
OS IMPACTOS DA COMPRA DE COMPONENTES EM PAÍSES DE BAIXA
REPUTAÇÃO SEM CONSENTIMENTO PRÉVIO NUMA RELAÇÃO B2B

Rui Manuel de Pinho Barbosa

Dissertação
Mestrado em Gestão Comercial

Orientado por
Prof^a Doutora Raquel Filipa Meneses Moutinho

2025

Agradecimentos

Com o fim de mais uma etapa do meu percurso acadêmico, não poderia deixar de mostrar o meu reconhecimento e agradecimento a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação.

A toda a minha família pela compreensão, apoio incondicional, paciência e incentivo em todos os momentos ao longo deste percurso acadêmico.

Ao Prof. Pedro Quelhas Brito quero expressar a minha gratidão por, na fase inicial, muito pacientemente me transmitir a confiança necessária para alcançar os meus objetivos e cujos conselhos muito certamente me auxiliarão nos próximos desafios profissionais.

À Prof.^a Raquel Meneses Moutinho que, sendo a orientadora nesta jornada, reconheço e agradeço a sua orientação cuidada, a disponibilidade e também a muita paciência. Muito obrigado por me guiar, desafiar e inspirar a ir sempre mais além, mesmo em momentos em que as minhas bases de conhecimento aparentavam não o permitir.

Aos entrevistados que, muito generosamente e com toda a disponibilidade, prescindiram do seu tempo para gentilmente partilharem presencialmente as suas histórias e experiências. A vossa partilha generosa é a matéria-prima deste trabalho.

À instituição de ensino FEP que, através dos seus docentes, me permitiu adquirir os ensinamentos necessários para atingir esta etapa, assim como, obter os enriquecedores conhecimentos e as valiosas ferramentas que me acompanharão para o futuro.

A todos, o meu mais sincero e reconhecido agradecimento!

Resumo

Propósito – Este estudo tem o objetivo de investigar, analisar e compreender o impacto na satisfação, na confiança e na fidelização da compra de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio numa relação B2B, e fornecer conhecimentos de carácter empírico e prático aos vários atores envolvidos em relações B2B.

Desenho/metodologia/método – O estudo usa o método qualitativo exploratório de um estudo de caso através da análise temática. A recolha de dados consiste em entrevistas semiestruturadas e presenciais a quadros de decisão pertencentes a grandes organizações europeias que operam no setor automóvel como fornecedores de primeira linha.

Resultados – Os resultados revelam que a ausência de consentimento prévio na subcontratação pode ser interpretada como uma violação do contrato psicológico entre cliente e fornecedor, promovendo a desconfiança, o distanciamento e a rutura da relação comercial. A ocultação da origem dos componentes, pode ser entendida como um comportamento oportunista, afetando a perceção de honestidade e incitando ao distanciamento relacional. A transparência, quando reativa perante decisões controversas, aparenta estar em contraste com a visão idealizada da literatura.

Implicações – Foi possível identificar um conjunto de implicações que se poderão estender para além da dimensão técnica, podendo impactar os domínios relacional, emocional, estratégico e ético da relação cliente-fornecedor. Por parte dos clientes, identificam-se implicações através da consciência crítica, inteligência emocional, adoção de obrigações contratuais, exigência de monitorização, acompanhamento e verificação direta. O estudo identifica também implicações por parte dos fornecedores através da necessidade de uma abordagem transparente, comunicativa e parceria estratégica em contextos B2B.

Originalidade/valor – Nenhum outro estudo explorou ainda os potenciais impactos resultantes da ausência do consentimento prévio do cliente na compra de componentes em países de baixa reputação numa relação B2B.

Palavras-chave: componentes; consentimento prévio; fornecedor; satisfação; confiança; fidelização.

Abstract

Purpose – This study aims to investigate, analyze and understand the impact on satisfaction, trust, and customer loyalty in the purchase of components in low-reputation countries without previous consent in a B2B relationship, and provide empirical and practical knowledge to the several players involved in B2B relationships.

Design/methodology/approach – The study uses the exploratory qualitative method of a case study through thematic analysis. Data collection consists of semi-structured and face-to-face interviews with decision-makers from large European organizations operating in the automotive sector as first-level suppliers.

Findings – The results reveal that the absence of previous consent in subcontracting can be interpreted as a violation of the psychological contract between client and supplier, fostering distrust, distancing, and the rupture of the business relationship. The coverup of the origin of components can be understood as opportunistic behaviour, affecting the perception of honesty and inciting relational distancing. Transparency, when reactive to controversial decisions, seems to contrast with the idealized view of literature.

Implications – It was possible to identify a set of implications that may extend beyond the technical dimension, potentially impacting the relational, emotional, strategic, and ethical domains of the client-supplier relationship. From the customers, implications are identified through critical awareness, emotional intelligence, adoption of contractual obligations, demand for monitoring, follow-up, and direct verification. The study also identifies implications from suppliers through the need for a transparent, communicative approach and strategic partnership in B2B contexts.

Originality/value – No other study has yet explored the potential impacts coming from the absence of the client's previous consent in the purchase of components at low-reputation countries in a B2B relationship.

Key words: components; previous consent; supplier; satisfaction; trust; loyalty.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
1 Introdução.....	1
2 Revisão da Literatura	4
2.1 Satisfação na relação B2B.....	4
2.1.1 Satisfação em subcontratação (outsourcing).....	5
2.2 Confiança na relação B2B	5
2.2.1 Compromisso	6
2.2.2 Oportunismo	7
2.3 Fidelização na relação B2B	7
2.3.1 Dependência	8
2.4 Ausência de consentimento prévio.....	9
2.4.1 Country Of Origin (COO)	9
2.4.2 Transparência	11
2.5 Estudos semelhantes.....	12
3 Metodologia	15
3.1 Estrutura de investigação	15
3.2 Métodos metodológicos	16
3.2.1 Teoria Fundamentada (Grounded Theory)	16
3.2.2 Análise Temática	18
3.2.3 Combinação Sistemática (Systematic Combining).....	20
3.3 Seleção metodológica.....	22
3.4 Estrutura da entrevista.....	23
3.5 Critérios de seleção dos entrevistados.....	24
3.6 Ordenação dos dados recolhidos	26
4 Análise de resultados.....	27
4.1 Satisfação na qualidade e expetativas na subcontratação.....	27
4.1.1 Satisfação B2B	28
4.1.2 Qualidade percebida do subcontratado	29
4.1.3 Responsabilidade do fornecedor	30

4.1.4	Confirmação das expetativas.....	31
4.1.5	Experiências negativas e positivas.....	31
4.2	Transparência e comunicação.....	33
4.2.1	Ausência de consentimento prévio.....	34
4.2.2	Transparência como valor relacional.....	36
4.2.3	Ações de melhoria do fornecedor.....	37
4.3	Confiança e compromisso relacional.....	38
4.3.1	Confiança B2B.....	39
4.3.2	Compromisso.....	40
4.3.3	Oportunismo.....	41
4.3.4	Contrato psicológico.....	42
4.4	Fidelização e dependência.....	42
4.4.1	Fidelização B2B.....	43
4.4.2	Dependência emocional e estratégica.....	43
4.4.3	Fidelização recíproca.....	44
4.4.4	Rutura e recuperação da relação.....	45
4.5	Impactos relacionais e lições aprendidas.....	45
4.5.1	Impactos no futuro.....	46
4.5.2	Impactos negativos e positivos.....	47
4.5.3	Importância do relacionamento pessoal.....	49
4.5.4	Aprendizagens e ações de controlo.....	49
5	Conclusão.....	52
5.1	Síntese dos resultados.....	52
5.2	Recomendações para futuras investigações.....	54
5.3	Limitações do estudo.....	54
6	Bibliografia.....	56
7	Apêndices.....	60
7.1	Apêndice 1 (guião da entrevista).....	60
7.2	Apêndice 2 (temas não relevantes).....	62

Índice de Tabelas

Tabela 1	Influência na confiança B2B.....	5
Tabela 2	Fases na progressão da relação B2B.....	6
Tabela 3	Influências entre construtos.....	10
Tabela 4	Percepções e efeitos da BO, COM e COO	10
Tabela 5	Estudos semelhantes.....	12
Tabela 6	Fases da análise temática	18
Tabela 7	Teoria Fundamentada, Análise Temática e Combinação Sistemática	22
Tabela 8	Perfil dos entrevistados	25
Tabela 9	Satisfação na qualidade e expetativas na subcontratação	27
Tabela 10	Transparência e comunicação	33
Tabela 11	Confiança e compromisso relacional	38
Tabela 12	Fidelização e dependência.....	42
Tabela 13	Impactos relacionais e lições aprendidas	45
Tabela 14	Temas não relevantes.....	62

Índice de Figuras

Figura 1. Estrutura da investigação.....	15
Figura 2. Inter-relação de recolha, ordenação, análise de dados e desenvolvimento da teoria.	17
Figura 3. Combinação Sistemática.	21
Figura 4. Guião da entrevista.	24
Figura 5. Nuvem de palavras.	26

Lista de Abreviaturas

B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BO	Brand Origin
CI	Country Image
COI	Country Origin Image
COM	County Origin Manufacture
COO	Country Of Origin
E1	Entrevistado 1
E2	Entrevistado 2
E3	Entrevistado 3
E4	Entrevistado 4
E5	Entrevistado 5
PCI	Product Country Image

1 INTRODUÇÃO

A globalização e as políticas internas têm levado muitas empresas no setor metalomecânico a reconfigurar a suas estratégias de valor, optando por comprar componentes em países terceiros motivados pelos menores custos de produção e prazos mais baixos (Petricevic & Teece, 2019). No entanto, essa prática poderá gerar desafios significativos na gestão relacional B2B, especialmente quando componentes comprados em países de baixa reputação são utilizados em produtos (ferramentas premium) sem o consentimento prévio do cliente, podendo envolver riscos éticos, reputacionais e económicos (Kunczer, 2024).

Apesar de empiricamente “Made in China” poder levantar dúvidas relativamente à qualidade dos produtos, as empresas chinesas para inverter essa percepção, têm vindo a aumentar o investimento nas áreas da tecnologia e inovação durante o seu processo de digitalização (Wen et al., 2022). Apesar dessa evolução, e como resposta aos aumentos dos custos laborais e também às fricções comerciais com esse país, as multinacionais já estão a procurar soluções alternativas para subcontratar em outros países da Ásia (Xu et al., 2024).

As empresas mantêm uma relação B2B porque querem ou porque precisam (Padgett et al., 2020). Numa relação comercial, os benefícios tangíveis resultantes em uma parceria B2B são realizados de forma ideal, quando ambas as partes estão mutuamente satisfeitas e são leais nas suas negociações comerciais (B. Kumar & Sharma, 2021), pois quanto maior for a consciência nos benefícios resultantes ao desenvolver o processo relacional B2B, mais atrativo será o seu retorno (Mora Cortez & Johnston, 2019). Enquanto as relações oferecem benefícios suficientes, opta-se pela sua manutenção, contudo terminam quando os custos em manter ultrapassam os seus benefícios ou quando há perda de confiança entre as partes. (Arthur et al., 2024).

Sendo o produto o objeto do cliente, pode ser descrito pela sua funcionalidade, qualidade, design, entre outros, sendo também essencial que as empresas transmitam uma mensagem forte, positiva e de associação única refletida nos seus produtos (Aagerup et al., 2022), nesse sentido o país de origem (COO) tem um papel particularmente relevante na influência da avaliação do produto e na decisão de compra (Tavoletti et al., 2022). Se a satisfação e a confiança têm um efeito positivo e significativo na fidelização do cliente (Mittal et al., 2023), em sentido inverso, o uso de componentes fabricados num país de baixa reputação, acrescido da ausência de consentimento prévio, poderá levar a uma percepção negativa e de

oportunismo do cliente para com o fornecedor com possíveis impactos negativos na satisfação, na confiança e seguidamente na fidelização.

Segundo Sani e Fefrian (2023), a satisfação está dependente das percepções do cliente, sendo a medida de como os produtos atendem às suas expectativas, demonstrando ser uma métrica muito importante que relaciona as vendas com a fidelização. Deste modo, torna-se muito importante a constante atenção à qualidade dos produtos utilizados para aumentar a satisfação. Clientes satisfeitos não só continuam a fazer negócios com os seus fornecedores, como também partilham experiências e recomendam a outros potenciais clientes (Sani & Febrian, 2023). Adicionalmente, a confiança é a percepção de igualdade relativamente ao que dá e ao que se recebe (Padgett et al., 2020) e, de acordo com Blome et al. (2023), é construída ao longo do tempo através de interações sustentáveis e transparentes. A utilização de componentes sem o consentimento prévio poderá originar a sensação de oportunismo, resultando na diminuição da confiança (Blome et al., 2023), podendo afetar negativamente a percepção que os clientes têm do fornecedor. Finalmente, a fidelização do cliente é fundamental para as relações a longo prazo. Através da qualidade do produto, existe uma relação positiva entre ambos os compromissos calculista e afetivo que, por sua vez, estão ligados à fidelização (Padgett et al., 2020). De acordo com Sani e Febrian (2023), a fidelização também está relacionada com satisfação que foi experienciada durante a relação. Clientes fiéis ajudam a promover os produtos, têm resistência à mudança e não demonstram interesse pela concorrência (Sani & Febrian, 2023).

Apesar do vasto conhecimento existente sobre esta temática, a abordagem relativa à ausência do consentimento prévio do cliente na compra de componentes em países de baixa reputação por parte do fornecedor, ainda está por explorar. Então, é o propósito deste estudo, usando o método qualitativo e exploratório através de um estudo de caso, investigar, analisar e compreender os impactos da compra em países de baixa reputação sem o consentimento prévio numa relação B2B. Deste modo, é o objetivo deste estudo responder à seguinte questão:

Q: Como a compra de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio poderá ter impacto numa relação B2B?

Que se pode desagregar em três subquestões:

Qa: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a satisfação numa relação B2B?

Qb: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a confiança numa relação B2B?

Qc: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a fidelização numa relação B2B?

De modo a responder às questões levantadas, esta investigação adotou o método qualitativo exploratório, com um estudo de caso através dos impactos da compra de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio numa relação B2B em contexto do setor metalomecânico, mais concretamente na área da construção de ferramentas metálicas para a produção de peças plásticas a serem empregues na indústria automóvel, usando a análise temática como abordagem para a análise de dados recolhidos presencialmente por meio de entrevistas semiestruturadas.

O estudo está organizado em cinco capítulos, sendo a introdução o primeiro. Seguidamente, o capítulo dois é dedicado à revisão da literatura dos tópicos mais importantes – satisfação B2B, confiança B2B, fidelização B2B e ausência de consentimento prévio – e os estudos semelhantes como enquadramento teórico da investigação. O capítulo três apresenta a metodologia através da estrutura da investigação, aspetos metodológicos, seleção metodológica adotada, estrutura das entrevistas, critérios de seleção dos entrevistados e ordenação dos dados recolhidos. O capítulo quatro é dedicado à análise de resultados das análises, assim como as implicações teóricas e práticas. Finalmente, o capítulo cinco apresenta a conclusão constituída pela síntese de resultados, recomendações para investigações futuras e limitações do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta os tópicos relacionados com a investigação e um resumo do conhecimento existente que irá servir de apoio a esta investigação. As primeiras quatro secções abordam aos tópicos principais relativos à satisfação B2B, confiança B2B, fidelização B2B e ausência de consentimento prévio relativos ao cliente. Finalmente, a secção cinco é dedicada à referência a estudos similares.

2.1 Satisfação na relação B2B

De acordo com Sani e Febrian (2023), a satisfação do cliente na relação B2B está muito dependente das perceções e expectativas do cliente sendo fatores muito importantes para o sucesso de qualquer negócio. Clientes satisfeitos são mais propensos a comprar, recomendar produtos ou serviços oferecidos e também dar feedback positivo sobre a empresa. A satisfação descreve o quanto o desempenho do produto vai ao encontro das expectativas do cliente e, mesmo que o desempenho do produto fique aquém das expectativas, o atendimento, a reputação da marca ou benefícios adicionais, podem compensar as deficiências percebidas fazendo com que o cliente permaneça satisfeito ou mesmo muito satisfeito. Sendo a satisfação, na relação B2B, a chave mais importante para fidelização, as empresas que são capazes de criar satisfação conduzem os clientes a serem fieis (Sani & Febrian, 2023).

Os contornos da relação B2B e a duração do contrato têm impacto significativo na satisfação. O efeito da longevidade do contrato combinado com o tipo relação B2B: concorrência, cooperação e a coopetição (combinação de cooperação e competição) entre clientes e fornecedores moderam o impacto na satisfação (Mukherjee et al., 2023).

Segundo Zhang e al. (2021), a satisfação não económica é considerada a satisfação que tem como base aspetos como: gosto na relação, respeito recebido, honestidade e integridade que são trocados no processo relacional.

O oportunismo pode aumentar o conflito e reduzir a satisfação não económica. Contudo, a satisfação económica não é muito influenciada pelo conflito e oportunismo, pois mesmo que em B2B uma das partes perceba que a outra está focada no autointeresse, a sua vontade em continuar a relação será forte se ambos poderem beneficiar economicamente (Ferro-Soto et al., 2024).

2.1.1 Satisfação em subcontratação (outsourcing)

A satisfação no outsourcing surge quando existe uma confirmação das expectativas (Florea et al., 2022), sendo a satisfação amplamente utilizada como medida de desempenho da subcontratação (Y. Zhang et al., 2018). Os clientes conservam na sua memória organizacional os sinais mais importantes no processo de seleção de fornecedores que abordam os principais motivos para subcontratar. Nesse seguimento, procuram geralmente subcontratar nos mesmos fornecedores de produtos ou serviços. No entanto, a baixa satisfação do cliente pode desencadear a saída do relacionamento e seleção de novos prestadores de serviços. Cientes desse risco, os fornecedores especializados têm interesse em acompanhar de perto a satisfação do cliente (Florea et al., 2022).

Todavia, os riscos inerentes ao processo de subcontratação (incluindo qualidade, gestão, sistema técnico e social) têm efeitos negativos na satisfação. Porém, os clientes podem pedir aos fornecedores que criem regras e procedimentos claros para o projeto e exigir que se controlem todas as etapas especificadas até à sua conclusão (Y. Zhang et al., 2018).

