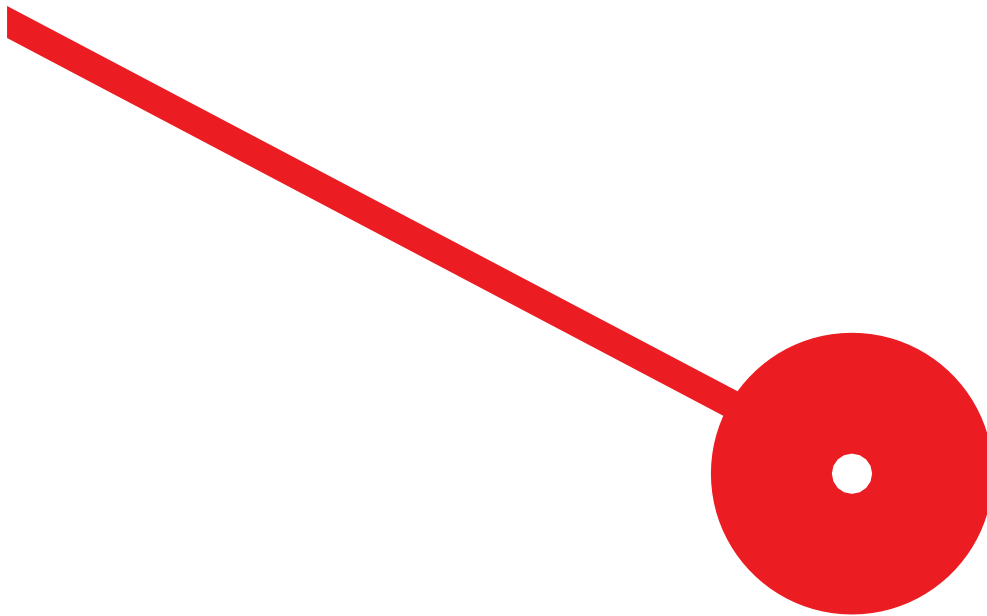


Os determinantes da Lealdade dos clientes no setor das tintas em Portugal

Ângela Susana Rodrigues Ribeiro

10/2025

Ângela Susana Rodrigues Ribeiro. Os determinantes da Lealdade dos clientes no setor das tintas em Portugal. 10/2025



INSTITUTO
SUPERIOR
DE
CONTABILIDADE
E
ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
MARKETING
DIGITAL

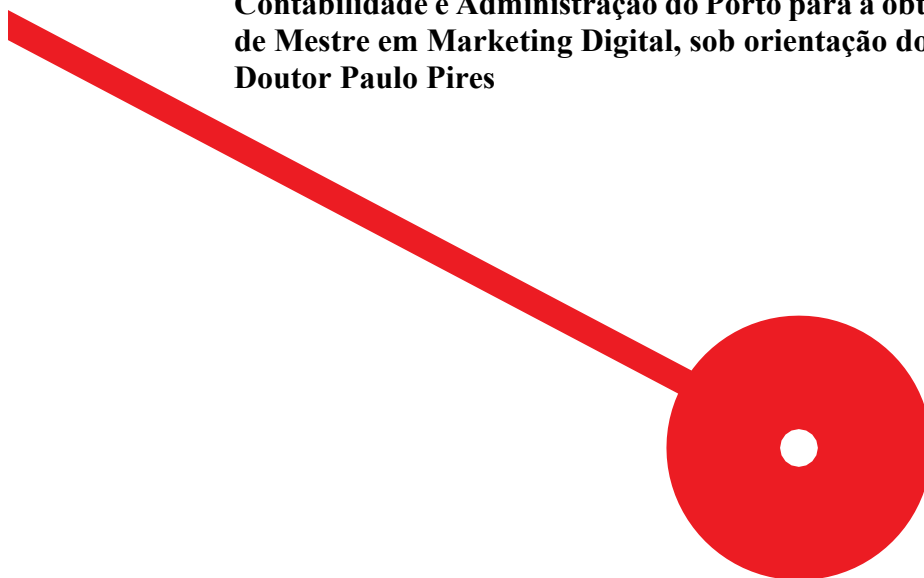
Os determinantes da Lealdade dos clientes no setor das tintas em Portugal

Ângela Susana Rodrigues Ribeiro

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau
de Mestre em Marketing Digital, sob orientação do Professor
Doutor Paulo Pires**

Ângela Susana Rodrigues Ribeiro. Os determinantes da Lealdade dos clientes no setor
das tintas em Portugal.

10/2025



Agradecimentos

A concretização desta dissertação representa o culminar de um percurso intelectualmente exigente, cuja realização apenas foi possível graças ao apoio, incentivo e compreensão de diversas pessoas, a quem desejo expressar o meu mais profundo reconhecimento.

Em primeiro lugar, manifesto o meu sincero agradecimento ao Professor Doutor Paulo Pires, meu orientador, pela orientação científica rigorosa, pela disponibilidade permanente para o diálogo construtivo e partilha generosa de conhecimentos, que foram determinantes em todas as fases deste trabalho académico.

A minha gratidão estende-se, igualmente, à minha família, com especial destaque para o meu marido e os meus filhos, cujo afeto constante, paciência e apoio incondicional constituíram um alicerce essencial nos momentos mais desafiantes da investigação.

Aos colegas de mestrado e amigos, agradeço a camaradagem, o estímulo intelectual e a partilha de experiências que enriqueceram o meu percurso académico e pessoal.

Reconheço, também, o papel da equipa da empresa onde desempenho funções profissionais, pela compreensão demonstrada face às exigências decorrentes da conciliação entre vida profissional, familiar e académica, bem como pelo apoio institucional facultado ao longo deste processo.

Por fim, expresso o meu reconhecimento a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste projeto de investigação. A todos, o meu mais sincero obrigada.

Resumo

Esta investigação contribui para uma melhor compreensão do comportamento dos clientes B2B no setor das tintas em Portugal, fornecendo insights importantes para a definição de estratégias empresariais que promovam a lealdade.

A lealdade dos clientes é um fator essencial para o sucesso e crescimento das empresas, especialmente no setor das tintas em Portugal, caracterizado por forte competitividade e pela necessidade de diferenciação relacional. Esta investigação teve como objetivo analisar os determinantes da lealdade dos clientes B2B neste setor, com especial enfoque no impacto do valor percebido, da confiança, da comunicação e do compromisso nas relações comerciais.

Foi desenvolvido um modelo conceptual que integra estes constructos, testado empiricamente através de um questionário online dirigido a profissionais do setor, obtendo-se 101 respostas válidas. A análise dos dados permitiu avaliar as relações entre os diferentes fatores e testar as hipóteses formuladas.

Os resultados evidenciam que a **qualidade do produto** e o **comportamento do vendedor** elevam significativamente o **valor percebido**, enquanto a **comunicação clara, frequente e responsiva** se revela determinante para a **consolidação da confiança**. Verificou-se ainda que o **compromisso** constitui o principal antecedente direto da **lealdade**, traduzindo as avaliações relacionais em comportamentos de continuidade. A relação direta entre valor percebido e confiança não apresentou significância estatística, sugerindo que a confiança é sobretudo explicada por mecanismos comunicacionais e comportamentais, enquanto o valor atua de forma mais direta sobre o compromisso.

Este estudo contribui para uma compreensão mais profunda da hierarquia causal entre os mecanismos relacionais no contexto B2B, reafirmando o papel do compromisso como via imediata para a lealdade e clarificando o posicionamento do valor percebido como antecedente proximal do compromisso. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem um enquadramento aplicável à gestão de relacionamentos empresariais, permitindo às empresas priorizar dimensões críticas — como qualidade, comportamento comercial e comunicação — no desenho de propostas de valor e na fidelização de clientes.

