

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JOÃO HORTOLANI BALDO

**A DECISÃO DE COMPRA DE AUTOPEÇAS EM UMA RELAÇÃO B2B NA CIDADE
DE EUNÁPOLIS-BA**

São Paulo
2020

JOÃO HORTOLANI BALDO

**A DECISÃO DE COMPRA DE AUTOPEÇAS EM UMA RELAÇÃO B2B NA CIDADE
DE EUNÁPOLIS-BA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: varejo

Orientador: Prof. Dr. Benjamin Rosenthal

São Paulo
2020

Baldo, João Hortolani.

A decisão de compra de autopeças em uma relação B2B na cidade de Eunápolis-BA / João Hortolani Baldo. - 2020.

72 f.

Orientador: Benjamin Rosenthal.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes - Contatos. 2. Serviço ao cliente. 3. Comércio varejista. 4. Processo decisório. 5. Oficinas mecânicas. I. Rosenthal, Benjamin. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.818

JOÃO HORTOLANI BALDO

**A DECISÃO DE COMPRA DE AUTOPEÇAS EM UMA RELAÇÃO B2B NA CIDADE
DE EUNÁPOLIS-BA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: varejo

Orientador: Prof. Dr. Benjamin Rosenthal

Aprovado em: 18/02/2020

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Benjamin Rosenthal (Orientador) – FGV
EAESP

Prof. Dr. Maurício Morgado – FGV EAESP

Prof. Dr. Reynaldo Marcondes - Mackenzie

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família, em especial aos meus pais, Jonas e Izabel, que sempre me apoiaram ao longo de toda esta jornada, lembrando-me a todo momento que o mais importante na vida é sempre buscar o que amamos. Obrigado por me ensinarem que os desafios que seriam enfrentados deveriam ser encarados sempre de forma positiva e nunca com negatividade, pois são as dificuldades que mais me fariam aprender.

Agradeço à minha namorada Mariana pela compreensão e apoio durante todo o mestrado. Apesar da minha necessária ausência em razão das aulas e dos estudos em casa, ela nunca permitiu que nosso relacionamento fosse afetado.

Obrigado ao meu orientador Prof. Benjamin Rosenthal por todo o tempo que dedicou a mim, pelas dúvidas esclarecidas, pelas críticas construtivas e pelas reflexões que me proporcionou. Sua colaboração foi essencial para que eu pudesse finalizar este trabalho com segurança.

Obrigado a todos os professores que tive a honra e o privilégio de conhecer. Suas aulas e ensinamentos com certeza me tornaram um profissional muito melhor do que quando entrei neste curso.

Agradeço a todos os colaboradores da FGV-EAESP pela paciência e serenidade em todos os momentos que precisei de ajuda.

Por fim, muito obrigado a todos os meus colegas que me ensinaram muito mais do que possam imaginar, compartilhando conhecimento e debatendo assuntos de forma tão madura e interessante. Um agradecimento especial aos meus queridos colegas e amigos Luiza, Caio, Gilliane e Carol, que fizeram desta experiência algo inesquecível. Vocês são pessoas incríveis!

RESUMO

No mercado de autopeças, os varejistas e as oficinas mecânicas possuem uma relação de interdependência acentuada, pois, para atender à demanda do consumidor final, que é o proprietário do veículo, é necessária a participação desses agentes. Em razão disso, buscou-se entender como se dá o relacionamento B2B dessas empresas, visto sua inerente importância neste contexto. Este trabalho teve como objetivo esclarecer quais os fatores que influenciam a decisão de compra das oficinas mecânicas com os varejistas locais e sua percepção quanto ao relacionamento existente. O local de estudo escolhido foi a cidade de Eunápolis-BA. Optou-se pelo método de pesquisa qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se a amostragem por conveniência para selecionar quinze oficinas mecânicas divididas em três categorias distintas, a fim de cobrir as tipologias existentes nesse mercado. Os resultados encontrados demonstraram que os fatores que influenciam a decisão de compra das oficinas no varejo local são predominantemente de caracteres racional e econômico, como preço e qualidade do produto. Entretanto, quanto maior o porte da oficina, mais relevantes se tornavam os fatores relacionais e de caráter qualitativo no seu processo de decisão de compra, como atendimento/relacionamento com o vendedor e parceria existente. Quanto às percepções das oficinas mecânicas do relacionamento B2B existente com os varejistas, os resultados evidenciam um desalinhamento entre os agentes. Os participantes da pesquisa percebem uma postura oportunista do lojista, em especial por sua condição financeira superior, e a falta de interesse em um relacionamento de longo prazo. Enquanto os varejistas locais se mantêm focados em ações de cunho puramente financeiro, as oficinas vêm demandando cada vez mais atitudes de caráter relacional. A pesquisa ainda demonstrou a inexistência de qualquer integração estruturada entre essas empresas, podendo ser mais um fator de influência este desencontro entre ação e expectativa.

Palavras-chave: Relacionamento B2B; Interdependência; Decisão de compra; Autopeças; Oficinas mecânicas

ABSTRACT

In the auto parts market, retailers and auto repair shops have a strong interdependent relationship. To solve the demand of the end consumer, owner of the vehicle, it is essential the participation of both agents. Because of this, this research sought to understand how the B2B relationship of these companies occurs given their inherent importance in this context. This paper aims to clarify the factors that influence the decision to purchase the auto repair shop with local retailers and their perception of the existing relationship. The place of study chosen was the city of Eunápolis-BA. The research method chosen was qualitative research through semi-structured interviews. Convenience sampling was used to select fifteen machine shops divided into three distinct categories to cover the existing typologies in this market. The results showed that the factors that influence the decision to buy workshops in local retail are predominantly rational and economic, such as price and product quality. However, the larger the size of the workshop, the more relevant and qualitative factors became in their purchasing decision, such as customer service/relationship and existing partnership. Regarding the perceptions of the mechanical workshops of the existing B2B relationship with retailers, the results show misalignment between these agents. Survey participants perceive the shopkeeper's opportunistic stance, particularly his superior financial condition, and lack of interest in a long-term relationship. While local retailers remain focused on purely financial actions, auto repair shops are increasingly demanding relational attitudes. The research also showed the absence of any structured integration among these companies, considering it to be another factor that influences this mismatch between action and expectation.

Keywords: B2B Relationship; Interdependence; Buying Decision; Auto Parts; Auto Repair Shops

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Afunilamento da intenção de compra	15
Figura 2: Tipos de relação B2B, baseados na relação Confiança x Interdependência	21
Figura 3: Análise histórica da evolução da Teoria de Marketing B2B	33
Figura 4: Jornada simplificada do consumidor de autopeças	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Ranking dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 1: autônomos.....	42
Tabela 2: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 1: autônomos.....	44
Tabela 3: <i>Ranking</i> dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 2: oficinas com três a seis colaboradores.....	47
Tabela 4: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 2: oficinas com três a seis colaboradores	49
Tabela 5: <i>Ranking</i> dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 3: oficinas com sete ou mais colaboradores	52
Tabela 6: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 3: oficinas com sete ou mais colaboradores	54
Tabela 7: Predominância relativa de fatores racionais x relacionais de um total de quinze apontamentos por segmento	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de amarração de Mazzon (1981)	36
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. OBJETIVOS	14
2.1. Geral	14
2.2. Específicos.....	14
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	14
3.1. Jornada do consumidor B2B.....	14
3.2. O relacionamento B2B	16
3.2.1. Tipologias de relacionamento B2B	19
3.2.2. A relação de interdependência.....	25
3.2.3. Vantagem colaborativa	28
3.3. A decisão de compra B2B	31
4. METODOLOGIA.....	35
5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	39
6. RESULTADOS	41
6.1. Segmento 1: Profissionais autônomos.....	41
6.1.1. Fatores de influência na decisão de compra	41
6.1.2. O relacionamento com os varejistas locais.....	44
6.2. Segmento 2: Oficinas com três a seis colaboradores.....	47
6.2.1. Fatores de influência na decisão de compra	47
6.2.2. O relacionamento com os varejistas locais.....	49
6.3. Segmento 3: Oficinas com sete ou mais colaboradores	51
6.3.1. Fatores de influência na decisão de compra	51
6.3.2. O relacionamento com os varejistas locais.....	54
6.4. Comparativos adicionais entre os segmentos	56
7. CONCLUSÃO.....	58
8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	59
9. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA PESQUISA	60
REFERÊNCIAS.....	61
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS OFICINAS MECÂNICAS ...	72

1. INTRODUÇÃO

O varejo de autopeças é uma das tipologias de negócio suporte a uma atividade essencial na economia e na vida das pessoas no Brasil, ou seja, o transporte, haja vista a dependência do país em relação ao modal rodoviário. Entretanto, essa atividade está intimamente ligada a outra tipologia de negócio: à prestação de serviços mecânicos, ou seja, às oficinas mecânicas em geral. O consumidor desse mercado, de forma simplificada, comumente faz um primeiro contato com as oficinas para, então, buscar o varejista. Isso acontece em razão do desconhecimento desse consumidor pelo produto necessário ao reparo de seu veículo, além dos procedimentos requeridos à correção do problema ocorrido. Porém, nesse contexto, a oficina mecânica se torna, muitas vezes, o consumidor final, pois realiza uma intermediação no processo de compra das peças junto aos varejistas locais. Dessa forma, o proprietário do veículo, muitas vezes, não tem contato o lojista.

Protagonizando um papel de tal relevância na relação comercial com o varejo local de autopeças, as empresas oficinas se tornam agentes influenciadores de decisão de compra, além de clientes potenciais em razão de seu caráter intermediador, tornando-se muito relevantes no dia a dia desse mercado. Torna-se, assim, interessante para o varejista conhecer o comportamento e a jornada de compra das oficinas mecânicas enquanto clientes finais, podendo gerar vantagem competitiva por meio da construção de relacionamentos sólidos (EDELMAN; SINGER, 2015).

A jornada de decisão do consumidor possui diversas etapas, entre elas, o momento de decisão de compra do cliente (*Consider, Evaluate, Buy*). Segundo Mendes *et al.* (2016), estudar o comportamento de compra do consumidor, seus motivadores e os fatores de influência, é um ponto valioso no século XXI. Logo, conhecer mais a fundo as ponderações feitas pelos clientes durante o processo decisório de compra possibilita as empresas serem mais assertivas em suas ações de prospecção.

Schinaider, Fagundes e Schinaider (2016) destacam, ainda, que qualquer informação dos consumidores ajudam as empresas a otimizar suas decisões e a identificar forças e fraquezas, além de ajudá-las na definição de mercados e na visualização de potenciais clientes. Dessa forma, os varejistas com maiores insumos são capazes de buscar o estreitamento do relacionamento com as oficinas, podendo inclusive desenvolver processos de parceria com interesses mais alinhados. Wong, Tjosvold e Zhang (2005) alertam que, apesar

da grande importância em se estabelecer parcerias estratégicas, esse é um desafio árduo, pois demanda muito comprometimento de ambas as partes com o objetivo da relação.

Portanto, visto a participação ativa das oficinas mecânicas no contexto do mercado de autopeças, faz-se importante analisar quais os fatores que influenciam a decisão de compra em uma relação B2B (*business to business*) com o varejo local e a percepção quanto ao relacionamento existente entre as empresas.

O local de estudo (Eunápolis-BA) foi escolhido por três motivos essenciais. O primeiro fator está ligado à posição estratégica da cidade e sua importância no atendimento aos municípios circunvizinhos de menor porte ou de característica predominantemente turística. A cidade se tornou polo de comércio, saúde e educação na microregião que está inserida. O segundo fator diz respeito à carência de estudos deste tipo. Não foram encontrados estudos com esta temática direcionados para o segmento de autopeças no local de estudo selecionado. O terceiro e último fator está ligado à capacidade de operacionalização da pesquisa. O autor deste trabalho atua profissionalmente no varejo de autopeças no local de estudo, o que propiciou melhores condições para a coleta de dados.

Para tanto foi escolhido o método de pesquisa qualitativa exploratória com entrevistas semiestruturadas diretamente com os responsáveis pelas aquisições nas oficinas mecânicas. O roteiro final (Apêndice A) foi refinado após o desenvolvimento de uma pesquisa piloto para fins de aprendizado e maior acurácia. Buscou-se uma abordagem mais íntima e flexível para que os participantes pudessem ficar à vontade em dizer o que achassem relevante. Não houve grandes interrupções do pesquisador. Quando este as fez, foi apenas em caráter de condução. Além disso, segmentou-se o público em três categorias: 1) Profissionais autônomos; 2) Oficinas com três a seis colaboradores; e 3) Oficinas com mais de sete colaboradores. Pretendeu-se, assim, observar possíveis particularidades de empresas com diferentes portes.

O trabalho foi estruturado em oito capítulos. O capítulo 2 apresenta o objetivo geral do estudo e seus objetivos específicos. O capítulo 3 compreende a revisão de literatura, que está dividida em três grandes áreas: 1) Jornada do consumidor; 2) O relacionamento B2B; e 3) A decisão de compra B2B. Buscou-se construir um arcabouço teórico em uma sequência lógica e coerente com o objetivo da pesquisa, facilitando ao leitor a compreensão da proposta. O capítulo 4 traz a metodologia de pesquisa escolhida e explica os procedimentos feitos ao longo do trabalho, seguido da contextualização da pesquisa no capítulo 5. O capítulo 6 é composto pelos resultados obtidos na pesquisa, pelas análises comparativas e pelas discussões

a respeito dos dados, sempre alinhados à revisão de literatura. As conclusões são demonstradas no capítulo 7. No capítulo 8, são expostas as limitações e as sugestões para estudos futuros. Por fim, no capítulo 9, são demonstradas as implicações práticas da pesquisa.

2. OBJETIVOS

2.1. Geral

O objetivo deste trabalho é compreender quais os fatores que influenciam a decisão de compra de autopeças realizada pelas oficinas mecânicas junto ao varejo local e sua percepção quanto ao relacionamento B2B existente. Pretende-se entender o nível de influência de aspectos relacionais e qualitativos e aspectos racionais e econômicos, bem como compreender qual a percepção das oficinas quanto ao relacionamento existente com os varejistas no local de estudo (Eunápolis-BA).

2.2. Específicos

- I. Identificar os fatores relevantes para as oficinas mecânicas na decisão de compra de autopeças no varejo local;
- II. Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A fundamentação teórica do trabalho está dividida em três subseções para possibilitar maior organização e clareza entre os assuntos tratados. São elas, respectivamente: Jornada do consumidor, Relacionamento B2B e Decisão de compra B2B.

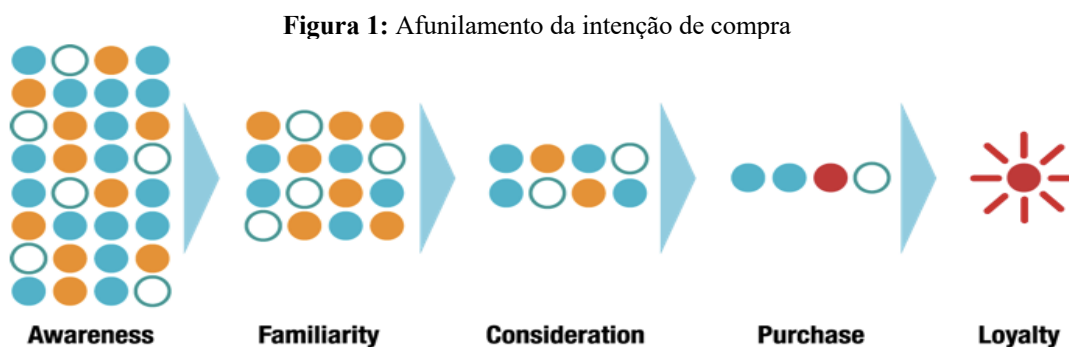
3.1. Jornada do consumidor B2B

Quando se pensa na jornada do consumidor de autopeças é importante observar o que a desencadeia e como ela acontece. Se um veículo apresenta algum tipo de problema, seu proprietário, seja ele pessoa física ou jurídica, precisará, primeiramente, de um técnico (mecânico) para efetuar o diagnóstico. Logo, o primeiro contato (e por vezes o único) é com

uma oficina mecânica, e não com o varejo. Em razão da economia de tempo ou mesmo da falta de conhecimento técnico para a aquisição da peça de reparo necessária, o consumidor pode acabar delegando a solução completa à oficina. Portanto, nota-se a importância de se compreender melhor a jornada do consumidor neste segmento.

Porém, antes de entrar na realidade B2B (*business to business*), considera-se válido tratar, de forma breve, das características da jornada do consumidor no cenário B2C (*business to consumer*). O estudo a respeito da jornada do consumidor tem sido amplamente explorado em razão da maior complexidade de interações das empresas com os clientes, especialmente com o avanço das tecnologias. Morgado (2017) salienta que os processos de compra dependiam puramente de conversas com amigos e de propagandas em mídias de massa para, depois, proceder-se com a ida às lojas físicas. Hoje, eles podem se iniciar em um celular (*smartphone*), por exemplo, passar pelas lojas físicas e ser finalizados em um computador doméstico. Logo, ser capaz de gerenciar a jornada do consumidor gera ganhos incrementais e colabora com a inovação e alocação de recursos, fazendo com que as empresas possam enxergar novos modelos de negócios (NORTON; PINE, 2013).