2.2 Confiança na relação B2B

Nas relações B2B, a reputação de uma empresa aumenta a confiança, ajudando a reduzir a incerteza que possa existir. Embora o efeito da confiança no vendedor possa superar o efeito da confiança na organização, ambas transmitem igual relevância, mas de influência distinta (Gansser et al., 2021). Essa distinção de influência é demonstrada na tabela 1.

Tabela 1 *Influência na confiança B2B*

Fonte de Influência	Reputação	Qualidade do serviço	Capacidades sociais	Vendas
Organização	Alta influência	Alta influência	Menor influência	Menor influência
Vendedor	Menor influência	Menor influência	Alta influência	Alta influência

Fonte: baseado em Gansser e al. (2021)

Enquanto a reputação e a qualidade do serviço influenciam a confiança na organização, as capacidades sociais e as vendas influenciam a confiança no vendedor (Gansser et al., 2021).

A fase do ciclo de vida do relacionamento B2B pode afetar a natureza da confiança. De acordo com a teoria do ciclo de vida do relacionamento, os relacionamentos progridem através de três fases: exploração, expansão e maturidade, e as dinâmicas e expectativas

distintas de cada fase definem o nível de confiança que prevalece (Shen et al., 2020). A progressão do relacionamento é apresentada na tabela 2.

Tabela 2 *Fases na progressão da relação B2B*

Exploração	Expansão	Maturidade
Análise custo-benefício	Aumento do envolvimento	Redução da incerteza
Testes de compatibilidade	Conhecimento do outro	Uma parte age em interesse da outra parte
Relação calculista	Previsão do comportamento do outro	Não se exploram as fraquezas da outra parte
Monotorização	Reciprocidade	Contratos tornam-se desnecessários

Fonte: baseado em Shen e al. (2020)

Na fase da exploração, o nível de relação é baixo assim como o de confiança, enquanto na fase de expansão o nível de relacionamento aumenta e a confiança também evolui para um nível intermédio. Por fim, na fase da maturidade o nível de relação com a confiança é alto. Contudo, nem sempre a confiança é recíproca e simétrica, mas sim complexa, tornando-se difícil a relação entre confiança, poder, oportunismo e ambiente institucional. Nesse seguimento, os parceiros B2B podem ter visões assimétricas sobre a confiabilidade do outro (Panda et al., 2020).

2.2.1 Compromisso

O compromisso pode ser definido como o desejo de um parceiro em desenvolver uma relação estável e a vontade de a curto prazo para manter o relacionamento (Gansser et al., 2021), ou também pelo grau que um fornecedor acordou em continuar os negócios com o comprador (Sancha et al., 2019a).

Segundo Panda e al. (2020), uma relação de confiança B2B motiva as partes a agirem no interesse dos seus parceiros para promover o compromisso e a cooperação. A confiança numa organização tem uma influência positiva significativa no compromisso, assim como, a confiança num vendedor tem uma influência positiva significativa no compromisso.

A literatura apresenta três diferentes formas de compromisso: afetivo, calculista e normativo, sendo que, o afetivo representa a ligação emocional e é considerado um importante elemento vinculativo positivo e não financeiro, ou seja, decorre da semelhança, identificação, valores compartilhados e cooperação da relação B2B. O calculista é visto como a motivação negativa por estar preso na relação apenas pela via racional e económica, apenas permanecendo na

relação B2B devido ao medo de perder os benefícios económicos. Por fim, o normativo tem vínculo pelo sentido de dever ou obrigação que, devido ao sentimento de reciprocidade a investimentos realizados pelo fornecedor na melhoria da qualidade do produto e adaptações, pode ser forte motivo em manter-se na relação, comparativamente a motivos económicos (Padgett et al., 2020).

De acordo com Arthur et al. (2024), o compromisso influencia positiva e significativamente a satisfação numa relação B2B. Cientes dos perigos em ignorar o compromisso, as empresas têm de concentrar os seus esforços na construção e aumento do compromisso.

2.2.2 Oportunismo

Em B2B o comportamento oportunista é caracterizado por ações egoístas que não servem os interesses da outra parte (Pathak et al., 2020), ou seja, o oportunismo implica que um parceiro de negócios conduza práticas comerciais às custas de outro parceiro, resultando no potencial desenvolvimento de conflitos e no futuro término do relacionamento (J. Zhang et al., 2021).

O oportunismo prejudica a coesão com parceiro de negócios, criando conflito no parceiro de negócios, influenciando negativamente as expectativas futuras de satisfação (Pathak et al., 2020). Mesmo que haja benefícios económicos do relacionamento, o oportunismo e o conflito prejudicam a disposição dos parceiros B2B em continuar com o relacionamento (Ferro-Soto et al., 2023).

Assimetrias de poder entre parceiros e infraestruturas institucionais fracas são antecedentes do oportunismo, que têm uma relação negativa com a confiança e uma relação positiva com a desconfiança (Panda et al., 2020).

2.3 Fidelização na relação B2B

A literatura B2B vê uma compra repetida como sendo o principal elemento da fidelização ou também que a fidelização é a preferência em continuar a comprar no mesmo fornecedor (Balci et al., 2019). Em Sharma (2022), faz-se referência à fidelização como sendo tridimensional: atitudinal, comportamental e composta. A fidelização atitudinal refere-se ao apego psicológico ou compromisso a uma marca ou fornecedor em particular e que se manifesta na recomendação e encorajamento a outros clientes a comprar nesse fornecedor. A fidelização comportamental traduz-se na renovação do contrato, passa-palavra positivo e compra repetida. A fidelização composta desenvolve-se a partir do aspeto atitudinal e do

aspecto comportamental, que é ainda mais potente na determinação dos resultados positivos do fornecedor, apesar desta última não ter sido estudada. Existe a necessidade de gerir a satisfação do cliente devido à sua forte influência na fidelização atitudinal e comportamental (Sharma, 2022).

No mesmo alinhamento, Sani e Febrian (2023) referem que a fidelização consegue-se com a satisfação do cliente e da experiência vivida. Nesse seguimento, as empresas que são capazes de criar a satisfação, através da qualidade dos produtos e serviços, desempenho dos produtos, atendimento, entre outros mais, terão clientes mais fiéis às mesmas. O cliente fiel pode ajudar a promover os produtos a outras pessoas que lhe são chegadas, também tem resistência à mudança e não demonstra interesse pela concorrência.

Para alcançar e manter a fidelidade do cliente no relacionamento B2B, deve-se garantir a maior satisfação de modo a aumentar os níveis de dependência relativa no relacionamento (Arthur et al., 2024).

2.3.1 Dependência

É crucial que as empresas B2B forneçam aos seus clientes serviços ou recursos especiais que aumentem a satisfação e o seu grau de dependência, pois existe uma relação estreita entre dependência relativa e intenção de continuar negócios devido à satisfação do cliente (Arthur et al., 2024). No seguimento do mesmo estudo de Arthur e al. (2024), estratégias destinadas a melhorar a dependência relativa em B2B, bem como programas que incentivam os clientes empresariais a se envolverem com um determinado fornecedor repetidamente, devem ser aumentadas. Os fornecedores podem alcançar uma dependência relativa limitando a clientela B2B da empresa, vendendo mais produtos para um pequeno grupo de clientes confiáveis e aperfeiçoando a comunicação entre os parceiros.

Através da literatura, percebe-se que os benefícios base da dependência consistem nas vendas, acesso a recursos e valor, mas também encoraja a cooperação em situações difíceis. Contudo, a mudança de uma parceria para a concorrência é um risco que pode causar impactos negativos em caso de elevada dependência, que podem trazer custos de desvinculação e custos de mudança para um novo parceiro. Enquanto o valor da relação dependente tem efeito na lealdade, sensibilidade em ofertas competitivas e futuras intenções de compra, o custo de mudança dependente apenas influencia a sensibilidade em ofertas competitivas. Se o valor da relação dependente melhora do relacionamento e reduz a

intenção na procura de novos parceiros, o custo da mudança dependente reduz a intenção em mudar e aumenta a tolerância, mas não melhoram as relações entre parceiros e também não inibem a procura de parceiros alternativos (Padgett et al., 2020).

A dependência do fornecedor facilita o processo de colaboração com o cliente a partir da implementação de práticas colaborativas e está mais disposto a participar em ações de treino fornecido pelo cliente, como resultado, ganha capacidades que reduzem custos e aumentam as vendas. Essa dependência também é descrita como influência positiva na motivação do próprio fornecedor. Quando o fornecedor é altamente dependente, os benefícios recolhidos pelo cliente da colaboração em questões de sustentabilidade são maiores, do mesmo modo, ao colaborar na extensão da sustentabilidade, o cliente é capaz de melhorar o desempenho financeiro de um fornecedor dependente. No entanto, todos os fornecedores, independentemente do nível de dependência do comprador, assumem parte dos custos envolvidos no processo de avaliação e auditoria, assim como todos os enormes investimentos para atender às necessidades dos clientes (Sancha et al., 2019b).

2.4 Ausência de consentimento prévio

2.4.1 Country Of Origin (COO)

Se, por um lado nas relações B2C, a imagem da empresa perante os clientes pode ser ofuscada pela imagem da sua marca, por outro lado nas relações B2B, os clientes estão mais associados à imagem da empresa do que à imagem da marca (Uddin et al., 2022). Nas relações B2B, a atitude de quem compra é influenciada pela imagem do país (CI), pela imagem do país do produto (PCI), pela imagem do país de origem (COI) e também influencia na avaliação de desempenho do fornecedor. Enquanto o CI (Country Image) se define pela percepção geral que os clientes têm de um país, incluindo aspetos como a economia, a política, a cultura e a infraestrutura, o COI (Country of Origin Image) explica-se pela imagem específica associada à origem do produto de um país e, sendo uma extensão do CI, destaca-se na qualidade percebida desse produto com base na sua origem. Por fim, o PCI (Product Country Image) foca-se na imagem específica do produto fabricados em um país, considerando a qualidade, a inovação e outras características do produto. Esses conceitos são inter-relacionados e influenciam a atitude dos compradores B2B e a avaliação de desempenho dos fornecedores (Uddin et al., 2022). As influências entre os vários construtos estão apresentadas na tabela 3.

Tabela 3 *Influências entre construtos*

Influência	CI	COI	PCI	Avaliação de desempenho
CI	-	Alta	Média	Indireta
COI	Alta	-	Alta	Direta
PCI	Média	Alta	-	Direta
Atitude	Indireta	Direta	Direta	Direta

Fonte: baseado em Uddin e al. (2022)

O CI tem alta influência em COI e média em PCI, mas também influencia indiretamente a atitude e a avaliação de desempenho, ou seja, o CI influencia a percepção dos produtos e empresas originários desse país. Também, o COI possui influência alta tanto em CI como em PCI, mas similarmente influencia de forma direta a atitude e a avaliação de desempenho do fornecedor, ou seja, o COI é um fator crucial na formação da opinião dos clientes sobre os fornecedores. Dentro na mesma análise, o PCI tem influência média em CI, mas alta em COI e igualmente influencia diretamente a atitude e a avaliação de desempenho, ou seja, o PCI influencia diretamente a atitude dos clientes em relação aos fornecedores e ao desempenho percebido dos mesmos. Por fim, a atitude influencia diretamente a avaliação de desempenho do fornecedor, ou seja, a atitude dos clientes é um fator crucial na formação da percepção do desempenho dos fornecedores (Uddin et al., 2022).

De acordo com Chen et al. (2020), o país de origem (COO) atua como uma pista importante para os clientes identificarem a qualidade institucional e, assim, avaliarem o risco ao tomar decisões de compra. No entanto, numa era da globalização, a identificação da qualidade institucional torna-se complexa pois envolvem diversas cadeias de valor em diferentes países, como a origem da marca (BO) e o país de fabrico (COM), por exemplo. Podendo ser COO uma resultante de BO e COM ambos criam distintas percepções e efeitos. As percepções e efeitos estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 *Percepções e efeitos da BO, COM e COO*

Cadeias de valor	Percepção institucional	Efeito no cliente	Efeito na cadeia de valor	País desenvolvido	País não desenvolvido
BO	Legitimidade e regulatório	Aumenta a aceitação do produto e confiança na marca	Legitimidade e confiança	Sim	Sim ou Não

COM	Normativo e regulatório	Aumenta a reputação e a confiança do produto	Qualidade no fabrico e conformidade com as normas	Sim	Não ou Sim
COO (BO+COM)	Origem do produto	Aumenta a disposição em pagar um preço premium	Melhora a comunicação da qualidade institucional e fortalece a posição competitiva	Percepção de qualidade institucional forte	Percepção de qualidade institucional menos forte

Fonte: baseado em Chen et al. (2020)

A BO e o COM invocam em separado diferentes aspetos das percepções institucionais. A BO invoca percepções de legitimidade, porque as atividades implementadas no país da BO oferecem suporte e controlo que desenvolvem as principais características e a identidade distinta da marca. Por outro lado, o COM invoca percepções de carácter normativo em relação ao país onde o produto é realmente fabricado, visto que as instituições nos COM restringem a conduta normativa do setor e também contribuem diretamente para a qualidade e segurança do produto. Quando a BO e o COM estão associados a um país institucionalmente desenvolvido, os clientes identificam produtos com boa qualidade institucional e aumenta a sua disposição para pagar um preço mais alto. Contudo, nos casos de COO em que a BO ou o COM estão associados a um país institucionalmente não desenvolvido, a importância relativa de BO e COM na avaliação do produto pelo cliente é afetada pelas lacunas institucionais entre esses dois países, bem como pelo ambiente institucional do país de origem do cliente. Assim, a qualidade institucional percebida pelo cliente deriva do país com qualidade institucional mais fraca, e não do país com melhor qualidade institucional (Chen et al., 2020).

2.4.2 Transparência

As alianças estratégicas criam efetivamente transparência como valor. A transparência do relacionamento é, portanto, a forma mais valorizada de transparência nos mercados B2B e tornou-se um princípio empresarial inquestionável. Baseia-se nas características importantes dos parceiros B2B e na qualidade da troca de informações (Bourne, 2020). A transparência é intencionalmente construída através de um trabalho de fronteira discursivo ativado em resposta ou através de três estratégias discursivas: protecionista, híbrida e expansionista. À

medida que se adotam definições tecnológicas de transparência, os entendimentos éticos de transparência, como abertura e honestidade nas relações e práticas comerciais, são diluídos (Bourne, 2020).

A transparência da informação desempenha um papel crucial na melhoria do desempenho das empresas, auxiliando na redução da assimetria de informação entre os parceiros B2B, permitindo uma comunicação mais clara e precisa. Também produz efeitos benéficos através do aumento da confiança entre os parceiros de negócios, essencial para uma colaboração eficaz e uma tomada de decisão informada. A transparência da informação tem um impacto positivo e direto no desempenho financeiro das empresas, mediado pela melhoria da coordenação da cadeia de fornecimento. As empresas que adotam práticas de transparência da informação podem obter vantagem competitiva ao responder mais rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes (N. Kumar & Ganguly, 2021).

2.5 Estudos semelhantes

A revisão de estudos semelhantes permitiu identificar a existência de lacunas que justificam a pertinência do estudo atual. De modo a melhor se contextualizar a investigação, é apresentada na tabela 5 uma seleção de estudos semelhantes de diferentes autores que abordam temáticas comuns e respectivos objetivos de cada estudo.

Tabela 5 *Estudos semelhantes*

Autor(es)	Objetivo do estudo	Satisfação B2B	Confiança B2B	Fidelização B2B	Ausência consentimento prévio
Ferro-Soto et al. (2024)	Explorar os efeitos diretos e indiretos do oportunismo sobre a satisfação econômica e não econômica	✓	✓	✗	✗
Murphy & Sashi (2018)	Como diferentes formas de comunicação influenciam a interatividade e a satisfação	✓	✗	✗	✗
Florea et al. (2022)	Explorar o chamado “efeito placebo do outsourcing” e quando pode aumentar a satisfação do cliente	✓	✗	✗	✗
Sani e Febrian (2023)	Relação entre estratégias de marketing, satisfação do cliente e fidelização do cliente	✓	✗	✓	✗
Sharma (2022)	Como os componentes centrais, técnicos e sociais do valor do relacionamento influenciam a satisfação do cliente e a fidelização	✓	✗	✓	✗
Balci et al. (2019)	Como diferentes estratégias de vínculo relacional influenciam a satisfação e a lealdade dos clientes	✓	✗	✓	✗

Mukherjee et al., (2023)	Relação entre duração do contrato e satisfação do comprador	✓	✗	✓	✗
Arthur et al. (2024)	Papel da satisfação do cliente na mediação da relação entre compromisso, confiança, dependência relativa e fidelização	✓	✓	✓	✗
Mittal et al. (2023)	Relação entre satisfação do cliente, comportamentos de lealdade (como recompra e recomendação) tendo a confiança como mediadora	✓	✓	✓	✗
Blome et al. (2023)	Efeitos combinados de confiança e oportunismo na sustentabilidade das relações comprador-fornecedor	✗	✓	✗	✗
Ferro-Soto et al. (2024)	Esclarecer satisfação económica e não económica, destacando o papel da confiança e compromisso	✓	✓	✗	✗
Gansser e al. (2021)	Fatores que impulsionam a confiança em organizações e vendedores, e como essa confiança influencia o compromisso	✗	✓	✗	✗
Shen e al. (2020)	Como os contratos e a confiança interagem como mecanismos de governança em diferentes fases do ciclo de vida dos relacionamentos	✗	✓	✗	✗
Panda et al. (2020)	Como a confiança se desenvolve e evolui ao longo do ciclo de vida de relacionamentos	✗	✓	✗	✗
Padgett et al. (2020)	Como os mecanismos e antecedentes que levam à dependência do comprador	✗	✓	✓	✗
Hoffmann et al. (2020)	Como o comportamento hipócrita dos fornecedores afeta a reputação das empresas e as intenções de boicote dos consumidores	✗	✗	✓	✗
Saavedra Torres et al. (2020)	Papel do apego à marca na avaliação dos clientes após enfrentarem uma falha de serviço	✗	✗	✓	✗
Sancha et al. (2019b)	Como práticas de sustentabilidade adotadas por empresas compradoras afetam o desempenho dos fornecedores, especialmente quando esses fornecedores são dependentes	✗	✗	✓	✗
Van Der Pijl et al. (2024) *	Em que medida as mulheres relataram que os requisitos de consentimento e recusa de procedimentos durante o trabalho de parto e o nascimento não foram cumpridos nos Países Baixos	✗	✗	✗	✓
Habib et al. (2022) *	Avaliar de forma abrangente a usabilidade das interfaces de consentimento de cookies	✗	✗	✗	✓

Nota: * contexto B2C

Apesar de tópicos como a transparência ou mesmo o oportunismo poderem ser tidos como subtemas relacionados, a ausência de consentimento prévio evidencia-se como elemento de ligação ainda por explorar em contextos B2B, o que reforça a necessidade de investigar o seu impacto através deste estudo. A informação recolhida serviu também como base para consolidar o enquadramento teórico adotado.

