

?Os Opostos se Atraem??: O Efeito da Congruência de Valores Pessoais no Valor Percebido em Relacionamentos B2B

Autoria

Thayane Woellner Sviercoski Manosso - thay_thay3@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -
Universidade de Passo Fundo

Verner Luis Antoni - vernerantoni@brturbo.com.br

Prog de Pós-Grad em Admin/Fac de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis - PPGAdm/FEAC/UPF -
Universidade de Passo Fundo

Juliano Domingues da Silva - jdomingues8@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPA/UEM - Universidade Estadual de Maringá

Cláudio Damacena - damacena.claudio@gmail.com

Prog de Mestr em Admin e Negócios/Faculdade de Admin, Contab e Economia - PPGAd/FACE/PUCRS - Pontifícia
Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos vendedores e agricultores no Valor do Relacionamento B2B. Foram utilizadas as escalas de Valores Pessoais e de Valor do Relacionamento, aplicadas em diádes formadas por 27 vendedores e 317 agricultores. As hipóteses foram testadas por meio de regressões polinomiais com análise de superfície de resposta e os resultados demonstram que a congruência e a incongruência têm efeitos distintos, dependendo da dimensão de valores pessoais em questão. Para valores de foco social, tanto a congruência quanto a incongruência podem ser benéficas para o Valor do Relacionamento. Para valores de foco pessoal, a incongruência pode ser mais favorável que a própria congruência. Este estudo contribui para o avanço da teoria em marketing de relacionamento, por integrar medidas referentes a valores pessoais e ao relacionamento em um mercado B2B, integração essa, até então não identificada na teoria estudada.



“Os Opostos se Atraem?”: O Efeito da Congruência de Valores Pessoais no Valor Percebido em Relacionamentos B2B

Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos vendedores e agricultores no Valor do Relacionamento B2B. Foram utilizadas as escalas de Valores Pessoais e de Valor do Relacionamento, aplicadas em díades formadas por 27 vendedores e 317 agricultores. As hipóteses foram testadas por meio de regressões polinomiais com análise de superfície de resposta e os resultados demonstram que a congruência e a incongruência têm efeitos distintos, dependendo da dimensão de valores pessoais em questão. Para valores de foco social, tanto a congruência quanto a incongruência podem ser benéficas para o Valor do Relacionamento. Para valores de foco pessoal, a incongruência pode ser mais favorável que a própria congruência. Este estudo contribui para o avanço da teoria em marketing de relacionamento, por integrar medidas referentes a valores pessoais e ao relacionamento em um mercado B2B, integração essa, até então não identificada na teoria estudada.

Palavras-chave: Congruência; Valores Pessoais; Relacionamento B2B; Valor do Relacionamento; Relações Interpessoais.

1 Introdução

Os primeiros modelos sobre como as empresas realizam negócios entre si tiveram suas raízes no marketing de consumo (Cropper, Ebers, Huxham, & Ring, 2014). Apesar das semelhanças, as relações *Business-to-Business* (B2B) tendem a ser mais críticas do que em *Business-to-Consumer* (B2C), por demorar mais a se estabelecerem, serem mais duradouras, exibir custos de troca mais altos e terem maiores impactos econômicos (Cortez & Johnston, 2017; Zhang, Watson, Palmatier, & Dant, 2016). Mesmo que o marketing de relacionamento tenha atraído certa atenção dos acadêmicos e gestores, o número de pesquisas voltadas ao mercado B2B ainda é muito baixo (Lilien, 2016).

As relações entre empresas podem ser estudadas por meio de uma equipe de vendas, de um centro de compras inteiro, de toda uma unidade de negócios ou mesmo de uma rede de empresas (Lilien, 2016). Uma das dimensões que tem se mostrado relevante na avaliação de relacionamentos interorganizacionais é o contexto micro. Os pesquisadores engajados nesse tema investigam como características de membros de organizações impactam o funcionamento e os resultados do relacionamento B2B (Cropper et al., 2014).

Para Webster e Keller (2004), são pessoas, e não organizações que tomam as decisões em mercados B2B. Ou seja, a autoridade decisória final ainda reside tipicamente em um único indivíduo ou pequeno grupo executivo (Grewal et al., 2015). Segundo Håkansson (1982), esses indivíduos podem ter seus próprios objetivos e experiências, os quais podem afetar seu comportamento e desempenho. Entre os fundamentos frequentemente utilizados para prever comportamentos individuais estão os valores pessoais (Torres, Schwartz, & Nascimento, 2016), embora seja necessário o avanço nessa via de pesquisa, já que o conhecimento nesse tema e seus efeitos em empresas ainda é muito limitado (Zhu & Chang, 2013).

Assim, as pessoas e seus valores são grandes diferenciais na busca pela vantagem competitiva de uma empresa (Gao, 2015). Para Larentis, Antonello e Slongo (2019), o marketing de relacionamento B2B, em sua essência, é sobre os indivíduos e suas interações e, por isso, é fundamental considerar a parceria entre pessoas de diferentes organizações, quanto à seus valores, crenças e símbolos. Segundo Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), a similaridade entre membros, fator antecedente do sucesso do marketing de relacionamento, pode ser medida pelos valores semelhantes entre os membros das organizações.

Essa interação pessoal é considerada um dos elementos responsáveis pela criação de valor em ambientes B2B (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006), que, por sua vez, acredita-se ser o objetivo principal das relações entre os membros em um troca comercial e notável contribuinte na geração de vantagem competitiva (Gürler, 2018; Iršič, 2017; Skarmas, Saridakis, & Leonidou, 2018).

Um exemplo de relacionamento B2B de grande importância no contexto brasileiro é a troca entre empresas do agronegócio e os agricultores (Lilien, 2016). Em 2017, segundo a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil [CNA], a elevada produção agropecuária no Brasil não se refletiu na renda dos agentes envolvidos no Agronegócio, e o PIB do setor, em 2018, fechou com queda de 1,6% em relação ao ano anterior (CNA, 2018). Para 2019, as expectativas são otimistas, e espera-se um aumento de 2% no PIB do Agronegócio (CNA, 2018). Esse cenário instável reforça a importância da construção e gestão dos relacionamentos, já que as normas relacionais ajudam os parceiros de canal a responder à incerteza ambiental (Watson, Worm, Palmatier, & Ganesan, 2015). Além disso, os agricultores, clientes finais dos mercados B2B do Agronegócio, apesar de fazerem parte do mercado industrial, possuem também características de compra do mercado B2C, relativas à lógica da visão do dono (Prado & Martinelli, 2018).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos vendedores e agricultores no Valor do Relacionamento B2B. A estrutura do artigo parte da introdução apresentada, seguida do referencial teórico, da apresentação do modelo teórico e das hipóteses propostas, do método, e discussão dos resultados encontrados a partir do conhecimento teórico prévio.

2 Referencial Teórico

Esta seção compreende a evolução teórica dos conceitos envolvidos nos temas abordados quanto à valores pessoais, à congruência de valores e ao valor do relacionamento.

2.1 Valores Pessoais

Há muito tempo, filósofos, cientistas sociais e psicólogos têm buscado compreender os elementos fundamentais que determinam o comportamento humano. Dentre as inúmeras razões que justificam o interesse das ciências humanas em relação ao tema, destacam-se sua capacidade explicativa e preditiva em relação aos modos de conduta individuais ou coletivos (Schwartz et al., 2012). Para Zhang, Austin e Glass (2006) os valores, como motivadores profundos e poderosos das ações sociais, representam um princípio organizador, não só na vida pessoal dos indivíduos, como nas organizações em que estão inseridos.

