano de café cru e 4,82 kg/ano de café torrado e moído (ABIC, 2020).

A proposta desta pesquisa é analisar o valor do relacionamento entre padarias e fornecedores de café no Distrito Federal, por meio de um modelo multidimensional do valor do relacionamento entre empresas, proposto por Ruiz Martinez *et al.* (2018, 2019).

1.2 Formulação do Problema

Nesse contexto, o problema de pesquisa pode ser assim enunciado: existe um relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal que levaria à satisfação e à lealdade entre as empresas envolvidas?

1.3 Objetivo Geral

Verificar se existe relação positiva e significativa no relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café em regiões de classe alta e média alta no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

- Caracterizar as padarias no Distrito Federal seguindo critérios definidos de classificação;
- Caracterizar a relação entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal;
- Avaliar o modelo conceitual de construção do valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal;
- Verificar se o valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café possui um efeito positivo na satisfação entre as empresas;
- Verificar se o valor do relacionamento entre as empresas possui um efeito duradouro na perspectiva da relação.

1.5 Justificativa

A principal contribuição desta pesquisa é trazer para o ambiente agroindustrial a discussão sobre valor do relacionamento entre as firmas. As empresas vêm desenvolvendo novos modelos de negócios nos quais os clientes e a criação de valor têm papéis fundamentais e, assim, as relações e redes tradicionais começaram a se assemelhar às redes criadoras de

valores. Broring e Cloutier (2008) estudaram a criação de valor no desenvolvimento de novos produtos no contexto da indústria alimentícia e destacaram a importância das relações comprador-fornecedor, e, assim como Kahkonen (2012), afirmam a necessidade em ampliar os estudos considerando a rede como um contexto de criação de valor. Desde então, mesmo com a sinalização, pouco tem sido explorado pela comunidade acadêmica sobre a temática.

Os resultados desta pesquisa permitem uma discussão aos gestores dos dois segmentos de mercado e uma avaliação de suas estratégias, amparando suas decisões na formação de parcerias e alianças com fornecedores, pensando juntos em criação de valor para seus negócios. A originalidade e o valor desta pesquisa se devem ao fato de testar um modelo estrutural para estudo do valor do relacionamento, para a relação pouco pesquisada entre fornecedores e varejistas de dois grandes segmentos do agronegócio brasileiro: padarias e da agroindústria do beneficiamento de café.

1.6 Estrutura e Organização do Trabalho

Após a seção introdutória, o referencial teórico utilizado contempla a literatura das relações interorganizacionais sob a perspectiva de redes de empresas. O estudo do relacionamento entre empresas permeia as áreas de gestão de operações e marketing, contemplando as relações entre empresas, *business-to-business*. O aprofundamento da literatura dar-se-á como a academia internacional estuda o assunto - relacionamento entre empresas, com ênfase nas relações fornecedor-varejistas e na definição e caracterização dos construtos que retratam o valor do relacionamento B2B. Para tratar da justificativa sobre os construtos utilizados, foi realizada uma revisão sistemática de literatura sobre o assunto com critérios para seleção e análise dos artigos envolvidos. O referencial teórico traz ainda um panorama sobre os dois segmentos analisados: padarias e a agroindústria de beneficiamento do café no Brasil. No terceiro capítulo, descreve-se a metodologia adotada, com informações acerca da população e da amostra, do instrumento de coleta de dados utilizado e do método de análise estatística. No quarto capítulo, os resultados serão apresentados e discutidos. Após a conclusão, no quinto capítulo, são apresentadas as referências deste trabalho e como apêndices os questionários que foram aplicados com os gestores de padarias no Distrito Federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relações Interorganizacionais

Scott e Westbrook (1991) definiram a gestão da cadeia de suprimentos, ou *Supply Chain Management* (SCM), como uma cadeia que liga cada elemento do processo de fabricação e fornecimento de matérias-primas até o consumidor final, abrangendo várias fronteiras organizacionais e tratando todas as organizações da cadeia de valor como uma entidade comercial virtual unificada. Para Lee e Billington (1992), o SCM pode ser definido como a coordenação entre fabricação, logística, materiais, distribuição e transporte dentro de uma organização. E segundo Harwick (1997), trata-se uma filosofia de gestão que amplia a prática geral, adotando um escopo interorganizacional, com fortalecimento de parceiros comerciais e objetivos comuns de otimização e eficiência.

Empresas operam em ambientes de negócios incertos e turbulentos e dependem das habilidades, recursos, ações e intenções de fornecedores, distribuidores e de outros clientes, e, às vezes, até de concorrentes para atender a esses requisitos (HAKANSSON; FORD, 2002). Anastasiadis e Poole (2015), analisando um segmento do agronegócio, corroboram com os autores anteriores quanto à importância em entender as características de processos e relações dinâmicas entre os atores para alcançar a eficiência. De maneira semelhante, Kahkonen (2012) e Braziotis *et al.* (2013) debatem uma nova lógica de criação de valor para as cadeias de suprimentos, na qual há um deslocamento focal de cadeias tradicionais para as redes dinâmicas e um deslocamento das estruturas organizacionais formais para as redes de relações interorganizacionais como centro de análise. Em cadeias que apresentam alta variabilidade de demandas, como as do agronegócio, a flexibilidade dos processos e a intangibilidade de ativos devem ser utilizados como parâmetros de análise (BRAZIOTIS *et al.*, 2013)

O conceito de rede de suprimentos e sua capacidade se consolidam como um marco importante nos últimos anos devido à crescente "complexidade" das estruturas contemporâneas e às relações "interconectadas" entre os membros (AXELSON; EASTON, 1992). Alguns estudiosos, como Cousins *et al.* (2008), abordaram a evolução das cadeias de suprimentos já incorporando o conceito de rede. Essas interações e trocas são frequentemente complexas, interdependentes, interativas e estão continuamente evoluindo para se ajustar ao ambiente em mudança, resultando em uma rede (ou redes) de relacionamentos (FORD *et al.*, 2006).

Hakansson e Snehota (2000) sugeriram que toda relação entre empresas não é apenas uma ponte entre dois atores, é, além disso, um reflexo ou uma projeção de outros relacionamentos. Um fabricante está conectado diretamente com um distribuidor que compra seus produtos, assim como, indiretamente conectado com varejistas que obtêm esses produtos do distribuidor (uma rede de distribuição à jusante). O elemento de interconectividade é crítico e resulta de interações múltiplas e complexas entre membros da rede (HAKANSSON; JOHANSON, 1993; COUSINS *et al.*, 2008).

A capacidade de rede de uma empresa, segundo Walter *et al.* (2006), é a habilidade de desenvolver e utilizar relacionamentos interorganizacionais para obter acesso a vários recursos mantidos por outros atores, permitindo, dessa forma, que as empresas estejam melhor equipadas para tirar vantagem de redes cada vez mais diversas (RITTER; GEMUNDEN, 2003).

Ainda, conforme Walter *et al.* (2006), a capacidade da rede abrange um processo mais amplo, desde a identificação inicial de um possível participante até o desenvolvimento e exploração de relacionamentos. Para que a capacidade de rede seja impetrada, alguns componentes ou características se fazem necessários, quais sejam: a capacidade de coordenação ou arranjo entre as empresas colaboradoras; as habilidades relacionais baseadas na capacidade de troca interpessoal; o conhecimento do parceiro, com informações organizadas e estruturadas; e, por fim, os canais de comunicação interna que permitem que haja efetivamente aprendizado organizacional com as parcerias estratégicas (WALTER *et al.*, 2006).

Da mesma forma, os esforços de uma empresa para coordenar os relacionamentos, podem ajudar a sincronizar benefícios mútuos com diferentes parceiros externos (ZHANG; DU, 2019). Portanto, está bem estabelecido que as empresas com capacidade de rede podem melhorar suas posições gerais e aumentar a vantagem competitiva sustentável, estabelecendo e mantendo, com êxito, relacionamentos de rede (HAGEDOORN *et al.*, 2006), inclusive com atrativos para parcerias internacionais (ZIGGERS; HENSELER, 2009).

Para Cropper *et al.* (2008), as relações interorganizacionais podem, ainda, emergir em diversos contextos, sendo baseadas em um conjunto de dimensões sobre as quais elas se diferenciam e normalmente envolvem os seguintes aspectos: identidade dos parceiros envolvidos; motivações que levam os parceiros a participar delas; horizonte temporal que incluem projetos de curto a longo prazo; e a quantidade de atores envolvidos nas relações interorganizacionais.

2.2. Relações entre Empresas: Convergência entre as Áreas de Operações e Marketing

Paralelamente à perspectiva de gestão de operações, com abordagem em logística, compras, gestão da cadeia de suprimentos e gestão de qualidade, o relacionamento entre organizações, também, é objeto de pesquisa na área de marketing. Estudos na área de gestão de operações compartilham esquemas conceituais e construtos com pesquisadores de marketing de relacionamento (ROCHA; LUCE, 2006).

O'Malley e Tynan (2005) definem marketing de relacionamento como as relações de caráter comercial entre parceiros econômicos, prestadores de serviços e clientes em diferentes níveis do canal de marketing e do ambiente de negócios nos quais se inserem. Percebe-se uma mudança de paradigma nos conceitos de marketing, mudando a orientação focada na conquista de clientes para a ênfase na retenção destes (DEMO *et al.*, 2015).

Os estudos sobre marketing de relacionamento podem ser classificados em duas subáreas: o relacionamento entre organizações e consumidores; e o relacionamento entre organizações, incluídos neste último, tanto o relacionamento entre membros de canais de distribuição, quanto o relacionamento entre empresas no marketing B2B (ROCHA; LUCE, 2006). Esses relacionamentos apresentam natureza bastante distinta, como observaram Iacobucci e Ostrom (1996): “[...] enquanto os relacionamentos entre organizações são tipicamente mais intensos e se desenvolvem em prazos mais longos, os relacionamentos entre consumidores e organizações se desenvolvem em prazos mais curtos e com menor intensidade [...]”.

A expressão *marketing de relacionamento* acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes, no âmbito da disciplina de marketing. Esse novo campo foi saudado pelos estudiosos como promissora perspectiva para a disciplina: uma “reformatação radical”; uma “mudança de paradigma”, do marketing de trocas discretas para o de trocas relacionais; ou, ainda, uma nova “teoria geral de marketing”, segundo Keep *et al.* (1998); Gronroos (1994); Sharma e Sheth, (1997), *apud* Rocha e Luce (2006).

Rocha e Luce (2006) relatam que o reconhecimento do novo campo de estudos se concretizou pela publicação de quatro edições especiais de revistas científicas de marketing acerca do tema: a edição especial sobre marketing de relacionamento do *Journal of the Academy of Marketing Science*, em 1995; as do *Journal of Marketing Management* e do *European Journal of Marketing*, em 1996; e a da revista *Industrial Marketing Management*, em 1997. Além dessas, duas outras revistas científicas não devotadas unicamente ao marketing também publicaram edições especiais sobre marketing de relacionamento: o

International Journal of Service Industry Management, em 1994, e o *Journal of Business Research*, em 1999 (ROCHA; LUCE, 2006).

Para compreender o complexo relacionamento entre compradores e vendedores no mercado, os estudiosos de marketing precisaram recorrer às diversas fontes teóricas e metodológicas em disciplinas como a economia industrial, a ciência política, a psicologia social, a sociologia e a antropologia. A partir dessas disciplinas pode-se reconhecer diversas correntes de estudo do relacionamento comprador-vendedor em marketing, tais como: a Teoria de Custo de Transação; a Teoria de Trocas Sociais – *Social Exchange Theory (SET)*; e a Teoria de Trocas Simbólicas (ROCHA; LUCE, 2006). Entretanto, a Teoria das Trocas Sociais é a que melhor ampara *esta* pesquisa, comentada a seguir.

2.3 Social Exchange Theory (SET) e pesquisas na área de negócios

O trabalho de Lambe, Wittmann e Spekman (2001), publicado no *Journal of Business-to-Business Marketing*, pode ser considerado um marco teórico referencial para os pesquisadores que, posteriormente, desenvolveram seus modelos empíricos amparados pelo arcabouço teórico da SET em ambientes institucionalizados (ROCHA; LUCE, 2006).

A SET pode ser atribuída a uma das teorias mais antigas do comportamento social e propõe que qualquer interação entre os indivíduos pode ser considerada uma troca de recursos. Instrumentos estes que não são apenas tangíveis e podem ser trocados, como bens ou dinheiro, mas também intangíveis, como amenidades sociais ou amizades (HOMANS, 1958).

O pressuposto básico da SET proposto pelos sociólogos Homans (1958) e Blau (1968) é que as partes iniciem e mantenham relacionamentos com a expectativa de que isso seja recompensador, sendo corroborados pelos psicólogos sociais Thibaut e Kelley (1959) que postularam uma teoria das relações interpessoais e funcionamento do grupo, principalmente nas relações diádicas, as quais eram consideradas.

Emerson (1962) trouxe para SET uma contribuição importante em sua pesquisa sobre os efeitos do poder e da dependência nas relações de troca, teorizando que os desequilíbrios de poder tornam as relações instáveis e, portanto, a interdependência é crucial para a continuidade de uma relação de troca social. A SET é, verdadeiramente, uma teoria psicológica social, uma vez que a interdependência das pessoas é, ao mesmo tempo, a área problemática para as pesquisas e as unidades de estudo. (LAMBE *et al.*, 2001).

Do ponto de vista da SET, as interações de troca ou relacionamentos podem ser vistos como um comportamento social que advém dos resultados econômicos e sociais. Os

indivíduos entram em novas associações e mantêm as antigas, pois esperam que isso seja recompensador (HOMANS, 1958; THIBAUT; KELLEY, 1959; BLAU, 1964). Embora as recompensas econômicas, como dinheiro, sejam importantes, as recompensas sociais, como satisfação emocional, valores espirituais, busca de vantagens pessoais e compartilhamento de ideais humanitários, são frequentemente mais valorizados. Para Blau (1968), os benefícios mais importantes envolvidos na troca social não têm nenhum valor material, no qual um preço exato possa ser colocado, sendo mais valorizado o sentimento de aprovação e respeito social.

Lambe *et al.* (2001), já relacionando a SET ao ambiente institucionalizado, propõem quatro premissas nas relações B2B, a saber: (1) as interações de troca implicam em resultados econômicos e/ou sociais; (2) esses resultados são comparados ao longo do tempo com outras alternativas de troca para determinar a dependência da relação de troca; (3) resultados positivos ao longo do tempo aumentam a confiança das empresas em seus parceiros comerciais e seu compromisso com a relação de troca; e (4) as interações de troca positivas ao longo do tempo produzem normas de troca relacional que governam a relação de troca.

O mecanismo crítico de governança na troca relacional e fator determinante do sucesso dessa troca, é o relacionamento entre as partes (MORGAN; HUNT, 1994; WILSON, 1995). Esse relacionamento é construído sobre as bases da confiança, do compromisso e de normas de troca, que substituem ou complementam mecanismos mais formais, como por exemplo, contratos (GUNDLACH; MURPHY, 1993; HEIDE; JOHN, 1992).

Para Wilson (1995), relacionamentos entre compradores e vendedores existem desde que os humanos começaram a comercializar bens e serviços. Essas relações se desenvolveram de maneira natural ao longo do tempo, à medida que compradores e vendedores ampliaram a confiança e amizades, sustentadas por produtos e serviços de qualidade. Atualmente, essas relações se tornaram estratégicas e seu processo de desenvolvimento é acelerado à medida que as empresas se esforçam para criar relacionamentos para atingir seus objetivos (WILSON, 1995).

Além da pesquisa que utiliza a SET para examinar o processo de desenvolvimento de relacionamento, existe um corpo substancial de pesquisas sobre as variáveis que contribuem para um relacionamento bem-sucedido (WILSON, 1995). Variáveis como confiança e o comprometimento, foram identificadas pelos pesquisadores como facilitadores críticos da troca relacional, sendo utilizadas em pesquisas empíricas como construtos em modelos conceituais de sucesso. Nesse sentido, tal conceito foi usado para determinar o grau em que variáveis de troca relacional, como confiança, é alcançado e/ou o grau em que os elementos de troca relacional levam a um desempenho aprimorado. Portanto, de uma forma ou de outra,

essas variáveis de relacionamento representam operacionalizações empíricas das premissas fundamentais da *Social Exchange Theory* (WILSON, 1995).

Essencialmente, a SET é usada para explicar como os antecedentes contribuem para uma estrutura de governança de transação B2B caracterizada como troca relacional. Assim, pode-se pensar na variável dependente da SET como o grau em que a governança de troca é relacional ou o grau em que ocorreu a premissa fundamental de que resultados de trocas positivas levaram às normas relacionais (LAMBE *et al.*, 2001).

2.4 Relacionamento entre Empresas

Segundo Walter *et al.* (2001), o valor entre empresas pode ser considerado como um *trade-off* de benefícios e sacrifícios. Por outro lado, a criação de valor pode ser definida como o processo pelo qual as capacidades dos parceiros são combinadas para que a vantagem do híbrido, ou de uma ou mais partes, seja melhorada (BORYS; JEMISON, 1989).

As tradicionais relações comerciais adversárias estão lentamente dando lugar à cooperação e coordenação (DUFFY; FEARNE, 2004). As empresas vêm desenvolvendo novos modelos de negócios os quais os clientes e a criação de valor têm papéis fundamentais e, assim, as relações e redes tradicionais começaram a se assemelhar as redes criadoras de valor (KAHKONEN, 2012).

Windahl e Lakemond (2006) destacam a importância da colaboração e do trabalho em rede e argumentam que, em vez de focar na própria empresa, é importante concentrar-se nos sistemas criadores de valores, nos quais diferentes atores trabalham juntos para coproduzir valor, sistema este, chamado de rede de valor. Esse conceito de valor refere-se à uma rede dinâmica e flexível que compreende as relações entre seus atores que criam valores por meio da colaboração, combinando seus recursos, competências e capacidades únicas e de valor agregado (ALLEE, 2003).

O modelo de rede de valor evoluiu a partir do modelo de cadeia de valor de Porter (1985), cujo conceito refere-se, principalmente, às atividades no nível da empresa, separadas em atividades primárias e de suporte. Segundo Porter (1985), toda empresa é uma coleção de atividades que são realizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e suportar seu produto. Além disso, uma empresa ganha vantagem competitiva ao realizar essas atividades estrategicamente importantes, de forma mais barata ou melhor que seus concorrentes. A inadequação desse modelo proposto por Porter (1985) tem sido apontada por vários autores (HINES, 1993; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; PAROLINI, 1999), pois nesse modelo, as atividades de valor são avaliadas sem explorar as ligações entre empresas.

Esses relacionamentos interfirmas são primordiais na criação de valor, e, segundo Normann e Ramirez (1993), as empresas não podem se concentrar estrategicamente apenas em atores individuais, mas devem se concentrar no sistema criador de valor como um todo. Outra razão, pela qual o modelo da cadeia de valor de Porter (1985) é muito estreito, é que poucas empresas estão envolvidas em apenas uma cadeia de valor.

As condições para eficiência e eficácia em uma única cadeia são amplamente determinadas em termos de como as atividades e recursos estão relacionados àqueles em outras cadeias, e isso requer uma perspectiva de rede (GADDE *et al.*, 2003; GADDE; HAKANSSON, 2001). Para Ehret (2004), as redes de valor estão substituindo cadeias de valor como um contexto para a criação de valor e gerenciamento de relacionamentos. A razão, para isso, é a natureza do atual ambiente de negócios, exige que as empresas formem redes flexíveis nas quais as competências e os recursos sejam combinados por meio da colaboração e que os clientes finais desempenhem um papel central. (KAHKONEN, 2012).

2.4.1 O Valor do Relacionamento entre Empresas

Ulaga e Eggert (2006b) sugerem em uma pesquisa transversal, entre gerentes de compras em empresas de manufatura, que o valor do relacionamento é um antecedente da qualidade do relacionamento e dos resultados comportamentais na rede nomológica do marketing de relacionamento. Isso torna-se um conceito aplicado em inúmeras outras pesquisas adiante, inclusive apoia o modelo teórico de Saura e Frasquet (2009), que aparece como uma evolução do modelo de valor do relacionamento e mostra um impacto mais forte na satisfação do que no comprometimento e confiança. Além disso, afeta diretamente a intenção do cliente de expandir os negócios com um fornecedor. Contrariamente às pesquisas anteriores de Rodríguez del Bosque *et al.* (2006); Payan e McFarland (2005); Venetis e Ghauri (2004) e Lusch *et al.* (2003), a confiança não aparece como antecedente de resultados comportamentais, mas como mediadora do vínculo satisfação-compromisso. Sendo assim, confirma o papel do valor do relacionamento como um elemento essencial na relação.

Para Ritter e Walter (2012), os relacionamentos com fornecedores foram promovidos como uma fonte de valor para os clientes e como uma maneira de os fornecedores se diferenciarem. O valor do relacionamento percebido pelo cliente, ou seja, a avaliação geral do cliente do benefício *versus* sacrifício de questões de um determinado relacionamento com um fornecedor, é orientado por funções de relacionamento, isto é, as contribuições que um fornecedor faz aos processos de criação de valor de um cliente. Chen *et al.* (2017), recentemente, investigam o papel mediador de ativos específicos nos efeitos da confiança e do

comprometimento na criação de valor nas relações assimétricas entre compradores e vendedores.

O mesmo acontece com Venetis e Ghauri (2004) que testam modelos teóricos em contextos diferentes e possuem como variável dependente final as intenções condicionais que remetem à lealdade. Ulaga e Eggert (2006a) trazem uma perspectiva baseada em valor na diferenciação das relações comerciais estudadas pela academia internacional. Para ser eficaz, a diferenciação deve contribuir com o valor percebido pelo cliente, oferecendo benefícios a ele que devem ser superiores aos custos do relacionamento.

As descobertas de Barry e Terry (2008) confirmam que o comprometimento e as intenções são influenciados pelo valor do relacionamento, que, por sua vez, é impactado por benefícios como desempenho, eficiência e confiabilidade, além de custos comparativos e custos de troca. A pesquisa desses teóricos segue uma abordagem de construção do valor do relacionamento como construto que, logo mais, percebe-se que é consolidada pelos estudos de Ulaga e Eggert (2006b) que contribuíram imensamente com a temática.

2.4.2 A Satisfação no Relacionamento entre Empresas

O estudo de Stank *et al.* (1999) apresenta um modelo teórico que examina a complexa relação entre qualidade e lucratividade em operações de serviço de restaurante *fastfood*. Os resultados encontrados indicaram que o relacionamento com clientes tem implicações limitadas em relação à satisfação. Esta, entretanto, permite que o fornecedor melhore o desempenho operacional que impacta significativamente na satisfação e indiretamente na lealdade.

Diversos autores estudaram a satisfação como variável dependente final em seus modelos teóricos. Ping (2003) utilizou varejistas de *hardware* para testar a importância da satisfação para a qualidade do relacionamento entre empresas e, portanto, a continuidade do relacionamento entre elas. Ao contrário dos estudos de canais que indicam que as estratégias de influência (ameaças, promessas, troca de informações, racionalidade, recomendações e solicitações) levam diretamente à satisfação, o estudo realizado com distribuidores de ferramentas industriais demonstrou que a confiança possui relação positiva com estratégias de influência e satisfação.

Rodríguez del Bosque *et al.* (2006) examinaram as dimensões da satisfação nas relações fabricante em uma indústria de panificação e distribuidores de alimentos na Espanha, considerando a satisfação nas dimensões econômica e não econômica. O modelo teórico proposto estabelece que a satisfação de um distribuidor em seu intercâmbio comercial com o

fabricante é determinada pela percepção de como o fabricante se comporta dentro do relacionamento, medido, neste caso, por meio de comunicação, confiança e comprometimento. Os resultados sugerem que o comprometimento do relacionamento faz uma importante contribuição para explicar as duas dimensões da satisfação. Terawatanavong *et al.* (2007) exploram como as construções relacionais (total interdependência, confiança, comprometimento, normas cooperativas e conflito) afetam a satisfação do comprador ao longo do ciclo de vida do relacionamento, em três momentos distintos: construção, maturidade e declínio. Os resultados indicam que a interdependência e a confiança estão associadas à maior satisfação do relacionamento nas fases de construção e maturidade, enquanto o compromisso está associado à maior satisfação apenas na fase de maturidade.

2.4.3 A Lealdade no Relacionamento entre Empresas

Outro construto usado com frequência em modelos empíricos sobre valor do relacionamento é a lealdade. Muitos autores utilizaram a lealdade como variável dependente final que seria justamente o reflexo da satisfação do cliente. Davis-Sramek *et al.* (2008) fornecem evidências empíricas entre clientes de fabricantes de bens de consumo duráveis sobre as relações entre: serviço de atendimento de pedidos relacionais; serviço de atendimento de pedidos operacionais; e satisfação e lealdade (comprometimento afetivo e comportamento de compra) como variável dependente final.

Para Davis-Sramek *et al.* (2008), apenas satisfazer os clientes pode não ser suficiente para influenciar o comportamento futuro. O estabelecimento de laços emocionais e a confiança no relacionamento decorrem da primeira satisfação dos clientes e, conseqüentemente, influencia o comportamento de compra. A pesquisa amplia o conhecimento de como a lealdade do cliente se manifesta nos relacionamentos fabricante-varejista. Esses resultados justificam a importância de considerar os componentes emocionais e comportamentais da lealdade não apenas como construções distintas, mas como uma relação causal entre comprometimento afetivo e comportamento de compra (DAVIS-SRAMEK *et al.* (2008). Blocker (2012) e Terawatanavong *et al.* (2007) avaliaram o relacionamento entre empresas em momentos temporais distintos e utilizaram como variáveis independentes: a experiência (com vendas e com implementação) e satisfação; e como variável dependente, a lealdade. Russo *et al.* (2017) investigaram a intenção repetida de compra *business-to-business* (B2B) e seus relacionamentos com o valor e a satisfação do cliente.

Huang *et al.* (2017); e Cassia *et al.* (2017) tinham como principal objetivo explorar como a qualidade do serviço e o reconhecimento da marca influenciava, respectivamente, na

satisfação e na lealdade do cliente no setor de serviços de tecnologia B2B, como também no setor de saúde italiano, em que o foco foi a relação entre fabricantes de aparelhos auditivos e clientes. ElsäBer e Wirtz (2017) também testaram o valor da marca com compradores de bens de capital de empresas de engenharia mecânica e de instalações.

Lopez Sánchez *et al.* (2012) trouxeram forte suporte empírico e constataram que a criação de valor entendida sob uma perspectiva funcionalista é um antecedente de satisfação e lealdade nos contextos *business-to-business*. A satisfação do distribuidor é significativamente afetada pelas funções de benefício, volume e proteção, e pelas funções indiretas de criação de valor executadas pelo fabricante. A lealdade do distribuidor é diretamente influenciada pelas funções indiretas de criação de valor, mas não há confirmação de que as funções do benefício e entrega de pedidos o façam, divergindo, portanto, de Ulaga e Eggert (2006a; 2006b).

Ruiz Martinez *et al.* (2019), entretanto, analisaram a estrutura dimensional do valor do relacionamento, comparando os resultados de conceitualização unidimensional *versus* multidimensional na predição de satisfação e lealdade em um contexto B2B que foi utilizado na construção do modelo teórico da presente pesquisa.

2.5 Construção do Modelo Teórico de Pesquisa e Hipóteses de Pesquisa

O conceito de valor do relacionamento captura a troca entre os benefícios e sacrifícios/custos percebidos pelos clientes em suas relações com fornecedores (ULAGA; EGGERT, 2006a). Nessa linha, Ruiz-Martinez *et al.* (2018) propuseram uma definição da estratégia de relacionamento dos fabricantes com seus clientes varejistas por meio da identificação de eixos para a criação de valor de relacionamento. Os resultados revelaram três eixos criação de valor, denominados de: produto; tecnologia de informação e comunicação; e relacional (interação social). Esses eixos incluíam os benefícios e custos relacionados ao produto e ao serviço prestado, as tecnologias de informação e comunicação entre fornecedor e varejistas e as interações sociais com a área comercial das empresas (RUIZ-MARTINEZ *et al.*, 2018).

Estudos interorganizacionais, anteriores, buscavam implicitamente a tendência de agrupar os diferentes benefícios e sacrifícios/custos que os clientes obtêm de tais relacionamentos (WALTER *et al.*, 2001; ULAGA; EGGERT, 2006a; LÓPEZ SÁNCHEZ *et al.*, 2012).

2.5.1 Valor do Relacionamento: Eixo do Produto, Eixo de Tecnologia e Eixo Relacional

O eixo de acesso ao produto tende a destacar esses benefícios e sacrifícios com mais peso na entrega do valor do relacionamento. Os benefícios principais mais notáveis incluem: suporte do vendedor (CATER; CATER, 2009; ULAGA; EGGERT, 2006a; LUSCH *et al.*, 2003); entrega de pedidos (CATER; CATER, 2009; DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2008); qualidade do produto (CATER; CATER, 2009; VENETIS; GHOURI, 2004; RITTER; WALTER, 2012); personalização (RITTER; WALTER, 2012; O'CASS; NGO, 2011); e treinamento de pessoal (ULAGA; REINARTZ, 2011). Os principais sacrifícios centrais são de custo de baixa qualidade relacionado ao produto ou defeitos de serviço (ULAGA; EGGERT, 2006a).

O eixo da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), normalmente, reflete os benefícios associados ao uso da tecnologia na troca. Especificamente, os benefícios desse eixo incluem melhorias na eficiência da logística ou da rede de vendas (PEREGO *et al.*, 2011). Por outro lado, os custos relacionados incluiriam os custos da TIC, ou os custos decorrentes do investimento ou de adaptação da tecnologia no relacionamento (ULAGA; EGGERT, 2006a); e os de troca ou custo de oportunidade resultante da recusa de trabalhar com um fornecedor (BARRY; TERRY, 2008).

Finalmente, o eixo relacional representa a importância da interação social como o estilo de comunicação voltado para a troca contínua no tempo (HOMBURG *et al.*, 2011).

Com relação ao tratamento metodológico dos eixos de valor do relacionamento, a maioria dos pesquisadores tende a considerá-los fora do escopo do modelo de mensuração do valor do relacionamento, que é modelado como um construto unidimensional (BARRY; TERRY, 2008; CHEN *et al.*, 2017; LOPEZ SÁNCHEZ *et al.*, 2012; RITTER; WALTER, 2012; RUSSO *et al.*, 2017; ULAGA; EGGERT, 2006a). Isso significaria que os eixos do valor do relacionamento teriam o papel de construções antecedentes na rede nomológica e, portanto, não seriam entendidos como dimensões do valor do relacionamento. A maioria dos estudos analisa o impacto direto de diferentes componentes do valor do relacionamento na rede nomológica, omitindo o papel global do construto valor do relacionamento (BLOCKER, 2012; DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2009; RODRÍGUEZ DEL BOSQUE *et al.*, 2006; SKARMEAS *et al.*, 2008).