Palavras-chave: lealdade do cliente; valor percebido; confiança; compromisso; comunicação; B2B; setor das tintas

Abstract

Customer loyalty is a key factor for business success and growth, particularly in the paint industry in Portugal, where competitiveness and differentiation play a decisive role. This research aims to analyse the determinants of B2B customer loyalty in this sector, with a special focus on the impact of perceived value, trust, communication, and commitment in business relationships.

A conceptual model integrating these constructs was developed and empirically tested through an online survey addressed to professionals in the sector, yielding 101 valid responses. The data analysis enabled the evaluation of the relationships among variables and the testing of the proposed hypotheses.

The results show that **product quality** and **salesperson behaviour** significantly enhance **perceived value**, while **clear, frequent, and responsive communication** strengthens **trust**. Furthermore, **commitment** emerges as the main direct antecedent of **loyalty**, translating relational evaluations into continuity behaviours. The direct link between perceived value and trust did not reach statistical significance, suggesting that trust is primarily explained by informational and behavioural mechanisms grounded in communication, while perceived value acts more directly on commitment.

This study contributes to a deeper understanding of the causal hierarchy among relational mechanisms in B2B contexts, reaffirming the role of commitment as the immediate pathway to loyalty and positioning perceived value as a proximal antecedent of commitment. From a managerial perspective, the findings provide an actionable framework for managing business relationships, helping firms prioritise key dimensions — such as quality, salesperson behaviour, and communication — when designing value propositions and loyalty strategies.

Keywords: customer loyalty; perceived value; trust; commitment; communication; B2B; paint industry

Índice

Agradecimentos	3
Resumo	4
Abstract	5
Índice de Tabelas	9
Índice de Figuras	10
CAP. I — INTRODUÇÃO	
1.1. Contextualização e Relevância do Estudo	12
1.2. Objetivos da Investigação	14
1.3. Justificação e Relevância do Estudo	14
CAP. II — CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA	
2.1. Introdução	18
2.2. Conceito de Lealdade do Cliente	19
2.3. A Lealdade em Contexto B2B	22
2.4. Valor Percebido e Lealdade	23
2.5. A Qualidade do Produto e Lealdade no B2B	29
2.6. A Influência da Comunicação na Lealdade	33
2.7. A Influência dos Vendedores na lealdade dos clientes em contexto B2B.....	37
2.8. Fundamentação Conceptual Integrada das Relações B2B	40
2.9. Pilares Teóricos das Relações B2B	40
2.9.1. Marketing Relacional e Teoria da Troca Social	41
2.9.2. Resource Based View	42
2.9.3. Integração Teórica e articulada entre abordagens	42
2.9.4. Construtos centrais das relações B2B	43
2.9.4.1. Qualidade Percebida	43
2.9.4.2. Valor Relacional.....	43
2.9.4.3. Confiança e Compromisso	44
2.9.4.4. Satisfação E Equidade.....	44
2.9.5. Tendências Emergentes na Investigação Relacional B2B	44
2.9.5.1 Digitalização das relações B2B.....	45

2.9.5.2. Perspetivas de Rede e Sistemas complexos.....	45
2.9.5.3. Microfundamentos das Relações B2B	46
2.9.5.4. Especificidades do Contexto Nacional	46
2.9.6. Lacunas na investigação e Contributo no presente	47

CAP. III — HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL

3. Hipóteses de Investigação e Modelo Conceptual	50
--	----

CAP. IV — METODOLOGIA

4. Construção do Questionário	53
4.1. Valor Percebido	58
4.2. Qualidade do Produto	60
4.3. Comunicação	62
4.4. Confiança	64
4.5. Compromisso	66
4.6. Atuação de Vendedor	68
4.7. Lealdade do cliente	70

CAP. V — RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1. Caracterização e descrição da amostra	74
5.1.1. Setor de atividade	74
5.1.2. Localização geográfica e Zona de atuação	75
5.1.3. Dimensão da empresa	76
5.1.4. Volume anual de compras de tintas.....	76
5.1.5. Valor Percebido	77
5.1.6. Comunicação.....	78
5.1.7. Confiança	78
5.1.8. Compromisso.....	79
5.1.9. Vendedor	79
5.1.10. Lealdade.....	80
5.1.11. Síntese geral.....	80
5.2. Resultados da análise do PLS-SEM.....	80
5.2.1. Avaliação do modelo de medição – Modelo de medição reflexivo.....	80

5.2.2. Avaliação do modelo estrutural.....	85
5.3. Discussão	92

CAP. VI — CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. Conclusões Principais	100
6.2. Contribuições Teóricas	101
6.2.1. Clarificação da Hierarquia Casual em contextos B2B	101
6.2.2. Reafirmação do Papel Mediador Central da Confiança e Compromisso	102
6.2.3. Posicionamento do VP como Antecedente Proximal do Compromisso	102
6.2.4. Comunicação como Determinante Proximal da Confiança	102
6.2.5. Integração de Perspectivas Comportamentais e Relacionais	103
6.3. Contribuições Empíricas e Aplicadas	103
6.3.1. Mapa Operacional para Gestão de Relacionamentos B2B	103
6.3.2. Quantificação de Elasticidades Relacionais	103
6.3.3 Identificação de Segmentos de Risco	104
6.3.4. Enquadramento para Diferenciação Relacional	104
6.3.5. Contribuição para Investigação Setorial Específica	104
6.4. Limitações da Investigação	104
6.4.1. Limitações do Desenho	104
6.4.2 Limitações da Amostragem	105
6.4.3. Limitações de Operacionalização	106
6.4.4. Limitações Analítica	106
6.5. Linhas de Trabalho Futuro	107
6.5.1. Estudos Longitudinais e Dinâmicos	107
6.5.2 Investigação Díadica e Multi-Informante	107
6.5.3. Desagregação e Especificação do Valor Percebido.....	107
6.5.4. Análise de Heterogeneidade e Contingência	108
6.5.5. Integração de Dados Comportamentais Objetivo	108
6.5.6. Extensão Intersectorial e Intercultural	108
6.6 Implicações Finais e Síntese Conclusiva	108

CAP. VII — REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7. Referências Bibliográficas	111
-------------------------------------	-----

Índice de Tabelas

Tabela I: Revisão de estudos sobre Lealdade do cliente em contexto B2B.....	21
Tabela II: Síntese de estudos sobre valor percebido e Lealdade no B2.....	28
Tabela III: Síntese de estudos sobre a Qualidade do Produto na Lealdade no B2B.....	32
Tabela IV: Estudos relevantes sobre comunicação e Lealdade em contexto B2B.....	36
Tabela V: Estudos relevantes sobre Vendedores e Lealdade no B2B.....	39
Tabela VI: Principais contributos Teóricos para o estudo das Relações B2B e da Lealdade.....	48
Tabela VII: Cargas externas, fiabilidade composta e validade convergente dos construtos.....	81
Tabela VIII: A matriz de Fornell - larcker.....	82
Tabela IX: HTMMT – Heteorotrait – Monotrait ratio.....	83
Tabela X: Cross - Loadings.....	84
Tabela XI: Valores VIF internos.....	86
Tabela XII: Coeficientes Padronizados.....	86
Tabela XIII: Poder explicativo do modelo conceptual.....	87
Tabela XIV: Tamanho do efeito (F2) nas relações do modelo estrutural.....	88
Tabela XV: Previsões a partir das estimativas do modelo PLS.....	90
Tabela XVI : Validação das hipóteses	91

Índice de Figuras

Figura I: Modelo conceptual	50
--	----

1. Introdução

1.1 Contextualização e Relevância do Estudo

Num ambiente empresarial cada vez mais competitivo e digitalizado, a edificação e manutenção de relações comerciais duradouras tornaram-se elementos fundamentais da estratégia de marketing das organizações. No contexto business-to-business (B2B), caracterizado por ciclos de decisão mais longos e interações mais personalizadas, a lealdade dos clientes revela-se um fator crítico para a sustentabilidade e o crescimento empresarial. É neste enquadramento que se insere o presente estudo, cujo objetivo é analisar os fatores que influenciam a lealdade dos clientes no setor das tintas em Portugal — um mercado onde a confiança e o relacionamento com os fornecedores desempenham um papel decisivo e que integra a indústria química nacional, a qual contribui com uma parcela relevante do valor acrescentado bruto da indústria transformadora e, por essa via, para o produto interno bruto português, refletindo a importância económica deste setor no tecido empresarial do país.