A teoria dos valores está presente em estudos publicados desde a década de 1940 (Woodruff & Divesta, 1948), e a abordagem estrutural dos valores de Schwartz (1992) se mostra a principal referência contemporânea sobre o tema (Torres et al., 2016). A teoria original dos valores humanos de Schwartz propõe dez tipos motivacionais, já a teoria refinada dos valores humanos, baseada na ideia do *continuum* motivacional, procura dividi-los em um conjunto mais fino de valores significativos, conceitualmente distintos, possibilitando ao modelo um “maior poder universal heurístico e preditivo” (Schwartz et al., 2012, p. 684).

A teoria refinada dos 19 valores humanos básicos (Schwartz et al., 2012), expressa com maior precisão a suposição central da teoria original. Cada um dos dezenove valores foi classificado conforme sua correlação com outros valores, e deram origem a categorias mais amplas, de segunda ordem, a saber: Autotranscendência (Universalismo Tolerância, Natureza e Compromisso; Benevolência Cuidado e Dependência; e Humildade), Abertura à Mudança (Hedonismo; Estimulação; e Autodireção de Pensamento e de Ação), Autopromoção (Poder sobre Recursos e de Domínio; Realização; e Face) e Conservação (Conformidade Interpessoal e com as Regras; Tradição; Segurança Social e Pessoal). O estudo de Torres et al. (2016)

traduziu e validou o PVQ-RR junto aos brasileiros, além de testar a utilidade e validade do poder preditivo dos valores para comportamentos.

No âmbito do marketing, a Teoria dos Valores Pessoais se mostra uma importante vertente para compreensão de comportamentos (Munson & Mcquarrie, 1988). As pessoas e seus valores são grandes diferenciais na busca pela vantagem competitiva de uma empresa (Gao, 2015), e valores compartilhados em um canal estão diretamente ligados às variáveis de relacionamento B2B (Kashyap & Sivadas, 2012). Como Zaheer, Mcevily e Perrone (1998) explicam, o exame das características de um relacionamento interorganizacional requer o estudo dos níveis tanto individual quanto organizacional, simultaneamente.

2.2 Construtos de Relacionamento B2B

Diversos construtos estão envolvidos nos estudos de relacionamentos interorganizacionais. A meta-análise de Palmatier et al. (2006) divide os fatores influenciadores do sucesso do marketing de relacionamento em (i) antecedentes, como a similaridade entre os membros, que pode ser medida por meio da congruência de valores; e (ii) mediadores, que envolve fatores como a qualidade do relacionamento, medida, entre outros construtos, pelo valor percebido no relacionamento.

2.2.1 Congruência de Valores

Segundo Palmatier et al. (2006), a semelhança pode ser medida pela aparência, estilo de vida e *status* entre indivíduos ou culturas, valores e objetivos semelhantes entre organizações. O conceito de congruência é usado de forma intercambiável às concepções de ajuste, correspondência, similaridade, sobreposição, alinhamento e compartilhamento entre dois construtos (Zhang & Bloemer, 2008), e é fundamental na pesquisa organizacional (Edwards & Parry, 1993). É a partir da compatibilidade de valores que se podem identificar semelhanças entre organizações e seus membros (Larentis, Antonello, & Slongo, 2018).

Nas relações interorganizacionais, as empresas podem identificar os valores de seus parceiros e compará-los com seus próprios valores (Moorman, Zaltman, & Deshpandé, 1992). Nesse mercado, os relacionamentos desenvolvem-se mais rapidamente quando as partes possuem, entre outras características, valores e crenças semelhantes (Larentis et al., 2018).

Assim, pesquisadores de marketing sugerem que a congruência de valores entre os parceiros de troca gera entendimentos mútuos e expectativas comuns (Moorman et al., 1992), sustenta a harmonia de interesses (Ren, 2010), reforça a coordenação e o desempenho por meio de metas comuns internalizadas (Kashyap & Sivadas, 2012) e evita futuras violações de expectativas (Wang & Zhang, 2017).

Dada a importância dos valores para as organizações, surgiu uma literatura em torno dos significados, dimensões e funções dos valores, como a relação entre os valores organizacionais e os valores dos funcionários (Byza, Dörr, Schuh, & Maier, 2017) e o impacto da congruência de valores dos líderes e de sua equipe (Jensen, 2018; Qu, Dasborough, Zhou, & Todorova, 2017). No entanto, o potencial de governança dos valores nas trocas B2B é ainda pouco explorado (Wang & Zhang, 2017).

2.2.2 Valor do Relacionamento

Desde meados de 1990, a compreensão do valor percebido pelo cliente tem sido uma das prioridades da pesquisa e prática de marketing (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2015). A evolução das pesquisas em valor acompanharam a transição da disciplina do marketing, descrevendo a percepção de valor como “valor do relacionamento”, conhecido anteriormente e ainda comumente intitulado como valor percebido ou valor do cliente (Eggert et al., 2006).

O conceito de valor é extremamente importante quando se analisa as relações entre comprador e vendedor, pois fornecer valor ao cliente é fundamental para criar e manter

relacionamentos de longo prazo (Ulaga & Eggert, 2006). Este construto, na literatura do marketing B2B, foi desenvolvido com base no argumento de que o valor não é apenas incorporado em produtos ou serviços transacionados entre compradores e vendedores, mas também quando se origina em relacionamentos (Hohenschwert & Geiger, 2015). O foco principal da abordagem de valor procura compreender o modo pelo qual parceiros de uma relação percebem e interpretam o valor, e como isto afeta seu comportamento (Corsaro & Snehota, 2010).

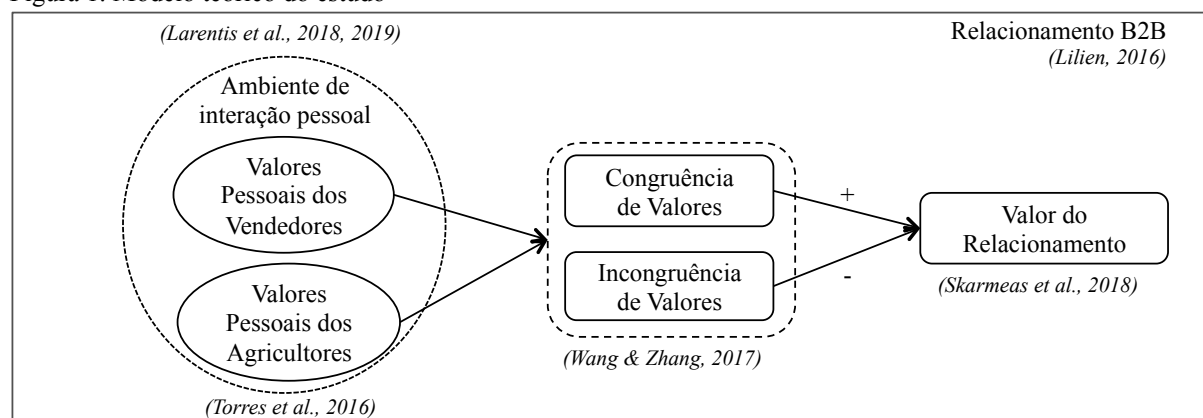
A percepção de valor no relacionamento com um fornecedor ajuda a formar resultados atitudinais e comportamentais no cliente e influenciam o desempenho do fornecedor, que são reflexos da lealdade e recompra por parte do cliente (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2015). Apesar de relativamente recente, a literatura de valor tem dividido o tema em duas abordagens divergentes: unidirecional (avaliação da percepção de valor do cliente) e bidirecional (avaliação das percepções de valor do fornecedor e do cliente) (Moliner-Velazquez, Fuentes-Blasco, & Gil-Saura, 2014). Na abordagem unidirecional, o valor é definido por Ulaga e Eggert (2006) como o *trade-off* entre os múltiplos benefícios e sacrifícios de uma organização em relação ao relacionamento com seu fornecedor, levando em consideração as ofertas alternativas disponíveis. Mesmo com manifestação de inúmeros pesquisadores, esta tem sido a definição predominante nas pesquisas sobre o tema (Moliner-Velazquez et al., 2014).