Como nenhum outro estudo explorou ainda os potenciais impactos resultantes da ausência do consentimento prévio do cliente na compra de componentes em países de baixa reputação numa relação B2B, esta investigação procura colmatar essa lacuna. Para além contribuir para o avanço do conhecimento nesta área, pretende também fornecer uma visão de existentes pelo acréscimo de conhecimentos na área, pretende também uma visão mais empírica e prática, útil para os vários atores envolvidos em relações B2B.

3 METODOLOGIA

Este capítulo começa por mostrar a estrutura de investigação que será usada para responder às questões da investigação e respetivo fluxograma metodológico. Seguidamente, é fornecida uma visão geral de diversas abordagens metodológicas, como sendo as mais plausíveis a adotar. Posteriormente, é apresentada a metodologia escolhida para a investigação, depois seguindo-se outros aspetos importantes relativos à estrutura da entrevista, critérios de seleção dos entrevistados e, por fim, ordenação dos dados recolhidos.

3.1 Estrutura de investigação

O propósito desta investigação passa por estudar o impacto da compra de componentes em países de baixa reputação sem consentimento prévio numa relação B2B. Para atingir esse fim, foi idealizada e desenhada a estrutura de investigação apresentada na Figura 1, esquematizando e sintetizando os pilares principais da mesma.

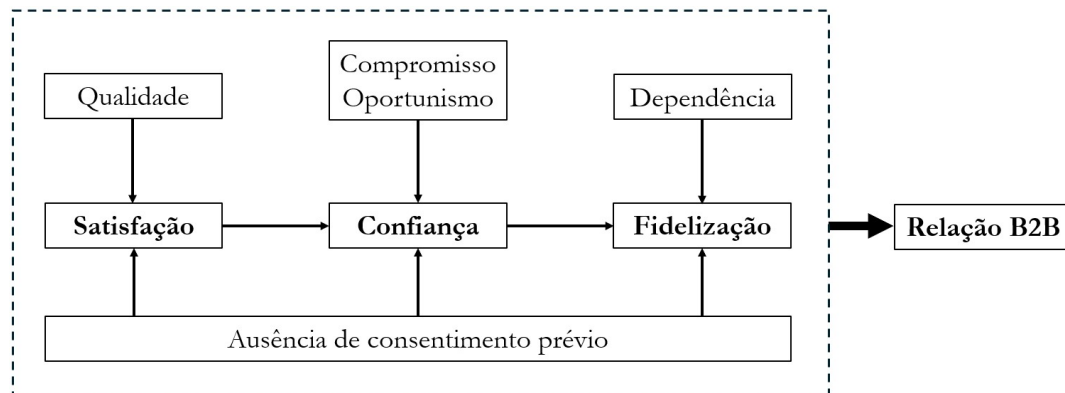


Figura 1 *Estrutura da investigação*

Esta investigação analisa diversos temas interrelacionados, nomeadamente: satisfação, confiança e fidelização na relação B2B. Estes elementos foram selecionados com base na literatura existente sobre relações interorganizacionais e constituem o núcleo temático da investigação, servindo também de referência analítica para a recolha e interpretação dos dados. A inclusão do tema: ausência de consentimento prévio, poderá representar uma condição contextual relevante.

Sendo o método qualitativo escolhido por muitos pesquisadores devido às suas características únicas, os dados obtidos permitem uma compreensão mais profunda e completa dos assuntos abordados, capturando detalhes que os métodos quantitativos podem não revelar (Pilcher & Cortazzi, 2024). Os estudos de caso permitem a aplicação de teorias e

conceitos em situações reais, ajudando a entender como esses conceitos funcionam na prática, e igualmente, proporcionam aprendizagens detalhadas e contextualizadas sobre um assunto específico (Patton & Appelbaum, 2003).

Autores como Kathleen M. Eisenhardt, John W. Creswell e Robert K. Yin utilizam o método qualitativo nas suas pesquisas para a elaboração de teorias. Eisenhardt emprega como abordagem a teoria fundamentada e também etapas estruturadas para explorar e refinar a construção de teorias por meio de estudos de casos múltiplos e da lógica teórica, em que se destaca a flexibilidade do método, a variedade de possibilidades de pesquisa e o esclarecimento de equívocos comuns sobre tipos de dados (Eisenhardt, 2021). Por outro lado, Creswell não limita a abordagem a um único método, mas sim a um conjunto de várias abordagens distintas para conduzir pesquisas qualitativas de forma eficaz, em cada abordagem é escolhida com base na natureza da pergunta de pesquisa e nos objetivos do estudo (Creswell et al., 2007). Por sua vez, Yin, através do estudo de caso, destaca a importância e os desafios contínuos de uma abordagem rigorosa e teórica para fortalecer a validade usando a triangulação como técnica no aumento da validade e da confiabilidade dos resultados, através do uso de múltiplas fontes de dados, métodos, teorias ou pesquisadores para corroborar as evidências e fornecer uma visão mais completa do fenômeno estudado (Yin, 2013).

As entrevistas semiestruturadas permitem explorar percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes, e, sendo também adaptáveis e ajustáveis conforme o avanço da pesquisa, possibilitam que novas questões e temas emergentes sejam explorados. A contextualização ajuda a situar os dados dentro de um contexto específico, proporcionando uma visão mais holística do objeto de estudo. Por fim, a interação direta entre o pesquisador e os participantes, leva a percepções mais profundas e melhor compreensão dos assuntos, com foco nas perspectivas, valor das experiências e pontos de vista dos participantes (Newcomer et al., 2015).

3.2 Métodos metodológicos

3.2.1 Teoria Fundamentada (Grounded Theory)

A Teoria Fundamentada é uma metodologia de pesquisa qualitativa desenvolvida por Barney Glaser e Anselm Strauss na década de 1960 e publicada em 1967 (Glaser & Strauss, 1967). É amplamente utilizada em diversas áreas para explorar e desenvolver teorias a partir de dados qualitativos. O objetivo principal é criar teorias a partir dos dados recolhidos de forma

sistemática e contínua, permitindo que a teoria surja diretamente dos dados, em vez de testar teorias preexistentes. Os dados são constantemente comparados ao longo do processo de recolha e analisados para identificar padrões e variações. Simultaneamente, pela análise comparativa constante, os dados são recolhidos até que a saturação teórica seja alcançada, ou seja, até que novas informações não acrescentem algo de significativo. O processo de análise dos dados envolve várias etapas de codificação: a codificação aberta através da identificação de categorias iniciais a partir dos dados brutos, a codificação axial pelo relacionamento das categorias identificadas para formar subcategorias e, por fim, a codificação seletiva com a integração e refinamento das categorias para desenvolver uma teoria coerente (Pandit, 1996). Na figura 2 estão representados os processos inter-relacionados de recolha, ordenação e análise de dados para construir uma teoria fundamentada.

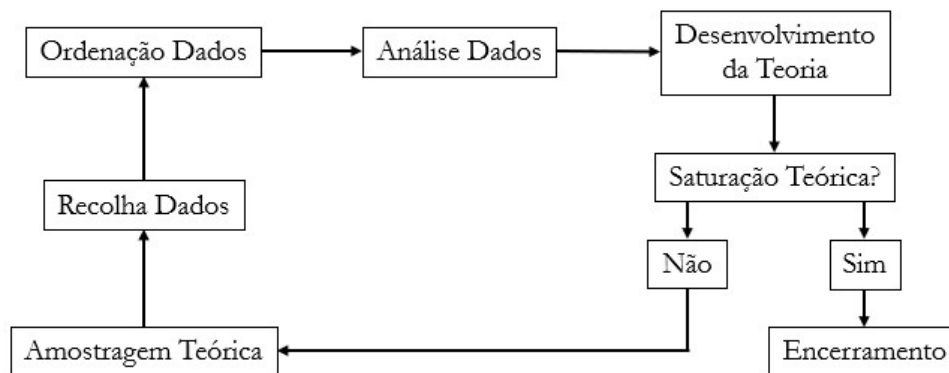


Figura 2 *Inter-relação de recolha, ordenação, análise de dados e desenvolvimento da teoria*

Fonte: Pandit (1996, pag.7)

A teoria fundamentada é um processo constituído por fases essenciais para sua construção. Inicia-se com a amostragem teórica apoiada na literatura, que poderá também ser usada como fonte secundária de dados. Seguidamente, procede-se à recolha de dados estabelecendo sistematicamente uma base de dados relativa ao estudo de caso, e através da ordenação cronológica de dados, permite determinar eventos causais ao longo do tempo. A análise de dados é central na criação da teoria fundamentada e envolve o processo de codificação pelo qual os dados são divididos, avaliados e reunidos de novas maneiras. Segue-se o desenvolvimento da teoria com apoio de memorandos escritos de ideias e formulação da teoria, indispensáveis no acompanhamento próximo de todas as categorias, propriedades, hipóteses e questões criadoras que evoluem do processo analítico. Por fim, atinge-se a

saturação teórica, a investigação é fechada. Caso a saturação teórica não seja atingida com os dados existentes, o processo reinicia-se (Pandit, 1996).

Contudo, e segundo Pandit (1996), cinco restrições estão presentes na aplicação da Teoria Fundamentada, são elas: o método extremamente moroso; envolve longos períodos de dúvida e incerteza; as bases de dados fornecidas estão muitas vezes incompletas (caso de artigos longos em que somente os resumos estão disponíveis); as recolhas de dados são dispendiosas e exigem esforços financeiros; finalmente, o método requer em antemão certas qualidades por parte do investigador, tais como, a confiança, a criatividade e a experiência.

3.2.2 Análise Temática

A análise temática é um método para identificar, analisar e descrever padrões (temas) nos dados, organizando e descrevendo minimamente o conjunto de dados em detalhes. Sendo um método flexível, pode ser essencialista ou realista que relata experiências, significados e a realidade dos participantes, ou pode ser construcionista que examina os modos pelos quais eventos, realidades, significados e experiências operam na sociedade. Como não está ligada a nenhum quadro teórico pré-existente, pode ser usada dentro de diferentes quadros teóricos tanto para refletir a realidade como para desvendar a superfície da mesma. De maneira que qualquer quadro teórico carrega consigo uma série de pressupostos sobre a natureza dos dados e o que eles representam em termos de “mundo” e de “realidade”, uma boa análise temática tornará isso mais transparente (Braun & Clarke, 2006). As várias fases que compõem a análise temática estão enumeradas na tabela 6.

Tabela 6 *Fases da análise temática*

Fase	Descrição do processo
1. Familiarização com os dados	Transcrição dos dados (se necessário). Leitura e releitura dos dados. Anotação de ideias iniciais.
2. Gerar códigos iniciais	Codificação de características interessantes dos dados de forma sistemática em todo o conjunto de dados Reunir dados relevantes para cada código

Fase	Descrição do processo
3. Busca por temas	Agrupamento de códigos em temas potenciais Reunir todos os dados relevantes para cada tema potencial
4. Revisão de temas	Verificação se os temas funcionam em relação aos trechos codificados e ao conjunto de dados completo Gerar um mapa temático
5. Definição e nomeação de temas	Análise contínua para refinar os detalhes de cada tema e a história geral que a análise conta Gerar definições claras e nomes para cada tema
6. Produção do relatório	Seleção de exemplos vívidos e convincentes Análise final dos trechos selecionados Relacionar a análise à questão de pesquisa e à literatura Produzir um relatório académico

Fonte: Braun e Clarke (2006, pag.87)

Para que se fique familiarizado com os dados, é vital que se leia e releia para que se mergulhe com profundidade e amplitude no conteúdo. Se, ao invés de terem sido fornecidos, os dados forem recolhidos através de meios interativos, parte-se para a análise já com algum conhecimento prévio dos mesmos e também com alguns pontos de interesse ou pensamentos analíticos iniciais. A fase seguinte, envolve a produção de códigos iniciais a partir dos dados, sendo que os códigos identificam uma característica dos dados que parece interessante para o analista, referindo-se ao “elemento ou segmento mais básico dos dados brutos ou informações que podem ser avaliados de forma significativa em relação ao fenómeno” (Braun & Clarke, 2006, pag.88). É importante reter os relatos que não partam da narrativa dominante na análise, para que não sejam ignorados na codificação. Depois, recentra-se a análise no nível mais amplo dos temas, pela classificação dos diferentes códigos em temas potenciais e o agrupamento de todos os extratos de dados codificados relevantes dentro dos temas identificados. Essencialmente, começam-se a analisar códigos e a considerar como diferentes códigos se podem combinar para formar um potencial tema abrangente. A fase da revisão de temas começa quando se concebe um conjunto de temas candidatos que envolve o refinamento desses temas usando dois níveis de revisão e

refinamento dos seus temas: a revisão no nível das extrações de dados codificados e a revisão em relação a todo o conjunto de dados, gerando um mapa temático que reflita com precisão os significados evidentes no conjunto de dados como um todo. A fase relativa à definição de temas começa quando se atinge um mapa temático dos dados, então refine-se ainda mais os temas que se apresentam para a análise e identificar a “essência” que cada tema trata e determinar que aspeto cada tema captura. É importante evitar que os temas sejam muito diversos e complexos. Por fim, procede-se à escolha de exemplos particularmente vívidos ou excertos que captem a essência do ponto que se está a demonstrar, assim como a análise final dos trechos selecionados, para que, finalmente, se relacione a análise à questão de pesquisa e à literatura e a produção do relatório se desenvolva (Braun & Clarke, 2006).

De acordo com Braun e Clarke (2006), como a análise temática não requer o conhecimento teórico e tecnológico detalhado de abordagens, pode oferecer uma forma mais acessível de análise para quem está no início de uma carreira de pesquisa qualitativa. No entanto, é importante que a posição teórica de uma análise temática seja clarificada, uma vez que esta é demasiadas vezes deixada de lado ou frequentemente mal definida. A análise temática é raramente reconhecida na medida que não parecem existir análises de renome, comparativamente a outros métodos, por ser vista como um método menos referenciado.

3.2.3 Combinação Sistemática (Systematic Combining)

A combinação sistemática é uma abordagem poderosa na pesquisa de casos, especialmente quando o objetivo é desenvolver teorias novas e relevantes, e, emprega um processo não linear e iterativo que requer a constante movimentação entre os dados empíricos e a estrutura teórica. Os estudos de caso fornecem meios únicos de desenvolver a teoria utilizando perceções aprofundadas de fenómenos empíricos e dos seus contextos. Ao ir e voltar constantemente entre observações empíricas e teoria, o pesquisador é capaz de expandir a sua compreensão tanto da teoria quanto dos fenómenos empíricos. Através do foco particular na pesquisa de casos baseada numa lógica abductiva, pela proposta de hipóteses que podem explicar os dados observados e recolhidos por meio de entrevistas, a combinação sistemática pode ser aplicada de maneira eficaz no estudo da satisfação, confiança e fidelização em relações B2B (Dubois & Gadde, 2002). A figura 3 ilustra os elementos base da combinação sistemática.

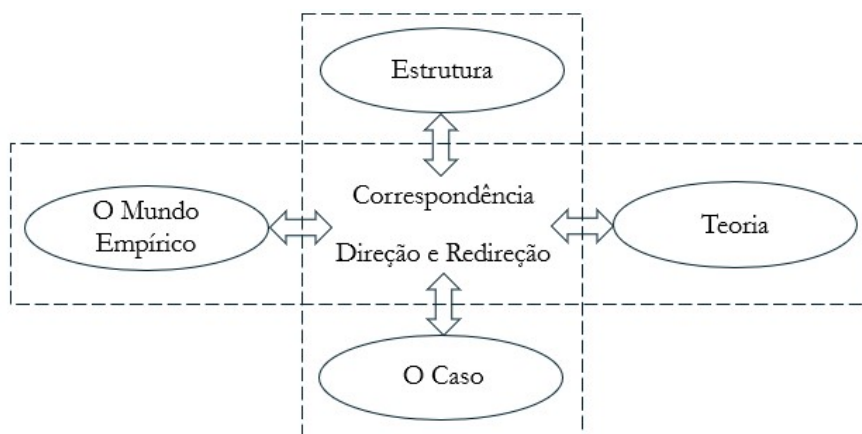


Figura 3 *Combinação Sistemática*

Fonte: Dubois e Gadde (2002, pag.3)

Segundo Dubois e Gadde (2002), o principal objetivo de qualquer pesquisa é confrontar a teoria com o mundo empírico e, na combinação sistemática, este confronto é mais ou menos contínuo ao longo de todo o processo de investigação. Esse processo é composto por duas secções: a correspondência (matching) e a direção e redireção do estudo (direction and redirection). O constante movimento entre formular perguntas, gerar hipóteses e fazer comparações e também o ajuste contínuo entre a teoria e os dados empíricos de forma a garantir a relevância e precisão, definem a correspondência entre a teoria e a realidade. A direção e redireção do estudo são uma característica importante pois possuem a flexibilidade para mudar o foco da pesquisa conforme novas informações e contribuem para a descoberta de novas dimensões do caso de investigação. Na combinação sistemática, o enquadramento apertado e evolutivo é uma pedra angular, em que o aperto reflete o grau em que o pesquisador articulou os seus “preconceitos” e as observações empíricas inspiram mudanças evolutivas na visão da teoria e vice-versa.