Um indivíduo no momento em que inicia sua intenção de compra naturalmente pensa em diversas marcas e alternativas, porém logo em seguida afunila esse leque de empresas em cinco etapas respectivas: Consciência, Familiaridade, Consideração, Compra e Lealdade (COURT *et al.*, 2009). A figura 1 ilustra esse movimento.



Fonte: COURT *et al.*, 2009

Assim, o desafio para o varejista é ser capaz de influenciar a compra do cliente não somente por produto, mas também por relacionamento e mídia, organizando suas verbas de marketing de forma harmônica (PLATT RETAIL INSTITUTE, 2014). Torna-se interessante compreender também a realidade B2C de maneira sintética, apesar de não ser o foco deste trabalho, pois, afinal, as decisões nas empresas partem das pessoas. Lemon e Verhoef (2016)

destacam, porém, que a jornada do consumidor têm se tornado cada mais vaiz complexa, pois houve um aumento dos pontos de contato em razão da quantidade de novos canais existentes. Dessa forma, as empresas estão ficando mais atentas em relação à experiência de compra do consumidor.

Uma forma de discriminar B2B e B2C é perguntar: a demanda pelo produto ou serviço é guiada pela demanda de um cliente subsequente? Se sim, trata-se de uma relação B2B. Caso a demanda seja guiada por gostos e preferências específicas do comprador, então trata-se de B2C (LILIEN, 2016, p. 544, tradução do autor).

Mora Cortez e Johnston (2017) observam que a interação na jornada não se dá somente entre empresa e cliente, mas também entre os próprios clientes, por exemplo, por conferências técnicas e eventos comerciais. Os autores complementam, ainda, que as empresas não conseguem gerenciar todos os fatores dessa relação em razão das inúmeras interações que existem nos diversos canais de contato como as redes sociais, por exemplo.

O desenvolvimento das tecnologias em comunicação, aumentando a capacidade de busca de informações e alternativas, gerou um impacto substancial no ambiente de negócios, obrigando as firmas a repensarem suas estratégias de mercado (WIND; THOMAS, 2010). Mora Cortez e Johnston (2017) destacam, porém, que não existem pesquisas que esclareçam totalmente como se dá a experiência do consumidor B2B e como o processo de interação evolui com o passar do tempo. Os autores reforçam que o consumidor espera um processo de interação que seja frequente, assim como a solução pretendida. Dessa forma, constroem-se relacionamentos mais duradouros. Portanto, em razão do papel fundamental que as oficinas exercem para os varejistas de autopeças, é importante que estes compreendam o que é considerado relevante pela outra parte nesta relação.

3.2. O relacionamento B2B

Observando o exposto quanto à jornada do consumidor, primeiramente é importante compreender o que pode ser chamado de relacionamento entre empresas. Håkansson e Snehota (1995, p. 25, tradução do autor) trazem a seguinte definição: “[...] um relacionamento é uma interação mútua entre duas companhias reciprocamente comprometidas”. Os autores salientam, porém que por mais intuitivo que possa parecer, a noção de relacionamento B2B pode não ser tão clara assim. “Quando empresas negociam pela primeira vez, pouca ou nenhuma interação ocorreu. Os contatos iniciais tendem a ser puramente de caráter comercial” (HUANG e WILKINSON, 2013, p. 459, tradução do autor). Portanto, fica lógico afirmar que,

para poder ser chamado de relacionamento B2B, a interação entre empresas deve ser recorrente e contínua.

A tratativa entre empresas ocorre, naturalmente, desde a concepção das atividades comerciais. Entretanto, apesar dos estudos voltados à relação B2B já datarem de 1890, as contribuições consistentes à teoria vêm acontecendo somente à aproximadamente três décadas (HADJIKHANI; LAPLACA, 2013). Levando em conta esse período de 30 anos, pode-se afirmar que, realmente, o ambiente corporativo sofreu mudanças substanciais, como a evolução tecnológica em comunicação, citada na seção anterior, os avanços na área logística e a variedade de canais de contato disponíveis pelas empresas aos clientes, ou seja, a intensificação do processo de globalização. Tendo os indivíduos, de modo geral, um acesso mais hegemônico às informações de preço e à promoção, por exemplo, as empresas precisam se reinventar na forma como se conectam com seu cliente. Wong, Tjosvold e Zhang (2005) observam que, na mesma medida que a competição global pressiona as empresas a melhorar em custo e qualidade de produto, também cria oportunidades de relacionamentos e parcerias para que possam atingir esses objetivos.

Do ponto de vista acadêmico ou teórico, a conceitualização relativamente estreita do marketing como um problema de maximização de lucro, focada em transações de mercado ou em uma série de transações, parece cada vez mais desafinada, com ênfase nas relações de longo prazo com os clientes e na formação e gestão de alianças estratégicas. O núcleo intelectual da gestão de marketing precisa ser expandido além da estrutura conceitual da microeconomia, a fim de abordar mais completamente o conjunto de questões organizacionais e estratégicas inerentes aos relacionamentos e alianças. (WEBSTER, 1992, p. 10, tradução do autor)

Acompanhando essa mudança estão as relações sociais e, conseqüentemente, a percepção de valor das pessoas e firmas. Pansari e Kumar (2017) notam que as empresas têm percebido que as relações com o consumidor não se dão mais somente por fatores econômicos, mas também por questões relacionais e sociais. Por isso, as maneiras de se alcançar o cliente e criar uma relação sólida são muitas. Hadjikhani e Laplaca (2013) reforçam que o relacionamento entre firmas pode ser visto como uma junção de fatores racionais (econômicos) e relacionais (sociais e qualitativos). Em acordo com isso, Chicksand e Rehme (2018) afirmam que o valor criado e o poder são conceitos-chave para o entendimento de um relacionamento B2B, e o desequilíbrio entre esses fatores pode levar ao encerramento da parceria.

Ao se pensar novamente na jornada do consumidor de autopeças e como as oficinas possuem papel complementar e ao mesmo tempo indispensável, torna-se mais nítida a importância da construção de laços entre elas e os varejistas. A relação B2B com as oficinas,

por sua vez, é essencial para o varejista na cadeia de valor para o cliente e seu potencial de capilarização. Dessa forma se inicia um relacionamento entre as organizações e as pessoas, estabelecendo-se, com benefícios para ambas as partes, uma interação contínua e uma possível estrutura de parceria, pois a colaboração permite a busca por objetivos que seriam mais difíceis de atingir internamente (DESAI, 2018). Peinado *et al.* (2012) destaca a importância das organizações desenvolverem parcerias estratégicas que sejam pautadas em relações de confiança, em vez de relações puramente transacionais. Hutt e Speh (2013, p. 65, tradução do autor) enfatizam que “A habilidade de uma organização em criar e manter relacionamentos lucrativos com os seus mais valiosos clientes é uma base durável de vantagem competitiva”.

Percebe-se que, a partir do momento que uma empresa estabelece relação com outra, cria-se uma interdependência, Então, a empresa, apesar de se especializar, não se torna autossuficiente, pois suas atividades complementares continuam ligadas ao resultado final (SOUSA, 2014). É necessário, portanto, que haja cooperação e confiança entre as partes, pois isso permitirá maior integração e potencializará as diferentes competências, resultando em harmonia estratégica (CARVALHO; ZANQUETTO FILHO; OLIVEIRA, 2018). Laaksonen; Pajunen; Kulmala (2008, p. 910), na mesma linha de raciocínio, dizem que “Confiança e dependência são características elementares em uma relação B2B”. Esses autores complementam, reforçando que, se umas das partes envolvidas prezar somente por objetivos particulares, pode levar a uma queda no nível de confiança, acarretando até mesmo o término dessa relação. Logo, o equilíbrio entre dependência e confiança é delicado. Nota-se que os fatores que envolvem a interação entre firmas não se limitam apenas ao caráter racional e lógico, mas englobam também questões relacionais e de percepção mais subjetiva. Além disso, mostra-se claro que, para serem capazes de prosperar, as empresas precisam criar, gerir e desenvolver parcerias de ganho mútuo (ANDERSON, 1995).

Kanter (1994) observa que as firmas que se dedicam à efetuar uma boa gestão de seus relacionamentos com clientes-chave acabam criando o que ela chama de “vantagem colaborativa”, pois dessa relação podem se construir estratégias inovadoras posteriormente. Esse conceito será discutido com mais detalhes na seção “Vantagem Colaborativa” (6.2.3). Não se pode esquecer, porém, de que as empresas são constituídas de pessoas e de que, para que se possam ser realizados todos esses procedimentos de gerenciamento e refinamento

sugeridos, as equipes internas precisam compreender e se engajar, para potencializar essa interação.

O papel dos colaboradores, enquanto participante central das relações empresariais, passa a ter protagonismo em um ambiente de parcerias, exercendo papel estratégico para impulsionar os resultados (PERES ANDRADE; DA SILVA VEIGA, 2012). Assim, as organizações precisam se atentar à forma como os projetos são percebidos por eles, especialmente aqueles que estão diretamente ligados às operacionalizações, e extrair informações importantes, buscando o aumento da motivação desses colaboradores, para que eles tendam a ter um comprometimento valioso com a empresa (COSTA DA SILVA ZONATTO; DA SILVA; GONÇALVES, 2018).

As empresas e, naturalmente, as equipes que as constituem precisam ser capazes de aprender com as experiências acumuladas, criando uma cultura de melhoria contínua. Para tal, elas precisam criar um ambiente organizacional em que os colaboradores se identifiquem, possibilitando maior engajamento e, conseqüentemente, aumentando a produtividade (DUTTON; KLEINER, 2015). Kramer (2014) faz uma afirmação inquietante quando questiona a validade dos conceitos B2B e B2C, pois, para esse autor, no final das contas, o que existe é uma relação que ele chama de *human-to-human* (H2H). Gadde e Snehota (2000, p. 315, tradução do autor) fazem uma ótima síntese da realidade de um relacionamento B2B:

Fazer bom uso de fornecedores é diferente de comprar bem. Os fornecedores podem fazer muito mais do que entregar itens com preços razoáveis mediante solicitação. Os relacionamentos com fornecedores representam alguns dos ativos mais importantes de uma empresa e, portanto, devem ser considerados e tratados com uma lógica semelhante a outros tipos de investimentos. A exploração de parte do potencial de um fornecedor exige que as operações das duas empresas se integrem mais estreitamente nas várias facetas do relacionamento. Isso envolve interação interpessoal extensa e intensa, coordenação de várias atividades e adaptações mútuas de recursos, o que implica custos para ambas as empresas (GADDE; SNEHOTA, 2000, p. 315, tradução do autor).

3.2.1. Tipologias de relacionamento B2B

Ao pensar no mundo dos negócios, onde existem inúmeros tipos de atividades com os seus mais diversos objetivos e operações, é natural imaginar que existam também uma variedade de estruturas de relacionamentos e parcerias entre os atores (empresas) envolvidos. Wilson (1994, apud WIND; THOMAS, 2010, p. 118) diz que a mudança na forma de observar as relações B2B ocorreram devido ao crescimento da competição global. A partir desse momento, as empresas em vez de olhar somente fatores econômicos, também deveriam

observar seu papel no mercado. Em consequência a esse movimento, houve melhoras de comunicação e cooperação entre as empresas. Morgan e Hunt (1994, p. 21) trazem um modelo com quatro tipos de relacionamento que dão origem a dez conexões distintas. São eles:

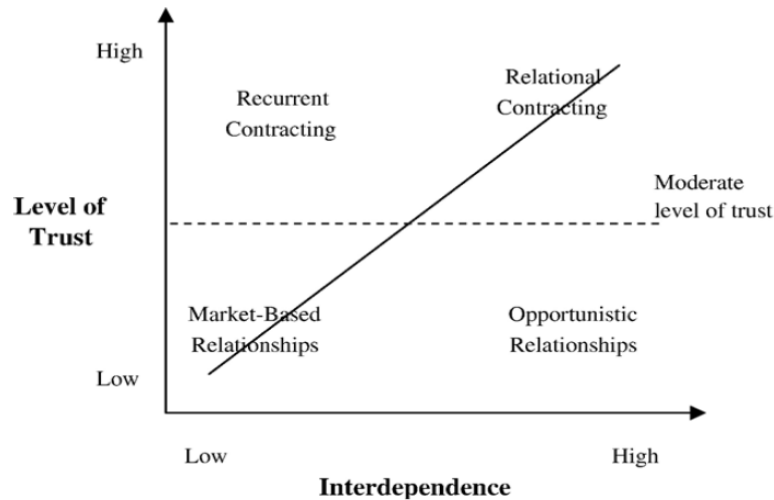
- a. **Parcerias com fornecedores:** Fornecedores-chave e Fornecedores de serviços;
- b. **Parcerias laterais:** Concorrentes, Organizações sem fins lucrativos e Governo;
- c. **Parcerias internas:** Unidades de negócio, Colaboradores e Departamentos;
- d. **Parcerias com compradores (clientes):** Clientes intermediários e Clientes finais.

Na situação foco deste estudo, que é a interação entre oficinas mecânicas e o varejo local, trata-se da primeira categoria, Parcerias com fornecedores. Gadde e Snehota (2000, p. 314) salientam que um relacionamento com fornecedor necessita de atenção especialmente em três questões: 1) A necessidade de monitoramento e mudança de postura; 2) A natureza interativa do gerenciamento dentro do relacionamento; e 3) O impacto da atmosfera do relacionamento. Li-wei, Wen-Goang e Wei-hsin (2017) reforçam que a qualidade e o comprometimento com o relacionamento B2B levam à fidelização, porém, alertam os autores, para manterem esse patamar, os gestores devem estar sempre atentos às demandas da outra parte.

Em pesquisa realizada com empresas B2B na Austrália Rauyrueen, Miller e Barrett (2007) concluíram que a confiança no fornecedor e o comprometimento com ele influenciam a fidelidade na relação. Para Rusbult e Buunk (1993, p. 180), “O comprometimento representa uma orientação de longo prazo, incluindo sentimentos de apego a um parceiro e desejo de manter um relacionamento, para melhor ou pior”.

Outra visão quanto aos tipos de relacionamento *business-to-business* é dada por Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008, p. 912), que sugerem quatro categorias para enquadrar os relacionamentos entre as firmas com base na relação entre confiança e interdependência, como mostra a figura 2.

Figura 2: Tipos de relação B2B, baseados na relação Confiança x Interdependência



Fonte: LAAKSONEN; PAJUNEN; KULMALA, 2008, p. 912

Observa-se que, no quadrante superior, onde o nível de confiança é alto, encontram-se as categorias “Recurrent Contracting” (Contratação Recorrente) e “Relational Contracting” (Contratação Relacional), que possuem maior caráter subjetivo e social, e não puramente financeiro. Ambas categorias são marcadas pela prioridade em uma relação de longo prazo. Entretanto, ao observar o quadrante inferior, onde os níveis de confiança são baixos, percebe-se que se trata do oposto. As categorias que nesse quadrante se encontram são: “Market-Based Relationships” (Relacionamento Baseado no Mercado) e “Opportunistic Relationships” (Relacionamentos Oportunistas). Tais categorias estão mais pautadas pela lógica econômica do relacionamento.

Observando essa relação de interesses econômicos *versus* interesses relacionais, Anderson (1995), em uma visão mais voltada para fatores econômicos, afirma que o propósito essencial de um relacionamento B2B é agregar valor e reduzir custo de transação, ou seja, buscar maior lucratividade. Meehan e Wright (2013) destacam que, para que as firmas possam ter sucesso, seus gestores devem perceber que tanto o foco comercial e operacional quanto o zelo pelo desenvolvimento da relação de forma estratégica devem ser perseguidos. Tenbrunsel *et al.* (1999), por outro lado, acreditam que, para que as empresas possam criar uma relação estável, os atores devem priorizar mais fatores relacionais do que econômicos. Nessa mesma direção, um estudo realizado por Janda, Murray e Burton (2002) com 1.250 executivos de empresas manufatureiras, concluiu que possuir relacionamentos de longo prazo com fornecedores que sejam fortemente pautados em aspectos relacionais geralmente está associado à melhores resultados.

Tratando de uma forma evolutiva, Webster (1992, p. 5) constrói um *framework* de sete tipos de relacionamento B2B, onde cada um só é alcançado após o anterior ser atingido. São eles (tradução do autor):

1. **Transações:** onde as interações se dão de forma pontual, porém com caráter puramente econômico;
2. **Transações repetidas:** interações contínuas, mas ainda com caráter puramente econômico;
3. **Relacionamento de longo prazo:** forma-se um relacionamento com predominância de interesse econômico na relação, mas com início de percepções relacionais;
4. **Parceira comprador e vendedor:** relação de mutualidade ou dependência total;
5. **Aliança estratégica:** formação de *joint ventures*, por exemplo;
6. **Rede de organizações:** empresas já com interligação contínua de informações;
7. **Integração vertical:** processos passam a se cruzar.

Nota-se que a transição do primeiro ao sétimo está diretamente ligada à maturidade das empresas quanto à percepção do potencial do papel estratégico da parceria, e isso demanda tempo. Hadjikhani e LaPlaca (2013, p. 296, tradução do autor) chamam a atenção que “as transações poderiam ser estudadas na íntegra em um período muito curto, enquanto os relacionamentos desenvolvidos ao longo de inúmeras transações levam muito mais tempo para serem analisados.”. Observa-se, ainda, que à medida que se desenvolve o relacionamento entre firmas, as atividades se tornam mais próximas e os recursos passam a ser compartilhados.

