



ESCOLA  
SUPERIOR  
DE TECNOLOGIA  
E GESTÃO

Mestrado em Gestão e Internacionalização de Empresas

# **O Valor dos Relacionamentos B2B em Mercados Internacionais - Estudo da Empresa Têxtil Nortenha**

**Cátia Manuela Talina de Castro**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus professores do Mestrado de Gestão e Internacionalização de Empresas da Escola Superior de Tecnologia e Gestão, principalmente à Professora Doutora Teresa Barros, orientadora exímia ao guiar-me para o melhor caminho quando me sentia mais perdida na execução da tese e quem admiro pelo profissionalismo e excelência.

Às duas pessoas mais importantes do meu percurso, os meus pais (Ana Talina e José Castro), agradeço por terem sido a base humana fundamental para me ajudar a alcançar esta fase. Por todo o esforço feito, principalmente financeiro, por todas as palavras de incentivo e por acreditarem desde sempre em mim, ser-lhes-ei eternamente grata.

Ao Duarte agradeço pelo companheirismo, pela força, pela paciência e pelo amor durante todo este processo e durante os 6 anos passados. Pela pessoa incansável e pelo apoio incomensurável, que sempre o caracterizou e que faz dele o pilar da minha vida.

Por fim quero prestar um agradecimento à Cláudia e à Alice, pela amizade, pelos sorrisos sinceros e pela boa disposição transmitida, detalhes revitalizantes e essenciais que me ajudaram e me deram energia para me concentrar na elaboração da tese após oito horas de trabalho diárias.

## RESUMO

É amplamente reconhecida na literatura a importância dos relacionamentos no mercado B2C e mais recentemente no mercado B2B.

Num mundo cada vez mais global, onde a comunicação é generalizada através de plataformas online e atendimentos mais ou menos standardizados, os relacionamentos assumem uma importância crescente na criação de lealdade às marcas.

Com o objetivo de estudar as características dos relacionamentos B2B num contexto internacional, faz-se uma revisão da literatura sobre o valor dos relacionamentos e as suas dimensões caracterizadoras. Após a seleção de um modelo caracterizador dos relacionamentos, previamente testado na literatura num contexto B2B entre vários clientes e o seu principal fornecedor (todos operadores no mesmo mercado doméstico) procura-se averiguar se as variáveis identificadas nesse modelo e as relações que foram entre as mesmas, se mantêm num contexto de relacionamentos B2B mas agora entre um fornecedor e vários clientes internacionais. Para tal selecionou-se a seguinte questão de investigação: “Como é que os clientes internacionais percebem os relacionamentos no mercado B2B?” a qual procurou ser respondida através do desenvolvimento de seis proposições as quais guiaram um estudo qualitativo, designadamente um estudo de caso, realizado através de entrevistas feitas aos clientes da Empresa Têxtil Nortenha.

As conclusões deste estudo apontam para o facto de os relacionamentos internacionais no mercado B2B serem valorizados quando incluem a confiança, o compromisso, a satisfação e a lealdade entre comprador-fornecedor. Assim sendo, existem pistas que mostram que as conclusões apontadas para o mercado doméstico (entre um cliente e vários fornecedores) tenham aplicação no mercado internacional na relação entre um fornecedor e vários clientes internacionais. Deste modo, o modelo previamente utilizado para o estudo no mercado doméstico, usando os relacionamentos entre uma vasta amostra de fornecedores com um cliente, pode agora servir como inspiração para a aplicação ao mercado internacional, usando os relacionamentos entre um fornecedor nacional e uma amostra de clientes internacionais.

**Palavras-Chave:** Valor do Relacionamento, Business-to-Business, Confiança, Compromisso, Lealdade, Satisfação

## ABSTRACT

It is globally recognized in the literature the importance of relationships in the B2C and more recently in the B2B market.

In a global world where communication is generalized through online platforms and standardized operationalizations relationships are taking on responsibility and assume great importance in the development of brand loyalty. In order to study the characteristics of the B2B relationships under international context, a literature review is developed regarding the relationship value and its dimensions.

After selecting, in the literature, a previously tested model studied under a B2B context between several clients and their main suppliers operating in the same market, the author decided to look for cues of the variables identified in that model as being part of the relationship value and the relations between them. Although this research is developed also in a B2B approach, it is applied to the international market but now the relationships are analysed between one supplier and several clients.

To this end, the following research question was selected: “How do customers perceive B2B relationships in international markets?”, which will be answered by the development of five propositions that have guided a qualitative study, namely a case study, developed through interviews with international customers of Têxtil Nortenha S.A.

This research concludes that the constructs trust, commitment, satisfaction and loyalty are perceived as being part of the value of the international B2B relationships between the supplier and the international clients. After developing this qualitative research, it can be stated that the model previously tested in a large sample in the domestic market (between a client and several suppliers) can now be used as an inspiration to be applied in the international market because there are cues that suggest that the model can be replicated.

**Keywords:** Relationship value, Trust, Commitment, Loyalty, Satisfaction, International B2B market

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	2
RESUMO .....	3
ABSTRACT.....	4
LISTA DE FIGURAS .....	7
LISTA DE ABREVIATURAS .....	7
I. PARTE INTRODUTÓRIA .....	8
1. Introdução .....	8
1.1. Problema de Investigação e Objetivos .....	8
II. REVISÃO DE LITERATURA .....	11
1. Introdução .....	11
2. Os Relacionamentos.....	12
2.1. Os Relacionamentos Interpessoais.....	12
2.2. Relacionamentos Organizacionais .....	14
3. O Valor dos Relacionamentos no Contexto Business to Business (B2B).....	15
3.1. Mercado Business to Business .....	15
3.2. Modelos sobre o estudo dos relacionamentos nos mercados B2B .....	17
3.2.1. Modelo de Eggert & Ulaga (2006).....	17
3.2.2. Modelo de Konhauser (2007).....	19
3.2.3. Modelo de Frassetto & Saura (2009).....	22
a) Confiança .....	23
b) Compromisso .....	26
c) Satisfação .....	29
d) Lealdade.....	33
III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....	37
1. Introdução .....	37
2. Definição do Problema e Proposições.....	38
3. Etapas da Investigação .....	41
4. Amostra.....	42

5. Estrutura da Entrevista .....	43
IV. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS .....	46
1. Análise e Discussão dos Resultados.....	46
2. Implicações .....	56
3. Limitações e Sugestão de Trabalhos Futuros .....	57
V. CONCLUSÕES FINAIS .....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
ANEXOS.....	70
Anexo 1: Tabela de bibliografia relacionada com a Confiança .....	70
Anexo 2: Tabela da bibliografia relacionada com o Compromisso .....	76
Anexo 3: Tabela da bibliografia relacionada com a Satisfação .....	77
Anexo 4: Tabela da bibliografia relacionada com a Lealdade .....	80
Anexo 5: Guião de Entrevista .....	84

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplos dos tipos de expectativas por Ojasalo (1999) .....	31
Tabela 2: Síntese das situações relevantes conforme as situações de pesquisa.....	37
Tabela 3: Identificação da amostra .....	42
Tabela 4: Bibliografia Relacionada com a Confiança .....	75
Tabela 5: Bibliografia relacionada com o Compromisso .....	77
Tabela 6: Bibliografia relacionada com a Satisfação .....	79
Tabela 7: Bibliografia relacionada com a Lealdade .....	83

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo do Valor do Relacionamento por Eggert & Ulaga (2006).....	18
Figura 2: Modelo do Valor do Relacionamento por Kohnauser (2007).....	20
Figura 3: Modelo do Valor do Relacionamento por Frassetto & Saura (2009).....	22
Figura 4: Antecedentes da Confiança segundo Chowdhury (2012).....	24
Figura 5 Antecedentes do Compromisso.....	28
Figura 6: Síntese das etapas de investigação .....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS

**B2B** – Business To Business

**ETN** – Empresa Têxtil Nortenha

## I. PARTE INTRODUTÓRIA

### 1. Introdução

As relações entre comprador e vendedor existem desde que o Homem começou com as trocas de bens e serviços e, mais tarde, com a prática do comércio. Hoje em dia, essas relações tornaram-se estratégicas para as empresas e o processo para o seu desenvolvimento é muito acelerado, uma vez que precisam destes relacionamentos para conseguirem atingir os seus objetivos (Wilson, 1995). Para a maioria das empresas no contínuo progresso de um mundo globalizado, as negociações e interações internacionais representam sobrevivência das mesmas. (Kale *et al.*, 1992).

A competitividade tem-se tornado cada vez mais feroz, especialmente no que se refere ao contexto B2B e aos mercados de serviços, o que tem levado ao reconhecimento de que atrair novos clientes não deve ser mais o único objetivo a atingir (Konhauser, 2007). O foco deve ser a manutenção dos clientes já existentes através do desenvolvimento sustentado de relacionamentos de longo prazo (Harker & Egan, 2006)

Os relacionamentos no mercado B2B são um tópico muito discutido hoje em dia. A sua importância é consensual, mas os estudos diferem no que toca às características e à sistematização das tipologias dos relacionamentos. Num mundo cada vez mais global e standardizado os relacionamentos internacionais assumem uma maior importância ao permitirem que as empresas estejam mais próximas de outros mercados e que estabeleçam relações duradouras que lhes permitam obter benefícios mútuos.

#### 1.1. Problema de Investigação e Objetivos

A indústria têxtil é caracterizada pela grande competitividade, nomeadamente devido ao excesso de oferta existente proveniente de países com mão-de-obra barata e, eventualmente com exploração da mesma (Índia, Paquistão...). No entanto, em Portugal, existem pequenas e médias empresas que ainda assim, conseguem ter sucesso nesta área ao internacionalizarem, não obstante que não possuam uma estrutura robusta ao nível de marketing e estratégia. Muitas delas possuem, no entanto, clientes leais cujo relacionamento perdura no tempo, apesar da existência de oferta substituta mais barata nos países já mencionados.

A empresa objeto de estudo desta investigação enquadra-se nesta tipologia e como tal foi escolhida para se estudar o valor dos relacionamentos com os clientes internacionais.

O presente trabalho tem como objetivo principal procurar pistas sobre a relevância dos relacionamentos B2B em mercados internacionais, ou seja, quando uma empresa não tem recursos suficientes ou tem falta de planeamento ao nível de estratégia e marketing, como consegue captar novos clientes estrangeiros e mantê-los? A primeira autora deste trabalho foi colaboradora da empresa Têxtil Nortenha, desempenhando funções de Técnica Comercial e Marketing e, como tal, testemunhou as dinâmicas ao nível dos relacionamentos com os clientes internacionais da indústria têxtil. Surgiu assim a ideia de desenvolver uma investigação sobre esta temática usando um estudo de caso sobre o qual a autora teve acesso facilitado à informação.

Pretende-se assim contribuir para o estudo dos relacionamentos internacionais em contexto B2B, procurando pistas que influenciem a perceção do seu valor usando, para tal, um modelo previamente testado na literatura numa aplicação ao mercado doméstico. Procura-se concluir sobre a importância dada, pelos clientes internacionais, aos construtos: confiança, compromisso, satisfação e lealdade. Para tal, analisa-se o relacionamento da empresa acima referida com seis dos seus clientes internacionais. Desta forma a principal inovação desta investigação é a procura de argumentos, por parte dos clientes internacionais (fornecedor/clientes), que valorizem os construtos previamente testados no mercado doméstico (clientes/fornecedor principal) como sendo caracterizadores do valor do relacionamento.

### **Estrutura do trabalho**

O estudo encontra-se dividido em três principais capítulos. O primeiro foca-se na exploração do conceito de relacionamentos onde aborda o seu significado ao nível mais comum das relações interpessoais, passando depois para a sua aplicação às organizações e por fim focando no conceito do mercado *Business to Business*. Finalmente revê-se a literatura focando a atenção nos quatro construtos utilizados pelas autoras Frassetto & Saura (2009): a confiança, o compromisso, a satisfação e lealdade. Este modelo foi aplicado pelas autoras ao mercado doméstico (estudo realizado com vários fornecedores de uma empresa que opera no mercado espanhol) e pretende-se agora uma aplicação ao

mercado internacional tendo como objeto de estudo a empresa referida e os seus relacionamentos com os clientes internacionais.

Num segundo capítulo é desenvolvido a metodologia de investigação a qual se baseia numa metodologia qualitativa, nomeadamente numa entrevista realizada a seis clientes internacionais da empresa em questão. Numa terceira fase analisam-se os resultados desta investigação e faz-se uma discussão na qual se contrapõe a teoria com os resultados apresentados e finalmente numa última fase, elabora-se uma conclusão geral, onde são apontadas as limitações encontradas no estudo.

## II. REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Introdução

Iniciando por uma abordagem aos relacionamentos interpessoais estudados por (Sherif, 1967), Tajfel & Turner (1985), Fortunato *et al.* (2006), Ejifugha (2011), e Maxwell, 2013), o estudo dos relacionamentos refere a necessidade de criação de grupos de pessoas com identidade e gostos semelhantes por parte do ser humano.

Assim como no relacionamento entre empresas, apoiado por investigadores como Hakansson & Snehota (1995) e Burchell & Wilkinson (1996), a revisão de literatura refere-se aos desafios de um mundo globalizado, ao facto de serem utilizadas parcerias capazes de fazer com que as partes envolvidas evoluam, através da partilha de *know-how* e de relações de interdependência. Estes relacionamentos ganham mais importância, nesta investigação, quando associados ao mercado *Business To Business*, onde as empresas prestadoras de serviço/produto precisam de se munir de armas diferenciadoras para ganharem relevância e assim conquistarem e manterem os seus clientes.

Ao longo desta literatura são referidos alguns modelos relativos aos relacionamentos nos mercados B2B, como o de Eggert & Ulaga (2006); à importância dos relacionamentos nos mercados B2B através do estudo dos construtos relacionados nomeadamente, a confiança, o compromisso, a satisfação e a lealdade, construtos estes defendidos e testados por diversos autores entre os quais Frasquet & Saura (2009) cujo modelo é usado como inspiração para esta investigação.

## **2. Os Relacionamentos**

### **Definição**

“Os seres humanos são essencialmente seres sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que descobrem suas próprias capacidades e as exercitam” (Carvalho, 2009, p.11).

Hutz & Souza (1998) referem que o relacionamento é explicado como um processo dinâmico, que se vai desenvolvendo ao longo do tempo, transforma-se ao longo das várias etapas da vida, sempre influenciado por normas e aspeto socio-culturais.

Silva *et al.*, (2007) aponta que toda relação interpessoal mobiliza processos psíquicos e o que se verifica, na prática, é que a vida quotidiana é caracterizada pela vida em grupo. A todo o momento o indivíduo convive e relaciona-se com outras pessoas em diferentes lugares e formam grupos por afinidade como família, escola e trabalho.

Nos tópicos seguintes são revistos os relacionamentos interpessoais e organizacionais, com o intuito de contextualizar o tema do trabalho.

### **2.1. Os Relacionamentos Interpessoais**

Tajfel & Turner, em 1985, defenderam que o relacionamento interpessoal é a ligação social entre duas ou mais pessoas. É baseado na emoção e designa-se como o desejo para desenvolver uma relação interpessoal que é intrínseca do ser humano. O que está de acordo com o trabalho de Ejifugha (2011), o qual revela que aquando do seu nascimento e ao longo da sua vida, o Homem passa por diferentes tipos de relacionamentos interpessoais, de cariz natural ou social, mas são os interesses comuns os fatores chave na determinação do relacionamento interpessoal, assim como o desejo, aspirações ou objetivos comuns. E quando o relacionamento nasce de qualquer uma destas formas, crescerá (desde que alimentado) mas caso seja negligenciado, então deteriora-se e morre.

Sherif (1967) defende que um grupo é o exemplo de um desses relacionamentos interpessoais o qual pode ser caracterizado como um coletivo de indivíduos os quais se

apercebem que pertencem e que são membros da mesma categoria social, partilham de alguma envolvimento emocional perante esta categorização deles próprios, conseguem um certo grau de consenso social sobre a avaliação do próprio grupo e da sua participação como membros no mesmo, e acima de tudo, partilham ideais e de um comportamento social, que é levado a cabo por todos os membros e é esperado pelos mesmos. O mesmo autor ainda adiciona que a característica mais saliente de um comportamento social ou relacionamento interpessoal é que os indivíduos não irão interagir como indivíduos, mas como membros de um grupo.

Maxwell (2003) no seu estudo inferiu três vertentes do relacionamento interpessoal, nomeadamente a associação social, a conexão social e a afiliação social. A associação social refere-se ao grupo com quem alguém se identifica. É uma escolha que nada tem a ver com a ligação biológica. Já a conexão social acontece com as pessoas com quem voluntariamente se decidem relacionar; e finalmente a afiliação social ocorre quando a pessoa se associa a instituições de aprendizagem, de determinação social, grupos sociais ou oportunidades de carreira. Irá determinar onde e quem é a pessoa, a identidade da pessoa. As afiliações sociais retratam a pessoa na vida social e pública, manifestando a sua identidade, quem é e aquilo que pode conseguir.

É a partir destas três esferas que a pessoa gera o seu grupo social e pessoas com quem entra em relações sociais. Assim sendo, Maxwell (2013) conclui que um relacionamento não ocorre por acaso, é propositado, é trabalhado e é voluntário.

No estudo de Fortunato *et al.* (2006) sobre a importância dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, os autores reconhecem que os relacionamentos interpessoais e a dimensão emocional que lhe é inerente são fulcrais para a vida em associação. As condições em que ocorrem relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos, que são seres de relações. Deteriorações nas relações interpessoais resultam em deterioração das relações sociais, das relações inter e intra-organizacionais. Os autores chegam à conclusão de que efetivamente o relacionamento interpessoal tem efeitos não só na vida pessoal individual, como tem um impacto relevante nas organizações. Concluem ainda que um bom relacionamento interpessoal nas organizações pode levar a uma melhoria no ambiente de trabalho, aumentando a motivação dos envolvidos, facilita o alcance dos resultados da empresa, e

ainda pode levar à intensificação do crescimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

## **2.2. Relacionamentos Organizacionais**

Para Hakansson & Snehota (1995), um bom relacionamento (no contexto empresarial) é usualmente caracterizado pelo maior ou menor empenho na cooperação entre, pelo menos, duas empresas. Autores como Burchell & Wilkinson (1996) acreditavam que um relacionamento entre empresas precisava essencialmente de ser baseado na honestidade, abertura, cooperação e justiça.