Entretanto, Ruiz-Martinez, Gil-Saura e Frasquet (2018), que corroboram Terho *et al.*, (2012), entendem que a conceitualização unidimensional do valor do relacionamento pode não ser adequada para entender seus efeitos em uma estrutura nomológica. Assim, uma conceitualização multidimensional do valor do relacionamento pode ser mais apropriada para

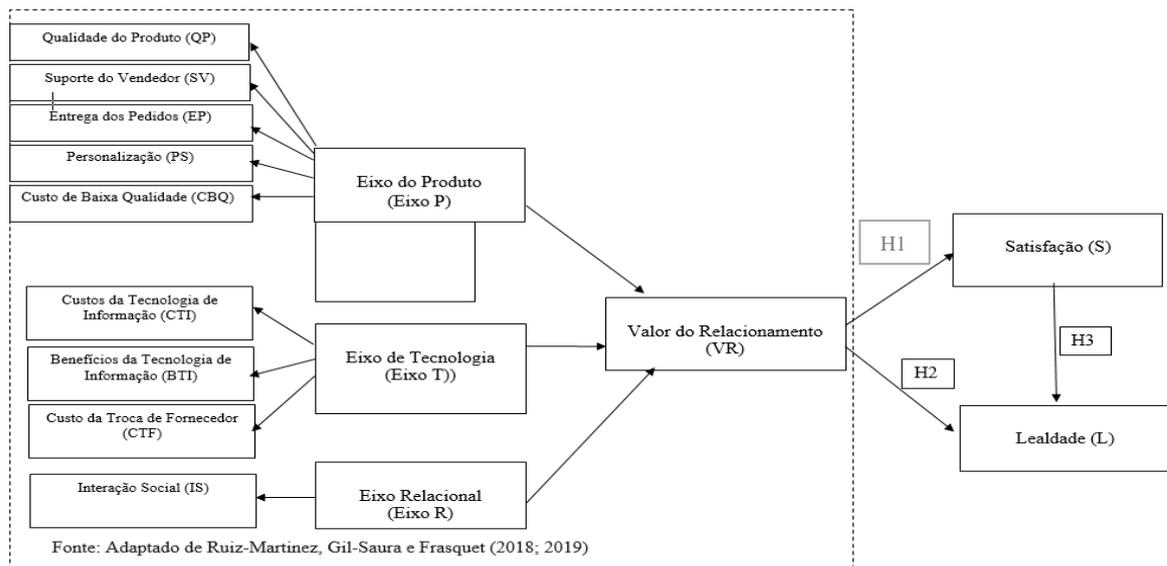
explicar seu impacto em outras construções relacionais, ao mesmo tempo, em que permite entender a riqueza do conceito de valor do relacionamento (O´CASS e NGO, 2011; RUIZ-MARTINEZ *et al.*, 2019).

O resultado da pesquisa de Ruiz-Martinez *et al.* (2018) trouxeram nove variáveis que amparam o valor de relacionamento nos três eixos que serão retratados no modelo conceitual e que tiveram os itens de verificação adaptados para o contexto e ambiente estudado.

2.5.2 Modelo Conceitual

O modelo conceitual norteador desta pesquisa pode ser visualizado na **Figura 1**, intitulada: **Valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal**, como um construto multidimensional.

Figura 1 - Modelo Conceitual: valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal



2.5.3. Hipóteses de Pesquisa

Utilizando como referência, Ruiz-Martinez *et al.* (2019) validaram em seus estudos, a abordagem multidimensional do valor do relacionamento entre empresas, que consiste em operacionalizar o valor do relacionamento como construto, sendo os eixos: produto, tecnologia e relacional (construções de segunda ordem do modelo de medição).

Continuando com as justificativas para a geração das hipóteses, a literatura geralmente considera o valor do relacionamento como um construto cognitivo que atua como antecedente da satisfação (CATER; CATER, 2009; DAVIS-SRAMEK *et al.* 2009; HUANG *et al.*, 2017; LOPEZ SÁNCHEZ *et al.*, 2012; ULAGA; EGGERT, 2006b).

Nas relações B2B, a satisfação dos clientes depende da qualidade percebida do produto e serviço e da imagem da marca (CASSIA *et al.*, 2017; ELSÄBER; WIRTZ, 2017), representados aqui pelos eixos: produto; tecnologia e relacional. Nessa perspectiva, Ulaga e Eggert (2006b) descobriram que os investimentos em valor de relacionamento têm um efeito positivo na satisfação do cliente, portanto, a seguinte hipótese pode ser estabelecida:

H1 - O valor do relacionamento percebido pelas padarias de média e alta renda do Distrito Federal em relação aos fornecedores de café tem um efeito positivo na satisfação das padarias com esse fornecedor.

Blocker (2012) relata que os investimentos em valor do relacionamento não apenas melhoram a satisfação em um momento específico, mas também podem determinar as atitudes futuras dos clientes. A lealdade do cliente é definida como o conjunto de comportamentos que refletem a motivação para manter o relacionamento e são favorecidos pelas atividades desenvolvidas pelo vendedor e por outros fatores contextuais (CASSIA *et al.*, 2017; ELSÄBER; WIRTZ, 2017; LOPEZ SÁNCHEZ *et al.*, 2012; SCHEER *et al.*, 2010), sendo o principal determinante do sucesso em um relacionamento comercial (CHEN; HU, 2010; KUMAR *et al.*, 2013). Todas as formas de lealdade (comportamentais, atitudinais ou ambas) são indicativas do acúmulo gradual de encontros positivos entre o fabricante e o cliente (OLIVER, 1999; SCHEER *et al.*, 2010); assim, a troca positiva entre benefícios e sacrifícios nesses encontros, ou seja, o valor do relacionamento, pode ser crucial para determinar a lealdade (SCHEER *et al.*, 2010). Desta forma, a construção da hipótese 2 foi realizada:

H2 - O valor do relacionamento percebido pelas padarias de média e alta renda do Distrito Federal em relação aos fornecedores de café tem um efeito positivo na lealdade das padarias com esse fornecedor.

Muitos estudos preveem uma relação positiva entre satisfação e lealdade (BLOCKER, 2012; HENNING-THURAU, 2000; LOPEZ SÁNCHEZ *et al.*, 2012; ULAGA e EGGERT,

2006b), embora seus achados sejam inconclusivos quanto ao tipo de relação entre as duas variáveis (KUMAR *et al.*, 2013; WATSON *et al.*, 2015).

Se os fabricantes conseguem satisfazer clientes de varejo em transações sucessivas, é muito provável que esses consumidores desejem continuar esse relacionamento, especialmente, se eles nunca tiveram motivos para reclamar (DAVIS-SRAMEK *et al.*, 2008; LOPEZ SÁNCHEZ. *et al.*, 2012). Embora outros processos psicológicos que ocorram na mente dos clientes possam estar associados à sua lealdade, a satisfação deles com as capacidades da empresa de serviços demonstrou ter significativo e positivo impacto sobre atitudes cognitivas e intenções de recompra (RUIZ-MARTINEZ *et al.*, 2019), dessa forma, fornecendo subsídios para a elaboração da hipótese 3, e sendo assim, a satisfação uma variável mediadora entre o valor do relacionamento e a lealdade entre as empresas.

H3 - A satisfação no relacionamento entre as padarias de média e alta renda do Distrito Federal e os fornecedores de café influencia positivamente a lealdade entre essas empresas.

O setor de alimentos, portanto, oferece um novo contexto empírico para realizar pesquisas sobre redes de valor. As empresas de alimentos estão se concentrando, cada vez mais, na criação abrangente de valor e a perspectiva do consumidor final está se tornando, ainda mais, crítica. Desta forma, a pesquisa sobre redes de valor é altamente relevante para o desenvolvimento de negócios, criação de valor e relacionamentos na indústria de alimentos (KAHKONEN, 2012).

3. PANORAMA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E DE CAFÉ NO BRASIL

3.1 Indústria de Panificação

3.1.1 Padarias: definição e classificação

A produção de pão é uma prática bastante antiga, e com o passar do tempo, esse tipo de atividade tornou-se uma profissão e, logo, devido à sua venda em larga escala, deu-se origem às padarias. As panificadoras se espalharam pelo mundo no século XII, na ocasião em que a França se tornou o centro do mundo para a fabricação de pães de luxo. No mesmo tempo, novas técnicas de panificação e melhorias na padaria foram estudadas na Itália, local onde existiu a primeira associação de padarias e panificadores de que se tem notícia. No Brasil, o estabelecimento de padarias típicas ocorreu no século XIX. A receita chegou para ficar, por volta de 1835, no Rio de Janeiro, capital do país à época. Desde então, o pãozinho francês, que é uma receita brasileira, é presença confirmada nas padarias de todo o país (ABIPc, 2020).

De acordo com Parente (2000, p.31)), a definição de padaria é: “[...] um formato varejista peculiar, já que boa parte de sua receita é proveniente da própria fabricação de pães e bolos”. O autor afirma, ainda, que uma padaria bem-sucedida atende às necessidades de conveniência do consumidor em regiões densamente povoadas.

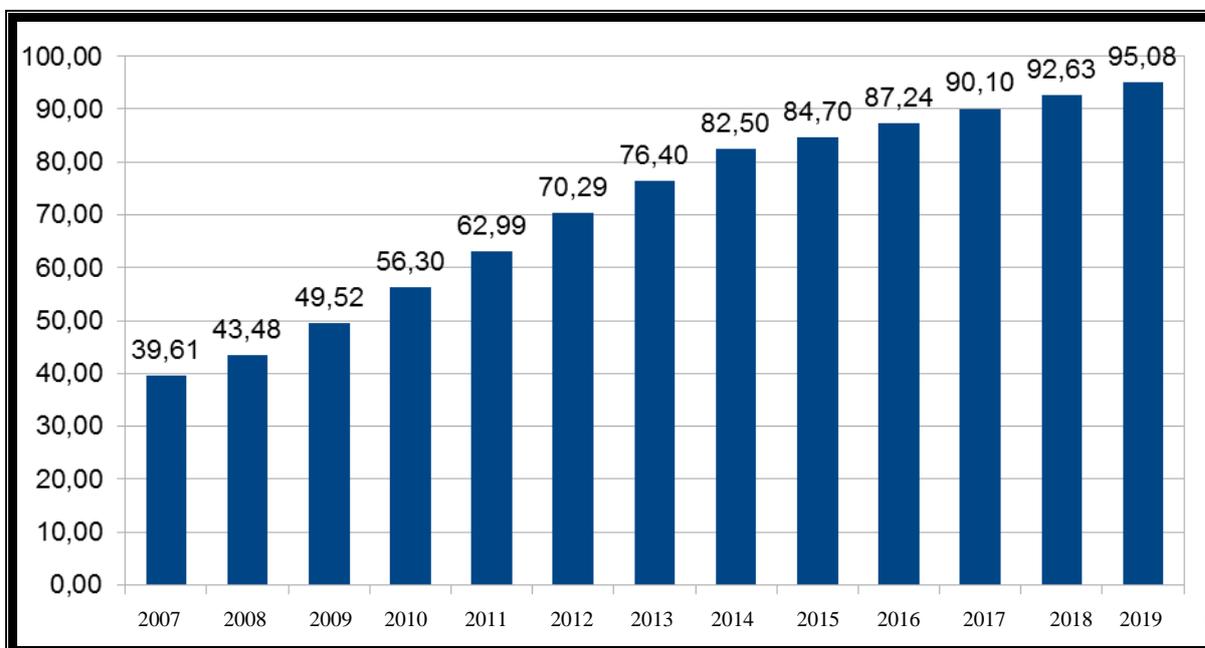
O segmento de padarias e confeitarias no Brasil é representado pela Associação Brasileira de Panificação e Confeitaria (ABIP), que vem compartilhando seu desempenho com o mercado, desde meados dos anos 90. Esse ramo de atividade possui, em vários estados, regiões e municípios do Brasil, cerca de 60 entidades, sendo elas do tipo: associações; sindicatos; cooperativas e institutos. (ABIP, 2020a).

O Instituto Tecnológico de Alimentação, Panificação e Confeitaria (ITPC), que mantém um acompanhamento de indicadores com cerca de 310 empresas de 13 estados do Brasil, de diferentes portes e modelos de atuação, realiza estudos e os publicam anualmente, para que empresários e integrantes da cadeia produtiva, inserida no agronegócio brasileiro, acompanhem os indicadores do segmento. (ABIP, 2020a).

O faturamento desse segmento, em 2018, alcançou a ordem de R\$ 95,08 bilhões expressando a grandiosidade desta segmentação de mercado. O Gráfico 1 mostra a evolução de faturamento, desde 2007, quando o ITPC intensificou a publicação de relatórios de desempenho. Estima-se que o segmento, em 2018, empregou 800 mil contratações diretas e 1,8 milhão indiretas, nas cerca de 70 mil padarias e confeitarias existentes no Brasil, já que

não houve um levantamento específico em relação ao número. Os últimos dados coletados, em 2017, indicam um número médio de 12 funcionários por padaria (ABIP, 2019a).

Gráfico 1 - Faturamento do Setor de Panificação e Confeitaria no Brasil em Bilhões de Reais (R\$) de 2007 a 2019



Fonte: adaptado de ABIPa - Relatório de indicadores da panificação e confeitaria 2019, ABIP – ITPC (2019).

Segundo dados da ABIP, (2018b), o Brasil possui um total de 70.523 padarias em operação, sendo os principais Estados, de acordo com o número de estabelecimentos: São Paulo (14.040), Rio de Janeiro (8.140), Minas Gerais (7.100), Rio Grande do Sul (6.675) e Santa Catarina (4.587). Em relação aos tipos de padarias existentes, configurando modelos de negócio diferentes. Saab *et al.* (2001), propõem quatro categorias para o segmento, descritas no Quadro 1: padarias tipo boutique; de serviço; de conveniência; e pontos quentes.

Quadro 1 - Tipos e definições de padarias segundo Saab *et al.* (2001).

Tipos	Descrição
Padarias tipo Boutique	São aquelas localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, onde são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados, sendo que o número de padarias desse tipo, no Brasil, não é, ainda, expressivo.
Padarias de Serviço	São aquelas localizadas em regiões centrais e em ruas de grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos típicos de padaria e confeitaria, oferecem, também, dentre outros, serviços de bar, lanchonete e <i>fast food</i> .
Padarias de Conveniência	Localizam-se em bairros residenciais. Além de oferecer os produtos e serviços das Padarias de Serviço, possuem um grande volume de produtos considerados de conveniência, com algumas chegando a comercializar cerca de 3.000 itens.

Pontos Quentes	Trata-se de uma tendência de origem européia, onde a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros de pães congelados, para fazer o assamento no ponto quente. A vantagem é que não há necessidade de grandes espaços, haja vista a inexistência de um setor de produção, e, além disso, a reposição do estoque é realizada, diariamente, pela matriz, reduzindo, assim, os custos a serem incorridos com mão-de-obra e estocagem.
----------------	--

Fonte: adaptado de Saab *et al.* (2001).

No estudo mais recente do ITPC (2014), apresentado no Quadro 2, os tipos de negócio de padarias foram definidos seguindo a incorporação de novos produtos e serviços nas empresas de panificação, adequados ao tamanho físico e disponibilidade de investimento por parte dos empresários, cada um focado em um modelo diferente de atuação. Todas, no entanto, possuem a produção de pães como característica em comum.

Quadro 2 - Tipos e definições de padarias segundo ITPC (2014).

Tipos	Descrição
Loja Tradicional	Uma loja tradicional apresenta oferta reduzida de produtos e serviços. Esse tipo de padaria tem como foco a produção própria, mas também oferece alguns itens básicos de conveniência, laticínios e lanches.
Loja Master	Apresenta amplo mix de produtos. Esse tipo de loja se apresenta como um minisupermercado, no qual se encontra produtos panificados, enlatados, frios, bebidas, produtos de limpeza e outros, até mesmo hortifrúti.
Loja Gourmet	São lojas que apresentam alimentos prontos para todas as refeições do cliente. É possível encontrar <i>buffet</i> de café da manhã, almoço <i>self-service</i> e/ou executivo, rotisseria, pizzaria, comida japonesa, sanduíches montados na hora, crepes, sopas, dentre outras opções.
Loja Express	São padarias com foco em lanches e refeições rápidas, com atendimento ágil. É comum encontrar nessas empresas refeições prontas para levar, <i>kits</i> de lanches, pizzas em fatias.
Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães	Essas padarias trabalham a produção própria com intensidade, como foco na qualidade e reconhecimento de “grife” de seus produtos. Geralmente são fabricadas receitas de alto valor agregado, nas quais são priorizados, o sabor e aparência.
Loja Quiosque	São padarias localizadas em locais públicos de grande circulação de pessoas, como praças, shoppings, largos, aeroportos, rodoviárias. Apresenta um mix reduzido de produtos. Sua estrutura é de uma pequena área de atendimento (10 a 20m ²). A fabricação dos produtos deve ser feita em uma central de produção ou uma padaria tradicional, com finalização de alguns processos no próprio quiosque, como acabamentos e fornecimento.

Fonte: adaptado de ITPC (2014)

O número de empresas cadastradas na ABIP, como já relatado anteriormente, em 2018, chegou em 70.523 em número absoluto. O Distrito Federal vem ocupando a 16^a posição com 1.216 padarias, empatado com o estado do Pará em número de estabelecimentos associados na ABIP, relatório este disponibilizado pela ABIP, em 2018, sendo o mais atualizado até o momento (ABIP, 2019a).

3.1.2 Segmentação das padarias

De acordo com dados do IBGE (2021) que contabilizaram a população e a extensão territorial de cada estado brasileiro, foram criados índices relativos para avaliação do número de padarias em relação à extensão territorial (m^2) ao quantitativo populacional de cada estado e do Distrito Federal. Na avaliação relativa do número de padarias, por habitantes, foi utilizada a função: $N^\circ \text{ Habitantes} / \text{Habitantes} \times 1000$, e o Distrito Federal ocupou a 8ª posição no ranking de maiores índices, ficando atrás dos Estados: Rio Grande do Norte (1ª); Amapá (2ª); Santa Catarina (3ª); Alagoas (4ª); Rio Grande do Sul (5ª); Rio de Janeiro (6ª); Sergipe (7ª). São Paulo, o estado com maior número de habitantes do Brasil ocupou a 14ª colocação, conforme detalhamento na Tabela 1.

Na avaliação relativa do N° de padarias / extensão territorial dos estados, utilizando a função: $N^\circ \text{ de padarias} / m^2 \times 1000$, o Distrito Federal ocupou a privilegiada posição de 1º lugar, seguido por Rio de Janeiro (2º); Alagoas (3º); Rio Grande do Norte (4º); São Paulo (5º); Sergipe (6º); Santa Catarina (7º); Espírito Santo (8º); Paraíba (9º); Rio Grande do Sul (10º). Estes índices evidenciam a relevância do segmento avaliado na pesquisa, no Distrito Federal.

O negócio de padarias no Distrito Federal, conforme se observa na Tabela 1, em valores relativos número por m^2 é o mais disputado do Brasil, atingindo o 1º lugar no índice geral por Unidade Federativa. Desta forma, percebe-se a concorrência, muito acirrada, para esse segmento na amostra pesquisada. A análise desse indicador corrobora os apontamentos de Saab (2001) que já visualizava forte concentração do setor com padarias dispostas uma das outras por menos de 50 metros entre si. Uma característica marcante do setor que pode ser percebida é justamente a heterogeneidade do modelo de negócio, dependente, muitas vezes, das condições socioeconômicas em que se é alocado, por exemplo, regiões de alta renda com presença dominante das padarias especializadas, também chamadas de boutique de pães, ou, ainda, lojas Masters, instaladas próximas a locais de alta densidade populacional, como os condomínios verticais, servindo também de conveniência para produtos diversos.

Tabela 1 – Ranking das padarias por estado brasileiro: em número absoluto, relativo à população e relativo à área (m²)

Ranking	Estado Brasileiro	Nº de Padarias (absoluto)	Área (m ²)	NºPadarias/m ² x 1000	Ranking	População (dados atualizados do IBGE 2018)	*	Nº Padarias/Habitantes *1000	Ranking	Nº Habitantes/Padaria	Ranking
1º	São Paulo	14040	248219,48	56,56		46289333		0,30	14º	3296,96	
2º	Rio de Janeiro	8140	43750,43	186,06	2º	17366189		0,47	6º	2133,44	
3º	Minas Gerais	7100	586521,12	12,11		21292666		0,33	12º	2998,97	
4º	Rio Grande do Sul	6675	281707,16	23,69		11422973		0,58	5º	1711,31	
5º	Santa Catarina	4587	95730,68	47,92		7252502		0,63	3º	1581,10	3º
6º	Paraná	4148	199298,98	20,81		11516840		0,36	10º	2776,48	
7º	Rio Grande do Norte	3637	52809,60	68,87	4º	3534165		1,03	1º	971,73	1º
8º	Bahia	2632	564760,43	4,66		14.930.634	3	0,18	20º	5672,73	
9º	Goiás	2190	340203,33	6,44		7.113.540	4	0,31	13º	3248,19	
10º	Maranhão	2131	329642,18	6,46		7114598		0,30	15º	3338,62	
11º	Alagoas	1960	27843,30	70,39	3º	3.351.543	2	0,58	4º	1709,97	4º
12º	Pernambuco	1796	98067,88	18,31		9.616.621	2	0,19	19º	5354,47	
13º	Ceará	1496	148894,44	10,05		9.187.103	1	0,16	22º	6141,11	
14º	Espírito Santo	1477	46074,45	32,06		4.064.052		0,36	9º	2751,56	
15º	Paraíba	1372	56467,24	24,30		4039277		0,34	11º	2944,08	
16º	Distrito Federal	1216	5760,78	211,08	1º	3.055.149		0,40	8º	2512,46	
17º	Pará	1216	1245870,80	0,98		8690745		0,14	23º	7146,99	
18º	Sergipe	1056	21925,42	48,16		2.318.822	3	0,46	7º	2195,85	
19º	Mato Grosso	882	903207,02	0,98		3526220		0,25	16º	3997,98	
20º	Piauí	649	251756,52	2,58		3.281.480	1	0,20	18º	5056,21	
21º	Amapá	573	142470,76	4,02		861773		0,66	2º	1503,97	2º
22º	Amazonas	559	1559167,89	0,36		4207714		0,13	24º	7527,22	
23º	Mato Grosso do Sul	312	357145,53	0,87		2809394		0,11	26º	9004,47	
24º	Acre	222	164123,96	1,35		894470		0,25	17º	4029,14	
25º	Tocantins	191	277466,76	0,69		1590248		0,12	25º	8325,91	
26º	Rondônia	183	237765,24	0,77		1796460		0,10	27º	9816,72	
27º	Roraima	108	223644,53	0,48		631181		0,17	21º	5844,27	
Brasil Total		70548	8510295,91	8,29							

Fonte: Autoria própria

Praxedes (2007), em sua análise do composto de marketing das padarias em Natal/RN, alegou que a reestruturação do setor passa a ser uma condição indispensável para a continuidade do negócio. Segundo informações da ABIP (2019a), alguns indicadores de desempenho vêm apresentando queda, o que tem atraído a preocupação dos empresários envolvidos.

Com a crescente demanda por serviços diferenciais, surge um novo modelo de negócios baseado não apenas em um serviço superior, mas na apresentação de um ambiente mais limpo e bem iluminado, um produto que melhor se adapta ao novo sabor, mas que ainda remete aos “velhos tempos” do café com leite, pão e manteiga das antigas padarias (SANTOS *et al.*, 2014).

Santos *et al.* (2014), em seus estudos comparativo entre modelos de negócios de padarias tradicionais e padarias *gourmet* na cidade de São Paulo, revelaram que nas padarias tradicionais existe uma forte tendência à continuidade do modelo de negócios com o foco na qualidade dos produtos para atender aos antigos clientes da padaria (um público fiel que não consumirá o produto no ambiente direto nesse estabelecimento comercial, mas em suas

casas). Diferentemente, o cliente de padaria *gourmet* tem mais tempo para apreciar o ambiente, verificar e analisar o serviço.

O pão francês é o principal produto das padarias, a despeito de todas as inovações e diversificações do mix de produtos e serviços. Contudo, é possível perceber uma queda no volume de uma mercadoria consumida pelos clientes das padarias tradicionais. Em 2019, essa diminuição foi de 4,5%, segundo relatórios da ABIP (2019a), os quais indicaram que os clientes estão buscando menos pães nas padarias. ABIP (2019a) sugere que inovações sejam propostas quanto às novas exigências do mercado para adequação das empresas tradicionais que estão puxando os números do setor para patamares negativos.

Essa queda no volume de pão francês produzido nas padarias não revela, especificadamente, a queda no consumo desse cereal no Brasil. O estudo do setor moageiro de trigo aponta que esse é um segmento bastante antigo no Brasil (CAFÉ *et al.*, 2003). Segundo dados do *Foreign Agricultural Service – United States Departamento of Agriculture*, disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Moagem de Trigo (Abitrigo, 2020a), o consumo de trigo no mundo tem crescido. Entretanto, o consumo brasileiro de trigo permaneceu estável no período 2018 – 2020, segundo informações contidas na Tabela 2.

Tabela 2 - Consumo Mundial de Trigo no período de 2017 – 2019 (em milhões de toneladas)

Países	2017 Milhões (t)	2018 Milhões (t)	2019 Milhões (t)
China	121,00	125,00	128,00
União Europeia	130,40	123,20	127,50
Índia	95,68	95,63	98,00
Estados Unidos	29,25	30,02	31,70
Rússia	43,00	40,50	39,50
Paquistão	25,00	25,30	25,40
Egito	19,80	20,10	20,40
Turquia	18,00	18,10	18,40
Brasil	12,00	12,10	12,10
Indonésia	10,60	10,60	10,70
Marrocos	10,50	10,70	10,80
Argélia	10,45	10,75	10,85
Uzbequistão	9,70	9,60	9,60
Canadá	9,28	8,86	9,35
Ucrânia	9,80	8,80	8,90
<i>Outros Países</i>	169,72	167,93	173,89
Mundo Total	742,52	736,45	754,37

Fonte: adaptado de ABITRIGO (2020a)

A venda de pão francês nas padarias corresponde à quase metade do faturamento proveniente de produtos panificados. Quando os empresários do setor percebem que os clientes estão deixando de adquirir esse produto tradicionalmente comercializado nas padarias para adquirir em outros pontos comerciais isso deve ser motivo de preocupação. Uma das estratégias propostas ao setor para promover a volta dos clientes para as padarias seria “renovação do mix e ampliação dos serviços e outras mais a serem pensadas” (ABIP, 2019a).

Algumas nações da Europa se destacam pela grande variedade e qualidade no setor de panificação, tais como: Finlândia, Bélgica, Espanha e Itália. A França, entretanto, foi o país que se tornou sinônimo de tradição e qualidade na panificação, mas nem sempre foi assim. Com o desenvolvimento da tecnologia, o mercado francês perdeu parte de sua tradição e do seu apelo junto ao público e, com a expansão dos supermercados, principalmente nos anos 70, o comércio do produto começou a cair. Situação similar ao que acontece, atualmente, no Brasil. A solução encontrada para a retomada da valorização do setor, foi por meio da diferenciação do profissional e do produto ofertado pelas *boulangeries* (denominação permitida apenas para as empresas que utilizam os ingredientes originais e não congelam o pão) (SEBRAE, 2020b).

Sentido inverso ao tomado pelo setor na França, o Brasil parece ter seguido a direção da diversificação do segmento e não da diferenciação. Segundo Sebrae (2020a), a padaria conceito no Brasil, expressa uma nova concepção para a panificação e confeitaria brasileira, focada numa amplitude de produtos e serviços, que visam atender a toda diversidade de demanda que o consumidor atual apresenta. Para Santos *et al.* (2014), a tendência de inovação no modelo de negócios da padaria *gourmet*, a fim de oferecer uma proposta de valor mais alinhada ao cliente, parece ser atingida em algum momento devido ao dinamismo de sua estrutura para fazer mudanças em seu modelo de negócios. Algumas dessas mudanças resultam de uma resposta natural das padarias quando enfrentam demandas resultantes de transformações ocorrendo no mercado.

Souki *et al.* (2016) corroboram a necessidade de inovação e adaptação do segmento, seja em processos, canais de venda ou serviços para atender aos desejos dos clientes. A concorrência existente no mercado de panificação, juntamente com as demandas da sociedade por comida variada, aumentam a importância da compreensão na conduta do consumidor e sua decisão nos processos de compra nas padarias, sendo que esse entendimento é importante para promover a percepção de tendências e oportunidades para o setor de panificação (SOUKI *et al.*, 2016).

Para Lobanov *et al.* (2018), nas atuais condições instáveis do mercado, a diversificação de produtos é um dos meios mais eficazes para estabilizar os negócios de

panificação, bem como uma ferramenta para eliminar desequilíbrios na produção e redistribuição de recursos.

3.2 Panorama da Agroindústria de Beneficiamento de Café

O Brasil terminou o ano de 2018 como o maior exportador de café no mercado mundial, segundo relatório da Organização Internacional do Café – OIC. Com produção mundial de 167,47 milhões de sacas no ano-safra 2018/19, o Brasil ocupou a primeira posição com 61,66 milhões, seguidos de: Vietnã com 29,5; Colômbia com 14,2; Indonésia com 10,2; e Etiópia com 7,5. Além disso, ocupa a segunda posição, entre os países consumidores da bebida. Dados mais recentes apontam que o consumo interno dos brasileiros no ano de 2018 é de, aproximadamente, 21 milhões de sacas, 4,80% de aumento em relação ao ano anterior, o que torna o Brasil o segundo maior consumidor de café do mundo (EMBRAPA, 2019). Esses números representam o consumo per capita de 6,02 kg/ano de café cru e 4,82 kg /ano de café torrado e moído (ABIC, 2020).

Conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a cafeicultura brasileira é uma das mais exigentes do mundo em relação às questões sociais e ambientais, e há uma preocupação em se garantir a produção de um café sustentável. A atividade cafeeira é desenvolvida com base em rígidas legislações trabalhistas e ambientais. São leis que respeitam a biodiversidade e todas as pessoas envolvidas na cafeicultura, e que punem, rigorosamente, qualquer tipo de trabalho escravo e/ou infantil nas lavouras. As leis brasileiras estão entre as mais rigorosas entre os países produtores de café (ABIC, 2020).

Zelber-Sagl *et al.*, (2015) afirmam que o café é a bebida mais consumida do mundo, ficando atrás somente da água. Além de ser a segunda mercadoria mais comercializada no mundo, perdendo apenas para o petróleo (PASCUCCI, 2018). A apreciação de café no Brasil segue uma linha crescente e acompanha uma tendência observada globalmente. Crescimento este, resultante além da melhoria significativa da qualidade, dos maiores investimentos em comunicação e do aumento da renda média do brasileiro. Segundo Salguero (2013), mesmo afetado pela mudança de hábito entre os jovens, que muitas vezes trocam o café por chás, sucos prontos e derivados do leite, o mercado continua crescendo, deslocando-se do consumo caseiro para fora do lar (em bares, restaurantes, escritórios, cafeterias e padarias).

O sistema agroindustrial do café vem passando por adaptações em função das mudanças nos argumentos de consumo, onde aspectos de diferenciação relacionados à qualidade dos produtos, e formas de produção vinculadas a processos socioambientais adequados, vem sendo valorizados pelo mercado. Nesse sentido, os cafés do segmento

especial ganham destaque na preferência dos consumidores. No entanto, as particularidades desse arranjo produtivo revelam aspectos, tais como a assimetria de informações e a especificidade de ativo, que podem causar impactos nas estruturas contratuais (NICOLELI *et al.*, 2016).

A Associação Brasileira das Indústrias de Café – ABIC contabilizava em seu levantamento, a estimativa do consumo do grão utilizado pelas empresas não associadas e por outros canais de consumo “não cadastrados”, tais como, fazendas, cafeterias e informais. Para os resultados de 2018, a ABIC desconsiderou o volume, antes atribuído às não cadastradas, o que representou uma redução de 1,953 milhão de sacas, no volume total apresentado anteriormente.

Anualmente, a ABIC registra, em seu banco de dados, a existência de 1.393 empresas de café no País, cujos produtos são coletados regularmente no mercado para o rastreamento e monitoramento da pureza e da qualidade, por meio das análises laboratoriais. Desse total, 405 são empresas associadas, que respondem por 73,5% do consumo interno de café torrado e moído, 14,64 milhões de sacas; enquanto 988 empresas são as “não associadas”, cuja produção é menor e seu volume é estimado com base em informações do mercado ou por comparação com empresas do mesmo porte.