Nesse sentido, Håkansson e Snehota (1995, p. 26) desenvolveram um modelo chamado “ARA”, que possui os fatores determinantes para o estabelecimento de um relacionamento B2B. São eles:

- **A** – *Activity Links* (Conexões de atividades): envolvimento das atividades técnicas, administrativas, comerciais, entre outras, à medida que o relacionamento evolui;
- **R** – *Resource Ties* (Vínculos de recursos): compartilhamento de elementos tecnológicos, conhecimentos e outros fatores intangíveis. Esses vínculos são resultados da estrutura que a relação atingiu e acabam tornando-se um recurso;

- *A – Actor Bonds* (Conexão dos atores): o nível de interação e a sintonia entre os colaboradores de cada empresa cria a percepção mútua da relação.

Percebe-se que há um paralelo, com alguns momentos de sobreposição, dos tipos de relacionamento B2B e os pontos considerados importantes para sua manutenção. Fica claro também que, apesar do início das relações serem fortemente construídas em laços rasos de cunho financeiro, sua evolução se dá para outra linha. Os autores citados nesta seção convergem para um ponto em comum. Um relacionamento maduro e desenvolvido só acontece quando se ultrapassa o interesse econômico e os agentes começam a entender a relação com um potencial estratégico. Tenbrunsel *et al.* (1999) alerta, porém, que há uma carência de estudos que comparem os diferentes tipos de relacionamentos B2B.

Ao pensar a realidade da relação, que é o objeto deste estudo (oficinas mecânicas e varejo de autopeças local), bem como seu local (no caso, Eunápolis-BA), existe uma característica que merece atenção. O varejo local nesse município é constituído, em grande parte, por empresas de médio e grande porte, enquanto que as oficinas mecânicas geralmente são micro e pequenas empresas, ou seja, é uma relação assimétrica. Chen e Chen (2002) alertam que a diferença na “realidade” de cada empresa, em uma situação de tamanhos muito distintos, pode tornar o relacionamento mais delicado, pois existe a possibilidade de o equilíbrio dessa parceria estar sujeito à objetivos conflitantes. A empresa de menor porte pode acabar ficando “refém” no relacionamento em razão de sua limitação, podendo até mesmo se ver forçada a abrir mão de seus objetivos particulares em prol da outra parte (JOHNSEN; FORD, 2008).

Thomas e Esper (2010, p. 476, tradução do autor) conceituam: “[...] a assimetria de relacionamento refere-se à falta de equilíbrio diádico percebido ou à proporcionalidade de atributos e/ou aos comportamentos de relacionamento”. Para Mouzas e Ford (2004, p. 4 *apud* COLURCIO *et al.*, 2012, p. 705, tradução do autor)

Relações assimétricas são aquelas em que um desequilíbrio no recurso de uma das empresas, ou na maneira como esses recursos são utilizados, permite que uma das empresas seja mais capaz de influenciar a outra, de iniciar mudanças no relacionamento ou de dominar o relacionamento (MOUZAS; FORD, 2004, p. 4 *apud* COLURCIO *et al.*, 2012, p. 705, tradução do autor).

Crosno e Dahlstrom (2008) alertam que, em cenários assimétricos, podem ocorrer comportamentos oportunistas e até mesmo predatórios dos gestores de alguma das partes. Já Cox (2004) adiciona que, em situações assim, as brigas pelo poder é um fator que deve ser monitorado com atenção, pois, ao longo do tempo, podem criar problemas maiores.

Michalski, Montes-Botella e Piedra (2017, p. 940, tradução do autor) enfatizam que “A assimetria pode influenciar negativamente a disposição e a capacidade de uma empresa de colaborar e, além disso, pode ser responsável pela falta de vontade de negociar acordos de longo prazo.” Portanto, é possível inferir que um desequilíbrio em uma relação trará um desconforto aos agentes participantes, e estes, conseqüentemente, ficarão menos propensos a pensar de forma colaborativa.

Pode-se pensar de imediato que uma relação assimétrica sempre será nociva para uma das partes, porém Cimon (2004) argumenta que se a assimetria se tratar de algum conhecimento específico, ela pode ser usada como proteção. As oficinas mecânicas possuem o conhecimento técnico e os profissionais capacitados para a instalação das peças vendidas pelos varejistas locais, apesar da sua assimetria de porte, e isso pode ser um trunfo para manter uma posição de interesse na relação. Afinal, existe uma interdependência entre os varejistas locais e as oficinas. Além disso, a diferente “realidade” dessas empresas pode funcionar como um estímulo para a parte mais fraca na busca pela superação e pelo equilíbrio da relação (THOMAS; ESPER, 2010).

Johnsen e Ford (2008, p. 473) estabelecem sete tipos de assimetrias nas relações B2B: São elas: 1) Mutualidade; 2) Particularidade; 3) Conflito; 4) Inconsistência interpessoal; 5) Cooperação; 6) Intensidade; e 7) Poder e dependência. Retomando a analogia ao estudo objeto deste trabalho, destaca-se a sétima tipologia, em razão do discrepante porte das empresas e sua íntima relação de atividades complementares, que gera a interdependência. Meehan e Wright (2012, p. 677, tradução do autor) esclarecem que o poder em uma relação B2B “é a combinação de fatores individuais, organizacional e relacionais”. Entretanto, reforça-se novamente o que foi dito: nem sempre a assimetria é um fator que gera efeitos negativos.

Um estudo realizado por Lambrecht, Kuhne e Gellynck (2015) com 86 fazendeiros chegou à conclusão de que a assimetria no ambiente em que tais fazendeiros estavam inseridos inibia a inovação. Pode-se considerar esse um efeito negativo. Entretanto, outro estudo realizado por Pérez e Cambra-Fierro (2015) concluiu que muitas companhias de desenvolvimento de *software* na Europa e nos Estados Unidos só conseguiram crescer em razão de suas habilidades em desenvolver um relacionamento de sucesso com grandes empresas, apesar da forte assimetria entre elas.

Portanto percebe-se que a análise de uma situação de relacionamento B2B com características assimétricas não pode ser feita de forma instintiva ou intuitiva. Cada mercado funciona de uma maneira, e seus atores exercem influência de formas variadas. Para alguns mercados, essa característica assimétrica entre empresas pode ser nociva, enquanto que para outros, não. Destaca-se, aqui, que a atitude das firmas frente a relacionamentos em desequilíbrio pode ser fator crucial para um resultado positivo ou negativo. Hoyt e Huq (2000, p. 750, tradução do autor) concluem que “À medida que surgem novas formas de relacionamento entre compradores e fornecedores, novos paradigmas organizacionais devem ser desenvolvidos para explicar sua evolução e como essas mudanças afetam o futuro”.

3.2.2. A relação de interdependência

“Cada relacionamento é interdependente com vários outros relacionamentos, formando, juntos, uma rede” (GADDE; SNEHOTA, 2000, p. 315). À medida que se compreende o ambiente empresarial não como agentes isolados desempenhando seu papel particular, mas como uma cadeia de valor com grande potencial, a interdependência começa a ficar mais clara. A dependência se torna natural à medida que as empresas visam atingir objetivos que não conseguiriam alcançar sozinhas (EYUBOGLU; RYU; TELLEFSEN, 2003).

O entendimento de que o papel de uma organização dentro de uma rede de relacionamentos B2B é muito relevante faz com que a visão sobre o funcionamento do mercado mude, até mesmo da ótica gerencial (HÁKANSSON; SNEHOTA, 1995). Nota-se o enfoque na mudança de percepção quanto às capacidades de uma empresa enquanto ator isolado no mercado, quando ela é comparada a uma perspectiva inserida em um conjunto mais amplo.

Dentro de uma rede, as empresas entram em um conjunto complexo de interdependências com outras empresas. As interdependências verticais surgem entre os parceiros colaboradores que se complementam na produção ou comercialização do produto. Interdependências horizontais surgem entre parceiros que trocam conhecimentos ou recursos para desenvolver novos produtos ou tecnologias ou para promover e distribuir seus produtos. Tais interdependências fortes exigem esforços eficazes de coordenação: o elemento mais crítico para a rede é a coordenação entre unidades que, por mais interdependentes que sejam, ainda mantêm sua autonomia (NASSIMBENI, 1998, p. 545).

Conforme uma rede de relacionamentos se forma, os atores passam a realizar a troca e a cocriação de recursos, ou seja, passam a ser dependentes um do outro (MÖLLER, 2013).

Moller (2013) salienta, ainda, que, em situações de interdependência, os envolvidos podem, ao mesmo tempo, competir ou cooperar, dependendo da estrutura do mercado. Wind e Thomas (2010, p. 113) desenvolveram uma proposta de cinco fatores que levam à interdependência entre empresas. São eles (tradução do autor):

- **Aceleração da globalização:** aumentando a probabilidade das empresas com altos níveis de inovação e eficiência em custo se associarem para a criação de novos modelos de negócios;
- **Achatamento das redes de organizações:** a descente formação de redes entre empresas pode resultar no isolamento ou no confinamento de outras firmas;
- **Perturbação das cadeias de valor:** o fluxo reverso das necessidades do consumidor pode levar à dissolução das cadeias e das redes tradicionais, mudando, assim, as dependências organizacionais;
- **Intensificação do envolvimento governamental:** maior interferência dos estados, na forma de reguladores, modificando as regras e impactando em como as parcerias serão feitas;
- **Fragmentação contínua das necessidades do consumidor:** os consumidores estão cada vez mais específicos em suas demandas, criando novos segmentos de mercado, afetando operações e originando novos modelos de parcerias.

Os autores Wind e Thomas (2010, p. 119) esclarecem que esses fatores não ocorrem isoladamente. Na verdade, eles influenciam uns aos outros. Considerando o avanço tecnológico, em especial o dos meios de comunicação, e a conseqüente facilitação na busca por informações, as relações de interdependência se intensificam ainda mais, pois a procura por um fornecedor ou parceiro substituto se tornou muito mais prática. Dessa forma, as firmas, para criarem um maior valor de suas relações, precisam melhorar sua sintonia, pois à medida que a interdependência aumenta, podem ocorrer mudanças de comportamento e até mesmo do contexto da relação Moller (2013).

Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008, p. 912, tradução do autor) alertam que “[...] em relacionamentos caracterizados por profunda interdependência, os riscos de oportunismo, a baixa coordenação e a insegurança são altos, e o comportamento do parceiro pode ser difícil de monitorar.” Na mesma linha, Gadde e Snehota (2000, p. 315, tradução do autor) dizem que “Quanto maior o nível de envolvimento entre firmas, maior será a interdependência, assim como a probabilidade de haver conflitos de interesses”. Porém o oportunismo pode não ser

um problema, caso a relação seja altamente harmônica e ambas as partes comprometidas com o resultado (PROVAN, 1993).

Apesar dos riscos envolvidos com a interdependência entre firmas, existem oportunidades e benefícios nessa ligação. Afinal, de certa forma, uma empresa sempre depende de algum parceiro (CANIËLS; GELDERMAN, 2007). Parcerias bem direcionadas e geridas podem tornar as empresas mais competitivas, aumentando seu potencial e seu alcance de mercado (SAMBASIVAN *et al.*, 2011). Uma relação de interdependência mais equilibrada pode ser positiva ao ponto até mesmo de se automonitorar, inibindo comportamentos predatórios (KUMAR, 1996). Por outro lado, enquanto parcerias mais igualitárias tendem a ter maior eficiência, uma relação muito desigual pode desestimular a parte mais afetada, causando até mesmo o término da relação (GRIFFITH *et al.*, 2017). Porém, quando a relação de interdependência entre duas firmas existe há muito tempo, padrões de comportamento dos atores tendem a manter o relacionamento sob controle (PROVAN, 1993).

Ao se observar a jornada do consumidor neste mercado, pode-se perceber que realmente existe uma alta interdependência entre as oficinas mecânicas e os varejistas locais. Nenhum dos dois negócios, se isolados da rede, conseguem solucionar o problema final, que é a manutenção de um veículo, pois uma parte possui o produto físico (peças automotivas) e a outra o serviço de instalação. Então, por causa desse alto grau de dependência, será preciso manter um relacionamento eficiente, com comprometimento mútuo (CHAI *et al.*, 2019). Possuir uma estrutura de interação eficiente, em que, de fato, haja cooperação entre os agentes, propicia maior potencial para o alcance de resultados, assim como acesso a recursos que talvez não fosse possível, caso a parceria não existisse (TURNER *et al.*, 2000).

Um estudo realizado por Jambulingam, Kathuria e Nevin (2011) com 1.700 empresas da NAPM (National Association of Purchasing Management) nos Estados Unidos concluiu que o compartilhamento de objetivos e o reconhecimento do valor do parceiro são fatores de alta relevância para o sucesso de uma relação. Congruente a essa constatação, Sambasivan *et al.* (2011, p. 554) apontam que pesquisas anteriores consideram três construtos de interdependência muito importantes: 1) Interdependência de tarefas; 2) Interdependência de objetivos; e 3) Interdependência de recompensas. Chai *et al.* (2019) observam que os relacionamentos entre empresas não são situações de simples entendimento. Apesar de ser comum que cada empresa queira ganhar mais em uma relação de parceria, trata-se do gerenciamento da esperada cooperação e da possível competição na busca pelo equilíbrio.

Nesse sentido, uma pesquisa feita por Izquierdo e Cillán (2004) analisou as relações com fornecedores da indústria automotiva Renault, na Espanha. O estudo mostrou que estabelecer relações de longo prazo é indicado para situações de interdependência confiança mútua. Os autores perceberam ainda que a reciprocidade entre os parceiros e seu alinhamento estratégico são fatores muito importantes para maior aficiência. Stebbings e Braganza (2009) destacam que situações de interdependência criam uma capacidade de adaptação dos agentes à medida que refletem sobre e refinam seu métodos e processos. A capacidade de constante adaptação dos atores, à medida que compreendem as interligações de sua relação, potencializam a parceria (GUERCINI *et al.*, 2014).

Portanto é possível concluir que relações de interdependência no mercado acabam por ser inerentes à realidade, pois, afinal, as empresas estão conectadas por suas necessidades (HÁKANSSON; SNEHOTA, 1995). Esse cenário não tem um padrão de resultado positivo ou negativo, pois isso dependerá da postura de cada agente em perceber seu papel, seus potenciais e suas oportunidades na rede. É fato, portanto, que os relacionamentos podem ser benéficos ou maléficos, dependendo do nível de igualdade da dependência entre as partes. Bantham. Celuch e Kasouf (2003, p. 273, tradução do autor) concluem que “entender o funcionamento das parcerias entre empresas continuará a ser um tópico significante na literatura de negócios”.

3.2.3. Vantagem colaborativa

Basicamente, a vantagem colaborativa significa a capacidade que uma associação de firmas possui para atingir determinados resultados que uma empresa, caso estivesse sozinha, não seria capaz de alcançar (HUXHAM; VANGEN, 2003). A associação de empresas pode ser um fator apenas para a solução de um problema de escassez de recursos. Entretanto, uma parceria pensada estrategicamente tem a capacidade de ir muito além. Roja e Nastase (2013) pontuam que, na verdade, as empresas sempre colaboraram umas com as outras, a grande questão está nas diversas estruturas de relacionamento construídas e nas mudanças internas sofridas. Kanter (1994, p. 105-106) propõe cinco níveis que uma relação entre empresas deve atingir para a existência de uma colaboração eficiente. São eles:

- Integração estratégica;
- Integração tática;

- Integração operacional;
- Integração interpessoal;
- Integração cultural.

Nota-se que não se trata de uma tarefa simples, pois envolve desde as diretrizes estratégicas e táticas de cada negócio, passando por sintonia operacional e pessoal até a congruência cultural. Entretanto alianças colaborativas podem ajudar os participantes a minimizarem fraquezas e construir vantagens competitivas no mercado que atuam (PALAKSHAPPA; GORDON, 2007).

Huxham e Vangen (2005, p. 5-6) destacam seis vantagens em se possuir uma parceria colaborativa: 1) Acesso a novos recursos; 2) Risco compartilhado; 3) Maior eficiência; 4) Coodenação e uniformidade; 5) Aprendizado contínuo; e 6) Moral elevado. Observa-se que todos os seis fatores propostos necessitam de elevado empenho de ambas as partes para serem mantidos. E nesse ponto pode não ser tão claro estabelecer os objetivos comuns da parceria, pois há uma linha tênue entre os objetivos individuais de cada empresa (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2016).

Ao considerar as oficinas mecânicas que no local de estudo (Eunápolis-BA) são predominantemente micro e pequenas empresas, esse cenário pode ser ainda mais desafiador. Palakshappa e Gordon (2007, p. 264, tradução do autor) alertam que “pequenas empresas podem não possuir os recursos internos necessários para responder às ameaças e aproveitar as oportunidades do mercado”. Na mesma linha, Deboçã e Martins (2015) destacam a importância das alianças para as pequenas empresas, aumentando sua capacidade competitiva, pois geralmente estão em posições de desvantagens aos concorrentes de maior porte. Porém Huxham e Vangen (2005, p. 13, tradução do autor) salientam que “A vantagem colaborativa é uma atividade que consome um alto volume de recursos, e só deve ser considerada quando realmente ‘valer a a pena’ o risco envolvido”. Logo, antes de assumir o compromisso de uma parceria, as empresas devem se esforçar para valorar os benefícios dessa nova estrutura (CULLEN; JOHNSON; SAKANO, 2000).