Nas condições de mercado atuais, há uma necessidade de melhores performances. A existência de uma competição intensa e uma pressão para elevar os níveis de performance, fazem com que os riscos comerciais aumentem e por isso as relações entre empresas devem intensificar-se (Burchell & Wilkinson, 1996). Compradores e fornecedores de serviços ou produtos têm a mesma responsabilidade na execução de sucesso dos projetos em comum, bem como na manutenção de uma relação saudável e de longa duração entre ambos, por isso não têm só o dever, como a necessidade de criar uma relação e preservá-la.

As relações entre as empresas podem ser conseguidas através do marketing relacional, cujo tem como objetivo fundamental parcerias próximas e de longa duração com os seus clientes-chave (Konhauser, 2007). Neste contexto, o valor desempenha um papel mais relevante e o foco não está só nos serviços e no produto, mas sim nos compradores (Ravald & Grönroos, 1996). Para além da criação do aspeto monetário, os compradores podem criar valor indiretamente, nomeadamente na ajuda do desenvolvimento de novos produtos, na abertura de portas a outras redes de negócio ou simplesmente na recomendação dos serviços a outros clientes como referem Walter *et al.* (2001). Esta visão dos autores concorda com a de Hakansson & Snehota, os quais já em 1995, tinham demonstrado que estas relações podem ser uma fonte de *know-how* técnico disponível, no sentido de serem cruciais para o desenvolvimento das capacidades técnicas das empresas, assim como importantes para criação de uma posição de mercado e uma alavancagem para uma abordagem a novos clientes. Os benefícios que advêm do desenvolvimento de relacionamentos próximos entre compradores, fornecedores e outras contrapartes, são cada vão mais enfatizados, seja por questões

estratégicas, de segurança, de investimento específico ou por troca de informação confidencial (Hakansson & Snehota, 1995).

De seguida abordam-se os relacionamentos no contexto B2B.

### **3. O Valor dos Relacionamentos no Contexto *Business to Business* (B2B)**

Para percebermos o valor dos relacionamentos é necessário procurar pistas que nos podem levar ao verdadeiro significado do mercado *business-to-business* e que nos ajude a perceber qual o impacto dos relacionamentos nesse contexto. Para isso, neste este tópico, tenta-se encontrar os antecedentes e as fórmulas desvendadas pelos autores especialistas no tema para a criação de um relacionamento com valor.

#### **3.1. Mercado *Business to Business***

A venda, como função de um negócio tem vindo a sofrer alterações e adaptações, muito devido ao marketing. Contudo, vender continua a ser vital para qualquer negócio uma vez que representa uma fonte de rendimento e de dependência das empresas. Já no que se refere à compra, o cenário muda, pois já não é mais aquilo que era no século prévio. Atualmente os compradores estão mais interessados em todo o serviço que o fornecedor pode oferecer para além de uma boa relação qualidade-preço (Tossavainen & Turta, 2013).

Devido ao ambiente de crescente competitividade comercial e com o aumento de capacidades garantidas pela evolução tecnológica, a diferença da qualidade percebida pelos compradores parece estar a diminuir (Konhauser, 2007). Assim sendo, os fornecedores necessitam de munir-se de armas diferenciadoras e uma das opções mais utilizadas, principalmente pelas pequenas e médias empresas é o foco na melhoria das medidas de *soft value*<sup>1</sup>.

Estas capacidades, que todas as empresas dispõem, são mais subjetivas e intangíveis (Konhauser, 2007). Representam os diferenciadores mais importantes numa relação entre comprador-fornecedor, retirando esse papel ao produto e serviço final, que outrora foram validados como a chave de sucesso de um bom relacionamento comercial (Ulaga

---

<sup>1</sup> Qualidades que não dependem do conhecimento adquirido, incluem senso comum, capacidade de lidar com pessoas e uma atitude positiva e flexível.

& Eggert, 2006). Muito mais significativas são agora estas medidas de *soft value*, cujas oferecem valor através da interação pessoal, dos elevados níveis de serviço, do acesso a uma especialização e do aumento da performance de produção (Konhauser, 2007).

O desenvolvimento de relações individuais com clientes oferece ao fornecedor uma maior segurança, contribui para uma maior lealdade desse comprador e oportunidades para conseguir um mais alto nível de rentabilidade. (Miller, *et al.* 2005). Por outras palavras, as empresas fornecedoras precisam de cooperar com os seus clientes para conseguirem ser mais competitivas.

As empresas devem concentrar-se mais na experiência do comprador e na invenção de novas formas de interação para se diferenciarem dos seus concorrentes. Principalmente no contexto B2B. É fulcral que o vendedor compreenda o comportamento do comprador, de forma a conseguir a melhor solução para vender com sucesso. Por isso, se o comprador não compreender o ambiente onde as transações são feitas e não distinguir os interesses do comprador, então para Tossavainen & Turta (2013) é praticamente impossível executar a venda.

Para Fill (1999), o mercado B2B distingue-se pela venda pessoal devido à parte da experiência do comprador se basear em emoções sobre aquilo que está a sentir relativamente ao serviço prestado. A experiência do comprador consiste na sua perceção sobre a interação entre ele e a empresa fornecedora. Sendo que atualmente as empresas, especialmente, os seus gestores, têm começado a perceber que esta experiência do comprador deve ser gerida como um todo, porque a simples via de operacionalização e oferta de produtos já não satisfaz o cliente. É um processo que precisa de um estudo prévio sobre o cliente, quais as suas expectativas quanto ao negócio e quanto à empresa prestadora de serviços. Só desta forma conseguirá estabelecer a comunicação correta e conseguirá dar-lhe a experiência que o cliente precisa (Tossavainen & Turta, 2013)

Estes são alguns dos argumentos que tornam os relacionamentos no mercado B2B um foco de interesse por parte dos investigadores, os quais procuram caracterizar, sistematizar e aumentar o conhecimento desta área de investigação que abrange domínios como o marketing, a psicologia e a sociologia (Fill, 1999).

### **3.2. Modelos sobre o estudo dos relacionamentos nos mercados B2B**

Qual a importância dos relacionamentos no mercado B2B? Segundo Lindgreen & Wynstra (2005) o valor tem dois aspectos fundamentais: o valor dos produtos e o valor dos relacionamentos entre fornecedor e comprador, e é neste último que este trabalho se foca.

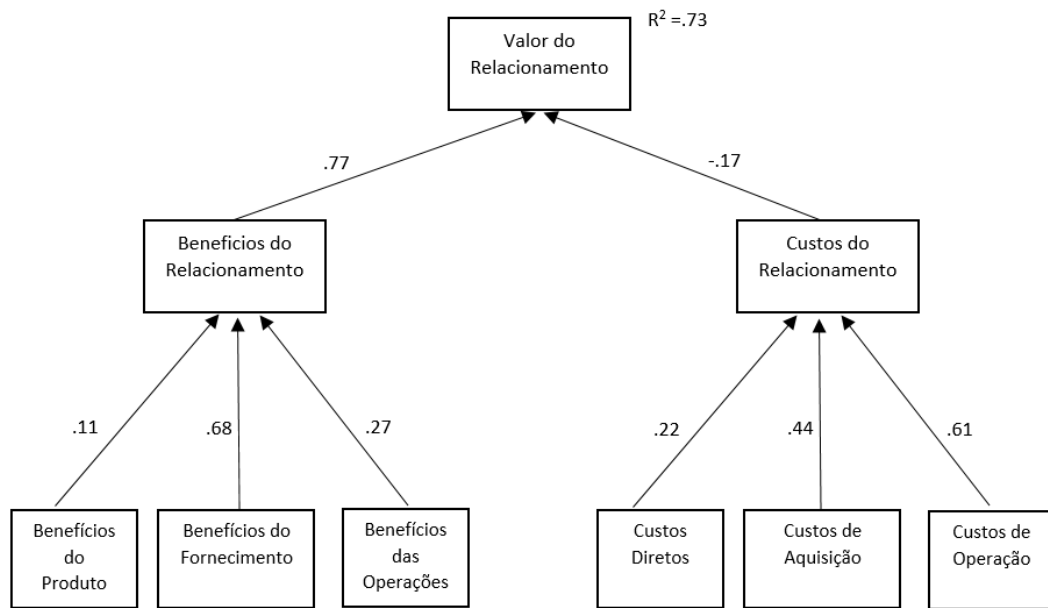
Anderson (1995) caracteriza o relacionamento entre duas empresas como uma troca de episódios. Para Flint *et al.* (2002) num contexto de interação B2B, a percepção do valor materializa-se em julgamentos ou avaliações daquilo que o cliente percebe ter recebido do fornecedor. O valor de um relacionamento B2B é considerado por Parasuraman *et al.* (1985) como o indicador para a intenção de compra, onde os compradores tendem a escolher o fornecedor que lhe facultam o melhor valor. Devido à natureza da percepção do valor, as empresas que conhecem bem os seus parceiros de negócio e encontram a melhor forma de lhes acrescentar valor transformam a relação numa importante parte do desenvolvimento de estratégia de negócio da empresa.

#### **3.2.1. Modelo de Eggert & Ulaga (2006)**

Eggert & Ulaga (2006) revelam no estudo que desenvolveram que o valor do relacionamento no contexto B2B pode ser caracterizado como: “[...] o compromisso entre múltiplos benefícios e sacrifícios por parte de um fornecedor, conforme percebido pelos principais decisores na organização do cliente, levando em consideração as ofertas dos fornecedores alternativos disponíveis numa situação de uso específico.” (Eggert and Ulaga, 2006, p. 110).

Os decisores são os indivíduos da empresa compradora que estão em contacto direto com o fornecedor e que têm um impacto de relevo na escolha do fornecedor, incluindo por exemplo gestores de compras, gestores de operações ou até CEOs da empresa.

**Figura 1:** Modelo do Valor do Relacionamento por Eggert & Ulaga (2006)



**Fonte:** Adaptado de Eggert & Ulaga (2006)

Eggert e Ulaga (2006) identificaram seis valores dos relacionamentos através de entrevistas feitas a compradores. Três deles incluíam custos (custos de operação, custos diretos, e custos de aquisição) e os outros três incluíam benefícios (benefícios de operações, benefícios da procura de serviços e benefícios do produto), como podemos ver retratado na Figura 1. A análise empírica do modelo em causa revelou que, no que concerne à avaliação do valor de um relacionamento B2B, os benefícios percebidos pelo comprador desempenham um papel de maior importância do que os custos percebidos. Os benefícios podem ser entendidos como os componentes efetivamente recebidos do valor percebido e através do seu aumento pode haver um igual aumento do valor percebido (Kotler & Keller, 2012), enquanto o sacrifício é aquilo de que abdica para obter a oferta (Zeithaml, 1988).

Segundo Huntley (2006), a qualidade ou valor dado a um relacionamento, num contexto B2B (desenvolvido na perspectiva do comprador) é definida através do grau de satisfação ao longo do tempo com esse relacionamento, medido através da qualidade do produto, da qualidade do serviço e do preço pago pelo valor recebido, assim como através da avaliação deste relacionamento como parceria. O valor nos mercados pode ser definido como o valor monetário dos benefícios técnicos, económicos e sociais que o comprador recebe em troca do preço pago para o obter (Anderson & Narus, 1998). As empresas

podem adicionar valor às relações com os seus compradores adicionando diferenciações através da melhoria da qualidade dos serviços, fornecendo características exclusivas, aumentando a qualidade da sua performance e ainda diminuindo os sacrifícios (Cox, 2004).

Crosby *et al.* (2002) argumentam que o valor de um relacionamento não é produzido pelo fornecedor, mas pelo uso dos bens e serviços pelo comprador, os quais são vendidos pelo fornecedor. Quer isto dizer que o valor não é criado nem pelo fornecedor nem pelo comprador. É então uma função do relacionamento, da interação entre as partes.

Através da implementação do ponto de vista do comprador no design e no processo de produção dos novos serviços e produtos, o fornecedor pode aumentar o valor final entregue ao comprador. Ao mesmo tempo, o fornecedor aumenta o seu valor através daquilo que provem do comprador, maiores encomendas e conseqüentemente maiores vendas cujas se tornam mais frequentes (Konhauser, 2007).

Para Eggert & Ulaga, (2006) o valor do relacionamento pode ser percebido como subjetivo, multidimensional e concebido como um compromisso entre benefícios e sacrifícios onde as percepções são relativas. Contudo, estes autores afirmam que o serviço e a interação pessoal são os elementos fundamentais para imputar valor em ambientes industriais competitivos, característicos do mundo atual. A geração de valor é o objetivo principal de um relacionamento entre partes e deve ser considerado como base para a definição de estratégias de marketing (Lindgreen *et al.*, 2006).

### **3.2.2. Modelo de Konhauser (2007)**

Segundo Konhauser (2007) há a necessidade de avançar para uma distinção entre valorização das relações para o comprador e para o vendedor devido ao ambiente de mercado competitivo onde a globalização é omnipresente, onde os compradores já não ficam satisfeitos apenas com preços baixos. Os compradores comparam não só o produto como os serviços adicionais inerentes a um relacionamento, como a comunicação, confiança ou compromisso. Desta forma, Konhauser (2007) defende no seu trabalho a existência de quatro perspectivas na criação do valor nos relacionamentos B2B entre comprador e fornecedor. Num lado, existe o valor que ambos podem obter da

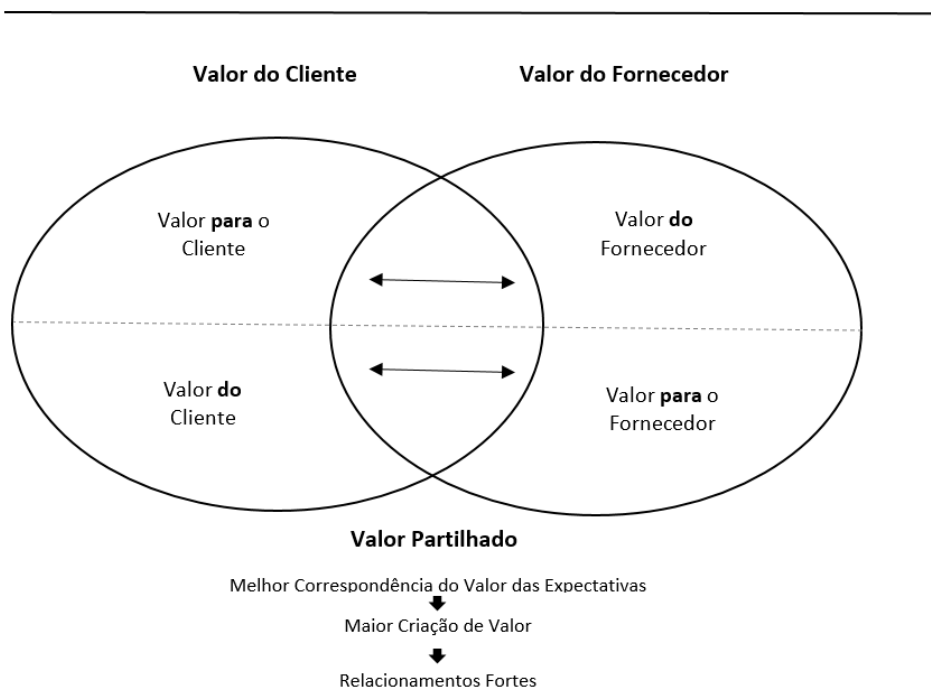
outra parte (e por outro lado) existe o valor de cada um deles segundo aquilo que podem oferecer (Crosby *et al.*, 2002). Desta forma, dividiu em perspectivas:

- o valor que o comprador espera receber do fornecedor (é o valor para o comprador);
- o valor que o comprador pode dar ao fornecedor (valor proveniente do comprador);

do lado do fornecedor, Kohnauser (2007) indica a existência:

- do valor que o fornecedor espera obter da parceria (valor para o fornecedor) e ainda
- o valor que o fornecedor percebe que pode dar ao seu comprador (valor proveniente do fornecedor) como mostra a Figura 2.

**Figura 2:** Modelo do Valor do Relacionamento por Kohnauser (2007)



**Fonte:** Adaptado de Kohnauser (2007)

### *Valor para o comprador*

Quanto melhor a oferta do fornecedor se adaptar aos interesses e às necessidades do comprador mais este valorizará a oferta. O autor Flint (2002) concorda com Konhauser ao afirmar que o valor percebido pelo comprador será maior se oferta for reduzida e única.

### *Valor proveniente do comprador*

Quando maior é o conhecimento e informação que o comprador transporta consigo para o relacionamento, mais valorização haverá por parte do fornecedor e melhor será a posição do comprador nesta relação. Ou seja, o valor não fica limitado a transações monetárias, porque especialmente nos serviços, o comprador pode estar envolvido no processo de produção e ser uma mais-valia (Konhauser, 2007). Thomke & Hippel (2002) adicionam ainda que quanto melhor o comprador souber exatamente o que quer, melhor pode articular as suas necessidades com o fornecedor e por isso, o relacionamento será mais valorizado.

### *Valor para o fornecedor*

O valor desta perspectiva é geralmente criado através das necessidades do fornecedor, nomeadamente lucros, independência e informação sobre aquilo que comprador precisa. Quanto melhor o comprador preencher as necessidades do fornecedor, mais este último valorizará o seu comprador. Mais uma vez, haverá uma maior valorização se houve poucos compradores ou apenas um (Walter *et al.*, 2001).

### *Valor proveniente do fornecedor*

Nesta perspectiva, quanto mais única é a oferta e quanto melhor a percepção do fornecedor quanto à importância das suas ofertas para o comprador, maior é o valor criado. Segundo Konhauser (2007), quanto melhor o fornecedor consegue traduzir as necessidades dos seus compradores para soluções operacionais, maior será o valor que ele terá para os seus compradores, o que levará a uma vantagem competitiva.

Apesar desta divisão, o autor enfatiza que para criar valor no relacionamento entre comprador e vendedor não podemos ver as perspectivas acima mencionadas

individualmente, mas sim como um todo. Na Figura 2, Konhauser (2007) explica o seu modelo de valorização das proposições das suas partes (comprador e fornecedor) num relacionamento B2B. Mostrando que ambos valorizam expectativas muito próprias, mas existem expectativas valorizadas partilhadas por ambos. Idealmente, o valor para o comprador deve coincidir com o valor percebido pelo fornecedor assim como o valor para o fornecedor deve ir de acordo com o valor percebido do comprador. Num mundo ideal, o nível de valor partilhado aumentará ao longo do tempo. O autor acredita que quanto maior o número de valores partilhados pelas partes do relacionamento, maior será o valor criado, logo mais forte se transformará a parceria.