Para Ulaga e Eggert (2006), quanto mais alto o valor do relacionamento, mais alto o nível de satisfação do cliente e, conseqüentemente, maior probabilidade de retenção de negócios e boca a boca positivo, melhor posição de mercado e assim, maior participação de mercado (Tolmay, 2012).

3 Modelo Teórico e Hipóteses

Após a apresentação do arcabouço teórico que dá sustentação para o estudo, demonstra-se, na Figura 1, o modelo teórico do estudo.

Figura 1. Modelo teórico do estudo



Fonte: os autores (2019)

Assim, partindo-se do modelo conceitual apresentado e esclarecido, foram desenvolvidas as hipóteses a serem testadas, a fim de avaliar o efeito da congruência e da incongruência entre os valores pessoais dos vendedores e agricultores no valor do relacionamento B2B.

Segundo a teoria refinada de Schwartz et al. (2012), os valores podem ser divididos em quatro dimensões: as de foco social (Autotranscendência e Conservação) e as de foco pessoal (Abertura à Mudança e Autopromoção). A dimensão de Autotranscendência, relacionada à transcendência dos próprios interesses em benefício dos outros é oposta à Autopromoção,

referente à busca dos próprios interesses. A Abertura à Mudança, que enfatiza a prontidão para novas ideias, ações e experiências é oposta à Conservação, que indica valores de auto-restrição, ordem e evitação de mudanças. Pesquisas apontam que a congruência de valores entre os membros de um canal possui um efeito positivo no relacionamento (Cazier, Shao, & Louis, 2017; Kashyap & Sivadas, 2012; Zhang & Bloemer, 2008).

Dessa forma, espera-se que quanto mais parecidos os indivíduos envolvidos em um relacionamento B2B quanto à seus valores pessoais (congruência), melhor a relação entre as empresas, e quanto mais diferentes os valores pessoais desses indivíduos (incongruência), pior o relacionamento, já que as pessoas são mais atraídas por aquelas que são semelhantes a elas (Zhang & Bloemer, 2008), e testes da ideia de que “os opostos se atraem” geralmente não têm sucesso (Aron, Steele, Kashdan, & Perez, 2006). Para medir o sucesso e a qualidade de relações B2B, os autores têm investigado, entre outros construtos, o Valor do Relacionamento (Arslanagic-Kalajdzic & Zabkar, 2015; Iršič, 2017; Skarmeas et al., 2018).

A partir disso, propõe-se quatro hipóteses primárias, compostas de quatro hipóteses secundárias cada, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2. Hipóteses do estudo

Hipótese Primária	Hipóteses Secundárias
H.1 A alta congruência de valores pessoais tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento do cliente.	H1a. A alta congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H1b. A alta congruência entre a Abertura à Mudanças do vendedor e a Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H1c. A alta congruência entre a Autopromoção do vendedor e a Autopromoção do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H1d. A alta congruência entre a Conservação do vendedor e a Conservação do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
H.2 A baixa congruência de valores pessoais tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento do cliente.	H2a. A baixa congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H2b. A baixa congruência entre a Abertura à Mudanças do vendedor e a Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H2c. A baixa congruência entre a Autopromoção do vendedor e a Autopromoção do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
	H2d. A baixa congruência entre a Conservação do vendedor e a Conservação do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.
H3. A incongruência ($V > C$) de valores pessoais tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento do cliente.	H3a. A incongruência devido à alta Autotranscendência do vendedor e a baixa Autotranscendência do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H3b. A incongruência devido à alta Abertura à Mudanças do vendedor e a baixa Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H3c. A incongruência devido à alta Autopromoção do vendedor e a baixa Autopromoção do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H3d. A incongruência devido à alta Conservação do vendedor e a baixa Conservação do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
H4. A incongruência ($C > V$) de valores pessoais tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento do cliente.	H4a. A incongruência devido à alta Autotranscendência do cliente e a baixa Autotranscendência do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H4b. A incongruência devido à alta Abertura à Mudanças do cliente e a baixa Abertura à Mudanças do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H4c. A incongruência devido à alta Autopromoção do cliente e a baixa Autopromoção do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.
	H4d. A incongruência devido à alta Conservação do cliente e a baixa Conservação do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.

Fonte: os autores (2019).

As hipóteses H1 e H2 consideram que dois indivíduos podem ser congruentes porque possuem determinado valor (alta congruência), ou porque não possuem determinado valor (baixa congruência). Em ambas, espera-se que a congruência entre cada uma das dimensões

de valores pessoais de Schwartz et al. (2012) afete positivamente o Valor do relacionamento. As hipóteses H3 e H4 consideram que dois indivíduos podem ser incongruentes porque o vendedor possui determinado valor e o cliente não, ou porque o cliente possui tal valor e o vendedor não (incongruência). Em ambos os casos espera-se que a incongruência entre cada uma das dimensões de valores de Schwartz et al. (2012) afete negativamente o Valor do relacionamento.

4 Método

O presente estudo pode ser classificado como de natureza aplicada, de abordagem qualitativa/quantitativa e de objetivo descritivo. A definição das variáveis do modelo foi realizada por meio de uma etapa bibliométrica, na qual foram lidos, analisados e selecionados 91 artigos, recuperados a partir de buscas nas bases *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct*, *Google Acadêmico*, *Spell* e *Scielo*, por meio da palavra-chave “relacionamento B2B” e suas variações (“relacionamento *business-to-business*”, “relacionamento interorganizacional”, “*relationship marketing*”, “*business-to-business relationship*” e outros). Todos os artigos selecionados foram publicados em revistas acadêmicas nacionais, qualis B1 ou superior, e internacionais, qualis A1, durante o período de 2014-2019, na área de *Business*, *Management* ou *Administração*.

Selecionados os *gaps* teóricos, foram elaborados dois questionários, um para os vendedores, contendo Valores Pessoais e variáveis de controle, e outro para os agricultores, que incluiu, além dos Valores Pessoais e das variáveis de controle, o Valor do Relacionamento. A escala de Valores Pessoais de Schwartz et al. (2012), a PVQ-RR, traduzida e validada no Brasil por Torres et al. (2016), consta de 57 descrições em que o respondente indica sua semelhança ao indivíduo descrito em uma escala *likert* de seis pontos, sendo 1 “Não se parece nada comigo” e 6 “Se parece muito comigo”. A escolha dessa escala justifica-se por ser a mais recente desenvolvida por Schwartz, considerado o autor mais influente no tema, e por ser validada de forma discriminante e preditiva no Brasil (Torres et al., 2016).