A colaboração organizacional pode ser tratada e intimamente relacionada ao fenômeno da globalização, que significa essencialmente o desaparecimento de distâncias e limites organizacionais. A globalização não é apenas o desaparecimento das organizações demarcadoras de fronteiras, mas também geradora de novos espaços onde as organizações colaboram usando seu potencial individual por meio de sinergias (ROJA; NASTASE, 2013, p. 359, tradução do autor)

Essa constatação de Roja e Nastase é facilmente percebida ao se considerar o volume de empresas que atuam em diversos países por meio de alianças operacionais. Um clássico exemplo é a indústria automobilística, que originalmente operava de forma verticalizada (produção própria de praticamente todos os componentes do veículo) e hoje opera fortemente horizontalizada (cadeia de parceiros produzindo diversas peças). Uma situação assim só é possível com alto grau de integração e sintonia entre os agentes por meio de processos, sistemas e objetivos estratégicos.

O aumento da competitividade global tem forçado as empresas a se reorganizarem. Uma das formas encontradas para encarar essa realidade é a formação de alianças estratégicas (CHAN; YEE-LOONG CHONG; ZHOU, 2012; NETO; GOMES, 2015). As empresas, portanto, deixaram a percepção individual de lado e começaram a olhar para fora, a fim de se adaptarem às novas demandas do mercado (CAO; ZHANG, 2011). A composição de conexões entre empresas deve, assim, buscar o incremento do valor em comparação às empresas isoladamente, aumentando as perspectivas do grupo como um todo (CAO; ZHANG, 2010). Lambert, Knemeyer e Gardner (2004) salientam que o nível de sintonia e interação entre firmas pode chegar a um ponto em que é difícil distinguir a rede como sendo composta por empresas diferentes.

Pode-se concluir que a importância em estruturar alianças estratégicas está cada vez mais evidente. Entretanto, não se deve esquecer de que para estabelecer um relacionamento íntimo, capaz de encarar a complexidade do mercado, as empresas precisam construir altos níveis de confiança mútua (KIM, 2015), afinal é importante haver cumplicidade entre os participantes. Um estudo realizado por Dong e Glaister (2006), visando entender os critérios na seleção de parceiros por empresas chinesas, destacou a confiança como sendo um dos aspectos importantes das alianças. É necessário que as intenções entre as partes em um relacionamento B2B seja muito transparente, caso contrário, podem acontecer conflitos (PARKHE, 1993).

À medida que as interações entre as empresas vão ocorrendo e os parceiros adquirem mais conhecimento um do outro, a percepção de confiança começa a ser construída entre eles (SAXTON, 1997). Para Dyer e Chu (2003, p. 58, tradução do autor), o conceito de confiança é “a crença que uma parte tem que a outra parte não irá explorar suas vulnerabilidades no relacionamento existente”. Mohr e Puck (2013) vão além e acreditam que confiança e desempenho são vias de mão dupla dentro de uma relação B2B. Cullen, Johnson e Sakano

(2000, p. 237) fornecem oito conselhos para que uma empresa construa uma aliança estratégica de longo prazo. São eles:

1. Escolher um parceiro que valorize a confiança;
2. Buscar um nível de confiança e comprometimento apropriado aos objetivos da parceria;
3. Entender que o comportamento e a interação no relacionamento servem como um sinal para avaliar a confiança no parceiro;
4. Gradativamente, compartilhar objetivos de curto e longo prazo;
5. Buscar situações mutuamente benéficas;
6. Ser paciente no desenvolvimento da confiança e do comprometimento;
7. Investir em treinamento cruzado;
8. Investir em comunicação direta.

O fato é que, para duas empresas se sentirem igualmente confortáveis em uma aliança estratégica, devem estar presentes tanto fatores tangíveis, como objetivos e informações compartilhadas, quanto aspectos intangíveis, como confiança e comprometimento mútuo. Dessa forma, é possível que a parceria se autofiscalize, pois ambas as partes enxergam benefícios, potenciais e perspectivas que valham a pena buscar.

3.3. A decisão de compra B2B

Os fatores que influenciam na decisão de compra entre empresas possuem fortes ligações com aspectos do comportamento do consumidor tanto B2C e B2B. Haubmann (2016) observa que, tratando-se de *business-to-customer*, a noção de um comportamento puramente racional começou a mudar com o crescimento do conceito de *branding* próximo aos anos 1950. Porém, continua o autor, essa mesma percepção só ocorreu do ponto de vista *business-to-business* próximo aos anos 2000 (HAUBMANN, 2016). É importante relembrar que as firmas são constituídas de seres humanos que tomam boa parte das decisões e, portanto, estão sujeitos a influências não somente lógicas, mas também subjetivas. Lynch e De Chernatony (2004) reforçam que, de maneira geral, os compradores nas empresas tendem a lidar com a decisão de compra de forma mais racional quando comparados aos consumidores comuns, entretanto, complementam os autores, não significa que eles não sejam afetados por fatores emocionais.

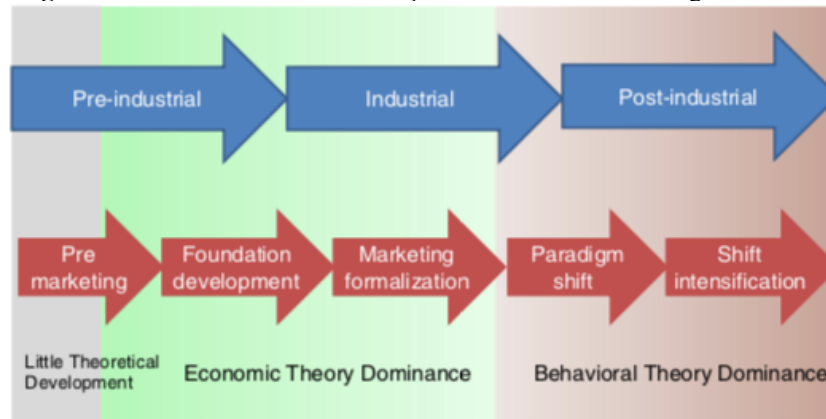
O comportamento do consumidor e a forma como ele realiza sua decisão de compra são pontos importantes a serem conhecidos pelas empresas, especialmente pelos varejistas. Nathwani (2017) comenta que a maneira como o cliente se comporta está ligada a suas decisões e ações que afetam sua forma de comprar. Pandey e Verma (2015) acrescentam dizendo que fatores como atitude dos colaboradores, localização do negócio e ambientação são características muito relevantes na consideração do consumidor. Além disso, o aspecto econômico também influencia no ato de comprar, pois afeta a satisfação final de todo o processo (BRATULESCU; VASILACHE, 2014). O cliente realiza uma comparação dos custos envolvidos nos processos, considerando tanto questões financeiras quanto sua experiência na pesquisa, análise e comparação de benefícios (LALA; CHAKRABORTY, 2015). Percebe-se que analisar o comportamento do consumidor envolve diversas ponderações, tendo em vista a complexidade humana.

Uma pesquisa realizada por (BROWN *et al.*, 2011), com o intuito de compreender a relação entre risco de aquisição e sensibilidade à marca, concluiu que ambos os fatores, objetivos e subjetivos, têm influência na decisão de compra B2B. A percepção quanto à forma que a decisão de compra é tomada não é óbvia ou, muitas vezes, clara e objetiva, tendo em vista as particularidades dos agentes envolvidos, como observam Kotler e Pfoertsch:

Esqueça o homem de negócios inteiramente racional e perfeito. Eles não existem mais, se é que existiram. Somos todos seres humanos com nossas moções e sentimentos, e isso nos torna automaticamente suscetíveis às marcas, estando em casa ou no trabalho (KOTLER; PFOERTSCH, 2006, p. 58, tradução do autor).

Entretanto, apesar da discussão atual dar muita atenção aos fatores subjetivos, em detrimento dos fatores lógicos, do comportamento de compra no ambiente B2B, as pesquisas iniciais não tinham essa percepção. Pelo contrário, “as primeiras teorias de marketing *business-to-business* eram basicamente um espelho da teoria econômica” (WEBSTER JR; WIND, 1972, p. 13, tradução do autor). A decisão de compra do indivíduo se voltava a aspectos puramente racionais, sem a influência de fatores subjetivos (PATTI; HARTLEY; KENNEDY, 1991). Hadjikhani e LaPlaca (2013, p. 295) construíram uma análise histórica da evolução teoria de marketing B2B, como demonstra a figura 3:

Figura 3: Análise histórica da evolução da Teoria de Marketing B2B



Fonte: HADJIKHANI; LAPLACA, 2013, p. 295

Nota-se que, até a fase industrial, ainda predominava a teoria econômica. Nesse período, Webster Jr e Wind (1972, p. 13) apresentam quatro diretrizes que influenciam na decisão de compra empresarial. São eles:

- a) **Individual:** busca pelo menor preço;
- b) **Social:** encontrar as especificações desejadas;
- c) **Organizacional:** política em relação à preferência por fornecedor local
- d) **Ambiente:** antecipação das mudanças de preço

Percebe-se o foco muito maior nas capacidades racionais dos compradores em sua tomada de decisão do que em aspectos qualitativos.

Observando novamente a figura 3, na fase pós-industrial é onde a teoria comportamental passa a ter maior atenção. Desse período até a atualidade, o mundo foi marcado por intesos avanços tecnológicos, em especial, como já destacado anteriormente, as melhorias em comunicação e o acesso à informação. Wiersema (2013) nota que a maneira como o consumidor B2B toma sua decisão também mudou, pois os compradores das empresas, agora, possuem muito mais informações e acesso às alternativas.

É válido destacar que não está se afirmando que os aspectos econômicos no processo de compra perderam validade a partir do surgimento da teoria comportamental. Na verdade, o que ocorre é a ampliação da visão dos fatores de influência. Assim, a complexidade do processo de decisão de compra se dá justamente pelo impacto da junção de pontos tanto racionais quanto subjetivos nas compras B2B (BAGOZZI, 2006). Lilien (2014) observa as diferenças desses aspectos na decisão de compra:

É bastante comum diferenciar entre modelos de comportamento do consumidor e modelos de compra organizacional que resultam de algumas diferenças importantes na maneira como indivíduos e organizações compram. Primeiro, a demanda organizacional é derivada. Os produtos são comprados pelas organizações para atender às necessidades de seus clientes. A compra por impulso é muito menos comum na compra organizacional e é claramente afirmada. Critérios objetivos, como atender às necessidades e cronogramas de produção com um produto de custo mínimo (ou "oferta" para incluir a combinação de produto físico e serviço ao redor), geralmente conduzem o processo de escolha (LILIEN, 2014, p. 371, tradução do autor)

Percebe-se, novamente, a influência de fatores racionais e subjetivos no processo de decisão de compra, apesar das diferenças dos atores (indivíduos e empresas). Uma pesquisa realizada pela *Corporate Executive Brand Company* em parceria com o Google indicou que compradores no ambiente B2B, com forte conexão pessoal com as marcas, possuíam maiores níveis de consideração, fazendo com que as aquisições fossem menos sensíveis a preços (NATHAN; SCHMIDT, 2013). A partir do momento que existe uma interação entre um consumidor e uma marca e, naturalmente, uma equipe de vendas, as emoções passam a gerar influência (SINGH; VENUGOPAL, 2015). Kemp *et al.* (2018) observam que uma conexão pessoal forte pode ser parte integrante do processo de decisão de compra organizacional. As empresas devem, portanto, complementar os autores, pensar em diferentes formas de se conectar aos clientes de maneira emocional e pessoal.

Ao se tratar de questões lógicas e racionais (aspectos econômicos), são mais práticas a medição e a delimitação. Tratando-se de aspectos subjetivos, como as emoções, torna-se menos direto chegar a uma conclusão. Porém outra pesquisa realizada por Pandey e Mookerjee (2018) com compradores de indústrias B2B evidenciou novamente a grande relevância de características emocionais e relacionais na tomada de decisão. Logo, mesmo que demande mais empenho para a descoberta, conhecer as influências subjetivas da relação pode colaborar para o esclarecimento de potenciais e oportunidades no relacionamento. Assim, Guercini *et al.* (2014, p. 8, tradução do autor) conclui que “observar como os comportamentos de interação se entrelaçam e se desenrolam pode permitir identificar como as duas partes se confrontam e se influenciam”. Não se deve, portanto, limitar-se à apenas uma esfera da interação, mas sim conhecer o nível de conexão de cada vertente (relacional/emocional e econômica) na relação entre as empresas.

4. METODOLOGIA

Objetivando a melhor compreensão do método escolhido e seu alinhamento com a revisão de literatura, foi construída, com base em Mazzon (1981), uma matriz de amarração dos conceitos teóricos utilizados na pesquisa e sua ligação com os objetivos do trabalho.

Conceito/constructo	Autores	Principais tópicos	Objetivo de pesquisa
Jornada do consumidor B2B	Morgado (2017); Norton e Pine (2013); Court <i>et al.</i> (2009); Lemon e Verhoef (2016); Lilien (2016); Mora Cortez e Johnston (2017); Wind e Thomas (2010).	1) Importância da jornada do consumidor; 2) Evolução da jornada do consumidor; 3) Diferença das jornadas B2C e B2B.	(1) Identificar os fatores relevantes para as oficinas mecânicas na decisão de compra de autopeças no varejo local. (2) Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.
Relacionamento B2B	Håkansson e Snehota (1995); Huang e Wilkinson (2013); Hadjikhani e Laplaca (2013); Webster (1992); Pansari e Kumar (2017); Desai (2018); Peinado <i>et al.</i> (2012); Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008); Kanter (1994); Gadde e Snehota (2000).	1) Conceito de relacionamento B2B; 2) Evolução dos estudos B2B; 3) Potencial de um relacionamento B2B; 4) Confiança e dependência.	(2) Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.
Tipologias de relacionamento B2B	Morgan e Hunt (1994); Laaksonen, Pajunen e Kulmala (2008); Webster (1992); Håkansson e Snehota (1995); Chen e Chen	1) Tipos de parcerias; 2) Relações B2B baseada em confiança x interdependência; 3) Modelo ARA; 4) Relações assimétricas.	(2) Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.

	(2002); Johsen e Ford (2008); Mouzas e Ford (2004) <i>apud</i> Colurcio <i>et al.</i> (2012).		
Interdependência	Nassimbeni (1998); Gadde e Snehota (2000); Moller (2013); Wind e Thomas (2010); Sambasivan <i>et al.</i> (2011); Chai <i>et al.</i> (2019).	1) Dependência entre empresas; 2) Cocriação de valor; 3) Competição e cooperação; 4) Fatores que levam à interdependência; 5) Alinhamento estratégico.	(2) Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.
Vantagem colaborativa	Kanter (1994); Huxham e Vangen (2005); Roja e Nastase (2013); Cao e Zhang (2011); Cullen, Johnson e Sakano (2000).	1) Integração; 2) Benefícios de uma parceria; 3) Compartilhamento de risco; 4) Competitividade; 5) Alianças estratégicas; 6) Confiança.	(2) Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local.
Decisão de Compra B2B	Haubmann (2016); Kotler e Pfoertsch (2006); Webster Jr e Wind (1972); Hadjikhani e Laplaca (2013); Lilien (2014); Guercini <i>et al.</i> (2014).	1) Teoria Racional e Teoria Comportamental; 2) Fatores de influência na decisão de compra B2B; 3) Fatores racionais e relacionais.	(1) Identificar os fatores relevantes para as oficinas mecânicas na decisão de compra de autopeças no varejo local.

Quadro 1 - Matriz de amarração de Mazzon (1981)

Fonte: Autoria própria com base em Mazzon (1981)

O método de pesquisa utilizado foi o qualitativo de finalidade exploratória, com os procedimentos de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas que, segundo Belei *et al.* (2008, p. 189) são “[...] direcionadas por um roteiro previamente elaborado

composto geralmente por questões abertas [...]” foram realizadas diretamente com os responsáveis pelas aquisições nas oficinas mecânicas. Entende-se que esses profissionais, por lidarem diretamente com o processo de decisão de compras, são os mais aptos para esclarecer os objetivos da pesquisa. Creswell (2007, p. 188) observa que “[...] a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador geralmente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes [...]”.

O local de estudo é a cidade de Eunápolis-BA, cidade localizada no extremo sul do estado da Bahia, com população estimada para 2019 em 113.380 habitantes (IBGE, 2019). A frota de automóveis em 2018 era de 15.893 (IBGE, 2019). A cidade exerce papel importante na microregião, pois centraliza um bom volume de serviços de saúde e educação, além de um varejo variado. Ao somar as cidades circunvizinhas (Guaratinga, Itabela, Porto Seguro, Itagimirim, Itapebi, Belmonte e Santa Cruz Cabralia), a população da microregião atendida chega à cerca de 355 mil pessoas e uma frota de cerca de 41.000 automóveis (IBGE, 2019).