### 3.2.3. Modelo de Frasquet & Saura (2009)

Frasquet & Saura (2009) também desenvolvem uma investigação sobre o valor dos relacionamentos B2B na qual procuram contribuir para a caracterização desse mesmo. No seu estudo, o qual decorreu no mercado doméstico (entre um cliente e vários fornecedores), encontram as seguintes dimensões caracterizadoras do valor do relacionamento: a confiança, o compromisso, a satisfação e a lealdade atribuem um papel mediador positivo.

Uma vez que inclui as dimensões que têm sido constantemente referidas na literatura como definidoras da relação comprador-fornecedor (confiança, compromisso e satisfação), e ainda atribui à lealdade um papel mediador positivo relativamente às dimensões do valor do relacionamento em B2B (confiança, compromisso, satisfação) (Frasquet & Saura, 2009), este modelo foi o escolhido como base de inspiração teórica para o desenvolvimento da investigação em causa (figura 3).

**Figura 3:** Modelo do Valor do Relacionamento por Frasquet & Saura (2009)



**Fonte:** Adaptado de Frasquet & Saura (2009)

Segundo o modelo do Relacionamento em B2B ilustrado na Figura 3, as autoras demonstram empiricamente (usando relacionamentos entre clientes e o seu principal fornecedor) que o valor de uma relação é formado pelas dimensões descritas as quais são usadas como base do estudo que se desenvolve neste trabalho. Passa-se de seguida a descrevê-las:

### **a) Confiança**

#### **Definição**

A confiança tem vindo a ser conceptualizada tanto como uma característica como um determinante da qualidade do relacionamento (Moorman *et al.*, 1992). Parece haver um consenso suficiente na literatura sobre o papel crucial da confiança nas relações entre as empresas. Blois (1999) liga o interesse neste construto com o interesse no marketing relacional no geral e particularmente no contexto de mercado B2B.

Parasuraman *et al.* (1985) introduziu esta dimensão como um fator crucial para o sucesso das relações empresariais. Os clientes precisam de se sentir seguros nos acordos que elaboram com os seus fornecedores e precisam de assegurar confidencialidade nas suas interações, de forma a serem capazes de depositarem a sua confiança.

A maior parte das definições sobre confiança envolve a crença de que o parceiro de negócios irá agir de acordo com os interesses do outro (Wilson, 1995). Segundo Akman *et al.* (2012) a confiança é um dos fatores mais críticos na relação entre comprador-fornecedor e um dos elementos mais importantes para a definição da força da ligação entre parceiros de negócios. Sendo essencial para sustentar relações de longo prazo. De acordo com Zaheer *et al.* (1998), pode ser caracterizada como a expectativa de que um ator irá comportar-se de uma maneira previsível e irá agir de forma justa quando a possibilidade de oportunismo estiver presente.

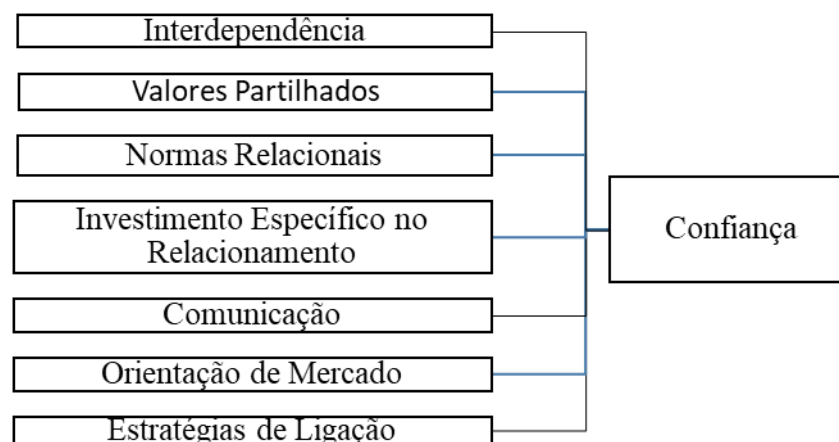
Bird *et al.* (2005) ditam que a confiança é estabelecida na relação comprador-fornecedor quando os compradores acreditam na boa-vontade dos seus vendedores em manterem as suas promessas e uma performance satisfatória. A confiança na honestidade, credibilidade e benevolência da empresa fornecedora pode prevenir conflitos e acima de tudo construir interações de satisfação entre o comprador e o fornecedor. E desta forma, o fornecedor sente-se motivado para investir tempo, esforço e dinheiro nesse

relacionamento. Como resultado, há um aumento da satisfação do cliente. (Akman, *et al.* 2012)

Para Laaksonen *et al.* (2008) a confiança é a crença por parte de um parceiro envolvido num relacionamento, de que o outro não irá contra os seus interesses. Esta crença caracteriza-se por ser vazia de qualquer tipo de dúvida ou suspeição e por isso não exige informação detalhada acerca das ações do parceiro.

Chowdhury (2012) reconheceu que existem diferentes conceitos e indicadores capazes de medirem a confiança, nomeadamente a benevolência e credibilidade (Zand, 1972; Ganesan, 1994), integridade (Zand, 1972; Morgan & Hunt, 1994), honestidade, competência, boa-vontade (Kenning, 2008) e desta forma, desenvolveu um trabalho no qual distingue os antecedentes da confiança. Para Chowdhury (2012), os antecedentes da confiança são a interdependência, os valores partilhados, as normas relacionais, investimento específico no relacionamento, a comunicação, a orientação de mercado e as estratégias de ligação.

**Figura 4:** Antecedentes da Confiança segundo Chowdhury (2012)



Argumenta a sua decisão da seguinte forma:

1. Interdependência

O relacionamento *Business to Business* (B2B) e por consequência a sua performance é determinado pela troca de dependências sucessivas. Sendo que uma relação de

interdependência afeta positivamente a performance, uma vez que os parceiros trabalham para manter a relação de modo a evitarem ações eventualmente destrutivas (Palmatier, *et al.* 2007). Quando há confiança é comum existir vulnerabilidade na relação entre as partes, devido ao alto grau de interdependência existente entre eles, necessária para se atingirem os resultados desejados. (Frasquet & Saura, 2009)

## 2. Valores Partilhados

A crença comum entre parceiros de negócios sobre aquilo que é certo e errado, apropriado ou inapropriado, quais os comportamentos, políticas e objetivos a cumprir (Morgan & Hunt, 1994) é determinada então pela partilha de valores. As atitudes e comportamentos dos parceiros são resultado da partilha de valores (Morgan & Hunt, 1994).

## 3. Normas relacionais

Gundlach, *et al.* (1995) definem as normas relacionais como expectativas partilhadas relativamente a um determinado comportamento. Uma vez que o parceiro sabe o que pode esperar do outro, mais facilmente confia e compromete-se.

## 4. Investimento específico no relacionamento

Segundo Palmatier *et al.* (2006) as empresas compradoras de produtos e serviços confiam nas empresas que investem num específico negócio, com o intuito de melhorar a qualidade do produto/serviço vendido, revelando a importância do compromisso com o cliente.

## 5. Comunicação.

Para Anderson & Narus (1990) a comunicação é definida como uma partilha formal e/ou informal de informação atual e relevante entre empresas conectadas. Tanto a comunicação instrumental (sobre tarefas presentes ou futuras), como a comunicação social estão diretamente e positivamente relacionadas com a confiança interpessoal. (Chowdhury, 2012). Uma interação de qualidade, cuja partilha de mais pontos de vista estratégicos ou fornece mais informação e melhor direção e orientação, tem mais força e é mais significativa num relacionamento onde há a confiança (Moorman *et al.*, 1992).

## 6. Orientação de mercado.

Ulaga & Eggert (2006) sugeriram que as variáveis que têm na orientação do mercado são a qualidade do produto/serviço, a diferenciação do produto, a modificação/adaptação do produto, serviço pós-venda e preço.

## 7. Estratégias de ligação.

A confiança como um comportamento reflete um crédito no parceiro de negócios, cujo envolve vulnerabilidade e incerteza (Moorman, 1992) e, conseqüentemente como algumas garantias que são necessárias para que haja um desenvolvimento da confiança. Sendo assim, estas estratégias de ligação são fundamentais para uma redução das incertezas inerentes de uma relação onde está presente a troca de bens comerciais (Gounaris, 2005).

Colocou-se no anexo 1 uma tabela resumo relativa à bibliografia estudada no que toca à confiança.

De seguida passa-se à análise da variável compromisso.

### **b) Compromisso**

#### **Definição**

Hardwick & Ford (1986), Moorman *et al.* (1992) e Anderson & Weitz (1992) consideram o compromisso como a motivação de continuar com um determinado fornecedor, desejo de manter e desenvolver uma relação válida e estável associada a uma boa vontade para fazer alguns sacrifícios para a manter, no pressuposto que o relacionamento valoriza o futuro comum e imputa benefícios aos parceiros.

Morgan & Hunt (1994) consideram que compromisso é um ingrediente fundamental para o sucesso das relações empresariais. É um precursor crítico para melhorar a performance financeira. É fundamental para construir fortes relacionamentos e é a chave, juntamente com o fator confiança, para promoverem a eficiência e produtividade nas relações B2B.

Para Saura & Frassetto (2009) o compromisso organizacional é uma das variáveis mais antigas e mais estudadas na literatura relativa às relações empresariais. Está relacionado com a crença de um parceiro de que a relação é de tal importância que é necessário garantir o máximo de esforços para mantê-la. Por isso, vai além de uma avaliação dos benefícios monetários e custos de um relacionamento, implica uma orientação a longo prazo.

No trabalho de Dwyer *et al.* (1987) são explicados os três critérios mensuráveis inerentes ao compromisso – *inputs*, durabilidade e consistência – estudados já por Scanzoni (1979). Os *inputs* provenientes de um relacionamento no contexto B2B remetem para a necessidade de troca de recursos económicos, comunicacionais e emocionais significativos. Para percebermos esta dimensão é preciso saber que para que haja uma associação, é fundamental que haja uma troca de *inputs* (Dwyer *et al.*, 1987). Quanto à durabilidade de uma relação, esta pode exprimir ou não estabilidade, dependendo dos ajustes necessários e da disposição das partes para fazerem esses mesmos ajustes. Dados estes ajustes ao longo do tempo, os parceiros podem vincular-se ao ponto de encorajar investimento contínuo na relação (Dwyer *et al.* 1987). Por último, a terceira dimensão do compromisso pode ser considerada a consistência com que são fornecidos os *inputs* necessários para o relacionamento. Isto significa que, quando há inconsistência de uma parte, ou seja, baixo nível de compromisso, isso irá refletir-se numa redução de confiança da outra parte em relação aos resultados da troca comercial. Pode então distinguir-se a fase de compromisso quando ambas as partes dedicam intencionalmente recursos à manutenção do relacionamento (Dwyer *et al.* 1987).

No ponto de vista Chowdhury (2012) são destacados como antecedentes do compromisso:

**Figura 5:** Antecedentes do Compromisso segundo Chowdhury (2012)



Analisando cada variável, pode-se referir que:

- a reputação da empresa, sendo que esta é construída ao longo do tempo, através do seu comportamento fiável e consistente, o qual está diretamente ligado à credibilidade da própria empresa (Ganesan, 1994);

- a sensibilidade cultural, uma vez que no comércio internacional o relacionamento entre parceiros de negócios está dependente de como ambas as partes tomam iniciativas para a dissolução de problemas relacionados à diferença cultural (Beugelsdijk *et al.*, 2009);

- os benefícios do relacionamento: Morgan & Hunt (1994) defendiam a ideia de que os bons parceiros de negócios e os *marketers* estão sempre dispostos a adquirirem produtos de gama superior com a expectativa de adicionarem valor à sua oferta, já que, por consequência, os compradores tentarão desenvolver e manter uma relação de longo prazo com esse mesmo fornecedor, e por sua vez dando-lhe também mais benefícios. Ou seja, uma vez recíprocos, estes benefícios inerentes do relacionamento têm um impacto positivo no compromisso;

- custos do fim do relacionamento, uma vez que estão associadas perdas esperadas com o término do negócio ou relação de trocas comerciais. Ou seja, é um importante precursor do compromisso, uma vez que elevados custos gerados pelo fim do

relacionamento pode levar a gerar mais compromisso entre os parceiros (Morgan & Hunt, 1994);

- e por último a intensidade emocional, que está positivamente associada com o uso de contratos sociais na gestão do relacionamento, sendo que a chave destes contratos sociais é o desenvolvimento de normas para a honestidade, justiça e equidade (Gilliland & Bello, 2002).

Encontra-se no Anexo 2 uma tabela resumo com a bibliografia analisada no que toca ao construto do compromisso.

De seguida analisa-se a variável satisfação.

### **c) Satisfação**

#### **Definição**

A satisfação definida como sendo uma componente da força de um relacionamento não reúne o consenso entre os investigadores.

A satisfação foi definida em 1977 por Hunt como um processo de avaliação ou medição de uma experiência de compra onde as expectativas são comparadas com o resultado. Ganesan (1994) considera que, num contexto B2B, a satisfação é um estado afetivo que resulta de uma avaliação de todos os aspetos de uma relação entre empresas. Já numa vertente mais atual e numa análise às mais recentes contribuições, a satisfação é entendida como um fenómeno ligado aos julgamentos cognitivos e a respostas afetivas. (Frasquet & Saura, 2009)

As opiniões divergem no sentido da caracterização dinâmica da satisfação como componente, antecedente ou conseqüente do valor do relacionamento. Enquanto alguns autores, como Ulaga & Eggert (2004) defendem que é um componente do relacionamento, outros, como Hausman (2001), percecionam a satisfação como uma consequência desta força do relacionamento. Cada relacionamento é feito de múltiplos acontecimentos os quais podem ter consequências positivas e negativas. Se a satisfação predomina num relacionamento, então o relacionamento tende a continuar e a produzir variados acontecimentos no futuro. Nesta perspetiva a satisfação pode ser considerada

como antecedente do relacionamento. Por outro lado, um forte relacionamento aumentará o nível de satisfação em cada acontecimento, logo a satisfação poderá ter o papel de consequência (Konhauser, 2007).

De acordo com Akman *et al.* (2012) a satisfação do cliente tem um impacto positivo e significativo nas atitudes dos mesmos e nas suas intenções futuras de compra. Sendo que para muitas empresas fornecedoras de bens e serviços, estabelecer e manter relações a longo prazo com clientes satisfeitos é crítico para a sobrevivência da mesma durante longos anos. E em casos gerais, o desenvolvimento de uma relação laboral com o comprador oferece ao fornecedor segurança e mais oportunidades de alcançar um maior nível de lucros. Já que esses compradores gastam grande parte do seu orçamento na compra de bens e serviços. O que vai em concordância com o trabalho de Walter *et al.* (2001), ao concluir que um cliente satisfeito tende a reduzir um comportamento de queixa, assim como a reduzir a sua procura por fornecedores alternativos, isto porque a satisfação do cliente aumenta a diferença entre aquilo que é recebido e aquilo que é dado num relacionamento. Desde logo, gerir e manter clientes/compradores leais leva a uma entrada de lucros na empresa fornecedora (Akman *et al.*, 2012).

A lealdade dos clientes está também relacionada com as expectativas. Compreender as expectativas do cliente (quais são, como foram originadas e o que as afeta) é uma condição para a prestação de um serviço de boa qualidade (Parasuraman *et al.* 1985). Quanto melhor a empresa conseguir identificar as expectativas do cliente, mais capaz será de prestar um serviço que vá de encontro delas. (Molinari *et al.*, 2008).

As expectativas são vistas, por Parasuraman *et al.* (1985), como os requisitos dos clientes relativamente à qualidade de um serviço. No seu trabalho, Parasuraman *et al.* (1991) as expectativas do comprador podem ser divididas em 2 níveis, sendo que um deles é o serviço desejado, o qual reflete aquilo que o comprador espera receber e o segundo nível é o serviço adequado, referindo-se ao tipo de serviço que o comprador considera ser aceitável. Dessa forma, para evitar a insatisfação do comprador, o fornecedor deve fazer todos os esforços para compreender as expectativas do seu parceiro (Peltonen, 2016).

Ojasalo (1999) aborda a satisfação através dos 3 tipos de expectativas: a implícita, a explícita e a difusa (ver tabela 1). As expectativas implícitas podem ser associadas aos

serviços considerados básicos e óbvios, que não são considerados importantes, mas que os compradores os tomam como garantidos, os clientes têm a certeza que os vão receber. Jones & Sasser (1995) adicionam ainda que uma vez que este tipo de expectativas são elementos básicos de um produto ou de prestação de serviço, que todos os concorrentes já esperam que sejam fornecidos, então todas as empresas devem ser capazes de preencher as expectativas implícitas dos seus compradores. De outra maneira não conseguem prender o consumidor e o negócio que dele advém. As expectativas são relativas ao serviço que o comprador assume de forma consciente e espera encontrar. Podem ser subdivididas em realistas e irrealistas, sendo que estas últimas podem derivar de informações erradas que o comprador recebeu relativamente ao fornecedor por meio publicitário ou vindas de outro comprador (Ojasalo, 1999). E finalmente, as expectativas difusas que, segundo Ojasalo (1999), representam expectativas pouco claras do comprador, ou seja, este percebe que precisa de alguma coisa, mas não reconhece aquilo que deve ser feito nem como deve ser feito para conseguir satisfazer-se. Isto dificulta significativamente o trabalho do fornecedor uma vez que o seu comprador não é capaz de comunicar quais são as suas expectativas.

Tipos de expectativas segundo Ojasalo (1999)	Exemplos dos tipos de expectativas segundo Ojasalo (1999)
<b>Implícita</b>	O comprador espera receber catálogos das novas coleções, já que é comum o fornecedor enviar-lhe catálogos desde que começaram a trabalhar em parceria.
<b>Explícita</b>	Realista: o comprador espera que o fornecedor envie amostras de produção para aprovação antes de começar a produção propriamente dita.  Irrealista: o comprador espera receber desconto de 30% se fizer compras acima de 5 mil euros porque percebeu erradamente numa campanha publicitária.
<b>Difusa</b>	O comprador espera poder ter uma relação mais próxima com o comercial de forma a pedir-lhe uma devolução, mas como não sabe como comunicar com o fornecedor, torna-se difícil para este perceber que o seu parceiro pretende devolver um item com defeito.