No entanto, a abordagem através da combinação sistemática também apresenta desafios através da necessidade de uma abordagem cuidadosa e bem planeada, da complexidade pela sua natureza não linear e iterativa que pode ser difícil de gerir grandes volumes de informações e múltiplas fontes de dados, especialmente para pesquisadores menos experientes, e também através da sua subjetividade pela dependência da interpretação do pesquisador pode dificultar a manutenção de uma estrutura clara e coerente ao longo do estudo, introduzindo vieses (Dubois & Gadde, 2002).

3.3 Seleção metodológica

A maioria dos manuais sobre metodologia de investigação não tem em conta as oportunidades oferecidas por um processo de investigação interligado possibilitado pela investigação de casos, pois tendem a descrever os estudos de caso como um processo linear que foram desenvolvidos para outros fins e para estudos noutros contextos (Dubois & Gadde, 2002). A compreensão das características e consequências dos estudos de caso baseados no raciocínio lógico requer uma abordagem integrada, porque a principal dificuldade dos estudos de caso é lidar com a inter-relação dos vários elementos no trabalho de investigação (Dubois & Gadde, 2002). Na tabela 7, o comparativo entre os três principais métodos: a Teoria Fundamentada, a Análise Temática e a Combinação Sistemática.

Tabela 7 *Teoria Fundamentada, Análise Temática e Combinação Sistemática*

Método	Abordagem	Vantagens	Desvantagens	Aplicações
Teoria Fundamentada	Desenvolvimento de teoria a partir de dados recolhidos e analisados de forma sistemática	Flexibilidade Geração de novas teorias Abordagem indutiva	Demorado Requer habilidades analíticas avançadas	Desenvolvimento de teorias em áreas pouco exploradas
Análise Temática	Identificação e análise de temas dentro dos dados	Simplicidade Aplicável a uma ampla gama de dados	Pode ser subjetivo Risco de superficialidade na análise	Análise de entrevistas Grupos focais Dados textuais
Combinação Sistemática	Abordagem abductiva que combina teoria e dados de forma iterativa	Integração contínua de teoria e dados Flexibilidade Adaptabilidade	Complexidade e difícil gestão Requer experiência em pesquisa Risco de vieses	Estudos de caso Pesquisa em redes industriais Desenvolvimento teórico

Fonte: baseado em Pandit (1996), Braun e Clarke (2006), Dubois e Gadde (2002)

A análise temática apoia na organização e descrição os dados de maneira sistemática e detalhada, simplifica a interpretação e a comunicação dos resultados, e também possibilita e auxilia na identificação e análise de temas para a compreensão do objeto de estudo. Sendo

um método flexível, pode ser aplicado a uma ampla gama de tipos de dados, como os recolhidos por meio de entrevista, proporcionando o detalhe de análise pela captura da complexidade das experiências e percepções dos participantes. É um método particularmente útil em pesquisas exploratórias, possibilitando a descoberta de novos insights e hipóteses para investigações futuras (Braun & Clarke, 2006).

Após uma análise de cada abordagem, a metodologia escolhida para este estudo foi o método qualitativo exploratório, através de um estudo de caso investigar, analisar e compreender os impactos da compra de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio numa relação B2B em contexto do setor metalomecânico, mais concretamente na área da construção de ferramentas metálicas para a produção de peças plásticas a serem empregues na indústria automóvel, possuindo este setor da metalomecânica produtos de elevado valor acrescentado e de reconhecido prestígio internacional. Foi usando a análise temática como abordagem para a análise de dados recolhidos por meio de entrevistas semiestruturadas. Assim, o conteúdo das entrevistas foi agrupado em temas, tendo como ponto de partida os temas resultantes da revisão da literatura, mas não se limitando a eles. Depois de todas as entrevistas analisadas procedeu-se à codificação axial, que consiste em relacionar categorias e subcategorias entre si, com o objetivo de reconstruir a lógica interna dos dados.

3.4 Estrutura da entrevista

As entrevistas são semiestruturadas contendo uma pergunta inicial previamente definida e seguindo um roteiro flexível usando perguntas complementares, permitem que através das experiências e histórias vividas, se possam recolher informações úteis para a compreensão do tema em estudo, assim como, identificar possíveis propostas para ações futuras de melhoria (guião em apêndice 1). Na figura 4 é apresentado um esquema do guião base da entrevista.

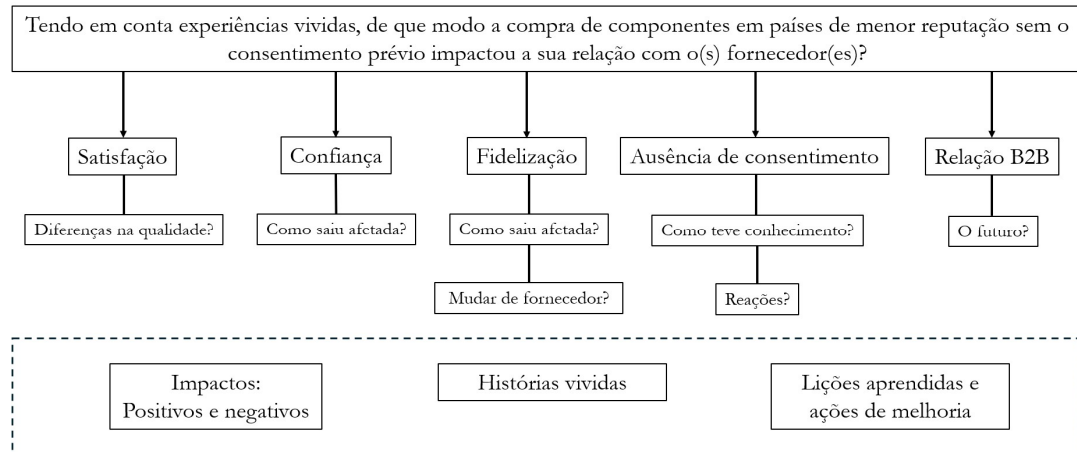


Figura 4 *Guião da entrevista*

A pesquisa tem como alvo a recolha de dados a clientes de culturas diferentes, conforme sugerido em estudos anteriores, a quadros de decisão ou com influência direta na mesma e pertencentes a empresas que operam no setor automóvel como fornecedoras de primeira linha nas grandes marcas. A importância da escolha destas empresas recai na elevada relevância e exigência a nível de relacionamento com os seus fornecedores e na qualidade exigida no setor em questão, mas principalmente por contextualmente se enquadrarem como dadores privilegiados de dados essenciais para o tema em estudo. O método de recolha de dados foi presencial que, mediante as várias nacionalidades envolvidas, o entrevistador recorreu à língua portuguesa para questionar o E1, E3 e E4 e à língua inglesa para o E2 e E4. No entanto, e de modo a que não existissem restrições linguísticas que pudessem impactar o conteúdo das declarações, os entrevistados usaram nos seus depoimentos o português em E1, o inglês em E2, o espanhol em E3 e E5 e o francês em E4. A investigação tem uma amostra composta por 5 entrevistas, usando o conceito de saturação teórica, ou seja, várias entrevistas foram realizadas até que nada de novo ou de relevante foi acrescentado.

3.5 Critérios de seleção dos entrevistados

Para garantir a validade e a credibilidade dos resultados em estudos qualitativos, é essencial definir critérios claros e rigorosos para a seleção dos entrevistados. A seleção criteriosa dos participantes assegura que os dados recolhidos sejam ricos e relevantes para o fenómeno em estudo. Segundo Creswell, (2013), os participantes devem ser selecionados com base na sua capacidade de fornecer informações detalhadas e significativas sobre o fenómeno em estudo e, no contexto de estudos B2B, isso significa escolher gestores e profissionais com

experiência direta nas decisões de compra e nas relações com fornecedores. Também Yin em Hollweck, (2015) enfatizam que os participantes devem ter experiência direta com o fenómeno em estudo, especialmente em contextos organizacionais. Ou seja, para o estudo dos impactos da compra de componentes em países de baixa reputação, é crucial selecionar entrevistados que tenham vivenciado tais situações. Por fim, Yadav, (2022) reforça que os critérios de seleção devem estar alinhados com os objetivos da investigação, sendo que os participantes devem possuir conhecimento e envolvimento direto com o tema, garantindo que as informações coletadas sejam pertinentes e aprofundadas. Tendo em conta os critérios de seleção, na tabela 8 consta a listagem contendo o perfil de cada entrevistado.

Tabela 8 *Perfil dos entrevistados*

Entrevistado Data	Sexo	Idade	País de origem	Formação académica	Anos de experiência	Anos na empresa atual	Posição atual
E1 – NR 25/03/2025	M	32	Portugal	Engenharia	14	4	Projeto e Ferramentas
E2 – SK 27/03/2025	M	52	Alemanha	Engenharia Industrial	31	6	Ferramentas e Processo
E3 – IA 10/04/2025	M	59	Espanha	Engenharia Industrial	32	14	Desenvolvimento de ferramentas
E4 – MR 15/05/2025	M	54	França	Engenharia	32	5	Engenheiro de Processo
E5 – JR 29/05/2025	M	52	Espanha	Engenharia	26	8	Engenheiro de Ferramentas

Nota: M – Masculino, F - Feminino

Com exceção do E1, destacam-se pela sua homogeneidade as idades e os respetivos anos de experiência dos entrevistados, sendo indicador da responsabilidade do cargo que possuem.

Foram realizadas apenas 5 entrevistas na sua totalidade, mas já na E4 e essencialmente na E5, começaram a existir redundâncias e repetições significativas dos dados recolhidos. Deste modo, foi alcançada a saturação teórica, visto que as duas entrevistas referidas já não acrescentavam novos elementos que fossem relevantes e significativos para o propósito da investigação.

É de salientar que a falta de entrevistados do sexo feminino é particularmente notada e também constatada. Contudo, é de notar que o setor em questão, tem forte preponderância masculina.

3.6 Ordenação dos dados recolhidos

Com as entrevistas presenciais realizadas e gravadas em formato áudio (m4a), procedeu-se à sua transcrição individual para ficheiros formato “word”, dando início à análise de dados pelo método da análise temática. Para esse fim, foi utilizado o software NVivo 15 como apoio à respetiva ordenação e análise de dados. Visto se tratar de dados primários, a familiarização ficou um pouco mais simplificada e célere, dando começo às primeiras codificações e agrupar os conteúdos por temas e subtemas. Após esse passo, foi possível verificar através da nuvem de palavras, as mesmas que mais vezes foram mencionadas nas entrevistas pelos intervenientes. Na figura 5 são apresentadas as 50 palavras mais mencionadas.

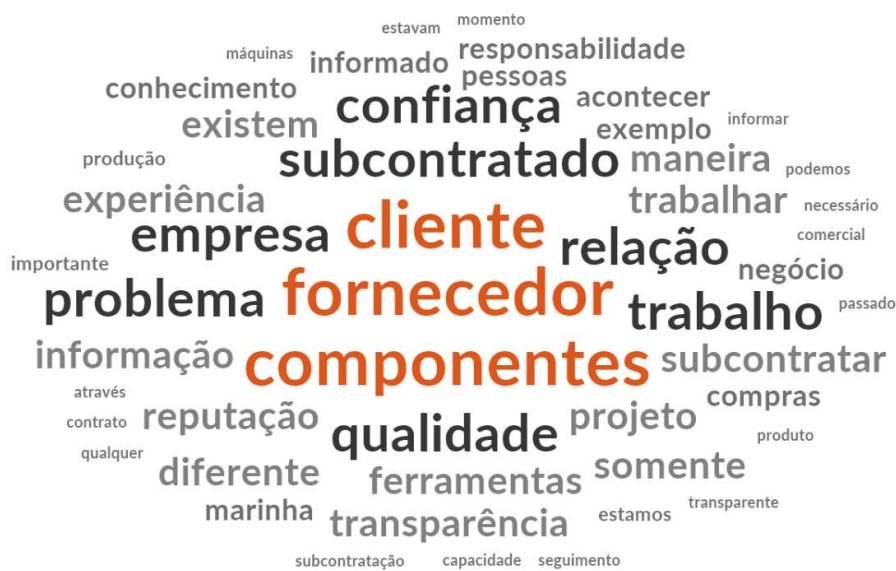


Figura 5 *Nuvem de palavras*

Nota: retirado do NVivo 15

De igual modo, também foi possível organizar e tabelar os vários temas e subtemas obtidos através da análise dos dados, que permitiram identificar quais os principais conteúdos e, a partir desse ponto, avançar para a interpretação dos mesmos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas de acordo com as técnicas de análise e tratamento de dados anteriormente identificadas. Com a análise, foi possível realçar alguns dos temas e subtemas previstos na literatura. Também foram identificadas novos temas e subtemas que, não estando presentes na revisão da literatura, foram mencionados pelos entrevistados, enquanto outros foram abandonados visto não se enquadrarem no contexto em análise, estando os mesmos apresentados na tabela 14, no apêndice 2.

4.1 Satisfação na qualidade e expetativas na subcontratação

A satisfação na qualidade e expetativas na subcontratação foi definido como tema, tendo como subtemas: satisfação B2B; qualidade percebida do subcontratado; responsabilidade do fornecedor; confirmação de expetativas; experiências negativas e positivas. Na tabela 9 constam os conteúdos principais identificados, exemplo de citação e número de menções resultantes dessa análise.

Tabela 9 *Satisfação na qualidade e expetativas na subcontratação*

Subtemas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
Satisfação B2B	Informar como o início da satisfação A qualidade não único requisito para a satisfação	<i>“Basta informar-me para que eu possa confirmar e este é o primeiro ponto para a satisfação”</i>	10
Qualidade percebida do subcontratado	A qualidade pode não distinguir zonas geográficas Repetição dos componentes, caso qualidade comprometida	<i>“Hoje, penso que esses países podem fazer coisas tão boas como em França e na Europa”</i>	21
Responsabilidade do fornecedor	Responsável pela qualidade e comunicação com o subcontratado Risco de exclusão pela falha nos requisitos	<i>“O fornecedor é o responsável principal da qualidade”</i>	9
Confirmação das expetativas	Preocupação com valor pago e nível de qualidade obtido	<i>“Se eu pago ‘premium’, eu espero ‘premium’”</i>	21

Experiências negativas e positivas	Falhas na monitorização	<i>"Verificas que as coisas não estão de acordo com o planeamento"</i>	32 (23+9)
	Comunicação com o subcontratado		
	Riscos de atrasos		
	Refazer os componentes		
	Falta de ética e transparência		
	Benefícios económicos	<i>"Existem vantagens de custos e também de tempos"</i>	
	Qualidade perante o tamanho		
	Rapidez de execução		

Os dados revelam, pelo número de menções, que o subtema experiências negativas e positivas é bastante mencionado, o que pode ser considerado como indicador da importância e relevância para os entrevistados.

4.1.1 Satisfação B2B

Tal como previsto na revisão de literatura, a satisfação do cliente em relações B2B está intrinsecamente ligada às perceções e expectativas dos clientes, como argumentam Sani e Febrian (2023). Esta perspetiva é testemunhada pelos dados recolhidos, nos quais os entrevistados destacam a importância da transparência na comunicação como elemento fundamental para a satisfação. Alguns participantes afirmam: *"Haveria um descontentamento por não ter sido informado desde o início"* (E1) e *"Basta informar-me para que eu possa confirmar e este é o primeiro ponto para a satisfação"* (E2), evidenciando que a perceção de ser informado e envolvido no processo decisório contribui significativamente para a sua satisfação. A literatura também sugere que fatores como o atendimento, a reputação da marca e benefícios adicionais podem mitigar eventuais deficiências, mantendo a satisfação (Sani & Febrian, 2023). Esta ideia encontra eco nas entrevistas, nomeadamente na satisfação descoberta pelo aumento das relações interpessoais com os fornecedores, mesmo em prejuízo de condições económicas mais vantajosas, como declarado por um participante: *"Eu prefiro pagar um pouco mais e ter uma relação mais próxima com o fornecedor atual"* (E1).

Zhang et al. (2021) introduzem o conceito de satisfação não económica, sustentado em dimensões como respeito, honestidade e integridade. Este conceito é amplamente refletido nas entrevistas: *"Se achar que a relação tem transparência e confiança, penso que o projeto vai chegar melhor a bom porto"* (E5) e *"Não tem a ver com a qualidade do produto, tem a ver com a qualidade a nível relacional e da transparência que existe na relação"* (E1) e também *"Mas não podemos pensar que o preço é o principal"* (E3), a confiança e a transparência são recorrentemente mencionadas como determinantes da satisfação. Este aspeto, embora tangencialmente abordado na literatura sob

o conceito de satisfação não económica (Zhang et al., 2021), não é explorado com a profundidade emocional observada nos dados recolhidos, em que a afetividade e o conforto relacional emergem como fatores que poderão ser decisivos.

Adicionalmente, Mukherjee et al. (2023) destacam que a longevidade da relação contratual e o tipo de interação (cooperação, competição ou coopetição) influenciam significativamente a satisfação. Embora este aspeto não seja abordado de forma explícita nas entrevistas, declarações como: *“Com os fornecedores habituais em Portugal nunca sucedeu e sempre correram bem as coisas”* (E3) e também *“O lógico é conhecer as empresas dos teus fornecedores e saber em que nível estão a trabalhar”* (E5), sugerem a preferência em manter relações com os fornecedores habituais através da valorização implícita da estabilidade e continuidade relacional, como reflexo da satisfação.

4.1.2 Qualidade percebida do subcontratado

A questão da subcontratação em países de baixa reputação surge como um tema relevante. Embora a literatura não distinga ou especifique geografias, os entrevistados apresentam uma visão mais diferenciadora, embora reconheçam que a qualidade pode ser equivalente, desde que haja controlo e estrutura adequados, como indiciam os relatos: *“Hoje, penso que esses países podem fazer coisas tão boas como em França e na Europa”* (E4) e *“Não tenho nenhum problema em que façam peças fora, desde que o subcontratado tenha toda uma estrutura que permita fazer bem”* (E3) e também *“Depende muito de como se segue o projeto e onde é que se fazem as coisas mesmo fazendo fora [países de baixa reputação]. Há má e boa qualidade lá fora, mas depende muito onde se vai”* (E1). A qualidade percebida pode ser reveladora da qualidade do subcontratado, existindo a consciência que a mesma pode ser conseguida mesmo em zonas geográficas de baixa reputação.