Outro fator relevante para se realizar a pesquisa no local escolhido é a falta de estudos voltados para a temática proposta e direcionado para o setor de autopeças. Foi realizada pesquisa, inclusive junto às instituições de ensino superior e aos órgãos públicos da cidade e não foi encontrado nenhum trabalho com o objetivo proposto neste. Um último fator considerado no momento da definição do local de estudo foi a capacidade de se levantar os dados relevantes para a pesquisa. O autor atua profissionalmente no mercado varejista de autopeças local, o que contribuiu para o desenvolvimento do trabalho de campo.

O público da pesquisa (oficinas mecânicas) foi dividido em três segmentos, a fim de se observar a possível existência de características que diferem seu processo de compra. São eles:

- **Profissionais autônomos:** oficinas com até duas pessoas, em que o próprio proprietário é mecânico e conta com um auxiliar. Essa realidade é muito presente no setor e na região de estudo (Eunápolis-BA). Com o surgimento da categoria MEI (Micro Empreendedor Individual), facilitou-se a formalização da atividade por este segmento, antes dominado pela informalidade;
- **Oficinas com três a seis colaboradores:** pequenos negócios que estão fortemente presentes na região de estudo. Este segmento é mais estruturado do que o anterior, mas muitas vezes o proprietário ainda trabalha como mecânico;

- **Oficinas com sete ou mais colaboradores:** empresas mais robustas que, apesar de menos presentes no local de estudo, possuem maior capacidade produtiva. Atendem fortemente clientes do tipo pessoa jurídica, possuindo maior nível de gestão e controle.

Seguindo o método de amostragem por conveniência e objetivando cobrir as tipologias existentes no mercado, foram escolhidas quinze empresas (cinco de cada categoria) para participar da pesquisa.

Primeiramente foi elaborado um roteiro experimental e, então, uma pesquisa piloto para testar a qualidade da segmentação e das perguntas propostas. Foram realizadas três entrevistas teste, sendo uma para cada segmento. Com o aprendizado obtido pela pesquisa piloto, foi possível refinar não somente o roteiro como a forma de abordagem e condução das entrevistas (SILVA FILHO; BARBOSA, 2019). Assim, o roteiro final elaborado para a pesquisa (Apêndice A) é conceitualmente dividido em dois focos complementares, a fim de responder aos objetivos específicos do trabalho. As questões 1 e 2 foram voltadas especificamente para a avaliação dos aspectos relevantes na decisão de compra B2B das oficinas mecânicas no varejo de autopeças local. As questões 3 a 8 têm o objetivo de compreender a percepção das oficinas quanto ao relacionamento com os varejistas. Lilien (2016) observa que a obtenção de dados em pesquisas em cenários B2B é mais desafiadora, pois as características das relações nesse cenário não são tão diretas como no caso do B2C.

Salienta-se que a pesquisa e seus objetivos foram devidamente explicados aos participantes antes do início de cada conversa, além de ter sido dada a garantia da privacidade quanto aos nomes das empresas. Buscou-se a maior transparência possível com os entrevistados, a fim de tornar a conversa confortável e fluida e permitir ao participante conduzir as respostas de forma livre no intuito de se obter o máximo de *insights* (ARSEL, 2017). Os encontros tiveram seu áudio gravado sob autorização expressa dos entrevistados e transcritos com o único fim de facilitar ao pesquisador a análise das informações obtidas. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 25 minutos, totalizando 104 páginas de material transcrito, sendo utilizado o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para avaliação dos dados encontrados.

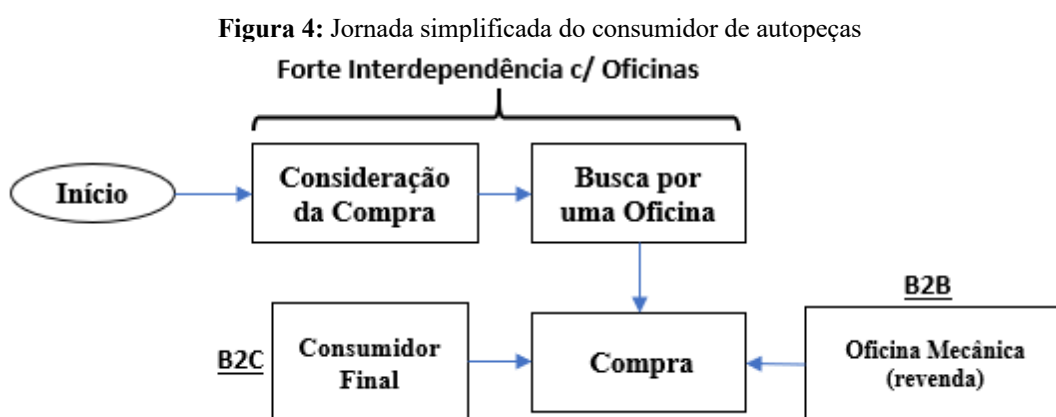
Portanto, consolidando as informações obtidas no processo de entrevistas com os três segmentos propostos e realizando as comparações oportunas, será possível identificar pontos convergentes e divergentes na relação B2B. Griffin (2012) nota que o método de pesquisa

qualitativo é apropriado para estudos voltados ao relacionamento B2B devido à variedade de características existentes em razão dos diversos cenários possíveis. Dessa forma, espera-se tornar mais nítido os aspectos considerados importantes pelas oficinas mecânicas na relação com os varejistas de autopeças local, aspectos estes relacionados à decisão de compra e à percepção quanto ao relacionamento existente entre estas empresas.

5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

No Brasil até agosto de 2018, segundo o Relatório de Frotas - RENAVAL do Departamento Nacional de Trânsito, existem mais de 99 milhões de veículos automotores, sendo que, na Bahia, estado com 14,8 milhões de habitantes (IBGE, 2016) e local de estudo, há mais de 4 milhões (DENATRAN, 2018), o que resulta em um veículo para cada 3,7 pessoas. Quanto ao comércio e serviço, segundo o Relatório Anual de Serviços e Comércio do IBGE, em 2016 havia 105.160 empresas de comércio de peças que movimentaram R\$ 98,8 bilhões, e 64.591 empresas de serviços de manutenção de veículos que movimentaram R\$ 13,3 bilhões (IBGE, 2016) um número bastante expressivo. Entretanto, além de informações de frota, faz-se importante contextualizar como se caracteriza a jornada do consumidor nesse mercado.

Portanto, antes de se entrar de fato nos resultados obtidos durante a pesquisa de campo e as entrevistas, criou-se um esquema simplificado de como se dá a jornada de compra nesse mercado. Para tanto, ilustrou-se, na figura 4 a seguir, o processo de compra de autopeças de forma simplificada:



Fonte: O próprio autor

Nota-se que existem dois caminhos: o primeiro que se caracteriza como B2C, onde o próprio consumidor se desloca aos varejistas e efetua a compra; e o segundo, de caráter B2B, em que o cliente final nem mesmo chega a ter contato com o varejista, sendo que a própria oficina se torna o cliente do varejo. Constitui-se a análise desse segundo (B2B) o objetivo do estudo.

É importante salientar que, qualquer que seja o caminho percorrido, o contato com uma oficina mecânica é inevitável, como demonstrado na figura 4, tornando-se um ponto crítico da jornada. Essa intermediação passa a ser óbvia ao se pensar que, para se executar o diagnóstico do problema e a instalação das peças no veículo, é necessário conhecimento técnico específico, ou seja, um profissional mecânico, não podendo ser realizado, normalmente, pelo proprietário do carro.

Outro ponto característico desse processo, e que se torna muito relevante na relação B2B entre os varejistas e as oficinas, é a frequência de compra. Diferentemente de outros mercados, onde a quantidade de pedidos de compra entre duas empresas pode se dar em periodicidades mensais, trimestrais ou até mesmo anuais, na relação entre oficinas e varejistas a dinâmica é outra. As interações de compra nesse mercado chegam a ser diárias. A grande variedade de carros e peças de reposição existentes faz com que as oficinas, muitas vezes por limitações financeiras ou mesmo por espaço físico inadequado, não tenham a capacidade de criar um estoque de mercadorias para revender. Dessa forma, acabam realizando suas compras junto aos varejistas considerando a demanda imediata do cliente. Logo, o número de vezes que as oficinas precisam realizar aquisições de mercadorias e, conseqüentemente, interagir com os varejistas é alto.

Assim, para atender às demandas desse mercado, é necessária a participação tanto dos varejistas como dos prestadores de serviço, fazendo com que a relação entre essas duas firmas seja vital. Dessa forma, pode-se considerar que existe uma forte interdependência entre o varejo de autopeças e as empresas de manutenção veicular, haja vista que nenhum dos dois agentes, se isolados, são capazes de solucionar o problema do consumidor final, que é o reparo de seu veículo.

6. RESULTADOS

Os resultados e as análises serão apresentados inicialmente para cada um dos segmentos, ocorrendo discussões comparativas, com embasamento teórico, gradativamente. Buscou-se alinhar as percepções e as análises com base especialmente no proposto pelos autores já citados na matriz de amarração apresentada na seção de metodologia (vide quadro 1). Pretendeu-se, porém, trazer para esta seção outros autores e estudos que estão em sintonia com o objetivo deste trabalho e que reforçam as proposições dos autores citados anteriormente.

Os dados encontrados em cada segmento foram organizados em duas subseções que se complementam. A primeira, foco das questões 1 e 2 do roteiro de entrevista (vide Apêndice A), voltada diretamente para os fatores que influenciam a decisão de compra B2B entre as oficinas mecânicas e o varejo local. A segunda, foco das questões 3 a 8 do roteiro, voltada para as percepções e expectativas das oficinas quanto ao relacionamento B2B com as lojas da cidade. Além disso, há uma seção final voltada a comparativos adicionais entre os três segmentos, os quais foram considerados relevantes.

Visando preservar a identidade dos entrevistados, os nomes dos participantes serão substituídos por códigos no formato “S#X”. No lugar do “#” constará o número do segmento (1, 2 e 3), e substituindo o “X” haverá uma letra, seguindo a ordem alfabética, que diferencie cada empresa. Logo, as oficinas com 3 a 6 funcionários que, conseqüentemente, se encaixam no segmento 2, por exemplo, serão identificadas pelos códigos S2A, S2B, S2C e assim respectivamente.

6.1. Segmento 1: Profissionais autônomos

6.1.1. Fatores de influência na decisão de compra

Os profissionais autônomos, quanto à questão dos fatores relevantes para sua decisão de compra, na visão geral, mostraram-se influenciados mais por aspectos racionais quando destacam “Preço”, “Qualidade do produto” e “Garantia facilitada” (questão 1, Apêndice A). Em um total de quinze registros (três apontamentos de cada um dos cinco participantes deste segmento), esses fatores aparecem dez vezes. Já os pontos relacionais (que envolvem o

relacionamento), quando destacam “Atendimento / Relacionamento com vendedor” e “Parceria existente”, por sua vez, aparecem apenas cinco vezes. A tabela 1 a seguir demonstra essas evidências:

Tabela 1: Ranking dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 1: Autônomos

Empresas	1º	2º	3º
S1A	Qualidade do produto	Preço	Parceria existente
S1B	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Preço
S1C	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Preço
S1D	Parceria existente	Preço	Qualidade do produto
S1E	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Garantia facilitada

Fonte: O próprio autor

Entretanto, ao observar a mesma tabela 1 sob a percepção do *ranking* de importância dos fatores de influência, a conclusão passa a não ser tão direta. A primeira posição no grau de importância, e a de mais peso naturalmente, apresenta um resultado oposto ao geral, sendo ocupada majoritariamente por aspectos relacionais (Atendimento/Relacionamento com vendedor e Parceria existente). Logo, para os autônomos, os aspectos relacionais são qualitativamente mais importantes na sua tomada de decisão do que os aspectos racionais. Reforça-se, porém, que não se está excluindo a importância dos aspectos racionais, afinal eles dominam amplamente as posições 2 e 3 no *ranking*. Pansari e Kumar (2017) salientam que, para se chegar ao engajamento do consumidor, envolvem-se tanto aspectos transacionais como de relacionamento. Portanto, foi necessário ir além e entender os detalhes de cada um desses pontos destacados (Apêndice A, questão 2).

No quesito “Atendimento / Relacionamento com vendedor”, a velocidade no processo de compras e o conhecimento do profissional de vendas quanto ao produto foram apontados como essenciais para a decisão de compra dos autônomos. Tendo em vista que o profissional autônomo depende basicamente de si, ou seja, de sua hora/homem para a geração de receita, quanto mais veloz e assertiva a experiência de compra for, maior será a eficiência de tempo. Os entrevistados destacaram que varejistas que possuem o processo de atendimento muito lento prejudicam fortemente a produtividade. Isso faz com que muitas vezes eles estejam dispostos a pagar até mesmo mais caro em outras lojas. Aliada a isso, uma equipe de vendas com baixo conhecimento técnico sobre a mercadoria (peças automotivas) cria um risco de incompatibilidade do produto com o veículo do cliente. Casos assim muitas vezes só são

descobertos no momento da instalação, em razão da grande variedade de peças e modelos existentes, obrigando-os a retornar à loja. Essa situação se torna ainda mais sensível devido a carência de meios de transporte próprios desses profissionais, como motocicletas ou automóveis.

A questão da “Qualidade do produto”, outro apontamento frequente (cinco de quinze), demonstrou sua importância em duas óticas. A primeira está relacionada à questão financeira. Os autônomos afirmam que evitar a incerteza quanto à longevidade do serviço executado no veículo de seu cliente é vital para se evitar retornos. Esses retornos, em função de problemas provenientes dos produtos de má qualidade, forçam-nos a investir o tempo em um serviço que não será remunerado. Além disso, será necessária a solicitação da garantia junto ao varejista em que eles adquiriram a peça, o que demandará ainda mais “desperdício” de seu tempo. Observa-se, porém, que, apesar disso, o ponto “Garantia facilitada” é destacado em apenas um dos quinze apontamentos, e na terceira posição (empresa S1E). O segundo argumento que sustenta a importância da “Qualidade do produto” na decisão de compra está relacionado à reputação. Os profissionais desse segmento destacam que o transtorno que um retorno de serviço gera no cliente impacta diretamente na percepção de confiança deste em relação à sua qualificação.

Uma característica peculiar desse segmento é que os estabelecimentos geralmente são nomeados com o próprio nome do profissional (Mecânica Fulano, Oficina Beltrano). Dessa forma, a noção de marca está diretamente ligada à pessoa. Logo, a manutenção da reputação é, naturalmente, ainda mais relevante.

O aspecto “Preço”, por sua vez, aparece sempre ligado à possibilidade de maior lucro no momento da revenda. Os profissionais autônomos afirmam que a revenda da peça é um complemento importante na receita final, e que quanto menor o preço conseguido, melhor será a sua margem de lucro. Salienta-se, porém, que nenhum dos entrevistados posiciona o “Preço” em primeiro lugar no grau de importância, apesar desse objetivo financeiro. A percepção de relevância para esse ponto não é tão elevada quando comparada ao “Atendimento / Relacionamento com vendedor” e à “Qualidade do produto”, por exemplo.

Quanto ao ponto “Parceria existente”, destacado somente por um dos profissionais (S1A) e na terceira posição, teve sua justificativa unicamente pelo fato de a oficina funcionar em um imóvel cedido por um varejista em troca da “fidelização” na compra de peças. Assim, a parceria “pesa” na sua decisão de compra, pois é necessário “cumprir o acordado”, relatou o

entrevistado. Entretanto, a visão desse profissional é que essa prática não é saudável, pois o faz se sentir refém de uma única loja.

Portanto é possível notar que, no que diz respeito aos fatores que levam à decisão de compra dos profissionais autônomos, aspectos que resultam em maior produtividade e que garantam a manutenção de sua reputação são muito importantes. Nota-se, ainda, que, apesar da forte influência dos fatores racionais (econômicos) na decisão de compra desse segmento, há também a presença muito relevante de fatores qualitativos. Um mercado com essa complexidade exige adaptação contínua no relacionamento entre seus agentes, caso contrário, atritos e até mesmo o encerramento das interações podem acontecer (COUGHLAN *et al.*, 2003).

6.1.2. O relacionamento com os varejistas locais

Após o entendimento das motivações internas que levam os profissionais autônomos a comprarem peças, buscou-se compreender qual a percepção destes quanto ao relacionamento com os varejistas locais. Para tanto, as questões 3, 4 e 5 do roteiro de entrevistas (Apêndice A) buscaram verificar a percepção desse segmento em relação ao entendimento dos varejistas quanto às suas necessidades, as possíveis ações concretas e a avaliação do equilíbrio da relação, respectivamente. A tabela 2 abaixo demonstra os resultados obtidos:

Tabela 2: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 1: Autônomos

Empresas	Entendem suas necessidades?	Há alguma ação concreta?	Há equilíbrio?
S1A	Sim	Não	Não
S1B	Sim	Desconto e prazo diferenciados	Não
S1C	Não	Não	Sim
S1D	Não	Não	Não
S1E	Sim	Não	Não

Fonte: O próprio autor

Nota-se que, apesar de três entre cinco entrevistados afirmarem que os varejistas entendem os motivos que os levam a comprar, somente um deles percebe alguma ação concreta, referindo-se a desconto e prazo diferenciados (S1B). Essa ação destacada está diretamente ligada ao fator “Preço”, que essa mesma empresa, entretanto, havia alocado na terceira posição de importância, como visto na tabela 1 da seção anterior. Voltando para a tabela 2, observando os demais entrevistados, nenhum destes consegue perceber qualquer tipo de ação direcionada por parte do varejo local, nem mesmo aqueles que acreditam que os

varejistas entendem suas necessidades. Pode-se considerar, então, que está havendo uma passividade das lojas de autopeças em relação a esse segmento de profissionais autônomos. Aqueles que afirmaram acreditar que as empresas entendem suas demandas, mas não tomam atitude concreta, reforçaram perceber, ainda, haver um desinteresse do varejo local em relação aos mecânicos autônomos.