A ABIC (2020) acredita que o consumo real deve ser ainda maior do que o contabilizado, se incluir a demanda em cafeterias, panificadoras, e outros pontos, que, muitas vezes, torram seus próprios grãos, bem como, o consumo nas mais de 300.000 fazendas de café, cujo cálculo do volume não pode ser determinado com facilidade. As maiores empresas do setor de industrialização do café no Brasil, por faturamento, são listadas no Quadro 3.

Quadro 3 - As 10 maiores empresas da indústria de café no Brasil por faturamento

Classificação Atual	UF	Empresa de Beneficiamento de café no Brasil
1º	CE	Grupo Três Corações
2º	SP	Jacobs Douwe Egberts br com. De cafes Ltda
3º	SE	Inds. Alimentos. Marata Ltda.
4º	SP	Melitta do Brasil Ind. e Com. Ltda.
5º	SP	Mitsui Alimentos Ltda.
6º	PB	Sao Braz S/A Ind. e Com. de Alimentos S.A.
7º	MG	Coop. Regional de Cafeicultores em Guaxupe Ltda. – Cooxupé
8º	MG	Café Bom Dia Ltda.
9º	SP	Café Pacaembu Ltda.
10º	GO	Café Rancheiro Agro Indl. Ltda.

Fonte: adaptado de ABIC (2020)

3.2.1 Programa de Qualidade do Café (PQC) - Categorias de Qualidade do Café

Segundo ABIC (2020), os consumidores brasileiros estão mais exigentes com relação à qualidade dos cafés, pois há um maior conhecimento sobre suas características, diferentes formas de preparo (dos diferentes *terroirs*), as regiões produtoras diversas, e de muita divulgação dos resultados de concursos de qualidade com recordes de valores pagos aos produtores vencedores.

A produção de café é o resultado da relação entre as condições ambientais locais e os cultivares de café que crescem neste local. As plantas de café desenvolvem características físico-químicas e sensoriais originais que, acompanhado das técnicas agrícolas praticadas pelos produtores, definem o *terroir* (BRIGIDA *et al.*, 2018). Esses fatores são potencializados pelo interesse dos consumidores nos cafés *gourmet* e de alta qualidade, no qual agrega um valor a mais, e que têm remunerado adequadamente os agentes da cadeia produtiva (ABIC, 2020).

Para a ABIC (2020), a Qualidade Global (QG) da bebida é a percepção conjunta dos aromas e de seu grau de intensidade, sendo que, quanto mais aromático, melhor a qualidade do café. A qualidade está intrinsecamente ligada aos aspectos sensoriais da bebida (características do cultivar e condições climáticas e de solo) e à ausência de defeitos (torra excessiva ou grãos defeituosos, fermentados ou verdes). Essa avaliação é realizada por provadores treinados em laboratórios credenciados por meio de análise sensorial e leva em conta atributos como: aroma; acidez; corpo; adstringência; fragrância do pó; e amargor.

A categoria de qualidade do café é determinada conforme a nota de Qualidade Global obtida pelo produto numa escala de 0 a 10, conforme descreve o Quadro 4, que trata das recomendações técnicas de qualidade, correlacionando a classificação da ABIC. Esta classificação, que é única no mundo, auxilia o consumidor a decidir qual a qualidade do café que deseja ao adquirir (ABIC, 2020).

Quadro 4 - Recomendações Técnicas da ABIC para notas de qualidade global em cafés

Classificação	Descrição	Nota Qualidade Global (QG)
Cafés Gourmets	Café excelente, exclusivo e de alta qualidade, com sabor e aroma mais suaves por causa da seleção de grãos e de torra controlada. Também é possível perceber notas frutais, achocolatadas, e de nozes. São comparáveis aos vinhos mais finos, os <i>grand cru</i> , mais raros e exclusivos, finos e de alta qualidade.	$\geq 7,3$ até 10
Cafés Superiores	Café de qualidade boa e sabor acentuado. São comparáveis aos vinhos superiores, que estão na escala intermediária de qualidade, melhores que os Tradicionais e/ou Extra fortes e com valor agregado. São constituídos de café arábica, ou blendados com robusta/conilon.	$\geq 6,0$ e 7,2
Cafés Tradicionais ou ExtraForte	Café para consumo do dia a dia com custo menor. São comparáveis aos vinhos de mesa, que tem qualidade aceitável com preço acessível, para o consumo diário. São constituídos de café arábica, robusta/conilon ou blendados.	$\geq 4,5$ e 5,9

Fonte: adaptado de ABIC, (2020)

A certificação na ABIC reflete em retornos financeiros para os produtores, de acordo com a Tabela 3, que compara o preço do quilo de produto comercializado, conforme certificação conseguida, e o preço médio comercializado do quilo de café de empresas não associadas (ABIC, 2020). A agregação de valor, com o pagamento do preço-prêmio, cujo acréscimo é de 20% a 30%, superior aos valores do café comum, podem atingir cotações maiores dependendo da qualidade alcançada, isso tem sido o principal fator a atrair os produtores (NICOLELI *et al.*, 2016).

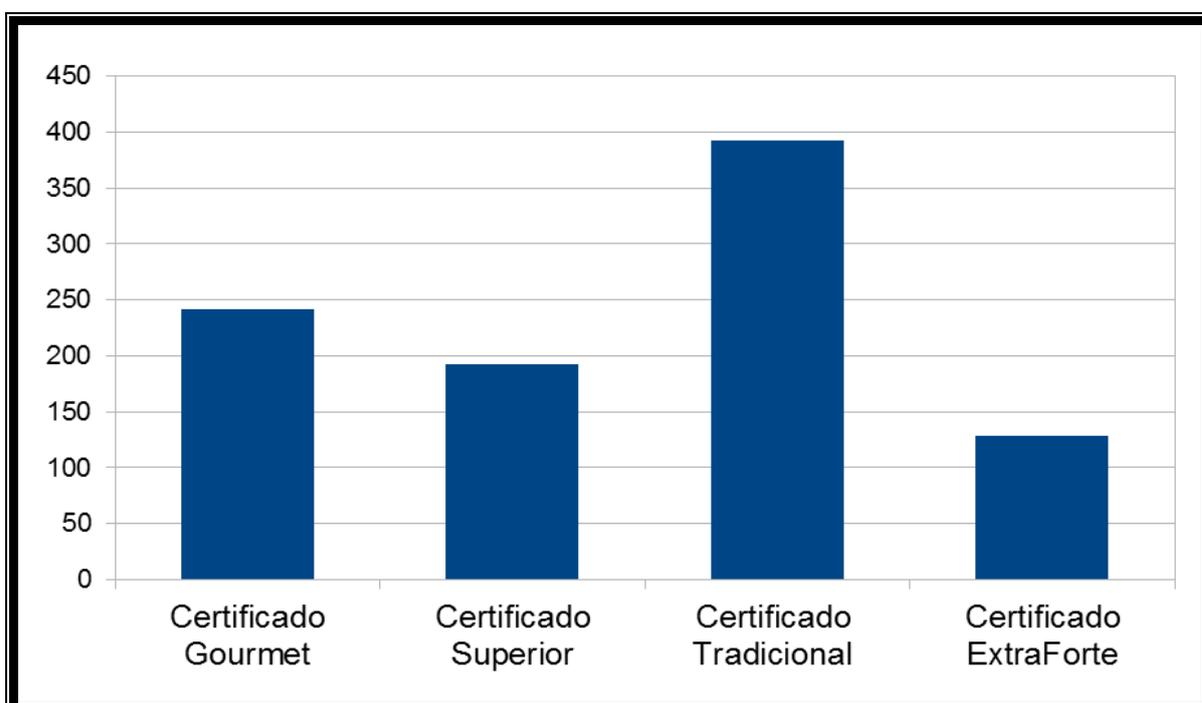
Tabela 3 - Preço médio dos cafés certificados e não associados na ABIC (2020).

CLASSIFICAÇÃO	PREÇO (R\$/kg)
Certificado Gourmet	56,45
Certificado Superior	34,14
Certificado Tradicional ou Extra Forte	19,38
Certificado selo de Pureza ABIC	19,86
Não Associados	17,83

Fonte: adaptado de ABIC, (2020). Dados compilados entre os dias 01/01/2018 a 31/12/2018.

A ABIC contabiliza 954 marcas certificadas no Brasil, conforme retratado no Gráfico 2, dentre as marcas, 242 possuem o certificado *gourmet*, e 192 a certificação superior, totalizando 434 marcas certificadas com notas de qualidade igual ou acima de 6,0 pontos. Entretanto, mais da metade delas, 520 em número absoluto, mesmo sendo certificadas no Programa de Qualidade do Café (PQC), possuem notas abaixo de 6,0, demonstrando uma qualidade sensorial inferior à bebida consumida no Brasil (ABIC, 2020).

Gráfico 2 - Classificação das empresas classificadas no Programa de Qualidade do Café (PQC)



Fonte: adaptado de ABIC (2020)

3.2.2 A Associação de Cafés Especiais da América (SCAA) e Cafés Especiais

A Associação de Cafés Especiais da América (SCAA, sigla em inglês) foi criada em 1982 por comerciantes de café nos EUA. Seu objetivo original era discutir questões relacionadas ao café e estabelecer padrões de qualidade para a indústria. Nesse momento, o cliente americano já estava disposto a beber café de melhor qualidade. A primeira edição *do Coffee Cuppers Handbook* foi publicada em 1985 e, desde então, a SCAA conseguiu publicar uma longa lista de documentos (alguns deles protocolos e normas) que se tornaram novas referências para o comércio de café. Entre todos esses documentos, é importante chamar a atenção para o protocolo “*Cupping Specialty Coffee*” e para o “*Grading Green Coffee*”. Os

diferentes padrões e protocolos da SCAA especificaram os diferentes procedimentos para realizar uma análise sensorial mais precisa do café (SCAA, 2009a, b).

A SCAA também desenvolveu um significado mais claro para a expressão “café especial”. Pode ser chamado de especialidade, todo café que atinge um grau de 80 pontos ou superior nas escalas sensoriais desenvolvidas pela SCAA. A análise sensorial deve ser realizada por um profissional credenciado e os principais atributos sensoriais avaliados são: sabor; fragrância/aroma; sabor residual; acidez; corpo; uniformidade; equilíbrio; copo limpo; doçura e geral (SCAA, 2009a; 2009b). Levando em consideração os atributos de qualidade, algumas empresas de referência no comércio e varejo de cafés especiais, adotaram modelos de negócios muito distintos, trazendo a avaliação da qualidade do café para o estágio central (NORTON; DANN, 2013).

Embora os autores citados incluam os cafés certificados como especiais, a SCAA determina que o café especial está em um patamar acima do *gourmet* e/ou de qualquer selo de práticas ecológicas, sustentáveis e sociais (SCAA, 2019).

Ainda segundo a SCAA (2019), os grãos especiais são os cafés que, quando preparados para análise sensorial, atingem acima de 80 pontos de acordo com os critérios de aprovação definidos em planilhas específicas de classificação. Ela ainda menciona que a especialidade do grão é intrinsecamente denominada pelo sabor da bebida na xícara, que para alcançar a excelência, precisa ser monitorado e seguir requisitos de qualidade da lavoura até as mãos do consumidor.

Para Carvalho, Paiva e Vieira (2016), o papel que os agentes desempenham no comércio de café especial no Brasil, caracterizaram suas parcerias, operações e estratégias de posicionamento. As operações de cafés especiais foram divididas em dois grupos, a saber: cafeterias independentes (com foco no negócio de preparação de café) e cafeterias integradas (organizações responsáveis também pelas atividades de fabricação, além das atividades de preparação do café). Apesar dessa diferença, os dois grupos têm uma percepção semelhante sobre seu papel para o consumidor final, ou seja, oferecer uma experiência *premium* com o café. As estratégias de operações e serviços de cafeterias integradas, por serem capazes de executar todas as atividades de processamento e atuar como fornecedores de café especial, abrem novas oportunidades de negócio, como estabelecer parcerias com compradores organizacionais (escritórios comerciais, supermercados, cafeterias independentes e restaurantes), a fim de fornecer café e serviços especializados como treinamento de equipe, assistência técnica e assistência ao mercado (CARVALHO *et al.*, 2016).

4 MÉTODO

Diferentes técnicas de pesquisa – qualitativa, quantitativa, ou mista – são selecionadas a partir da combinação de pressupostos epistemológicos, o que para Creswell (2014), são definidos como: alegações de conhecimento; possíveis estratégias de investigação que orientam os procedimentos gerais de pesquisa; os métodos aplicados à coleta e análise de dados; e a redação do texto.

4.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

De acordo, ainda, com Creswell (2014), a combinação dos elementos técnicos da investigação, estabelecidos pelo pesquisador, conduz ao método de pesquisa adequado que, por sua vez, toma forma a partir dos processos de pesquisa. Nessa perspectiva, o desenvolvimento desta proposta de estudo emprega a técnica quantitativa de pesquisa, com o emprego de estratégia de investigação e verificação de uma teoria: instrumento para coleta de dados ou levantamento de campo (*survey*); definição do tamanho da amostra; análise de dados e análise estatística do modelo proposto pela pesquisa.

4.2 Procedimentos para a Definição do Modelo Teórico

O trabalho de pesquisa, para reconhecimento da problemática e elaboração do modelo teórico, foi dividida em três etapas. A primeira consistiu na revisão bibliográfica sobre relações interorganizacionais e a maneira como acontece a interação entre os elos ou atores da complexa rede de suprimentos contemporânea. A segunda buscou encontrar uma teoria que amparasse as trocas relacionais entre as empresas e que servisse de suporte teórico para o modelo utilizado. A terceira foi uma revisão sistemática de literatura, seguindo o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que identificou, entre bases de pesquisa selecionadas, os artigos empíricos relevantes e adequados ao objetivo do estudo.

4.2.1 Revisão Sistemática de Literatura

Revisões sistemáticas utilizam-se de métodos sistemáticos e explícitos para identificar, selecionar e avaliar criticamente pesquisas relevantes e coletar/analisar dados dos estudos incluídos na revisão, permitindo a incorporação de espectro maior de resultados

relevantes, em vez de, simplesmente, se limitar às conclusões da leitura de alguns artigos (MEDEIROS *et al.*, 2011).

Desta maneira, a revisão sistemática difere da revisão tradicional, também conhecida como revisão narrativa de literatura, pois responde a uma pergunta mais pontual. Para superar possíveis vieses em cada etapa, exige-se o planejamento de um protocolo rigoroso sobre busca, seleção das evidências científicas, avaliação da validade, aplicabilidade e, por fim, síntese e interpretação dos dados oriundas destas evidências (TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011).

O protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), foi utilizado com o objetivo de listar o máximo possível de artigos empíricos sobre a temática ‘valor do relacionamento’ entre empresas, em periódicos conceituados nas áreas de operações e *marketing*. Seguindo o protocolo utilizado, o estudo se apresentou com a seguinte estruturação:

- a) Formulação da questão de pesquisa: Quais são os construtos utilizados para o valor do relacionamento entre empresas em pesquisas empíricas e quantitativas;
- b) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão: os artigos deveriam, para fazer parte da revisão sistemática, conter os seguintes elementos: as bases de dados utilizadas foram: Scopus, *Web of Science* e Google Acadêmico (apenas periódicos de relevância para a área de operações), por se tratar de bases de dados mais relacionadas aos critérios acima. Para esta seleção foi utilizado o operador booleano OR e a busca foi realizada no campo TAK (*Title, Abstract ou Key Word*). Com o primeiro critério de filtragem, atendido para identificar a quantidade de literatura existente com os temas escolhidos, foi realizado um segundo filtro agregando o operador booleano AND nas buscas e os termos utilizados “*empirical research*” or “*quantitative*”;
- c) Seleção e acesso da literatura: a localização dos artigos ocorreu por meio de buscas nas bases *Scopus*, *Web of Science* e Google Acadêmico (apenas periódicos da área de operações: Periódicos de interesse: *Internacional Journal of Operations and Production Management*; *International Journal of Production Economics*; *Journal of Operations Management*; *Production and Operations Management Journal*; *Gestão e Produção*; *International Journal of Logistics Management*; *Journal of Supply Chain Management*; *Journal of Operations and Supply Chain Management*; *Production and Supply Chain Management Journal*. O período de publicação foi de 1999 a 2020 e o Quadro 5 resume os critérios utilizados para inclusão e exclusão nas diferentes bases de dados utilizadas.

Quadro 5 - Critérios da busca de Revisão Sistemática de Literatura: “B2B relation* value” OR Business-to-Business relation value”. Período pesquisado: 1999 – 2020 (20 anos)

BASES PESQUISADAS		Total Mendeley	Final
SCOPUS	WEB OF SCIENCE		
TITLE-ABS-KEY ("B2B relation* value"OR"Business-to-business relation* value") AND measure; AND “empirical research”	Você pesquisou por: TÓPICO: ("B2B relation* value")" OR "Business-to-business relation* value") AND measure; AND “empirical research” Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI. = 1	30	28
21	15		

Fonte: Autoria própria

- d) **Análise:** O resultado final da revisão sistemática de literatura está compilado no Quadro 6, que contempla: a listagem dos artigos dos mais antigos para os mais atuais (período: 1999 – 2019) e os construtos utilizados no modelo teórico da pesquisa, com identificação de variáveis independentes e dependentes. Para a ênfase aos periódicos utilizados, foi elaborado o Gráfico 4, que contabiliza o número de artigos por período de publicação. Outro ponto importante, que está retratado no Quadro 7, é o contexto das relações entre as empresas que os estudos retratam, evidenciando que a relação distribuidor-varejista, é o contexto de maior aplicabilidade do valor do relacionamento entre as empresas.

Quadro 6 - Estudos empíricos sobre valor do relacionamento entre empresas

Autores/ano		Variáveis independentes	Variável dependente final
1	Stank <i>et al.</i> (1999)	Desempenho operacional, desempenho relacional, satisfação	Intenções condicionais (lealdade)
2	Lusch <i>et al.</i> (2003)	Suporte, confiança	Comprometimento
3	Ping (2003)	Atratividade de relacionamentos alternativos, intenção de voz, investimento em relacionamento, custo de mudança	Satisfação

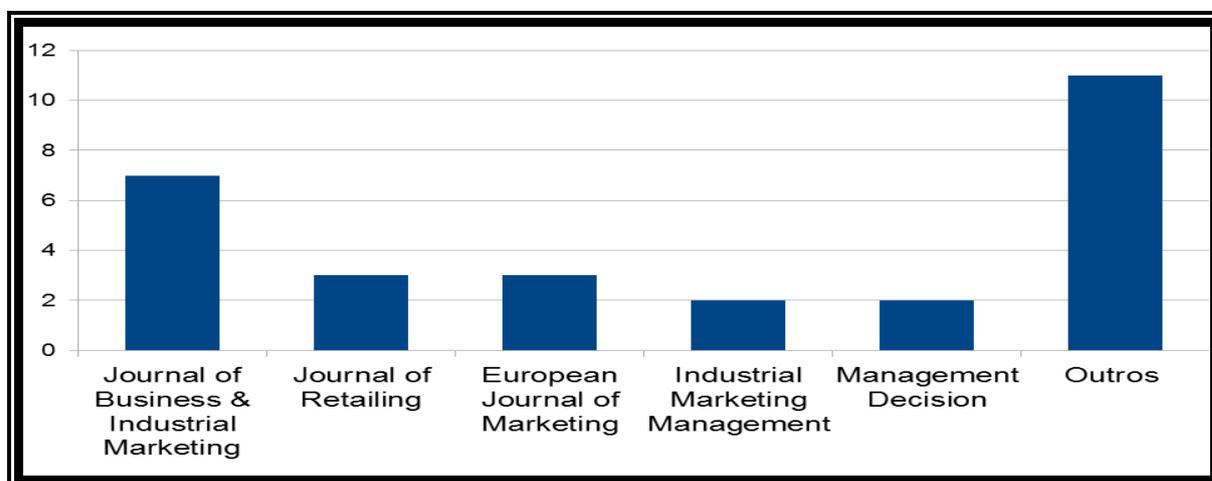
4	Venetis, Ghauri (2004)	Confiança, qualidade de serviço, comprometimento	Intenções condicionais
5	Payan; McFarland (2005)	Estratégias de influência e Confiança	Satisfação
6	Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)	Comprometimento, Comunicação, Confiança (benevolência e credibilidade) Satisfação econômica	Satisfação não econômica
7	Ulaga, Eggert (2006a)	Benefícios de relacionamento, custos de relacionamento	Valor do relacionamento
8	Ulaga, Eggert (2006b)	Valor, satisfação, confiança, comprometimento	Intenções condicionais
9	Terawatanavong <i>et al.</i> (2007)	Constructos relacionais (Interdependência total, confiança, compromisso do fornecedor, normas cooperativas, conflito) Variável dummy: dependência. Fases do relacionamento	Satisfação no relacionamento
10	Davis-Sramek <i>et al.</i> (2008)	Serviço de atendimento de pedidos operacional e relacional; satisfação)	Fidelidade (comprometimento afetivo e recompra)
11	Skarmas <i>et al.</i> (2008)	Características do exportador, características do mercado internacional, variáveis de controle	Qualidade do relacionamento
12	Barry, Terry (2008)	Benefícios de relacionamento, economia de custos de relacionamento, valor do relacionamento, compromisso afetivo	Intenções condicionais
13	Cater, Cater (2009)	Valor do relacionamento: Benefícios (qualidade do produto, desempenho de entrega, know-how do fornecedor, tempo de colocação no mercado, suporte de serviço, interação pessoal) <i>versus</i> Custo (produto); Satisfação	Lealdade
14	SCHEER <i>et al.</i> (2010)	Recursos do fornecedor, dependência da empresa cliente (em benefício e em custo)	Lealdade (relacional e comportamental: insensibilidade a ofertas de concorrentes e intenção de compras)
15	Homburg <i>et al.</i> (2011)	Orientação relacional para o cliente, orientação funcional para o cliente, influências contextuais	Fidelidade
16	O’Cass, Ngo (2011)	Oferta de valor da firma (performance, preço, construção de relacionamento e cocriação)	Satisfação e intenções condicionais (atrair clientes, satisfazer clientes, reter clientes e vender mais a seus clientes)
17	Ritter, Walter (2012)	Funções de relacionamento relacionadas à operação (preço, volume, qualidade, salvaguarda); Funções de relacionamento relacionadas à mudança (acesso a possíveis clientes, inovação, informação sobre concorrentes e motivação)	Valor do relacionamento – confiança do cliente
18	Lopez Sánchez <i>et al.</i> (2012)	Funções de criação de valor direta/ Função de criação de valor indireta/ Satisfação	Lealdade

19	Blocker (2012)	Experiência com equipe de vendas, experiência em implementação, satisfação	Lealdade
20	Goaill <i>et al.</i> (2014)	Satisfação econômica, Satisfação social, Força da marca	Comprometimento
21	Cassia <i>et al.</i> (2017)	Imagem de marca, satisfação	Lealdade
22	Elsäßer; Wirtz (2017)	Marca industrial, satisfação	Lealdade
23	Chen <i>et al.</i> (2010)	Confiança, comprometimento, ativo específico	Valor do relacionamento
24	Russo <i>et al.</i> (2017)	Valor, satisfação do cliente, custos de troca, devolução de produtos	Intenção de recompra
25	Huang <i>et al.</i> (2017)	Qualidade do serviço Reconhecimento de marca e Satisfação	Lealdade (atitudinal e comportamental)
26	Ruiz Martinez <i>et al.</i> (2018)	Eixo central, eixo de tecnologia e informação, eixo relacional	Valor do relacionamento
27	Zhang; Du (2019)	Capacidade de Rede, Valor para o cliente Aquisição de informações Recursos de rede, Poder	Apropriação de valor

Fonte: Autoria própria.

A análise dos periódicos, que mais publicaram sobre a temática do valor do relacionamento B2B, revela que 7 artigos foram publicados no *Journal of Business & Industrial Marketing*; 3 no *Journal of Retailing*; 3 no *European Journal of Marketing*; 2 no *Industrial Marketing Management*; 2 no *Management Decision* e os outros tiveram uma publicação apenas nos seguintes periódicos: *Journal of Marketing Channels*; *Journal of Marketing*; *Journal of the Acad. Marketing Science*; *Institute for Market-Oriented Management*; *British Journal of Management*; *Journal of Services Marketing*; *Asian Social Science*; *Total Quality Management & Business Excellence*; *Quality Quantity*.

Gráfico 3 - Número de artigos selecionados por periódico de publicação



Fonte: Autoria própria

A pesquisa também foi realizada para identificar qual o seguimento mais retratado quando a temática é discutida. A relação entre fabricantes de produtos e varejistas, que mais apareceu dentre os artigos estudados, é a relação B2B, tendo 8 ocorrências, seguida de fornecedor-fabricante, com 6 incidências, e em terceiro lugar, a relação entre fornecedor-revendedor com 4 ocorrências, conforme retratado no Quadro 7.

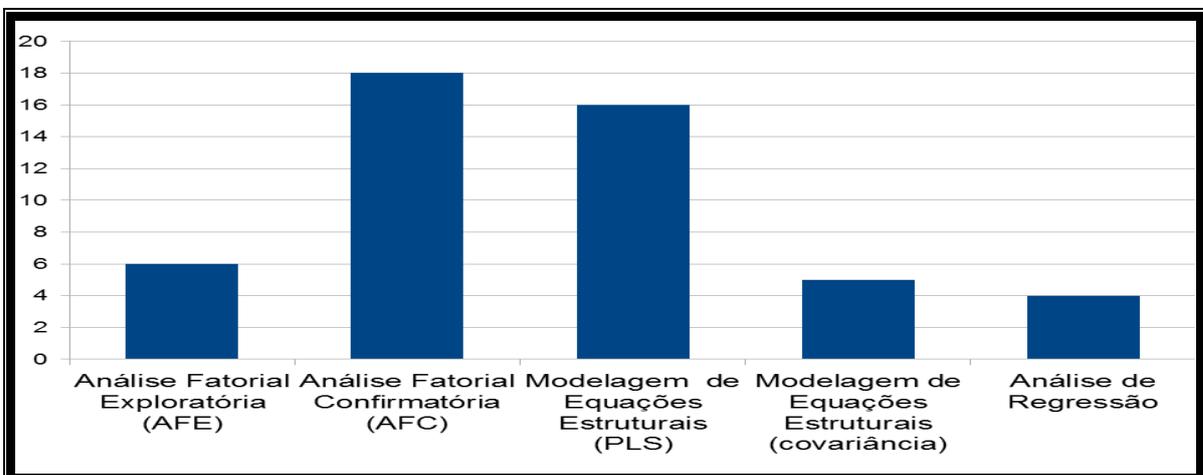
Quadro 7 - Contexto da Relação B2B dos artigos empíricos selecionados

Contexto da pesquisa	Nº de publicações
Fabricante-varejista	8
Fornecedor-fabricante	6
Fornecedor - revendedor	4
Fabricante - distribuidor	3
Fornecedor - cliente industrial	2
Agência- cliente empresarial	1
Fabricante-cliente empresarial	1
Fornecedor- cliente empresarial	1

Fonte: Autoria própria.

Os artigos da revisão sistemática de literatura, por metodologia de análise dos dados, resultaram em: 18 artigos usaram análise fatorial confirmatória (AFC); 6 utilizaram análise fatorial exploratória (AFE); 16, dos artigos analisados, utilizaram PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*); 5 utilizaram CB-SEM (*Covariance-Based Structural Equation Modeling*); e 4 utilizaram análise de regressão, que está retratado no Gráfico 4.

Gráfico 4 - Resultado das análises estatísticas utilizadas nos arquivos da revisão de literatura



Fonte: Autoria própria

4.2.2 Discussão dos Artigos: Variável Dependente Final do Modelo Conceitual

O critério utilizado para a discussão dos artigos, se baseia na definição de variável dependente final, apresenta o Quadro 8. Segundo Field (2017), a variável dependente mensura o fenômeno que se estuda e que se quer explicar. São aquelas variantes cujos efeitos são esperados de acordo com as causas, situando-se, habitualmente, no fim do processo causal e são sempre definidas na hipótese ou na questão de pesquisa. Percebe-se que os estudos mais recentes sobre a temática utilizam a lealdade como variável dependente, o que se alinha com a concepção multidimensional teórica do valor do relacionamento entre empresas.

Quadro 8 - Agrupamento dos artigos baseados na variável dependente final do modelo

Nº artigos	Variável dependente final	Autores/Ano
9	Lealdade	Davis-Sramek <i>et al.</i> (2008)/Cater e Cater (2009)/Scheer <i>et al.</i> (2010)/Homburg <i>et al.</i> (2011)/Lopez Sánchez <i>et al.</i> (2012)/Blocker (2012)/Cassia <i>et al.</i> (2017)/Elsäber and Wirtz (2017)/Russo <i>et al.</i> (2017)/Huang <i>et al.</i> (2017)/ Ruiz Martinez <i>et al.</i> (2019)
7	Intenções condicionais	Stank <i>et al.</i> (1999)/ Venetis e Ghauri (2004)/Ulaga e Eggert (2006a)/Barry e Terry (2008); Lusch <i>et al.</i> (2003)/Goaill <i>et al.</i> (2014)
4	Satisfação	Ping (2003)/ Payan e McFarland (2005) / Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)/Terawatanavong <i>et al.</i> (2007)
4	Valor do relacionamento	Ulaga e Eggert (2006b)/Ritter e Walter (2012)/Chen <i>et al.</i> (2017)/Ruiz Martinez <i>et al.</i> (2018); Skarmeas <i>et al.</i> (2008)

Fonte: Autoria própria.

4.3 Pesquisa Quantitativa

No contexto de pesquisa quantitativa, uma das estratégias utilizadas será o levantamento de campo (*survey*), no qual, segundo Malhotra (2001), caracteriza-se por um método em que um número de respondentes é solicitado a responder questionários predefinidos e padronizados. Tal escolha é justificada porque, o *survey*, segundo autor, apresenta a vantagem da quantificação dos dados, bem como a possibilidade de generalização dos mesmos para a população.

Para Gil (2010), algumas das vantagens desta estratégia de levantamento são: o conhecimento direto da realidade, uma vez que as respostas são fornecidas por pessoas associadas ao fenômeno estudado, isentando-se os pesquisadores de realizar interpretações

subjetivas sobre os dados e informações fornecidas; a economia e a rapidez proporcionadas, principalmente, quando o método de coleta for o questionário; e a quantificação das variáveis, o que possibilita a análise via procedimentos estatísticos.

4.3.1 Definição de População e Amostra

Para esta pesquisa, critérios socioeconômicos foram utilizados para a definição da região de interesse da amostra e, conseqüentemente, para aplicação dos questionários utilizados. A definição da região do Distrito Federal, que compõe a população estudada, foi utilizada uma segmentação realizada pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan) a cada dois anos, em conformidade com o Decreto nº 39.403, de 26 de outubro de 2018, do Governo do Distrito Federal – GDF (CODEPLAN, 2018).

O material utilizado oferece relevantes dados e informações atualizadas sobre o Distrito Federal (DF) e sobre suas Regiões Administrativas. A pesquisa da Codeplan (2018) foi realizada por amostra de domicílios urbanos, selecionados mediante critério probabilístico, com representatividade estatística para cada uma das 31 Regiões Administrativas do DF. A pesquisa busca investigar os aspectos demográficos, migração, condições sociais e econômicas, situações de trabalho e renda, características do domicílio e condições de infraestrutura urbana no Distrito Federal.