O comportamento do cliente, amplamente reconhecido como um dos pilares do sucesso organizacional, assume particular importância em mercados de elevada competitividade, como é o caso do setor das tintas. No âmbito B2B, a lealdade manifesta-se como um fenómeno dinâmico e multidimensional que requer uma abordagem estratégica contínua. De facto, a repetição de compras e a manutenção de vínculos comerciais estáveis exercem impacto direto na rentabilidade e no desempenho sustentado das empresas (Oliver, 1999). Assim, compreender os fatores que influenciam esta lealdade torna-se imprescindível para o delineamento de estratégias eficazes de consolidação da posição de mercado e maximização do desempenho organizacional.

Neste setor específico, a lealdade dos clientes emerge da interação entre múltiplos fatores, incluindo a perceção de qualidade, a imagem da marca, o suporte pós-venda e, de forma transversal, o valor percebido (Zeithaml, 1988; Sweeney & Soutar, 2001). Este último não se limita à qualidade intrínseca do produto, englobando também a experiência de compra, a credibilidade da marca e a capacidade do fornecedor em oferecer soluções adaptadas às necessidades dos clientes. A compreensão das interações entre estes determinantes é essencial para a formulação de estratégias de fidelização eficazes, que garantam a competitividade das empresas no mercado B2B (Kotler & Keller, 2016).

Neste enquadramento, a relevância do presente estudo para a área do marketing

revela-se evidente. Com efeito, ao proporcionar contributos práticos para o reforço da lealdade do cliente, a investigação contribui para a otimização das estratégias organizacionais, particularmente num contexto digital. O marketing digital, através de canais como redes sociais, websites e plataformas de e-commerce, desempenha um papel cada vez mais relevante. Neste cenário, torna-se imperativo compreender como os clientes percecionam as marcas e de que forma estas perceções moldam comportamentos leais (chaffey, 2019; Ryan, 2016). A utilização de ferramentas digitais — nomeadamente, automação, segmentação e análise de dados — potencia a personalização e eficácia das ações de fidelização, alinhando-as com os objetivos estratégicos da organização.

O objetivo central deste estudo consiste em identificar os principais determinantes da lealdade dos clientes empresariais no setor das tintas em Portugal. Para tal, será desenvolvido um modelo conceptual sustentado pela literatura especializada, o qual permitirá testar empiricamente as relações entre as variáveis envolvidas.

A investigação adota uma abordagem quantitativa, recorrendo a um questionário estruturado aplicado a uma amostra de clientes empresariais do setor. Este instrumento foi concebido para captar perceções relativamente aos principais fatores de lealdade. Os dados recolhidos serão analisados com o auxílio do software SPSS, com vista à validação empírica das hipóteses formuladas (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Posteriormente, a modelagem de equações estruturais pelo método Partial Least Squares (PLS-SEM) foi realizada em software especializado, capaz de estimar os parâmetros e validar os constructos do modelo proposto, dada a complexidade dos dados e a necessidade de avaliação rigorosa da fiabilidade e validade das medidas. Essa abordagem metodológica assegura robustez estatística e precisão na validação do modelo delineado.

A presente dissertação estrutura-se em sete capítulos, concebidos de forma lógica e sequencial, de modo a garantir a coerência entre os objetivos, a fundamentação teórica, a metodologia e as conclusões do estudo.

O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico e contextual da investigação, destacando a relevância do tema, os objetivos propostos e as motivações subjacentes à sua realização.

O segundo capítulo desenvolve a contextualização teórica, revisitando os principais conceitos e modelos que sustentam o estudo da lealdade em contexto B2B, e culmina na formulação das hipóteses de investigação e na apresentação do modelo conceptual.

O terceiro capítulo descreve detalhadamente a metodologia adotada, incluindo o processo de construção do questionário, as escalas utilizadas, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas de análise estatística aplicadas.

O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, analisando as relações entre as variáveis do modelo conceptual à luz da literatura e das hipóteses formuladas.

O quinto capítulo sintetiza as principais conclusões do estudo, identifica as suas limitações e propõe recomendações para futuras investigações e implicações práticas para o setor das tintas em Portugal.

Por fim, o sexto e sétimo capítulos incluem, respetivamente, as conclusões gerais e as referências bibliográficas que fundamentam teoricamente o trabalho, assegurando o rigor científico e a transparência metodológica.

1.2 Objetivos da Investigação

Apesar de a lealdade assumir um papel crucial nas dinâmicas do mercado B2B, particularmente em setores de natureza técnica, como é o caso do setor das tintas em Portugal, permanece evidente a escassez de estudos empíricos que analisem de forma aprofundada os fatores subjacentes à fidelização dos clientes neste contexto específico. Esta investigação visa, assim, explorar de que modo elementos como a qualidade do produto, a capacidade de inovação, o compromisso com a sustentabilidade e a eficácia do atendimento ao cliente influenciam a decisão de compra e, por conseguinte, a lealdade à marca.

Neste enquadramento, a questão de investigação que orienta o presente estudo é a seguinte: **quais são os principais determinantes da lealdade dos clientes empresariais no setor das tintas em Portugal?**

1.3 Justificação e a relevância do Estudo

Este estudo foi motivado pela constatação de uma lacuna significativa tanto na literatura académica como na prática empresarial relativamente à lealdade do cliente no setor das tintas em Portugal, particularmente no contexto business-to-business (B2B). De facto, a maior parte das investigações existentes incide predominantemente nos mercados

de consumo final (B2C), deixando setores tecnicamente complexos, como o das tintas, subexplorados. Este setor distingue-se pela predominância de relações comerciais duradouras e intensamente relacionais, aspetos que tornam o seu estudo particularmente pertinente.

Neste enquadramento, a presente investigação assume especial relevância ao oferecer uma análise aprofundada dos fatores que moldam a lealdade dos clientes empresariais, contribuindo assim para o desenvolvimento de estratégias de marketing e fidelização mais eficazes (Kotler & Keller, 2016). Além disso, num ambiente em que a digitalização e a adoção de tecnologias emergentes em marketing se intensificam, a utilização de ferramentas como a automação de marketing, a análise de dados e os sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (Customer Relationship Management – CRM) revela-se fundamental para a personalização das estratégias e o aumento da eficácia das campanhas (Chaffey, 2019; Ryan, 2016). Neste novo paradigma, a lealdade torna-se mais dinâmica, orientada por dados e instrumental para a competitividade sustentada das organizações.

De acordo com Chaffey (2019), este cenário reforça a importância da investigação em marketing relacional, ao mesmo tempo que amplia a discussão sobre a fidelização no domínio B2B. Com efeito, a lealdade em contextos interorganizacionais distingue-se da que ocorre em mercados de consumo final, na medida em que assume uma natureza multifacetada e relacional. Distingue-se, nomeadamente, entre lealdade comportamental – evidenciada por métricas como frequência de compra e duração da relação – e lealdade atitudinal, caracterizada por um compromisso psicológico e uma predisposição para a continuidade relacional, mesmo na presença de alternativas potencialmente mais vantajosas (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007; Rauyrueen & Miller, 2007).