Os impactos dessa “desconfiança” e da passividade do varejo local em relação a esse segmento podem ser observados ainda na tabela 2, quando quatro dos cinco entrevistados afirmam não entender que existe um equilíbrio na sua relação com essas empresas. Os participantes relatam que percebem que os varejistas locais se aproveitam de sua posição financeira superior e “ditam as regras do jogo” de forma unilateral. Ou seja, não há um pensamento de se desenvolver relacionamentos “ganha-ganha” de longo prazo, mas o contrário. A visão dos autônomos é que existe, na verdade, uma postura oportunista do varejo local.

A única empresa com percepção favorável à existência de algum equilíbrio na relação (S1C) traz um argumento pautado na visão de que ambos os agentes (oficinas e varejistas) são indispensáveis na concretização da solução para o cliente final, que é o reparo do veículo. Mesmo essa empresa, porém, não cita um motivo ligado a qualquer laço relacional com algum varejista.

Outra evidência que corrobora com a situação de desinteresse das lojas foi a unanimidade em relação a não existência de qualquer tipo de integração entre os profissionais autônomos e os varejistas (questão 6, Apêndice A). Nenhum dos entrevistados possui qualquer troca de informação, objetivos ou estratégias, seja por sistema de T.I., seja por reuniões periódicas com qualquer varejista local de forma estruturada. Entretanto, três dos cinco participantes afirmaram realizar, de maneira casual e somente no momento da compra, conversas sobre os produtos e tendências com o vendedor com o qual possui maior afinidade, mas afirmam que nunca foram procurados ativamente por algum varejista para esse mesmo fim. Percebe-se, novamente, a falta de sinergia existente nessa relação. Youssef *et al.* (2018) alerta que a satisfação, o comprometimento, a confiança e o envolvimento são fatores indispensáveis no processo de conquista e de manutenção do cliente.

Finalizando a pesquisa com os autônomos, buscou-se entender o que esses profissionais esperam de uma parceria ou de um relacionamento com um varejista (questão 7, Apêndice A) e o que, na opinião deles, pode ser nocivo e levar ao término dessa relação (questão 8,

Apêndice A). Quanto ao primeiro aspecto (expectativa), foram destacados os seguintes pontos:

- **Maior integração entre varejistas e aplicadores:** melhorar a comunicação e a sinergia entre as partes para que a relação se torne mais próxima e as expectativas e necessidades estejam mais alinhadas;
- **Mais incentivos financeiros por parte dos varejistas:** na forma de políticas de preço diferenciadas e bonificações financeiras, como comissões e brindes.

Nota-se que há um interesse tanto por ações de caráter relacional (relacionamento) quanto por ações de caracteres racional e financeiro (econômico). Observa-se, ainda, que um ponto não exclui o outro, mas que se complementam. Logo, parece possível o implemento de estratégias de relacionamento que atendam ambos os destaques.

Considerando o segundo aspecto (questão 8), o que pode ser nocivo ao relacionamento, os pontos levantados pelos entrevistados estão em congruência com suas respostas referentes às expectativas. O primeiro ponto é a falta de confiança entre as partes, aspecto amplamente destacado pelos entrevistados e considerado o pilar para uma relação nesse mercado, pois, devido à variedade e à complexidade das peças automotivas, os procedimentos de trocas e garantias acontecem frequentemente. Se não existir a confiança do mecânico na qualidade da peça e a recíproca confiança do lojista na capacidade técnica desse mecânico, a relação se torna insustentável. Huang e Wilkinson (2013) afirmam que, para uma empresa adquirir a confiança de outra, primeiramente ela deve demonstrar sua confiança por meio do compromisso com o relacionamento existente.

O segundo ponto destacado pelos entrevistados é o desinteresse do varejista na busca pela solução completa. Considerando o valor do tempo dado por esses profissionais autônomos e suas limitações de locomoção, ter que se deslocar até diferentes estabelecimentos tem um custo substancial. Isso quer dizer que há grande relevância na postura de um varejista que busca solucionar por completo sua demanda. É comum, nesse mercado, no momento das cotações, faltar algum dos itens procurados, especialmente para modelos de carros fabricados há mais tempo. Nesses casos, uma equipe de vendas mais engajadas que busca a solução para o mecânico é um forte diferencial, pois, assim, tal equipe evita que o autônomo dispenda mais tempo na busca dos produtos em outras lojas.

O terceiro e último ponto destacado como nocivo à um relacionamento são as políticas abusivas de preço. Como visto na seção anterior, há uma percepção quanto à atitude

oportunista dos varejistas em razão de sua posição financeira superior. Caso um varejista tente impor seus preços sem considerar uma negociação com condições diferenciadas para o mecânico, os benefícios da parceria se tornam unilaterais. Dessa forma, a continuidade do relacionamento fica inviável na visão dos entrevistados.

Portanto, considerando as evidências expostas nesta seção, nota-se que, aparentemente, não há, na visão dos profissionais autônomos, um ambiente de ganho mútuo com os varejistas. Ao contrário, existe, por parte desse segmento, uma forte noção de desequilíbrio no mercado. Não é possível, ainda, notar ações de relacionamento estruturadas. As poucas existentes possuem caráter puramente financeiro, o que não atende plenamente às expectativas desse segmento, o que pode demonstrar uma falta de percepção concreta por parte dos lojistas das necessidades desses clientes potenciais. Haubmann (2016) alerta sobre a importância de firmas B2B conhecerem muito bem suas possibilidades de contato com o cliente, tanto no nível racional quanto no nível emocional.

6.2. Segmento 2: Oficinas com três a seis colaboradores

6.2.1. Fatores de influência na decisão de compra

As oficinas compostas por três a seis colaboradores, diferentemente dos profissionais autônomos, possuem mais estrutura física de trabalho, mais equipamentos e capacidade produtiva. Os fatores para sua decisão de compra evidenciados durante as entrevistas são apresentados na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: *Ranking* dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 2: Oficinas com 3 a 6 colaboradores

Empresas	1º	2º	3º
S2A	Estoque variado	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Parceria existente
S2B	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Serviço de entrega
S2C	Preço	Qualidade do produto	Atendimento/Relacionamento com vendedor
S2D	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Preço
S2E	Qualidade do produto	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Não há

Fonte: O próprio autor

Diferentemente do segmento anterior (autônomos), essa categoria está mais equilibrada quando se analisa os fatores relacionais (qualitativos) *versus* os fatores racionais. O primeiro, composto por “Atendimento / Relacionamento com vendedor” e “Parceria existente”, aparece em seis dos catorze apontamentos. O segundo, composto por “Estoque variado”, “Preço”, “Qualidade do produto” e “Serviço de entrega”, aparece em oito dos catorze apontamentos. Este segmento, portanto, é levemente menos influenciado por fatores racionais do que o primeiro, em que esta categoria foi citada em dez dos quinze registros totais (vide tabela 1).

Observa-se, ainda, que muitos dos fatores considerados relevantes para os autônomos também se mostram importantes para as oficinas com três a seis funcionários. O “Atendimento/Relacionamento com vendedor” é destacado com as mesmas argumentações de velocidade, para ganho de tempo e produtividade/conhecimento do vendedor e para evitar erros de especificação do produto, fatores já apontados pelo segmento anterior. Porém, as oficinas com três a seis funcionários adicionaram a esse aspecto a importância de uma experiência de compra agradável no momento de decidirem comprar.

O fator “Qualidade do produto” foi novamente destacado por motivos semelhantes aos do segmento anterior. Sua relevância está ligada à confiabilidade no serviço prestado ao cliente, o que evitará retornos custosos, e à reputação do estabelecimento. Uma diferença é que a marca das empresas aqui não está mais personificada no proprietário como no segmento anterior. Dessa forma, o zelo pela produtividade e a manutenção da reputação do negócio demanda mais empenho de gerenciamento por parte dos responsáveis.

Quanto ao “Preço”, nota-se que sua incidência de destaque cai pela metade, de quatro para dois apontamentos, quando comparada ao segmento anterior. O argumento das empresas também muda, deixando de ser puramente baseado no retorno financeiro da revenda e passando a considerar questões de custo-benefício para seu cliente final. Essa preocupação recebeu destaque principalmente pelo fato de existirem na carteira de clientes dessas oficinas um número relevante de pequenas e médias empresas. Essa característica era praticamente inexistente no caso dos profissionais autônomos que atendiam majoritariamente clientes do tipo pessoa física.

O quesito “Parceria existente”, apesar de aparecer no *ranking* somente uma única vez (terceira posição da empresa S2A), foi citado por outros entrevistados, mas com grau de importância menor. Todavia, será visto logo mais, na abordagem quanto à percepção do relacionamento, que esse ponto recebe maior atenção por essas empresas.

Além dos fatores já citados, surgem dois novos: “Estoque variado” e “Serviço de entrega”. Ambos estão diretamente ligados ao fator “tempo”, tão evidenciado no segmento dos autônomos. O primeiro (Estoque variado) evita a efetivação de pedidos de compra em varejistas distintos, e o segundo (Serviço de entrega) mantém a produção sem precisar que o autônomo se desloque até a loja. Os participantes destacam aqui que, mesmo em casos de o frete ser pago pela própria oficina, a noção de custo-benefício é positiva, considerando a economia de tempo.

Portanto, é notório que, para as oficinas compostas por três a seis colaboradores, os fatores relevantes para a sua decisão de compra, apesar de ainda dominados por características racionais e financeiras, os pontos relacionais (qualitativos) começam a ter mais influência. Kemp *et al.* (2018, p. 21) observa que “entender a tendência das ações que determinadas emoções provocam ao longo do ciclo de compra pode esclarecer melhor os fatores que levaram àquela decisão de compra B2B”. Os motivos para isso serão mais facilmente compreendidos na próxima seção.

6.2.2. O relacionamento com os varejistas locais

Os resultados nesta vertente já se mostram muito diferentes se comparados aos do segmento dos autônomos. As oficinas com três a seis funcionários afirmaram possuir uma relação um pouco mais próxima dos varejistas. Apesar de o laço, nesta situação, ainda estar fortemente ligado a questões financeiras, como descontos especiais, há uma maior compreensão da importância de cada agente neste mercado. A tabela 4 demonstra os resultados:

Tabela 4: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 2: Oficinas com três a seis colaboradores

Empresas	Entendem suas necessidades?	Há alguma ação concreta?	Há equilíbrio?
S2A	Sim	Não	Sim
S2B	Sim	Desconto diferenciado	Não
S2C	Sim	Desconto diferenciado	Não
S2D	Sim	Desconto diferenciado	Sim
S2E	Não	Não	Sim

Fonte: O próprio autor

Percebe-se que quatro dos cinco entrevistados acreditam que os varejistas entendem suas necessidades, sendo que três dentre estes quatro possuem descontos diferenciados junto aos lojistas. Esse resultado aponta para um maior grau de proximidade entre os agentes.

Entretanto, como visto na seção anterior, aspectos relacionais também têm um grande peso na decisão de compra dessas empresas. Apesar disso, a única ação concreta que essas oficinas percebem por parte dos varejistas (desconto diferenciado) é de caráter puramente financeiro (racional). Esse desalinhamento, além de subprodutivo, pode tornar a ligação entre varejistas e oficinas tênue. Salienta-se que desenvolver relacionamentos colaborativos pode ter impacto direto na capacidade de competir de uma empresa (COUGHLAN *et al.*, 2003).

Levando em consideração a percepção de que se há ou não equilíbrio entre as partes, é possível notar características distintas, apesar de três dos cinco entrevistados afirmarem crer que exista um equilíbrio. No segmento dos autônomos, somente um participante afirmou dessa forma. Porém duas das três empresas que justamente afirmam possuir desconto especial junto ao varejista não pensam da mesma forma (S2B e S2C). Apesar de se tratar de um pensamento contraditório, foi identificada uma explicação. Isso ocorre pelo fato dessas oficinas possuírem a mesma percepção de alguns profissionais autônomos, ou seja, que os varejistas tiram vantagem de sua posição financeira superior.

Novamente, e assim como no segmento dos autônomos, percebe-se que as oficinas com três a seis funcionários têm sua decisão de compra influenciada fortemente também por aspectos relacionais, porém não percebem ações concretas dos varejistas nesse sentido. A explicação para essa situação pode perpassar por motivos semelhantes aos do segmento anterior. Quando perguntados sobre a existência de algum tipo de integração estruturada com qualquer varejista, todas as respostas foram negativas (questão 6, Apêndice A). Logo, os agentes (lojistas e oficinas desse segmento) “não possuem um grau de intimidade que lhes permitam entender profundamente um ao outro”, como destacou um dos entrevistados. Isso vai de encontro ao sugerido por Rust, Moorman e Bhalla (2010), que reforçam a importância dos gestores B2B implementarem uma comunicação contínua entre as partes para se construir relacionamentos duradouros.

Desse modo, buscou-se entender quais as expectativas das oficinas desse segmento em relação à uma parceria com varejistas para, em seguida, entender as atitudes que elas consideram nocivas em um relacionamento. Referente ao que elas esperam de uma conexão com um varejista, foram destaques:

- **Mais frequência de contato:** maior troca de informações e harmonia de necessidades. Eventos conjuntos, como palestras e capacitações cruzadas como forma de aproximação;

- **Mais incentivos financeiros:** bonificações com base em metas e premiações na forma de máquinas e equipamentos.

Nota-se que os anseios estão mais voltados para a criação de laços. Mesmo os incentivos financeiros citados são, agora, atrelados a conquistas mútuas, e não unilaterais, como no caso do segmento dos autônomos. Portanto, o valor dado aos aspectos relacionais (qualitativos) são novamente evidenciados.

No que diz respeito às atitudes que essas empresas consideram nocivas em um relacionamento B2B, novamente surge, com grande relevância, a falta de confiança entre as partes. A argumentação aqui é muito semelhante à usada pelos mecânicos autônomos: a comum necessidade de trocas e garantias, que é uma característica forte nesse mercado. Logo, na visão dessas oficinas, a falta de confiança mútua destrói um relacionamento entre empresas.

Outro ponto citado como nocivo e que se repete quando comparado aos autônomos é a falta de compromisso do varejista na busca pela solução completa da demanda. Entretanto surge aqui um novo apontamento. As empresas que destacaram esse aspecto salientam que essa postura demonstra uma falta de valorização do lojista com a oficina enquanto cliente, o que pode gerar evasões no médio e no longo prazos. Quando se trata de uma rede de negócios interdependente, o desenvolvimento conjunto deveria ser o foco do gestores (HÅKANSSON; FORD, 2002).

Concluindo o encontrado na pesquisa com as oficinas com três a seis colaboradores, pode-se perceber que há um maior interesse por parte destas no desenvolvimento de laços mais estreitos com os varejistas. Entretanto, e assim como visto no segmento anterior, não é possível notar entendimento e postura proativa dos lojistas para a construção de tais relacionamentos. Os laços existentes são pautados puramente por ações financeiras, apesar dos anseios relacionais (relacionamento) relatados por parte dessas empresas .

6.3. Segmento 3: Oficinas com sete ou mais colaboradores

6.3.1. Fatores de influência na decisão de compra

O terceiro e último segmento, composto por oficinas com mais de sete colaboradores, possui características que o diferem dos demais e que podem ter influência na forma como o varejista local o percebe e interage com ele. São empresas com estruturas mais robustas e

processos mais bem definidos. Sua carteira de clientes já tem uma substancial participação de médias e grandes empresas, além de órgãos públicos, o que torna seu volume de compra no varejo consideravelmente superior aos outros dois grupos estudados. Essas características podem ter impactado nas lógicas de compra relatadas por essas empresas. Para tanto, este segmento apresenta resultados bastante distintos quando comparado aos anteriores. A tabela 5 a seguir demonstra o resultado referente aos fatores de decisão de compra:

Tabela 5: *Ranking* dos fatores relevantes para a decisão de compra B2B - Segmento 3: Oficinas com sete ou mais colaboradores

Empresas	1º	2º	3º
S3A	Parceria existente	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do Produto
S3B	Qualidade do produto	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Preço
S3C	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Preço
S3D	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Qualidade do produto	Preço
S3E	Atendimento/Relacionamento com vendedor	Parceria existente	Preço

Fonte: O próprio autor

Como feito em todos os outros segmentos, observando-se a relação entre fatores racionais (“Qualidade do produto” e “Preço”) e fatores relacionais (“Qualitativos”) (“Atendimento / Relacionamento com vendedor” e “Parceria existente”) chega-se, respectivamente, aos números de oito e sete apontamentos, respectivamente, em um total de quinze. Essa relação foi a mais equilibrada dentre os três segmentos. Os aspectos relacionais, portanto, passam a ter mais relevância para a decisão de compra B2B neste segmento, o que poderá ser melhor evidenciado na próxima seção dos resultados da percepção do relacionamento com os varejistas.