4.3.1.1 Agrupamento das Regiões Administrativas

O objetivo do relatório da Codeplan é apresentar a divulgação dos resultados gerais da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios (PDAD) para o Distrito Federal. Os resultados desta pesquisa foram agrupados em Regiões Administrativas, de acordo com o critério de renda familiar. Os grupos de 31 Regiões Administrativas do Distrito Federal são definidos e caracterizados de acordo com a tabela 4.

Tabela 4 – Agrupamento das Regiões Administrativas do Distrito Federal

Agrupamento	Regiões Administrativas do DF	População (em 2018)	Renda Domiciliar (Média R\$)
Grupo 1 - alta renda	Plano Piloto, Jardim Botânico, Lago Norte, Lago Sul, Park Way e Sudoeste/	84.913 habitantes	R\$ 15.622

Octogonal, Noroeste			
Grupo 2 - média/alta renda	Águas Claras, Candangolândia, Cruzeiro, Gama, Guará, Núcleo Bandeirante, Sobradinho, Sobradinho II, Taguatinga e Vicente Pires	916.651 habitantes	R\$ 7.266
	Grupo 3 - média/baixa renda	Brazlândia, Ceilândia, Planaltina, Riacho Fundo, Riacho Fundo	1.269.601 habitantes
Grupo 4 - baixa renda	Fercal, Itapoã, Paranoá, Recanto das Emas, SCIA–Estrutural e Varjão.	310.689 habitantes	R\$ 2.472

Fonte: Codeplan,(2018).

4.3.1.2. Tamanho da Amostra

No Distrito Federal, a estimativa da população em 2018, foi de 2.881.854 de habitantes, distribuída em 883.437 domicílios, dados estes fornecidos pelo Censo 2018 (IBGE, 2018). Para obter o quantitativo das empresas de panificação no Distrito Federal, foi realizado um levantamento por meio das informações disponibilizadas pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação – ABIP e de um levantamento via *Google Maps* das empresas do setor por região administrativa de interesse, ou seja, por agrupamento da Codeplan (2018), a saber: Grupo 1 – Alta Renda, representados por: Plano Piloto, separados por Asa Sul (39), Asa Norte (39), Jardim Botânico/Lago Sul/Park Way (29), Lago Norte (17), Sudoeste/ Octogonal (10) e Noroeste (2); Grupo 2 – Média/Alta Renda: Águas Claras (16), Candangolândia (11), Cruzeiro (9), Gama (29), Guará 1 e 2 (54), Núcleo Bandeirante (11), Sobradinho 1 e 2 (33), Taguatinga Norte e Sul (54) e Vicente Pires (25).

A busca por intermédio do *Google Maps* seguiu o seguinte critério: após acessar a ferramenta de busca, foi descrito no campo específico o nome da região administrativa seguido da palavra “padarias”. Todas as empresas foram listadas com a conferência do endereço, contato telefônico e informações de *websites* ou perfil em redes sociais. As informações sobre o quantitativo das empresas de interesse estão condensadas na tabela 5. Esta pesquisa não contemplou redes ou cadeias de padarias com número maior que dez unidades na região de interesse. Respostas da mesma empresa, computadas duas vezes por pertencerem à unidades diferentes, foram desconsideradas.

Tabela 5 - Quantitativo de padarias por meio do *Google Maps*

Agrupamento	Região Administrativa	Quantidade de padarias
Grupo 1 Alta Renda	Asa Sul	39
	Asa Norte	39
	Jardim Botânico/Lago Sul/Park Way	29
	Lago Norte	17
	Sudoeste/Octogonal	10
	Noroeste	2
Sub-total Grupo 1		136
Grupo 2 Média-alta renda	Águas Claras	16
	Guará 1	19
	Guará 2	35
	Vicente Pires	25
	Taguatinga Norte e Sul	54
	Candangolândia	11
	Cruzeiro	9
	Núcleo Bandeirante	11
	Sobradinho 1 e 2	33
	Gama	29
Sub-Total Grupo 2		242
TOTAL (Grupo 1 + Grupo2)		378

Fonte: Autoria própria

Hair *et al.* (2014) apontam que a literatura apresenta, como regra geral para definição do tamanho mínimo da amostra, como dez vezes o maior número de caminhos dirigidos a um

único construto do modelo estrutural (*ten times rule*). No modelo conceitual proposto para esta pesquisa, o maior número de caminhos para um construto é 5, sendo ele, o eixo Central do Valor do Relacionamento, adaptado de Ruiz-Martinez *et al.* (2019), implicando que o tamanho mínimo requerido para a amostra seria de setenta (70) elementos. Porém, esperou-se adotar uma recomendação mais conservadora, baseada em Cohen (1992 *apud* HAIR *et al.*, 2014), que leva em conta critérios de poder estatístico e de tamanhos de efeito para determinar o tamanho da amostra, critérios presentes na tabela 6.

Tabela 6 - Tamanho da amostra recomendada no PLS – SEM para um poder estatístico de 80%.

Número máximo de setas apontadas para um construto	Nível de significância											
	1%				5%				10%			
	Mínimo R ²				Mínimo R ²				Mínimo R ²			
	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,7 5	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,7 5	0,1 0	0,2 5	0,5 0	0,75 0
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	43	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Fonte: Hair *et al.* (2014)

4.3.2 Disponibilização do Questionário

Para obter acesso às empresas, fez-se necessário o entendimento da organização do setor de indústrias do Brasil, em específico o setor da indústria de alimentação. Nesse contexto, a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), que atua em âmbito nacional, é a principal representante da indústria brasileira na defesa e na promoção de políticas públicas, que favorece o empreendedorismo e a produção industrial, num setor que reúne quase 1,3 milhão de estabelecimentos no país. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação ABIA (2020), que está abaixo da CNI, o setor da indústria de alimentos e bebidas é o maior do Brasil e processa 58% de tudo o que é produzido no campo, reunindo mais de 35 mil empresas.

Entretanto, o contato entre universidade e setor produtivo, foi realizado por intermédio da ABIP, com sede em Brasília. Essa associação que organiza as informações do setor, não está ligada à Federação do Comércio (Fecomércio), e, sim, à Federação das Indústrias do

Distrito Federal (FIBRA), que, por meio do Sindicato das Indústrias de Alimentação de Brasília (SIAB), possui parceria com a ABIP (SIAB, 2020).

Nas negociações que se finalizaram positivas, além do pedido de apoio à disponibilização do banco de dados de contato das empresas catalogadas neste órgão, foi solicitada, também, a divulgação do questionário pela própria associação, como forma de aumentar o apelo da pesquisa, favorecendo uma maior taxa de resposta pelos questionados. A contrapartida proposta seria de disponibilizar um conteúdo que fosse de interesse aos empresários do setor, já que conforme amparado pelas teorias estudadas nesta pesquisa, as relações sociais e comerciais acontecem como uma troca de benefícios e sacrifícios entre as partes (EGGERT; ULAGA, 2010).

Em reunião com o diretor da ABIP, ao discutir a melhor forma de se conseguir um retorno da pesquisa, optou-se pela elaboração de um questionário, o qual deveria ser enviado aos proprietários e/ou gestores das padarias, por meio do aplicativo *Whatsapp*, por listas de transmissão (grupos formados por contatos telefônicos com um mesmo interesse de comunicação), da própria ABIP, uma vez que essa associação possui o contato telefônico direto desse público alvo. Assim, pode-se considerar que a amostra selecionada é do tipo por conveniência (FÁVERO *et al.*, 2009).

O contato com a ABIP, e a estratégia utilizada para se chegar às respostas aos questionários, pode ser resumida no Quadro 9.

Quadro 9 - Atividades realizadas para a aplicação do questionário e desenvolvimento da pesquisa

Etapas	Realizado em:
1. Contato do setor por intermédio de informações dos sites (e-mail ou telefone)	Junho/2020
2. Contato presencial na sede da ABIP para apresentação da proposta de pesquisa	Julho/2020
3. Reunião com o diretor da ABIP para definição de estratégias e contrapartida para os empresários que responderem aos questionários	Agosto/2020
4. Elaboração de um <i>ebook</i> de receitas utilizando café como matéria-prima principal e outro contendo informações relevantes sobre Avaliação Sensorial de Cafés.	Setembro/2020
5. Disponibilização do questionário por meio de um link de mensagem no <i>Whatsapp</i> aos empresários cadastrados na ABIP para avaliação do diretor da Associação	Outubro/2020
6. Envio do formulário como um pré-teste	Outubro/2020
7. Análise dos resultados e definição do formulário final	Janeiro/2021
8. Envio do Formulário Final às Empresas	Fevereiro e Março/2021
9. Análise dos Resultados Obtidos	Abril; Maio e Junho/2021

Fonte: Autoria própria

4.3.2.1 Pré-teste

Segundo Malhotra (2001), o pré-teste se refere ao questionário em uma pequena amostra de entrevistados com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. O envio do questionário na forma de um pré-teste foi realizado com oito contatos fornecidos pela ABIP. O link ao questionário (utilizado o *Google Forms*) foi enviado por meio do aplicativo *Whatsapp*. Em avaliação posterior, os respondentes faziam parte integrante da amostra alvo da pesquisa, sendo 100% proprietários ou gestores de padarias e 100% responsáveis pelas compras da empresa (sendo 75% sempre e 25% às vezes).

O questionário também foi enviado por e-mail ao diretor da ABIP, que juntamente com um dos respondentes, proprietário de padaria, auxiliaram na adequação semântica dos indicadores propostos aos construtos do modelo conceitual, avaliando a redação dos textos, clareza das perguntas e das instruções.

4.3.2.2 Questionário

Após realizado o pré-teste e as adequações necessárias do formulário, o questionário seguiu sendo disponibilizado *online* pelo aplicativo *Whatsapp*, cadastrado na Plataforma *Google Forms* e disponibilizado por meio de um link, tornando-se, desta forma, mais prático e acessível, além de ser um modo mais rápido de se obter respostas. Outro motivo que define a aplicação do questionário por esse aplicativo, é o tempo hábil para realizar a pesquisa. Além dos elementos centrais da pesquisa, sobre os construtos de valor do relacionamento entre empresas, outras questões foram inseridas em uma etapa inicial de coleta de dados, como forma de caracterizar a amostra de empresas. Uma pergunta foi formulada para identificar o cargo do respondente, devendo este, ser o responsável pelas compras ou relacionamento com os fornecedores. As respostas identificadas como não atendente a este quesito foram desconsideradas.

Outro item solicitado para identificar a localização da padaria foi acrescentado, com o objetivo de considerar somente válidas as respostas pertencentes às empresas localizadas nas regiões administrativas do agrupamento 1 (renda familiar alta) e 2 (renda familiar média-alta), seguindo critérios da Codeplan (2018), já relatados no Agrupamento das Regiões Administrativas que caracteriza a população e amostra desta pesquisa.

Outras questões foram introduzidas para avaliar o tipo e porte da empresa, a primeira considerando os critérios de classificação do IBGE e Sebrae (2013) e critérios do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (receita operacional bruta anual)

presentes no Quadro 10. Outro item do questionário teve o objetivo de classificar a padaria, de acordo com as definições sugeridas pelo relatório do ITPC (2014). E para aumentar as informações sobre a relação entre os segmentos foram introduzidos itens que avaliam o tipo (ABIC, 2020) e a forma de preparo do café nas padarias (SAMPAIO, 2019).

Quadro 10 - Classificação do porte de acordo com o número de funcionários e faturamento bruto anual

Porte	Comércio e Serviços	
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Faturamento Anual menor ou igual R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	Faturamento anual Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grandes empresas	100 ou mais empregados	Maior que R\$ 300 milhões.

Fonte: Sebrae (2013) e BNDES (2020)

Conforme orientam Hair *et al.* (2014), todas as escalas utilizadas no questionário foram concebidas simetricamente e com qualificadores linguísticos claros e bem definidos para cada categoria. Os itens associados aos construtos do modelo conceitual foram avaliados por meio de uma escala *Likert* de cinco pontos, na qual os respondentes foram questionados sobre seu grau de concordância com cada uma das sentenças (“discordo totalmente” ou “concordo totalmente”).

O questionário foi direcionado para gestores (gerente geral, gerente de turno ou coordenadores) ou proprietários de padarias das regiões administrativas de interesse no Distrito Federal. No total, foram respondidos 90 questionários dos quais 6 respostas foram desconsideradas porque os respondentes informaram que não são responsáveis pelo contato do fornecedor e compras das padarias, restando assim, 84 respostas válidas. Destas respostas, em uma o respondente informou ser a padaria localizada em São Sebastião/DF. Desta forma, por não fazer parte de interesse da pesquisa, essa região administrativa do DF foi desconsiderada, restando, portanto, 83 respostas válidas.

Um total de 378 empresas teve o envio do questionário direcionado ao aplicativo *whatsapp*, ou ao e-mail. Não conseguindo o retorno satisfatório de respostas apenas por esses métodos de envio, foi realizado contato telefônico para apresentação, identificação do pesquisador e propósito da pesquisa. Após o contato telefônico, o link do questionário era enviado. Desta forma, o percentual de retorno ao questionário foi de 23,8%, sendo

consideradas 21,9% respostas válidas. Trata-se de uma amostra por conveniência, portanto, não sendo possível a generalização dos resultados obtidos.

4.3.3 Análise Estatística do Modelo

A validação do modelo teórico desta pesquisa foi baseada na amostra, realizada por meio da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM). Segundo Hair *et al.* (2009), esta técnica combina elementos de regressão múltipla com os de análise fatorial e permite ao pesquisador não apenas avaliar relações de dependência inter-relacionadas bastante complexas, mas, também, incorporar os efeitos de erro de mensuração sobre os coeficientes estruturais ao mesmo tempo. Em termos práticos, Hair *et al.* (2014) destacam que o SEM é um método estatístico poderoso que consegue identificar relações em pesquisas de ciências sociais que não seriam encontradas por outra maneira. Tais possibilidades estão coerentes com as características do modelo teórico que estabelece conceitos organizados hierarquicamente, e com relações de dependência entre si.

Ruiz-Martinez *et al.* (2019) reforçam, amparados por Hair *et al.* (2012), que o modelo construído e analisado pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS) permite a inclusão simultânea de construtos reflexivos e formativos. Como o procedimento PLS considera o valor do relacionamento como um modelo com variável latente de segunda ordem (O’CASS e NGO, 2011), foi adotada devido à especificidade do modelo, a abordagem em duas etapas. Essas abordagens estimam-se, primeiramente, as pontuações das variáveis latentes de primeira ordem, que são usadas como indicadores de variáveis latentes de ordem superior em uma análise subsequente, permitindo assim que a natureza de segunda ordem do valor do relacionamento seja considerada (BECKER *et al.*, 2012).

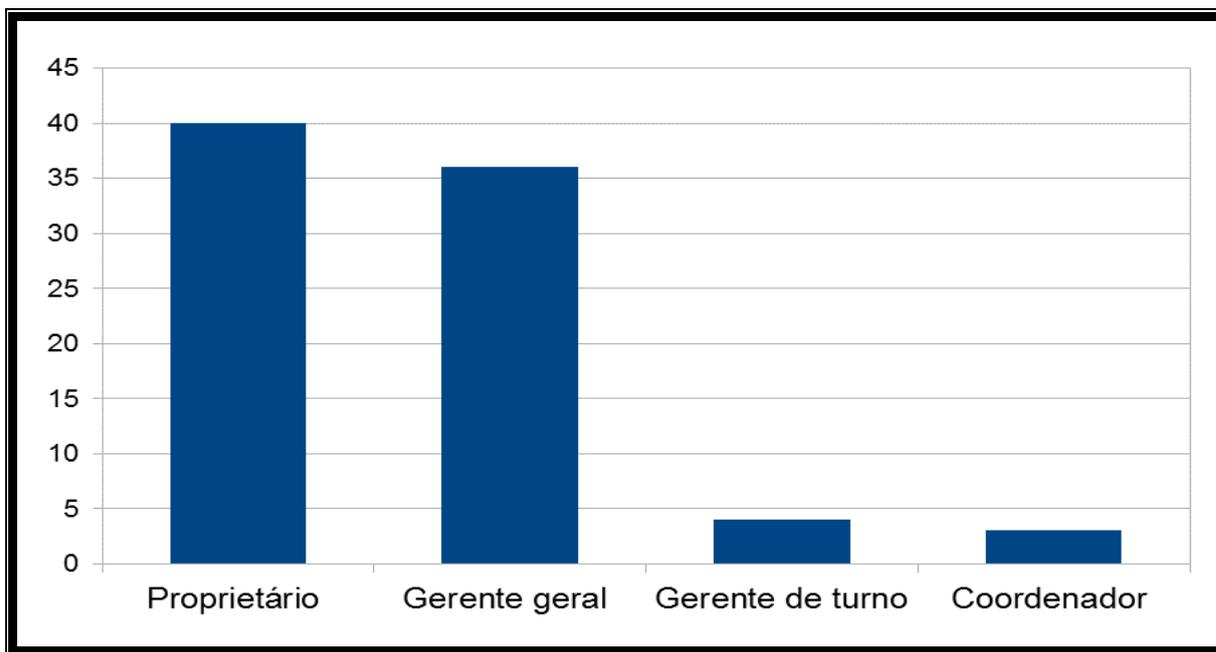
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na proposta Hair *et al* (2014), os resultados da pesquisa se apresentarão da seguinte forma: 5.1 - Caracterização da amostra; 5.2 - Aplicação da modelagem de equações estruturais – método mínimo quadrado e 5.3 – Discussão dos resultados. Para a realização dessas apresentações de resultados e discussão, foram utilizados: o *software Smart PLS®*, o *software R* e o aplicativo *Excel do Office 365 da Microsoft®*.

5.1 Caracterização da Amostra

A função desempenhada pelos respondentes está apresentada no Gráfico 5, sendo que: 40 respondentes da amostra (49%) se declararam proprietários das padarias; 36 respondentes (43%), como gerente geral; 4 respondentes (5%), como gerente de turno; e 3 respondentes (4%), como coordenador na empresa que trabalham.

Gráfico 5 – Número de respondentes quanto à função/cargo exercido na empresa



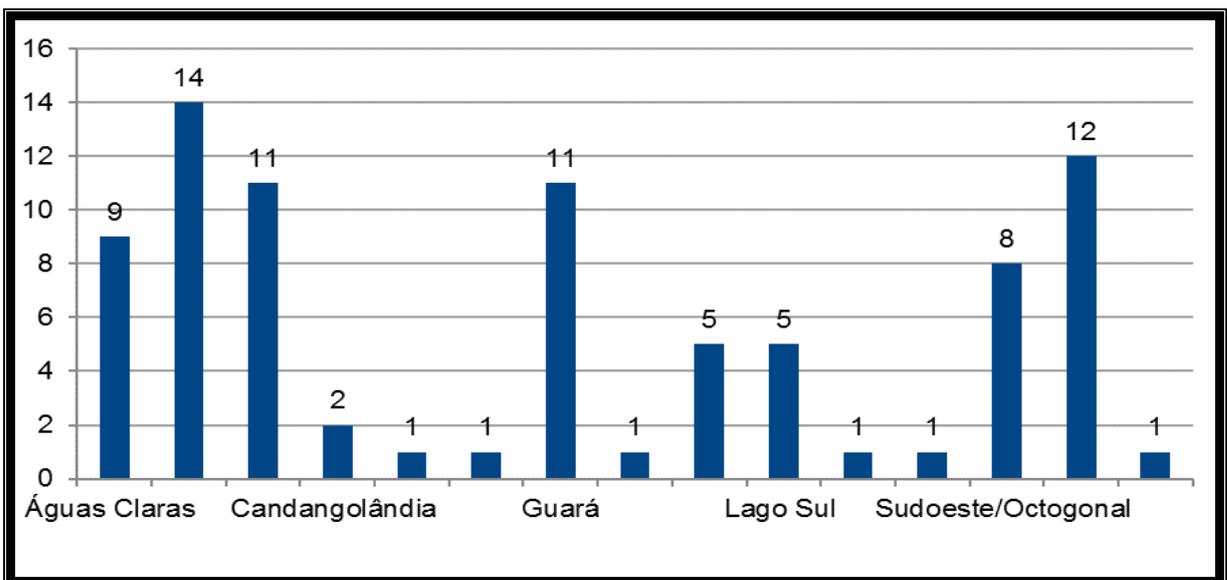
Fonte: Autoria própria

Das 83 respostas válidas, 59 respondentes (71%) declararam ser a pessoa responsável pelo processo, enquanto 24 respondentes (29%) declararam ser responsáveis, algumas vezes, mas não tem essa função como sendo de sua responsabilidade.

No Gráfico 6 está representado o número de respostas ao questionário obtido por regiões administrativas de interesse para a pesquisa da localização das padarias, sendo: 9 para

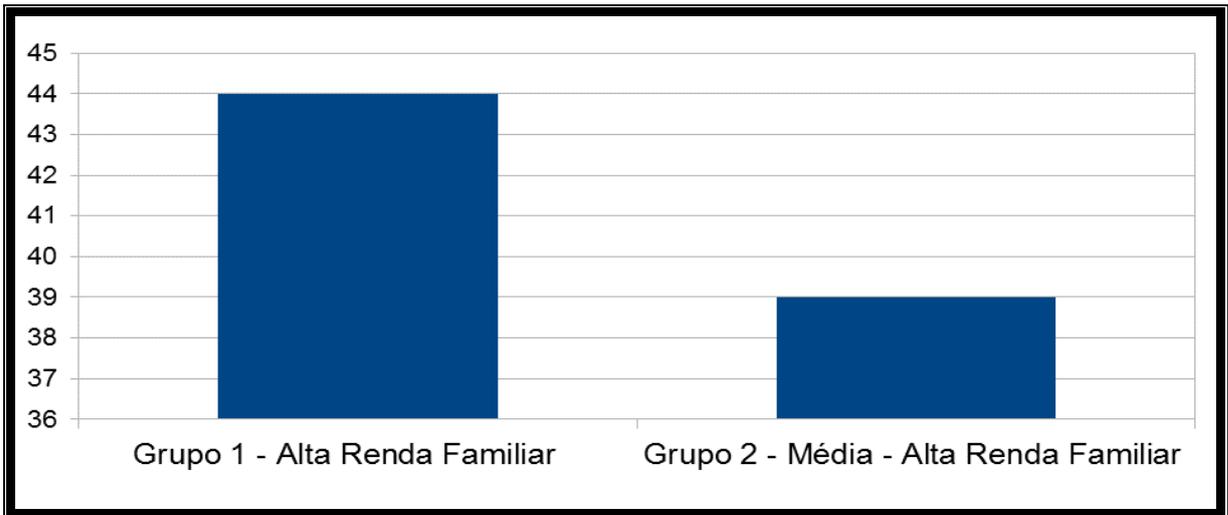
Águas Claras; 14 para Asa Norte; 11 para Asa Sul; 2 em Candangolândia; 1 no Cruzeiro; 1 no Gama; 11 no Guará; 1 no Jardim Botânico; 5 no Lago Norte; 5 no Lago Sul; 1 no Núcleo Bandeirante; 8 em Sudoeste/Octogonal; 12 em Taguatinga e 1 em Vicente Pires. Lembrando que o critério de escolha das regiões administrativas, teve como base, a classificação da Codeplan, que divide o Distrito Federal em 4 grupos, de acordo com a renda familiar, sendo o grupo 1 e o grupo 2 o foco desta pesquisa, rendas alta e média-alta.

Gráfico 6 - Número de respostas por Região Administrativa no Distrito Federal



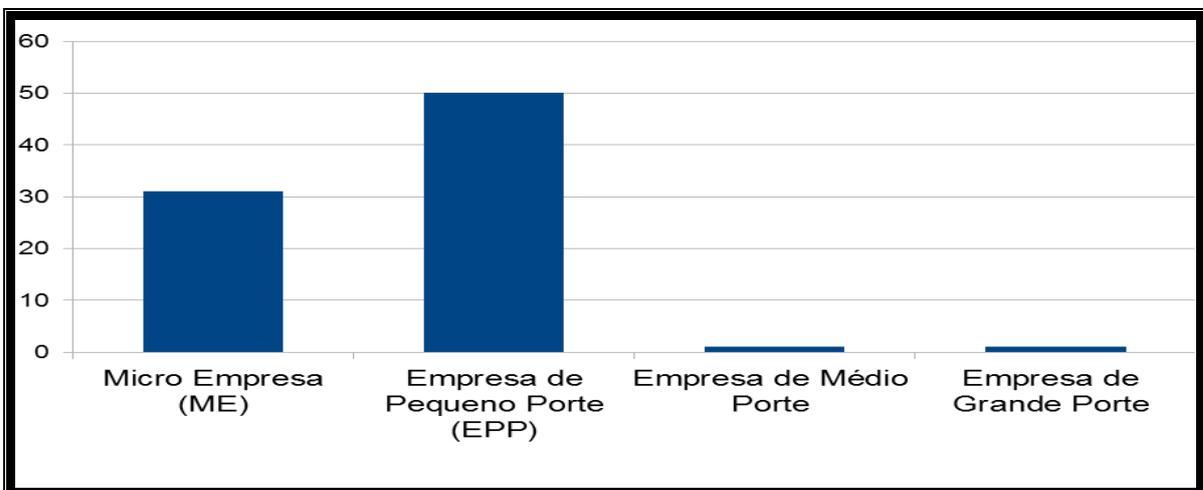
Fonte: Autoria própria

Realizando o agrupamento das regiões administrativas, de acordo com a renda média familiar, temos um percentual de respostas ao questionário de 53% do Grupo 1 (Plano Piloto, Jardim Botânico, Lago Norte, Lago Sul, Park Way e Sudoeste/ Octogonal), que correspondem a 44 respostas; e 47% do Grupo 2 (Águas Claras, Candangolândia, Cruzeiro, Gama, Guará, Núcleo Bandeirante, Sobradinho, Sobradinho II, Taguatinga e Vicente Pires) correspondentes a 39 respostas, conforme Gráfico 7.

Gráfico 7 – Número de respostas por grupos 1 e 2 (Alta renda e Média-alta renda)

Fonte: Autoria própria

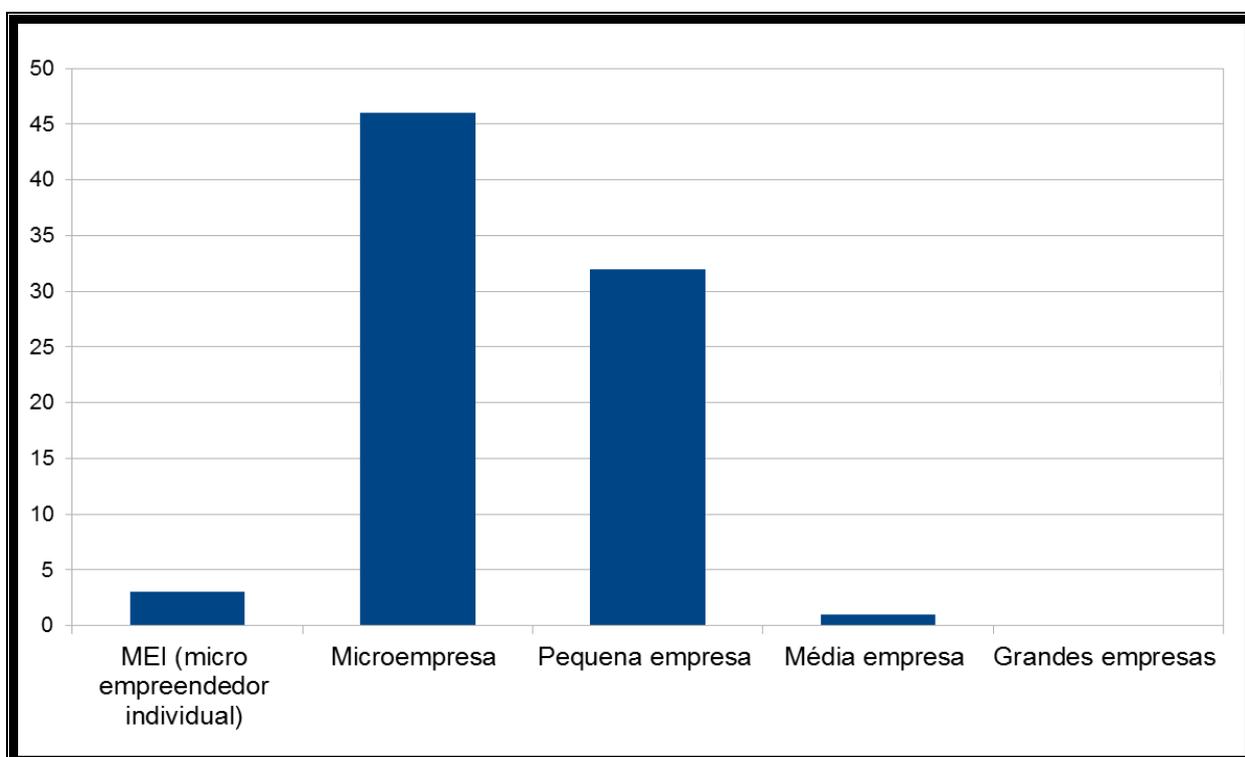
O número de respostas ao questionário, segundo critério do Sebrae (2013) que leva em consideração o número de empregados para classificação do porte da empresa, teve como resultados: 50 respondentes (60%) declara ter de 10 a 49 empregados registrados em sua empresa, sendo classificado como Empresa de Pequeno Porte (EPP); 31 respondentes (38% da amostra) declararam ter até 9 empregados registrados na padaria, ou seja, ser microempresa (ME); 1 respondente, apenas, possui de 50 a 99 empregados (médio porte); e 1 respondente, apenas, com mais de 100 empregados (empresa de grande porte). Nessas duas últimas respostas, acredita-se que o gestor considerou o número total de empregados de várias unidades (redes de padarias).

Gráfico 8 – Número de respostas por Número de empregados, critério Sebrae (2013)

Fonte: Autoria própria

A amostra representada pelo critério do BNDES, que considera o faturamento anual das empresas, apresentou: 46 respondentes (56%) declarou ser microempresa (faturamento anual menor ou igual R\$ 360 mil); 32 respondentes (39%) declarou ser pequena empresa (faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões); 1 respondente declarou ser de médio porte com faturamento anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; nenhum respondente declarou ser grande empresa (faturamento anual maior que R\$ 300 milhões). O critério de MEI foi inserido no formulário e obteve 3 respondentes (4% da) das respostas (faturamento anual até R\$ 81 mil). Para o respondente que declarou ser empresa de médio porte, acredita-se que o gestor considerou o faturamento das unidades, de uma provável rede de padarias.

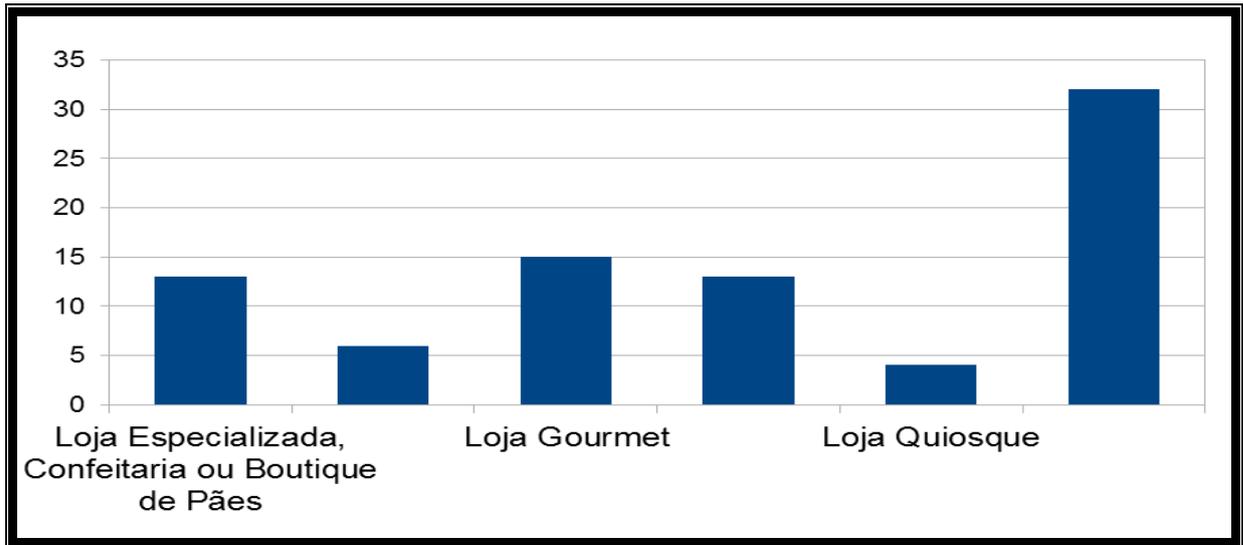
Gráfico 9 – Número de respostas por Faturamento da empresa (BNDES, 2020)



Fonte: Autoria própria.