A base teórica que sustenta esta linha de investigação assenta na teoria do marketing relacional, destacando-se a Teoria do Compromisso-Confiança proposta por Morgan e Hunt (1994). Esta teoria postula que a confiança e o compromisso constituem elementos essenciais para o sucesso das relações comerciais B2B, premissa que tem vindo a ser amplamente validada em diferentes setores. Os constructos de confiança, satisfação e compromisso funcionam como mediadores entre os fatores motivadores – como a qualidade do serviço e o valor percebido – e os resultados observáveis da lealdade (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007).

Ao nível metodológico, a investigação empírica nesta área recorre frequentemente a inquéritos transversais junto de decisores organizacionais, utilizando a Modelação de Equações Estruturais (SEM) para testar modelos teóricos complexos e hipóteses de mediação. Estudos como o de Jayawardhena et al. (2007) foram particularmente importantes para a adaptação de métricas de qualidade do serviço ao contexto B2B, incrementando a precisão da avaliação da qualidade relacional. Paralelamente, contribuições como as de Woo e Ennew (2004), que modelam conceitos como cooperação, adaptação e atmosfera relacional, reforçam a robustez conceptual e metodológica deste campo.

Mais recentemente, têm emergido investigações que consideram os impactos da digitalização (Arthur et al., 2023) e das especificidades dos mercados emergentes (Mujianto et al., 2023). Estas abordagens analisam variáveis como a qualidade dos websites, a interação online e a dependência relacional, explorando a sua relação com os resultados de lealdade. Para além disso, os contributos teóricos de Athanasopoulou (2009) e Bardauskaite (2014), sob a forma de revisões sistemáticas, têm sido fundamentais para a consolidação do conhecimento e a definição de agendas futuras de investigação.

Em síntese, a análise da lealdade em contextos B2B é marcada por uma abordagem dual – comportamental e atitudinal – e pela centralidade da qualidade da relação, entendida através dos constructos de confiança e compromisso. A investigação neste domínio caracteriza-se ainda pela adoção de metodologias quantitativas sofisticadas, como a SEM, que permitem capturar de forma rigorosa os mecanismos que sustentam a continuidade e profundidade das relações comerciais entre empresas (Chumpitaz Cáceres & Pappadopoulos, 2007; Woo & Ennew, 2004; Athanasopoulou, 2009).

CAPÍTULO II – CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA

2. Contextualização Teórica

2.1. Introdução

Este capítulo tem como finalidade proporcionar uma contextualização teórica aprofundada, estabelecendo, assim, os alicerces conceituais e os referenciais essenciais que sustentam a presente investigação. Pretende-se, neste enquadramento, explorar os principais conceitos, teorias e modelos que informam a análise da lealdade do cliente, com um enfoque específico no setor das tintas em mercados business-to-business (B2B). A construção desta base teórica constitui um passo fundamental para compreender as dinâmicas que regem as relações interorganizacionais, bem como para identificar os fatores críticos que favorecem a fidelização e retenção de clientes num ambiente empresarial caracterizado por elevada competitividade e transformação constante.

A lealdade do cliente tem sido objeto de extensa investigação no domínio do marketing, assumindo uma importância crescente em virtude da sua correlação direta com a sustentabilidade e o sucesso organizacional a longo prazo. Inicialmente, a investigação sobre este tema adotou uma perspetiva predominantemente comportamental, centrando-se na repetição de compra como principal métrica da fidelidade. Todavia, à medida que o campo evoluiu, surgiram abordagens mais abrangentes que incorporam dimensões emocionais, cognitivas e relacionais, ampliando o entendimento do fenómeno da lealdade (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999). Esta evolução teórica permitiu reconhecer que a lealdade transcende o comportamento de compra repetido, envolvendo um compromisso psicológico sustentado (Eggert & Ulaga, 2002; Zolkiewski et al., 2006).

No setor das tintas, particularmente no contexto B2B, a lealdade do cliente reveste-se de uma complexidade acrescida e assume um carácter eminentemente estratégico (Rauyruen & Miller, 2007). Mais do que a simples escolha reiterada de um fornecedor, esta lealdade manifesta-se por meio de comportamentos proativos, como a recomendação da marca e a resistência a incentivos concorrenciais. Esta expressão multifacetada da fidelidade revela-se determinante para a edificação de relações comerciais duradouras, alicerçadas na confiança mútua, no valor percebido e na satisfação contínua das necessidades dos clientes empresariais.

Assim sendo, esta revisão teórica centra-se na análise dos principais modelos explicativos da lealdade do cliente, com especial atenção para as particularidades do

mercado B2B. Entre os fatores analisados destacam-se: o valor percebido, entendido como a avaliação global do benefício recebido em comparação com os custos incorridos; a qualidade do produto, associada à conformidade, desempenho e consistência das características físicas e técnicas oferecidas; a confiança, que atua como redutor de incerteza e facilitador do compromisso; e o compromisso, conceptualizado como a intenção sustentada de manter uma relação comercial estável e mutuamente vantajosa (Morgan & Hunt, 1994; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006). Estes fatores são discutidos de forma integrada, reconhecendo-se a sua interdependência e o papel estrutural que desempenham na formação e consolidação da lealdade empresarial.

Finalmente, o capítulo insere-se num esforço mais vasto de contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a lealdade do cliente no setor das tintas, recorrendo a um corpo teórico robusto e atualizado. Esta fundamentação conceptual será determinante para orientar as fases subsequentes da investigação, nomeadamente a análise empírica, e fornecerá bases sólidas para a formulação de estratégias de marketing orientadas para a fidelização, com impacto direto na competitividade das empresas do setor.

2.2. Conceito de Lealdade do Cliente

A lealdade do cliente pode ser definida como a preferência continuada e o compromisso do cliente para com uma marca ou fornecedor, manifestada através de comportamentos repetidos de compra e atitudes positivas (Dick & Basu, 1994). Estes autores distinguem duas dimensões principais da lealdade: a comportamental, que envolve a repetição da compra, e a atitudinal, que representa a intenção e o compromisso do cliente. Oliver (1999) propõe uma abordagem em fases para a lealdade, começando pela lealdade cognitiva, passando pela afetiva, e culminando na lealdade de compromisso, onde o cliente desenvolve uma ligação emocional e um compromisso duradouro com a marca.

A lealdade do cliente tem sido amplamente estudada no contexto B2B, sendo definida e explicada por diferentes autores que destacam variáveis essenciais para a sua compreensão. Dick e Basu (1994) apresentam a lealdade como um fenómeno que integra componentes comportamentais e atitudinais, onde o comportamento de recompra é acompanhado por uma atitude positiva relativamente à marca ou fornecedor. Oliver (1999) conceptualiza a lealdade como um processo progressivo que envolve o

compromisso cognitivo, afetivo e conativo do cliente, evoluindo desde o reconhecimento inicial até à ligação emocional profunda.

No âmbito do marketing relacional B2B, Morgan e Hunt (1994) enfatizam que a lealdade se fundamenta na confiança e no compromisso, sustentando que estes elementos são cruciais para o desenvolvimento de relações duradouras entre empresas. Chumpitaz Cáceres e Papatoidamis (2007) reforçam esta visão, acrescentando que o valor percebido e a qualidade do relacionamento são fatores determinantes da intenção de recompra e da recomendação, componentes-chave da lealdade.

Estudos específicos como o de Čater e Čater (2009), centrados no setor tecnológico, indicam que a satisfação do cliente media o efeito da qualidade do produto e serviço na lealdade, evidenciando a importância da experiência do cliente no contexto B2B. Lam et. al. (2004) aprofundam esta abordagem ao destacar que diferentes dimensões do valor percebido — funcional, social e emocional — influenciam a lealdade de forma distinta, refletindo a complexidade da decisão de compra em ambientes empresariais.