Contudo, quando a qualidade percebida pode ficar comprometida, especialmente proveniente de países com baixa reputação, o cliente pode exigir a repetição do trabalho: *“Se eu não confio na qualidade e se eu não tenho certeza sobre o resultado que vou ter na minha ferramenta através dos componentes subcontratados em países com baixa reputação, então eu vou pedir ao meu fornecedor que os refaçam”* (E2). Se por um lado o risco existente em refazer os componentes pelo fornecedor, é algo que terá impacto a nível de custos e prazos, por outro, o risco assumido pelo fornecedor pode transparecer a falta de empenho pelos compromissos assumidos igualmente pelo cliente.

4.1.3 Responsabilidade do fornecedor

A literatura reconhece que os riscos associados à subcontratação, nomeadamente os relacionados com a qualidade, a gestão e os sistemas técnicos, podem comprometer a satisfação do cliente (Zhang et al., 2018). Esta preocupação é reiterada nas entrevistas, observando-se uma clara atribuição de responsabilidade pela qualidade ao fornecedor principal, independentemente da origem dos componentes. Declarações como: *“O fornecedor, afinal, é o que tem de garantir a qualidade”* (E5) ou *“A responsabilidade é da empresa [fornecedor] que contratamos”* (E3) ou mesmo *“A empresa [fornecedor] é responsável em garantir que está a vender”* (E1), representam um contributo empírico relevante, pois a literatura tende a abordar os riscos de forma genérica, sem especificar a perceção do cliente pela responsabilidade direta do fornecedor.

Além disso, os clientes esperam que o fornecedor assuma responsabilidade total por todos os componentes e processos associados ao projeto: *“Ao nominamos fornecedores, nós esperamos que o fornecedor seja responsável por todos os componentes de todos os moldes”* (E4) e *“No meu entendimento e também no entendimento das compras, o fornecedor é responsável por tudo que envolve a ferramenta”* (E2) e também *“A qualidade dos componentes adquiridos nesses países depende totalmente do fornecedor”* (E4), deixando vincado que os componentes têm de ser garantidos pelo fornecedor, independentemente onde possam vir a ser feitos.

Os entrevistados apontam o possível impacto pela falta de qualidade, como a exclusão do fornecedor: *“Se não tem qualidade, o fornecedor é excluído pelo próprio projeto”* (E3) e *“Se não tens qualidade (...) então, não o podemos permitir”* (E5). Este tipo de resposta direta à falta de qualidade não é abordado nos estudos teóricos, representando um contributo empírico com implicações relevantes para a gestão de fornecedores.

Mesmo que o cliente não exija envolvimento direto com os subcontratados, é esperado que o fornecedor assuma a responsabilidade pela gestão da informação com o subcontratado: *“Eu não preciso de estar envolvido em toda a comunicação entre subcontratado e o fornecedor, mas é uma tarefa que o fornecedor tem de cumprir”* (E2). Este tipo de declaração pode revelar o foco do cliente apenas no resultado a atingir, transferindo a responsabilidade do processo para o atingir para fornecedor.

4.1.4 Confirmação das expectativas

A satisfação no contexto do outsourcing tem sido amplamente discutida na literatura como uma função da confirmação das expectativas dos clientes (Florea et al., 2022), sendo frequentemente utilizada como indicador de desempenho da subcontratação (Zhang et al., 2018). Esta perspetiva é notada pelos dados recolhidos: *“Desde que seja expectável o mesmo nível de qualidade e os mesmos materiais, pois neste tipo de negócios a qualidade do aço é muito importante para a robustez das ferramentas e isso tem de ser garantido”* (E4) e também *“Os componentes principais ou os componentes mais críticos que são subcontratados pelo meu fornecedor, eu irei forçá-lo a preparar um acompanhamento mais rigoroso ao seu subcontratado”* (E2), os entrevistados demonstram uma preocupação constante com a qualidade esperada e a sua correspondência com os resultados obtidos.

Existe um valor e qualidade que são percebidos, tendo em conta o país de origem (COO), aquando o momento de avaliar os riscos e tomar a decisão de compra (Chen et al., 2020). Indo ao encontro da literatura, os entrevistados demonstram uma clara expectativa entre o valor pago e a origem dos componentes: *“Se eu pago ‘premium’, eu espero ‘premium’”* (E2), considerando injusto pagar por componentes de alta qualidade e receber algo que não corresponde a esse padrão: *“... acho que não é justo quando se está a pagar muitas vezes um preço de mercado mais elevado e depois vai-se subcontratar fora [países de baixa reputação]”* (E1), transparecendo indignação e sentimento de injustiça perante o verdadeiro motivo da subcontratação, visto um preço elevado estar a ser cobrado por associação a um alto nível de qualidade que, no final, poderá não se confirmar.

4.1.5 Experiências negativas e positivas

A análise das entrevistas evidencia um conjunto significativo de experiências negativas nomeadamente a nível logístico, técnico, relacional e estratégico, comprometendo a confiança e a continuidade das relações comerciais. Um tipo de experiências negativas narradas pelos entrevistados é a falta de controlo revelada por alguns fornecedores: *“Tenho experiências prévias de chegar ao fornecedor, perguntar pelos componentes e não saberem sequer onde estão a ser fabricados [subcontratados]”* (E3) ou *“Ao chegar ao fornecedor para fazer uma revisão no seguimento de um molde na fabricação e a minha pessoa de contacto [gestor de projeto] nem sabia que os componentes estavam a ser subcontratados”* (E5). Esta lacuna gera desconfiança e compromete a perceção de responsabilidade.

A instabilidade logística em longas distâncias é outro fator experimentado negativamente: “*A logística não é capaz de calcular realmente na base diária, pois pode atrasar uma semana muito rapidamente e, se assim for, impacta o prazo do projeto*” (E2) e “*Houve um atraso de 9 semanas e resultado: acabamos o projeto e nunca mais trabalhamos com eles (...) aquilo foi uma desgraça*” (E3), em que atrasos significativos afetam diretamente os prazos dos projetos.

A qualidade inconsistente dos componentes subcontratados é também uma constatação negativa: “*Os componentes tiveram de ser retrabalhados ou mesmo feitos novos pelo fornecedor*” (E1) e “*Também existiram outros casos em que um fornecedor de países de baixa reputação recebeu uma encomenda de 5 moldes, em que 3 moldes estavam de uma maneira e 2 moldes estavam de outra, mas de pior qualidade*” (E5), em que os componentes tiveram de ser retrabalhados ou mesmo substituídos, gerando custos adicionais e atrasos. Estas falhas são frequentemente atribuídas a problemas de comunicação: “*Existe sempre um risco associado ao nível de informação que é enviado para o subcontratado e o que existe no projeto. Isso acontece muitas vezes*” (E2) ou “*... apareceste lá [subcontratado] e verificas que as coisas não estão de acordo com o planeamento*” (E3), podendo revelar uma evidente descoordenação na comunicação entre o fornecedor e o subcontratado. Um entrevistado relata também negativamente erros próprios em decisões comerciais baseadas exclusivamente na vantagem imediata, ou seja, o preço: “*O preço foi diferenciador na hora de comprar, mas na vida desse molde foi um ponto negativo porque estava carregado de muitos gastos*” (E3) e “*Viram somente o preço imediato sem ter em conta as condições (...) que necessita um fornecedor*” (E3), mas sem ter em consideração os riscos e custos a longo prazo, tais como, o fim de vida precoce dos componentes, a reparação ou a manutenção frequente.

Por fim, a experiência negativa percebida pela falta de ética e transparência por parte dos fornecedores é particularmente dada a conhecer pelos intervenientes: “*Se o procedimento passa por fazer moldes completos em países com baixa reputação, então já poderão enganar um pouco mais (...) os que são baratos trabalham mal e enganam*” (E3) e “*Podem fazer e não te avisam de nada e se te dás conta é porque apareceste lá e verificas que as coisas não estão de acordo com os planeamentos*” (E5) e também “*Nós encomendamos ferramentas de qualidade “premium” na Alemanha e o que nós recebemos foram ferramentas de fabrico completo na Ásia*” (E2), podendo ser interpretada negativamente como uma forma de engano.

Contudo, e apesar dos riscos frequentemente associados à subcontratação de componentes em países de baixa reputação, as entrevistas revelam também algumas experiências positivas que, em determinados contextos, a subcontratação pode representar uma vantagem

competitiva. A abertura à subcontratação num contexto de globalização, poderá ser vista como uma postura estratégica, desde que acompanhada de informação prévia: *“Também existem as experiências positivas, pois existem fornecedores que também começam um projeto e informam que vão subcontratar os componentes, devido à falta de capacidade”* (E5), assim a subcontratação internacional poderá tornar-se uma prática comum: *“Hoje a globalização está aí e fazem-se todo este tipo de contratos diariamente”* (E1) e *“Portanto, é preciso estar aberto a tudo isso [subcontratação internacional]”* (E4). Vários entrevistados destacaram benefícios logísticos e económicos: *“Se tudo corre bem, eu tenho vantagem, ou seja, existem vantagens de custos e também de tempos, pois nem sempre os subcontratados estão atrasados”* (E2), sobretudo em projetos com exigências técnicas específicas ou prazos apertados. Além disso, a subcontratação pode contribuir positivamente para a redução de custos e prazos, desde que seja bem gerida: *“Poderá juntar-se também o caso de que podemos reduzir os custos das ferramentas e, talvez, os prazos”* (E4) e *“Muitas vezes os pequenos componentes fazem-se a um custo e prazo razoáveis e com uma qualidade no nível igual ou similar”* (E2).

A qualidade dos componentes produzidos por alguns subcontratados foi considerada positiva, especialmente quando se tratava de componentes pequenos e complicados: *“Eu no passado usei fornecedores nesses países para acelerar ações, como construir componentes pequenos e complicados”* (E2). A confiança e o desempenho em determinados fornecedores: *“Os dois únicos fornecedores desses países com quem estamos a trabalhar funcionam bem e não fazem este tipo de coisas que os outros faziam”* (E3) e *“O que se observa, é que eles estão mais rápidos”* (E2), também foram destacados como fatores positivos.

4.2 Transparência e comunicação

A transparência e comunicação foi definido como tema, tendo como subtemas: ausência de consentimento prévio; transparência como valor relacional; ações de melhoria do fornecedor. Na tabela 10 constam os conteúdos principais identificados, exemplo de citação e número de menções resultantes dessa análise.

Tabela 10 *Transparência e comunicação*

Subtemas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
Ausência de consentimento prévio	A importância da comunicação antecipada Imprevistos e baixa qualidade como reveladores do sucedido Sentimentos gerados na relação	<i>“Nós ficamos a saber (...) porque não veio a tempo e, somente aí, é que foi aberto o “jogo” por parte do fornecedor”</i>	12

Transparência como valor relacional	Transparência proativa pode fortalecer o valor relacional Pode ser entendida como gesto de consideração e ética	<i>“Tem a ver com a qualidade a nível relacional e da transparência que existe na relação”</i>	21
Ações de melhoria do fornecedor	Necessidade de transparência comunicacional Flexibilidade do subcontratado. Proximidade geográfica Acompanhamento de proximidade	<i>“Não custa nada ao fornecedor mandar um email a dizer que os componentes vão ser feitos no outro país”</i>	18

Os dados revelam, pelo número de menções, que os subtemas transparência como valor relacional e ações de melhoria do fornecedor são bastantes mencionados, o que podem ser considerados como indicadores da importância e relevância para os entrevistados.

4.2.1 Ausência de consentimento prévio

A análise das entrevistas evidencia que a descoberta da subcontratação de componentes em países de baixa reputação, sem consentimento prévio, desencadeia um conjunto significativo de reações emocionais negativas e respostas comportamentais por parte dos profissionais envolvidos na relação B2B. Estas reações não se limitam ao plano operacional, mas estendem-se ao domínio relacional e emocional, afetando a percepção de justiça, confiança e honestidade contratual.

Os intervenientes expressam uma preferência clara pela autorização prévia sempre que exista o envolvimento de terceiros: *“Normalmente todos os nossos trabalhos que desenvolvemos com uma empresa [fornecedor], não queremos que se juntem subcontratados, a não ser que nos peçam autorização prévia”* (E1) ou *“Preferimos que digam diretamente o que está em casa e o que está fora quer empresa ou país”* (E3), revelando uma evidente importância da comunicação clara, mas sobretudo a importância da comunicação antecipada.

Contudo, os relatos evidenciam que a subcontratação de componentes em países de baixa reputação ocorre predominantemente de forma oculta e unilateral por parte dos fornecedores. Os entrevistados relataram que apenas tomaram consciência da origem dos componentes quando surgiram anomalias operacionais, como atrasos na entrega, ou falhas na qualidade dos materiais. Como os participantes referiram: *“Só consigo ter essa percepção quando alguma coisa corre errado, ou seja, quando há algum atraso é que o fornecedor tem de abrir o ‘jogo’ e somente aí, é que eu fico a ter conhecimento de que os componentes foram feitos nesses países”* (E1) ou *“O que aconteceu foi um atraso no transporte da estrutura que vinha de países de baixa reputação”* (E2). Este

padrão de descoberta tardia pode revelar uma falta de transparência e uma ausência de comunicação por parte dos fornecedores, que se torna visível apenas aquando de alterações imprevistas que possam ocorrer.

A ocultação da origem dos componentes até ao surgimento de problemas, para além de poder comprometer a confiança na relação, pode também levantar preocupações quanto à ética contratual por parte do fornecedor. Tal como reforçado pelos entrevistados: *“Somente quando não corre de uma forma normal, é que nós consideramos a existência de uma anomalia, e tentamos entender o que é que está mal e conseguimos ver o que realmente se está a passar”* (E1) e *“Aí se constatou, por comparação, que os 2 moldes de pior qualidade foram os subcontratados”* (E5) e também *“Então, somente ao substituí-los por novos, apercebemo-nos que esses componentes foram fabricados nesses países”* (E4), o ter conhecimento da origem dos componentes aparenta ser frequentemente desencadeado por acontecimentos imprevistos ou então pela verificação posterior, como o não cumprimento de prazos ou a utilização de componentes com qualidade inferior.

Através do relato de um dos entrevistados, a análise técnica de desenhos, listas de peças e certificados de materiais podem permitir descobrir a proveniência dos componentes, demonstrando a importância do conhecimento técnico e da experiência acumulada do cliente na identificação de práticas não conformes: *“Normalmente, com a nossa experiência, nós muitas vezes conseguimos ver na própria qualidade das peças, por exemplo, através do desenho e da lista de peças, já consigo ver se as peças vêm do fornecedor principal ou de um subcontratado com origem em países de baixa reputação”* (E2). Além disso, o entrevistado destaca diferenças nos documentos técnicos como indicadores de subcontratação: *“Também os certificados de aço são completamente diferentes, caso pedidos aos subcontratados”* (E2). Este relato indicia que a origem dos componentes será apenas investigada após a ocorrência de problemas.

Segundo os entrevistados, sentimentos como a desconfiança, o incómodo e a incredulidade emergem perante a ocultação da informação: *“Falta de confiança no final. Acaba-se não confiando no fornecedor”* (E5) ou *“O que tudo isso afinal traz é uma desconfiança e já não trabalhas confortável”* (E1) ou *“O efeito de ocultar essa informação, a mim causa um incómodo”* (E5) ou mesmo *“Ele [a chefia] estava incrédulo, pois nunca na vida tinha visto algo semelhante e desejou nunca mais ter de voltar a ver”* (E3). Ao longo do tempo, estes sentimentos gerados podem mimar, degradar e distanciar a relação.

Porém, existe um relato que afirma nunca ter sido confrontado (ou nunca teve conhecimento) deste tipo de situação: *“Pessoalmente, não tive nenhum caso em que me enganaram, tipo de fazer peças fora sem dizer nada”* (E3). Esta afirmação, contudo, parece sair fora do padrão.

4.2.2 Transparência como valor relacional

A transparência é reconhecida pela literatura como um valor central nas relações B2B, especialmente quando associada à qualidade da troca de informações e à redução da assimetria informacional (Bourne, 2020; Kumar & Ganguly, 2021). Declarações como: *“No final, se não há transparência, não há confiança”* (E5) ou *“A transparência e a informação são muito importantes na minha opinião e desde o início”* (E2) ou também *“Por parte do fornecedor é preciso ser completamente transparente”* (E4), são vistas como sendo a transparência a promotora de confiança, facilitadora da colaboração e impulsionadora do desempenho organizacional, seguindo o alinhamento da literatura. No entanto, os dados recolhidos indiciam que a transparência poderá ir além da simples partilha de informação, ela poderá ter impactos profundos na percepção de respeito e integridade.

Um aspeto que indicia ser emergente a partir dos dados é uma transparência proativa como requisito de valor relacional, como se observa nas afirmações: *“Se há algo que se mandou fazer fora, pois deve ser o fornecedor a dizer ‘eu necessito fazer estes componentes fora’”* (E3) e *“se me dizem previamente, não tenho nenhum problema em que façam peças fora”* (E2) e também *“Nós não recusamos este tipo de ações, mas não queremos que seja à custa de não estarmos ao corrente do que se está a fazer”* (E3). Esta transparência proativa pode fortalecer o valor relacional podendo aumentar a abertura ou a aceitação pela subcontratação por parte do cliente, mas também transmite o dever ao fornecedor em informar previamente.

Outra novidade que poderá emergir dos dados, e que aparenta ser reforçada pelos entrevistados, é a transparência como prática de respeito para com a outra parte. As citações: *“O importante é a transparência, porque não custa nada ao fornecedor mandar um email (...) a título de informação”* (E5) ou *“Se eu estou informado, existe transparência e existe também uma boa relação”* (E1), indiciam que, mais do que uma obrigação técnica, a transparência pode ser entendida como um gesto de consideração. Esta dimensão de ética na relação como sinal de respeito, não está suficientemente explorada na literatura que tende a focar-se nos seus efeitos funcionais (desempenho, coordenação e vantagem competitiva).

Contudo, ao invés de ser vista como valor relacional, os dados recolhidos também dão a entender que a transparência é muitas vezes somente reativa, surgindo apenas como resposta de recurso a falhas ou problemas: *“Ok, as coisas acontecem, mas há que as comunicar”* (E3). Esta prática reativa parece contrastar com a visão idealizada da literatura, que assume a transparência como valor relacional num processo contínuo e proativo. Os dados indiciam que a transparência poderá ser ativada somente em momentos críticos, funcionando apenas como uma ferramenta de “reparação”.