**Tabela 1:** Exemplos dos tipos de expectativas de Ojasalo (1999)

Para Parasuraman *et al.* (1985), as expectativas dos compradores fornecem um ponto de referência para o nível de satisfação. E a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e/ou produto são suscetíveis à mudança ao longo do tempo, como resultado do aumento de comunicação entre parceiros (através do marketing e outras experiências), e deste modo levar à alteração da expectativa inicial do cliente relativamente a este relacionamento (Gronroos, 2007). Mesmo que o cliente esteja satisfeito com a qualidade de serviço prestada pela empresa no momento atual, isso não significara que o mesmo nível de qualidade resultará na satisfação do cliente no futuro, pois de acordo com Peltonen (2016), há uma necessidade de melhorias contínuas que devem ser consideradas como prioritárias para manter um comprador satisfeito. Hutt & Speh (2010) vão mais longe ao acrescentarem que a capacidade de aumentar as expectativas dos compradores torna a prestação de serviços de alta qualidade uma prioridade estratégica para qualquer negócio e a gestão dessas mesmas expectativas desempenha um papel relevante na garantia da satisfação do comprador.

Gronroos (2007) defende que apesar das expectativas serem delineadas pelas necessidades individuais dos compradores, elas são também influenciadas pela comunicação providenciada pela empresa fornecedora, como imagens, vendas, informação passada de boca em boca, e ainda através de relações públicas. Desta forma, o mesmo autor enfatiza que é necessário a empresa fornecedora controlar as suas mensagens, de forma a evitar expectativas irrealistas e de maneira controlá-las, uma vez que a satisfação depende da correspondência dessas expectativas.

Para Peltonen (2016), a forma mais eficaz de assegurar a consistência das mensagens transmitidas pelo marketing de comunicação é necessário o uso da estratégia de marketing de comunicação integrada. Esta ideia é apoiada pela identificação dos diferentes canais e fontes do marketing de comunicação e requer uma gestão dessas de uma forma consistente com o objetivo de reforçar a credibilidade da empresa (Kotler & Armstrong, 2010). A ausência de comunicação tem um impacto na imagem da empresa, usualmente negativo, e pode resultar numa experiência negativa de serviço assim como uma mensagem negativa de boca a boca (Gronroos, 2007)

A regra principal para a gestão de expectativas, segundo Gronroos (2007), é nunca prometer demasiado e manter sempre as suas promessas. Pelo contrário, o fornecedor deve manter baixas as expectativas do comprador, para que possam ser excedidas e resultar na satisfação do comprador. Desta forma, ao manter as suas promessas e a qualidade de prestação de serviço, assim como evitar a ausência de comunicação ao manter o comprador informado, a empresa pode assegurar que as expectativas do cliente direto quanto à performance são satisfeitas, resultando numa atitude positiva perante a empresa fornecedora (Gronroos, 2007).

Em jeito de conclusão, a satisfação do comprador depende da habilidade da empresa em identificar e ir de encontro com as expectativas que o comprador entende como tendo o maior impacto na sua satisfação, assim como na disposição de fazer esforços para continuamente melhorar nessas áreas de forma a alcançar um nível ótimo de satisfação dos seus compradores (Peltonen, 2016).

Pode ser consultada, no anexo 3 uma tabela resumo com a principal bibliografia consultada sobre a satisfação.

Passa-se de seguida à análise do construto lealdade.

#### **d) Lealdade**

##### **Definição**

Apesar do conceito de lealdade não ter sido estudado de forma profunda no contexto B2B, tem vindo a ser comprovado que a lealdade do cliente tem um impacto bastante relevante na performance das empresas e é considerada como uma fonte de vantagem competitiva (Woodruff, 1997). Foi empiricamente comprovado por Reichheld (1996) que os custos de servir um cliente leal são mais baixos, os clientes leais são menos sensíveis a mudanças de preços, os clientes leais despendem mais tempo com a empresa fornecedora e os clientes leais fazem recomendações a outros compradores, com base nas suas experiências.

A lealdade foi conceptualizada de diferentes formas pelos diferentes autores. Inicialmente, a ideia de lealdade baseava-se fundamentalmente na ação de compra por si só (Tucker, 1964). Em 1996, Gremler & Brown defendem que a lealdade é o grau em

que o cliente repete um comportamento de compra relativamente a um serviço prestado, possui uma disposição positiva relativamente ao fornecedor e considera só utilizar o serviço desse mesmo fornecedor. Para Oliver (1999) a lealdade é o compromisso de compra de um produto ou serviço mantido por um tempo futuro, sendo uma ação repetitiva que produz a compra do mesmo produto à mesma marca apesar das influências de marketing.

Ou seja, ao longo do tempo, este conceito passou por uma evolução. Enquanto nos anos 70 a lealdade era compreendida apenas através da compra de um produto, a partir dos anos 90 foi sugerido que a lealdade atitudinal refletia o conceito de verdadeira lealdade, porque segundo Palmatier (2007, p.25) “(...) apenas compradores que tenham fortes relacionamentos com os seus fornecedores é que estão dispostos a arriscarem a sua própria reputação dando-os como referência.” É assumido que o elo de ligação emocional é tão importante quanto o comportamental, ou seja, a ação de comprar.

Segundo Barret *et al.* (2007), existem três tipos de vertentes da lealdade, nomeadamente a lealdade comportamental, a lealdade de composição e lealdade atitudinal. Enquanto a lealdade comportamental se baseia na interpretação de padrões de repetição de compra (Jacoby & Chestnut, 1978), o conceito de lealdade atitudinal pode ser identificado através da palavra, por exemplo o simples encorajar do uso de serviços de um fornecedor (Bettencourt & Brown, 1997). A lealdade atitudinal representa compromisso a longo termo de um comprador para com uma organização, o qual não pode ser avaliado através da observação de apenas uma repetição de compra (Bardauskaitė, 2014) e pode ainda indicar a futura utilização de serviços do fornecedor assim como a recomendação da empresa a outros compradores. Já a lealdade de composição, ou seja, como o próprio nome o diz é a composição entre ambas as vertentes da lealdade (atitudinal e comportamental) foi proposta por Day (1969) e explorada por Barret *et al.* (2007). Os autores distinguem-na por fornecer tanto aspetos comportamentais (como a intenção de comprar) como aspetos atitudinais. Esta vertente supõe que o comprador é extremamente leal e não considera outras empresas alternativas aquando a escolha de um prestador de serviços (Gremler & Brown, 1996). Como Dwyer *et al.* (1987) explicam, estes compradores não deixam de lado a possibilidade de alternativas, tendo consciência da existência das mesmas, mas não as procuram freneticamente. O principal argumento para a criação desta vertente foi o facto da lealdade comportamental por si

só, não permitir a distinção entre a lealdade verdadeira ou falsa Barret *et al.* (2007). Um cliente pode comprar continuamente um determinado produto, mas isso não significa que ele seja leal. Pode apenas não ter outras alternativas (Bardauskaitè, 2014).

Para Ghaedi & Mosavi (2012) a lealdade tem dois significados: lealdade a longo prazo e lealdade a curto prazo, já defendidas por Jones e Sasser (1995). Os clientes a longo prazo não trocam facilmente por outro serviço, enquanto os clientes de lealdade de curto prazo deserta mais rapidamente quando lhe são oferecidas melhores alternativas (Liu *et al.*, 2011). Desta forma, o estudo de Ghaedi & Mosavi (2012) foca-se na lealdade a longo prazo. É benéfico para os fornecedores estabelecer uma relação com consumidores que gostavam de reter/manter.

Num contexto B2B, muitos autores mostram a existência de uma ligação entre a satisfação e a lealdade, nomeadamente Eriksson & Vaghult (2000) ao ditarem que à medida que as relações de satisfação aumentam, maior o número de clientes que ficam ao longo do tempo com a empresa prestadora de serviços/produtos. Há assim um forte laço entre a satisfação e a lealdade em relação ao fornecedor do produto. Ainda na opinião dos mesmos autores, um relacionamento profundo e de longa duração entre parceiros resulta da satisfação das partes envolvidas perante o resultado do trabalho desenvolvido.

Jones & Sasser (1995) explicam que ainda não existe um entendimento bem delineado devido às complexas inter-relações entre a lealdade e os seus antecedentes. Bardauskaitè (2014) afirma no seu trabalho que os antecedentes da lealdade podem ser divididos em dois grupos de fatores, representando dois tipos de marketing, o transacional e o relacional. Por exemplo, a perspetiva relacional sugere que respostas afetivas como a confiança, o compromisso e a satisfação induzam à lealdade, enquanto a perspetiva transacional ou racional sugere que custos de transferências e a atratividade de alternativas irão determinar a continuação de um relacionamento. (Huang, *et al.* 2008).

De acordo com o trabalho científico de Bardauskaitè (2014), existem três grupos de antecedentes identificados: focado no cliente, focado no fornecedor e focado em ambos. Os antecedentes da lealdade focados no comprador consistem na dependência, no valor do comprador e no oportunismo; os antecedentes da lealdade focados no fornecedor são qualidade de serviço, foco no comprador, reputação e experiência; e finalmente os

antecedentes da lealdade focados em ambos podem resumir-se em comunicação, conflito, benefícios das relações, investimentos nas relações e semelhanças.

Encontra-se em anexo 4 uma tabela resumo com a bibliografia usada para analisar o construto da lealdade.

Após analisados os construtos relacionados com o valor do relacionamento por Saura & Frasquet (2009), percebe-se que os relacionamentos B2B estão carregados de emoções das contrapartes, e podem ter uma influência significativa para o sucesso da parceria e da posição de mercado do comprador e fornecedor envolvidos. Wilson (1995) expressa que o valor do produto já não é suficiente para ganhar posição no mercado, sendo que a criação do valor do relacionamento é crítica para ganhar essa posição. Hoje em dia, o fornecedor precisa de se esforçar cada vez mais para criar relações mais próximas e pessoais com os seus compradores (Gummesson, 2002), adaptando-se às suas necessidades (Guwinner *et al.*, 1998). Assim, um fornecedor de longo prazo pode ser visto como um fornecedor de valor superior em relação aos seus concorrentes, que não são capazes de providenciar serviços customizados devido à falta de conhecimento sobre as preferências e necessidades dos compradores (Peltonen, 2016).

Podemos referir em jeito de conclusão que, as empresas precisam de conquistar a confiança do cliente, de satisfazer os seus pedidos e exigências, de conseguir um compromisso por parte dos clientes e numa última fase, torná-los leais aos seus serviços/produtos. Os relacionamentos surgem como uma forma de as empresas sobressaírem num mercado competitivo e obterem a tão desejada diferenciação.

### III. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

#### 1. Introdução

Na fase de aplicação empírica pretende-se procurar pistas sobre a percepção dos clientes internacionais da empresa objeto de estudo (ETN) quanto aos relacionamentos entre ambos (ETN e cada um dos seus clientes). A metodologia selecionada foi a análise qualitativa, nomeadamente o estudo de caso. As fontes de informação selecionadas foram a análise documental e a análise de entrevistas realizadas a seis clientes internacionais.

Yin (1984, p. 23) define o estudo de casos como “uma análise empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real; quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; e no qual são utilizadas múltiplas fontes de evidência”. Barros (2004) considera que os investigadores que defendem o estudo de casos como metodologia de análise, o fazem por considerarem que favorece a compreensão de temas complexos e pode aumentar o conhecimento ou reforçar aquilo que pesquisas anteriores já concluíram.

Yin (1994) faz uma síntese das situações relevantes conforme a situação em investigação. Refere que, ao contrário dos métodos de pesquisa quantitativos como os inquéritos, os quais focam em questões do tipo, quem?, o quê?, onde?, quanto?, quantos? e quando? os estudos de caso são a estratégia preferida quando as questões a colocar são do tipo como? e / ou porquê?. Vejamos o seguinte quadro resumo o qual sintetiza situações relevantes conforme as diferentes questões de investigação:

Estratégia	Forma da Questão de Pesquisa	Requer Controlo Sobre os Acontecimentos Comportamentais?	Foca em Acontecimentos Contemporâneos?
Experimental	como, porquê	Sim	<b>sim</b>
Inquérito	quem, como, onde, quanto (s)	Não	<b>Sim</b>
Análise de arquivos	quem, como, onde, quanto (s)	Não	<b>sim/não</b>
História	como, porquê	Não	<b>Não</b>
<b>Estudo de caso</b>	<b>como, porquê</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>

**Tabela 2:** Síntese das situações relevantes conforme as situações de pesquisa

**Fonte:** Yin, 1994, p. 6 citando a COSMOS Corporation)

Embora a substância das questões possa variar, Yin (1994) mostrou-nos que a sua forma (em termos de “quem”, “o quê”, “onde”, “como” e “porquê”) nos fornece pistas acerca da estratégia de pesquisa a ser utilizada e concluiu que estratégia do estudo de caso é mais apropriada para questões tipo “como” e “porquê” logo a tarefa inicial do investigador deve ser clarificar a natureza das questões em estudo.

De seguida define-se a questão de investigação e as proposições a si associadas.

## **2. Definição do Problema e Proposições**

Após a revisão da literatura e para responder à questão de investigação

“Como é que os clientes percebem os relacionamentos B2B em mercados internacionais?”

Definiram-se seis proposições que guiaram o estudo qualitativo desenvolvido:

**Proposição 1: A confiança é percebida pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos. (Morgan & Hunt, 1994; Huntley, 2006; Helfert *et al.* 2011)**

Huntley (2006) afirma que a confiança é um antecedente do valor do relacionamento, uma vez que este pode apenas ser desenvolvido quando o comprador tem “confiança na integridade e na fiabilidade do seu parceiro de negócios” (Morgan & Hunt 1994, p. 23).

Helfert *et al.* (2011) defendem que a benevolência, honestidade e competência são componentes essenciais da confiança e dessa forma são cruciais em como os compradores percebem o valor do seu relacionamento com o fornecedor.

**Proposição 2: O compromisso é percebido pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos. (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Frasset & Saura, 2009)**

O compromisso é comumente relacionado com o sucesso e com o valor dos relacionamentos (Frasset & Saura, 2009).

Morgan & Hunt (1994) referem que os benefícios dos relacionamentos são antecedentes do compromisso. Palmatier *et al.* (2006) encontrou evidências que mostram que os investimentos nos relacionamentos geram benefícios para ambas as partes, o que gera um relacionamento positivo com o compromisso. O autor acrescenta que os investimentos fortalecem os relacionamentos com um sentimento de reciprocidade.

**Proposição 3: O valor atribuído aos relacionamentos pelos clientes internacionais está diretamente ligado com a satisfação. (Eggert & Ulaga, 2002; Lin *et al.*, 2005)**

Existem provas significativas que demonstram que quando existe um reconhecimento do valor de uma relação, está por detrás uma satisfação maior por parte dos parceiros (Lin *et al.*, 2005). No contexto do valor do relacionamento, Eggert & Ulaga (2006) encontraram também evidências com relacionamentos significativos entre o valor e a satisfação, através do modelo que incluiu a satisfação como variável mediadora entre o valor e as intenções.

**Proposição 4: A confiança é percebida pelos clientes internacionais como fonte de compromisso e de lealdade. (Wilkinson & Young, 1989; Morgan & Hunt, 1994)**

Wilkinson & Young (1989) revelam que a confiança é um atributo desejado em relacionamentos de longo prazo entre empresas, pois uma vez seguras de que existe confiança, há uma predisposição maior para o compromisso e por sua vez, poderá levar à lealdade do mesmo, dependendo de condicionantes ambientais do relacionamento.

De acordo com Morgan & Hunt (1994), um compromisso implica vulnerabilidade e as organizações irão à procura de parceiros em quem possam confiar. Dessa forma, é impensável que uma das partes de um relacionamento esteja comprometida com a outra sem que haja uma base de confiança entre eles.

**Proposição 5: A confiança, o compromisso e a satisfação são percebidos como fonte de lealdade. (Eggert & Ulaga, 2006; Ball *et al.* 2006; Bergman, 2006; Barret *et al.*, 2007)**

No seu modelo de relacionamento, Eggert & Ulaga (2006) consideram a existência de uma associação entre confiança e lealdade, assim como o compromisso e a lealdade. De

forma similar, Ball *et al.* (2006) e Barret *et al.* (2007) consideram que a confiança é um antecedente à lealdade, ao mesmo nível da satisfação.

No que concerne à relação do compromisso com a lealdade, diferentes autores distinguem um componente afetivo do componente normativo ou racional, sendo que, para Bergman (2006) é o componente afetivo que se encontra diretamente ligado à lealdade do cliente.

**Proposição 6: A satisfação num relacionamento é percebida pelos clientes internacionais como fonte de lealdade. (Yang & Peterson 2004; Lam *et al.*, 2004;)**

Muito estudos comprovam que a satisfação afeta os indicadores da lealdade do comprador ou da orientação a longo prazo (Lam *et al.*, 2004). O estudo de Yang & Peterson (2004) comprova a ligação entre a satisfação do comprador com a lealdade e a intenção repetida de compra, ao ditar que os clientes satisfeitos têm mais propensão para possuírem uma intenção de compra mais forte e de recomendar o produto/serviço a outros compradores.

Seguidamente passamos a descrever as etapas da investigação.

### 3. Etapas da Investigação

Com base na informação da literatura, nomeadamente em, Yin (1994), Eisenhardt (1989) e Soy (1997), elaboramos o seguinte quadro que resume as etapas de investigação:

**Figura 6:** Síntese das etapas de investigação

<p style="text-align: center;"><b>1 – Definição dos objectivos de investigação</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Revisão da literatura</li><li>- Selecção da questão de investigação</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>2 – Definição do programa de acção</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Selecção da(s) unidade(s) de análise</li><li>- Selecção das técnicas de recolha dos dados</li><li>- Recolha da informação</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>3 – Análise dos dados</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Identificação de critérios de análise e sua aplicação</li><li>- Redefinição de proposições</li><li>- Estudo comparativo com a literatura</li><li>- Conclusão(ões)</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>4 – Redacção do relatório</b></p>

No tópico seguinte caracteriza-se a amostra de clientes interacionais usados neste estudo.

#### 4. Amostra

Para a amostra foram utilizados seis clientes internacionais da empresa Têxtil Nortenha S.A., com os quais a autora tinha contacto diário e direto. A sua seleção prendeu-se com critérios de conveniência dada a proximidade da autora aos mesmos.