Já a escala de Valor do Relacionamento, de Alejandro, Souza, Bole, Ribeiro e Monteiro (2011), traduzida para o português por Batista (2012), é composta de 5 itens e uma escala *likert* de seis pontos, onde 1 corresponde à “Discordo totalmente” e 6 à “Concordo totalmente”. A preferência pela escala se deu pelo fato de que esta contém itens na primeira pessoa (já que o questionário é respondido por agricultores), por ter sido desenvolvida para contextos B2B, além de previamente traduzida, validada e aplicada no Brasil (Batista, 2012; De Toni, Milan, Costa, & Larentis, 2015). As variáveis de controle adicionadas, conforme recomendado por Webster e Wind (1996), envolveram tanto aspectos pessoais quanto organizacionais, em ambos os questionários.

Os questionários foram submetidos à avaliação de juízes, acadêmicos e práticos (Malhotra, 2012), com o objetivo de ajustar possíveis incompatibilidades. A escolha dos especialistas se deu pela relevância destes nos temas abordados, incluindo pesquisadores de Marketing, Relacionamento B2B, Agronegócio, Valores Pessoais, Congruência e Estatística. Em seguida, foi realizada uma etapa de pré-teste, acompanhada pelos pesquisadores, com um funcionário de cada departamento da revenda e com dez agricultores aleatórios que compareceram na revenda entre 11/06/2018 e 16/06/2018.

A amostra de agricultores foi não aleatória por conveniência, coletada pelos próprios vendedores, que receberam treinamento adequado para realiza-la. Ao total, 342 questionários de agricultores foram respondidos. A amostra de vendedores foi feita por julgamento, e todos os 27 vendedores da revenda responderam ao questionário.

Os casos foram tratados por meio da análise de dados omissos (até 10%), aleatoriedade das respostas (desvio padrão > 0,5) e observações atípicas (escore-Z até 4 e

distância de Mahalanobis/ $gl < 4$), enquanto as variáveis passaram pelo crivo de normalidade (curtose até $|10|$ e assimetria até $|3|$) e multicolinearidade (tolerância $> 0,10$ e VIF < 10), conforme recomendado por Hair et al. (2009). Após o tratamento dos dados, a amostra de agricultores ficou com 317 casos e nenhuma variável teve de ser eliminada. Já na amostra de vendedores, 2 casos foram eliminados por não terem coletado dados de seus clientes, o que impede a análise de congruência, totalizando 25 vendedores, e um item referente ao valor Segurança Social (SES1) foi eliminado, por apresentar uma curtose acima do limite tolerado.

Como as escalas de Valor do Relacionamento e de Valores Pessoais já são validadas no Brasil e no contexto B2B, a análise fatorial exploratória não foi necessária. Realizou-se, portanto, apenas a análise fatorial confirmatória (AFC), para as duas escalas. Na AFC, a adequação do construto é medido pela validade convergente (cargas fatoriais $> 0,7$, AVE $> 0,5$ e CR $> 0,6$), validade discriminante (AVE $> MSV$) e ajuste do modelo (CMIN/DF ≤ 5 , GFI $> 0,9$, CFI $> 0,9$, RMSEA entre 0 e 0,10 e $\alpha > 0,6$) (Hair et al., 2009).

Para os Valores Pessoais, além da AFC, as relações entre os 19 valores foram verificadas pelo escalonamento multidimensional (MDS), conforme recomendado por Torres et al. (2016), usando-se transformações ordinais de proximidade, sendo a medida de dissimilaridade utilizada a distância euclidiana e a transformação de dados em escores-Z. Segundo Campos e Porto (2010), a aceitação do modelo se dá quando o índice de stress-1 é inferior a 0,2 e os coeficientes de ajuste superiores, índice de dispersão (DAF) e coeficiente de congruência de Tucker (TCC), superiores a 0,9 (Torres et al., 2016).

Para avaliar o efeito da congruência de valores no Valor do Relacionamento foi utilizada a técnica de regressão polinomial com análise de superfície de resposta (ASR) (Edwards & Parry, 1993) como teste de hipóteses, devido ao grau de precisão da análise quando se realizam testes simultâneos de efeitos, como a congruência de valor (Edwards & Parry, 1993; Kalliath, Bluedorn, & Strube, 1999; Mullins, Ahearne, Lam, Hall, & Boichuk, 2014). O Valor do Relacionamento foi classificado como variável dependente, e a congruência e a incongruência de cada dimensão de valores como variáveis independentes. As equações das regressões utilizam a diferença algébrica entre as dimensões de valores como preditora (Edwards & Parry, 1993), simplificando a compreensão dos resultados.

Na ASR, os coeficientes de regressão das equações não são interpretados diretamente, mas são usados para examinar o padrão da superfície de resposta (Edwards & Parry, 1993). No gráfico, interpretam-se a inclinação das linhas de congruência e de incongruência (Gabler, Ogilvie, Rapp, & Bachrach, 2017). A linha de congruência possui dois polos opostos: (i) congruência quando a dimensão de valor é alta nas duas amostras e (ii) congruência quando a dimensão de valor é baixa nas duas amostras. A linha de incongruência se comporta de forma análoga: (iii) incongruência quando a dimensão de valor é mais alta no agricultor do que no vendedor e (iv) incongruência quando a dimensão de valor é mais alta no vendedor do que no agricultor. Outros autores de marketing também tem feito uso da técnica, quando o objetivo é analisar efeitos de similaridade entre construtos (Gabler et al., 2017; Mullins et al., 2014; Negreiros, Vieira, & Faia, 2017; Severgnini, Galdamez, & Vieira, 2019). Para a análise, todos os itens mantidos nas AFCs foram transformados em escores-Z e cada agricultor foi relacionado ao seu respectivo vendedor, por meio do código de identificação utilizado, para tornar possível a associação das díades interpessoais.

5 Resultados

Na amostra de vendedores, menos de 20% estão na empresa há mais de 8 anos e a média geral de tempo de trabalho é de 6,32 anos ($\sigma = 6,81$). A idade média foi de 38 anos ($\sigma = 11,4$) e o grau de escolaridade dominante foi o ensino médio completo. A hierarquia das dimensões de valores pessoais da amostra de vendedores seguiu a ordem: Conservação ($\bar{x} =$

5,02); Autotranscendência ($\bar{x} = 4,86$); Abertura à Mudanças ($\bar{x} = 4,61$); e Autopromoção ($\bar{x} = 4,11$).

A amostra de agricultores possui um perfil híbrido de consumidor (B2C) e comprador (B2B) (Prado & Martinelli, 2018). Quanto às características organizacionais, apenas um caso (0,3%) possui mais de 10 funcionários e a área média das propriedades rurais foi de 243,38 hectares (ha). Quanto às características pessoais, 59% dos respondentes foram sócios/proprietários das fazendas e 33% filhos de proprietários. A idade média geral foi de 41,32 anos ($\sigma = 13,02$), e 79% possuem até ensino médio completo. A hierarquia das dimensões de valores pessoais da amostra de agricultores foi: Conservação ($\bar{x} = 4,95$); Autotranscendência ($\bar{x} = 4,92$); Abertura à Mudanças ($\bar{x} = 4,50$); e Autopromoção ($\bar{x} = 4,09$). O Valor do Relacionamento teve média geral de 4,78.

Quanto à validação dos construtos, a escala de Valor do Relacionamento obteve AVE=0,674 e CR=0,839, o que configura a validade convergente do modelo, e MSV=0,616, validando a discriminação dos fatores. As medidas de ajuste do modelo também se mostraram adequadas: CMIN/DF=2,636 ($p=0,005$); CFI=0,995; GFI=0,992; RMSEA=0,72; e $\alpha=0,825$.