Ao se observar a tabela 5, nota-se que novamente alguns elementos se repetem. O “Atendimento / Relacionamento com vendedor” recebe destaque pela importância da velocidade e assertividade no momento da compra, características que já haviam surgido nos demais segmentos. Entretanto, aqui aparece mais um detalhe destacado por dois dos cinco entrevistados, que é o atendimento personalizado praticado por determinados varejistas. Segundo eles, existem certos lojistas que os atendem por meio de processos exclusivos, evitando filas e procedimentos adicionais que “tomariam” mais tempo, o que faz grande diferença em razão da alta frequência de pedidos de compra que realizam.

O fator “Qualidade do produto” também recebe, aqui, além da importância relacionada à confiabilidade do serviço e à reputação, citados nos segmentos anteriores, o fator de conformidade contratual / acordo. As oficinas com sete ou mais colaboradores, como destacado anteriormente, possuem, em sua carteira de clientes, um número relevante de médias e grandes empresas e órgãos públicos. Segundo os entrevistados, a maior parte dos acordos com este grupo de clientes vêm “amarrados” com um nível de qualidade de mercadoria e serviço exigido. O principal exemplo dado é a exigência da aplicação somente de peças de linha original, ou seja, não podem ser instaladas peças de segunda linha, mais baratas, com menor durabilidade. Por essa característica contratual / acordo, o aspecto de “Qualidade do produto” se torna ainda mais relevante para esse segmento.

O elemento “Preço”, observado novamente na tabela 5, diferentemente dos segmentos anteriores, em que estava ligado à maior rentabilidade na revenda e ao custo-benefício, aparece aqui somado novamente com as questões da carteira de clientes pessoa jurídica. As oficinas com sete ou mais colaboradores relataram que essa importante parcela de clientes pratica cotações comparativas constantemente. Assim, o menor preço do produto e a qualidade exigida são muito relevantes para as oficinas conseguirem vencer essa competição. Entretanto é necessário salientar que as quatro oficinas entrevistadas que destacaram esse fator o alocam na terceira posição de menor “peso”. Segundo as entrevistadas “não vale a pena sacrificar qualidade e relacionamento em prol do preço”.

O aspecto “Parceria existente” pela primeira vez é citado em posições de maior peso (S3A na primeira colocação e S3E na segunda). Isso se dá por uma maior proximidade dessas empresas com os varejistas e pela percepção de retorno concreto existente nessas parcerias. Essa evidência corrobora com Hdjikhani e LaPlaca (2013), que destacam a importância de incrementos progressivos na construção de relacionamentos sólidos. Entretanto, os participantes pontuam que falta iniciativa dos varejistas em desenvolver ações mais variadas de integração. Isso será melhor evidenciado na próxima seção.

Portanto é possível notar que nesse segmento os fatores relacionais (qualitativos) aumentam ainda mais seu destaque na decisão de compra, quando comparado aos segmentos anteriores. Consequentemente, a relevância dos fatores racionais decresce. Nota-se que as oficinas com sete ou mais colaboradores valorizam ainda mais a existência de laços de relacionamento no momento de sua decisão de compra.

6.3.2. O relacionamento com os varejistas locais

Os resultados encontrados neste segmento demonstram uma realidade mais desenvolvida no que diz respeito ao estabelecimento de relacionamentos e parcerias. As oficinas percebem maior valor nestas relações, e as varejistas parecem pensar na mesma linha. Essa postura por parte dos varejistas não foi evidenciada pelos outros dois segmentos anteriores. A tabela 6 a seguir ajuda a observar essas percepções:

Tabela 6: Percepções quanto ao relacionamento com varejistas locais - Segmento 3: Oficinas com sete ou mais colaboradores

Empresas	Entendem suas necessidades?	Há alguma ação concreta?	Há equilíbrio?
S3A	Sim	Desconto diferenciado	Sim
S3B	Sim	Atendimento personalizado	Sim
S3C	Sim	Desconto diferenciado	Sim
S3D	Sim	Desconto diferenciado	Não
S3E	Sim	Atendimento personalizado	Sim

Fonte: O próprio autor

É possível perceber de imediato que a percepção dessas oficinas quanto aos varejistas neste segmento é bem distinta dos outros segmentos já vistos. Todos os entrevistados acreditam que as lojas entendem suas necessidades. Além disso, todos também citam ações concretas. Apesar de essas serem ainda predominantemente de caráter financeiro (“Desconto diferenciado”) surge uma nova: o “Atendimento personalizado”. Seu funcionamento foi explicado anteriormente. Porém cabe aqui ressaltar que o maior volume de compras efetuado por essas oficinas pode ter despertado nos varejistas o interesse na aproximação e a implantação de um sistema de atendimento exclusivo.

Observando a percepção do equilíbrio na relação, quatro dos cinco participantes afirmam acreditar que a relação é igualitária. Os participantes salientaram que, à medida que a integração entre eles e os varejistas se torna mais próxima, mais equilibrado é o relacionamento e a parceria. Há, neste segmento, uma melhor compreensão do contexto da jornada de compras do cliente final, como sua importância e a do varejista na construção da solução. Apesar disso, e como ocorreu em todos os outros segmentos, ao serem perguntados se existe algum tipo de integração estruturada com algum varejista, todas as respostas foram negativas. A única forma de troca de informações destacada aqui é a mesma já exposta pelo segmento anterior das oficinas com três a seis funcionários: conversas informais com a equipe de vendas no ato da compra.

Esse mesmo resultado, ainda mais se tratando deste último segmento, salienta a falta de iniciativas neste mercado na busca por um alinhamento de objetivos entre os agentes que o compõe. Janda, Murray e Burton (2002) reforçam justamente a importância da sinergia de estratégias em uma relação B2B e o quanto esse alinhamento pode potencializar o resultado para ambos os envolvidos.

No que diz respeito às expectativas das oficinas neste grupo em relação a um possível relacionamento ou parceria com o varejo local, foi destacado amplamente um único ponto, porém de grande relevância segundo os participantes:

- **Desenvolvimento de parcerias estruturadas:** a construção de relacionamentos pautados não somente por bonificações financeiras, mas também pela cooperação e pelo alinhamento de ambos os agentes para aumentar o potencial estratégico da aliança.

Como pôde ser visto na tabela 6, apesar de todos os participantes citarem ações concretas, todas elas são de conotação financeira ou operacional. Não foi verificado a existência de ações de cunho estratégico e relacional praticado por esses agentes. Entretanto, observando o ponto destacado como expectativa, é justamente isso que anseia este segmento. Essa percepção fica mais evidente quando perguntados sobre as atitudes que podem destruir uma relação. Os pontos destacados foram: 1) falta de confiança entre as partes e 2) postura unilateral por parte do varejista.

O primeiro ponto também foi citado por ambos os segmentos anteriores. Porém, neste grupo, além dos argumentos relatados pelos demais referentes à confiança do aplicador na mercadoria do varejista e este na qualificação técnica do mecânico, surge um novo. Todas as oficinas com sete ou mais funcionários afirmaram que a falta de ética entre as partes também abala a confiança. Percebe-se aqui uma visão mais ampla do significado de confiança. Esta evidência segue paralelo ao observado por Kim (2015), que afirma que à medida que os negócios vão se intensificando, mais importante se torna a confiança entre as partes.

O segundo ponto aparece pela primeira vez neste segmento no contexto de relacionamento. Segundo os participantes, não é possível estabelecer vínculo com os varejistas, que não percebem suas oficinas como um importante cliente de sua carteira e deste mercado e que agem isoladamente, sem considerar suas necessidades. Para este segmento, a relação está além do dia a dia de compra e venda, como destaca um entrevistado ao dizer que “...um relacionamento tem de ser bom para os dois lados, do contrário, não dá...”. Caso não

haja uma percepção de cooperação e de compromisso mútuo, os participantes não veem razão de prosseguirem com as possíveis interações. Meehan e Wright (2012) alertam para a importância de uma estrutura de poder equilibrada em uma relação B2B, caso contrário, as interações podem se tornar instáveis e levar ao término da parceria.

Portanto, é possível notar que a visão das oficinas com sete ou mais colaboradores é de que uma possível parceria com o varejista vai além do benefício financeiro direto. Essa visão está focada muito mais na construção de alianças estratégicas de maior potencial para ambos os agentes. Salienta-se que, apesar das evidências demonstrarem que este grupo é mais integrado com os varejistas, os moldes dessas relações ainda estão aquém de contemplar em totalidade os seus interesses.

6.4. Comparativos adicionais entre os segmentos

Ao se comparar diretamente os três segmentos, é notória a grande semelhança no que diz respeito aos fatores que influenciam suas decisões de compra B2B, apesar da diferença de características de cada grupo (vide tabela 1, tabela 3 e tabela 5). Entretanto, e aqui está um detalhe importante que os diferenciam, a predominância é relativa em cada vertente desses aspectos quando divididos em racionais (econômicos) e relacionais (qualitativos). A tabela 7 a seguir demonstra isso:

Tabela 7: Predominância relativa de fatores racionais x relacionais de um total de quinze apontamentos por segmento

Segmento	Fatores racionais	Fatores relacionais
1	10	5
2	8	6
3	8	7

Fonte: O próprio autor

Torna-se importante lembrar aqui que, no segmento 2, foram feitos um total de quatorze apontamentos em vez de quinze, como nos demais. Uma das participantes destacou somente dois fatores relevantes na sua decisão de compra em vez de três, como as demais destacaram.

Nota-se que, quanto maior e mais estruturada a oficina (Segmento 1 ao 3), menos relevante se tornam os fatores racionais e mais relevantes se tornam os fatores relacionais. Chen e Chen (2002) observaram que, de fato, a diferença de porte entre empresas que se relacionam pode impactar na forma como essa relação se constrói e se desenvolve. Isso pode

acontecer por causa de dois fatores que são consequentes: 1) a maior proximidade dos varejistas; e 2) uma mudança gradativa da visão sobre relacionamento B2B.

O primeiro ponto é que, à medida que essas oficinas avançam no patamar de produção e no volume de compra, os varejistas parecem mais dispostos a aplicar ações de aproximação. Dessa forma, as oficinas passam a usufruir de determinados “privilégios” aos quais não tinham acesso anteriormente (vide tabela 4 e tabela 6). Dessa maneira, elas podem perceber a criação de laços com mais interesse.

No segundo ponto, a visão das empresas em relação à importância do relacionamento com os varejistas se fortalece à medida que elas possuem maior estrutura e alguns vínculos firmados. Notou-se haver um melhor entendimento e interesse, especialmente por parte das empresas dos segmentos 2 e 3 (oficinas com três a seis funcionários e oficinas com sete ou mais funcionários, respectivamente) em relacionamentos mais estruturados com os varejistas. Nesses casos, as expectativas se voltam menos para benefícios financeiros diretos de curto prazo e mais para resultados de médio e longo prazos pautados em uma parceria mais sólida.

Todavia, parece ainda existir uma forte passividade do varejo local na busca pela construção desses laços. Nenhum dos participantes, independentemente do segmento, afirma existir qualquer forma de integração estruturada com o varejo local. Isso vai contra o sugerido por Wang *et al.* (2017), que salienta a importância das empresas, atualmente, buscarem formas variadas de alcançar o cliente, principalmente se considerada a ampla gama de possibilidades que esse cliente tem de acesso à informação. Logo, questiona-se o nível de compreensão do varejo local em relação às necessidades desse potencial cliente e de sua jornada de compra. Lembra-se, aqui, a jornada do consumidor nesse mercado ilustrada na figura 4, no início da seção 5. Sendo B2C ou B2B, as oficinas representam um ponto crítico da jornada, o que evidencia sua relevância no funcionamento desse mercado.

Dessa forma, é possível, ainda, haver uma percepção errônea por parte dos lojistas quanto aos fatores relevantes para as oficinas no momento em que estes decidem realizar uma compra. Nota-se que as ações concretas feitas pelo varejista local, quando existem, ou são de caráter puramente financeiro, ou são de caráter operacional, o que pode funcionar bem para o segmento de autônomos, porém tais ações são subotimizadas ao se observar os demais segmentos, pois neles inexitem ações relacionais (de relacionamento), o que confronta diretamente com as expectativas dos dois últimos grupos.

7. CONCLUSÃO

A pesquisa buscou esclarecer quais os fatores que influenciam a decisão de compra de autopeças das oficinas mecânicas no varejo local (Eunápolis-BA) e sua percepção quanto ao relacionamento B2B existente. Acredita-se que o trabalho foi capaz de atingir seu objetivo geral na medida em que seus objetivos específicos foram alcançados.

No primeiro objetivo específico, “Identificar os fatores relevantes para as oficinas mecânicas na decisão de compra de autopeças no varejo local”, foi possível concluir que existe uma baixa variedade de fatores que influenciam na decisão de compra das oficinas mecânicas. Mesmo em segmentos de diferentes portes, houve alto índice de repetição dos mesmos fatores. Entretanto, observou-se que a predominância relativa dos fatores de caráter qualitativo (relacional) e racional (econômico) variou nos segmentos. Os aspectos racionais, como “Preço” e “Qualidade do Produto”, predominaram em todos os segmentos como maior influência na decisão de compra. Entretanto, percebeu-se que, quanto maior e mais estruturada fosse a oficina (Segmento 1 ao 3, respectivamente), mais relevância tinham os aspectos qualitativos como o “Atendimento / Relacionamento com vendedor” e a “Parceria”. Notou-se, assim, que a assimetria existente entre as empresas causa influência na relação de compra (MICHALSKI; MONTES-BOTELLA; PIEDRA, 2017).

No segundo objetivo específico, “Compreender a percepção das oficinas mecânicas quanto ao relacionamento existente com o varejo local”, foi possível concluir que há um desencontro entre ação e expectativa. Por um lado, os varejistas parecem se utilizar de ações de mercado com conotação puramente financeiras, o que para os profissionais autônomos (Segmento 1) foi evidenciado como relevante. Por outro lado, as oficinas com três a seis colaboradores e aquelas com sete ou mais pessoas (Segmentos 2 e 3, respectivamente), demonstram maior interesse em ações e atitudes voltadas à aproximação e à construção de relacionamentos. Esses grupos compreendem que uma parceria de ganho mútuo pode ser realmente estratégica, tendo em vista o contexto complementar das oficinas com o varejo nesse mercado (WONG; TJOSVOLD; ZHANG, 2005).

Porém pôde-se perceber que o nível de integração e de compreensão entre os agentes que formam o mercado de autopeças no município de Eunápolis-BA (oficinas e varejistas) atualmente é ainda muito baixo. Falta entendimento do varejo local quanto às demandas das oficinas, em especial as de maior porte. As oficinas percebem o comportamento dos varejistas

como oportunista, em especial por sua capacidade financeira superior. Youssef *et al.* (2018) observa, porém, que a construção de valor para o cliente envolve não somente questões econômicas, mas também relacionais (de relacionamento). Porém o que se vê na pesquisa é que, enquanto os lojistas focam em ações de cunho financeiro e operacional, as oficinas buscam maior proximidade relacional e sinergia para potencializar os resultados de médio e longo prazos.

Salienta-se, entretanto, que esse resultado não deve ser visto apenas pela ótica negativa. Foi evidenciado, acima de tudo, uma oportunidade de essas empresas, varejistas e oficinas, construïrem relacionamentos sob pilares de interesse mútuo. Mora Cortez e Johnston (2017) concluem que a análise de relacionamentos B2B é ainda um assunto muito complexo, pois as características das interações existentes são muito intrínsecas a cada situação. Os autores reforçam que o real potencial de um bom relacionamento B2B de fato está ligado à cocriação de valor.

8. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este estudo foi realizado analisando-se a ótica somente de um dos lados envolvidos na relação B2B existente entre os varejistas locais e as oficinas mecânicas no município de Eunápolis-BA. Então, somente se teve acesso à percepção das oficinas mecânicas. Por limitações éticas do próprio autor, que atua em uma empresa de varejo de autopeças no local de estudo, não foi possível ouvir e entender a visão dos lojistas. Entretanto, a complementação e, principalmente, o confronto com as percepções dos varejistas poderiam trazer novos *insights* e esclarecimentos para esta pesquisa.

Sendo assim, considera-se interessante a realização de uma pesquisa voltada ao entendimento das percepções dos varejistas quanto aos fatores que levam à decisão de compra das oficinas e sua percepção do relacionamento entre eles. Dessa forma, poder-se-á compreender melhor a realidade do mercado de autopeças nesse município, sendo que tal pesquisa possibilitará novos estudos em outros locais.

9. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa indicaram a existência de um desequilíbrio entre expectativas e realidade no mercado de autopeças na cidade de Eunápolis-BA. Se, por um lado, as oficinas mecânicas demonstraram maior interesse na construção de relacionamentos mais sólidos, por outro, os varejistas não pareceram dar atenção a isso. Considerando a interdependência existente nesse mercado e o potencial que pode haver em uma relação B2B, notou-se, então, uma oportunidade estratégica. Aqueles varejistas que tomarem a iniciativa em criar parcerias de ganho mútuo com as oficinas mecânicas serão mais competitivos. Essas empresas estarão um passo à frente de seus concorrentes, pois, juntamente com as oficinas parceiras, criarão um conjunto de soluções mais completo para o cliente final (proprietário do veículo).