Quem são?	Historial com a Têxtil Nortenha	Site
<b>1-</b> Sneakerboy: empresa de retalho australiana foca-se na revenda de multimarca. Vende marcas de luxo, onde a própria marca também se inclui. Tem três lojas na Austrália (Sydney, Melbourne, Queensland).	Cliente da ETN desde Dezembro de 2016, tem um mercado focado essencialmente na produção de t-shirts e <i>sweats</i> de felpa com logotipo da marca. São objetivados 150 mil euros de faturação para o ano corrente (2017).	<a href="http://www.sneakerboy.com">www.sneakerboy.com</a>
<b>2-</b> Norse Projects: marca sueca da empresa California Sports APs. Enraizado na Escandinávia e com uma estética dinamarquesa. Com raízes na cultura de rua e inspirados nas paisagens Nórdicas, criam roupas europeias, costuradas para o homem moderno.	Cliente desde 2015 é um dos principais clientes da Têxtil Nortenha - com previsão de 500 mil euros de faturação para o final do ano de 2017 – tem como principais produtos <i>sweats</i> , t-shirts, calças desportivas e casacos de malha.	<a href="http://www.norseprojects.com">www.norseprojects.com</a>
<b>3-</b> Carraig Donn: empresa retalhista 100% irlandesa, fundada em 1965, emprega cerca de 470 pessoas e caracteriza-se por ser uma cadeia <i>low cost</i> de 38 lojas de roupa, joelheria e pequenos objetos de casa.	Parceiro recente da ETN (2016), procura produções rápidas e de pequenas quantidades. Tem como objetivo de faturação 50 mil euros até o final do ano de 2017.	<a href="http://www.carraigdonn.com">www.carraigdonn.com</a>
<b>4-</b> Lè Mert: empresa sediada na República Dominicana, é considerada uma marca de alta gama.	Parceiro de negócios desde maio de 2017, procura roupa de qualidade, mas pequenas quantidades. Não tem orçamento traçado para o ano atual.	<a href="http://www.le-mert.com">www.le-mert.com</a>
<b>5-</b> Carls Bernsten: Empresa com sede em Estocolmo, foi criada em 2015 pela designer Johanna Carls Bernsten.	Cliente produz 100% das suas coleções na Têxtil Nortenha, cuja acompanhou a sua fundação em 2015. Tem uma faturação prevista de 120 mil euros para o final do ano de 2017.	<a href="http://carlsbernsten.com/">http://carlsbernsten.com/</a>
<b>6-</b> John Lewis: Empresa retalhista sediada em Londres e fundada em 1864.	Cliente desde 2011, dá à empresa Têxtil Nortenha uma faturação de cerca de 300 mil euros por ano. A ETN fabrica todo o tipo de roupa exterior, para mulher da própria marca – John Lewis.	<a href="http://www.johnlewis.com">www.johnlewis.com</a>

**Tabela 3:** Identificação da amostra

Na Tabela 4 acima referenciada são listados os clientes internacionais que participam na entrevista, sem, no entanto, identificar os entrevistados. O historial de cada empresa com a Empresa Têxtil Nortenha é apresentado de forma a levar à distinção e comparação entre respostas. E por fim, são exibidos os sites de cada empresa inquirida.

## **5. Estrutura da Entrevista**

No Anexo 5 encontra-se o guião da entrevista realizada aos clientes da ETN. Como se trata de clientes internacionais usou-se a língua inglesa. No entanto, como inicialmente o guião foi desenvolvido em português, foi essa a versão que se colocou nesta dissertação em anexo, como foi já referido.

O guião dividido em 5 grupos, com o objetivo de recolher informações, colher pistas nos discursos dos entrevistados que possibilitem perceber a interpretação dos clientes quanto aos construtos já mencionados na revisão de literatura, nomeadamente a satisfação, o compromisso, a confiança e a lealdade do cliente internacional. Pretende-se ainda perceber como se relacionam entre si e como se relaciona cada construto com o valor do relacionamento.

Para encontrarmos pistas sobre a presença da confiança no relacionamento entre os clientes e a ETN, no Grupo 1 foram colocadas questões como:

- *“Por favor descreva situações que ilustrem a sinceridade e honestidade (ou falta delas) neste relacionamento”;*

- *“Considera que a Têxtil Nortenha está profundamente preocupada com os interesses dos seus clientes? Porquê?”*

- *“A Têxtil Nortenha cumpre as suas promessas? Dê-nos um exemplo, por favor”.*

Através da elaboração de questões abertas que permitam ao respondente recheiar a resposta de exemplos ilustrativos, pretende-se assim conseguir respostas que vão além do meramente informativo/enumerativo. Pretende-se assim extrair conclusões dos sentimentos explicados pelo cliente, percebendo o grau de confiança existente e o impacto das ações do fornecedor no cliente.

O Grupo 2, referente ao compromisso, inclui questões como:

- *“Sente-se comprometido com este relacionamento. Porquê?”*;
- *“A sua empresa tenta manter um relacionamento de logo prazo? Se sim, de que forma o faz? E porquê?”*
- *“Considera que este relacionamento vale o máximo esforço para ser preservado? Porquê?”*.

Desta forma, perceber-se o grau e que tipo de compromisso de cada cliente, influenciado pelo historial de cada um com o fornecedor ETN.

O Grupo 3, caracterizado por questões relativas à satisfação do cliente, é constituído por duas questões base:

- *“Geralmente, qual o seu grau de satisfação com este relacionamento? Por favor utilize 2 ou 3 palavras/adjetivos”*;
- *“Por favor descreva uma situação real que descreva a sua satisfação com este relacionamento.”*

Através destas questões o entrevistador pretende saber “como é que os clientes percecionam os relacionamentos B2B em mercados internacionais”, nomeadamente verificar se existem pistas suficientes para que se possa aceitar total ou parcialmente as proposições retiradas da literatura.

Para procurar pistas sobre a lealdade, foi criado o Grupo 4 que questiona:

- *“Da próxima vez que precisar do mesmo tipo de produto, quem irá contactar?”*,
- *“Quais são as particularidades deste relacionamento que o fazem comprar novamente?”*
- *“Considera voltar a comprar os produtos da Têxtil Nortenha?”*.

Mais uma vez, as respostas dos clientes poderão ser influenciadas pelo seu historial com a ETN. Segundo a revisão de literatura do presente trabalho, a lealdade a criação de fortes ligações entre parceiros e conseqüentemente requer tempo.

Finalmente as perguntas sobre o valor do relacionamento para o cliente encontram-se presentes no Grupo 5. Alguns exemplos:

- *“Comparando os custos e os benefícios deste relacionamento, o que pesa mais na balança deste relacionamento?”*

- *“Esta ligação com a ETN acrescenta valor aos relacionamentos que a sua empresa estabelece com os clientes finais?”*

Com este estudo espera-se perceber se os clientes em questão valorizam este relacionamento e até que ponto estão capazes de fazer esforços para o manter.

## IV. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

### 1. Análise e Discussão dos Resultados

**Proposição 1: A confiança é percebida pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos. (Morgan & Hunt, 1994; Huntley, 2006; Helfert *et al.* 2011)**

Através da elaboração de entrevistas, procurou-se perceber se a confiança acrescenta valor aos relacionamentos que os compradores internacionais têm com os seus fornecedores.

Caracterizados pela relação estabelecida a longas distâncias geográficas, os clientes internacionais anseiam por provas concretas que demonstrem que podem confiar no serviço do fornecedor e assim gerir as expectativas em torno disso mesmo, como confirma o cliente John Lewis: *“Nós reconhecemos as capacidades da ETN e os seus limites e devido a isso estamos seguros sobre aquilo que podemos esperar da vossa empresa. A ETN fornece-nos boas soluções e por isso nós não receamos colocar a produção das nossas peças nas vossas mãos.”* Nesta última expressão podemos identificar benevolência *“fornece-nos boas soluções”* e credibilidade *“não receamos colocar a produção das nossas peças nas vossas mãos”* tal como referem Zand (1972) e Ganesan (1994).

Não obstante, os relacionamentos requerem tempo, como referem Hutz & Souza (1998), Huntley (2006), Konhauser (2007), Dwyer *et al.* (1987), o entrevistado representante da Lè Mert, uma das marcas clientes há menos tempo da Empresa Têxtil Nortenha, refere, a propósito da confiança: *“eu senti, desde a primeira reunião, que a empresa pretendia não só fechar o negócio, como também criar uma ligação longa onde houvesse interesses partilhados e isto era o que a empresa que eu represento estava também à procura.”* Isto mostra que um cliente não procura apenas um fornecedor de serviços, mas também um parceiro que estabeleça uma comunicação, um elo de ligação que permita gerir o negócio em conjunto e de estabelecer estratégias que beneficiem ambas as partes. É, como refere Laaksonen *et al.* (2008) também a procura e a crença do cliente, de que o outro (fornecedor) não irá contra os seus interesses, mas inversamente,

respeitará e trabalhará de acordo com as conveniências do mesmo: *“A ETN tem em consideração aquilo que é melhor para o meu negócio”* como refere Carls Bernsten (empresa nº 5).

A confiança é aqui reconhecida pelos clientes internacionais, através de atos de boa vontade, na aceção de Kenning (2008), materializados no esforço por parte da empresa fornecedora em respeitar e cumprir compromissos/promessas, nomeadamente prazos de entrega: *“ Eu trabalho diariamente com a equipa da ETN e eu percebo os esforços por eles feitos para cumprir os prazos. Antes de enviar as ordens de compra, eu e a comercial discutimos sempre a data de entrega mais realística possível. ”* como refere Norse Projects (empresa nº 2). Nesta expressão está contida a percepção da integridade sobre a empresa fornecedora *“discutimos sempre a data de entrega mais realística possível”* para de uma forma íntegra não defraudar as expetativas do cliente sobre a receção da encomenda. A integridade é amplamente referida por Zand (1972); e mais tarde por Morgan & Hunt (1994) como uma característica importante nos relacionamentos entre organizações. Como consequência deste ambiente de integridade, segurança e credibilidade, Helfert *et al.* (2011) apontam para uma redução do sacrifício do comprador num relacionamento que poderá levar a uma maior valorização dessa parceria.

Ao mesmo tempo que o comercial gere expetativas cria uma relação de discussão e transparência para que não haja desilusão e desrespeito de prazos no futuro. Sendo assim, sinais de honestidade (Kenning, 2008), credibilidade e benevolência da empresa fornecedora, mostram-se capazes de prevenir conflitos e acima de tudo de construir interações de satisfação entre o comprador e o fornecedor. Algumas citações vão nesse sentido, por exemplo *“A ETN aconselha-nos sempre sobre as melhores malhas para que possam alcançar os nossos preços, e desta forma conseguem gerir as nossas expectativas relativamente a esses mesmos preços e prazos de entrega, acima de tudo com honestidade, e isso é um fator importante a ter em conta.”* como refere Carraig Donn (empresa nº 3). Podemos também donotar a importância da competência reconhecida na marca fornecedora e contida na expressão *“A ETN aconselha-nos sempre sobre as melhores malhas...”*. O facto de aconselhar sobre as melhores malhas denota um conhecimento do parceiro do relacionamento, o qual só é conseguido com

competência, como preconiza Kenning (2008) o qual identifica também a boa vontade e a honestidade como características da confiança.

No que toca a novos clientes há uma expectativa de poder contar com a outra parte, e quando isso acontece mais facilmente se confia e se compromete. No caso do cliente australiano Sneakerboy, com parceria desde o início de 2017, este sublinha o facto de a ETN ser “transparente ao explicar aquilo que não é viável fazer, mas também o porquê de não o ser viável”. Estas referências fornecem pistas para se poder aceitar que quando as limitações são assumidas desde o início do relacionamento esse facto contribui para um clima de honestidade (Kenning, 2008), benevolência e credibilidade (Zand, 1972; Ganesan, 1994).

Pode-se então concluir que a investigação fornece pistas suficientes que sugerem que a confiança é percecionada pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos, uma vez que o construto é visto como uma mais-valia para o relacionamento no mercado B2B.

**Proposição 2: O compromisso é percecionado pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos. (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Frasquet & Saura, 2009)**

Através de questões relacionadas com o compromisso, foram procuradas pistas que o relacionem com o sucesso e o valor dos relacionamentos como preconizam Morgan & Hunt (1994) que referem que os benefícios dos relacionamentos são antecedentes do compromisso. O compromisso pode ser percecionado como a chave para a manutenção de uma relação de longo prazo, uma vez considerada como uma das fases finais de um relacionamento de sucesso. Quando existem decisões e ações de ambos os parceiros que demonstrem esforços para manter a relação, há uma manifestação da importância que esta parceria representa para as partes em causa. O que, segundo Frasquet & Saura (2009), vai além de uma avaliação dos benefícios monetários e dos custos desse mesmo relacionamento, implicando assim uma orientação a longo prazo. Podemos encontrar expressões que denotam esta proposição nas entrevistas feitas nas quais podemos observar pistas de compromisso entre os clientes internacionais e a ETN. Por exemplo, o representante da Norse afirma que deseja continuar com a parceria devido não só ao serviço e à relação qualidade-preço, mas também porque a ETN “*tenta encontrar várias*

*formas de adaptação aos pedidos dos clientes*”. Estes ajustes encontrados pela empresa fornecedora para se adaptar ao cliente e conseguir responder às suas exigências são benefícios que o cliente considera dar valor ao relacionamento e levam ao compromisso como preconizam Morgan & Hunt (1994). O compromisso é um processo alcançado a longo prazo que tem como consequência a vinculação dos clientes ao ponto de encorajar investimento contínuo na relação. O cliente refere ainda que *sente toda a hierarquia da empresa comprometida em encontrarem os melhores preços e em satisfazer os seus pedidos*. Pode entender-se que estes benefícios/flexibilidade dada pelo fornecedor ao cliente gera um compromisso no sentido de o cliente optar pela ETN como fornecedor principal de malhas circulares (todo o tipo peças finais em jersey e felpa) deixando para trás outros fornecedores.

O entrevistado responsável pela marca Carls Bernsten (empresa nº5) assume *“Não existe razão para mudar de fornecedor. Existe um mútuo suporte... estou feliz com o feedback que tenho recebido desde o início deste projeto”*. Estas expressões reforçam a percepção de que o relacionamento tem o poder de valorizar o futuro comum imputando benefícios aos parceiros, como afirma Palmatier *et al.* (2006).

Outro benefício que consideramos ir além de uma avaliação dos benefícios monetários e dos custos desse mesmo relacionamento tal como sugerem Frassetto & Saura (2009) está expresso numa das intervenções feitas pelo entrevistado representante da marca John Lewis: *“a vossa empresa é a resposta mais rápida para os nossos clientes finais. E esse papel tem grande importância para o John Lewis (...)”*. Estes benefícios, implicam, segundo as autoras, uma orientação de longo prazo a qual é uma das bases do compromisso.

Outra pista que se encontrou nas entrevistas e que não se tinha encontrado na literatura refere-se ao facto de o relacionamento entre os atores de uma e de outra empresa (comerciais) ser capaz de acrescentar valor ao relacionamento entre as empresas que representam. Isto é mais notório nos clientes mais recentes, como Carraig Donn, Lè Mert e Sneakerboy, os quais, apesar de caracterizados pelo desejo de compromisso a longo prazo, revelam que só o tempo e os resultados desta parceria ditarão o grau de desejo de manutenção da relação por parte dos mesmos. Afirmam, no entanto, que sentem por parte da ETN a tentativa de criação de um elo de ligação e compromisso *“este laço que tu estás a tentar criar comigo e com a minha equipa pode vir a ser a*

*chave para algo maior no futuro.*” (Lè Mert – empresa nº4). Este facto pode ocorrer no mercado internacional devido a pelo menos uma das partes comunicar numa língua que não é a sua língua mãe. As pessoas procuram entender-se e relacionar-se de forma a evitar os mal-entendidos e a procurar interesses comuns que facilitem a comunicação, criem empatia, confiança as quais possam depois ser transpostas para a parte do negócio.

Assim sendo, propõe-se uma outra proposição, saída da investigação, a qual podemos enunciar da seguinte forma:

**Proposição 2.1: O relacionamento entre os comerciais das empresas fornecedoras e das clientes é capaz de acrescentar valor ao relacionamento entre as empresas que representam.**

Neste estudo encontram-se pistas neste sentido, seria interessante testar a aceitação desta proposição em próximos estudos, nomeadamente em amostras de dimensão grande, com vista à generalização.

Pode-se então concluir que a investigação fornece pistas suficientes que sugerem que:

Proposição 2: o compromisso é percebido pelos clientes internacionais como acrescentando valor aos relacionamentos, uma vez que o construto é visto como uma mais-valia para o relacionamento no mercado B2B;

Proposição 2.1: o relacionamento entre os comerciais das empresas fornecedoras e das clientes é capaz de acrescentar valor ao relacionamento entre as empresas cada um que representa no mercado internacional.

**Proposição 3: O valor atribuído aos relacionamentos pelos clientes internacionais está diretamente ligado com a satisfação. (Eggert & Ulaga, 2002; Lin *et al.*, 2005)**

No contexto do valor do relacionamento, Ulaga & Eggert (2006) encontraram também evidências com relacionamentos significativos entre o valor e a satisfação, através do modelo que incluiu a satisfação como variável mediadora entre o valor e as intenções.

Para ilustrar que o reconhecimento do valor de uma relação está por detrás de uma satisfação maior por parte dos parceiros (Lin *et al.*,2005) cita-se o referido pelo

representante do cliente John Lewis: *"Isto é uma relação em que ambos ganham"*. Esta expressão sugere a existência de satisfação quanto ao relacionamento com o seu parceiro, como ainda imputa um ganho à ETN devido ao mútuo acordo, atribuindo um poder elevado a este construto na valorização da relação.

Contudo, esses ganhos (que levam à satisfação) estão não só ligados à qualidade e preço dos produtos fornecidos como podemos verificar pelo expresso pelo representante do cliente NORSE *"A comunicação com a equipa de compras é também crucial para a nossa satisfação"*. A representante do cliente Sneakerboy refere a este propósito: *"eu, como proprietária do meu negócio, preciso de ter tudo debaixo do meu controlo e dessa forma se obtiver sempre feedback do teu lado, serei uma cliente satisfeita"* (...) *Claro que os preços baixos são importantes para mim, como para qualquer outra empresa. No entanto, nós desejamos uma boa parceria com os nossos fornecedores diretos, para que eles possam compreender aquilo que realmente procuramos (...)"* enfatizando que os preços, assim como o cumprimento de prazos são de relevar, contudo uma relação de proximidade é igualmente necessária para o sucesso do negócio e para o futuro da mesma.

Podemos referir que existem pistas suficientes para justificar que o valor atribuído aos relacionamentos pelos clientes internacionais está diretamente ligado com a satisfação.

**Proposição 4: A confiança é percebida pelos clientes internacionais como fonte de compromisso e de lealdade. (Wilkinson & Young, 1989; Morgan & Hunt, 1994)**

Quando pensamos num relacionamento consideramos que as fases do compromisso e da lealdade são as últimas a serem alcançadas. Todos os clientes entrevistados que mostraram lealdade e/ou compromisso com a ETN, revelaram confiar nos serviços, nas pessoas e na organização e responderam afirmativamente quando questionadas sobre o carácter fiável da empresa.