Com o intuito de manter os mesmos valores pessoais para as duas amostras, a base de dados utilizada para a realização das AFCs agrupou os valores dos agricultores e dos vendedores, o que totalizou 342 casos. A validação dos Valores Pessoais seguiu o modelo apresentado por Torres et al. (2016), onde os autores testam as dimensões separadamente, o que permite obter índices de ajuste mais adequados para um conjunto amplo de fatores latentes como a PVQ-RR (Torres et al., 2016). Os coeficientes de ajuste obtidos dos modelos resultantes, por tipo de segunda ordem foram: para Autotranscendência obteve-se CMIN/DF=2,907; CFI=0,906; GFI=0,914; RMSEA=0,075; e $\alpha=0,847$. Para Abertura à Mudanças, CMIN/DF=2,245; CFI=0,954; GFI=0,955; RMSEA=0,06; e $\alpha=0,779$. Para Autopromoção, CMIN/DF=2,683; CFI=0,930; GFI=0,939; RMSEA=0,070; e $\alpha=0,778$. E para Conservação, CMIN/DF=2,622; CFI=0,900; GFI=0,913; RMSEA=0,069; e $\alpha=0,865$. O MDS, por sua vez, configurou o ordenamento dos 19 valores, com índice de stress-1=0,125, DAF=0,985 e TCC=0,992.

O teste das hipóteses propostas foi realizado por meio de regressão polinomial e da ASR, para que os efeitos de congruência e incongruência das quatro dimensões de valores pessoais (Autotranscendência, Abertura à Mudança, Autopromoção e Conservação) sobre o Valor do Relacionamento fossem verificados. A Tabela 1 demonstra os resultados das regressões, onde a variável dependente é sempre o Valor do Relacionamento e as variáveis independentes são a congruência e a incongruência entre cada uma das quatro dimensões de valores pessoais, separadamente.

Tabela 1. Regressões polinomiais por dimensão de valores pessoais

Dimensões	Auto-transcendência		Abertura à Mudanças		Autopromoção		Conservação	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Variáveis Independentes								
β0. Constante	,10	,854	-,002	,965	-,93	,098	,012	,828
β1. Valores Pessoais - Agricultores	,396*	,000	,202*	,000	,120	,050	,370*	,000
β2. Valores Pessoais - Vendedores	-,045	,397	-,139*	,006	-,343*	,000	-,059	,282
R²	,150		,056		,099		,127	
F (modelo)	27,627*		9,336*		17,212*		22,855*	
Teste de Superfície (Congruência)								
β3. Congruência entre a dimensão do Agricultor e do Vendedor (b1+b2)	,351*	,000	,063	,367	-,222*	,000	,311*	,000
β4. Incongruência entre a dimensão do Agricultor e do Vendedor (b1-b2)	,442*	,000	,341*	,000	,463*	,000	,429*	,000

Nota. * $p < ,05$

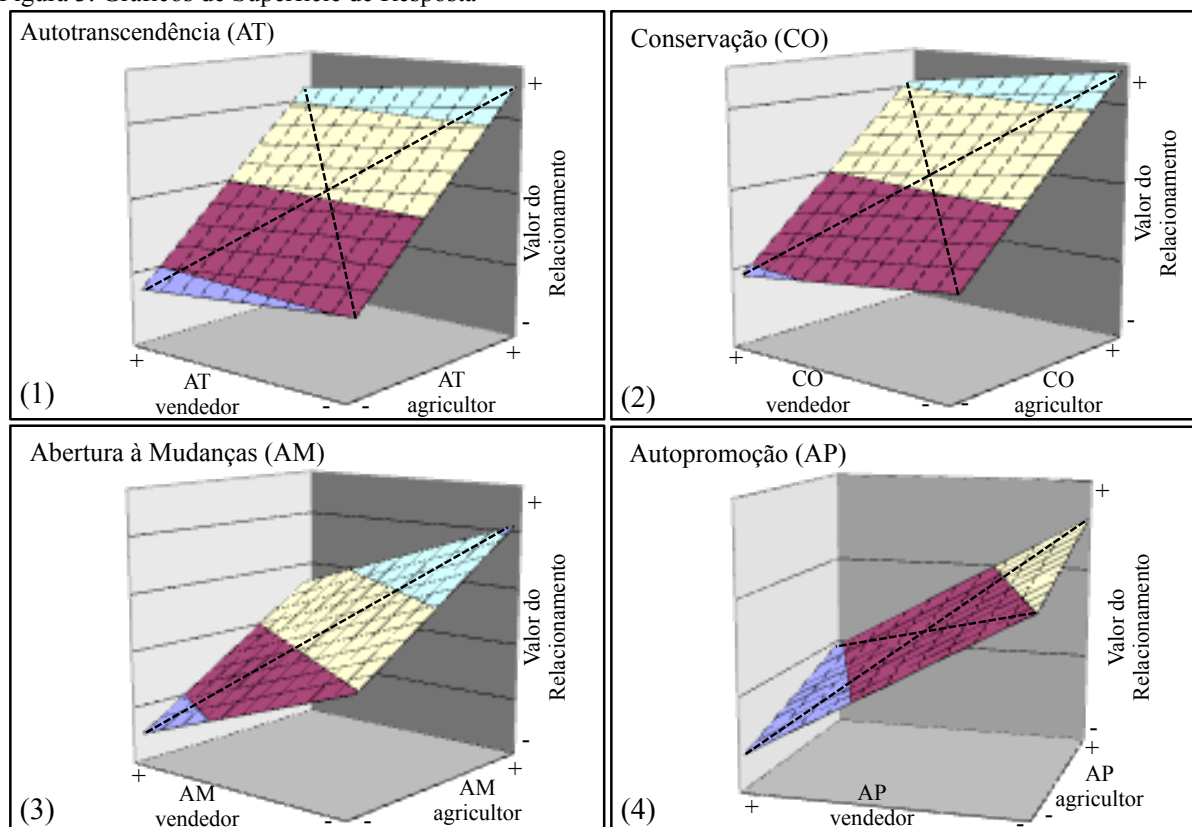
Fonte: os autores (2019).

Segundo os dados apresentados, a constante (β_0) não foi significativa em nenhum dos casos e todos os valores de F asseguram a significância dos modelos. Os efeitos dos valores pessoais das dimensões de foco social se comportam de forma semelhantes entre si. A Autotranscendência ($\beta=,396$; $p=,000$) e a Conservação ($\beta=,370$; $p=,000$) do agricultor têm um efeito positivo no Valor percebido por ele no relacionamento com a revenda, individualmente. Quando se analisam os valores de Autotranscendência e de Conservação dos agricultores e de seus respectivos vendedores, por meio do teste de superfície, tanto a congruência (β_3), quanto a incongruência (β_4) entre a Autotranscendência ($\beta=,351$; $p=,000$) e entre a Conservação ($\beta=,311$; $p=,000$) destes atores afetam o Valor do Relacionamento.

As dimensões de foco pessoal apresentaram algumas particularidades. A Abertura à Mudanças do agricultor tem um efeito positivo em seu Valor percebido no relacionamento com a revenda ($\beta=,202$; $p=,000$), mas a Abertura à Mudanças do vendedor afeta negativamente o Valor que o cliente percebe no relacionamento com a revenda ($\beta=-,139$; $p=,006$). A congruência entre valores de Abertura à Mudanças não tem efeito sobre o Valor do relacionamento do agricultor em relação a revenda ($\beta=,063$; $p=,367$), mas a incongruência, sim ($\beta=,341$; $p=,000$).