Mais recentemente, estudos como os de Mohamed Ali (2020) e Sharma (2022) confirmam que a confiança, o valor percebido, o compromisso e a equidade são preditores fortes e essenciais da lealdade do cliente em contexto B2B. Estes trabalhos, que combinam revisões teóricas com análises empíricas, evidenciam que a manutenção da lealdade requer uma abordagem multidimensional, onde aspectos emocionais, relacionais e racionais interagem para garantir a retenção e satisfação dos clientes empresariais.

Assim, a Tabela I apresenta uma síntese destes estudos, destacando as definições de lealdade, o contexto aplicado, as principais variáveis analisadas, a metodologia utilizada e as conclusões principais obtidas, oferecendo uma visão integrada das principais contribuições académicas sobre a lealdade do cliente em ambientes B2B.

Tabela I – Revisão de estudos sobre lealdade do cliente em contexto B2B

Autor(es)	Definição de Lealdade	Contexto / Setor	Principais Variáveis / Antecedentes	Metodologia	Conclusões Principais
Dick & Basu (1994)	Lealdade comportamental e atitudinal	Geral (B2B e B2C)	Comportamento de recompra; atitude positiva	Revisão teórica	Lealdade envolve comportamento e atitude; base para estudos futuros
Oliver (1999)	Processo progressivo da lealdade	Geral	Compromisso cognitivo, afetivo e conativo	Revisão e conceptualização	Lealdade evolui desde o conhecimento até o compromisso emocional
Morgan & Hunt (1994)	Confiança e compromisso como base da lealdade	B2B, marketing relacional	Confiança, compromisso, satisfação	Estudo empírico, survey	Relações baseadas em confiança e compromisso promovem lealdade
Chumpitaz Cáceres & Papparoidamis (2007)	Lealdade como intenção de recompra e recomendação	B2B (diversos setores)	Qualidade do relacionamento, valor percebido	Estudo quantitativo	Valor percebido e relacionamento impactam a intenção de lealdade
Čater & Čater (2009)	Lealdade como comportamento de recompra	B2B (tecnologia)	Satisfação, qualidade do produto e serviço	Survey e análise estatística	Satisfação medita o efeito da qualidade na lealdade
Lam et al. (2004)	Lealdade baseada no valor percebido	B2B (indústria)	Valor funcional, social e emocional	Estudo quantitativo	Diferentes tipos de valor influenciam a lealdade de forma distinta
Mohamed Ali (2020)	Lealdade comportamental e atitudinal	B2B (diversos setores)	Confiança, valor percebido, compromisso	Survey e modelação estatística	Confiança e valor são fortes preditores da lealdade
Sharma (2021)	Lealdade como resultado da satisfação e valor	B2B (vários setores)	Satisfação, valor percebido, equidade	Revisão sistemática e estudo empírico	Valor e equidade são essenciais para manter a lealdade no B2B

2.3. A Lealdade em Contexto B2B

Nos contextos business-to-business (B2B), a lealdade dos clientes assume contornos substancialmente distintos daqueles observados no business-to-consumer (B2C), refletindo a maior complexidade, formalidade e natureza relacional que caracterizam as transações comerciais entre organizações. Ao contrário dos consumidores individuais, os clientes empresariais tendem a basear as suas decisões em contratos formais, especificações técnicas e critérios rigorosos de desempenho, o que implica uma tomada de decisão mais racional, estruturada e multidimensional. Neste enquadramento, torna-se imperativo adotar uma abordagem analítica abrangente e ajustada às particularidades do setor para compreender adequadamente os determinantes da lealdade neste domínio.

De acordo com Rauyrueen e Miller (2007), a qualidade do relacionamento configura-se como um dos principais preditores da lealdade nos mercados B2B, sendo operacionalizada através de dimensões como a confiança, o compromisso relacional e a satisfação do cliente. Estes autores sustentam que a lealdade ultrapassa a mera intenção de recompra, resultando, antes, de relações comerciais de longo prazo fundadas em interações recorrentes, credibilidade do fornecedor e perceções de benefício mútuo. A confiança, neste contexto, emerge como um fator essencial, uma vez que contribui para mitigar a perceção de risco associada às decisões de compra, particularmente em setores técnicos e industriais. Por sua vez, o compromisso traduz-se na predisposição para manter a relação comercial a longo prazo, mesmo perante propostas concorrenciais atrativas.

Paralelamente, Eggert e Ulaga (2002) argumentam que, no contexto B2B, a perceção de valor poderá, em certos casos, assumir um papel preditivo mais relevante do que a própria satisfação. Segundo os autores, os clientes empresariais avaliam o valor da relação com o fornecedor com base numa análise custo-benefício, que inclui dimensões funcionais, técnicas e económicas. Isto significa que a decisão de continuidade ou substituição de um fornecedor não se restringe a experiências anteriores, mas antes a uma avaliação contínua de utilidade e retorno sobre o investimento. Esta racionalidade inerente à lealdade empresarial evidencia que o fator preço, isoladamente, raramente é suficiente

para assegurar a fidelização; torna-se, portanto, essencial desenvolver propostas de valor integradas que apórtem vantagens concretas ao negócio do cliente.

Mais recentemente, Sharma (2022) reforça esta perspetiva ao demonstrar que a lealdade em mercados B2B é fortemente influenciada por um conjunto de antecedentes que inclui o valor percebido, a equidade e a satisfação. O autor sublinha ainda que fatores relacionais e sociais, tais como a personalização do serviço, a capacidade de resposta e o suporte técnico, desempenham um papel crítico na manutenção de relações comerciais duradouras com os clientes empresariais.

No setor das tintas em Portugal, estas dinâmicas adquirem uma relevância particular. Trata-se de um mercado caracterizado por ciclos de compra regulares, volumes de transação elevados e uma forte dependência da qualidade do serviço prestado — desde a entrega atempada até ao apoio técnico pós-venda —, fatores que podem ser determinantes para a continuidade das relações comerciais. A lealdade neste setor constrói-se, frequentemente, ao longo de vários anos, exigindo uma performance consistente e uma comunicação eficaz entre as partes envolvidas. Consequentemente, torna-se crucial investir continuamente na criação de valor percebido, não apenas através da oferta de produtos, mas também por meio da experiência relacional e do serviço global prestado.

Em suma, compreender os determinantes da lealdade em contextos B2B — com especial destaque para a confiança, o compromisso, a satisfação e o valor percebido — é essencial para delinear estratégias eficazes de retenção de clientes e promover um crescimento sustentável. Estes fatores devem ser entendidos como elementos interdependentes de um modelo relacional complexo, em que cada interação entre fornecedor e cliente contribui para reforçar ou enfraquecer a solidez do vínculo comercial estabelecido.

2.4. Valor Percebido e Lealdade

A relação entre o valor percebido e a lealdade do cliente em contextos business-to-business (B2B) tem sido amplamente explorada na literatura de marketing industrial ao longo das duas últimas décadas. Esta corrente investigativa parte do reconhecimento de que as decisões de compra

organizacionais são, em larga medida, orientadas por uma lógica mais racional, relacional e estratégica do que aquelas observadas em mercados de consumo (Eggert & Ulaga, 2002). Estes autores, considerados pioneiros no campo, demonstraram empiricamente que o valor percebido constitui uma construção distinta da satisfação, ainda que estreitamente interligada, influenciando ambas, de forma significativa, as intenções de recompra. Este modelo teórico foi posteriormente enriquecido por Lam et al. (2004), os quais introduziram a variável dos custos de mudança, sublinhando que a lealdade não depende apenas de avaliações positivas, mas também de barreiras contextuais que dificultam a dissolução da relação comercial.