Contudo quando colocada a questão sobre o compromisso e lealdade não houve consenso entre os compradores da Têxtil Nortenha. As respostas parecem estar ligadas com o tempo do relacionamento entre o fornecedor e cada cliente, sendo que os relacionamentos de médio/longo prazo (2 anos ou superior) exprimiram lealdade e compromisso com a ETN, como é o exemplo da marca John Lewis (empresa nº6): *"Este*

*relacionamento é benéfico para ambas as partes e é um relacionamento que pretendemos manter.*” ou da empresa de Carls Bernstern (empresa nº 5) *“Eu sou fiel à Têxtil Nortenha e à comercial, como estes sempre foram à minha marca.”* O que vai de acordo com Morgan & Hunt (1994) quando indicam que se um fornecedor for percebido como benevolente, honesto ou competente e suficiente para se mostrar útil no relacionamento em questão, o cliente dependerá desse fornecedor e, portanto, mostrará compromisso com o relacionamento. Após a empresa compradora perceber que existe confiança na parceria, tende a comprometer-se e conseqüentemente um alto nível de compromisso contribuirá para a estabilização da relação, o que poderá levar a uma lealdade (Wilkinson & Young, 1989).

No entanto aqueles que estão a iniciar o seu projeto com a empresa ainda não se sentem comprometidos nem leais, parecem estar à espera de receberem mais resultados positivos dessa mesma relação para poderem justificar o compromisso e a lealdade, como é o caso de Sneakerboy (empresa nº1) *“Ainda é uma parceria a ser explorada, estamos no início, temos de esperar pelos resultados primeiro.”* Outro caso é o do cliente Carraig Donn (empresa nº 3) demonstrando um outro tipo de lealdade, a curto prazo *“(…) o nosso negócio está muito dependente dos preços praticados, somos uma cadeia de segmento médio-baixo e temos de tomar decisões ponderadas no que respeita à compra de produtos finais.”*, e desta forma existe a possibilidade de, por algum motivo, desertar mais rapidamente quando lhe são oferecidas melhores alternativas a nível de preços do produto final (Liu et al, 2011).

Sendo assim, apesar da confiança, o compromisso e a lealdade não serem apenas conceitos independentes, uma vez identificados como construtos interrelacionados, apenas existem pistas para aceitarmos parcialmente a proposição de que a confiança é percebida pelos clientes internacionais como fonte de compromisso e de lealdade, já que a existência de confiança por parte dos compradores não está diretamente ligada à criação de um relacionamento onde existe o compromisso e a lealdade, dependendo da durabilidade dos relacionamentos entre os parceiros.

**Proposição 5: A confiança, o compromisso e a satisfação são percebidos como fonte de lealdade. (Eggert & Ulaga, 2006; Ball et al. 2006; Bergman, 2006; Barret et al., 2007)**

Para se conseguir um relacionamento onde a lealdade do cliente está bem assente, é necessário ter como alicerces a confiança, o compromisso e a satisfação (Eggert & Ulaga, 2006).

Os entrevistados que se dizem leais aos serviços da Têxtil Nortenha, como é o caso do Norse Projects (empresa nº2): *“Dentro da gama de produtos a que estamos habituados a receber da vossa empresa, continuaremos a escolher a Têxtil Nortenha para futuras encomendas.”*, mostram um elevado grau de confiança na qualidade dos produtos, na boa vontade dos comerciais e no bom trabalho de toda a equipa envolvida.

De acordo com Ball *et al.* (2006) quando um cliente internacional da ETN recebe um produto de qualidade está a receber uma prova de confiança, e se o receber dentro do prazo estipulado é-lhe então revelado o cumprimento da promessa assumida desde o início do negócio. Contudo, se no decorrer do processo o fornecedor conseguir ainda fortificar este relacionamento através da constante comunicação e da sugestão de novas soluções para o produto, estará a complementar e a distinguir o seu serviço, originando não só uma valorização do relacionamento como também a satisfação por parte do cliente (Ball *et al.* 2006), desta forma, ao provocar um aumento do nível de confiança no fornecedor e no seu serviço, pode levar a um aumento da lealdade, que o comprador irá querer manter (Barret *et al.*, 2007)

Estes três componentes reunidos (confiança, compromisso e satisfação) conduzem à lealdade do cliente, onde o fornecedor deixa de ter apenas o papel de abastecedor do produto, e passa a ser encarado como um colaborador do seu cliente (Eggert & Ulaga, 2006). Mais do que querer vender, é necessário criar uma relação de lealdade e para isso, a confiança, o compromisso e a satisfação parecem desempenhar os papéis de maior importância.

Após realização das entrevistas, há pistas que indicam que apenas a existência da confiança num relacionamento pode não levar diretamente a um sentimento de lealdade, como comprova a resposta de Carraig Donn (empresa nº3) *“(…) acreditamos no seu trabalho, mas temos de cumprir com o orçamento que nos é dado. Temos de ter um horizonte de fornecedores amplo de forma a encontrarmos o melhor preço.”*, o cliente prova que apesar de confiar no trabalho da ETN, não é suficiente para estabelecer uma relação de lealdade.

Contudo a confiança, em conjunto com o compromisso e com a satisfação por parte do comprador, pode levar a uma intenção de repetição de compra por parte do mesmo, como podemos denotar através da resposta de John Lewis (empresa nº6) “*Pretendemos voltar a comprar na Têxtil Nortenha os produtos em que vocês são especializados.*”

Percebemos que há pistas que sugerem o facto de o compromisso e da satisfação serem percecionados como fonte de lealdade. Não se encontraram pistas que liguem diretamente a confiança à lealdade. Apenas se encontrou um efeito indireto através do compromisso expresso em frases como “*Conhecemos o vosso trabalho há alguns anos e esta parceria é mutuamente benéfica.*” John Lewis (empresa nº6).

Sendo assim, no que toca a esta proposição apenas existem pistas para a justificarmos parcialmente. O compromisso e a satisfação são percecionados pelos clientes internacionais como fonte de lealdade, contudo a confiança não parece ser um fator que, por si só, leve à lealdade, necessitando de se suportar noutros construtos nomeadamente no compromisso e na satisfação.

**Proposição 6: A satisfação num relacionamento é percecionada pelos clientes internacionais como fonte de lealdade. (Yang & Petterson, 2004; Lam *et al.*, 2004)**

Quando analisamos a relação entre a satisfação (apenas) e a lealdade podemos referir que os entrevistados quando questionados sobre a necessidade de alteração de fornecedor para dar resposta aos pedidos atualmente prestados pela ETN responderam de forma negativa, desde o cliente mais recente Lè Mert (empresa nº4): “*Sei que estamos numa fase muito inicial, no entanto sinto-me satisfeito com o serviço e apoio prestado até aqui, e com grande esperança no futuro*”, como o mais antigo John Lewis (empresa nº6): “*(...) é uma relação que ganham ambas as partes (...)*”. Nenhum dos clientes internacionais respondeu ou deixou transparecer alguma pista sobre a procura de alternativas. No entanto, como vimos anteriormente, se cruzarmos estas respostas com outras relativas à lealdade, podemos concluir que os clientes mais recentes são menos leais principalmente se confrontados com melhores condições, ao nível de preço do produto acabado.

Há pistas que nos sugerem que a satisfação pode levar à lealdade, mas apenas no caso dos relacionamentos mais longos.

Quando falamos de pequenas e médias empresas como é o caso específico da Empresa Têxtil Nortenha, falamos de dependência ou de interdependência das relações com os seus clientes, principalmente com os de maior impacto financeiro. Para muitas empresas fornecedoras, estabelecer e manter relações a longo prazo com clientes satisfeitos é crítico para a sobrevivência das mesmas durante longos anos (Akman *et al.* 2012), como é o caso do cliente John Lewis. Trata-se de um cliente de longo prazo, o qual, apesar de a nível percentual não ser dos clientes mais importantes, possui um elevado peso para o prestígio internacional e para a própria estabilidade financeira da empresa. De acordo com o estudo de Yang & Petterson (2004) só através de um comprador satisfeito é que é possível alcançar um relacionamento onde está presente a lealdade. Estes autores revelam que para um cliente ficar satisfeito ao ponto de se fidelizar com a empresa e não procurar alternativas, o fornecedor precisa de prover qualidade de serviço ao comprador, deve entender as suas necessidades específicas, de possuir a destreza de lidar com os problemas emergentes e de ser capaz de diferenciar o seu produto/serviço dos demais.

Desta forma a ETN, trabalha no sentido de responder aos pedidos do comprador John Lewis, para que sejam totalmente satisfeitos, uma vez que o cliente está satisfeito em há a hipótese de despoletar ações benéficas por parte do mesmo para além da sua relação de lealdade e futura intenção de compra, nomeadamente o facto de passar a palavra sobre a qualidade do serviço/produto da empresa fornecedora e até atrair novos clientes (Lam *et al.* 2004)

Sendo assim, a investigação fornece-nos pistas para justificar parcialmente que a satisfação é fonte de lealdade por parte dos clientes internacionais.

## **2. Implicações**

Ao nível de implicações teóricas, podemos identificar a aplicação do modelo dos relacionamentos no contexto B2B de Frassetto & Saura (2009) (modelo usado no mercado espanhol entre vários clientes e o seu principal fornecedor) num estudo de caso envolvendo um fornecedor (nacional) e vários clientes internacionais.

No estudo que inspirou esta investigação, as autoras tinham criado um modelo para o valor do relacionamento no mercado B2B, através de equações estruturais. Usando as conclusões desse estudo, nomeadamente o modelo encontrado, e recorrendo à literatura sobre o tema, decidiu-se indagar se as variáveis encontradas e as relações entre elas se mantinham nos relacionamentos com o mercado internacional. Para tal usou-se uma empresa portuguesa e seis dos seus clientes internacionais. Devido ao tipo de estudo ser diferente - qualitativo (ao contrário do de Frassetto e Saura, 2009), usou-se um estudo de caso entre a ETN e seis dos seus clientes internacionais.

No essencial mantiveram-se as conclusões previamente encontradas, contudo sobressaiu algo que não tinha sido previamente detetado no estudo anterior – a importância dos relacionamentos/empatia dos comerciais envolvidos em representação de cada empresa. Consideramos que este facto justifica investigações futuras nesta área.

Ao nível da gestão, podemos referir a importância do identificado anteriormente relativamente à empatia entre os comerciais que representam as empresas envolvidas no relacionamento assim como devemos chamar a atenção para a importância de desenvolver relacionamentos com valor para o cliente internacional, ou seja, relacionamentos que desenvolvam a confiança, compromisso e satisfação para obter a lealdade do cliente internacional.

Criar confiança, compromisso e satisfação requer tempo, mas as empresas podem começar logo por tentar encontrar soluções que concedam alguns benefícios imateriais aos clientes (ajustes nos prazos de entrega...) no sentido de gerar um clima de confiança o qual por sua vez leve ao compromisso e à satisfação.

### 3. Limitações e Sugestão de Trabalhos Futuros

A investigação em causa apresenta limitações:

- um *case study*, o que limita a análise;
- estudo de relacionamentos de apenas um fornecedor com seis clientes internacionais;
- a seleção dos clientes internacionais fez-se por critérios de conveniência (devido ao facto da autora ser a comercial responsável pela gestão desses clientes).

Desta forma, os resultados são limitados ao universo em causa. Noutros contextos poderíamos ter obtido outros resultados.

Quanto a investigações futuras, já foi sugerido anteriormente aquando da análise dos resultados que seria interessante testar a aceitação de uma proposição sugerida no decorrer da investigação em próximos estudos, nomeadamente em amostras de dimensão grande, com vista à generalização. A proposição baseava-se numa ligação forte encontrada entre o relacionamento dos comerciais das empresas fornecedoras e das clientes a qual seria capaz de acrescentar valor ao relacionamento entre as empresas que ambos representavam.

Na próxima secção são apresentadas as conclusões finais sobre a perceção do cliente sobre os relacionamentos B2B estabelecidos entre si e a ETN, sobre a sua importância para o sucesso da parceria e sugerem-se trabalhos de investigação para o futuro.

## V. CONCLUSÕES FINAIS

Para Hakansson & Snehota, 1995, desenvolver relações de proximidade entre empresas não garante um balanço positivo no que se refere a resultados. Os relacionamentos de proximidade criados pelas empresas podem ter um lado negativo em termos de excesso de custos, por exemplo, quando ambas as partes desejam pôr fim à relação. Pode tornar-se impossível devido à elevada interdependência e sendo assim as partes continuam a negociar entre eles. Os resultados podem ser negativos quando duas partes pretendem desenvolver um contacto/negócio externo, contudo outras partes o tornam impossível (Hakansson & Snehota, 1995).

Sendo assim, apesar deste trabalho se focar nas influências positivas do valor do relacionamento B2B em contexto internacional, não podemos esquecer que dentro de um relacionamento pode haver um comportamento oportunista e o uso coercivo do poder, ou seja influências negativas.

A maior parte dos estudos desenvolvidos nesta área são de análise quantitativa, como podemos verificar na análise das tabelas 4,5,6 e 7. Contudo, esta tese foi conduzida no sentido de se obter uma compreensão profunda dos construtos relacionados com o valor do relacionamento no mercado B2B e a forma como se ligam. Para entender como é que os clientes internacionais percebem o relacionamento estabelecido com a ETN, selecionou-se a metodologia do estudo de casos devido a ser reconhecida por ser capaz de fornecer dados mais profundos e extrair percepções mais ricas sobre as expectativas dos clientes.

A investigação corrobora a maior parte dos trabalhos que lhe serviram de base relativos aos variados autores mencionados durante a revisão de literatura, nomeadamente quando:

- aponta para a importância da confiança e satisfação num relacionamento B2B para o cliente (Eggert & Ulaga, 2006);

- se refere que a confiança pode levar a um compromisso e até a uma relação leal de longo prazo (Konhauser, 2007), mas por si só, não parece ser um fator que leve à lealdade, precisando de ser sustentada por outros construtos;
- revela a importância do bom relacionamento/entendimento e até da empatia entre os comerciais que representam ambas as empresas (fornecedor e cliente internacional) – pista sugerida por esta investigação;
- revela a importância dos benefícios além dos monetários (tais como cumprimento de prazos, qualidade dos produtos) e dos custos desse relacionamento tal como sugerem Saura & Frassetto (2009);
- mostra que no processo de fidelização, a empresa fornecedora de produtos e serviços deve prestar provas de confiança e qualidade perante os clientes internacionais, como indicam os autores Zand (1972) e Ganesan (1994);
- indica que o compromisso pode ser considerado como a chave de um relacionamento de longo prazo como preconizam Morgan & Hunt (1994), o qual é alcançado após provas provenientes do fornecedor de que procura sempre adaptar-se aos pedidos e exigências do cliente, seja a nível financeiro ou rapidez de resposta;
- denota que a satisfação poderá traduzir-se na consequência da boa qualidade/preço dos artigos fornecidos, na comunicação fluente e coordenada entre as instituições cliente-fornecedor, como sugerem Frassetto & Saura (2009);
- reflete que apesar de todos os clientes confiarem no fornecedor, a sua relação com o compromisso e lealdade depende da duração do relacionamento (Wilkinson & Young, 1989);
- aponta que a satisfação pode levar à lealdade, mas apenas no caso dos relacionamentos mais longos, como deduzido por Yang & Peterson (2004).

Os esforços por parte do fornecedor para conquistar o cliente e atender aos seus interesses podem induzir o comprador a confiar nos seus serviços e a investir neles. Sendo que, após a avaliação da qualidade do serviço e da boa vontade do fornecedor em adaptar-se à realidade do cliente, isto conduzirá à satisfação com toda a experiência. É

de esperar, por parte do cliente internacional, que o desejo de permanecer na relação vá suplantar outras variáveis que inicialmente poderiam até ter sido o foco do interesse como é o caso do preço. Cabe ao fornecedor ajustar a sua oferta ao cliente oferecendo outros benefícios (como cumprimento de prazos de entrega...) que enriqueçam o relacionamento e contribuam para a percepção de os benefícios suplantar os custos do relacionamento.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson J.C. & Narus J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, pp. 77-102

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, pp. 130-135

Anderson, J.C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 88-123

Anderson, J.C., Jain C. & Chintagunta, P.K. (1993). Customer Value Assessment in Business Markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, pp.3-29

Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol.39, pp-18-34

Akman, G. & Yorur, B. (2012). Effect of Business to Business Relations on Customer Satisfaction and Loyalty in the Context of a Developing Country, pp. 13-26

Ball, D., Coelho, P.S. & Vilares, M.J. (2006). Service Personalization and Loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 No. 6, pp. 391-403.

Bardauskaitè, I. (2014). Loyalty in Business-to- Business Service Context: Literature Review and a Proposed Framework. *Masther Thesis in University of Twente*, pp. 134-152

Barret, N.J., Miller, K.E & Rauyrueen P. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *School of Marketing, University of Technology*, p. 123

Barros, M.T.M.T. (2004). A Identidade da Marca nos Serviços Financeiros – Estudo do Caso Banco BPI. *Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Economia da Universidade do Porto*, pp. 8-12

- Barroso C.C. & Martin A.E. (1999). Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Blanca en España. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, pp. 9-33
- Beugelsdijk, S., Koen, C. & Noorderhaven, N. (2009). A Dyadic Approach to the Impact of Differences in Organizational Culture on Relationship Performance. *Industrial Marketing Management*, pp. 283-299
- Bettencourt, L.A. & Brown S.W. (1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*, pp. 39-61
- Bergman, M.E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, pp. 228-241
- Bird, M.; Gao, T. & Sirgy M.J. (2005). Reducing Buyer Decision-Making Uncertainty in Organizational Purchasing: Can Supplier Trust, Commitment and Dependence Help? *Journal of Business Research*, Vol.58, pp.397-405
- Blois, K. (1999). Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status, pp.197-215
- Burchell, B. & Wilkinson, F. (1996). *Trust, Business Relationship and the Contractual Environment*. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, p. 110-112
- Buttle, F. & Biggemann S. (2005). Conceptualising Business-to-Business Relationship Value. School of Management Macquarie University, pp.23-95
- Cardozo, C. G. & Silva, L.O.S. (2014). A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho, p. 15
- Chowdhury, Parth P. (2012). Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature. pp. 49-63
- Carvalho, M.C.N (2009). Relacionamento Interpessoal: Como Preservar o Sujeito Coletivo. Rio de Janeiro: LTC, p.85

Cox, A. (2004). Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol 9, pp. 62-93

Crosby, L. A., Grönroos, C. & Johnson, S. L. (2002). Who Moved My Value? Customers, Not Companies, Create Value. *Marketing Management*, p.101

Day, G.S. (1969). A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty. *Journal of Advertising Research*. pp. 89-102

Dwyer, F.R., Oh, S. & Schurr, P.H. (1987). Desenvolvimento dos Relacionamentos entre Comprador e Vendedor. *Revista de Administração de Empresas*, p. 34

Eggert, A. Ulaga W. & Schultz, F. (2006). Value Creation in the Relationship Life Cycle: a Quasi-Longitudinal Analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.20-27

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, N.º 4, pp. 532-550.