As padarias também foram agrupadas por tipos de definição de negócio, segundo critérios estabelecidos pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria, o ITPC (2014). A amostra foi caracterizada como: 32 padarias (38%) se classificaram como tradicionais; 15 padarias (18%), como Gourmet; 13 padarias (16%), como loja especializada, confeitaria ou boutique de pães; 13 padarias (16%), como loja master; 6 padarias (7% da), como *express*; e 4 padarias (5%), como loja quiosque, conforme apresenta o Gráfico 10.

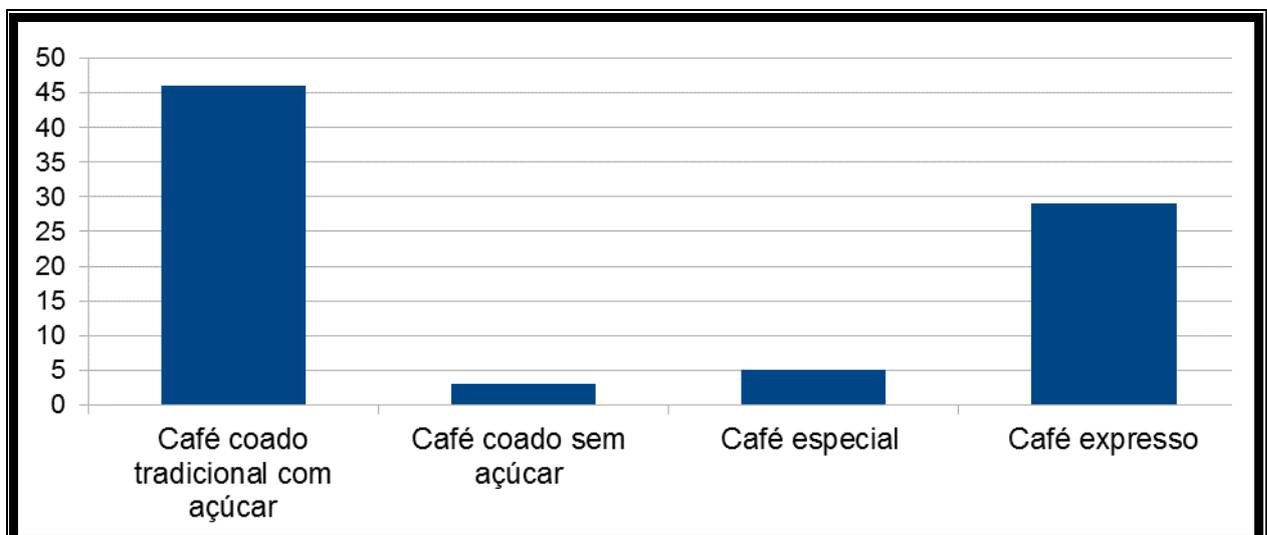
Gráfico 10 - Amostra por tipo de definição de negócio de padaria (ITPC, 2014)



Fonte: Autoria própria.

Em outro item de caracterização do questionário, representado pelo Gráfico 11, o respondente deveria escolher qual das opções corresponde ao maior consumo de café em sua padaria, podendo escolher apenas uma opção dentre as que estavam dispostas, e o resultado foi: 46 respondentes (55%) afirmaram ser a forma mais consumida de café na padaria, o café coado comercializado com açúcar; 29 respondentes (35%) afirmaram ser o café expresso; 5 respondentes (6%) declararam ser o café especial, sendo que não foi detalhada qualquer característica desse café especial (grãos especiais ou modo de preparo), devendo ser de espontaneidade do respondente optar por essa opção; e 3 respondentes (4%) marcaram a opção café coado sem açúcar como a forma de maior consumo de café em sua padaria.

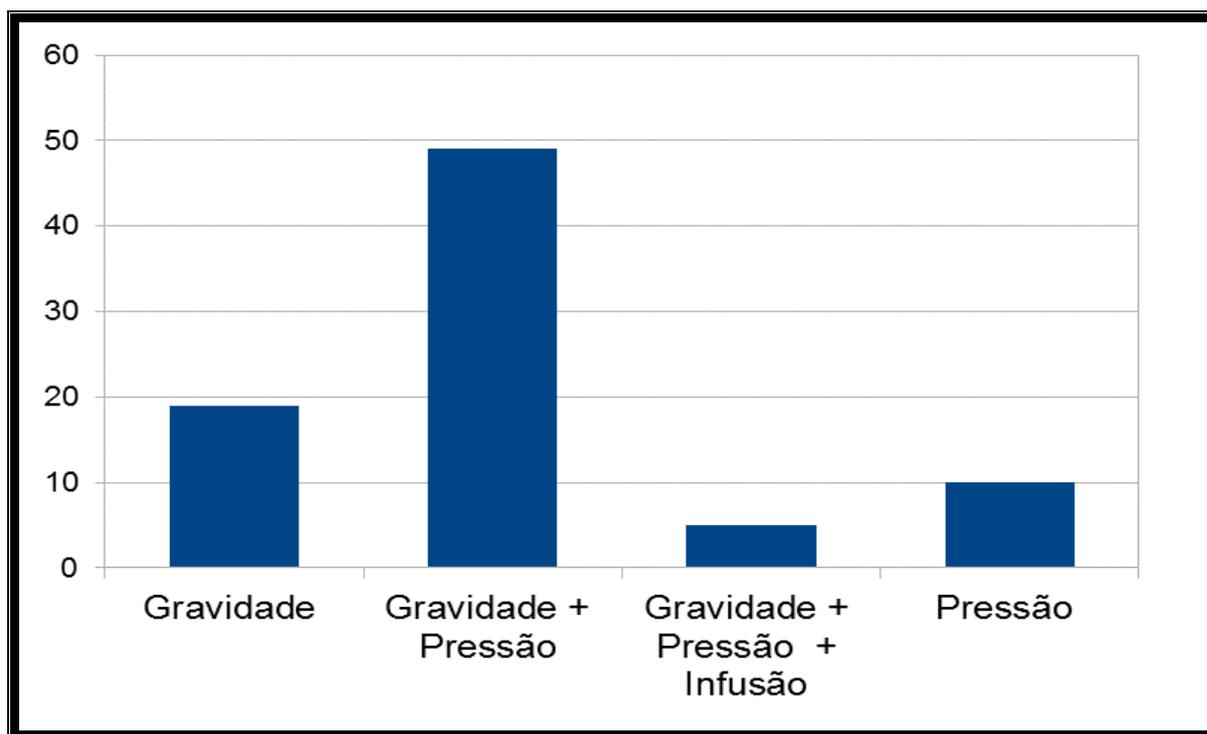
Gráfico 11 - Número de respostas quanto à forma (método de extração) de maior consumo de café na padaria



Fonte: Autoria própria.

O respondente, quando solicitado a indicar o tipo de café que é servido aos clientes de acordo com sua técnica de preparo, pôde marcar mais de uma opção. O resultado, conforme Gráfico 12, foi: 19 respondentes (23%) revelaram ofertar cafés extraídos apenas por métodos de gravidade, ou seja, o tradicional café coado geralmente por filtro de papel ou outro; 49 respondentes (59%) revelaram ofertar o café pelos métodos de gravidade + pressão, podendo evidenciar a presença de máquinas de cafés expressos e já um possível fornecedor de café específico; 5 respondentes, apenas, (6%) revelaram ofertar em sua padaria cafés extraídos pelos métodos de gravidade + pressão + infusão, evidenciando maior diferenciação e apelo ao método de extração de café servido na padaria; e 10 respondentes (12%) revelaram ofertar apenas o café extraído por método de pressão, provavelmente por fornecedores específicos que fornecem o equipamento e muitas vezes o grão.

Gráfico 12 - Número da amostra por método de extração de café que é ofertado na padaria



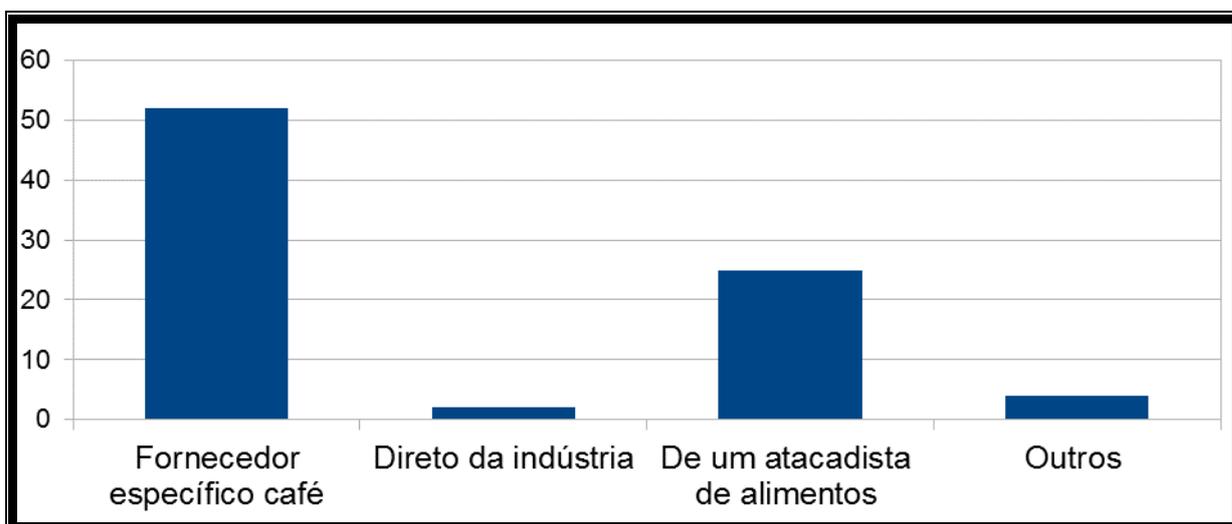
Fonte: Autoria própria

O Gráfico 13 traz a informação sobre a indicação de como é adquirido o café de uma forma mais explícita. Por fim, no questionário de caracterização, foi solicitado para indicar como é realizada a compra do café que é servido na padaria. Como foi solicitado para marcar

apenas uma opção, foi inserido a opção de resposta: “outros” com espaço livre para que fosse descrito a forma de aquisição e café pelos gestores das padarias.

A pesquisa indicou que 52 respondentes (63%) declararam comprar o café de um fornecedor específico; 25 respondentes (30%) declararam comprar de um atacadista de alimentos; 2 respondentes (2,4%) declararam comprar o café diretamente da agroindústria de beneficiamento de café; e 4 respondentes (4,8%) optaram por marcar a opção “Outros” e descreveram como formas de adquirir o café: “tenho parceria com uma empresa de aluguel de café”; “compro o café que eles vendem”; “relacionamento prioritário com um fornecedor de cafés especiais.”; “Os pedidos são feitos de acordo com o perfil de sabor que oferecemos aos nossos clientes”; “compro da indústria e de um fornecedor”; “compra de fornecedor, produtor, beneficiador”.

Gráfico 13 - Amostra quanto à forma de aquisição do café pelas padarias



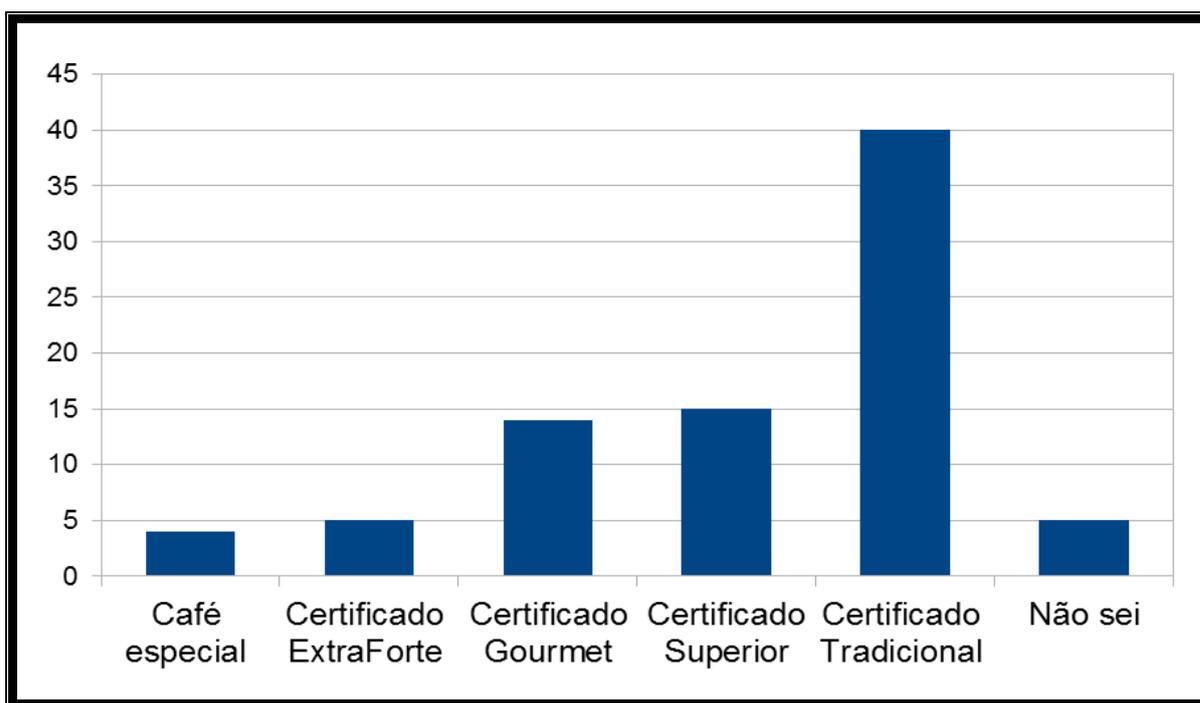
Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 14 retrata o total de respostas quando solicitado a indicar o tipo de café que é servido aos clientes de acordo com a qualidade dos grãos, considerando-se a marcação de apenas uma opção. O critério de qualidade global utilizado pela ABIC para os certificados das marcas (certificados *Gourmet*, *Superior*, *Tradicional* e *Extraforte*) foi acrescido de uma alternativa única para cafés especiais e outra opção para o respondente marcar “não sei” em relação à qualidade dos grãos servidos na padaria. Praticamente a metade da amostra (48%), que corresponde à 40 respostas, indicaram adquirir um café com certificado tradicional; 15 respondentes (18%) indicaram adquirir café com certificado superior; 14 respondentes (16%) com certificação gourmet; 5 respondentes (6%) com certificado extraforte; 4 respondentes

(4,8%) indicaram adquirir cafés especiais para servir em seus estabelecimentos; e 5 respondentes (6%) indicaram não saber qual a qualidade da bebida servida em sua padaria.

Associando esses resultados com as notas de qualidade sensorial da bebida, proposta pela ABIC no Programa de Qualidade do Café (PQC), (numa escala de 0 a 10), 45 respondentes declararam servir cafés em seus estabelecimentos com notas de qualidade inferiores a 6,0, notas que se referem aos certificados tradicionais e extraforte.

Gráfico 14 - Número da amostra por tipo de certificado do café vendido na padaria



Fonte: Autoria própria.

Quando se avalia a importância que o café possui por modelo de negócio analisado, quanto mais diferenciado é o negócio de padarias, percebe-se claramente um aumento da preocupação com o fornecedor. A categorização proposta pelo ITPC (2014) define a loja especializada ou boutique de pães, como o modelo de negócio que atende a estratégia de diferenciação do segmento, com o foco em qualidade e reconhecimento dos produtos elaborados com receitas de alto valor agregado, sempre priorizando sabor e aparência. Itens de verificação presente no formulário de categorização do segmento foram cruzados e apresentados na Tabela 19, que retrata os tipos de padaria *versus* o café servido por tipo de certificação. Neste item, o respondente somente tinha opção de marcar uma certificação para o café.

Conforme exposto na Tabela 4, das 13 boutiques de pães que totalizam 15% da amostra: 7 declaram utilizar grãos com certificado *gourmet*, 2 com certificado superior, ambos da ABIC, e 4 utilizam cafés especiais. Esta classificação dos grãos especiais somente foi mencionada neste tipo de padaria, podendo então perceber que quanto maior a diferenciação do segmento de padarias, também maior é a diferenciação dos grãos de cafés servidos no local.

Lojas definidas pelo ITPC (2014), como do tipo *gourmet*, foram responsáveis por 18% da amostra e declaram servir em seus negócios apenas cafés com alta certificação pelo critério ABIC (2018), sendo 6 com certificação *gourmet*, 4 com certificação superior e 5 com certificação tradicional. As lojas *Master* responsáveis por 15%, que por definição de negócio priorizam não a diferenciação, e, sim, a conveniência aos clientes, com foco em suas necessidades, possuem também uma menor diferenciação do café servido, sendo que: 5 respondentes declaram que servem o café com certificado superior; 7 respondentes com certificado tradicional; e 1 respondente com o extraforte, todos pertencentes à certificação ABIC, retratados na Tabela 7.

Padarias tradicionais, responsáveis por 38% da amostra declaram servir cafés, sendo: 4 com certificado superior; 23 com certificado tradicional; 2 com certificado extraforte; e 2 gestores responsáveis pelos processos de compra declaram não saber o tipo de certificado servido em seus negócios, evidenciando desta forma, possibilidades de melhorias nas relações B2B. Os outros tipos de padaria: quiosque e *express* com menor representatividade na amostra também estão retratados na Tabela 7.

Tabela 7 - Tipo de padarias *versus* tipo de café servido por classificação dos grãos

Tipo de Padaria	Certificado de Café						Total
	Gourmet	Superior	Tradicional	Extra Forte	Cafés Especiais	Não sei	
Loja Especializada	7	2	0	0	4	0	13
Loja Gourmet	6	4	5	0	0	0	15
Loja Master	0	5	7	1	0	0	13
Loja Tradicional	0	4	23	2	0	3	32
Loja Express	0	0	3	1	0	2	6
Loja Quiosque	1	0	2	1	0	0	4
TOTAL	14	15	40	5	4	5	83

Fonte: Autoria própria.

Para as padarias tradicionais, como já discutido no panorama do segmento na parte de referencial teórico desta pesquisa, o pão francês é o principal produto de venda e vem apresentando queda do consumo neste tipo de negócio segundo ABIP (2019a). A oportunidade percebida na importância dada ao café servido por meio de cociação de valor com os fornecedores poderiam indicar estratégias para levar mais clientes à loja por ampliação dos serviços ofertados.

Outro cruzamento de informações também muito interessante se fez quando a análise do tipo de padaria *versus* o método de extração de café disponibilizado aos clientes foi realizada. Neste último item, o respondente do questionário estava habilitado a marcar uma opção de acordo com a realidade vivenciada, sendo separada em: apenas gravidade; apenas pressão; pressão e gravidade; e pressão, gravidade e infusão. Novamente, a diferenciação das padarias por tipo de negócio se mostrou alinhada à diferenciação do café ofertado. Boutique de pães ou, loja especializada, foi a única categoria que selecionou servir os três diferentes métodos de extração da bebida, do tipo: gravidade (mais comum, sendo representado pelo café coado), pressão (café expresso) e infusão (prensa francês ou *aeropress*), representada por 5 respondentes de uma amostra total de 83. Novamente, as padarias tradicionais apresentam oportunidades de diferenciação de serviço por meio da ampliação de oferta da bebida, não possuindo nenhum respondente que indicasse servir os três métodos apresentados, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Tipo de padaria *versus* método de extração de café servido

Tipos de Padaria	Gravidade	Gravidade e Pressão	Gravidade, Pressão e Infusão	Pressão	Total Geral
Loja Especializada	0	6	5	2	13
Loja Gourmet	1	14	0	0	15
Loja Master	2	9	0	2	13
Loja Tradicional	10	18	0	4	32
Loja Express	4	1	0	1	6
Loja Quiosque	2	1	0	1	4
Total Geral	19	49	5	10	83

Fonte: Autoria própria.

Outra correlação entre itens do questionário de categorização foi realizada com tipos de padarias *versus* forma de maior consumo de café. Novamente, o respondente deveria escolher uma única opção que mais representasse o serviço em sua padaria. Para esse item de

verificação foi acrescentado a alternativa: café especial (que poderia ser marcada representado tanto o grão servido quanto o método de extração utilizado). A coerência observada nas correlações anteriores manteve-se também nessa avaliação. Novamente, a diferenciação dos segmentos obedeceu a uma proporção direta, as 5 respostas marcadas como a forma mais consumida de café na padaria classificada como especial, foi selecionada por gestores de padarias especializadas, conforme observa-se na Tabela 9.

Tabela 9 - Tipos de padarias *versus* forma mais consumida de café

Tipos de Padaria	Café coado tradicional com açúcar	Café coado tradicional sem açúcar	Café expresso	Café especial	Total Geral
Loja Especializada	0	1	7	5	13
Loja Gourmet	4	0	11	0	15
Loja Master	9	0	4	0	13
Loja Tradicional	24	2	6	0	32
Loja Express	5	0	1	0	6
Loja Quiosque	4	0	0	0	4
Total Geral	46	3	29	5	83

Fonte: Autoria própria.

5.2 – Aplicação da Modelagem de Equações Estruturais – Método Mínimos Quadrados Parciais, Proposta por Hair *et al.* (2014) e Utilizado por Ruiz Martinez *et al.* (2018, 2019)

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi necessário testar um modelo de construtos de valor de relacionamento, procedimento este realizado usando a abordagem de mínimos quadrados parciais seguindo a prática de estudos anteriores, conforme já abordado (ULAGA; EGGERT, 2006; BLOCKER, 2011; O’CASS; NGO, 2011; RUIZ-MARTINEZ, 2018 e 2019). A abordagem, desta forma, pede que o método de modelagem em dois estágios seja realizado. Primeiramente, estima-se as pontuações dos construtos, de primeira ordem e essas pontuações ou coeficientes, são usados como indicadores de variáveis latentes de ordem superior em segunda análise.

Ruiz-Martinez (2018) retoma uma discussão importante na literatura científica nos últimos anos que é a condição reflexiva *versus* formativa das variáveis analisadas. Lin *et al.* (2005); Ulaga; Eggert (2006); Barry; Terry (2008) e Ruiz-Martinez *et al.* (2018) consideram os construtos de valor de relacionamento de primeira ordem como reflexivos, e construtos de segunda ordem como formativos. Ruiz-Martinez *et al.* (2019) consideraram, ainda, o valor do

relacionamento como construto formativo de ordem superior , tendo como as variáveis finais do modelo, a satisfação e a lealdade entre empresas e desenvolvendo a definição de valor do relacionamento, por meio de uma série de benefícios e sacrifícios, como construtos de primeira ordem agrupados em três eixos, a saber: eixo dos produtos; eixo de tecnologia; e eixo relacional.

Portanto, o modelo estrutural desta pesquisa seguiu as orientações da literatura citada, sendo esta bastante consolidada na revisão sistemática anterior.

5.2.1 - Estágio 1: Especificação do Modelo Estrutural

Diagrama de caminhos é a representação visual de um modelo e do conjunto completo de relações entre os construtos do modelo. Relações de dependência são representadas por setas retilíneas, apontando da variável preditora para a variável ou construto dependente. (HAIR *et al.*, 2009).

Os construtos endógenos deste modelo são: satisfação e lealdade entre as empresas, como variáveis dependentes finais, que geraram as hipóteses H1 e H2; e a satisfação como variável mediadora entre valor do relacionamento e lealdade, entre as empresas, gerando a hipótese H3.

Levando em consideração a multidimensionalidade do construto valor do relacionamento (RUIZ-MARTINEZ, 2019), este no diagrama de caminhos foi considerado como construto exógeno de ordem superior, procedimento este também adotado por O’Cass; Ngo (2011), e Becker *et al.* (2012). Segundo estes últimos autores, a abordagem PLS neste caso, deve obedecer a modelagem em duas etapas. Na primeira, estima-se as pontuações dos construtos de primeira ordem, e na segunda essas pontuações são usadas como indicadores do construto de segunda ordem. Isso permitiu validar o construto de segunda ordem valor do relacionamento.

A modelagem do problema considerou o tipo de modelo reflexivo-formativo, pois baseou-se em pesquisas anteriores, sobre o valor do relacionamento que tiveram o modelo com componentes hierárquicos testados. Desta forma, o modelo avaliado para discussão dos resultados, alinhado aos objetivos da pesquisa e as hipóteses geradas, foi o de Ruiz-Martinez (2018, 2019) validado em outro contexto de relações entre fornecedores e varejistas. A discussão dos resultados possibilitou a avaliação do modelo no mesmo contexto (fornecedor varejista), porém em uma nova rede de segmentos: fornecedores de café e padarias nas regiões de alta renda do Distrito Federal.

5.2.2 - Estágio 2: Especificação do Modelo de Mensuração

As variáveis latentes exógenas: Entrega de Pedidos (EP); Qualidade do produto (QP); Custo da Qualidade do Produto (CQP); Personalização (PS); Suporte do Vendedor (SV); Benefícios de Tecnologia de Informação (BTI); Custos de Tecnologia de Informação (CTI); Custo de Troca de Fornecedor (CTF); e Interação Social (IS) foram definidas como reflexivas, uma vez que se consideram como causa comum relativas aos itens de verificação específicos.

Os construtos eixo do produto (Eixo P), eixo tecnologia (Eixo T) e eixo relacional (Eixo R) foram definidos como formativos. Considerou-se a natureza formativa para o construto Valor do Relacionamento (VR), Satisfação (S), e a Lealdade (L), pois possuem natureza reflexiva por entender-se de variáveis que representam manifestações do valor de relacionamento.

5.2.3 - Estágio 3: Coleta e Exame de Dados

Primeiramente, o questionário foi avaliado pelo teste de alfa de Cronbach, com um resultado obtido através do software R (pacote *psych* => alfa) com valor de 0,91. Este valor indica forte confiabilidade nas respostas (CRONBACH, 1951). Segundo Hair *et al.* (2014), quando os dados empíricos são coletados por meio desse recurso, alguns problemas na coleta de dados devem ser observados, tais como: ausência de dados; padrões de resposta suspeitos (respostas lineares ou inconsistentes); *outliers*; e dados de distribuição.

A forma de coleta de dados, utilizando um formulário eletrônico minimizou o problema por ausência de dados, pois a formatação dessa ferramenta, por intermédio do *Google Forms*, possibilita a obrigatoriedade de resposta a um item de verificação para finalização do questionário, não sendo possível, portanto, que itens subsequentes fossem respondidos sem a finalização de um anterior. Além disso, não foram avaliadas respostas suspeitas dentro da amostra.

A estatística descritiva das respostas foi gerada a partir do programa Excel e os resultados estão expostos na Tabela 10, na qual as variáveis (Q1 à Q28) estão agrupadas por construto com número de ocorrências (N), valores mínimos e máximos alcançados, média e desvio-padrão.

Para a escala utilizada de 5 pontos, entre as alternativas (1) “Discordo totalmente” e (5) “Concordo totalmente”, três das variáveis não alcançaram valor mínimo ou máximo em

seus itens de verificação, quais sejam: Qualidade do produto (QP), com os itens Q3, Q4 e Q5, não alcançando o valor mínimo; e Valor do Relacionamento (VR), com o item Q24, e Personalização (PS), com os itens Q10 e Q11, não alcançando os valores máximos.

Para a variável QP, que não alcançou o valor mínimo, as médias variaram em: 3,84 e 4,00; e o desvio padrão em: 0,80 a 0,85. Para as variáveis VR e os que não alcançaram o valor máximo, as médias variaram em: 1,70 a 2,13; e os desvios-padrão: 0,88 a 1,01. No entanto, nenhuma exclusão de variáveis foi realizada ainda nesta análise preliminar.

Inicialmente foram realizados testes de normalidade com os dados originais, mas a hipótese nula foi rejeitada em todos os constructos, ou seja, o conjunto de dados não estão normalmente distribuídos, o que justifica a aplicação de um modelo de mensuração para análises multivariadas, como o que foi utilizado na metodologia desta pesquisa. Como os dados estão em escala num intervalo inteiro de 1 a 5, foi realizada raiz quadrada dos dados para estabilizar a variância, procedimento este, segundo Charnet *et al.* (1999) e Hair *et al.* (2009), exequível quando a variável for em valor numérico. Após as transformações realizadas por meio da raiz quadrada dos dados, a variabilidade nos dados diminuiu consideravelmente, assim como os efeitos da assimetria e curtose (para análise da normalidade dos dados), além de uma maior proximidade entre o valor máximo e mínimo, conforme dados da Tabela 10 – Estatística Descritiva das Variáveis.

Tabela 10 – Estatística Descritiva das Variáveis do Modelo Conceitual

Ítems de verificação	N	Média	Mín.	Máx.	Desvio Padrão	
Entrega de Pedidos (EP)	Q1	83	1,92	1,00	2,24	0,29
	Q2	83	1,93	1,00	2,24	0,28
	Q3	83	1,95	1,41	2,24	0,23
Qualidade do Produto (QP)	Q4	83	1,99	1,00	2,24	0,23
	Q5	83	1,97	1,41	2,24	0,22
	Q6	83	1,99	1,41	2,24	0,21
Custo da Qualidade do Produto (CQP)	Q7	83	1,84	1,00	2,24	0,35
	Q8	83	1,66	1,00	2,24	0,37
Personalização (PS)	Q9	83	1,68	1,00	2,24	0,35
	Q10	83	1,26	1,00	2,00	0,32
	Q11	83	1,35	1,00	2,00	0,33
Suporte do vendedor (SV)	Q12	83	1,92	1,00	2,24	0,34
	Q13	83	1,88	1,00	2,24	0,41

	Q14	83	1,41	1,00	2,24	0,37
Benefícios da TI (BTI)	Q15	83	1,46	1,00	2,24	0,43
	Q16	83	1,64	1,00	2,24	0,30
	Q17	83	1,66	1,00	2,24	0,34
Custos de TI (CTI)	Q18	83	1,92	1,00	2,24	0,29
	Q19	83	1,94	1,00	2,24	0,25
Custo Troca de Fornecedor (CTF)	Q20	83	1,98	1,00	2,24	0,24
	Q21	83	1,86	1,00	2,24	0,32
Interação Social (IS)	Q22	83	1,80	1,00	2,24	0,32
	Q23	83	1,61	1,00	2,24	0,38
	Q24	83	1,42	1,00	2,00	0,35
Satisfação (S)	Q25	83	1,43	1,00	2,24	0,29
	Q26	83	1,74	1,00	2,24	0,35
Lealdade (L)	Q27	83	1,71	1,00	2,24	0,40
	Q28	83	1,85	1,00	2,24	0,35

Fonte: Autoria própria

5.2.3.1 Análise das Correlações dos Construtos

Para análise de relevância e significância das correlações dos construtos, foi utilizada a correlação linear de Pearson, já que todas as variáveis são quantitativas. O cálculo do teste segundo Bussab; Morettin (1988) é dado por:

$$t_c = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

A análise de correlação foi realizada por construtos eixo produto, eixo tecnologia, eixo relacional, sendo apresentadas nas Tabelas 11a, 11b e 11c por intermédio de uma matriz de correlação entre as variáveis. Essa matriz foi usada para se ter um entendimento prévio sobre os dados, as análises mais avançadas. Outro ponto a se destacar é que uma das limitações impostadas por essa análise de correlação é que ela permite a verificação apenas de relações lineares.