4.2.3 Ações de melhoria do fornecedor

A análise das entrevistas revela que os fornecedores devem adotar ações de melhoria com o objetivo de manter ou restaurar a confiança e alinhar-se com as expectativas dos clientes. Estas ações incidem sobretudo na transparência da comunicação e no controlo da produção dos componentes. Um dos aspetos mais referidos pelos entrevistados recai na necessidade de transparência comunicacional dos fornecedores: *“Começaram a mostrar mais transparência e a fazerem preços mais competitivos”* (E3) e *“Tentar junto dos clientes ser mais transparente, abordar e impor as opções que existem em cima da mesa para se tomar uma decisão”* (E1), dando relevo a uma maior abertura e clareza nas fases iniciais dos projetos. A preferência por uma discussão antecipada e esclarecedora: *“Prefiro que haja uma discussão numa fase inicial com o fornecedor e que a mesma seja clarificadora”* (E4), pode ser vista como uma forma eficaz de evitar mal-entendidos e preservar a confiança. Embora se reconheça que os fornecedores não precisam partilhar todos os detalhes operacionais: *“Eu entendo que os fornecedores não têm de contar tudo, mas neste tipo de coisas, não tem mal nenhum em contar que subcontrataram componentes noutra sítio devido à falta de capacidade”* (E5), espera-se por parte do fornecedor uma transparência na comunicação em decisões críticas, como o da subcontratação.

Além da transparência na comunicação, os entrevistados destacam também a necessidade de ações de melhoria para a redução de atrasos e para a flexibilidade do subcontratado: *“Os pontos principais são a comunicação e, com certeza, o atraso do fornecedor”* (E2) e *“Se existe uma alteração, então é mesmo necessário que o subcontratado seja flexível”* (E2) dando a melhorar o cumprimento dos objetivos estabelecidos e a reatividade em tempo útil a alterações ou imprevistos. A proximidade geográfica dos subcontratados pode ser apontada como uma vantagem: *“Se vais subcontratar perto da tua empresa não é um grande problema, porque consegues controlar e, caso necessário, tê-lo de volta para a tua produção”* (E2), pois permite maior controlo do fornecedor e capacidade de resposta. Nesse sentido, uma sugestão de melhoria apresentada pelos

entrevistados passaria também pelo acompanhamento próximo dos subcontratados para uma monitorização contínua: “No melhor caso seria ter pessoas perto deles [subcontratados] a verificar” (E2) de forma a se evitar atrasos, mas também prevenir que o subcontratado, por sua vez, os subcontrate: “Esses componentes muitas vezes são subcontratados noutra país que, por sua vez, o fornecedor [subcontratado] por motivos de custos os subcontrata a outro país, perdendo-se totalmente o controlo” (E3) pois, segundo o relato recolhido, através desta prática cada vez mais recorrente, o controlo e rastreio dos componentes fica seriamente comprometido.

Por fim, um dos entrevistados alerta que os fornecedores devem adaptar as suas estruturas físicas e organizacionais às exigências atuais do mercado: “Os fornecedores têm de ter estruturas adequadas ao mercado de hoje” (E3) pois, segundo ele, estruturas desadequadas às exigências atuais podem ter reflexo na sua competitividade.

4.3 Confiança e compromisso relacional

A confiança e compromisso relacional foi definido como tema, tendo como subtemas: confiança B2B; compromisso; oportunismo; contrato psicológico. Na tabela 11 constam os conteúdos principais identificados, exemplo de citação e número de menções resultantes dessa análise.

Tabela 11 *Confiança e compromisso relacional*

Subtemas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
Confiança B2B	A confiança tende a crescer com o tempo A fragilidade da confiança A ocultação de informação como causa da desconfiança	“Eu senti a falta de confiança em casos em que não foi informado”	12
Compromisso	Pode ser sustentado pela relação contínua de confiança mútua Afetivo, normativo e calculista	“Se comprarem componentes em países de baixa reputação, é melhor dizer isso logo aos clientes e que, ao acontecer, seja por acordo mútuo”	16
Oportunismo	Visa apenas o benefício próprio Pode reduzir disposição para manter relação Pode ser indicador de falta de ética.	“Viram somente o preço imediato sem ter em conta as condições...”	8
Contrato psicológico	Abordagem colaborativa A ocultação como fator negativo	“Quando correr mal, nunca vai haver trocas de acusações, pois nós (cliente e fornecedor) decidimos assim consoante o nosso entendimento da altura”	5

Os dados revelam, pelo número de menções, que o subtema compromisso é bastante mencionado, o que pode ser considerado como indicador da importância e relevância para os entrevistados.

4.3.1 Confiança B2B

A teoria do ciclo de vida do relacionamento B2B, proposta por Shen et al. (2020), descreve a evolução da confiança ao longo de três fases: exploração, expansão e maturidade. Esta progressão tem similaridades nos dados obtidos, onde se observa que a confiança tende a crescer com o tempo e com o envolvimento mútuo. Relatos como: “... *se não há transparência, não há confiança*” (E5) dá a entender uma exploração da confiança, “... *e com essa confiança se avança e se fazem bons trabalhos*” (E3) revela uma expansão da confiança, “*Estamos a trabalhar com componentes muito caros em que as emoções são muito fortes, temos de ter confiança na empresa [fornecedor]*” (E1), revela já uma maturidade da confiança.

Os entrevistados também realçam que falhas de comunicação, mesmo que pontuais e mesmo que em fases avançadas da relação, podem comprometer a confiança construída: “*A confiança não será totalmente destruída, mas a maneira de trabalhar será um pouco diferente no futuro*” (E2) ou “... *se ele o fizer sem nos informar previamente, sim, eu penso que a confiança ficará um pouco quebrada*” (E4). Este aspeto poderá revelar uma fragilidade da confiança que não é suficientemente explorada na literatura que tende a assumir uma linearidade de orientação positiva na sua evolução. As citações também alertam para uma ideia de resiliência parcial da confiança que podem revelar-se um contributo empírico importante, sugerindo que a confiança pode ser reconfigurada em vez de simplesmente eliminada, alterando a dinâmica na colaboração futura.

Por fim, os dados indiciam a existência de assimetria na perceção da confiança, tal como sugerido por Panda et al. (2020). No entanto, os entrevistados vão um pouco além da teoria ao identificar a ocultação de informação como sendo um “gatilho” claro de desconfiança: “*Evidentemente se tu enganas, se tu ocultas a informação ao teu cliente, se o teu cliente fica a saber, aí há uma perda evidente de confiança*” (E3) e “*Levou a uma quebra de confiança, porque primeiramente nunca foi informado pelo fornecedor*” (E1), revelando que a ocultação tem um impacto negativo na dinâmica de confiança, assim como, na ética percebida pelo cliente para com o fornecedor.

4.3.2 Compromisso

O compromisso é amplamente reconhecido na literatura como um elemento essencial para a estabilidade e continuidade das relações B2B e os dados recolhidos tendem a confirmar esta visão. Gansser et al. (2021) definem-no como o desejo de manter uma relação estável, enquanto Sancha et al. (2019) o associam à intenção de continuidade por parte do fornecedor. As entrevistas revelam que o compromisso é frequentemente sustentado por uma relação de confiança mútua, que se manifesta em ações concretas de apoio e colaboração: *“Se comprarem componentes em países de baixa reputação, é melhor dizer isso logo aos clientes e que, ao acontecer, seja por acordo mútuo”* (E4) ou então *“Se com a pessoa que estás a trabalhar, entre fornecedor e cliente, existe essa confiança, o cliente fará o possível para que corram bem as coisas ao fornecedor e o fornecedor fará o possível para também corram bem as coisas ao cliente”* (E3). Esta reciprocidade sendo ativa poderá ir além da definição teórica, mostrando que o compromisso é alimentado por comportamentos contínuos e não apenas por intenções.

A literatura distingue três tipos de compromisso: afetivo, normativo e calculista (Padgett et al., 2020). O compromisso afetivo, baseado em ligação emocional e valores partilhados, é claramente identificado pelos relatos: *“Além da relação comercial estar bem, tem de haver algo mais à base de tempo, projetos, experiências, a passar horas juntos a desenvolver temas”* (E3) e *“Se ele é mesmo teu amigo, não te pode mentir ou não deve mentir-te...”* (E3), estes testemunhos reforçam a ideia de que o compromisso afetivo é construído com base em experiências partilhadas e confiança interpessoal. O compromisso normativo, associado ao dever e à reciprocidade, também emerge nos dados: *“Sou o teu cliente, vou dar-te trabalho e vou-te manter, mas tens de fazer o trabalho que te dou e fazê-lo bem (...) e com isso o fornecedor terá trabalho”* (E3) e *“Essa empresa [fornecedor] tem de ter a confiança em nós, que somos o seu cliente e que vamos fornecer trabalho”* (E3), esta verbalização explícita do compromisso revela que, para além de um sentimento de obrigação, existe uma negociação ativa da continuidade da relação, o que representa um contributo empírico que pode ser relevante. No que diz respeito ao compromisso calculista, os entrevistados demonstram consciência da necessidade de equilíbrio económico: *“Se eu ganho tudo e o fornecedor não ganha nada, não funciona. Se o fornecedor ganha e eu não ganho, também não funciona”* (E5) e também *“... o melhor é ter todos na mesma mesa, a parte técnica e a parte comercial, para encontrar o melhor compromisso”* (E2), esta visão pragmática do compromisso como uma relação de ganhos mútuos complementa a abordagem teórica, que tende a focar-se apenas na motivação racional.

4.3.3 Oportunismo

O oportunismo em contextos B2B é amplamente reconhecido na literatura como um comportamento que visa o benefício próprio em detrimento do parceiro comercial, comprometendo a confiança, a coesão e a continuidade da relação (Pathak et al., 2020; Zhang et al., 2021) e os dados recolhidos tendem a reforçar esta ideia: *“Tinha a capacidade de evitar o subcontratado de baixa qualidade e não o fez, mesmo conhecendo o tipo de cliente para quem estava a trabalhar”* (E5) ou *“Viram somente o preço imediato sem ter em conta as condições, a reputação, as pessoas, as capacidades técnicas de desenho e maquinação, a maquinaria, a experiência...”* (E3) ou mesmo *“Perante o preço que o fornecedor estava a cobrar, nunca foi indicado que se iria subcontratar em países de baixa reputação”* (E1).

A literatura aponta que o oportunismo prejudica a satisfação futura e reduz a disposição para manter a relação, mesmo quando existem benefícios económicos (Ferro-Soto et al., 2023). Esta ideia fica reforçada pelos testemunhos dos entrevistados, que demonstram uma clara rejeição de práticas oportunistas: *“Se se repete ao longo do tempo, evidentemente, a minha recomendação será não trabalhar com este fornecedor...”* (E5) e *“Ao decidirem por uma opção de 30 mil euros mais vantajosa para eles, estão agora a perder milhares ou milhões de euros”* (E1), transmitindo a evidência que o oportunismo tem consequências práticas imediatas, como a exclusão do fornecedor e a perda de recomendação.

Adicionalmente, os dados recolhidos revelam que a falta de transparência é um elemento central na perceção do oportunismo. Um participante observa: *“Se acordarmos com o fornecedor em fazer todos os componentes na Europa e, posteriormente, existirem componentes que foram comprados nesses países sem que exista um conhecimento... isso seria uma falta de fidelidade [por parte do fornecedor]”* (E4), esta associação entre ocultação de informação e comportamento oportunista pode representar um contributo empírico relevante e pouco explorado na literatura.

Por fim, os entrevistados dão a entender que o oportunismo não é apenas um fator de rutura, mas também um indicador da falta de ética de uma das partes. A perceção de que o fornecedor *“Tinha a capacidade de evitar o subcontratado de baixa qualidade e não o fez”* (E5) reforça ainda mais a ideia de que o oportunismo pode também ser interpretado como uma escolha consciente.

4.3.4 Contrato psicológico

As abordagens relacionais defendidas pelos relatos indiciam uma abordagem colaborativa, afastando-se de modelos hierárquicos e transacionais: *“Eu, na minha vida laboral com os fornecedores, explico sempre que os fornecedores são parte da minha equipa”* (E5) ou *“O cliente é quem manda e o fornecedor é quem tem de entender e cumprir, mas eu não quero isso”* (E5) ou mesmo *“Tem de ser uma relação ‘win-win’”* (E5). Neste contexto, o contrato psicológico pode ser fortalecido adquirindo uma importante relevância na parceria entre as partes.

Contudo, a subcontratação não comunicada pode representar uma quebra do princípio de parceria: *“Existe uma regra que não é escrita que é a seguinte: se eles têm de subcontratar alguém ou se existe um cálculo para um número de subcontratação no meu negócio, então, eles têm de me informar”* (E2), pois introduz a suspeição numa relação que deveria ser baseada na confiança e interesses mútuos, que poderão ir para além dos contratos escritos. Assim, a ocultação da origem dos componentes poderá ser entendida como uma violação do contrato psicológico entre as partes.

4.4 Fidelização e dependência

A fidelização e dependência foi definido como tema, tendo como subtemas: Fidelização B2B; dependência estratégica e emocional; fidelização recíproca; rutura e recuperação da relação. Na tabela 12 constam os conteúdos principais identificados, exemplo de citação e número de menções resultantes dessa análise.

Tabela 12 *Fidelização e dependência*

Subtemas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
Fidelização B2B	Relações comerciais estáveis Sensibilidade da fidelização Dimensão atitudinal da fidelização	<i>“Nós não vemos nenhum sentido em mudar quando as coisas estão a correr bem”</i>	16
Dependência emocional e estratégica	Dimensão emocional Dependência motivada pela necessidade	<i>“Não vou mudar de fornecedor devido à limitação que existe, pelo menos a nível da Europa”</i>	9
Fidelização recíproca	Dimensão bilateral Reciprocidade interdependente	<i>“O fornecedor tem de ser fiel e o cliente também tem de ser fiel”</i>	4
Rutura e recuperação da relação	Consequência da ocultação Recuperação da relação	<i>“De certeza que eu não permaneço nesse fornecedor se não mais confiar nele”</i>	18

Os dados revelam, pelo número de menções, que os subtemas rutura e recuperação da relação e fidelização B2B são bastante mencionados, o que pode ser considerado como indicadores da importância e relevância para os entrevistados.

4.4.1 Fidelização B2B

A literatura sobre a fidelização em contextos B2B, tem vindo a consolidar a ideia de que a repetição de compra e a preferência por manter relações comerciais estáveis são os principais indicadores de lealdade (Balci et al., 2019), como os dados recolhidos também o indiciam: *“Ao longo destes anos, eu tento manter os mesmos ou fornecedores semelhantes no meu painel”* (E2), revelando estar de acordo com a literatura, mas a fidelização como provável consequência de uma segmentação normalizada e restrita na escolha dos fornecedores, algo não explorado na literatura.

Sharma (2022) sugere uma visão tridimensional da fidelização: atitudinal, comportamental e composta, destacando também o papel do compromisso psicológico e da satisfação como impulsores da lealdade. Esta perspetiva é testemunhada por várias citações dos entrevistados, como por exemplo: *“Quando a outra parte mostra uma boa performance, nós não vemos nenhum sentido em mudar quando as coisas estão a correr bem”* (E1) ou *“Não vai só fazer este projeto porque se enganou no preço, mas sim, fará mais projetos porque será nosso fornecedor”* (E5) ou mesmo *“Se acontece uma vez por causa de um descuido e depois começa a comunicar, não tem de ser motivo para mudar de fornecedor”* (E5). Estas afirmações indiciam uma fidelização atitudinal, apoiada pela confiança e também pela perceção de custo, indo ao encontro da literatura. Contudo, os dados também indiciam que a fidelização pode ser sensível a falhas de comunicação e a uma perceção de desrespeito por uma das partes: *“A sua decisão caiu-nos tão mal, que não tornamos a trabalhar com esse fornecedor”* (E5). Este tipo de rutura emocional, como se vê, pode mesmo ter consequências duradouras, o que reforça a importância da dimensão atitudinal da fidelização.

4.4.2 Dependência emocional e estratégica

A literatura reconhece a dependência como um fator estratégico que reforça a continuidade da relação B2B, especialmente quando associada à satisfação e à criação de valor (Arthur et al., 2024; Padgett et al., 2020). No entanto, os dados recolhidos revelam uma certa dimensão relacional e emocional da dependência, que poderá ir além de uma lógica funcional ou económica, *“A um fornecedor também tens de dar confiança: ‘sou o teu cliente, vou dar-te trabalho e vou-te manter’”* (E3), estas palavras evidenciam uma dependência construída sobre compromisso

emocional e reconhecimento mútuo, algo que não é diretamente abordado na literatura. Esta relação de dependência não será apenas para garantir desempenho, mas também será um apoio na continuidade da parceria.

Apesar de Padgett et al. (2020) alertarem para os custos associados à desvinculação e mudança de fornecedor em casos de elevada dependência, os dados revelam aspetos que podem não estar suficientemente explorados na literatura, pois segundo as citações: *“Necessitas que da parte do fornecedor haja uma boa equipa em todos os aspetos, tanto em desenho, como em fabricação, como acabamento, porque senão não poderíamos atingir os objetivos nem os prazos que nos deram”* (E3) ou *“De qualquer forma, na Europa estamos todos conscientes acerca dessa prática e, por isso, é necessário trabalhar com eles, não há outra escolha”* (E4) introduz uma ideia de fidelização forçada, não pelos elevados custos associados, mas pela falta de opções, ou seja, uma dependência motivada pela escassez de alternativas viáveis. Este tipo de “fidelização” não voluntária, pode ter implicações importantes na gestão da relação, pois não se baseia na satisfação, mas na necessidade.

Outro aspeto que poderá ser inovador será a dependência reputacional, sendo a transparência encarada como valor. Através da declaração: *“O importante e positivo é ter fornecedores que são transparentes”* (E5), pode-se sugerir que a dependência não se baseia apenas em capacidades técnicas ou fatores económicos, mas também em valores éticos e reputacionais. Esta dimensão de dependência, embora subentendida, não é suficientemente explorada na literatura atual.