Ennew, C.T. & Wo, K. (2004). Business-To-Business Relationship Quality na IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement. *European Journal of Marketing*, Vo.38, pp-1252-1271

Eriksson, K. & Vaghult L.A. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, Vol.29, pp.363-732

Fill, C. (1999). *Marketing Communications. Contexts, Contents and Strategies*. Graphos S.A. pp. 51-60

Flint, D.J.; Woodruff, R.B & Gardial, S.F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-loyalty in the Financial Service Industry. *Journal of Electronic Commerce Reserach*, Vol.7, pp.72-77

- Fortunato G.; Angilberto Sabino de Freitas A.S. & Leitão, S.P. (2006). *Relacionamentos Interpessoais e Emoções nas Organizações: Uma Visão Biológica*. pp. 883-907
- Frasquet, M. & Saura, I.G. (2009). *The Value of B2B Relationships*. *Industrial Management & Data Systems*, pp. 8-12
- Ganesan, S. (1994). *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. *Journal of Marketing*, Vol.58 N°2, p.19
- Gilliland, D.I. & Bello, D.C. (2002). *Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels*. *Journal of Academy of Marketing Science*, pp. 24-43
- Ghaedi, M. & Mosavi, S.A. (2012). *A Survey on the Relationship Between Trust, Customer Loyalty, Commitment and Repurchase Intention*. *African Journal of Business Management*, pp. 89-98.
- Gounaris, S.P. (2005). *Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services*. *Journal of Business Research*, pp. 126-140
- Gremler, D.D. & Brown, S.W. (1996). *Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications*. pp.171-180
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. *Jon Wiley & Sons Ltd*, pp. 212-222.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*, p. 47.
- Gundlach, G. T., Achrol, R.S. & Mentzer, J.T. (1995). *The Structure of Commitment in Exchange*. *Journal of Marketing*, pp. 130-135
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D. & Bitner, M. J. (1988). *Relational Benefits In Service Industries: The Customer's Perspective*. *Journal of the Academy Of Marketing Science* 26, pp. 101-114.

- Hakansson H. & Snehota I. (1995). The Burden of Relationships or Who's Next. Manchester International Conference, pp. 552-536
- Harris, L.C. & Goode, M.M.H. (2004). The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics. *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 139-58.
- Hausman, A. (2001). Variations in Relationship Strength and its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing* pp. 600-616.
- Hardwick, B. & Ford, D. (1986). Industrial Buyer Resources and Responsibilities and The Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Purchasing*, pp.3-25
- Harker, M.J., & Egan, J. (2006). The Past, the Present and the Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, pp. 215-242
- Helfert, G; Muller, T.A. & Walter A. (2011). The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. University of Karlsruhe, IBU, p. 56
- Huang, L.-T., Leu, J.-D., & Farn, C.-K. (2008). Factors Affecting Customer Loyalty to Application Service Providers in Different Levels of Relationships. *ECIS*, pp. 37-48.
- Hunt, H.K. (1977). CS/D Overview and Future Research: Conceptualization and Measurement of Customer Satisfaction and Dissatisfaction. Marketing Science Institute, p.455-488.
- Huntley, J.K. (2006). Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention. *Industrial Marketing Management*, pp. 703-714
- Hutt, M. D. & Speh, T. W. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. 10th Edition. Cengage Learning. pp. 264-268
- Hutz C.S. & Souza, L.K., Hutz C.S. (2008). *Relacionamentos Pessoais e Sociais: Amizade em Adultos*, p. 57

Jacoby, J. & Chestnut, R.W. (1978). Brand Loyalty: Measurement and Management, pp. 89-98

Jemaa, A.M.B. & Tournois, N. (2014). Relationship Marketing Key Concept as Relationship Value Determinant. Journal of Marketing Research and Case Studies, pp. 138-147

Jones, T.O. & Sasser, W.E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. Harvard Bus, pp. 88-99.

Kale, S. H. & Barnes, J. W. (1992). Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions. Journal of International Business Studies. Vol. 23, p. 101-132.

Kenning, P. (2008). The Influence of General Trust and Specific Trust on Buying Behaviour. International Journal of Retail & Distribution Management, pp.230-244

Konhauer, A. (2007). Understanding Value in B2B Buyer-Seller Relationships: Do Matching Expectations Improve Relationship Strength? Auckland University of Technology, pp. 78-92

Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). Principles of Marketing. Pearson Education, p.46

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. 14th Edition. Pearson Education Limited, pp. 122-125

Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context. Journal of the Academy of Marketing Science, pp. 293-311.

Laaksonen, T. Pajunen, K., & Kulmala, H.I. (2008). Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships. Industrial Marketing Manager, pp. 211-231

Liu C.T., Guo Y.M. & Lee C.H. (2011). The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty. International Journal Inf. Management, pp.71-79

Lin, C.H., Sher, P.J. and Shih, H.Y. (2005). Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, pp. 318-336.

Lindgreen, A. And Wynstra, F. (2005). Value In Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going? *Industrial Marketing Management* 34, pp. 311-313

Lindgreen, A., Palmer, R., Vanhame, J. and Wouters, J. (2006). A Relationship-management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Priorizing Critical Aspects of Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 57-71.

Miller, K.E. & Rauyruen, P. (2005). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *University of Technology*, pp. 123-127

Molinari, L. K., Abratt, R. & Dion, P. (2008). Satisfaction, Quality and Value and Effects on Repurchase and Positive Word-Of-Mouth Behavioral Intentions in A B2B Services Context. *Journal of Services Marketing*, Vol 22, Pp. 363-373.

Moorman, C. Zaltman G. & Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing*, pp.314-329

Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 165-189

Ojasalo, J. (1999). Quality Dynamics in Professional Services. *Hanken Swedish School of Economics Finland*, p. 45

Oliver R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty. *J. Market*, pp.33-44

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. & Evans, K.R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, pp-136-153.

- Palmatier, R.W., Dant, R.P. & Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter Organizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, pp. 172-194
- Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual-Model of Service Quality and its Implications for Future-Research. pp.41-50
- Peltonen, E. (2016). Customer Satisfaction and Perceived Value in B2B Relationships\_ Case: Teo Lehtimäki Ltd. Thesis in Vaasa University of Applied Sciences, pp. 34-39
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, pp. 19-30.
- Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 78-83
- Selnes, F. (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol.32, pp.305-322
- Scanzoni, J. (1979). Social Exchange and Behavioral Interdependence. *Social Exchange in Developing Relationships*. New York: Academic Press, pp. 120-138
- Sherif, M *et al.* (1967). Group Processes and Collective Interaction in Delinquent Activities. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, pp. 43-62.
- Soy, Susan K. (1997). *The Case Study as a Research Method*. Austin, University of Texas, pp. 67-88.
- Tajfel H. & Turner J. C. (1985). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. *Psychology of Intergroup Relations*, pp. 7-24
- Thomke, S. & von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, pp. 74-81.
- Tossavainen O. Turta E. (2013). Differences in Selling in B2B and B2C Markets. Master Thesis in Turku University of Applied Sciences, pp. 121-143

- Ulaga W. & Eggert, A. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, pp.1-17
- Walter, A., Helfert, G. & Mueller, T.A. (2001). The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results. 16th IMP-Conference in Bath, pp. 23-96
- Wilson, D.T (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.23 N°4 pp.6-19
- Wilkinson, I.F. & Young L.C. (1989) *The Role of Trust and Cooperation in Marketing Channels: A Preliminary Study*. *European Journal of Marketing*, vol. 23, pp.109-122
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 No.2 pp.139-153
- Yang, Z. & Peterson R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, Vol. 21(10), pp. 799–822
- Yin R., (1984). *Case Study Research, Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications, pp. 201-237
- Yin R., (1994). *Case Study Research, Design and Methods (2:<sup>a</sup> ed.)*. Beverly Hills: Sage Publishing, pp. 28-59
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organizations Science*, p.141.
- Zand, D.E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quartely*, 17, 29-239
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol 52, pp. 134-167

## ANEXOS

### Anexo 1: Tabela de bibliografia relacionada com a Confiança

Referência	Variáveis/Proposições/Hipóteses estudadas
Frasquet, M. & Saura, I.G. (2009)	<p>H1. Quanto maior a percepção de valor do relacionamento, maior a confiança no fornecedor.</p> <p>H2. Quanto maior a percepção de valor do relacionamento, maior será o compromisso com o fornecedor.</p> <p>H3. Quanto maior o valor do relacionamento, maior a satisfação com o fornecedor</p> <p>H4. Quanto maior a confiança no fornecedor, maior será o compromisso para com ele (fornecedor).</p> <p>H5. Quanto maior a confiança no fornecedor, maior é a fidelidade para com o ele (fornecedor).</p> <p>H6. Quanto maior o compromisso com o fornecedor, maior é a fidelidade para com ele (fornecedor).</p> <p>H7. Quanto maior a satisfação no relacionamento com o fornecedor, maior será a lealdade para com ele (fornecedor).</p>

<p>Ganesan, S. (1994) <i>“Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.”</i></p>	<p>H1. A confiança é a credibilidade de um fornecedor e a benevolência está positivamente relacionada com a orientação a longo prazo do retalhista.</p> <p>H2. A dependência de um revendedor para com o fornecedor está positivamente relacionada com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H3. A dependência perceptível de um fornecedor para com o revendedor está negativamente relacionada com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H4. A satisfação de um retalhista com os resultados do passado está positivamente relacionada com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H5. A reputação de um fornecedor está positivamente relacionada com a percepção do retalhista da credibilidade do fornecedor.</p> <p>H6. A satisfação do retalhista com os resultados do passado está positivamente relacionada com a percepção da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p> <p>H7. A experiência do retalhista com o fornecedor está positivamente relacionada com a percepção do retalhista da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p> <p>H8. A percepção do retalhista para com o fornecedor TSIs (Specific Investments and Trust) está positivamente relacionado com a percepção do retalhista da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p> <p>H9. A volatilidade ambiental está positivamente relacionada com a dependência do retalhista para com o fornecedor.</p> <p>H10. A diversidade ambiental está negativamente relacionada com a dependência do retalhista para com o fornecedor.</p> <p>H11. Retalhistas TSIs (Specific Investments and Trust) estão positivamente relacionados com a dependência dos retalhistas para com os fornecedores e negativamente relacionados com a percepção dos retalhistas sobre a dependência dos fornecedores nos retalhistas.</p> <p>H12. A percepção dos retalhistas sobre os fornecedores TSIs (Specific Investments and Trust) estão negativamente relacionados com a dependência dos retalhistas para com os fornecedores e positivamente relacionados com a percepção dos retalhistas sobre a dependência do fornecedor no retalhista.</p>
---	---

<p>Gounaris, S.P. (2005) <i>“Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services.”</i></p>	<p>Variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Qualidade de Serviço;</li> <li>b) Ligação;</li> <li>c) Confiança;</li> <li>d) Compromisso</li> </ul>
<p>Kenning, P. (2008) <i>“The Influence of General Trust and Specific Trust on Buying Behavior.”</i></p>	<p>H1. A confiança específica tem um impacto positivo no comportamento de compra.</p> <p>H2. A confiança geral tem um impacto positivo no comportamento de compra.</p> <p>H3. Existe uma relação positiva entre a confiança geral e a confiança específica.</p>
<p>Laaksonen, T. Pajunen, K., e Kulmala, H.I. (2008) <i>“Co-Evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships”</i></p>	<p>P1. Se a quantidade de compromissos e investimentos específicos de relacionamento aumentar de acordo com a diminuição de parceiros alternativos e do aumento de volumes de compras, o desenvolvimento adequado entre confiança e interdependência pode ser sustentado.</p> <p>P2. Se as compras do consumidor diminuírem, é provável atenuar a confiança do fornecedor para o cliente, causando com isto o desequilíbrio entre confiança e interdependência entre as empresas.</p> <p>P3. Se a seleção do parceiro se basear na confiança mútua e nos recursos complementares do parceiro, a co-evolução adequada da confiança e interdependência entre as empresas pode ser assegurada.</p> <p>P4. A confiança entre empresas aumenta o valor dos recursos de um relacionamento cliente-fornecedor.</p> <p>P5. A construção do Goodwill e a confiança na competência durante o desenvolvimento de uma relação entre empresas garante a co-evolução adequada da confiança e da interdependência entre as empresas.</p> <p>P6. Os investimentos e compromissos específicos da transação afetam três dimensões centrais de uma relação entre empresas: confiança entre empresas (competência e goodwill), recursos valiosos e os custos de mudança.</p>
<p>Moorman, C. Zaltman G. e Deshpande, R. (1992) <i>“Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations.”</i></p>	<p>H1. Quanto maior a confiança os utilizadores têm nos investigadores,</p> <p>(a) maior o envolvimento dos investigadores no processo de investigação,</p>

	<p>(b) os maiores utilizadores percebem a qualidade dessas interações,</p> <p>(c) os utilizadores mais comprometidos têm um relacionamento com os investigadores,</p> <p>(d) são os maiores utilizadores das investigações de informação do mercado.</p> <p>H2. Quanto maior o envolvimento dos investigadores no processo de investigação, maior a percepção dos utilizadores na qualidade das suas interações com os investigadores.</p> <p>H3. Quanto (a) maior a percepção de qualidade das interações utilizadores-investigadores ou (b) quanto maior o envolvimento dos investigadores no processo de investigação, maior o compromisso que os utilizadores têm com os investigadores.</p> <p>H4. Quanto maior a (a) percepção de qualidade das interações utilizador-pesquisador, (b) o envolvimento dos investigadores no processo de investigação, ou (c) o compromisso que os utilizadores têm com a relação com os seus investigadores, maior a utilização por parte dos utilizadores das pesquisas de informação do mercado.</p> <p>H5. A relação de hipótese entre confiança, processos de relacionamento e utilização da pesquisa é mais fraca para os pares pesquisador-pesquisador do que para os pares investigador-pesquisador.</p> <p>H6. A relação de hipótese entre confiança, processos de relacionamento e utilização da pesquisa é mais fraca para pares não marketer-marketer do que para pares marketer-marketer.</p> <p>H7. A relação de hipótese entre confiança, processos de relacionamento e utilização da pesquisa é mais fraca para em pares interorganizacionais do que para pares intraorganizacionais.</p>
<p>Morgan, R.M. e Hunt, S.D. (1994) "<i>The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing</i>"</p>	<p>H1. Existe uma relação positiva entre o custo do fim de um relacionamento e um compromisso de uma relação.</p> <p>H2. Existe uma relação positiva entre os benefícios de uma relação e o compromisso de uma relação.</p> <p>H3. Existe uma relação positiva entre a partilha de valores e compromisso de uma relação</p> <p>H4. Existe uma relação positiva entre a partilha de valores e a confiança.</p>

	<p>H5. Existe uma relação positiva entre a comunicação e a confiança.</p> <p>H6. Existe uma relação negativa entre o comportamento oportunista e a confiança.</p> <p>H7. Existe uma relação positiva entre uma relação de compromisso e a aprovação.</p> <p>H8. Existe uma relação negativa entre uma relação de compromisso e a propensão para abandonar.</p> <p>H9. Existe uma relação positiva entre uma relação de compromisso e a cooperação.</p> <p>H10. Existe uma relação positiva entre a confiança e uma relação de compromisso</p> <p>H11. Existe uma relação positiva entre a confiança e a cooperação.</p> <p>H12. Existe uma relação positiva entre a confiança e um conflito funcional.</p> <p>H13. Existe uma relação negativa entre a confiança e a incerteza.</p>
<p>Palmatier, R.W., Dant, R.P. e Grewal, D. (2007) <i>“A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter Organizational Relationship Performance”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Perspetiva do Compromisso-Confiança;</li> <li>b) Perspetiva da Dependência;</li> <li>c) Perspetiva de Normas Relacionais;</li> <li>d) Perspetiva da Transação de Custos Económicos;</li> <li>e) Perspetiva do Papel moderador do meio de incerteza;</li> <li>f) Perspetiva RBV.</li> </ul>
<p>Parasuraman, A. e Berry, L.L. (1985) <i>“A Conceptual-Model of Service Quality and its Implications for Future-Research.”</i></p>	<p>P1: A lacuna entre as expectativas do comprador e a gestão de perceções dessas expectativas irá ter um impacto na avaliação do comprador quanto à qualidade de serviço</p> <p>P2: A lacuna entre a gestão de perceções das expectativas do comprador e das especificações da qualidade de serviço da empresa irá impactar a qualidade de serviço do ponto de vista do comprador.</p> <p>P3: A lacuna entre as especificações da qualidade de serviço e a real prestação de serviço irá afetar a qualidade de serviço do ponto de vista do comprador.</p> <p>P4: A lacuna entre o real serviço prestado e as comunicações externas sobre a qualidade de serviço irá afetar o ponto de vista do comprador quanto à qualidade de serviço.</p>

	P5. A qualidade que o comprador percebe num serviço é a função de magnitude e direção da lacuna entre o serviço esperado e o serviço percebido.
Wilson, D.T (1995) <i>“An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships”</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ligações estruturais</li> <li>b) Ligações sociais</li> <li>c) Compromisso</li> <li>d) Confiança</li> <li>e) Mútuos Objetivos</li> <li>f) Cooperação</li> <li>g) Interdependência</li> <li>h) Satisfação da performance</li> <li>i) Adaptação</li> <li>j) Investimentos Não-Retroativos</li> <li>k) Tecnologia partilhada</li> </ul>
Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998) <i>“Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”</i>	<p>H1. Existe uma relação positiva entre a extensão da confiança interpessoal e interorganizacional num contexto de díada entre empresas.</p> <p>H2: Existe uma relação negativa entre a confiança interorganizacional e os custos de negociação entre parceiros de negócios.</p> <p>H3. Existe uma relação negativa entre a confiança e os custos de negociação entre os parceiros de negócio.</p> <p>H4. Existe uma relação negativa entre a confiança organizacional e o nível de conflito no relacionamento.</p> <p>H5. Existe uma relação negativa entre a confiança interpessoal e o nível de conflito num relacionamento.</p> <p>H6. Existe uma relação negativa entre a performance do fornecedor e os custos de negociação entre parceiros de negócios.</p> <p>H7. Existe uma relação negativa entre a performance do fornecedor e o nível de conflito no relacionamento.</p>
Zand, D.E. (1972) <i>“Trust and Managerial Problem Solving.”</i>	<p>H1. Troca de ideias relevantes e emoções mais abertamente.</p> <p>H2. Desenvolve uma melhor clarificação de objetivos e problemas.</p> <p>H3. Procura mais extensamente por diferentes cursos de ação</p> <p>H4. Desempenha uma maior influência nas soluções.</p>