Em desenvolvimentos subsequentes, vários investigadores passaram a abordar o valor percebido de forma mais detalhada, analisando separadamente suas diversas dimensões, como benefícios funcionais, emocionais e econômicos, para entender melhor os fatores que influenciam a percepção do cliente. Por exemplo, Olaru et. al. (2008) aplicaram uma abordagem ancorada na teoria benefício-sacrifício, evidenciando que tanto a intenção de recompra quanto o passa-palavra positivo são fortemente condicionados pela avaliação subjetiva do valor total da relação. De modo complementar, Zolkiewski et al. (2006) alargaram o conceito de valor, incluindo não apenas atributos técnicos e econômicos, mas também aspetos reputacionais e de personalização, demonstrando que o valor atua predominantemente como um antecedente indireto da lealdade, mediado por fatores como a confiança e o compromisso.

A perspetiva multidimensional do valor percebido foi reforçada por Tyler et al. (2007), que defenderam a adoção de modelos formativos compostos por diversas dimensões — incluindo a qualidade técnica, a eficácia do serviço e o suporte relacional — superando, assim, a abordagem unidimensional tradicional. Gil-Saura et al. (2009) corroboraram esta visão, sustentando que o compromisso é o mediador mais forte na relação entre valor e lealdade, sendo ele próprio precedido pela confiança, o que sugere uma cadeia de efeitos mediada com elevada complexidade. Esta mesma estrutura foi observada por Lewin et al. (2008), que, com base em dados oriundos de 42 países, confirmaram a importância de fatores como o desempenho relacional, a eficiência operacional e os custos de troca como preditores críticos do compromisso e da intenção de continuidade relacional.

No setor de fabrico, Čater e Čater (2009) analisaram a cadeia valor-satisfação-lealdade, concluindo que fatores como o know-how técnico, a fiabilidade nas entregas e a qualidade da interação interpessoal superam, em importância, o fator preço, o que desafia as abordagens centradas exclusivamente em métricas financeiras. Esta abordagem relacional foi aprofundada por Zietsman et al. (2020), que propuseram a distinção entre lealdade atitudinal — expressa por afeto, compromisso e defesa — e lealdade comportamental — traduzida em recompra e continuidade. Estes autores argumentam que o valor influencia ambas as formas de lealdade, sendo esse efeito mediado por diferentes tipologias de satisfação, económica e não económica.

Dada a crescente complexidade dos modelos relacionais, Steiner e Brandhoff (2021) introduziram a análise configuracional (*fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis*), revelando que determinadas combinações de orientação ao cliente, inovação e influência do fornecedor estão associadas a níveis elevados de lealdade comportamental. Este estudo destaca, assim, as limitações dos modelos lineares clássicos na captação dos efeitos sinérgicos que caracterizam os relacionamentos contemporâneos em B2B.

Em contextos de alta tecnologia, Sharma (2022) demonstrou que os componentes técnicos do valor da relação são preditores mais fortes da lealdade comportamental, ao passo que os elementos de índole social tendem a influenciar a lealdade atitudinal, novamente de forma mediada pela satisfação. Esta dualidade foi igualmente evidenciada por Luu et al. (2016), que distinguiram entre o valor do processo — centrado nas interações contínuas — e o valor do resultado — relativo à entrega final —, revelando efeitos diferenciados sobre o envolvimento relacional e os comportamentos de defesa.

Ramaseshan et al. (2013) abordaram o conceito de equidade como componente estruturante da perceção de valor, sugerindo que tanto a equidade relacional quanto a equidade do serviço funcionam como antecedentes da confiança, a qual, por sua vez, condiciona fortemente a lealdade. Numa linha semelhante, Yoo e Kim (2016) demonstraram que, em relações de fornecimento, os benefícios percebidos têm um impacto significativo na participação na carteira, esta última entendida como uma medida robusta da lealdade comportamental. Neste estudo, a duração da relação revelou-se um moderador

relevante, reforçando o caráter dinâmico da fidelização em contextos organizacionais.

O estudo de (Callarisa Fiol et al., 2011) introduziu dimensões emocionais e sociais na conceptualização do valor percebido, evidenciando que estas formas simbólicas de valor são decisivas na promoção da lealdade discricionária, sobretudo em contextos industriais densamente interligados. Esta superioridade dos modelos multidimensionais foi empiricamente validada por Ruiz-Martinez et al. (2019), que demonstraram a sua maior capacidade preditiva face a abordagens unidimensionais, sobretudo no que respeita à explicação da satisfação e da lealdade em redes de retalho B2B.

Em setores distintos, Gao e Ahn (2023) analisaram o franchising e concluíram que o valor percebido influencia tanto a disposição para pagar um prémio como as intenções de recomendação. Este estudo evidenciou ainda variações significativas entre segmentos demográficos, como género e idade, sugerindo que a resposta ao valor não é homogénea entre os clientes empresariais.

No setor dos equipamentos de saúde, Rinenggo et al. (2024) reforçaram o papel mediador da confiança na relação entre valor percebido e lealdade, tendo verificado que os custos de mudança não exercem influência significativa — o que contraria alguns pressupostos clássicos da literatura. Em consonância com esta desconstrução, Samudro et al. (2018), numa revisão centrada na indústria química, sublinharam que o valor social e relacional, bem como os custos de troca, atuam como antecedentes paralelos da lealdade, defendendo uma perspetiva mais integradora e menos sequencial sobre os mecanismos subjacentes.

A nível funcional e relacional, Khan (2010) confirmou que variáveis como o preço, a confiança e a comunicação influenciam os comportamentos de lealdade, sendo esta relação mediada pelo compromisso e pela satisfação. De forma semelhante, Rajamani et al. (2012) argumentaram que a competência estratégica do fornecedor e a cocriação de valor constituem fatores-chave na promoção da lealdade, exercendo essa influência através do canal da satisfação.

Em síntese, o corpo de literatura analisado sustenta inequivocamente que o valor percebido — particularmente quando conceptualizado como uma

entidade multidimensional — representa um dos preditores mais robustos da lealdade em contextos B2B. No entanto, a consistência empírica da cadeia causal valor → satisfação → lealdade permanece dependente de diversos fatores contingenciais, nomeadamente a duração da relação, o setor de atividade, os custos de mudança e a eficácia da comunicação. Apesar da maturidade teórica já alcançada por esta linha investigativa, persiste a necessidade de abordagens longitudinais, modelos integrativos e metodologias configuracionais que consigam captar com rigor a riqueza contextual das interações organizacionais. A Tabela 2 sistematiza os estudos-chave sobre a relação entre valor percebido e lealdade no B2B, destacando as respetivas construções teóricas, metodologias aplicadas e principais conclusões, reforçando, assim, a robustez empírica do modelo mediado e a sofisticação crescente das abordagens analíticas contemporâneas.