Dessa forma, e tendo em vista a carência de estudos desse tipo na cidade de Eunápolis-BA, esta pesquisa vem como mais um instrumento para esclarecer as relações entre os varejistas de autopeças e as oficinas mecânicas. Cabe agora a esses agentes aproveitarem as oportunidades evidenciadas, fazendo uso de seus recursos de forma mais direcionada. Espera-se, assim, que as descobertas feitas neste trabalho sejam utilizadas positivamente por essas empresas no desenvolvimento de novos negócios, oportunidades mais alinhadas e com maior potencial de resultados para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, J. C. Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 346–350, 1995.

ARSEL, Z. Asking questions with reflexive focus: A tutorial on designing and conducting interviews. **Journal of Consumer Research**, v. 44, n. 4, p. 939–948, 2017.

BAGOZZI, R. P. The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 7, p. 453–457, 2006.

BANTHAM, J. H.; CELUCH, K. G.; KASOUF, C. J. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 265–274, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Almedina, 2011.

BELEI, R. A. et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação - FaE/PPGE/UFPel Pelotas**, v. 30, p. 187–199, 2008.

BRATULESCU, I.; VASILACHE, S. A Cluster Analysis of Senses Effects on Consumer Behavior . **Lessons for Businesses**. v. 15, n. 3, p. 343–360, 2014.

BROWN, B. P. et al. When do B2B brands influence the decision making of organizational buyers? An examination of the relationship between purchase risk and brand sensitivity. **International Journal of Research in Marketing**, v. 28, n. 3, p. 194–204, 2011.

BRYSON, J. M.; ACKERMANN, F.; EDEN, C. Discovering Collaborative Advantage: The Contributions of Goal Categories and Visual Strategy Mapping. **Public Administration Review**, v. 76, n. 6, p. 912–925, 2016.

CANIËLS, M. C. J.; GELDERMAN, C. J. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 2, p. 219–229, 2007.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 358–367, 2010.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163–180, 2011.

CARVALHO, N.; ZANQUETTO FILHO, H.; OLIVEIRA, M. P. V. Confiança interorganizacional e cooperação em habitats de inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 18, n. 1, p. 88–114, 2018.

CHAI, L. et al. The influences of interdependence, opportunism and technology uncertainty on interfirm competition. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 34, n. 5, p. 948–964, 2019.

CHAN, F. T. S.; YEE-LOONG CHONG, A.; ZHOU, L. An empirical investigation of factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 138, n. 2, p. 329–344, 2012.

CHEN, H.; CHEN, T.-J. Asymmetric strategic alliances: A network view. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 12, p. 1007–1013, 2002.

CHICKSAND, D.; REHME, J. Total value in business relationships: exploring the link between power and value appropriation. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 2, p. 174–182, 2018.

CIMON, Y. Knowledge-related asymmetries in strategic alliances. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 17–30, 2004.

COLURCIO, M. et al. Asymmetric relationships in networked food innovation processes. **British Food Journal**, v. 114, n. 5, p. 702–727, 2012.

COSTA DA SILVA ZONATTO, V.; DA SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento. **Revista de Administração IMED**, v. 8, p. 169–190, 2018.

COUGHLAN, P. et al. Managing collaborative relationships in a period of discontinuity. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 23, n. 10, p. 1246–1259, 2003.

COURT, D. et al. **The consumer decision journey**. Disponível em:

<<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>>. Acesso em: 10 de out. 2019.

COX, A. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 5, p. 346–356, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROSNO, J. L.; DAHLSTROM, R. A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 191–201, 2008.

CULLEN, J. B.; JOHNSON, J. L.; SAKANO, T. Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management. **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p. 223–240, 2000.

D. HUTT, M.; W. SPEH, T. **Business Marketing Management: B2B**. 11. ed. Mason, OH, USA: South-Western College Pub, 2013.

DEBOÇÃ, L. P.; MARTINS, R. S. Competitive Advantages from Horizontal Relationships in Productive Agglomerations: perceptions of local agents. **Review of Business Management**, v. 17, n. 56, p. 1025–1043, 2015.

DENATRAN. **Frota de Veículos - RENAVAM**. Disponível em: <www.denatran.gov.br>. Acesso em 22 de ago. 2019.

DESAI, V. M. Collaborative Stakeholder Engagement: An Integration between Theories of Organizational Legitimacy and Learning. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 220–244, 2018.

DONG, L.; GLAISTER, K. W. Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms. **International Business Review**, v. 15, n. 6, p. 577–600, 2006.

DUTTON, K.; KLEINER, B. Strategies for improving individual performance in the workplace. **Franklin Business & Law Journal**, v. 2015, n. 2, 2015.

DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57–68, 2003.

EDELMAN, D. C.; SINGER, M. Competing on Customer Journeys. **Harvard Business Review**, n. 1, p. 11, 2015.

EYUBOGLU, N.; RYU, S.; TELLEFSEN, T. Current and future interdependence: Effects on channel relationships. **Journal of Marketing Channels**, v. 11, n. 1, p. 3–26, 2003.

GADDE, L.; SNEHOTA, I. Making the Most of Supplier Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 305–316, 2000.

GRIFFIN, A. Qualitative Research Methods for Investigating Business-to-Business Marketing Questions. In: **Handbook of business-to-business marketing**. Cheltenham: Elgar, 2012. p. 659–679.

GRIFFITH, D. A. et al. The Influence of the Structure of Interdependence on the Response to Inequity in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 54, n. 1, p. 124–137, 2017.

GUERCINI, S. et al. Interaction behaviors in business relationships and heuristics: Issues for management and research agenda. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 929–937, 2014.

HADJIKHANI, A.; LAPLACA, P. Development of B2B marketing theory. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 294–305, 2013.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. 1. ed. London: Routledge, 1995.

HAUBMANN, A. Rationality versus Emotionality in Organizational Purchasing Behavior: The Role of Brands in Classic and Contemporary Management Theory. **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences**, v. 2, n. 1,

p. 721–733, 2016.

HOYT, J.; HUQ, F. From arms-length to collaborative relationships in the supply chain: An evolutionary process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n. 9, p. 750–764, 2000.

HUANG, Y.; WILKINSON, I. F. The dynamics and evolution of trust in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 455–465, 2013.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. Enacting leadership for collaborative advantage: dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. **British Journal of Management**, v. 14, n. s1, p. S61–S76, 2003.

HUXHAM, C.; VANGEN, S. **Managing to Collaborate**. Abingdon, ENG: Routledge, 2005. v. 1

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio e Serviços 2015-2016**. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 25 de ago. 2019.

IBGE. **IBGE Cidades**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/eunapolis/panorama>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

IZQUIERDO, C. C.; CILLÁN, J. G. The interaction of dependence and trust in long-term industrial relationships. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 8, p. 974–994, 2004.

JAMBULINGAM, T.; KATHURIA, R.; NEVIN, J. R. Fairness-trust-loyalty relationship under varying conditions of supplier-buyer interdependence. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 1, p. 39–56, 2011.

JANDA, S.; MURRAY, J. B.; BURTON, S. Manufacturer-supplier relationships. An empirical test of a model of buyer outcomes. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 5, p. 411–420, 2002.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 471–483, 2008.

KANTER, R. M. Collaborative Advantage. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 96–108, 1994.

KEMP, E. A. et al. The heart in organizational buying: marketers' understanding of emotions and decision-making of buyers. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 1, p. 19–28, 2018.

KIM, J. Research on Trust in Strategic Alliances. **Journal of Marketing Thought**, v. 2, n. 1, p. 40–45, 2015.

KOTLER, P.; PFOERTSCH, W. **B2B Brand Management**. 1. ed. Heidelberg, GER: Springer, 2006.

KRAMER, B. **There is No B2B or B2C: It's Human to Human #H2H**. 1. ed. [S.I]: PureMatter, 2014.

KUMAR, N. The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 92–106, 1996.

LAAKSONEN, T.; PAJUNEN, K.; KULMALA, H. I. Co-evolution of trust and dependence in customer-supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 8, p. 910–920, 2008.

LALA, V.; CHAKRABORTY, G. Impact of consumers' effort investments on buying decisions. **Journal of Consumer Marketing**, v. 32, n. 2, p. 61–70, 2015.

LAMBERT, D. M.; KNEMEYER, M. A.; GARDNER, J. T. Supply Chain Partnerships: Model Validation and Implementation. **Journal of Business Logistics**, v. 25, n. 2, p. 21–42, 2004.

LAMBRECHT, E.; KÜHNE, B.; GELLYNCK, X. Asymmetric relationships in networked agricultural innovation processes. **British Food Journal**, v. 117, n. 7, p. 1810–1825, 2015.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

- LI-WEI, L.; WEN-GOANG, Y.; WEI-HSIN, L. Building the B2B Customer Loyalty: a Role of Relationship Quality. **Polish Journal of Management Studies**, v. 16, n. 1, p. 105–114, 2017.
- LILIEEN, G. L. Organizational Buying Behavior. In: WINER, R. S.; NESLIN, S. A. (Eds.). . **The History of Marketing Science**. 3. ed. Hanover, USA: World Scientific, 2014. p. 501.
- LILIEEN, G. L. The B2B Knowledge Gap. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 3, p. 543–556, 2016.
- LYNCH, J.; DE CHERNATONY, L. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 5, p. 403–419, 2004.
- MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. **Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, 1981.
- MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. The origins of power in buyer-seller relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 4, p. 669–679, 2012.
- MEEHAN, J.; WRIGHT, G. H. Power priorities in buyer-seller relationships: A comparative analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 8, p. 1245–1254, 2013.
- MENDES, G. A. et al. Atributos Determinantes De Compra Do Consumidor Masculino Adulto Jovem No Setor De Vestuário – Um Estudo Em Uma Ies Particular De Fortaleza-(Ce). **Revista Gestão em Análise**, v. 4, n. 2, p. 69, 2016.
- MICHALSKI, M.; MONTES-BOTELLA, J. L.; PIEDRA, W. G. Can asymmetry impact performance, collaboration & integration? An empirical study. **International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 4, p. 939–963, 2017.
- MOHR, A. T.; PUCK, J. Revisiting the Trust-performance Link in Strategic Alliances. **Management International Review**, v. 53, n. 2, p. 269–289, 2013.
- MÖLLER, K. Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 3, p. 324–335, 2013.

MORA CORTEZ, R.; JOHNSTON, W. J. The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 66, n. January, p. 90–102, 2017.

MORGADO, M. Especial Varejo. **GV Executivo**, v. 16, p. 33–35, 2017.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.

NASSIMBENI, G. Network structures and co-ordination mechanisms: A taxonomy. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 18, n. 6, p. 538–554, 1998.

NATHAN, S.; SCHMIDT, K. **From Promotion to Emotion: Connecting B2B Customers to Brands**. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/promotion-emotion-b2b/>>. Acesso em: 8 ago. 2019.

NATHWANI, D. The Influence of Sales Promotion on Consumer Buying Behaviour. **Journal for Contemporary Research in Management**, n. Janeiro, 2017.

NETO, L.; GOMES, F. Métodos Colaborativos Na Gestão De Cadeias De Suprimentos: Desafios De Implementação. **Revista de Administração de Empresas**, p. 563–578, 2015.

NORTON, D. W.; PINE, B. J. Using the customer journey to road test and refine the business model. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 2, p. 12–17, 2013.

PALAKSHAPPA, N.; GORDON, M. E. Collaborative business relationships: Helping firms to acquire skills and economies to prosper. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 14, n. 2, p. 264–279, 2007.

PANDEY, M.; VERMA, R. Factors Influencing the Buying Behavior of Consumers Towards Organized Retail Stores in Jalandhar, Punjab. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 1, p. 51–65, 2015.

PANDEY, S. K.; MOOKERJEE, A. Assessing the role of emotions in B2B decision making: an exploratory study. **Journal of Indian Business Research**, v. 10, n. 2, p. 170–192, 2018.

PANSARI, A.; KUMAR, V. Customer Engagement: the constructs, antecedents and consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 3, p. 294–311, 2017.

PARKHE, A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794–829, 1993.

PATTI, C. .; HARTLEY, S. W.; KENNEDY, S. L. **Business-to-business Advertising: A Marketing Management Approach**. Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1991.

PEINADO, J. et al. **Strategic Partnership : Analysis of Partnerships With Suppliers in**. n. 1, p. 145–164, 2012.

PERES ANDRADE, P.; DA SILVA VEIGA, H. M. Avaliação dos Trabalhadores acerca de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Validação de Escala e Análise Qualitativa. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 32, n. 2, p. 304–319, 2012.

PÉREZ, L.; CAMBRA-FIERRO, J. Learning to work in asymmetric relationships: Insights from the computer software industry. **Supply Chain Management**, v. 20, n. 1, p. 1–10, 2015.

PLATT RETAIL INSTITUTE. The Future of Retail: A Perspective on Emerging Technology and Store Formats. **Retail Analytics Council**, n. February, p. 34, 2014. Disponível em: <<https://rac.medill.northwestern.edu/wp-content/uploads/sites/3/2015/02/Future-of-Retail-A-Perspective-on-Emerging-Technology-and-Store-Formats.pdf>>. Acesso em 10 set. 2019.

PROVAN, K. G. Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks. **Journal of Management**, v. 19, n. 4, p. 841–856, 1993.

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E.; BARRETT, N. J. Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 21–31, 2007.

ROJA, A. I.; NASTASE, M. Leveraging Organizational Capabilities through Collaboration and Collaborative Competitive Advantage. **Review of International Comparative Management**, v. 14, n. 3, p. 359–366, 2013.

RUSBULT, C. E.; BUUNK, B. P. Commitment processes in close relationships: An interdependence analysis. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 10, n. 2, p. 175–

204, 1993.

RUST, R. T.; MOORMAN, C.; BHALLA, G. Rethinking Marketing. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 1–2, 2010.

SAMBASIVAN, M. et al. Impact of interdependence between supply chain partners on strategic alliance outcomes: Role of relational capital as a mediating construct. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 548–569, 2011.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 443–461, 1997.

SCHINAIDER, A. D.; FAGUNDES, P. DE M.; SCHINAIDER, A. D. Comportamento do Consumidor Educacional: Seu Perfil e o Processo de Decisão de Compra. **Future Studies Research Journal**, v. 8, n. 2, p. 149–170, 2016.

SILVA FILHO, A. P.; BARBOSA, J. C. O potencial de um estudo piloto na pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 13, n. 3, p. 1135, 2019.

SINGH, R.; VENUGOPAL, P. The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 30, n. 5, p. 594–607, 2015.

SOUSA, F. J. Boundary Decisions of the Firm : Make , Buy , Cooperate. **The IMP Journal**, v. 8, n. 1, p. 13–22, 2014.

STEBBINGS, H.; BRAGANZA, A. Exploring Continuous Organizational Transformation: Morphing through Network Interdependence. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 1, p. 27–48, 2009.

TENBRUNSEL, A. E. et al. The Negotiation Matching Process: Relationships and Partner Selection. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 80, n. 3, p. 252–283, 1999.

THOMAS, R. W.; ESPER, T. L. Exploring relational asymmetry in supply chains: The retailer's perspective. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 40, n. 6, p. 475–494, 2010.

TURNER, G. B. et al. Independence and cooperation in industrial buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 1, p. 16–24, 2000.

WANG, Y. et al. Social media capability in B2B marketing : toward a definition and a research model. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 8, p. 24, 2017.

WEBSTER, F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 4, p. 1–17, 1992.

WEBSTER JR, F. E.; WIND, Y. A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour. **Journal of Marketing**, v. 36, n. 2, p. 12–19, 1972.

WIERSEMA, F. The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 470–488, 2013.

WIND, Y.; THOMAS, R. J. Organizational Buying Behavior in an Interdependent World. **Journal of Global Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 2, p. 110–122, 2010.

WONG, A.; TJOSVOLD, D.; ZHANG, P. Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7 SPEC. ISS., p. 722–731, 2005.

YOUSSEF, Y. M. A. et al. A customer engagement framework for a B2B context. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 33, n. 1, p. 145–152, 2018.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS OFICINAS MECÂNICAS

1 - Qual (is) os critérios (motivações) que o levam a comprar peças em uma determinada varejista de autopeças local? Poderia citar ao menos três fatores? Se tivesse que fazer um *ranking* de importância para estes fatores, como ele seria?

2 – Por que cada um desses fatores são importantes pra você?

3 - Na sua opinião, as empresas varejistas locais entendem e dão atenção aos pontos que você considera importantes na hora de comprar peças?

4 – Você percebe algum tipo de ação feita por elas nesse sentido? Se sim, qual (is)?

5 - Você acredita que existe um equilíbrio na sua relação com o varejo local, ou seja, ambos são beneficiados igualmente na parceria?

6 - A empresa possui algum tipo de integração com algum varejista local, por exemplo, via sistema de T.I., reuniões ou relatórios periódicos?

7 - Qual a sua expectativa em uma parceria com um varejista de autopeças local?

8 – Na sua opinião, quais atitudes são nocivas em um relacionamento entre sua empresa e uma varejista de autopeças local?