Já a Autopromoção do vendedor tem um efeito negativo no Valor percebido pelo agricultor no relacionamento com a revenda ($\beta=-,343$; $p=,000$). A congruência entre a Autopromoção do agricultor e do vendedor afeta o Valor do Relacionamento, de forma inversa ($\beta=-,222$; $p=,000$). E a incongruência entre a Autopromoção do agricultor e a Autopromoção do vendedor também afeta o Valor do Relacionamento, porém com um β positivo ($\beta=,463$; $p=,000$). Para uma análise mais ilustrativa dessas relações, as superfícies de resposta devem ser interpretadas em conjunto aos resultados da regressão polinomial. Os efeitos da congruência e da incongruência das quatro dimensões de valores pessoais no Valor percebido no Relacionamento pelo agricultor são apresentados na Figura 3.

Figura 3. Gráficos de Superfície de Resposta



Fonte: os autores (2019).

Pelos Gráficos (1) e (2), relativos às dimensões de foco social, pode-se observar que quando a Autotranscendência ou a Conservação do agricultor e do vendedor são altas, o Valor do Relacionamento é alto, mas quando a Autotranscendência ou a Conservação do agricultor e do vendedor são baixas, o Valor do Relacionamento é baixo. Assim, as congruências entre Autotranscendência do agricultor e Autotranscendência do vendedor e entre Conservação do agricultor e Conservação do vendedor só serão benéficas ao Valor do Relacionamento quando agricultor e vendedor possuem altas taxas de Autotranscendência e/ou de Conservação.

Em compensação, quando há incongruência entre valores pessoais porque a Autotranscendência ou a Conservação do agricultor é alta e a Autotranscendência ou a Conservação do vendedor é baixa, o Valor do Relacionamento é alto. Porém, se a incongruência ocorre porque é o vendedor que possui Autotranscendência ou Conservação alta e o agricultor possui Autotranscendência ou Conservação baixa, o Valor do Relacionamento é baixo. Ou seja, se o agricultor tiver valores de Autotranscendência ou Conservação fortes, é indiferente se o vendedor também tem ou não, pois o Valor do relacionamento tende a ser maior em qualquer um dos casos. Mas se o agricultor tiver baixos índices de Autotranscendência ou Conservação, o vendedor deve ter taxas iguais ou menores, para que o agricultor perceba valor no relacionamento. Esses resultam suportam as hipóteses H1a, H1d, H3a e H3d e rejeitam as hipóteses H2a, H2d, H4a e H4d.

Já os gráficos (3) e (4), das dimensões de foco pessoal, demonstraram efeitos diferentes e, por isso, devem ser analisados separadamente. Na Abertura à Mudanças (3), apenas a linha de incongruência é analisada, já que a congruência não teve efeito significativo na variável dependente, rejeitando as hipóteses H1b e H2b. Assim, quando o agricultor possui valores pessoais de Abertura à Mudanças e o vendedor não, o Valor do Relacionamento é maior, e quando é o vendedor que é Aberto à Mudanças, e não o agricultor, o Valor do Relacionamento é menor, o que permite aceitar a hipótese H3b e rejeitar a H4b. Isso quer dizer que se o agricultor possui altos valores de Abertura à Mudanças, é preferível que o vendedor não tenha; mas se o vendedor for Aberto à Mudanças, o agricultor também deve ser, ou o Valor do Relacionamento será afetado negativamente.

Em relação à Autopromoção (4), a perspectiva do gráfico teve de ser alterada, para que a área da superfície ficasse visível. Isso porque o efeito da congruência é contrário, ou seja, se agricultor e vendedor possuem alta Autopromoção, o Valor percebido no Relacionamento pelo agricultor é baixo, mas se agricultor e vendedor possuem baixa Autopromoção, o Valor do Relacionamento do agricultor é alto, indicando que a baixa congruência é preferível à alta congruência, e a hipótese H2c pode ser aceita, mas a hipótese H1c deve ser rejeitada. Quanto à incongruência, a interpretação é semelhante às anteriores: se a Autopromoção do agricultor é maior que a Autopromoção do vendedor o Valor do Relacionamento é alto; mas se a Autopromoção do vendedor é maior que a Autopromoção do agricultor o Valor do Relacionamento é baixo, aceitando-se a hipótese H3c e rejeitando-se a hipótese H4c.

6 Discussões

Diferentemente do previsto, o efeito da congruência sobre o Valor do Relacionamento B2B apontado anteriormente não depende apenas da presença de congruência ou incongruência entre Valores Pessoais, mas também do grau da congruência (alta ou baixa) e do lado da incongruência (vendedor ou agricultor). Assim, entende-se que a congruência e a incongruência dos valores pessoais da díade vendedor-agricultor operam de maneira diferente nas dimensões opostas de foco social (Autotranscendência e Conservação) e nas de foco pessoal (Abertura à Mudanças e Autopromoção). Um resumo com os resultados do teste de hipóteses, apresentado na Figura 4, sintetiza esses efeitos.

Figura 4. Resultados do teste de hipóteses

Hipóteses Secundárias	Resultado
H1a. A alta congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H1b. A alta congruência entre a Abertura à Mudanças do vendedor e a Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H1c. A alta congruência entre a Autopromoção do vendedor e a Autopromoção do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H1d. A alta congruência entre a Conservação do vendedor e a Conservação do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H2a. A baixa congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autotranscendência do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H2b. A baixa congruência entre a Abertura à Mudanças do vendedor e a Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H2c. A baixa congruência entre a Autopromoção do vendedor e a Autopromoção do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H2d. A baixa congruência entre a Conservação do vendedor e a Conservação do cliente tem um efeito positivo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H3a. A incongruência devido à alta Autotranscendência do vendedor e a baixa Autotranscendência do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H3b. A incongruência devido à alta Abertura à Mudanças do vendedor e a baixa Abertura à Mudanças do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H3c. A incongruência devido à alta Autopromoção do vendedor e a baixa Autopromoção do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H3d. A incongruência devido à alta Conservação do vendedor e a baixa Conservação do cliente tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Confirmada
H4a. A incongruência devido à alta Autotranscendência do cliente e a baixa Autotranscendência do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H4b. A incongruência devido à alta Abertura à Mudanças do cliente e a baixa Abertura à Mudanças do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H4c. A incongruência devido à alta Autopromoção do cliente e a baixa Autopromoção do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada
H4d. A incongruência devido à alta Conservação do cliente e a baixa Conservação do vendedor tem um efeito negativo no Valor do Relacionamento.	Rejeitada

Fonte: os autores (2019).

As dimensões de foco social englobam valores de tolerância e compreensão, de respeito e aceitação, de preocupação com o bem-estar de pessoas próximas e de estabilidade e harmonia dos relacionamentos (Schwartz et al., 2012). Quando o vendedor e o agricultor que se relacionam em uma troca comercial possuem esses valores, a percepção de que os benefícios estão acima dos sacrifícios envolvidos (Eggert & Ulaga, 2006) é gerada nos agricultores. Em compensação, quando nem o vendedor nem o agricultor possuem valores de foco social, o desejo de criar e manter um relacionamento harmonioso não ocorre por parte do agricultor.

As dimensões de foco social também compreendem valores de proteção, de preservação, de compromisso, de cumprimento de expectativas e de segurança (Schwartz et al., 2012). Os resultados apontam que a incongruência entre esses valores pode ser benéfica caso o agricultor tenha foco social superior ao vendedor. Isso pode ocorrer pelo fato de que o agricultor, como parceiro comercial da revenda, percebe valor no relacionamento estabelecido com a revenda, independente do vendedor que o atende. Mas a incongruência pode também ser danosa se o vendedor se preocupar mais com o relacionamento do que o agricultor. Quando o vendedor tenta criar um relacionamento com um cliente que não possui foco social, pode acabar desgastando o convívio comercial e pessoal entre eles, deixando o cliente desconfortável e pressionado, o que resulta em uma percepção mais baixa dos benefícios da relação.