4.4.3 Fidelização recíproca

A fidelização recíproca parece ser um tema emergente: *“O fornecedor tem de ser fiel e o cliente também tem de ser fiel”* (E3). Esta visão bilateral da fidelização pode desafiar a abordagem tradicional centrada apenas no cliente, sugerindo que a fidelização B2B deve ser entendida como uma construção relacional mútua, em que ambas as partes têm responsabilidades e expectativas.

A citação: *“Queremos ter um número muito reduzido de fornecedores, para que sejam o nosso fornecedor e nós sejamos o cliente deles”* (E3), poderá constituir uma nova forma de dependência, em que cliente e fornecedor se reconhecem como parceiros estratégicos e não apenas como partes contratantes, podendo revelar uma intenção de exclusividade mútua, que ultrapassa a

dependência unilateral tradicional. Esta reciprocidade poderá criar uma interdependência que favorece a estabilidade e a inovação conjuntas.

4.4.4 Rutura e recuperação da relação

Em muitos casos, a consequência da ocultação da subcontratação por parte do fornecedor, pode levar à rutura da relação existente: “O maior impacto que pode existir nisto tudo é a migração para outro fornecedor” (E1) ou “Resultado: acabamos o projeto e nunca mais trabalhamos com eles” (E3) ou “Num primeiro momento, a relação cliente-fornecedor foi logo rompida” (E4) ou também “De certeza que eu não permaneço nesse fornecedor se não mais confiar nele” (E2). Esta reação é vista como sendo resultante da gravidade ou de um limite que foi atingido por parte do fornecedor, do qual não se pode ou não se consegue tolerar e recuperar.

Outro aspeto emergente é, uma vez perdida, a recuperação da fidelidade: “Quando há uma migração de um cliente para outros fornecedores, se esses novos fornecedores forem bons e se as coisas correrem bem, mesmo que depois os antigos fornecedores se tornem comercialmente mais agressivos relativamente a preços, o cliente já não migra de volta” (E1) ou “Retirou-se todo trabalho e acabou a relação connosco. Isso é o que se passa quando não és fiel...” (E3) ou “Nos últimos 3 ou 4 anos, nós nunca mais escolhemos esse fornecedor” (E2) ou mesmo “Durante revisão de contratos futuros originou numa rutura definitiva e nunca mais trabalhamos com esse fornecedor” (E2), estes dados sugerem que a fidelização pode ser frágil e que a quebra de confiança ou a experiência positiva com um novo fornecedor poderá tornar a recuperação da relação impossível: “Com os preços competitivos e com a transparência do novo fornecedor, o voltar atrás já não é fácil” (E1). Este fenómeno não é suficientemente abordado na literatura, pois a mesma tende a focar-se mais na manutenção da fidelidade, do que na sua perda definitiva.

4.5 Impactos relacionais e lições aprendidas

Os impactos relacionais e lições aprendidas foram definidos como tema, tendo como subtemas: impactos no futuro; impactos negativos e positivos; importância do relacionamento pessoal; aprendizagens e ações de controlo. Na tabela 13 constam os conteúdos principais identificados, exemplo de citação e número de menções resultantes dessa análise.

Tabela 13 Impactos relacionais e lições aprendidas

Subtemas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
----------	----------------------	--------------------	---------------

Impactos no futuro	O passado impacta o futuro Mudanças na atitude e relação Revisão de termos contratuais Possível migração	<i>“Futuro é afetado pelo passado (...) É algo que ficou no nosso inconsciente e é muito difícil de mudar”</i>	17
Impactos negativos e positivos	Degradação da cooperação Quebra de confiança Impactos prolongados no tempo Perdas comerciais A contrariedade pode fortalecer a parceria e a relação Vantagens económicas em custos e prazos, mantendo a qualidade	<i>“Pelo lado negativo, e o maior, é a migração do cliente para outro fornecedor, que se pode traduzir na perda de um volume de negócios incrível”</i> <i>“Existem vantagens de custos e também de tempo”</i>	18 (9+9)
Importância do relacionamento pessoal	Mitigação de decisões controversas Reforço da resiliência na relação comercial Disponibilidade em ajudar Visão mais humanizada e de amizade na relação	<i>“O fornecedor tem de ser também teu amigo e que não seja somente uma relação comercial, também tem de haver na relação um pouco mais de amizade”</i>	10
Aprendizagens e ações de controlo	Necessidade em desenvolver competências emocionais A importância da transparência e do relacionamento pessoal Consciência das práticas de subcontratação e seus motivos A relatividade do preço perante a escolha do fornecedor	<i>“A transparência e as relações humanas são das coisas mais importantes para o negócio”</i>	29 (8+29)
	Mecanismos de alerta, controlo e monitorização preventiva Proximidade do subcontratado Verificação presencial	<i>“Uma vez que se faz um seguimento mais próximo, sabe-se tudo”</i>	

Os dados revelam, pelo número de menções, que o subtema aprendizagens e ações de controlo é bastante mencionado, o que pode ser considerado como indicador da importância e relevância para os entrevistados.

4.5.1 Impactos no futuro

A análise das entrevistas revela que a prática de subcontratação de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio, tem repercussões duradouras nas relações B2B, afetando não apenas o momento presente, mas também a forma como os clientes encaram futuras colaborações. A quebra de confiança pela falta de transparência é apontada como um fator que poderá comprometer futuras interações: *“O facto de não haver uma transparência em uma fase inicial cria logo insatisfação por parte daquela quebra de confiança que existia no*

momento, mas também para futuros negócios e relações” (E1). Este sentimento de desconfiança poderá prolongar-se no tempo, influenciando a forma como os clientes abordam os novos projetos com o fornecedor: “... *todas as outras negociações com esse fornecedor fizeram com que ficássemos sempre com o ‘pé atrás’*” (E1), indicando que uma desconfiança passada poderá afetar negociações futuras.

A lembrança do conflito pela subcontratação não comunicada permanece presente, mesmo que de forma inconsciente, afetando a forma como as partes se comportam em projetos futuros: “*A intriga e o marco que fica no nosso inconsciente no presente e para o futuro*” (E1) ou “*Inconscientemente, este atrito passado permanece porque ficou*” (E1). Este impacto poderá traduzir-se em mudanças de atitude, como menor tolerância a falhas e menor disponibilidade para colaborar: “*A minha abordagem vai ser muito diferente de quando eu sinto uma certa intriga*” (E1), mostrando a memória de uma experiência negativa se poderá revelar como elemento condicionante na colaboração da parte afetada.

Também os relatos referem que futuramente se poderá aplicar a revisão contratual, através da introdução de cláusulas específicas para evitar a repetição do problema: “*No próximo projeto, seguramente existirá uma promessa ou uma cláusula no contrato em que será proibido esse tipo de componentes sem que eu ou o cliente final sejamos previamente informados sobre esse tipo de decisão*” (E2) e “*Será acordado com as compras e a equipa comercial que no contrato irá existir uma cláusula futura [para este fornecedor] sobre esse assunto*” (E2). Este tipo de abordagem indicia a imposição do contrato formal como garantia futura ao direito de informação, em substituição do contrato psicológico.

Em alguns casos, a consequência pode passar pela rutura definitiva da relação comercial, com exclusão do fornecedor em futuras oportunidades de negócio: “*E para futuro, já está condenada essa relação? Já está condenada*” (E3) e “*A minha recomendação será não trabalhar com este fornecedor, porque oculta informação*” (E5). Mesmo quando a relação não fica totalmente encerrada, os entrevistados admitem que a forma de trabalhar será alterada, com maior controlo e menor abertura: “*A confiança não será totalmente destruída, mas a maneira de trabalhar será um pouco diferente no futuro*” (E2), deixando transparecer que a confiança reduzida poderá motivar a alteração de métodos e regras de relacionamento.

4.5.2 Impactos negativos e positivos

A decisão de adquirir componentes em países de baixa reputação, sem o consentimento prévio das partes envolvidas, pode gerar uma variedade de impactos relacionais. A análise

das entrevistas realizadas permitiu identificar consequências com impactos negativos e impactos positivos, que se apresentam a seguir com base nas percepções dos participantes.

Os impactos negativos revelados pelos entrevistados estão relacionados com a degradação da cooperação, a quebra de confiança e o risco de perda comercial. Um dos entrevistados refere: *“Há muito menos tolerância em ajudar e há uma tendência em criticar devido à mágoa que ficou...”* (E1), evidenciando a fragilidade da relação após decisões unilaterais por parte do fornecedor. Além disso, a existência de ecos emocionais pode afetar a qualidade e a continuidade da relação: *“Chega a um ponto em que se cria uma distância na relação”* (E5), o que indicia o prolongamento dos efeitos no tempo, influenciando negativamente as futuras interações de parceria. Também a percepção de ocultação de informação: *“Já vou pensar que me estão a ocultar coisas (...) já vou pensar o que é que mais poderá vir a seguir”* (E5), reforça o clima de suspeição, dando início à quebra da confiança. Do ponto de vista comercial, pode destacar-se o risco de migração do cliente para outro fornecedor: *“Se a cooperação é má, funcionará para frente porque o projeto tem de seguir, mas acabará de qualquer maneira”* (E3), o que pode representar uma perda significativa de negócio, revelando que apesar da continuidade relacional, a mesma poderá ser mantida somente a título provisório por motivos de necessidade, mas estando já ela condenada.

Todavia, alguns participantes identificaram potenciais impactos positivos, particularmente perante a existência de uma cooperação e uma relação interpessoal entre as partes como fatores que podem mitigar os efeitos negativos e até fortalecer a parceria: *“Quando estamos unidos, os problemas serão resolvidos mais rapidamente e da melhor maneira, tornando-nos mais fortes”* (E1) e *“Se a cooperação entre ambos é boa, não há nada que não siga para a frente”* (E3), dando a reforçar a ideia que a existência de uma base sólida de cooperação e de uma relação interpessoal poderão ser superadas mesmo perante decisões controversas, mantendo o foco nos objetivos comuns. Igualmente são mencionadas potenciais vantagens económicas em termos de custos e prazos: *“Poderá juntar-se também o caso de podermos reduzir os custos dos componentes e os prazos”* (E4) ou *“Muitas vezes os pequenos componentes fazem-se a um custo e prazo razoáveis e com uma qualidade no nível igual ou similar”* (E2), transparecendo benefícios podem ser significativos em contextos de pressão temporal ou orçamental, desde que não comprometam os padrões de qualidade exigidos.

4.5.3 Importância do relacionamento pessoal

No contexto das relações B2B, as entrevistas realizadas testemunham como a importância da relação interpessoal pode mitigar os impactos negativos de decisões controversas e até reforçar a resiliência da relação comercial. Vários participantes indiciam que a aceitação de decisões questionáveis e a predisposição para colaborar poderão ter ligações à relação pessoal: *“A aceitação e o trabalho em equipa vêm da relação que se tem”* (E1) e *“Nós conseguimos chegar a bom porto se existir uma boa relação pessoal entre ambas as partes”* (E5), transparecendo que a qualidade da mesma pode ser incentivo para resolver conflitos e ultrapassar obstáculos, mas também como reforço e sucesso da parceria. Também, uma relação próxima com o fornecedor poderá levar a uma maior disponibilidade para investir tempo e recursos na resolução de problemas: *“Se tiver uma boa relação com o fornecedor, estou muito mais disposto a sacrificar mais do meu tempo e mais dos meus recursos para ajudar”* (E1) ou *“Eu vou tentar ajudar muito mais a pessoa com quem tenho uma boa relação”* (E3), reforçando, pelos testemunhos, a importância da sua existência.

Outra ideia transmitida pelos relatos: *“... no fundo as empresas são as pessoas”* (E1) e *“Ter mais confiança com a pessoa do que a nível de empresa”* (E3), transparecem a defesa de uma visão mais humanizada da relação, em que os vínculos pessoais se podem sobrepor à mera condição comercial: *“Eu prefiro pagar um pouco mais e ter uma relação mais próxima com o fornecedor atual”* (E1), reforçando a preferência em manter relações próximas com o fornecedor, mesmo que possam implicar custos adicionais.

Por fim, um entrevistado indicia ir além da relação profissional, defendendo que a relação deve ser também de amizade, em que esta amizade é igualmente associada à lealdade, à transparência e à confiança: *“Sendo teu amigo será um fornecedor fiel, de confiança que não te mente e que te explica as coisas como são”* (E3).

4.5.4 Aprendizagens e ações de controlo

Através dos testemunhos das entrevistas, pode ser dado a revelar como aprendizagens e ações de controlo foram entendidas perante a experiência de lidar com a compra de componentes em países de baixa reputação sem o consentimento prévio. Estas aprendizagens e ações de controlo podem refletir a forma como os entrevistados encaram as suas aprendizagens e tentam prevenir situações semelhantes.

As aprendizagens partilhadas pelos testemunhos reforçam a ideia de que os negócios são, acima de tudo, construídos por pessoas: *“O trabalho, as empresas e os negócios são feitos com pessoas e entre pessoas”* (E1), partilhando uma visão humanizada das relações comerciais. Mas, para que estas relações possam funcionar, será essencial que exista empatia e entendimento entre as partes: *“Para as coisas correrem bem, as pessoas precisam de se darem bem”* (E1). Todavia, a experiência de lidar com situações de conflito levou ao reconhecimento da importância em possuir auto controlo e inteligência emocional: *“Não ser tão reativo e ter uma inteligência emocional alta para se conseguir lidar com os problemas mesmo sob pressão”* (E1), evidenciando a necessidade em desenvolver competências emocionais para a gestão de crises.

A falta de comunicação prévia sobre a origem dos componentes foi dada a entender como uma aprendizagem adquirida: *“Tem de existir esse aprendizado em ser transparente para conseguir evitar as intrigas o máximo possível”* (E1) e *“A transparência e as relações humanas são das coisas mais importantes para o negócio”* (E1), reforçando a importância da transparência e do relacionamento pessoal como sendo valores essenciais nas relações comerciais. Através da menção: *“Estamos os dois no mesmo ‘barco’ e vamos ter de resolver em conjunto”* (E1), pode refletir uma aprendizagem sobre a interdependência entre cliente e fornecedor, demonstrando a consciência que a resolução de problemas pode ser vista como uma responsabilidade partilhada.

Um testemunho levou também a uma maior consciência crítica sobre as práticas de subcontratação: *“Ter aprendido que, de uma forma traiçoeira, os componentes foram comprados nesses países para serem colocados no molde sem ter sido avisado”* (E4), revelando uma perceção de quebra ética. Em oposição, através de outro relato acrescenta: *“Na Europa estamos todos conscientes acerca dessa prática de subcontratação”* (E4), sugerindo que esta poderá ser uma realidade conhecida.

Foi também reconhecido que os fornecedores muitas vezes recorrem à subcontratação, devido à elevada carga de trabalho: *“Os fornecedores recebem muito trabalho e por isso subcontratam muito”* (E5), mostrando que esta perceção pode contribuir para uma aprendizagem mais compreensiva das motivações por detrás da subcontratação. Pelos testemunhos recolhidos, reforça a importância de distinguir entre propostas de fornecimento: *“O preço decide, mas tens de distinguir o que te oferecem”* (E3), ou *“Existem fornecedores muito bons e existem outros fornecedores que são menos bons (...) tudo depende da escolha”* (E4), usando critérios de escolha em que a sua base poderá ser mais do que apenas o preço. A escolha de fornecedores mais caros pode ser justificada pela possibilidade de exigir maior cumprimento dos requisitos: *“São os mais caros? Sim, mas também podem exigir-lhes como se façam as coisas”* (E3), sugerindo que esta aprendizagem

aponta para uma evolução na maturidade da decisão de compra, valorizando também critérios qualitativos dos fornecedores.

Face às experiências negativas relatadas, os entrevistados demonstram uma clara tendência para reforçar os mecanismos de controlo e monitorização preventiva ao longo do processo de fabrico dos componentes. As aprendizagens acumuladas podem permitir detetar inconformidades baseadas na experiência e de forma intuitiva: *“Normalmente, com a nossa experiência, muitas vezes conseguimos ver através da própria qualidade dos componentes”* (E2), dando a entender que este conhecimento silencioso pode ser um recurso valioso na identificação precoce de problemas.

Tendo em conta o testemunho: *“A primeira coisa que se faz é lembrar ao fornecedor por escrito que qualquer subcontratação tem de ser aprovada pelo cliente”* (E5), transparece que, motivado por aprendizagens anteriores, o fazer lembrar e alertar o fornecedor da exigência em pedir autorização, poderá ser visto como um meio de controlo preventivo, ainda que numa fase precoce.

Perante o relato: *“O normal é mandar fotos e um seguimento desse trabalho”* (E3), a partilha de imagens e atualizações frequentes aparenta ser uma prática comum, dado que monitorização contínua permite manter o cliente informado e envolvido no processo. Vários entrevistados realçam a importância de manter uma relação próxima com o fornecedor: *“O meu procedimento é de muita proximidade junto do fornecedor”* (E3), ou *“o meu trabalho é acompanhar o meu fornecedor”* (E2), visto que esta proximidade poderá permitir uma atuação mais rápida e eficaz em caso de desvios.

Por fim, a verificação direta poder ser vista como a forma mais eficaz de garantir o cumprimento do acordado: *“A única maneira é ir e verificar”* (E5), e *“Peço para ir visitar os fornecedores para ver por mim próprio as instalações do subcontratado”* (E5), dando ênfase que visitas presenciais poderão ser consideradas essenciais para garantir a transparência e monitorização da produção, especialmente quando há subcontratação envolvida. Esta prática de visitas regulares e pedidos de acesso aos subcontratados pode demonstrar uma abordagem sistemática de controlo: *“Cada vez que haja uma visita de seguimento, pede-se para visitar os subcontratados”* (E5), pois esta ação presencial contínua, através do acompanhamento sistemático, poderá garantir ao cliente uma visibilidade total sobre quem está a produzir os seus componentes.

5 CONCLUSÃO

5.1 Síntese dos resultados

A presente dissertação teve como objetivo compreender os impactos da compra de componentes em países de baixa reputação sem consentimento prévio numa relação B2B. Através da análise qualitativa de entrevistas com profissionais do setor, foi possível identificar um conjunto de implicações que se poderão estender para além da dimensão teórica, podendo impactar os domínios relacional, emocional, estratégico e ético da relação cliente-fornecedor.