Tabela II – Síntese de Estudos sobre Valor Percebido e Lealdade no B2B

Autor(es) e Ano	Dimensões de Valor Percebido	Tipo de Lealdade	Metodologia / Contexto	Conclusões Principais
Eggert & Ulaga (2002)	Funcional, relacional	Comportamental	SEM, Alemanha, compras industriais	Valor influencia diretamente e via satisfação
Lam et al. (2004)	Valor + custos de troca	Não especificada	SEM, serviços B2B	Confirma mediação da satisfação
Olaru et al. (2008)	Benefícios/sacrifício	Intenção de recompra/defesa	SEM, serviços I&D, Austrália	Valor impulsiona diretamente ambas as intenções
Zolkiewski et al. (2006)	Multidimensional	Expansão, retenção	CFA + inquérito, EUA	Valor → confiança → compromisso → lealdade
Tyler et al. (2007),	Formativo, 6 dimensões	Recompra	PLS-SEM, Reino Unido	Modelo formativo supera abordagem unidimensional
Gil-Saura et al. (2009)	Relação: valor, confiança, etc.	Intenção lealdade	SEM, indústria, Espanha	Compromisso medeia confiança → lealdade
Barry & Terry (2008)	Eficiência, custo, fiabilidade	Intenções	SEM, 42 países	Confirma impacto da confiança e custo de troca
Čater & Čater (2009)	Técnica, relacional, preço	Atitudinal + comportamental	SEM, fabrico	Valor social/emocional impulsiona mais que preço
Zietsman et al. (2020)	Unidimensional + satisfação	Ambas	SEM, banca, África do Sul	Lealdade atitudinal precede a comportamental
Steiner & Brandhoff (2020)	Inovação, orientação cliente	Participação, rentabilidade	fsQCA, engenharia mecânica	Percursos não lineares para lealdade comportamental
Sharma (2022)	Técnica, social	Ambas	SEM, alta tecnologia, Índia	Valor técnico → comportamental; social → atitudinal
Luu et al. (2016)	Processo + resultado	Ambas	PLS-SEM, logística, Vietname	Ambas as dimensões afetam vínculo relacional
Ramaseshan et al. (2013)	Valor relacional, equidade	Ambas (via confiança)	SEM, serviços, Austrália	Confiança como mediador principal
Yoo & Kim (2016)	Benefícios/custos	Participação no negócio	SEM, sourcing B2B	Benefícios impulsionam valor → lealdade
Callarisa Fiol et al. (2011)	Racional, emocional, social	Discricionária	SEM, cerâmica, Espanha	Valor emocional/social crítico para lealdade
Ruiz-Martinez et al. (2019)	Uni vs. multidimensional	Não especificada	PLS-SEM, retalho B2B, Espanha	Multidimensional explica melhor a lealdade
Gao & Ahn (2023)	Preço, personalização, recompensas	Referência, prémio	PLS-SEM, franchising, EUA	Valor aumenta nomeação e preço-premium
Rinenggo et al. (2024)	Qualidade, preço, benefícios	Não especificada	SEM-PLS, saúde, Indonésia	Valor medeia confiança → lealdade
Samudro et al. (2018)	Benefícios sociais, custos	Ambas	Revisão B2B, indústria química	Valor e laços sociais preveem lealdade
Khan (2010)	Funcional e relacional	Repetição, defesa	SEM, contexto misto	Valor relacional → confiança/compromisso → lealdade

2.5. A Qualidade do Produto e a Lealdade no B2B

A qualidade do produto representa um dos pilares essenciais da lealdade do cliente em ambientes business-to-business (B2B), funcionando simultaneamente como fator diferenciador no plano competitivo e como elemento estruturante na edificação de relações comerciais sustentadas. A especificidade das relações B2B — caracterizadas por ciclos de decisão mais prolongados, transações de elevado valor e maior complexidade na gestão dos stakeholders envolvidos — confere à qualidade do produto um papel particularmente relevante no fortalecimento da confiança, na sustentação da satisfação contínua e na promoção de comportamentos leais por parte dos clientes (Čater & Čater, 2009; Čater & Čater, 2010; Sadeghi et al., 2014). De acordo com a abordagem conceptual proposta por Čater e Čater (2010), a qualidade do produto constitui um fator determinante para o compromisso relacional, configurando-se como fundamento indispensável à construção de lealdade em contextos industriais marcados por elevada complexidade.

Nos mercados industriais, a qualidade do produto transcende os atributos tangíveis ou diretamente observáveis. Na verdade, assume uma configuração multidimensional que integra critérios técnicos, como a conformidade com especificações, a fiabilidade, o desempenho funcional, a durabilidade, a facilidade de manutenção, bem como — mais recentemente — a compatibilidade tecnológica e os requisitos de sustentabilidade. Estes atributos, avaliados segundo padrões objetivos pelos decisores organizacionais, tornam-se critérios cruciais para a continuidade das relações comerciais (Sharma, 2022).

A literatura empírica produzida nas duas últimas décadas tem procurado, de forma sistemática, clarificar o impacto da qualidade do produto sobre a lealdade dos clientes empresariais, distinguindo entre lealdade comportamental — expressa em padrões como a recompra, a renovação contratual e a quota de carteira — e lealdade atitudinal — manifesta no compromisso afetivo com o fornecedor, na preferência declarada e na predisposição para recomendar. Com base num modelo de equações estruturais, Sadeghi et al. (2014) demonstraram que a qualidade do produto exerce efeitos diretos sobre ambas as formas de lealdade, mas também efeitos indiretos mediados pela satisfação do cliente. Este estudo reveste-se de particular interesse por ter conseguido isolar empiricamente o impacto da qualidade do produto, distinguindo-o de outras dimensões relacionais frequentemente agregadas em estudos anteriores.

Do ponto de vista teórico, Zolkiewski et al. (2006) introduziram o conceito de “valor da relação”, o qual incorpora dimensões como a qualidade do produto, do serviço e do relacionamento interpessoal. Estes autores argumentam que o valor percebido funciona como antecedente da satisfação e do compromisso, sendo estes, por sua vez, preditores da lealdade. No entanto, reconhecendo as limitações associadas à agregação de diferentes dimensões num único constructo, investigações subsequentes procuraram desagregar os efeitos da qualidade técnica.

De forma convergente, Sharma (2022), ao estudar o setor de alta tecnologia B2B na Índia, evidenciou que os atributos técnicos — designadamente o desempenho, a estabilidade e a conformidade — constituem os principais determinantes da lealdade comportamental, superando os fatores de natureza social ou relacional. Este estudo introduz uma diferenciação analítica relevante entre o valor técnico e o valor social, demonstrando que o primeiro tem maior capacidade explicativa no que diz respeito a comportamentos de recompra efetivos.

Apesar da robustez dos resultados empíricos acumulados, subsistem limitações metodológicas significativas que restringem a generalização das conclusões. De acordo com Tolmay e Venter (2017) e Ruiz-Martinez et al. (2018), a maioria dos estudos ainda se baseia em dados transversais, com recurso a instrumentos de auto-relato que captam perceções subjetivas dos decisores organizacionais. A ausência de métricas objetivas — como volumes reais de compra, quotas de carteira ou taxas de retenção — levanta dúvidas quanto à validade externa das inferências. Acresce que as amostras são frequentemente restritas a setores ou geografias específicas, o que dificulta a extrapolação dos resultados para outros contextos organizacionais.

Não obstante estas limitações, a literatura revela um consenso alargado quanto ao papel da qualidade do produto enquanto determinante fulcral da lealdade, sobretudo quando considerada em articulação com variáveis mediadoras como a satisfação, a confiança e o valor percebido. A evidência empírica acumulada demonstra de forma clara que melhorias sistemáticas e mensuráveis na qualidade técnica dos produtos se traduzem numa maior probabilidade de recompra, numa menor sensibilidade ao fator preço e num envolvimento relacional mais profundo entre cliente e fornecedor.

Para os profissionais de marketing e gestores operando em contextos B2B, esta evidência aponta para a necessidade de implementar estratégias de qualidade como vetor central da fidelização. Investir em sistemas de controlo de qualidade rigorosos, alinhados

com as expectativas dos clientes empresariais, não só potencia a performance técnica dos produtos, como também reforça a posição competitiva do fornecedor na carteira do cliente. Neste sentido, a gestão da qualidade assume um papel estratégico, deixando de ser apenas uma função operacional para se constituir como mecanismo de retenção e desenvolvimento relacional.

Em síntese, a qualidade do produto emerge como um dos principais determinantes da lealdade em ambientes B2B, influenciando simultaneamente dimensões comportamentais e atitudinais. A sua atuação é multifacetada e manifesta-se através de múltiplos mecanismos, que vão desde a conformidade técnica até à consolidação de perceções de valor e confiança. A compreensão desta relação, nas suas diversas nuances, revela-se essencial tanto para a investigação académica como para o delineamento de políticas comerciais eficazes e sustentáveis. A Tabela III sintetiza os principais estudos que abordam a influência da qualidade do produto na lealdade em contextos B2B, destacando os respetivos enquadramentos teóricos, metodologias empregues e conclusões centrais.