Na Tabela 11a - Matriz de correlação entre as variáveis do construto Eixo P (Produto), se duas variáveis têm uma correlação positiva, significa que o aumento de uma é acompanhado pelo aumento da outra; se a correlação é negativa significa que a diminuição de uma é acompanhada pelo aumento da outra e vice-versa. Agora, quando uma variável não apresenta uma correlação linear com outra variável, a correlação é zero. Nesta avaliação preliminar, já se percebe problemas de correlação dos itens de verificação com praticamente

todos os outros itens, o que em análises posteriores irá justificar a retirada dessas variáveis do modelo de mensuração. Nas Tabelas 11b e 11c, as correlações entre os itens não revelaram problemas, conforme se observa nos valores retratados.

Nas tabelas de correlação linear e suas significâncias, valor ρ menor que 10%, rejeita as hipóteses nulas, o que era esperado, uma vez que as variáveis não se relacionam de forma linear, admitindo-se, dessa forma, uma avaliação multivariada como a que foi realizada.

Tabela 11- Matriz de correlação entre as variáveis

11a – Eixo Produto (Eixo P):

	Q1	ρ	Q2	ρ	Q3	ρ	Q4	ρ	Q5	ρ	Q6	ρ	Q7	ρ	Q8	ρ	Q9	ρ	Q10	ρ	Q11	ρ	Q12	ρ	Q13	ρ	Q14	ρ
Q1	1,000		0,603	0	0,397	0	0,445	0	0,294	0	0,173	0	0,158	0	0,342	0	0,263	0	-0,012	1	0,011	1	0,353	0	0,304	0	0,136	0
Q2	0,603	0	1,000		0,489	0	0,347	0	0,316	0	0,243	0	0,281	0	0,324	0	0,342	0	-0,093	0	-0,077	0	0,450	0	0,326	0	0,207	0
Q3	0,397	0	0,489	0	1,000		0,446	0	0,471	0	0,400	0	0,305	0	0,188	0	0,135	0	-0,062	1	-0,092	0	0,152	0	0,045	1	0,165	0
Q4	0,445	0	0,347	0	0,446	0	1,000		0,407	0	0,482	0	0,145	0	0,050	1	0,139	0	-0,003	1	-0,116	0	0,153	0	0,176	0	0,149	0
Q5	0,294	0	0,316	0	0,471	0	0,407	0	1,000		0,461	0	0,245	0	0,178	0	0,223	0	-0,008	1	-0,069	1	0,266	0	0,005	1	0,149	0
Q6	0,173	0	0,243	0	0,400	0	0,482	0	0,461	0	1,000		0,173	0	0,154	0	0,050	1	-0,150	0	-0,411	0	0,076	0	0,042	1	0,104	0
Q7	0,158	0	0,281	0	0,305	0	0,145	0	0,245	0	0,173	0	1,000		0,535	0	0,560	0	-0,058	1	0,182	0	0,294	0	0,086	0	0,170	0
Q8	0,342	0	0,324	0	0,188	0	0,050	1	0,178	0	0,154	0	0,535	0	1,000		0,749	0	0,014	1	0,106	0	0,456	0	0,295	0	0,221	0
Q9	0,263	0	0,342	0	0,135	0	0,139	0	0,223	0	0,050	1	0,560	0	0,749	0	1,000		0,063	1	0,142	0	0,399	0	0,217	0	0,297	0
Q10	-0,012	1	-0,093	0	-0,062	1	-0,003	1	-0,008	1	-0,150	0	-0,058	1	0,014	1	0,063	1	1,000		0,373	0	0,053	1	0,036	1	0,016	1
Q11	0,011	1	-0,077	0	-0,092	0	-0,116	0	-0,069	1	-0,411	0	0,182	0	0,106	0	0,142	0	0,373	0	1,000		0,076	0	-0,039	1	0,151	0
Q12	0,353	0	0,450	0	0,152	0	0,153	0	0,266	0	0,076	0	0,294	0	0,456	0	0,399	0	0,053	1	0,076	0	1,000		0,720	0	0,282	0
Q13	0,304	0	0,326	0	0,045	1	0,176	0	0,005	1	0,042	1	0,086	0	0,295	0	0,217	0	0,036	1	-0,039	1	0,076	0	1,000		0,207	0
Q14	0,136	0	0,207	0	0,165	0	0,149	0	0,149	0	0,104	0	0,170	0	0,221	0	0,297	0	0,016	1	0,151	0	0,076	0	0,207	0	1,000	

Fonte: Autoria própria

11b - Eixo de tecnologia (EIXO T)

Eixo T (Tecnologia)												
	Q15	ρ	Q16	ρ	Q17	ρ	Q18	ρ	Q19	ρ	Q20	ρ
Q15	1,00		0,36	0	0,24	0	0,37	0	0,47	0	0,35	0
Q16	0,36	0	1,00		0,73	0	0,35	0	0,41	0	0,30	0
Q17	0,24	0	0,73	0	1,00		0,34	0	0,30	0	0,26	0
Q18	0,37	0	0,35	0	0,35	0	1,00		0,70	0	0,61	0
Q19	0,47	0	0,41	0	0,30	0	0,70	0	1,00		0,58	0
Q20	0,35	0	0,26	0	0,26	0	0,61	0	0,58		1,00	

Fonte: Autoria própria

11c – Eixo Relacional (Eixo R)

	Q21	ρ	Q22	ρ	Q23	ρ	Q24	ρ
Q21	1,00	-	0,59	0	-	-	-	-
Q22	0,59	0	1,00	-	-	-	-	-
Q23	-	-	-	-	1,00	-	0,16	0
Q24	-	-	-	-	0,16	0	1,00	-

Fonte: Autoria própria

5.2.3.2 Avaliação de *outliers*: univariados e multivariados

Outliers são definidos como uma resposta extrema a uma pergunta específica, ou respostas extremas a todas as perguntas. Segundo Hair *et al.* (2014), a primeira etapa para lidar com *outliers* é identificá-los.

Nas análises feitas para *outliers* univariados, aplicou-se o teste de Henze-Zirkler (1990), baseado em uma distância funcional não negativa que mede a distância entre duas funções de distribuição. Se os dados forem de normalidade multivariada, a estatística de teste HZ é, aproximadamente, lognormalmente distribuído. Desta forma, a hipótese nula do teste - $H_0 =$ o conjunto dos dados estão normalmente distribuídos - será rejeitada. O que também era esperado devido à multivariada dos dados.

A distância de Mahalanobis é uma métrica comum usada para identificar *outliers* multivariados. Quanto maior o valor da distância de Mahalanobis, mais incomum é o ponto de dados (ou seja, mais provável é que seja um valor discrepante multivariado). A distância de Mahalanobis informa quão longe está uma observação do centro da nuvem de dados, levando em consideração a forma (covariância) da nuvem também. Após a transformação por meio da raiz quadrada a distância entre os valores mínimos e máximos ficaram bem próximas e, também, próximas das médias, corrigindo o problema dos *outliers*. Pelos critérios descritos, não existem *outliers* na amostra (McLACHLAN, 1999).

5.2.3.3 Distribuição dos Dados

A suposição mais fundamental em análise multivariada é a normalidade, a qual se refere à forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, o padrão de referência para métodos estatísticos. A normalidade dos dados tem sua análise realizada com base na curva de distribuição normal,

comparando os dados da amostra com a mesma média e o mesmo desvio padrão encontrados (HAIR *et al.*, 2014).

Hair *et al.* (2009) sugere que na maioria dos casos avaliar e conseguir normalidade univariada para todas as variáveis é suficiente. O PLS-SEM, embora não exige dados normalmente distribuídos para convergir, é importante que os dados não estejam distribuídos muito distantes da normalidade, para não impactar a avaliação dos parâmetros de significância. Dados não normais podem diminuir a probabilidade de algumas relações serem consideradas significantes.

Os testes utilizados para avaliar as distribuições dos dados univariados são *Skewness* e *Kurtosis*. Os valores absolutos destes testes, considerados superiores a 1, são indicativos de dados altamente não-normais. Os resultados para cada construto analisado se encontram na Tabela 9. Das 12 (doze) variáveis apresentadas, 9 (nove) apresentaram valores absolutos superiores a 1 para *Skewness*, sendo: Entrega de Pedidos (EP) com Q1 (-1,12) e Q2 (-1,04); Qualidade do Produto (QP), com Q4 (-1,64); Suporte do Vendedor (SV), com Q12 (-1,23) e Q13 (-1,02); Custos de TI (CTI), com Q18 (-1,42); Custos de troca de Fornecedor (CTF), com Q19 (-1,10) e Q20 (-1,63) e Interação Social (IS), com Q21 (-1,02); e 8 para *Kurtosis*: Qualidade do produto (QP), com Q4 (3,94); Personalização (OS), com Q11 (-1,45); Benefícios de TI (BTI) com Q15 (-1,26); Custos de TI (CTI), com Q18 (1,85); Custos de Troca de Fornecedor (CTF), com Q19 (1,29) e Q20 (3,01); Valor do Relacionamento (VR), com Q24 (-1,31); Lealdade (L), com Q27 (-1,12).

Para a análise PLS-SEM segundo Hair *et al.* (2014), entretanto, a aplicação do modelo fornece fortes estimativas tanto para dados normais quanto para dados não normais, sendo a distorção dos resultados de análise multivariada, na falta da normalidade das distribuições das variáveis muito menor quando o modelo é aplicado, justificando por mais este motivo, a escolha do modelo.

Tabela 12 - Análise da normalidade dos construtos por meio dos testes *Skewness* e *Kurtosis*

Construtos de primeira ordem	Ítems de verificação	Skewness	Kurtosis
Entrega de Pedidos (EP)	Q1	-1,12	0,88
	Q2	-1,04	0,51
	Q3	-0,69	-0,00

Eixo Produto	Qualidade do Produto (QP)	Q4	-1,64	3,94	
		Q5	-0,76	0,17	
		Q6	-0,51	-0,31	
	Custo da Qualidade do Produto (CQP)	Q7	-0,89	-0,07	
		Q8	-0,33	-0,83	
		Q9	-0,41	-0,57	
	Personalização (PS)	Q10	0,75	-0,68	
		Q11	0,21	-1,45	
		Q12	-1,23	0,62	
		Q13	-1,02	-0,35	
	Suporte do vendedor (SV)	Q14	0,61	-0,47	
		Benefícios da TI (BTI)	Q15	0,39	-1,26
			Q16	-0,74	0,06
		Eixo Tecnologia	Custos de TI (CTI)	Q17	-0,59
Q18				-1,42	1,85
Q19	-1,10			1,29	
Eixo Relacional	Custo Troca de Fornecedor (CTF)	Q20	-1,63	3,01	
		Q21	-1,02	0,34	
		Interação Social (IS)	Q22	-0,94	0,09
			Q23	-0,14	-0,92
			Q24	0,10	-1,31
Satisfação	Q25	0,47	0,32		
	Q26	-0,60	-0,71		
Lealdade	Q27	-0,36	-1,12		
	Q28	-0,96	0,07		

Fonte: Autoria própria

Para a normalidade dos dados multivariados foi realizado o teste de Barlett (HALLIN, 2006) no *software* R, por meio dos quais também não resultaram nenhuma eliminação de variável preliminar por este critério. Os critérios de eliminação e reagrupamento de variáveis foram definidos seguindo recomendações para análise multivariada do método PLS-SEM realizado no *software* PLS-Smart 3 e discutido a seguir.

5.2.4 – Estágio 4: Estimação do Modelo de Caminhos pelo Algoritmo PLS-SEM

Ao executar o método PLS-SEM, o pacote de *software* padroniza tanto os dados brutos dos indicadores quanto as pontuações das variáveis latentes. Como resultado, o algoritmo calcula coeficientes padronizados aproximadamente entre -1 e +1 para cada relacionamento no modelo estrutural e nos modelos de medição (HAIR *et al.*, 2014).

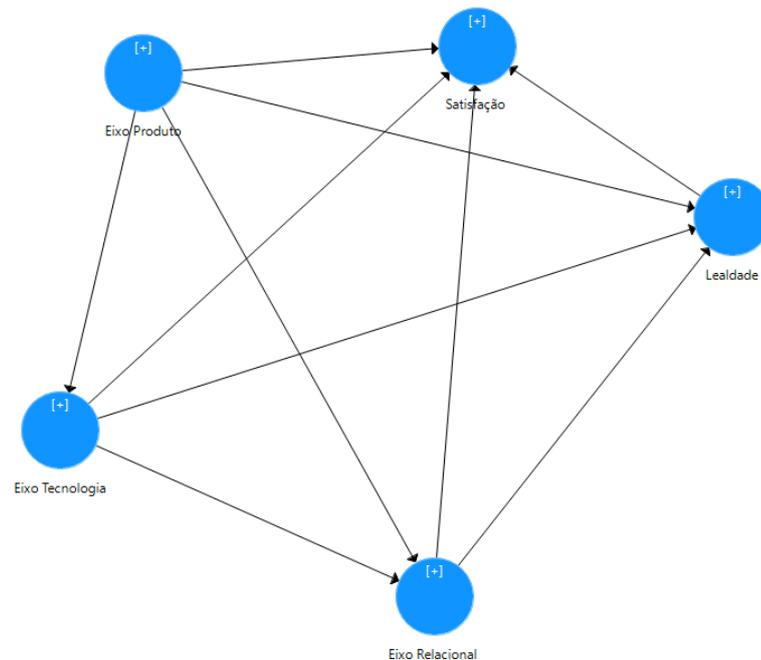
As estimativas para os caminhos entre as variáveis latentes no modelo estrutural são relatadas como coeficientes padronizados. Nos modelos de regressão parcial do modelo estrutural, uma variável latente endógena serve como variável dependente, enquanto seus predecessores diretos servem como variáveis independentes. Além dos coeficientes da estimação dos modelos de regressão parcial no modelo estrutural (um para cada variável latente endógena), o *output* inclui os valores de R^2 de cada variável latente endógena no modelo estrutural (HAIR *et al.*, 2014).

Os coeficientes de caminho próximos a +1 indicam uma forte relação positiva (e vice-versa para valores negativos). Quanto mais próximos de 0 os coeficientes estimados, mais fracas são as relações. Valores muito baixos próximos de 0, geralmente, não são estatisticamente significativos. Verificar a significância dos relacionamentos faz parte da avaliação e interpretação dos resultados (HAIR *et al.*, 2014). Para estimar o modelo de caminhos foi realizada uma análise de componentes confirmatória (ACC) para avaliar o modelo de mensuração que será avaliado.

5.2.4.1 – Análise de Componentes Confirmatória (ACC)

O modelo Análise de Componentes Confirmatória (ACC) pode ser útil quando o objetivo é avaliar o modelo de mensuração das variáveis latentes e se obter escores fatoriais para uso em análises posteriores. No algoritmo PLS seleciona-se a opção “*factor weighting scheme*”, e do *output* são analisadas as correlações entre as variáveis latentes e as cargas fatoriais (*factor loadings* e *crossloadings*) (BIDO; SILVA, 2019). Os resultados obtidos foram discutidos na seção a seguir, com explicação dos critérios utilizados para a eliminação de algumas variáveis do modelo de mensuração.

Figura 1 – Análise de Componentes Confirmatória pelo PLS Smart 3



Fonte: Autoria própria (Smart PLS 3)

5.2.5 – Estágio 5: Avaliação dos Resultados do Algoritmo PLS – SEM para os modelos de mensuração

Para decidir sobre a eliminação de alguns indicadores do modelo de mensuração, alguns critérios devem ser seguidos, como o valor obtido pelas cargas externas. O tamanho da carga externa também é comumente chamado de confiabilidade do indicador. No mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significativas. Uma regra comum é que o padrão cargas externas devem ser 0,708 ou superior (HAIR *et al.*, 2014).

A geral estabelecida é que uma variável latente deve explicar uma parte substancial de cada indicador, com variância de, pelo menos, 50%. Isso também implica que a variância compartilhada, entre o construto e seu indicador, é maior do que a variância do erro de medição. Isso significa que o peso externo de um indicador, o carregamento deve ser acima de 0,708, pois esse número ao quadrado $(0,708)^2$ é igual a 0,50 (HAIR *et al.*, 2014).

Segundo Hair *et al.* (2009), pesquisadores frequentemente obtêm cargas externas mais fracas ($<0,70$) em estudos de ciências sociais, especialmente quando novas escalas

desenvolvidas são usadas. A orientação, portanto, é que antes de eliminar automaticamente indicadores quando sua carga externa está abaixo de 0,70, os pesquisadores devem examinar cuidadosamente os efeitos da remoção de itens sobre a confiabilidade composta, bem como sobre a validade de conteúdo do construto. Geralmente, indicadores com cargas externas, entre 0,40 e 0,70, devem ser considerados para remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador leva a um aumento na confiabilidade composta (ou a variância média extraída) acima do valor limite sugerido (HAIR *et al.*, 2014).

Outra consideração na decisão de excluir um indicador é a extensão em que sua remoção afeta a validade do conteúdo. Indicadores com cargas externas mais fracas, às vezes, são retidos com base em sua contribuição para a validade do conteúdo. Indicadores com cargas externas muito baixas (abaixo de 0,40) devem, no entanto, sempre ser eliminado do construto (HAIR *et al.*, 2014).

A Tabela 13 se refere à matriz de cargas fatoriais (*cross loading*). Os indicadores foram agrupados por eixo de formação do construto valor de relacionamento que são os eixos: do produto, de tecnologia, e o relacional, conforme demonstrado na Figura 2. Pode-se perceber problemas com baixos valores para as cargas fatoriais dos itens 3, 4, 5 e 6 (qualidade do produto, ou QP), com cargas: 0,557, 0,537, 0,542 e 0,437, respectivamente. Os itens de personalização (PS) 10 e 11 também apresentaram problemas em suas cargas: -0,045 e 0,027, assim como, os itens de suporte do vendedor (SV) 13 e 14: 0,489 e 0,438.

Para o eixo de tecnologia, os itens relativos aos benefícios de tecnologia de informação, BTI 15 e 16, custos da tecnologia de informação (CTI) 18 e 19 e custo de troca de fornecedor (CTF) 19 e 20, todos eles obtiveram valores de cargas acima de 0,6, sendo, respectivamente: 0,658, 0,735, 0,677, 0,768, 0,779, 0,723.

Para o eixo relacional, os itens de interação social (IS) 21, 22 e valor do relacionamento (VR) 23 e 24 quando agrupados, apresentaram valores de cargas externas: 0,808, 0,896, 0,837 e -0,156, levando a eliminação do item 24, com carga negativa. Os demais apresentaram alta correlação entre eles.

Tabela 13 – Matriz de cargas fatoriais (crossloading) (n=83)

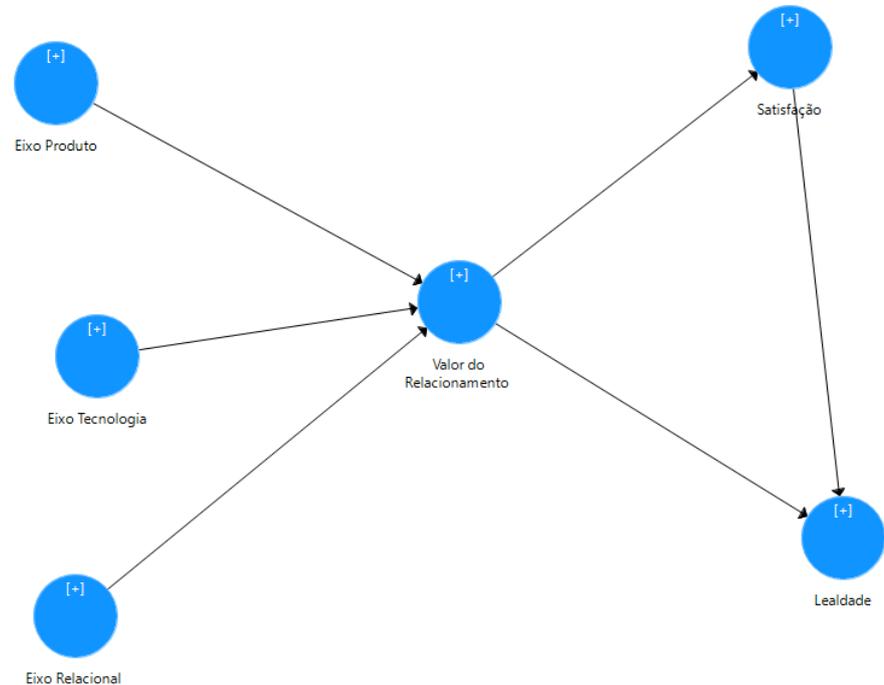
Ítems de verificação	Eixo Produto	Eixo Tecnologia	Eixo Relacional	Satisfação	Lealdade
EP_1	0,621	0,452	0,384	0,346	0,465
EP_2	0,705	0,469	0,454	0,358	0,508
QP_3	0,557	0,377	0,338	0,194	0,276

QP_4	0,537	0,531	0,378	0,308	0,310
QP_5	0,542	0,471	0,230	0,111	0,165
QP_6	0,437	0,413	0,243	0,185	0,092
CQP_7	0,634	0,461	0,398	0,586	0,466
CQP_8	0,705	0,463	0,473	0,636	0,571
PS_9	0,702	0,501	0,486	0,654	0,538
PS_10	-0,045	-0,128	-0,117	0,030	-0,060
PS_11	0,027	-0,027	-0,018	0,141	0,243
SV_12	0,667	0,461	0,419	0,332	0,432
SV_13	0,489	0,325	0,404	0,287	0,306
SV_14	0,438	0,349	0,239	0,230	0,306
BTI_15	0,542	0,658	0,414	0,410	0,307
BTI_16	0,588	0,735	0,465	0,526	0,512
CTI_17	0,539	0,677	0,421	0,425	0,417
CTI_18	0,436	0,768	0,531	0,391	0,354
CTF_19	0,462	0,779	0,472	0,346	0,339
CTF_20	0,596	0,723	0,619	0,396	0,460
IS_21	0,560	0,565	0,808	0,458	0,666
IS_22	0,534	0,573	0,896	0,483	0,654
VR_23	0,541	0,560	0,837	0,415	0,511
VR_24	-0,099	-0,156	-0,156	-0,027	0,056
S_25	0,066	-0,011	0,040	0,102	0,073
S_26	0,649	0,583	0,532	0,998	0,727
L_27	0,578	0,450	0,643	0,576	0,888
L_28	0,639	0,554	0,648	0,729	0,915

Nota 1: Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE

Fonte: Autoria própria

Figura 2 – Modelo de Mensuração pelo PLS Smart 3



Fonte: Autoria própria (Smart PLS 3)

A Tabela 14 refere-se a matriz de correlação, entre as variáveis latentes por eixo de formação do valor do relacionamento (antes da retirada das variáveis) e os resultados de alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída (AVE).

No eixo do produto, percebe-se que o critério AVE não foi alcançado para permanência dos construtos com baixas correlações fatoriais observados na tabela 11. Quando os critérios de validade não são atendidos, segundo Little *et al.* (1999), sendo eles: cargas fatoriais $< 0,7$; AVE $< 0,5$ e confiabilidade composta $CC > 0,7$, deve-se excluir indicadores com cargas mais baixas e rodar novamente o modelo.

Tabela 14 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=83). Antes da retirada das variáveis:

Construtos	1	2	3	4	5
Eixo Produto	0,550				
Eixo Relacional	0,736	0,737			
Eixo Tecnologia	0,644	0,679	0,725		
Lealdade	0,651	0,715	0,560	0,902	
Satisfação	0,676	0,532	0,580	0,728	0,709
Alfa de Cronbach	0,789	0,566	0,818	0,771	0,062*
rho_A	0,846	0,805	0,820	0,780	0,455*
Confiabilidade Composta	0,835	0,757	0,869	0,897	0,549
Variância Média extraída (AVE)	0,303	0,544	0,525	0,813	0,503

* alfa de cronbach e rho_A não passaram no teste de significância = variável satisfação

Fonte: Autoria própria

Desta forma, os indicadores QP_3, QP_4, QP_5, QP_6, PS_10, PS_11, SV_13, SV_14, e o VR 24 retratados na Tabela 15, pelos critérios de cargas fatoriais < 0,7; AVE < 0,50 e CR > 0,7 foram eliminados no eixo dos produtos e o modelo novamente rodado no PLS Smart 3. O indicador VR_14 foi eliminado pela carga fatorial negativa automaticamente.

Tabela 15 – Indicadores dos construtos que foram excluídos segundo critério de cargas fatoriais e variância média extraída (AVE):

Construto	Indicadores	Cargas	AVE	CC
Eixo Produto	QP_3	0,557		
	QP_4	0,537		
	QP_5	0,542		
	QP_6	0,437	0,303	0,835
	PS_10	0,045		
	PS_11	0,027		
	SV_13	0,489		
	SV_14	0,438		
Eixo Relacional	VR_24	- 0,156	0,544	0,757

Fonte: Autoria própria

Na Tabela 16, estão expostos os novos critérios de validação dos construtos que, com a retirada dos indicadores, apresentam valores capazes de validar os construtos para, enfim, avaliar o modelo de medição que está representado na Figura 3.

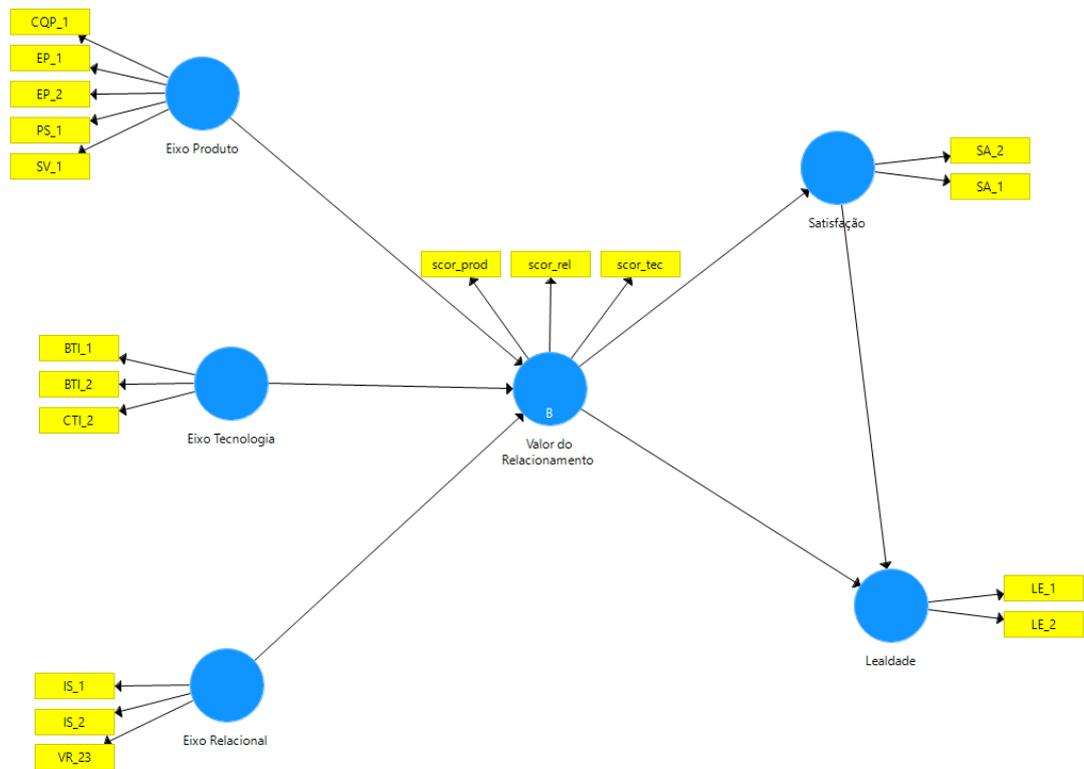
Tabela 16 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes (n=83). Depois da retirada das variáveis:

Construtos Variáveis Latentes	1	2	3	4	5
Eixo Produto	0,710				
Eixo Relacional	0,617	0,848			
Eixo Tecnologia	0,662	0,668	0,724		
Lealdade	0,702	0,724	0,563	0,902	
Satisfação	0,704	0,535	0,580	0,728	0,710
Alfa de Cronbach	0,799	0,804	0,818	0,771	0,062*
rho_A	0,811	0,807	0,822	0,781	0,289
Confiabilidade Composta	0,857	0,885	0,868	0,897	0,565
Variância Média extraída (AVE)	0,503	0,719	0,524	0,813	0,504

Obs.: * alfa de cronbach e rho_A não passaram no teste de significância = variável satisfação

Fonte: Autoria própria

Figura 3 – Modelo estrutural com valor do relacionamento como variável latente de segunda ordem (com abordagem em dois estágios) no PLS Smart 3



Fonte: Autoria própria (Smart PLS 3)

5.2.6 Estágio 6 – Avaliação dos Resultados do Algoritmo PLS-SEM para o Modelo Estrutural com variável latente de segunda ordem (com abordagem em dois estágios).

Ao avaliar modelos de ordem superior, os mesmos critérios de avaliação de modelo geralmente se aplicam a qualquer análise PLS-SEM (CHIN, 2010). No entanto, os construtos de ordem superior precisam considerar dois modelos de medição adicionais para os quais os critérios de avaliação se aplicam: (1) Os modelos de medição dos componentes de ordem inferior; e (2) o modelo de medição do construto de ordem superior como um todo, representado pelas relações entre o componente de ordem superior e seus componentes de ordem inferior (SARSTEDT *et al.*, 2019).

Os pesquisadores propuseram várias abordagens para especificar e estimar construções de ordem superior no PLS-SEM. Os mais proeminentes são a abordagem de indicadores repetidos (estendidos) e a abordagem de dois estágios (RINGLE *et al.*; BECKER *et al.*, 2012).

Assim como Wetzels *et al.* (2009) propuseram a abordagem de dois estágios como uma alternativa para a abordagem de indicadores repetidos, Ringle *et al.*, (2012) e Becker *et al.* (2012) diferem ligeiramente na especificação do modelo em dois estágios. Por exemplo, enquanto a abordagem proposta por Ringle *et al.* (2012), chamada de embutida ou incorporada, modela todo o construto de ordem superior em seu primeiro estágio, a abordagem em dois estágios proposta por Becker *et al.* (2012), chamada de dissociada, inicialmente se baseia apenas nos componentes de ordem inferior (daí as denominações “embutido” e “dissociado”). Como as duas versões da abordagem em dois estágios levam aos resultados semelhantes, não há razão convincente para preferir, uma em vez da outra, segundo Sarstedt *et al.* (2019) que apresentam um caso padrão para construtos de ordem superior do tipo reflexivo formativo.

Especificamente, no caso da abordagem incorporada em dois estágios, as avaliações do modelo estrutural correspondentes devem ser realizadas no primeiro estágio. A razão é que o estágio dois usa as pontuações das variáveis latentes do estágio um como itens únicos, o que torna a validação com base nos itens sem sentido. Em contraste, a abordagem de dois estágios disjuntos usa vários itens no segundo estágio, o que permite a aplicação de todos os critérios de avaliação do modelo estrutural. Portanto, ao usar a abordagem de dois estágios disjuntos, os pesquisadores devem avaliar o modelo estrutural com base nos resultados do estágio dois (SARSTEDT *et al.*, 2019).