Os resultados revelam que a ausência de consentimento prévio na subcontratação pode ser interpretada como uma violação do contrato psicológico entre cliente e fornecedor, comprometendo a confiança através da desconfiança e distanciamento, podendo originar a rutura da relação comercial. A ocultação da origem dos componentes, sobretudo quando descoberta tardiamente, pode ser entendida como um comportamento oportunista, afetando a perceção de honestidade e incitando ao distanciamento relacional. A transparência, quando proativa, surge como um valor relacional essencial capaz de mitigar conflitos e reforçar a cooperação. Porém, quando reativa perante decisões controversas, pode ser vista uma ferramenta de “reparação”, em aparente contraste com a visão idealizada da literatura.

Respondendo à questão: “Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a satisfação numa relação B2B?”, a satisfação aponta ser diretamente afetada pela não confirmação das expectativas. Os entrevistados demonstraram insatisfação ao perceberem que estavam a pagar por um serviço de qualidade “premium”, mas a receberem componentes de origem não comunicada, muitas vezes com qualidade inferior ou com prazos comprometidos. A falta de transparência poderá gerar insatisfação imediata e, deste modo, condicionar a perceção da relação comercial. No entanto, também é dado a transparecer que essa insatisfação poderá ser mitigada se, desde a fase inicial, existir por parte do fornecedor uma comunicação atempada e a partilha no processo de decisão.

Seguidamente, respondendo à questão: “Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a confiança numa relação B2B?”, a confiança, sendo elemento central nas relações B2B, aparenta ser profundamente impactada quando há, por parte do fornecedor, ocultação de informação relativa à subcontratação em países de baixa reputação. A investigação revelou que a confiança pode ser fragilizada mesmo em fases avançadas da relação, sendo a

transparência proativa um fator essencial para a sua manutenção. A quebra de confiança pode também conduzir o cliente a uma mudança da forma de se relacionar e trabalhar com o fornecedor, através de uma menor tolerância e abertura futura, mas também pelo aumento no controlo sobre o mesmo e indisponibilidade em ajudar.

Finalmente, respondendo à questão: “Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a fidelização numa relação B2B?”, a fidelização pode ser comprometida quando o cliente se sente enganado ou desprezado pela falta de informação. A investigação mostra que, mesmo após anos de colaboração, a decisão unilateral por parte do fornecedor de ocultar a informação pode causar o fim da relação pela sua exclusão, conduzindo o cliente à migração para alternativas mais fiáveis e transparentes. Uma vez quebrada, a fidelização é de muito difícil recuperação, especialmente se o novo fornecedor selecionado corresponder às expectativas do cliente.

Porém e apesar dos riscos associados, a subcontratação em países de baixa reputação pode também representar vantagens competitivas em termos de custo e tempo, desde que acompanhada de uma comunicação prévia, transparente, alinhamento de expectativas, decisão conjunta e controlo rigoroso. A qualidade dos componentes pode ser igual ou similar às expectativas criadas, mas, porém, dependente diretamente da capacidade de escolha do subcontratado, assim como da estrutura de comunicação e de controlo do fornecedor sobre o mesmo.

Os resultados também dão evidência e relevância à importância do relacionamento interpessoal como fator moderador dos impactos negativos causados pela decisão unilateral do fornecedor. As relações B2B baseadas na confiança, amizade e proximidade favorecem a resolução de problemas e a continuidade da parceria comercial, mesmo em contextos considerados adversos.

As aprendizagens resultantes e as ações de controlo emergem como respostas adaptativas às experiências negativas vividas pelos clientes. Os intervenientes demonstram maior consciência crítica, valorizam a inteligência emocional, mas também adotam práticas de obrigação contratual, exigência de monitorização, acompanhamento próximo junto do fornecedor e verificação direta no subcontratado.

Por fim, a investigação contribui para a literatura ao destacar dimensões pouco exploradas, como a fidelização recíproca, a dependência emocional e reputacional, e a fragilidade da

confiança mesmo em fases avançadas da relação. Estes contributos reforçam a necessidade por parte dos fornecedores de uma abordagem transparente, comunicativa e parceria estratégica na relação com os clientes em contextos comerciais.

5.2 Recomendações para futuras investigações

Apesar da vasta literatura existente, a partir deste estudo abrem-se diversas oportunidades para que no futuro se possam aprofundar os conhecimentos académicos sobre algumas dinâmicas das relações B2B em contexto da subcontratação de fornecedores. Portanto, propõem-se algumas recomendações para futuras investigações que possam contribuir para o avanço teórico e empírico nesta área, tais como: um estudo aprofundado sobre cláusulas contratuais específicas para subcontratação em geografias sensíveis, pois embora a literatura reconheça a importância da gestão contratual, existe escassez de estudos que analisem o impacto direto de cláusulas que exigem o consentimento prévio para subcontratação em contextos geopolíticos sensíveis; investigação sobre o desenvolvimento de competências emocionais nas equipas de compras, pois a literatura tende a focar-se fortemente em competências técnicas e estratégicas, deixando uma lacuna significativa na análise empírica das competências emocionais e relacionais (como empatia e escuta ativa); investigação sobre a monitorização contínua dos impactos das decisões de subcontratação, pois embora existam estudos que incidem na avaliação de desempenho de fornecedores, poucos abordam os impactos das decisões de subcontratação e como esses podem influenciar as estratégias ao longo do tempo. Também, e sendo a transparência tópico transversal que foi reforçado por todos os intervenientes, o estudo do papel da transparência nas suas dimensões ética e reativa perante decisões controversas, pois a literatura tende a focar-se incisivamente na sua dimensão contínua e proativa. Por fim, o estudo através do ponto de vista e do nível de consciencialização do fornecedor, perante as suas estratégias e decisões tomadas tendo em conta o contexto estudado.

Estas recomendações visam não apenas aprofundar o conhecimento académico existente, mas também visam fornecer conhecimentos de carácter empírico e prático aos vários atores envolvidos em relações B2B.

5.3 Limitações do estudo

Transversal a qualquer estudo, este também teve as suas limitações e restrições. Este estudo começou por estar limitado a um número de entrevistados inferior ao inicialmente previsto

devido às especificidades que eram requeridas, mas também a limitações geográficas e de agenda que limitaram a recolha presencial de dados.

Outra limitação, já alertada neste trabalho, prende-se pela lacuna de intervenientes do sexo feminino, pois o setor em questão tem forte preponderância masculina. Infelizmente não foi possível aceder ou agendar uma entrevista com alguém do sexo feminino em tempo útil, apesar de todas as diligências necessárias para o propósito. Seguramente que os seus relatos e as suas perspetivas seriam uma mais-valia para esta investigação.

Se por um lado, a circunstância de existir uma proximidade com os entrevistados e seus contextos poder ser uma mais-valia como “desinibidor” (confrontados com a inexperiência e nervosismo típicos perante a novidade de todos os envolvidos), mas também essencial na correta contextualização de certas afirmações registadas durante as transcrições e na análise das mesmas, por outro lado, poderá estar presente um enviesamento em alguns dados causado pela proximidade existente entre as partes.

Por fim, a investigação somente apresenta a visão um dos lados, a do cliente, ficando por expor a visão do outro lado, a do fornecedor. Certamente que a sua inclusão no presente estudo permitiria uma visão mais abrangente e completa.

6 BIBLIOGRAFIA

- Aagerup, U., Andersson, S., & Awuah, G. B. (2022). Building a warm and competent B2B brand personality. *European Journal of Marketing*, 56(13), 167–193. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2019-0528>
- Arthur, E., Agbemabiese, G. C., Amoako, G. K., & Anim, P. A. (2024). Commitment, trust, relative dependence, and customer loyalty in the B2B setting: The role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(5), 933–948. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2022-0375>
- Balci, G., Caliskan, A., & Yuen, K. F. (2019). Relational bonding strategies, customer satisfaction, and loyalty in the container shipping market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(8), 816–838. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0051>
- Blome, C., Paulraj, A., Preuss, L., & Roehrich, J. K. (2023). Trust and opportunism as paradoxical tension: Implications for achieving sustainability in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 108, 94–107. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.11.006>
- Bourne, C. (2020). Fintech's Transparency–Publicity Nexus: Value Cocreation Through Transparency Discourses in Business-to-Business Digital Marketing. *American Behavioral Scientist*, 64(11), 1607–1626. <https://doi.org/10.1177/0002764220959385>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, S., Wright, M. J., Gao, H., Liu, H., & Mather, D. (2020). The effects of brand origin and country-of-manufacture on consumers' institutional perceptions and purchase decision-making. *International Marketing Review*, 38(2), 343–366. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2019-0205>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (third edition). SAGE.
- Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)

- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Ferro-Soto, C., Padin, C., Roberts-Lombard, M., Svensson, G., & Høgevold, N. (2024). The role of conflict and opportunism on the duality of satisfaction in B2B sales relationships. *European Business Review*, 36(6), 870–898. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2023-0189>
- Ferro-Soto, C., Padin, C., Svensson, G., & Høgevold, N. (2023). The role of trust and commitment as mediators between economic and non-economic satisfaction in sales manager B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 235–251. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0076>
- Florea, D. L., Barbu, C. M., & Rotea, C. C. (2022). Placebo outsourcing: When does provider's bluffing enhance customer satisfaction? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(6), 1299–1313. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2021-0103>
- Gansser, O. A., Boßow-Thies, S., & Krol, B. (2021). Creating trust and commitment in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 97, 274–285. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.005>
- Habib, H., Li, M., Young, E., & Cranor, L. (2022). “Okay, whatever”: An Evaluation of Cookie Consent Interfaces. *CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–27. <https://doi.org/10.1145/3491102.3501985>
- Hollweck, T. (2015). Robert K. Yin. (2014). *Case Study Research Design and Methods (5th ed.)*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 108–110. <https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108>
- Kumar, B., & Sharma, A. (2021). Managing the supply chain during disruptions: Developing a framework for decision-making. *Industrial Marketing Management*, 97, 159–172. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.007>
- Kumar, N., & Ganguly, K. K. (2021). External diffusion of B2B e-procurement and firm financial performance: Role of information transparency and supply chain coordination. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(4), 1037–1060. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2020-0060>
- Kunczer, V. (2024). The six faces of globalization: Who wins, who loses, and why it matters: Anthea Roberts and Nicolas Lamp, Harvard University Press, 2021, 400 pp., ISBN 978-0674245952. *Journal of International Business Policy*, 7(3), 391–394. <https://doi.org/10.1057/s42214-023-00179-8>
- Mittal, V., Han, K., Frennea, C., Blut, M., Shaik, M., Bosukonda, N., & Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: What 40 years of research tells us. *Marketing Letters*, 34(2), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09671-w>

- Mora Cortez, R., & Johnston, W. J. (2019). How to recover B2B relationships after a failed online reverse auction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(3), 551–563. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2019-0095>
- Mukherjee, S., Musarra, G., & Banerjee, S. (2023). Contract length and buyer satisfaction with the supplier in B2B partnerships: Evidence from an experiment. *Industrial Marketing Management*, 112, 40–50. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.04.014>
- Newcomer, K. E., Wholey, J. S., & Hatry, H. P. (Eds.). (2015). *Handbook of practical program evaluation* (Fourth edition). Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119171386>
- Padgett, D., Hopkins, C. D., & Williams, Z. (2020). Buyer dependence in B2B relationships: The role of supplier investments, commitment form, and trust. *Journal of Business Research*, 119, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.019>
- Panda, S., Srivastava, S., & Pandey, S. C. (2020). Nature and evolution of trust in business-to-business settings: Insights from VC-entrepreneur relationships. *Industrial Marketing Management*, 91, 246–256. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.011>
- Pandit, N. K. (1996). *The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method*.
- Pathak, B., Ashok, M., & Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, 52, 102093. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102093>
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60–71. <https://doi.org/10.1108/01409170310783484>
- Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00269-x>
- Pilcher, N., & Cortazzi, M. (2024). «Qualitative» and «quantitative» methods and approaches across subject fields: Implications for research values, assumptions, and practices. *Quality & Quantity*, 58(3), 2357–2387. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01734-4>
- Sancha, C., Wong, C. W. Y., & Gimenez, C. (2019a). Do dependent suppliers benefit from buying firms' sustainability practices? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100542. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100542>
- Sancha, C., Wong, C. W. Y., & Gimenez, C. (2019b). Do dependent suppliers benefit from buying firms' sustainability practices? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100542. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100542>

- Sani, I., & Febrian, W. D. (2023). Marketing analysis and customer satisfaction on customer loyalty global competition era. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 3(2), 111–120. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v3i2.204>
- Sharma, N. (2022). How core, technical and social components of business relationship value drive customer satisfaction and loyalty in high tech B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(5), 975–994. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0554>
- Shen, L., Su, C., Zheng, X. (Vivian), & Zhuang, G. (2020). Between contracts and trust: Disentangling the safeguarding and coordinating effects over the relationship life cycle. *Industrial Marketing Management*, 84, 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.006>
- Uddin, J., Elliott, G., & Parvin, S. (2022). Impact of company and country antecedents on B2B buyer perceived supplier performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1835–1851. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2021-0217>
- Van Der Pijl, M. S. G., Klein Essink, M., Van Der Linden, T., Verweij, R., Kingma, E., Hollander, M. H., De Jonge, A., & Verhoeven, C. J. (2024). Consent and refusal of procedures during labour and birth: A survey among 11 418 women in the Netherlands. *BMJ Quality & Safety*, 33(8), 511–522. <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2022-015538>
- Wen, H., Wen, C., & Lee, C.-C. (2022). Impact of digitalization and environmental regulation on total factor productivity. *Information Economics and Policy*, 61, 101007. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.101007>
- Xu, J., Yu, C., Deng, S., Zhang, P., & Tian, Y. (2024). A multinational firm's global manufacturing location and outsourcing strategies. *Computers & Industrial Engineering*, 194, 110386. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.110386>
- Yadav, D. (2022). Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 31(6), 679–689. <https://doi.org/10.1007/s40299-021-00619-0>
- Yin, R. K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations*.
- Zhang, J., Zhang, Y., & Du, M. (2021). The impact of relative governance on B2B firms' value appropriation from industrial buyer–seller relationships: Empirical evidence from China. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(2), 230–243. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0049>
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627–639. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.002>

7 APÊNDICES

7.1 Apêndice 1 (guião da entrevista)

Q: Como a compra de componentes em países de menor reputação sem o consentimento prévio poderá ter impacto numa relação B2B?

Qa: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a satisfação numa relação B2B?

Qb: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a confiança numa relação B2B?

Qc: Como a ausência de consentimento prévio poderá afetar a fidelização numa relação B2B?

Guião da entrevista

Tendo em conta experiências vividas, de modo que a compra de componentes em países de menor reputação sem o consentimento prévio impactou a sua relação com o(s) fornecedor(es)?

Temas a serem respondidos:

Satisfação B2B:

- Qualidade dos componentes em comparação com os fornecedores premium.

Confiança B2B:

- Como confiança saiu afetada na relação com o fornecedor.

Fidelização B2B:

- Como a fidelização ao fornecedor saiu afetada.
- Hipótese em trocar para outro fornecedor devido a essa experiência.

Ausência de consentimento:

- Como se teve conhecimento sobre a origem dos componentes.
- Que reação e sentimentos ao descobrir que os componentes foram subcontratados em países de menor reputação.

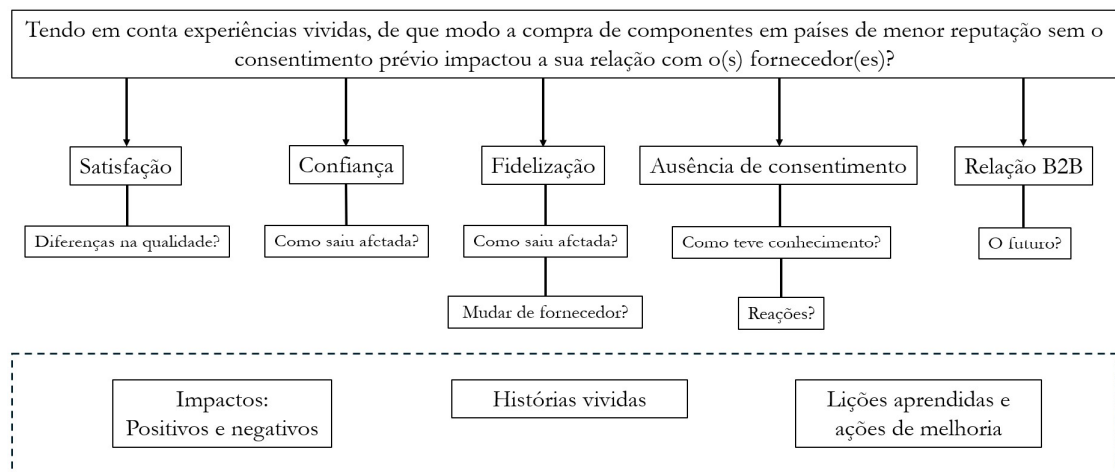
Relação B2B:

- O futuro da relação.

Impactos e aspetos gerais:

- Que impactos significativos (positivos ou negativos) saídos dessa experiência.
- Que lições aprendidas e ações de melhoria mediante essa experiência.
- Histórias vividas.

Esquema da entrevista:



7.2 Apêndice 2 (temas não relevantes)

Tabela 14 *Temas não relevantes*

Temas	Conteúdos principais	Exemplo de citação	Nº de menções
Experiências passadas como fornecedor	A falta de qualidade do subcontratado, tornava necessário refazer os componentes Os componentes subcontratados fora de especificações As máquinas tinham de ter trabalho sempre em espera para terem mais rentabilidade	<i>“Quando as coisas chegaram como uma qualidade muito menor à que era necessária, levou a ter de refazer os produtos ou os acessórios”</i>	4
Estratégias de investimentos dos fornecedores	Investimento em infraestruturas desadequadas ao real potencial de mercado Falta de trabalho que sustente a estrutura criada Reflexo direto no preço hora, com perda de competitividade	<i>“Se ele construiu um “aeroporto”, o preço horário terá ido por “aí acima” deixando de ser competitivo e não podendo entrar no mercado”</i>	10