**Tabela 4:** Bibliografia Relacionada com a Confiança

## Anexo 2: Tabela da bibliografia relacionada com o Compromisso

Referência	Variáveis/Proposições/Hipóteses estudadas
<p>Gundlach, G. T., Achrol, R.S. &amp; Mentzer, J.T. (1995) <i>“The Structure of Commitment in Exchange.”</i></p>	<p>H1. Quanto maior a credibilidade dos compromissos entre as partes, maior a natureza relacional das normas sociais que evoluem para governar a relação.</p> <p>H2. As normas relacionais sociais da governação tende a reforçar o compromisso e assim estão positivamente relacionadas com as intenções de um compromisso de longo prazo.</p> <p>H3. Se uma das partes de um relacionamento se comprometem desproporcionalmente com o relacionamento, surge a propensão para o comportamento oportunista por parte do participante menos comprometido.</p> <p>H4. Num relacionamento, a presença de normas sociais relacionais tende a mitigar as tendências oportunistas.</p> <p>H5. As intenções de um compromisso de longo prazo estarão negativamente relacionadas com comportamento oportunista de um parceiro da relação.</p> <p>H6. Quanto maior a magnitude ou a credibilidade da mudança surgida no compromisso, maiores as intenções de um compromisso de longo prazo para ambas as partes.</p>
<p>Gilliland, D.I. &amp; Bello, D.C. (2002) <i>“Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels”</i></p>	<p>H1a. O compromisso leal entre fabricante e distribuidor é positivamente associado com o uso de mecanismos de execução social.</p> <p>H1b. O compromisso leal entre fabricante e distribuidor é negativamente associado com o uso de mecanismos de execução contratual.</p> <p>H2a. O compromisso calculista entre fabricante e distribuidor é positivamente associado com o uso de mecanismos de execução contratual.</p> <p>H2b. O compromisso calculista entre fabricante e distribuidor é negativamente associado com o uso de mecanismos de execução social.</p> <p>H3. A dependência relativa do fabricante é positivamente associada com o compromisso calculista com o distribuidor.</p>

	<p>H4. A promessa de exclusividade do fabricante, para o distribuidor é positivamente associado ao compromisso calculista do fabricante para com o distribuidor.</p> <p>H5. A promessa de investimento do fabricante, para o distribuidor é positivamente associado ao compromisso calculista do fabricante para com o distribuidor.</p> <p>H6. A percepção do fabricante sobre as promessas de investimento do distribuidor é positivamente associado com a lealdade do compromisso do fabricante para com o distribuidor.</p>
Beugelsdijk, S., Koen, C. & Noorderhaven, N. (2009) “ <i>A Dyadic Approach to the Impact of Differences in Organizational Culture on Relationship Performance</i> ”	<p>H1. As diferenças na cultura organizacional estão negativamente associadas ao desempenho do relacionamento direto e indireto, conforme percebido pelos parceiros envolvidos na transação.</p> <p>H2. A confiança mútua, o compromisso e a comunicação estão positivamente associados a um desempenho de relacionamento indireto, conforme percebido pelos parceiros envolvidos na transação.</p>

**Tabela 5:** Bibliografia relacionada com o Compromisso

### Anexo 3: Tabela da bibliografia relacionada com a Satisfação

Referência	Variáveis/Proposições/Hipóteses estudadas
Ganesan, S. (1994) “ <i>Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships.</i> ”	<p>H1. A confiança é a credibilidade de um fornecedor e a benevolência está positivamente relacionada com a orientação a longo prazo do retalhista.</p> <p>H2. A dependência de um revendedor para com o fornecedor está positivamente relacionada com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H3. A dependência perceptível de um fornecedor para com o revendedor está negativamente relacionada com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H4. A satisfação de um retalhista com os resultados do passado está positivamente relacionado com a orientação de longo prazo do retalhista.</p> <p>H5. A reputação de um fornecedor está positivamente relacionada com a percepção do retalhista da credibilidade do fornecedor.</p> <p>H6. A satisfação do retalhista com os resultados do passado está positivamente relacionada com a percepção da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p>

	<p>H7. A experiência do retalhista com o fornecedor está positivamente relacionada com a percepção do retalhista da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p> <p>H8. A percepção do retalhista para com o fornecedor TSIs (Specific Investments and Trust) está positivamente relacionado com a percepção do retalhista da benevolência e credibilidade do fornecedor.</p> <p>H9. A volatilidade ambiental está positivamente relacionada com a dependência do retalhista para com o fornecedor.</p> <p>H10. A diversidade ambiental está negativamente relacionada com a dependência do retalhista para com o fornecedor.</p> <p>H11. Retalhistas TSIs (Specific Investments and Trust) estão positivamente relacionados com a dependência dos retalhistas para com os fornecedores e negativamente relacionados com a percepção dos retalhistas sobre a dependência dos fornecedores nos retalhistas.</p> <p>H12. A percepção dos retalhistas sobre os fornecedores TSIs estão negativamente relacionados com a dependência dos retalhistas para com os fornecedores e positivamente relacionados com a percepção dos retalhistas sobre a dependência do fornecedor no retalhista.</p>
<p>Walter, A., Helfert, G., Mueller, T.A. (2000) <i>“The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results.”</i></p>	<p>H1. Quanto mais o cliente valoriza a relação de negócio com fornecedor, maior será o compromisso do cliente para com fornecedor.</p> <p>H2. Quanto mais o cliente confia no fornecedor, maior será o seu compromisso para com ele (fornecedor).</p> <p>H3. Quanto mais o cliente confia no fornecedor, maior é a valorização da relação negocial de ambos.</p> <p>H4. Quanto maior for a satisfação do cliente nos produtos ou serviços do fornecedor no passado, mais o cliente valoriza a relação negocial para com o fornecedor.</p> <p>H5. Quanto maior for a satisfação do cliente nos produtos ou serviços do fornecedor no passado, maior será a confiança depositada na relação no futuro.</p>
<p>Konhauser, A. (2007) <i>“Understanding Value in B2B Buyer-Seller Relationships: Do Matching Expectations Improve Relationship Strength?”</i></p>	<p>H1. O nível de expectativas dos participantes comprador-vendedor B2B está positivamente relacionado com o nível de força deste relacionamento. Noutras palavras: quanto maiores as expectativas de valor são compartilhadas entre comprador-vendedor, mais forte é a construção e o fortalecimento deste relacionamento.</p>

<p>Frasquet, M. &amp; Saura, I.G. (2009) <i>“The Value of B2B Relationships”</i></p>	<p>H1. Quanto maior a percepção de valor do relacionamento, maior a confiança no fornecedor.</p> <p>H2. Quanto maior a percepção de valor do relacionamento, maior será o compromisso com o fornecedor.</p> <p>H3. Quanto maior o valor do relacionamento, maior a satisfação com o fornecedor</p> <p>H4. Quanto maior a confiança no fornecedor, maior será o compromisso para com ele (fornecedor).</p> <p>H5. Quanto maior a confiança no fornecedor, maior é a fidelidade para com o ele (fornecedor).</p> <p>H6. Quanto maior o compromisso com o fornecedor, maior é a fidelidade para com ele (fornecedor).</p> <p>H7. Quanto maior a satisfação no relacionamento com o fornecedor, maior será a lealdade para com ele (fornecedor).</p>
<p>Peltonen, E. (2016) <i>“Customer Satisfaction and Perceived Value in B2B Relationships_ Case: Teo Lehtimaki Ltd”</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Durabilidade do Relacionamento;</li> <li>2. Frequência de Compra;</li> <li>3. Quantia de compra por ano;</li> <li>4. Conatcto do escritório;</li> </ol>
<p>Akman, G. &amp; Yorur, B. (2012) <i>“Effect of Business to Business Relations on Customer Satisfaction and Loyalty in the Context of a Developing Country”</i></p>	<p>H1. A satisfação do cliente aumenta a lealdade nas compras aos fornecedores.</p> <p>H2. A confiança do cliente no fornecedor influencia positivamente a satisfação do cliente.</p> <p>H3. A cooperação influencia positivamente a satisfação do cliente.</p> <p>H4. A comunicação influencia positivamente a satisfação do cliente.</p>

**Tabela 6:** Bibliografia relacionada com a Satisfação

#### Anexo 4: Tabela da bibliografia relacionada com a Lealdade

Referência	Variáveis/Proposições/Hipóteses estudadas
<p>Barret N.J, Miller K.E. &amp; Rauyruen P. (2007) “<i>Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty</i>”</p>	<p>H1. A confiança nos funcionários do fornecedor relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H2. A confiança no fornecedor relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H3. O compromisso calculativo com o fornecedor relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H4. O compromisso afetivo com o fornecedor relaciona-se positivamente com a) Lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H5. O compromisso calculativo com os funcionários do fornecedor relaciona-se positivamente com a) lealdade intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H6. O compromisso afetivo com os funcionários do fornecedor relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H7. No geral a satisfação relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p> <p>H8. No geral a qualidade do serviço percebido relaciona-se positivamente com a) lealdade comportamental (intenção de compra) e b) Lealdade Atitudinal.</p>
<p>Barroso C.C. &amp; Martin A.E. (1999) “<i>Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Blanca en España</i>”</p>	<p>Não tem proposições/hipóteses</p>
<p>Bettencourt, L.A. &amp; Brown, S.W. (1997) “<i>Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors</i>”</p>	<p>H1. A percepção de equidade no local de trabalho estará positivamente relacionada com as funções extra que funcionário irá prestar ao cliente.</p> <p>H2. A percepção de equidade no local de trabalho estará positivamente relacionada com a cooperação dos funcionários.</p> <p>H3. A percepção de equidade no local de trabalho estará positivamente</p>

	<p>relacionada com a função que o funcionário tem para com o cliente.</p> <p>H4. A percepção de equidade no local de trabalho estará positivamente relacionada com a satisfação do funcionário no trabalho.</p> <p>H5. A satisfação no trabalho estará insignificativamente relacionada com o contacto do funcionário com a) Função extra prestada ao cliente, b) Função para com o cliente e c) cooperação quando a percepção da influência da equidade é excluída.</p> <p>H6. As funções extra que os funcionários irão prestar aos clientes assim como as funções que o funcionário tem para com os clientes estarão positivamente relacionadas com a satisfação do cliente.</p>
<p>Day, G.S. (1969) “A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty”</p>	<p>H1. A lealdade é baseada numa decisão racional elaborada após uma avaliação dos benefícios das marcas concorrentes. Essa decisão é, de facto, um compromisso com a marca. Tais decisões provavelmente são feitas com pouca frequência, uma vez que o comprador também</p> <p>H2. Tais decisões provavelmente são tomadas de modo infrequente, e uma vez feitas, o comprador também sente que tal decisão explícita deixa de ser necessária antes de cada compra, em cada caso o processo torna-se habitual.</p> <p>H3. Ou então, a sua forte orientação afetiva em relação à marca restringe seu o julgamento perceptivo, e este tem menos probabilidade de ver a atividade promocional competitiva.</p>
<p>Eriksson, K. &amp; Vaghult L.A. (2000) “Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services”</p>	<p>H1. Quanto mais satisfatório for o relacionamento, maior a retenção do cliente.</p> <p>H2. Quanto maior a mudança organizacional na empresa dos clientes, menor a retenção de clientes.</p> <p>H3. Quanto mais satisfatório for o relacionamento, maior a mudança organizacional.</p> <p>H4. Quanto mais as compras aumentam, maior a retenção do cliente.</p> <p>H5. Quanto mais as compras aumentam, maior a satisfação do relacionamento.</p> <p>H6. Quanto mais as compras aumentam, maiores são as mudanças da organização.</p>

<p>Ghaedi, M. &amp; Mosavi, S.A. (2012)  <i>“A Survey on the Relationship Between Trust, Customer Loyalty, Commitment and Repurchase Intention”</i></p>	<p>H1. A satisfação do cliente influencia positivamente a confiança.</p> <p>H2. O tratamento das reclamações influencia positivamente a confiança.</p> <p>H3. O valor partilhado influencia positivamente a confiança.</p> <p>H4. Confiar influencia positivamente a lealdade do cliente.</p> <p>H5. Confiar influencia positivamente o compromisso.</p> <p>H6. Confiar influencia positivamente a intenção de recompra.</p>
<p>Gremler, D.D. &amp; Brown, S.W. (1996) <i>“Service Loyalty: Its Nature, Importance and Implications.”</i></p>	<p>P1. Serviço leal é uma construção multidimensional composta por, pelo menos, três dimensões (Lealdade comportamental, Lealdade Atitudinal e Lealdade Cognitiva).</p> <p>P2. Geralmente, a lealdade do serviço atinge-se apenas quando um certo nível de satisfação do cliente é alcançado.</p> <p>P3. No final seis diferentes tipos de custos de mudança (hábito/inércia, Custos de Configuração, Custos de Pesquisa, Custos de Aprendizagem, Custos Contratuais e Custos de Continuidade) podem desempenhar um significativo papel no desenvolvimento da lealdade do consumidor para os serviços organizacionais.</p> <p>P4. Apesar da literatura de Relacionamento de Marketing sugerirem que as relações pessoais podem ser influentes em contextos de serviço, os componentes ou dimensões específicas destes relacionamentos de maior importância para o cliente não serão identificados previamente. Neste estudo cinco dimensões específicas de relacionamento (familiaridade, cuidado, amizade, relacionamento e confiança) foram descobertos para obter influência significativa na lealdade do serviço. Uma nova construção, vínculos interpessoais, foram formados para descrever estas dimensões.</p> <p>P5. Os clientes percebem que recebem vários benefícios por serem clientes leais. Esses benefícios podem incluir a sensação de ótima satisfação, o conhecimento do que esperam que o serviço providencie, confiança no fornecedor, amizade com os funcionários, poupança de tempo por não ter de procurar novo fornecedor e vários tipos de outros tratamentos especiais.</p>

<p>Liu C.T., Guo Y.M. &amp; Lee C.H. (2011) “<i>The Effects of Relationship Quality and Switching Barriers on Customer Loyalty</i>”</p>	<p>H1. A satisfação tem um efeito positivo na lealdade do cliente.</p> <p>H2. A confiança tem efeito positivo na lealdade.</p> <p>H3. As barreiras à mudança têm efeito positivo na lealdade.</p> <p>H4. A alegria tem efeito positivo na satisfação.</p> <p>H5. Um serviço com qualidade tem efeito positivo na satisfação</p> <p>H6. Um serviço com qualidade tem efeito positivo na confiança.</p>
---	---

**Tabela 7:** Bibliografia relacionada com a Lealdade

## **Anexo 5: Guião de Entrevista**

Caríssimo Cliente,

### Introdução

Como estudante do Mestrado de Gestão e Internacionalização de Empresas, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, venho por este meio solicitar a sua melhor ajuda, no enriquecimento e contribuição para a minha tese “O Impacto dos Relacionamento B2B em Mercados Internacionais - O Caso da Empresa Têxtil Nortenha.”

### Objetivo/Plano

O objetivo principal desta entrevista é avaliar a importância dos relacionamentos no mercado B2B. Para tal desenhou-se uma entrevista semi-estruturada a qual é realizada através de Skype, dada a impossibilidade da presença física de ambas as partes.

Se concordar, por favor adicione o meu contacto nas seguintes redes sociais:

Skype: Cátia Castro ([talinagoncalves89@hotmail.com](mailto:talinagoncalves89@hotmail.com))

Whatsapp: +351 917695122

No final, esta entrevista será enviada para o email de cada entrevistado para acautelar algum eventual mal-entendido que seja passível correções de resposta.

## Confidencialidade

A conversa será gravada apenas para os efeitos acima mencionados. Respeitando todos os parâmetros legais e usuais da confidencialidade entre comprador e fornecedor.

## Questões da Entrevista

Estas são as questões abordadas durante a entrevista, a qual está dividida em cinco grupos. As questões são abertas permitindo ao respondente falar abertamente sobre as suas percepções.

### **GRUPO 1**

- a) Por favor descreva situações que ilustrem sinceridade e honestidade ou falta destas qualidades no relacionamento com a ETN.
- b) A informação fornecida pela Têxtil Nortenha é fiável? Porquê?
- c) Considera que a ETN é especializada na sua área? Porquê?
- d) A ETN cumpre as suas promessas? Por favor dê-nos um exemplo.
- e) Considera que a Têxtil Nortenha está profundamente preocupada com os interesses dos seus clientes? Porquê?

### **GRUPO 2**

- a) Sente-se comprometido com este relacionamento. Porquê?
- b) A sua empresa tenta manter um relacionamento de logo prazo? Se sim, de que forma o faz? E porquê?”
- c) Considera que este relacionamento vale o máximo esforço para ser preservado? Porquê?”

### **GRUPO 3**

- a) Geralmente, qual o seu grau de satisfação com este relacionamento? Por favor utilize duas ou três palavras/adjetivos.
- b) Por favor descreva uma situação real que descreva a sua satisfação com este relacionamento.”

### **GRUPO 4**

- a) Da próxima vez que precisar do mesmo tipo de produto, quem irá contactar?
- b) Quais são as particularidades deste relacionamento que o fazem comprar novamente?
- c) Considera voltar a comprar os produtos da Têxtil Nortenha? Porquê?

### **GRUPO 5**

- a) Comparando os custos e os benefícios deste relacionamento, o que pesa mais na balança deste relacionamento?
- b) Esta ligação com a ETN acrescenta valor aos relacionamentos que a sua empresa estabelece com os clientes finais?
- c) Prefere um relacionamento a longo prazo onde existe confiança e compromisso ou um relacionamento a curto prazo baseado em preços baixos?

Muito obrigada pela sua colaboração ao longo da entrevista.

Os melhores cumprimentos,

Cátia M. Talina de Castro