No Quadro 11, tem-se os critérios de validação para o modelo de medição adotado, sendo o modelo reflexivo-formativo usado por O’Cass; Ngo (2011) e Ruiz-Martinez *et al.* (2018; 2019) e de ordem superior para o construto valor do relacionamento amparado pela revisão de literatura realizada (BECKER *et al.*, 2012; SARSTEDT *et al.*, 2019)

Quadro 11 - Critérios de Avaliação do modelo de medição de construções de ordem superior

	Critérios de Validação
Variáveis Latentes (VL) de primeira Ordem – Reflexivo	1) Consistência interna (alfa de Cronbach, confiabilidade composta, p) 2) Validade convergente (confiabilidade do indicador, variância média extraída) 3) Validade discriminante
Variáveis Latentes (VL) do modelo de mensuração	1) Validade convergente 2) Colinearidade entre indicadores 3) Significância e relevância dos pesos externos

Fonte: Adaptado de Sarstedt *et al.* (2019)

5.2.6.1. Confiabilidade e Validade

A confiabilidade interna indica o grau de confiabilidade de que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente (HAIR *et al.*, 2009). A consistência interna foi avaliada por duas medidas: o alfa de Cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC). A regra é que coeficientes de alfa de Cronbach iguais ou maiores que 0,7 indicam bons valores de confiabilidade, mas coeficientes entre 0,6 e 0,7 podem ser aceitáveis, desde que outros indicadores de validade de construto de um modelo, sejam bons (HAIR *et al.*, 2014).

A segunda medida, confiabilidade composta (CC), que varia entre 0 e 1, geralmente é interpretada da mesma forma que o AC. Especificamente, valores de CC entre 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios. Valores acima de 0,90 (e definitivamente acima de 0,95) não são desejáveis porque indicam que todas as variáveis indicadoras estão medindo o mesmo fenômeno e, portanto, provavelmente não é uma medida válida do construto. Especificamente, esses valores de confiabilidade composta ocorrem se alguém usar itens semanticamente redundantes, reformulando ligeiramente a mesma pergunta. Finalmente, valores de confiabilidade composta abaixo de 0,60 indicam baixa confiabilidade e falta de consistência interna (HAIR *et al.*, 2009).

A validade convergente é a extensão em que uma medida se correlaciona positivamente com medidas alternativas do mesmo construto. Os itens indicadores (medidas) de um construto reflexivo específico devem convergir entre si ou compartilhar uma alta proporção da variância. Para avaliar a validade convergente de construtos reflexivos, os pesquisadores consideram as cargas externas dos indicadores e a variância média extraída (AVE). Altas cargas externas em um construto apontam que os indicadores associados têm muito em comum, que é capturado pelo construto (HAIR *et al.*, 2014).

A validade discriminante, que pressupõe ser os construtos independentes um dos outros (HAIR *et al.*, 2014), foi verificada por meio dos critérios *Cross Loading* e *Fornell-Larcker*. O primeiro estabelece que os indicadores com cargas fatoriais mais altas devem estar em seus respectivos construtos, e o segundo pressupõe que as raízes quadradas das AVE(s) sejam maiores que as correlações entre os construtos (HAIR *et al.*, 2014).

Na Tabela 17a temos a matriz de correlação entre as variáveis latentes de primeira ordem, todas atendendo aos critérios de confiabilidade e validades convergentes e discriminantes. Para a confiabilidade, os eixos produto, relacional e tecnologia atingiram alfa de Cronbach (AC) de 0,799, 0,723 e 0,818, respectivamente, (ideais $AC > 0,7$). A

confiabilidade composta (CC) foi de 0,858, 0,854 e 0,868, respectivamente, (ideais $0,7 < CC < 0,9$). Para a validade convergente a variância média extraída (AVE) foi de 0,503, 0,656 e 0,525, respectivamente, (ideal $AVE > 0,50$). E para a validade discriminante foi utilizado o critério de *Fornell-Larcker* que preconiza que os valores mais altos de cargas fatoriais estejam em seus próprios construtos, como foi o observado na Tabela 17a.

A validação do modelo para o construto de segunda ordem foi realizada obedecendo aos critérios de Sarstedt *et al.* (2019) e a validade convergente pode ser observada pelos mesmos parâmetros na Tabela 16b. O alfa de Cronbach (AC) apresentou valor menor que 0,7, porém os demais indicadores, apontaram a validade convergente do construto de segunda ordem, sendo eles, a confiabilidade composta (CC) de 0,759 e a variância média extraída (AVE) de 0,561.

Tabela 17 - Matriz de correlações entre as Variáveis Latentes (VL) (n=83)

17a- Variáveis de Primeira Ordem

Variáveis Latentes (VL) de primeira ordem	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE	Fornell - Lacker		
				1	2	3
Eixo Produto	0,799	0,858	0,503	0,709		
Eixo Relacional	0,723	0,844	0,645	0,634	0,803	
Eixo Tecnologia	0,818	0,868	0,525	0,659	0,621	0,724

Nota: os valores na diagonal em negrito na coluna *Fornell-Lacker* correspondem à raiz quadrada da AVE
Fonte: Autoria própria

17b – Variáveis do Modelo

Variáveis Latentes (VL) do modelo	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE
Lealdade	0,771	0,897	0,813
Satisfação	0,585	0,825	0,703
Valor do Relacionamento	0,565	0,759	0,561

Fonte: Autoria própria

O modelo estrutural foi examinado em seguida, com respeito à colinearidade. A significância dos coeficientes de caminho também foi analisada, assim como, a avaliação de R^2 , do tamanho do efeito f^2 e a relevância preditiva (Q^2).

5.2.6.2 – Avaliação da Multicolinearidade do Modelo Estrutural

Continuando a validação para o construto de segunda ordem, foi avaliada a colinearidade do modelo estrutural. Para avaliar a colinearidade aplicam-se as mesmas medidas que são utilizadas na avaliação da mensuração dos construtos formativos nos modelos (valores de tolerância e VIF). Uma medida relacionada de colinearidade é o fator de inflação da variância (VIF), definido como o recíproco do inverso da tolerância (ou seja, $VIF = 1/TOL$). Ambas carregam as mesmas informações, mas relatar os valores de VIF e TOL tornou-se uma prática padrão (HAIR *et al.*, 2014)

Ao contrário dos construtos reflexivos, que são essencialmente intercambiáveis, altas correlações não são esperadas entre construtos em modelos de mensuração formativa, aliás, altas correlações entre dois construtos formativos são problemáticas do ponto de vista metodológico e interpretativo. Quando mais de dois construtos formativos estão envolvidos, esta situação é chamada de multicolinearidade (HAIR *et al.*, 2014).

Segundo Hair *et al.* (2014), valores de tolerância abaixo de 0,20 (valor VIF acima de 5), nos construtos preditores apontam níveis críticos de colinearidade. Se um crítico nível de colinearidade é indicado pela Tolerância (ou VIF), deve-se considerar a eliminação do construto, mescla de preditores em um único construto ou a criação de construtos de ordem superior para tratar esses problemas de colinearidade.

Na Tabela 18, têm-se os resultados de multicolinearidade das variáveis latentes do modelo de mensuração que não apresentaram nenhum valor que indicasse problema de colinearidade, com valores de VIF, variando de 1,000 a 2,304, (abaixo do nível crítico = 5), e valores de tolerância entre 0,585 a 0,973, (valores estes acima do limite crítico de 0,20, segundo a literatura utilizada). Desta forma, não será avaliada a possibilidade de exclusão ou mescla dos preditores (HAIR *et al.*, 2014).

Tabela 18 – Resultados da avaliação da multicolinearidade no modelo de mensuração

	VIF	Tolerância	Colinearidade?
Eixo Produto => VR	1,737	0,575	Não
Eixo Relacional => VR	1,027	0,973	Não
Eixo Tecnologia => VR	1,708	0,585	Não
VR => Lealdade	2,304	0,434	Não
VR => Satisfação	1,000	1,000	Não
Satisfação => Lealdade	2,304	0,434	Não

Fonte: Autoria própria. Nota: valores calculados utilizando-se a abordagem de duas etapas

5.2.6.3 – Avaliação da Relevância e Significância das variáveis do modelo de mensuração

Finalizando a validação do modelo de mensuração para construtos de ordem superior, um critério importante para avaliar a contribuição de um indicador formativo e, portanto, sua relevância, é seu peso externo. A questão-chave que se coloca nessa avaliação é se os indicadores formativos realmente contribuem para formar o construto. Desta forma, no PLS-SEM deve-se testar os pesos externos no modelo de mensuração formativo são significativamente diferentes de zero, por meio do procedimento de *bootstrapping* no Smart-PLS 3 (HAIR *et al.*, 2014).

Depois de executar o algoritmo PLS-SEM, as estimativas são obtidas para as relações do modelo estrutural (ou seja, os coeficientes de caminho), que representam os relacionamentos hipotéticos entre os construtos. Os coeficientes de caminho têm valores padronizados aproximadamente entre -1 e +1. Coeficientes de caminho estimados próximos a +1 representam fortes relacionamentos positivos (e vice-versa para valores negativos) que, geralmente, são estatisticamente significativos (ou seja, diferente de zero na população). Quanto mais próximos os coeficientes estiverem de 0, mais fracos são os relacionamentos. Valores muito baixos próximos de 0 geralmente não são significativamente diferentes de zero (HAIR *et al.*, 2014).

De acordo com Hair *et al.* (2014), o erro padrão de *bootstrap* permite calcular os valores empíricos t e p para todos os coeficientes do caminho estrutural. Quando um valor empírico t é maior do que o valor crítico, concluímos que o coeficiente é estatisticamente significativo para certa probabilidade de erro (ou seja, nível de significância). Os valores críticos comumente usados para testes bicaudais são 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,57 (nível de significância = 1%). A maioria dos pesquisadores, segundo Hair *et al.* (2014), usa valores de p para avaliar os níveis de significância. O valor de p é a probabilidade de rejeitar erroneamente uma hipótese nula verdadeira (ou seja, assumindo um coeficiente de caminho significativo quando na verdade não é significativo). Na tabela 19, tem-se a relação estrutural entre os construtos do modelo. O coeficiente de caminho do construto valor do relacionamento e satisfação indica forte relacionamento positivo entre eles (0,752), com relevância e significância também observado por meio dos valores t e p , com valor t medido $>$ valor crítico, ($16,698 > 2,57$) para nível de significância 1%. Os construtos valor do relacionamento e lealdade apresentam coeficiente de caminho ainda positivo com menor relação (0,299), com relevância e significância observado a 5%, sendo $2,394 > 1,96$.

O construto satisfação em lealdade apresenta coeficiente de caminho positivo (0,526) e relevância e significância observados a 1%, com $4,091 > 2,57$ (valor crítico a 1% de significância).

Tabela 19 – Relação estrutural entre os construtos do modelo

	Coeficiente estrutural	Erro padrão	Valor t	Valor p	R²
VR => Satisfação	0,752	0,045	16,698	0,000	0,566
VR => Lealdade	0,299	0,125	2,394	0,017	
Satisfação => Lealdade	0,526	0,129	4,091	0,000	0,604

Fonte: Autoria própria

5.2.6.4 – Coeficiente de determinação (Valores de R²)

Desta forma, com os construtos validados no modelo de mensuração, realizou-se a avaliação do valor R². A medida mais comumente usada para avaliar o modelo estrutural é o coeficiente de determinação (Valor R²). Este coeficiente é uma medida do poder preditivo do modelo e é calculado como a correlação quadrada entre os valores reais e previstos de uma construção endógena específica. O coeficiente representa os efeitos combinados das variáveis latentes exógenas na latência endógena variável. Ou seja, o coeficiente representa a quantidade das variâncias dos construtos endógenos explicada por todos os construtos exógenos ligados a ele. O R² é a correlação quadrada de valores reais e previstos e, como tal, inclui todos os dados que foram usados para o modelo estimado para julgar o poder preditivo do modelo, representando uma medida de previsão dentro da amostra (RIGDON, 2012; SARSTEDT *et al.*, 2017).

O valor de R² varia de 0 a 1, em que níveis mais altos indicam maior precisão preditiva. Em pesquisas que se concentram questões de marketing, valores de R² de 0,75, 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas podem, como regra prática, ser respectivamente descritas como substanciais, moderadas ou fracas (HAIR *et al.*, 2014). Chin (2010) descreve valores de R² de 0,67, 0,33 e 0,19 como substanciais, moderados e fracos.

Para esta pesquisa, conforme retratado na Tabela 20, os resultados revelam moderada previsão do modelo preditivo utilizado para o valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal, refletindo a satisfação e lealdade entre as empresas.

Tabela 20 - Resultados de R^2 no Modelo Estrutural

	Valor R^2	Avaliação Hair <i>et al.</i> (2014)	Avaliação Chin (2010)
Satisfação	0,566	Moderado	Moderado
Lealdade	0,604	Moderado	Moderado

Fonte: Autoria própria

5.2.6.5 – Relevância preditiva do construto (Q^2)

Além de avaliar a magnitude dos valores de R^2 como um critério de precisão preditiva, os pesquisadores também devem examinar o valor Q^2 de Stone-Geisser. Esta medida é um indicador do poder preditivo fora da amostra ou relevância preditiva do modelo. Quando um modelo de caminho PLS exibe relevância preditiva, ele prevê com precisão os dados não usados na estimativa do modelo. No modelo estrutural, os valores de Q^2 , maiores que zero para uma variável latente endógena reflexiva específica, indicam a relevância preditiva do modelo de caminho para um construto dependente específico. O valor Q^2 é obtido usando o procedimento de *Blindfolding* para uma distância de omissão D especificada. Hair *et al.* (2014) recomendam que essa distância esteja entre 5 e 1 e que o valor utilizado não seja múltiplo do tamanho da amostra, que é de 83. O valor utilizado foi o de 7, padrão no PLS. A abordagem utilizada foi a da redundância com validação cruzada do construto (*cross-validated redundancy*) recomendada para o PLS-SEM. Os valores encontrados devem ser superiores a 0 (zero) para possuírem relevância preditiva (HAIR *et al.*, 2019).

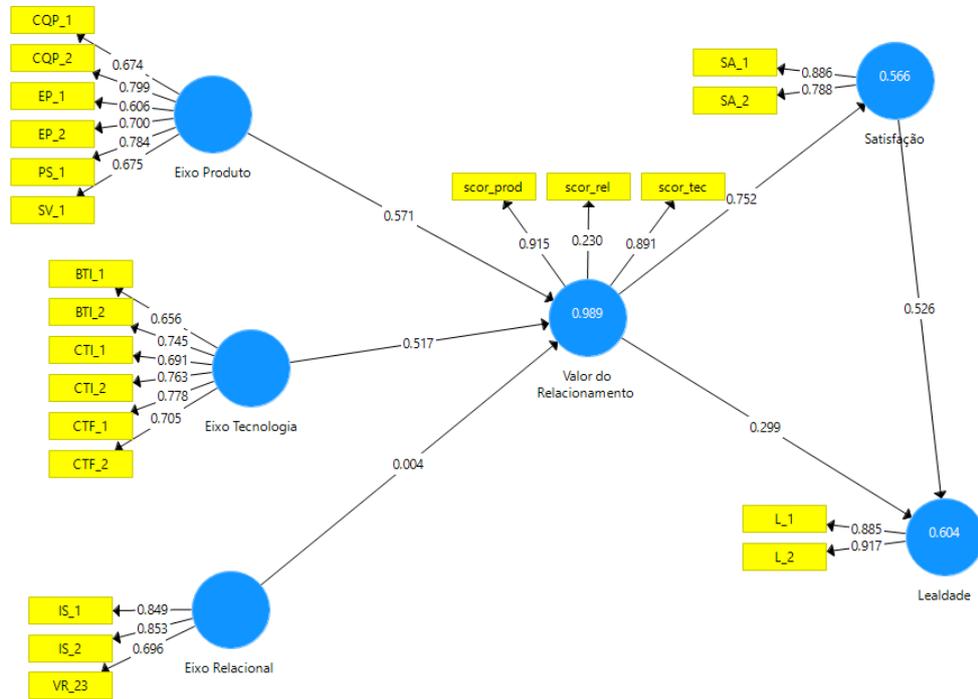
Desta forma, a Tabela 21 traz os valores de Q^2 para as variáveis latentes do modelo de mensuração com resultados maiores que zero, indicando que existe a relevância preditiva para o modelo dos construtos valor do relacionamento, satisfação e lealdade, com valores de Q^2 de 0,561, 0,384 e 0,474 respectivamente.

Tabela 21 - Valor Q^2 para as variáveis latentes do modelo de mensuração

	Valor Q^2	Relevância preditiva?
Valor do Relacionamento (VR)	0,561	SIM
Satisfação (S)	0,384	SIM
Lealdade (L)	0,474	SIM

Fonte: Autoria própria

Figura 4 – Modelo Estrutural Final pelo Algoritmo PLS



Fonte: Autoria própria (Smart PLS 3)

5.3 Discussão dos Resultados

As hipóteses da pesquisa foram resumidas no Quadro 12, com a conclusão obtida por meio dos resultados de análise estatística dos dados do formulário de valor do relacionamento entre empresas.

Quadro 12 - Conclusões das Hipóteses Propostas pelo Modelo Conceitual

Hipótese	Descrição	Conclusão
H1	O valor do relacionamento percebido pelas padarias de média e alta renda do Distrito Federal em relação aos fornecedores de café tem um efeito positivo na satisfação das padarias com esse fornecedor.	Confirmada
H2	O valor do relacionamento percebido pelas padarias de média e alta renda do Distrito Federal em relação aos fornecedores de café tem um efeito positivo na lealdade das padarias com esse fornecedor.	Confirmada
H3	A satisfação no relacionamento entre as padarias de média e alta renda do Distrito Federal e os fornecedores de café influencia positivamente a lealdade entre essas empresas.	Confirmada

Fonte: Autoria própria

O valor do relacionamento como já exposto, reflete o processo cognitivo de uma troca entre benefícios e sacrifícios que o comprador obtém do vendedor (ULAGA; EGGERT, 2006a). O principal desafio de modelar o valor do relacionamento segundo Ruiz-Martinez *et al.* (2019) reside em operacionalizar sua dimensionalidade e verificar seus relacionamentos com outras construções afetivas e comportamentais.

As hipóteses 1 (H1), hipótese 2 (H2) e hipótese 3 (H3) da presente pesquisa foram confirmadas já que os resultados mostraram forte influência e significância do valor do relacionamento na satisfação na relação entre as empresas (0,752) e, também, na lealdade entre elas (0,695). Fato, este último, que não ocorreu com a pesquisa de Ruiz-Martinez *et al.* (2019) que rejeitou a hipótese do valor de relacionamento ter efeito positivo na lealdade entre as empresas retratadas na pesquisa. Os resultados desta pesquisa corroboram Martinelli; Balboni (2012) e Ruiz Martinez *et al.* (2019) que a satisfação no relacionamento entre as empresas, tem efeito positivo na lealdade entre as elas (0,526), conforme Tabela 19.

A presente pesquisa, corroborando O’Cass; Ngo, (2011), Ruiz-Martinez et al. (2018, 2019), modelou o valor do relacionamento como uma ordem superior em um contexto B2B. O eixo principal de Ruiz-Martinez et al. (2018, 2019), chamado de eixo do produto (Eixo P), nesta pesquisa, teve influência positiva e significativa no valor do relacionamento (efeito total = 0,571, significância = 0,000), segundo informações da Tabela 11a.

Os itens com maiores cargas, segundo informações da Tabela 13, que trouxe informações da matriz de cargas fatoriais (*cross loadings*) para este eixo, foram a entrega de produto (EP), com carga fatorial (0,705); custo de qualidade do produto (0,705); e personalização (PS) (0,702), divergindo de Ruiz-Martinez *et al.* (2019) que tiveram o suporte do vendedor como elemento central.

Itens como custo da qualidade do produto (CQP) expressa por meio dos itens de verificação: “A embalagem do produto de nossos principais fornecedores não é adequada em comparação aos nossos fornecedores”; e “O número de erros ou falhas nos produtos recebidos pelo nosso principal fornecedor de café é maior em comparação com outros fornecedores”, pode evidenciar uma robustez de processos no segmento da indústria de beneficiamento de café no Brasil. O conhecimento técnico sobre o produto e suas peculiaridades, assim como a presença de grandes *players* no setor de indústria de café pode explicar essa condição observada. O mesmo raciocínio se aplica na análise da variável significativa entrega de produto (EP), avaliado por meio dos itens: “Comparado com outro fornecedor, nosso principal fornecedor de café realiza melhores prazos de entrega”; e “Comparado com outro

fornecedor, as entregas do nosso principal fornecedor de café são mais precisas (sem pedidos ausentes ou errados)”.

O eixo de tecnologia também teve efeito positivo e significativo no valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café das regiões de alta renda do Distrito Federal (efeito total = 0,571, significância = 0,000), com destaque para Benefício de Tecnologia de Informação (BTI) (carga fatorial = 0,735); Custo da Tecnologia de Informação (CTI) (carga fatorial = 0,768); e Custo da Troca do Fornecedor (CTF) (carga fatorial = 0,779).

Sobre o Eixo Tecnologia, a significância observada para BTI revelam que toda essa mudança tecnológica que se está experimentando nos meios digitais, trouxe uma melhora significativa nos processos de comunicação, fornecedor-vendedor, em diversos segmentos, incluindo a relação existente entre fornecedor de café e padarias. A facilidade de comunicação e integração, não mais dependente de *softwares* de gerenciamento complexos e de alto custo, podem ter facilitado esse resultado. Os itens de verificação desta variável foram: “As tecnologias de comunicação e informação empregadas pelo meu fornecedor de café permitem a redução do tempo de entrega do pedido” e “As tecnologias empregadas pelo meu fornecedor de café permitem que eu seja avisado sobre atrasos na entrega ou problemas no meu pedido”.

Divergindo de Ruiz-Martinez *et al.* (2019), o eixo relacional não teve efeito positivo e significativo no valor do relacionamento entre as empresas (efeito total = 0,004; significância = 0,980). A não significância do eixo relacional, também traz considerações importantes a se fazer. O segmento de padarias possui grande número de entrantes; e em grande número em escala absoluta e relativa quando se avalia o número por m² na região analisada que foram regiões de alta e média alta renda do Distrito Federal. Os itens de verificação para as variáveis: “Meu fornecedor de café e eu temos uma relação de amizade”; “Meu principal fornecedor de café se interessa em estabelecer uma relação de amizade comigo”, dessa forma, a dificuldade em se estabelecer relações duradouras e afetivas pode ser verificada. Vale ressaltar que para Davis-Sramek *et al.* (2008), apenas satisfazer os clientes pode não ser suficiente para influenciar o comportamento futuro.

Conforme observado na Tabela 22, que trata dos efeitos indiretos específicos, o eixo relacional afetou a lealdade entre as empresas, não tendo efeito positivo (0,001) e sendo não significativa (0,987); e mesma a satisfação como variável mediadora não foi capaz de melhorar o efeito (0,002) e a significância (0,928) do eixo relacional na lealdade entre as empresas retratadas.

O estabelecimento de laços emocionais e a confiança no relacionamento decorrem da primeira satisfação dos clientes e, conseqüentemente, influencia o comportamento de

recompra, evidenciando, dessa forma, uma oportunidade nas relações. Nessa mesma pesquisa, Davis-Sramek *et al.* (2008) ampliam o conhecimento de como a lealdade do cliente se manifesta nos relacionamentos fabricante-varejista. Esses resultados justificam a importância de considerar os componentes emocionais e comportamentais da lealdade, não apenas como construções distintas, mas como uma relação causal entre comprometimento afetivo e comportamento de compra, devendo serem, portanto, melhor considerados entre os segmentos estudados.

Tabela 22 - Resultado dos efeitos de cada variável nos eixos de sustentação do construto valor do relacionamento (EIXO P, EIXO T e EIXO R) no Modelo Estrutural

Relações	Efeito total	Média	Estatística t	Valor p	Significância
Eixo Produto => Valor do relacionamento	0,571	0,505	6,737	0,000	Significante a 1%
Eixo Relacional => Valor do relacionamento	0,004	0,145	0,025	0,980	Não
Eixo Tecnologia => Valor do Relacionamento	0,517	0,459	7,354	0,000	Significante a 1%
Valor Relacionamento => Satisfação	0,752	0,763	17,083	0,000	Significante a 1%
Valor do relacionamento => Lealdade	0,695	0,719	12,727	0,000	Significante a 1%
Satisfação => Lealdade	0,526	0,488	4,119	0,000	Significante a 1%

Fonte: Autoria própria

Os resultados dos efeitos indiretos retratados, na Tabela 23, divergem de Ruiz-Martinez *et al.* (2019), no qual a satisfação foi considerada um construto mediador entre o valor do relacionamento e a lealdade do cliente no varejo. Na presente pesquisa, o valor do relacionamento mediado com a satisfação para medir a lealdade entre as empresas, tem um efeito positivo menor (0,396) quando avaliado diretamente o valor do relacionamento e lealdade entre as empresas (0,695), não podendo, entretanto, ser considerado a satisfação como construto mediador.

Tabela 23 - Efeitos indiretos específicos

Relações causais	Efeito indireto (sem mediação)	Signif.	Efeito indireto com mediação	Signif.
Eixo Produto => Valor do Relacionamento => Satisfação	0,429	0,000		
Eixo Produto => Valor do Relacionamento => Lealdade	0,171	0,002		
Eixo Produto => Valor do Relacionamento => Satisfação => Lealdade			0,226	0,000
Eixo Relacional => Valor do Relacionamento => Satisfação	0,389	0,000		
Eixo Relacional => Valor do Relacionamento => Lealdade	0,001	0,987		
Eixo Relacional => Valor do Relacionamento => Satisfação => Lealdade			0,002	0,928
Eixo Tecnologia => Valor do Relacionamento => Satisfação	0,389	0,000		
Eixo Tecnologia => Valor do Relacionamento => Lealdade	0,155	0,001		
Eixo Tecnologia => Valor do Relacionamento => Satisfação => Lealdade			0,205	0,000
Valor do Relacionamento => Satisfação => Lealdade			0,396	0,000

Fonte: Autoria própria

Por fim, os resultados obtidos revelaram uma influência moderada do valor do relacionamento na satisfação ($R^2 = 0,566$) e lealdade ($R^2 = 0,604$) entre as padarias e os fornecedores de café nas regiões de alta e média alta renda do Distrito Federal, segundo Lobanov *et al.* (2018, p.476):

“o processo de expansão da atividade da empresa, direcionando-as ao desenvolvimento de novos tipos de produtos, à criação de novos tipos de alimentos e à prestação de novos serviços”;

Segundo Santos *et al.* (2014, p.22):

“a tendência de inovação no modelo de negócios da padaria gourmet, a fim de oferecer uma proposta de valor mais alinhada ao cliente, parece ser atingida em algum momento devido ao dinamismo de sua estrutura para fazer mudanças em seu modelo de negócios”

E Segundo Sebrae (2020a, p.05):

“a padaria conceito no Brasil, expressa uma nova concepção para a panificação e confeitaria brasileira, focada numa amplitude de produtos e serviços que visam atender a toda diversidade de demanda que o consumidor atual apresenta”

Percebe-se que o relacionamento entre os segmentos estudados embora esteja sendo bem aproveitado, existem oportunidades de melhoria.

6. CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa possibilitou aumentar o conhecimento sobre o segmento de padarias no Distrito Federal, localizadas em regiões de alta renda familiar, e ainda explorar como ocorrem as suas relações com os fornecedores do café que é servido no local.

Embora, a heterogênea caracterização do segmento de padarias, possui diferentes estratégias comerciais, percebe-se que o setor e fornecedores de café encontram-se alinhados quando se posicionam por diferenciação, ou seja, padarias boutiques ou especializadas procuram diferenciar também o café servido no ambiente, seja pela qualidade dos grãos ou por diferentes métodos de extração da bebida. A maior parte da amostra analisada ainda se define como padarias tradicionais, e para esse grupo, percebem-se oportunidades no relacionamento com os fornecedores de café, como oferta de grãos com maior qualidade sensorial e diferentes métodos de extração da bebida.

Para o modelo conceitual de valor do relacionamento utilizado, proposto por Ruiz-Martinez (2018, 2019), a escolha e construção dos construtos e do próprio modelo, se encontrou muito sólida na literatura científica. O valor do relacionamento como um construto multidimensional, amparado por três eixos formadores, quais sejam: produto, tecnologia e relacional é muito pertinente em estudos quantitativos da temática. A comprovação das hipóteses geradas entre outros segmentos B2B reforçam o caráter generalista do modelo utilizado e abre novas perspectivas para pesquisas quantitativas das relações entre empresas, inclusive no ambiente do agronegócio brasileiro.

As limitações desta pesquisa podem ser apontadas: trata-se de uma amostra de conveniência e, portanto, os resultados não podem ser generalizados, tratando-se da realidade momentânea das padarias nas regiões de alta e média-alta renda do Distrito Federal. Além disso, a amostra foi composta por empresas que comportam características heterogêneas, entretanto, não foram realizados testes de heterogeneidade na amostra, assim como, também, não foram realizados testes que permitissem especificar grupos de empresas com padrões semelhantes de comportamento nos dados, já que o número mínimo de casos disponibilizados para cada um dos grupos possíveis (tipos de negócio de padaria, por exemplo), não foi atingido para comportar tal avaliação.

Outra limitação apontada é que o questionário para valor do relacionamento utilizado foi adaptado de pesquisas anteriores que, embora com o mesmo contexto analisado (fornecedor-varejista), possui outro ambiente relacional. As empresas (padarias) são micro ou

pequenas empresas que devem ter suas especificidades analisadas para a construção de um modelo de avaliação de relacionamento ente elos da cadeia, passando, inclusive, por uma avaliação de juízes para validação da escala.

Como sugestões para pesquisas acadêmicas futuras ficariam: a construção dos itens de verificação da pesquisa por meio, primeiramente, de uma pesquisa qualitativa exploratória com entrevistas com gestores de cada um dos tipos de negócio de padaria existentes, avaliando as características peculiares de cada tipo de padaria; avaliar outros modelos de mensuração para valor do relacionamento; aumentar a amostra da pesquisa, incluindo outros estados, para possível comparação em regiões diferentes.

Como sugestões de estratégias para os segmentos envolvidos, vale ressaltar que, os resultados desta pesquisa indicam um conhecimento limitado dos benefícios e que servir um café de maior qualidade pode trazer para os elos envolvidos. O produtor de um café de alta nota sensorial possui uma melhor remuneração pelo produto, valor agregado que é repassado para a indústria de beneficiamento dos grãos que comercializariam um café com certificados superiores. As padarias poderiam servir um café com maior qualidade com melhores preços e atrair clientes que priorizam a excelência da bebida, principalmente, em horários de baixa venda do seu principal produto.

Contudo, para a eficácia da mudança de produção e consumo por melhores grãos, é necessário que as padarias sejam apoiadas por políticas públicas que garantam dentre outros, a rentabilidade no campo; e também campanhas da própria ABIC, que modulem o consumo de café do brasileiro para grãos de melhor qualidade.