Antagonicamente às dimensões de foco social, os valores de foco pessoal refletem a preocupação com si mesmo. Valores de Abertura à Mudanças estão relacionados mais à satisfação para si próprio do que com o relacionamento como um todo (Schwartz et al., 2012). Isso reflete os resultados encontrados de que a congruência entre Abertura à Mudança não tem efeito sobre o Valor do relacionamento, pois os indivíduos estão mais preocupados com seus próprios objetivos do que com os objetivos do canal. Já a congruência entre valores de Autopromoção afeta o Valor do Relacionamento de forma negativa. Isso indica que quando um vendedor é muito parecido com seu cliente agricultor quanto a busca por *status*, prestígio e sucesso pessoal (Schwartz et al., 2012), o Valor Percebido pelo agricultor tende a ser menor. Ou seja, a disputa pela autonomia, o controle e domínio de pessoas e recursos e a necessidade de demonstração de competência (Schwartz et al., 2012), manifestados nos dois lados da diáde vendedor-agricultor, comprometem o relacionamento e são refletidos na diminuição do Valor Percebido.

O efeito da incongruência das dimensões de foco pessoal no Valor do Relacionamento se mostrou mais intenso e positivo do que a congruência, o que indica que sempre é melhor ter um vendedor com baixa Autopromoção se relacionando com um agricultor com alta Autopromoção, do que dois indivíduos parecidos quanto à essa dimensão. Nesse caso, e exclusivamente, a lógica de que “os opostos se atraem” parece fazer sentido, contrariando a afirmação de Aron et al. (2006).

Os resultados, portanto, corroboram em parte com as conclusões de que a congruência é benéfica para o Valor Percebido no relacionamento B2B, e declina a tese de que a incongruência de valores pessoais é totalmente desfavorável ao Valor do Relacionamento B2B. Pesquisas que fizeram uso do método de regressão polinomial com análise de superfície de resposta (Edwards & Parry, 1993), com o intuito de avaliar a congruência de valores, encontram resultados parecidos em diferentes contextos (Kalliath et al., 1999; Leikas, Ilmarinen, Verkasalo, & Vartiainen, 2018; Mullins & Syam, 2014). Já os estudiosos que, na busca por identificar a congruência de valores, coletam dados de apenas um dos lados da diáde (Cazier et al., 2017; Wang & Zhang, 2017) e utilizam como método a modelagem de equações estruturais (Kashyap & Sivadas, 2012), índices de variância explicada (Corley, Cazier, & Vannoy, 2012) ou escores de discrepância (Zhang & Bloemer, 2008) costumam concluir que a congruência de valores é sempre uma fonte de vantagem competitiva para as empresas.

7 Conclusões

A preocupação com a validade dos dados foi constante durante todo o estudo: foram selecionadas escalas relevantes (Alejandro et al., 2011; Schwartz et al., 2012) e recomendadas por outros pesquisadores brasileiros (Batista, 2012; De Toni et al., 2015; Torres et al., 2016), as amostras foram representativas, e após a coleta, os dados foram tratados, e casos e variáveis questionáveis foram excluídos sempre que necessário. As análises fatoriais, o MDS e o teste de confiabilidade deram suporte para inferir a validade dos modelos finais (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Diversas lacunas foram preenchidas. Foi utilizada uma perspectiva diádica interpessoal para investigar uma relação B2B (Lussier & Hall, 2018), por meio de uma diáde interpessoal (vendedores e agricultores) de um canal B2B (Dong, Ma, & Zhou, 2017), examinando-se o efeito dos valores pessoais em uma relação entre empresas (Zhu & Chang, 2013), pela análise de congruência (He, Huang, & Wu, 2018; Wang & Zhang, 2017; Zhang & Bloemer, 2008), temas ainda muito incipientes no marketing B2B. Assim, progrediu-se na compreensão das relações B2B estabelecidas em mercado emergentes (Palmatier, Stern, & El-Ansary, 2014) e, mais pontualmente, no contexto do Agronegócio (Prado & Martinelli, 2018).

O teste de hipóteses, realizado por meio da ASR (Edwards & Parry, 1993), permitiu compreender o efeito da congruência de maneira mais adequada (Mullins et al., 2014). Portanto, esta pesquisa proporciona um avanço também no método de análise de congruência na disciplina do marketing B2B, quando o objetivo é comparar dois lados em relação às mesmas variáveis.

A importância empírica do estudo se relaciona ao estabelecimento de relações interpessoais com vista à um maior desempenho das empresas. Na diáde pesquisada, agricultores conservadores (público predominante da revenda) evitam mudanças, e preferem se sentir seguros e estáveis em relacionamentos. Isso pode ter um grande impacto no desempenho organizacional, já que o tempo médio de trabalho de um vendedor na revenda pesquisada é de pouco mais de seis anos. Se o cliente tem valores de foco social, os valores do vendedor são menos importantes, já que tanto a congruência quanto a incongruência são benéficas ao Valor do Relacionamento. Mas se o cliente possui um foco mais pessoal, quanto mais opostos os vendedores possam ser, maior o valor percebido dos agricultores quanto ao relacionamento. Portanto, as equipes de vendas podem ser ajustadas em relação aos valores de seus clientes, seja na recolocação dos vendedores atuais, seja na seleção de novos vendedores.

De maneira geral, empresas fornecedoras de produtos e serviços em mercados B2B devem estar atentas às características pessoais de vendedores, não só às congruências em relação a seus clientes, quanto também às incongruências. Esses resultados têm implicações primordiais nos conceitos de planejamento de marketing estratégico, desde a estruturação da empresa até a seleção do mercado alvo a ser atendido e da forma de segmentação adotada.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados e, por isso, outros estudos devem ser desenvolvidos com as variáveis e o método utilizado, para consolidar a teoria proposta. Como os agricultores possuem características tanto pessoais quanto organizacionais, os efeitos dos valores pessoais no relacionamento podem variar de acordo com a diáde pesquisada.

Outra via de pesquisa seria entender o impacto ou a mediação da congruência de valores na relação entre o Valor do relacionamento e outras variáveis de desempenho, o que não foi incorporado nesta pesquisa devido a complexidade do atual modelo. Futuras pesquisas também podem testar qual o efeito da congruência de dimensões de valores opostas no Valor do Relacionamento, isto é, o impacto que a congruência entre a Autotranscendência do vendedor e a Autopromoção do cliente tem no Valor do Relacionamento, por exemplo.