7. REFERÊNCIAS

- ABIA. **Números do Setor: Infográfico 2020**. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/numeros-setor>>. Acesso em: 25 de abr. de 2020.
- ABIC. **Indicadores da indústria de café 2018**. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2018-2/>>. Acesso em: 25 de mar. de 2020
- ABIPa. **Relatório de Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira em 2019**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2020/02/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA-EM-2019-2.pdf>>. Acesso em: 25 de fev. de 2020.
- ABIPb. **Relatório de Número de Padarias por Estado em 2018**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/>>. Acesso em: 12 de mar. de 2020.
- ABIPc. **Qual a origem das padarias?** Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/qual-a-origem-das-padarias/>>. Acesso em: 25 de abr. de 2020.
- ABITRIGOa. **Consumo Mundial de Trigo 2015-2020**. Disponível em: <<http://www.abitrigo.com.br/wp-content/uploads/2019/09/Consumo-mundial-de-trigo-2015-a-2020.pdf>>. Acesso em: 20 de fev. de 2020.
- ALLEE, V. **The Future of Knowledge: Increasing Prosperity Through Value Networks**. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2003.
- ANASTASIADIS, F.; POOLE, N. Emergent supply chains in the agrifood sector: insights from a whole chain approach. **Supply Chain Management: An International Journal**. Vol. 20, No. 4, p. 353-368, 2015.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. **Industrial Networks: A New View of Reality**. London: Routledge, 1992.
- BARRY, J.; TERRY, T.S. Empirical study of relationship value in industrial services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 23, No. 4, p. 228-241, 2008.
- BECKER, J.M; KLEIN, K.; WETZEL, M. Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. **Long Range Planning**, V. 45, 2012, p. 359-394, 2012.
- BLAU, P. M. Interaction: Social Exchange. **International Encyclopedia of the Social Sciences**, Vol. 7, p. 452-458, 1968.
- BLOCKER, C.P. The dynamics of satisfaction and loyalty after relational transgressions. **Journal of Services Marketing**, Vol. 26 No. 2, p. 94-101, 2012.
- BNDES. **Classificação do porte dos clientes**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente>>. Acesso em: 02 de mar. de 2020.

- BORYS, B.; JEMISON, D.B. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, Vol. 14 No. 2, p. 234-49, 1989.
- BRAZIOTIS, C; BOURLAKIS, M.; ROGERS, H.; TANNOCK, J. Supply chains and supply networks: distinctions and overlaps. **Supply Chain Management: An International Journal** Vol. 18, No 6, p.644–652, 2013.
- BRIGIDA, M. *et al.* The typicity of coffees from different terroirs determined by groups of physico-chemical and sensory variables and multiple factor analysis. **Food Research International**, v. 114, n. July, p. 72–80, 2018.
- BRORING, S.; CLOUTIER, L. **Value creation in new product development within converging value chains**. British Food Journal, Vol. 110 No. 1, pp. 76-97, 2008.
- BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. **A Estatística Básica**. São Paulo: Atual Editora, 1988.
- CAFÉ, S.L.; FONSECA, P.S.M.; AMARAL, G.F.; MOTTA, M.F.S.; MOTTA, R.; ROQUE, C.A.L.; ORMOND, J.G.P. **Cadeia Produtiva do Trigo**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 18, p. 193-220, set. 2003. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2584/1/BS%2018%20Cadeia%20produtiva%20do%20trigo_P.pdf. Acesso em: 03 de jan. de 2020.
- CARVALHO, J. M.; PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. Quality attributes of a high specification product: Evidences from the speciality coffee business. **British Food Journal**, v. 118, n. 1, p. 132–149, 2016.
- CASSIA, F., COBELLI, N.; UGOLINI, M. The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 32No. 5, pp. 722-732, 2017.
- CATER, B.; CATER, T. Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 24, No. 8, pp. 585-597, 2009.
- CHARNET, R. *et al.* **Análise de modelos de regressão linear com aplicações**. Campinas: Editora UNICAMP, 1999
- CHEAH, S.-J., SHAHBUDIN, A.S.M.; TAIB, F.M. Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 28 No. 4, pp. 405-425, 2011.
- CHEN, P.-T.; HU, H.-H. The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: na empirical study in the australian coffee outlets industry. **International Journal of Hospitality Management**, Vol. 29 No. 3, pp. 405-412, 2010.
- CODEPLAN. Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílio PDAD 2018. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/pdad-2018/>>. Acesso em: 20 de fev. de 2021.
- COUSINS, P., LAMMING, R.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. **Strategic Supply Management: Principle, Theories and Practice**. Pearson Education Limited, Harlow, 2008.

CRESWELL, J.W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. SAGE Publications. 4 ed, 2014.

CRONIN, P., RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature Review: A step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, 17(1), 38- 43. 2008.

CROPPER, S. *et al.* The oxford handbook of inter-organizational relations. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**, p. 1–808, 2008.

DAVIS-SRAMEK, B., DROGE, C., MENTZER, J.T. AND MYERS, M.B. Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction? **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 37 No. 4, pp. 440-454, 2009.

DAVIS-SRAMEK, B., MENTZER, J.T. AND STANK, T.P. Creating consumer durable retailer customer loyalty through order fulfillment service operations. **Journal of Operations Management**, Vol. 26 No. 6, pp. 781-797, 2008.

DEMO, G., FOGAÇA, N., PONTE, V., FERNANDES, T.; CARDOSO, H. Marketing de relacionamento (CRM): Estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no Brasil e agenda de pesquisa. **RAM-Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n. 5, p. 127-160, 2015.

DUFFY, R.; FEARNE, A. Partnerships and alliances in UK supermarket supply network in Bourlakis, M. and Weightman, P. **Food Supply Chain Management**, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 136-52, 2004.

EGGERT, A.; ULAGA, W. Managing customer share in key supplier relationships, **Industrial Marketing Management**, Vol. 39 No. 8, pp. 1346-1355, 2010.

EHRET, M. Managing the trade-off between relationships and value networks. Towards a value-based approach of customer relationship management in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33 No. 6, pp. 465-73, 2004.

ELSÄßER, M; WIRTZ, B.W. Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 32 No. 1, pp. 138-152, 2017.

EMBRAPA. **Evolução da cafeicultura brasileira nas últimas duas décadas**. CBP&D/Café, Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café, p. 2018–2020, 2019.

EMERSON, R.M. Power-Dependence Relations. **American Sociological Review**, Vol. 27 (February), p. 31-41, 1962.

FÁVERO, L.P.; BELFIORE, P.; SILVA, F.L.; CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 646p, 2009.

FIELD, A. **Discovering statistics. Understanding statistics using SPSS** (and sex and drugs and rock'n'roll). London: Sage, 2011

FORD, D., GADDE, L.E., HAKANSSON, H; SNEHOTA, I. **The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks**. Wiley, Chichester, 2006.

GADDE, L.-E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. **Industrial Marketing Management**, Vol. 32 No. 5, pp. 357-64, 2003.

GADDE, L.-E.; HAKANSSON, H. **Supply Network Strategies**, John Wiley & Sons, Chichester, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** (5th ed.). São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GOAILL, M. M.; PERUMAL, S.; MOHD NOOR, N. A. The impact of retailer's economic and social satisfaction on its commitment, and the moderating effect of manufacturer brands' strength. **Asian Social Science**, v. 10, n. 8, p. 140–155, 2014.

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

GUNDLACH, G. T., MURPHY, P.E. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. **Journal of Marketing**, 57 (October), p. 35-46, 1993.

HAGEDOORN, J., ROIJAKKERS, N.; KRANENBURG, H. Inter-firm RandD networks: the importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation. **British Journal of Management**, Vol. 17 No. 1, pp. 39-53, 2006.

HALLIN, M. Bartlett test. **Encyclopedia of Environmetrics**, v. 1, 2006.

HARWICK, T. **Optimal decision-making for the supply chain**. APICS - The Performance Advantage, Vol 7 N° 1, pp42-4, 1997.

HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. **The network as a governance structure: interfirm cooperation beyond markets and hierarchies**. in Grabher, G. (Ed.), *The Embedded Firm: On the Socio-economics of Industrial Networks*, Routledge, London, pp. 35-51, 1993.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships**, in Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Eds), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 69-93, 2000.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks. **Journal of Business Research**, Vol. 55 No. 2, pp. 133-139, 2002.

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

HAIR, J.F.JR.; HULT, G.T.M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. California: Sage Publications, 2014.

HEIDE, J.B.; JOHN, G. Do Norms Matter in Marketing Relationships? **Journal of Marketing**, v56 (April), pp.32-44, 1992

HENZE, N.; ZIRKLER, B. A Class of Invariant Consistent Tests for Multivariate Normality. **Commun. Statist.-Theor. Meth.**, 19(10): 35953618, 1990.

HINES, P. Integrated materials management: the value chain redefined. **International Journal of Logistics Management**, Vol. 4 No. 1, pp. 13-22, 1993.

HOMANS, G.C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, Vol 63 (May), pp. 597-606, 1958

HOMBURG,C.,MÜLLER,M.; KLARMANN, M. When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? the differential effects of relational and functional customer orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 39 No. 6, pp. 795-812, 2011.

HUANG, P.-L., LEE, B.C.Y. AND CHEN, C.-C. The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, pp. 1-17, 2017.

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

ITPC. Instituto Tecnológico de Padarias e Confeitarias. Estratégias de Aplicação da Padaria Conceito, 2014. Disponível em: <<http://institutoitpc.org.br/2017/12/20/estrategia-de-aplicacao-da-padaria-conceito/>> Acesso em: 03 de jan de 2020.

KAHKONEN, A.-K. Value net-a new business model for the food industry?. **British Food Journal**, v. 114, n. 5, p. 681-701, 2012.

KEEP, W. W.; HOLLANDER, S. C.; DICKINSON, R. Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: na historical perspective. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 31-45, 1998.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D.T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, Vol. 30 No. 4, pp. 379-89, 2001.

KUMAR, V., POZZA, I.D. AND GANESH, J. Revisiting the satisfaction-loyalty relationship: empirical generalizations and directions for future research. **Journal of Retailing**, Vol. 89No. 3, pp. 246-262, 2013.

LAMBE, C. J.; WITTMANN; SPEKMAN. Social Exchange Theory and Research on Business- to-Business Relational Exchange Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing** ISSN:, v. 0628, n. March, p. 0-36, 2001.

LA PLACA, P. **Letter for the special issue on relationship marketing**. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 2, p. 85-86, 1997.

LEE, H.L.; BILLINGTON, C. Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities. **Sloan Management Review**, Vol. 33 No. 3, pp. 65-73, 1992.

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

LOBANOV, V. G. *et al.* Economic effect of innovative flour-based functional foods production. **Foods and Raw Materials**, v. 6, n. 2, p. 474–482, 2018.

LOPEZ SÁNCHEZ, J.Á., SANTOS VIJANDE, M.L; TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. Value-creating functions, satisfaction and loyalty in business markets: a categorical variable approach using a robust methodology under structural equation modeling. **Quality & Quantity**, Vol. 46 No. 3, pp. 777-794, 2012.

LUSCH, R. F.; O’BRIEN, M.; SINDHAV, B. The critical role of trust in obtaining retailer support for a supplier’s strategic organizational change. **Journal of Retailing**, Vol. 79, No. 4, p. 249–258, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINELLI, E.; BALBONI, B. Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty, *The Service Industries Journal*, Vol. 32 No. 14, pp. 2233-2247, 2012.

McLACHLAN, G.J. Mahalanobis distance. **Reson** Vol. 4, p. 20–26, 1999.

MEDEIROS, M. D. *et al.* Administração e políticas públicas em educação: uma revisão sistemática da produção do EnANPAD e EnAPG de 1997 a 2009 DOI:10.5007/2175-8077.2011v13n30p61. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 30, p. 61–87, 2011.

MOLINER-VELAZQUEZ, B., FUENTES-BLASCO, M.; GIL-SAURA, I. Value antecedents in relationship between tourism companies, **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 29 No. 3, pp. 215-226, 2014.

MORGAN, R. M.; HUNT, S.D.. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, Vol.58 No 7, p, 20-38, 1994.

NICOLELI, M. Aspectos estruturais da cadeia produtiva dos cafés especiais sob a ótica dos custos de transação. p. 2–29, 2016.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, Vol. 71 No. 4, pp. 65-77, 1993.

NORTON, M.I.; DANN, J.J.V. Innovation in Caffeination. Harvard Business School Case 513-090, February, 2013

O’CASS, A.; NGO, L.V. Examining the firm’s value creation process: a managerial perspective of the firm’s value offering strategy and performance: examining the firm’s value creation process. **British Journal of Management**, Vol. 22No. 4, pp. 646-671, 2011.

O’MALLEY, L; TYNAN, C. **Marketing de relacionamento**. BAKER, Michael J. Administração de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAROLINI, C. **The Value Net: A Tool For Competitive Strategy**. John Wiley & Sons, Chichester, 1999.

PASCUCCI, F. The export competitiveness of Italian coffee roasting industry. **British Food Journal**, v. 120, n. 7, p. 1529–1546, 2018.

PAYAN, J. M.; MCFARLAND, R. G. The effects of influence strategies and dependence on satisfaction: Does trust mediate these relationships? **Journal of Marketing Channels**, v. 13, n. 1, p. 3–20, 2006.

PEREGO, A., PEROTTI, S. AND MANGIARACINA, R. ICT for logistics and freight transportation: a literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 41 No. 5, pp. 457-483, 2011.

PING, R. A. Antecedents of satisfaction in a marketing channel. **Journal of Retailing**, v. 79, n. 4, p. 237–248, 2003.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance**, Free Press, New York, NY, 1985.

PRAXEDES, K.S.S. **Análise do Composto de Marketing no Segmento Varejista de Padarias: um estudo em Natal-RN**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2007.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H.G. Interorganizational relationships and networks: an overview. **Journal of Business Research**, Vol. 56 No. 9, pp. 691-697, 2003.

RITTER, T.; WALTER, A. More is not always better: the impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. **Industrial Marketing Management**, Vol. 41 No. 1, pp. 136-144, 2012.

ROCHA, A. DA; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87–93, 2006.

RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.R., AGUDO, J.C.; GUTIÉRREZ, H.S.M. Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. **Industrial Marketing Management**, Vol. 35 No. 6, pp. 666-675, 2006.

RUIZ-MARTÍNEZ, A.; FRASQUET, M.; GIL-SAURA, I. How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty. **Journal of Business & Industrial Marketing** Vol.34 No 8, pp. 1866–1878, 2019.

RUIZ-MARTINEZ, A., GIL-SAURA, I.; FRASQUET, M. Axes of relationship value between manufacturers and retailers. **Management Decision**, Vol. 56 No. 8, pp. 1716-1733, 2018.

RUSSO, I., CONFENTE, I., GLIGOR, D.M. AND COBELLI, N. **The combined effect of product returns experience and switching costs on B2B customer repurchase intente.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 5, pp. 664-676, 2017.

SAAB, W.J.L.; RIBEIRO, R.M.; GIMENEZ, L.C.P. **Um panorama do segmento de padarias no Brasil.** [S.l.]: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. n. 26 Mai-2001. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/16665>>. Acesso em: 03 de jan. de 2020.

SALGUERO, J. **A competitividade do café no mercado interno brasileiro: a qualidade como fator de crescimento.** *Revista Inovação Tecnológica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 64-84, 2013

SAMPAIO, E. **Qualidade de serviços: Um estudo multicaso nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.** 182 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

SANTOS, R.S.; SILVA, R. O.; SILVA, R.R.;SELOTI, S.L. **Traditional x Gourmet: Changing Bakeries' Industry in São Paulo.** VII EGEPE – Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Goiânia, 2014.

SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M., HAIR, J.F. **Partial least squares structural equation modeling.** *Handbook of market research*, v. 26, n. 1, p. 1-40, 2017.

SARSTEDT, M.; HAIR, J.F.; CHEAH, J.H.; BECKER, J.M.; RINGLE, C.M How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 27(3), p. 197–211, 2019.

SCAAa (Specialty Coffee Association of America). **SCAA Protocols – Grading Green Coffee**, version November 21, Specialty Coffee Association of America, 2009.

SCAAb (Specialty Coffee Association of America). **SCAA Protocols – Cupping Specialty Coffee**, version November 21, Specialty Coffee Association of America, 2009.

SHARMA, A.; SHETH, J.N. Relationship marketing: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 87-89, 1997.

SCHEER, L.K., MIAO, C.F. AND GARRETT, J. The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 38 No. 1, pp. 90-104, 2010.

SCOTT, C; WESTBROOK, R. New strategic tools for supply chain management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 21 No. 1, 23-33, 1991.

SEBRAEa. **Marketing no setor de panificação: a padaria conceito.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/estrategias-de-aplicacao-da-padaria-conceito,17cbf9154ba31510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 de mar.2020.

- SEBRAEb. **Produção própria como estratégia comercial**. Disponível em <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a70924cf5f71344a9e8a63f63901b867/\\$File/19207.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a70924cf5f71344a9e8a63f63901b867/$File/19207.pdf)>. Acesso em: 18 de mar. de 2020.
- SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF; DIEESE, 2013.
- SKARMEAS, D.; KATSIKEAS, C.S., SPYROPOULOU, S.; SALEHI-SANGARI, E. Market and supplier characteristics driving distributor relationship quality in international marketing channels of industrial products. **Industrial Marketing Management**, Vol. 37No. 1, pp. 23-36, 2008.
- SOUKI, G.Q.; REIS, V.C.; MOURA, L.R.C. **The behavior of bakery consumers**. Lavras: Organizações Rurais e Agroindustriais, vol. 18, núm. 1, 2016.
- SOUZA JUNIOR, W. C. de *et al.* **A servitização e o desempenho organizacional no setor de máquinas e equipamentos**. Revista de Administração de Empresas, v. 58, n. 5, p. 475–493, set. 2018.
- STANK, T. P.; GOLDSBY, T. J.; VICKERY, S. K. Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 4, p. 429–447, 1999.
- TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R. **Revisão sistemática: noções gerais**. Revista da Escola de Enfermagem da USP. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 45, n. 5, p. 1260–1266, 2011.
- TERAWATANAVONG, C.; WHITWELL, G. J.; WIDING, R. E. Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 7–8, p. 915–938, 2007.
- TERHO, H.; HAAS, A., EGGERT, A.; ULAGA, W. It's almost like taking the sales out of selling?—towards a conceptualization of value-based selling in business markets. **Industrial Marketing Management**, Vol. 41 No. 1, pp. 174-185, 2012.
- THIBAUT, J.W; KELLEY, H.H. **The Social Psychology of Groups**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-Based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status, **Journal of Marketing**, Vol. 70 No. 1, pp. 119-136, 2006a.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. **European Journal of Marketing**, Vol. 40 Nos 3/4, pp. 311-327, 2006b.
- ULAGA, W.; REINARTZ, W.J. Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. **Journal of Marketing**, Vol. 75 No. 6, pp. 5-23, 2011.
- VENETIS, K. A.; GHOURI, P. N. Service quality and customer retention: building long-term relationships. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 11/12, p. 1577–1598, 2004.

WALTER, A., AUER, M. AND RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, Vol. 21 No. 4, pp. 541-567, 2006.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H.G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, Vol. 30 No. 4, pp. 365-377, 2001.

WATSON, G.F., BECK, J.T., HENDERSON, C.M.; PALMATIER, R. W. Building, measuring, and profiting from customer loyalty. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 43 No. 6, pp. 790-825, 2015.

WILSON, D. T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335-345, 1995.

WINDAHL, C.; LAKEMON, N. Developing integrated solutions: the importance of relationships within the network. **Industrial Marketing Management**, Vol. 25 No. 7, pp. 806-18, 2006

WISNER, J.D.; TAN, K.C. Supply chain management and its impact on purchasing. **Journal of Supply Chain Management**, vol. 36 No. 4, pp. 33-42, 2000.

ZELBER-SAGI, S. *et al.* Coffee consumption and nonalcoholic fatty liver onset: A prospective study in the general population. **Translational Research**, v. 165, n. 3, p. 428–436, 2015.

ZHANG, J.; DU, M. Appropriating value from industrial buyer-seller relationships by leveraging network capability. **Management Decision** Vol. 57 No. 11, pp. 3177-3199, 2019.

ZIGGERS, G.W. AND HENSELER, J. Inter-firm network capability: how it affects buyer-supplier performance. **British Food Journal**, Vol. 111 No. 8, pp. 794-810, 2009.

APÊNDICE A – MENSAGEM ENVIADA PELOS CONTATOS DO WHATSAPP

Você esta dando a importância devida ao CAFÉ no seu negócio? ☕☕☕

Vc sabia que o café é a segunda bebida mais consumida em todo o planeta, só perdendo para a água, e que o Brasil é o maior produtor do mundo dessa bebida? ☕☕☕

Como o seu negócio de padaria se relaciona com os seus fornecedores de café?

Reserve alguns minutos e nos ajude a entender esse relacionamento (levará menos que 8 minutinhos 😊). Este estudo está sendo realizado pelo programa de Mestrado em Agronegócios (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB).

Ah, no final do formulário tem um link que dará acesso à um Ebook GRÁTIS que estamos oferecendo com receitas geladas, quentes e até drinks que podem ser elaborados com esse maravilhoso ingrediente, o CAFÉ.

E TAMBÉM, um GUIA para Análise Sensorial do Café, explicando tudo sobre a famosa prova da xícara e as notas de qualidade para essa bebida tão apreciada.

☕☕☕☕. É só acessar o link:

<https://forms.gle/VA79fhzYuW434G4t7>

Responsável pela pesquisa:

Marina Vasconcelos Fávaro, Engenheira de Alimentos, mestranda de Agronegócios da UnB e professora de Tecnologia de Alimentos do Centro Universitário do Distrito Federal. Contatos: 61 98288-2347/ marina.favaro@aluno.unb.br

Dúvidas sobre a veracidade da pesquisa, podem entrar em contato!!!!

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE PESQUISA ENVIADO

Pesquisa - O valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal

RESPONDA ATÉ O FINAL DO QUESTIONÁRIO E ACESSE DOIS EBOOKS GRÁTIS:

1 - COM RECEITAS UTILIZANDO CAFÉ, PARA VOCE TESTAR E AGREGAR VALOR AO SEU NEGÓCIO

2 - UM GUIA COM VÁRIAS INFORMAÇÕES SOBRE ANÁLISE SENSORIAL DE CAFÉ, incluindo a ficha de avaliação sensorial e a roda de sabores.

O presente questionário objetiva aumentar o conhecimento do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café no Distrito Federal. Trata-se de uma coleta de dados para um estudo que será realizado pelo programa de pós-graduação de Mestrado em Agronegócios (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB).

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial. Para tanto, os resultados da pesquisa serão apresentados somente de forma agregada e sem a identificação dos respondentes.

Agradecemos pelo seu apoio!

Responsáveis:

Marina Vasconcelos Fávaro, CREA 21.889 D/DF

Engenheira de Alimentos

Mestranda em Agronegócios pela Universidade de Brasília (UnB)

Telefone: (61) 98288-2347 / E-mail: marina.favaro@aluno.unb.br

Dr. José Márcio Carvalho

Professor Adjunto da Universidade de Brasília (UnB)

Professor do curso de Pós-Graduação em Agronegócios PROPAGA-UnB

Telefone: (61) 3107-7095 / Email: jmcarvalho@unb.br

SEÇÃO 1 - IDENTIFICAÇÃO

1. Qual sua função/cargo na empresa *

- Proprietário
- Gerente Geral
- Gerente de turno
- Coordenador
- Outros

2. Você é o responsável pelo contato com os fornecedores de sua empresa? *

- Sim
- Não
- Algumas vezes

3. Selecione a região administrativa que se localiza a unidade da empresa em que você trabalha: *

- Águas Claras/Arniquireiras
- Asa Sul - plano piloto
- Asa Norte - plano piloto
- Brazlândia
- Candangolândia
- Cruzeiro
- Jardim Botânico
- Lago Norte
- Lago Sul
- Núcleo Bandeirante
- Paranoá
- Park Way
- Planaltina
- Recanto das Emas
- Riacho Fundo
- Samambaia
- São Sebastião
- SIA/SCIA
- Sobradinho
- Sudoeste/Octogonal
- Taguatinga
- Vicente Pires
- Outro

4. Em qual categoria se enquadra o número de funcionários na empresa em que você trabalha?

* (Fonte: Sebrae, 2013)

- até 9 empregados
 - de 10 a 49 empregados
 - de 50 a 99 empregados
 - mais de 100 empregados
5. Em qual categoria se enquadra o faturamento anual de sua empresa (Considere valores do último exercício - ano 2020) * (Fonte: adaptado de BNDS, 2020, inclusão de MEI)
- MEI – microempreendedor individual – Faturamento Anual até R\$81 mil
 - Microempresa – Faturamento Anual menor ou igual R\$ 360 mil
 - Pequena Empresa – Faturamento anual Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
 - Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões.
6. Selecione a melhor classificação da empresa que você trabalha. Em qual dos modelos melhor se encaixa seu negócio (marque apenas uma opção): * (Fonte: ITPC, 2019)
- Loja Tradicional: Apresenta oferta reduzida de produtos e serviços, em face às múltiplas opções com as quais as padarias atualmente vêm operando. Esse tipo de padaria tem como foco a produção própria, mas também oferece alguns itens básicos de conveniência, laticínios e lanches.
 - Loja Gourmet: São lojas que apresentam alimentos prontos para todas as refeições do cliente. É possível encontrar buffet de café da manhã, almoço self-service e/ou executivo, rotisseria, pizzaria, comida japonesa, sanduíches montados na hora, crepes, sopas, dentre outras opções.
 - Loja Master: Apresenta amplo mix de produtos e oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não se desloque a outro local (minisupermercado com panificados, variedade em produtos de revenda, como biscoitos industrializados, enlatados, frios, bebidas, produtos de limpeza e outros).
 - Loja Express: Foco em lanches e refeições rápidas, com atendimento ágil. É comum encontrar refeições prontas para levar, kits de lanches, pizzas em fatias.
 - Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães: Produção própria com intensidade, como foco na qualidade e reconhecimento de “grife” de seus produtos. Geralmente são fabricadas receitas de alto valor agregado, as quais são priorizados sabor e aparência
 - Loja quiosque: São padarias localizadas em locais públicos de grande circulação de pessoas, como praças, shoppings, largos, aeroportos, rodoviárias. Possuem mix reduzido de produtos, pequena área de atendimento, com medição que pode variar entre 10 a 20m². A fabricação dos produtos deve ser feita em uma central de produção ou uma padaria tradicional, com finalização de alguns processos no próprio quiosque, como acabamentos e forneamento.
7. Escolha qual a opção que corresponde ao maior consumo de café em sua padaria (marque apenas uma opção): *
- Café coado tradicional com açúcar
 - Café coado tradicional sem açúcar

- Café expresso
 - Café especial
 - Outros
8. Indique o tipo de café que é servido aos clientes de acordo com sua técnica de preparo (você pode marcar mais de uma opção): * (Fonte: Sampaio, 2019)
- Gravidade (café coado, utilizando coador de pano ou de papel, feito por modo tradicional ou por uso de cafeteiras elétricas)
 - Pressão (Aero press, Moka Italiana, Espresso convencional)
 - Infusão (ex: prensa francesa, café turco)
 - Outros
9. Indique o tipo de café que é servido aos clientes de acordo com a qualidade dos grãos (marque apenas uma opção): * (Fonte: ABIC, 2020)
- Certificado Gourmet
 - Certificado Superior
 - Certificado Tradicional
 - Certificado Extraforte
 - Não sei
 - Outros
10. Indique como você compra o café que é servido em sua padaria (marque apenas uma opção): *
- Compro de um fornecedor específico
 - Compro diretamente do produtor de café
 - Compro em um atacadista
 - Compro em um supermercado
 - Compro diretamente da indústria
 - Outros

Legenda: (*) – Respostas obrigatórias

SEÇÃO 2 - CONSTRUTOS

Essa seção do questionário será responsável em avaliar o valor do relacionamento entre as padarias e os fornecedores de café.

Usaremos uma escala de percepção (escala Likert) com valores de 1 a 5, que significam:

- "1 - Discordo Totalmente com a sentença"
- "2 - Discordo Parcialmente com a sentença"
- "3 - Não Concordo Nem Discordo com a sentença, indiferente"
- "4 - Concordo Parcialmente com a sentença"
- "5 - Concordo Totalmente com a sentença"

Obs.: Cada sentença deve ser analisada separadamente.

Construto: Eixo Produto

1. Entrega de Pedidos: Comparado com outro fornecedor, nosso principal fornecedor de café realiza melhores prazos de entrega *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

2. Entrega de pedidos: Comparado com outro fornecedor, as entregas do nosso principal fornecedor de café são mais precisas (sem pedidos ausentes ou errados) *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

3. Qualidade do Produto: Comparado com outros fornecedores de outros produtos, nosso principal fornecedor de café nos oferece uma qualidade de produto mais alta *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

4. Qualidade do Produto: Comparado com outros fornecedores, nosso principal fornecedor de café atende melhor aos nossos padrões de qualidade *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

5. Qualidade do Produto: Comparado com outros fornecedores, os produtos de nossos principais fornecedores de café são mais confiáveis *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

6. Qualidade do Produto: Comparado com outros fornecedores, nosso principal fornecedor de café nos oferece menos variações na qualidade do produto ao longo do tempo. *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

7. Custo da Qualidade do Produto: A embalagem do produto de nossos principais fornecedores de café não é adequada em comparação com outros fornecedores *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

8. Custo da Qualidade do Produto: O número de erros ou falhas nos produtos recebidos pelo nosso principal fornecedor de café é maior em comparação com outros fornecedores *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

9. Personalização: Produtos e serviços do nosso principal fornecedor são altamente adaptados/ajustadas às nossas necessidades *

- 1 - Discordo Totalmente

- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

10. Personalização: Os vendedores de nosso principal fornecedor de café têm conhecimento suficiente do setor de padarias *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

11. Personalização: Os vendedores do nosso principal fornecedor de café conhecem os processos básicos na criação de produtos / serviços nas padarias *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

12. Suporte do Vendedor: Comparado a outro fornecedor, nosso principal fornecedor de café nos fornece melhores serviços *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

13. Suporte do vendedor: Meu principal fornecedor de café é justo ao me compensar por uma falha no serviço ou na entrega *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

14. Suporte do Vendedor: Preciso de minhas interações com meu fornecedor principal de café o mais eficiente possível *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Construto: Eixo de Tecnologia

15. Benefícios da Tecnologia de Informação: As tecnologias de comunicação e informação empregadas pelo meu fornecedor de café permitem a redução do tempo de entrega do pedido

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

16. Benefício de Tecnologia de Informação: As tecnologias empregadas pelo meu fornecedor de café permitem que eu seja avisado sobre atrasos na entrega ou problemas no meu pedido. *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

17. Custo de Tecnologia de Informação: O custo de implantação de tecnologia usada em minhas comunicações com meu fornecedor de café é alto *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

18. Custo de Tecnologia de Informação: Meus outros fornecedores não usam a mesma tecnologia para comunicação que eu utilizo com meu fornecedor de café *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

19. Custo da Troca de Fornecedor: Seria muito demorado mudar de fornecedor de café neste momento *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

20. Custo da Troca de Fornecedor: Mudar para outro fornecedor de café envolve grandes riscos para a operação da minha padaria *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Construto: Eixo Relacional

21. Interação Social: Meu fornecedor de café e eu temos uma relação de amizade *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

22. Interação Social: Meu principal fornecedor de café se interessa em estabelecer uma relação de amizade comigo *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

23. Valor do Relacionamento: Nosso principal fornecedor de café agrega valor ao relacionamento da padaria com nossos clientes *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

24. Valor do Relacionamento: Com nosso fornecedor de café, ganhamos mais em nosso relacionamento com o cliente final da padaria *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Construto Satisfação

25. Satisfação: Minha padaria está muito satisfeita com o nosso principal fornecedor de café *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

26. Satisfação: Minha padaria está muito satisfeita com o que nosso principal fornecedor de café faz por nós *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Construto Lealdade

27. Lealdade: O relacionamento com nosso principal fornecedor de café é algo com o qual estamos muito comprometidos *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

28. Lealdade: O relacionamento com nosso principal fornecedor de café é algo que nossa padaria deseja manter indefinidamente *

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Legenda: (*) – Respostas obrigatórias