REFERÊNCIAS

- Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H. P., & Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36–43.
- Aron, A., Steele, J. L., Kashdan, T. B., & Perez, M. (2006). When similars do not attract: Tests of a prediction from the self - expansion model. *Personal Relationships*, 13(4), 387-396.
- Arslanagic-Kalajdzic, M., & Zabkar, V. (2015). The external effect of marketing accountability in business relationships: Exploring the role of customer perceived value. *Industrial Marketing Management*, 46, 83–97.
- Batista, G. H. (2012). *Percepção do cliente sobre a manutenção do relacionamento com fornecedores preferenciais de TI*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Byza, O. A. U., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2017). When leaders and followers match: the impact of objective value congruence, value extremity, and empowerment on

- employee commitment and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*.
- Campos, C. B., & Porto, J. B. (2010). Escala de Valores Pessoais: validação da versão reduzida em amostra de trabalhadores brasileiros. *Psico*, 41(2), 208-213.
- Cazier, J., Shao, B., & Louis, R. St. (2017). Value Congruence, Trust, and Their Effects on Purchase Intention and Reservation Price. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 8(4), 1-28.
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. (2018). *Cenário para 2019 é de safra maior de grãos, alta do PIB e do faturamento do agro*. Recuperado em 19 janeiro, 2019, de <https://www.cnabrazil.org.br/noticias/cenario-para-2019-e-de-safra-maior-de-graos-alta-do-pib-e-do-faturamento-do-agro>
- Corley II, J. K., Cazier, J. A., & Vannoy, S. A. (2012). The influence of general sustainability attitudes and value congruence on consumer behavior. *Proceedings oh the Americas Conference on Information Systems*, Seattle, Washington, USA, 18.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.
- Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., & Ring, P. S. (2014). *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. Porto Alegre: Bookman.
- De Toni, D., Milan, G. S., Costa, G. C., & Larentis, F. (2015). Existing relational practice between a manufacturer and its distributors and the perception of the relationship value in the dyad. *Brasilian Business Review*, 12(6), 48-71.
- Dong, W., Ma, Z., & Zhou, X. (2017). Relational governance in supplier-buyer relationships: The mediating effects of boundary spanners' interpersonal guanxi in China's B2B market. *Journal of Business Research*, 78, 332-340.
- Edwards, J. R., & Parry, M. E. (1993). On the use of polynomial regression equations as an alternative to difference scores in organizational research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1577-1613.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Gabler, C. B., Ogilvie, J. L., Rapp, A., & Bachrach, D. G. (2017). Is there a dark side of ambidexterity? Implications of dueling sales and service orientations. *Journal of Service Research*, 20(4), 379-392.
- Gao, Y. (2015). Business leaders' personal values, organisational culture and market orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 25(1), 49-64.
- Grewal, R., Lilien, G. L., Bharadwaj, S., Jindal, P., Kayande, U., Lusch, R. F., Mantrala, M., Palmatier, R. W., Rindfleisch, A., Scheer, L. K., Spekman, R., & Sridhar, S. (2015). Business-to-Business Buying: Challenges and Opportunities. *Customer Needs and Solutions*, 2(3), 193-208.
- Gürler, H. E. (2018). The mediating effect of customer satisfaction on the relationship between perceived value and word-of-mouth in the airline industry. *Journal of Business Research-Türk*. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.367>
- Hair, J. F, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis* (6a ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. Chichester: Wiley.
- He, J., Huang, H., & Wu, W. (2018). Influence of interfirm brand values congruence on relationship qualities in B2B contexts. *Industrial Marketing Management*, 72, 161-173.
- Hohenschwert, L., & Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management*, 49, 139-150.
- Iršič, M. (2017). The effect of adaptation and trust on positional advantage of companies in

- B2B relationships: The moderating role of relationship value. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1), 76–90.
- Jensen, U. T. (2018). Does perceived societal impact moderate the effect of transformational leadership on value congruence? Evidence from a field experiment. *Public Administration Review*, 78(1), 48–57.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). A test of value congruence effects. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1175–1198.
- Kashyap, V., & Sivadas, E. (2012). An exploratory examination of shared values in channel relationships. *Journal of Business Research*, 65(5), 586–593.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional. *Review of Business Management*, 20(1), 37–56.
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2019). *Inter-organizational culture: linking relationship marketing with organizational behavior*. Switzerland: Palgrave pivot.
- Leikas, S., Ilmarinen, V., Verkasalo, M., & Vartiainen, H. (2018). Relationship satisfaction and similarity of personality traits, personal values, and attitudes. *Personality and Individual Differences*, 123, 191–198.
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556.
- Lussier, B., & Hall, Z. R. (2018). Cooperation in B2B relationships: Factors that influence customers' perceptions of salesperson cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209–220.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Moliner-Velazquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2014). Value antecedents in relationship between tourism companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 215–226.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpandé, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314–328.
- Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38–58.
- Mullins, R., & Syam, N. (2014). Manager – salesperson congruence in customer orientation and job outcomes: The bright and dark sides of leadership in aligning values. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 188–205.
- Munson, J. M., & Mcquarrie, E. F. (1988). Shortening the Rokeach Value Survey for use in consumer research. *Advances in Consumer Research Journal*, 15, 381–386.
- Negreiros, L., Vieira, V. A., & Faia, V. (2017). Como reduzir a incongruência entre gerente e vendedor no varejo? A autoeficácia como remédio para atenuar os efeitos negativos. *Anais do Congresso Latino-Americano de Varejo*, São Paulo, SP, Brasil, 10.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Palmatier, R. W., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2014). *Marketing channel strategy* (8a ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Prado, L. S., & Martinelli, D. P. (2018). Analysis of negotiation strategies between buyers and sellers: an applied study on crop protection products distribution. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 225–240.
- Qu, Y. E., Dasborough, M. T., Zhou, M., & Todorova, G. (2017). Should authentic leaders

- value power? A study of leaders' values and perceived value congruence. *Journal of Business Ethics*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3617-0>
- Ren, T. (2010). Value congruence as a source of intrinsic motivation. *Kyklos*, 63(1), 94–109.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Ramos, A., Verkasalo, M., Lönnqvist, J.-E., Demirutku, K., Dirilen-Gumus, O., & Konty, M. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688.
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). Efeitos do exploration, exploitation e ambidestria no desempenho das organizações de software. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111–134.
- Skarmeas, D., Saridakis, C., & Leonidou, C. N. (2018). Examining relationship value in cross-border business relationships: A comparison between correlational and configurational approaches. *Journal of Business Research*, 89(December), 280–286.
- Tolmay, A. S. (2012). *Developing a relationship value model for the South african business to business automotive supply chain*. Doctoral dissertation, Business Leadership, University of South Africa.
- Torres, C. V., Schwartz, S. H., & Nascimento, T. G. (2016). A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. *Psicologia USP*, 27(2), 341–356.
- Ulag, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3–4), 311–327.
- Wang, J. J., & Zhang, C. (2017). The impact of value congruence on marketing channel relationship. *Industrial Marketing Management*, 62, 118–127.
- Watson, G. F., Worm, S., Palmatier, R. W., & Ganesan, S. (2015). The evolution of marketing channels: trends and research directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 546–568.
- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Brand Management*, 11(5), 388–402.
- Webster F. E., Jr.; Wind, Y. (1996). A general model for understanding organizational buying behavior. *Marketing Management*, 4(4), 52–57.
- Woodruff, A. D., & Divesta, F. J. (1948). The relationship between values, concepts, and attitudes. *Educational and Psychological Measurement*, 8(4), 645–659.
- Zaheer, A., Mcevely, B., & Perrone, V. (1998) Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9, 141–159.
- Zhang, J., & Bloemer, J. M. (2008). The impact of value congruence on consumer-service brand relationships. *Journal of Service Research*, 11(2), 161–178.
- Zhang, J. Z., Watson IV, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53–75.
- Zhang, X., Austin, S. A., & Glass, J. (2006, September). Linking individual and organizational values: a case study in UK construction. *Proceedings of the 22nd Annual ARCOM Conference*. Birmingham, UK, 22.
- Zhu, D. H., & Chang, Y. P. (2013). Negative publicity effect of the business founder's unethical behavior on corporate image: evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 111–121.