Tabela III – Síntese de Estudos sobre a Qualidade do Produto na Lealdade no B2B

Autores	Tipo de Estudo	Setor	Principais Conclusões
Čater & Čater (2010)	Conceptual/ teórico	Fabrico B2B	A qualidade do produto é determinante para o compromisso relacional e a lealdade.
Čater & Čater (2009)	Empírico (SEM)	Fabricação	Qualidade do produto exerce efeito direto na lealdade comportamental.
Sadeghi et al. (2014)	Empírico (SEM)	Vários setores industriais	A qualidade do produto afeta diretamente e indiretamente (via satisfação) a lealdade.
Ulaga & Eggert (2006)	Métodos mistos	Fabrico (EUA)	O valor da relação — incluindo a qualidade do produto — influencia satisfação e lealdade.
Kuniasih & Setiyaningrum (2023)	Empírico (PLS-SEM)	Petróleo e gás B2B	A qualidade do produto tem impacto direto superior ao da qualidade do serviço.
Sharma (2022)	Empírico (SEM)	Alta tecnologia B2B	O valor técnico (qualidade) é o principal determinante da lealdade comportamental.
Sofnia & Paramarta (2019)	Empírico	B2B (vários setores)	A qualidade percebida influencia positivamente a satisfação e a lealdade.
Tolmay & Venter (2017)	Empírico (análise de percursos)	Automóvel	A interação pessoal tem mais impacto que a qualidade do produto na lealdade.
Ruiz-Martinez et al. (2018)	Empírico (PLS)	Mobiliário/Retail	O valor percebido (incluindo qualidade) aumenta a probabilidade de fidelização.
Ruiz-Molina et al. (2011)	Empírico (PLS)	Agências de viagens	O valor da relação influencia a orientação de longo prazo do cliente.
Widiastuti (2024)	Empírico	Vários setores	Qualidade do produto, do serviço e confiança são preditores diretos da lealdade.

2.6. A Influência da Comunicação na Lealdade

A lealdade dos clientes em mercados business-to-business (B2B) encontra-se fortemente condicionada pela qualidade das interações comunicacionais entre as organizações envolvidas, sendo esta variável reconhecida como catalisadora de confiança, compromisso, satisfação e, por conseguinte, lealdade (Duncan & Moriarty, 1998; Grönroos, 1994; Gilliland & Johnston, 1997). De facto, a literatura académica tem vindo a enfatizar o papel da comunicação como mecanismo mediador na construção de relações comerciais duradouras, salientando que a forma, o conteúdo e a frequência das mensagens trocadas entre parceiros influenciam diretamente as perceções de valor e de justiça relacional. Neste sentido, a comunicação é entendida não apenas como uma variável tática, mas como um recurso relacional que sustenta a continuidade e a qualidade dos laços interorganizacionais ao longo do tempo.

Num contexto B2B cada vez mais influenciado pela complexidade transaccional, pela transformação digital e pela sofisticação crescente das exigências dos clientes, a comunicação ultrapassa a mera função de transmissão de informação, assumindo-se como uma competência relacional de natureza estratégica. A investigação recente tem, neste âmbito, privilegiado a análise de atributos comunicacionais específicos — como a riqueza do canal, a sincronicidade, a personalização, a clareza e a consistência — e a forma como estes interagem para reforçar os laços interorganizacionais (Palmatier et al., 2006; Finne & Grönroos, 2009). Adicionalmente, discute-se o papel da transparência, da capacidade de resposta e da proatividade comunicacional na redução da incerteza, na gestão de conflitos e na criação de expectativas realistas quanto ao desempenho futuro da relação.

Entre os enquadramentos teóricos mais influentes, destaca-se a Teoria do Compromisso-Confiança proposta por Morgan e Hunt (1994), que estabelece a confiança e o compromisso como os principais mediadores do sucesso relacional. Segundo os autores, uma comunicação eficaz — caracterizada por abertura, frequência, relevância e honestidade — constitui pré-condição para o desenvolvimento e a manutenção de relações duradouras. Assim, ambientes comunicacionais transparentes tendem a fomentar maior confiança entre os parceiros comerciais, o que, por sua vez, promove níveis acrescidos de compromisso e de lealdade (Morgan & Hunt, 1994; Lindberg-Repo & Grönroos, 2004). A ausência de comunicação ou a presença de mensagens ambíguas pode, inversamente, gerar perceções de risco, desalinhamento e oportunismo, enfraquecendo a qualidade do vínculo relacional.

Complementarmente, a abordagem processual de Grönroos (1994) e o modelo de marketing centrado na comunicação de Duncan e Moriarty (1998) reforçam a importância de um diálogo contínuo, ajustado às diferentes fases do ciclo de vida da relação. Nesta perspectiva, reconhece-se que os vários estágios relacionais requerem abordagens comunicacionais diferenciadas, sendo que a fase inicial é crítica para o estabelecimento da confiança, enquanto a fase de manutenção é determinante para a consolidação do compromisso e para a gestão de eventuais episódios de insatisfação (Ballantyne, 2004). A comunicação desempenha ainda um papel relevante nas fases de renovação ou de recuperação da relação, permitindo renegociar expectativas, redefinir termos de colaboração e prevenir a dissolução do vínculo interorganizacional.

Os contributos empíricos têm corroborado estas formulações teóricas, alargando o entendimento sobre as ligações entre comunicação e lealdade. Hänninen e Karjaluoto (2017), por exemplo, demonstraram que a eficácia da comunicação de marketing — nomeadamente através de canais digitais personalizados — medeia a relação entre o valor percebido e a lealdade do cliente, evidenciando que a forma como a informação é apresentada e contextualizada influencia a disposição dos clientes para manterem a relação. De forma convergente, Veloso Ribeiro et al. (2023), ao analisar o setor das máquinas industriais, identificaram que a diversidade e qualidade dos pontos de contacto comunicacionais fortalecem tanto a confiança como o compromisso interorganizacional, sugerindo que estratégias de comunicação multicanal coerentes potenciam interações mais ricas e relacionamentos mais resilientes.

Outros estudos recentes acrescentam novas dimensões à discussão, incorporando o papel das tecnologias digitais e das plataformas colaborativas. Sashi (2021) salienta a importância do envolvimento digital nas redes empresariais como estímulo à cocriação de valor, defendendo que a interação contínua em ambientes online favorece a participação ativa dos clientes e a construção de experiências relacionais mais significativas. Na mesma linha, Corsaro e Murtarelli (2024) exploram as esferas digitais colaborativas, demonstrando como a comunicação contribui para a geração de valor conjunto em economias de partilha, através da troca de conhecimento, da coordenação de atividades e do reforço de normas relacionais partilhadas. Por sua vez, Olkkonen et al. (2000) destacam a relevância da comunicação interpessoal e dialógica na construção de conhecimento partilhado e na consolidação da confiança relacional em redes B2B, evidenciando que as interações face a face e os contactos informais continuam a desempenhar um papel crucial mesmo em ambientes tecnologicamente mediado.

Apesar destes avanços, persistem lacunas significativas na literatura, que justificam a continuação da investigação sobre o tema. Uma parte substancial dos estudos continua a tratar os efeitos da comunicação de forma indireta, sem recorrer a modelos integrativos que considerem simultaneamente múltiplos atributos comunicacionais e os seus impactos combinados sobre os constructos relacionais, como a confiança, o compromisso, a satisfação e a lealdade. Acresce que fatores contextuais, como a maturidade da relação, a natureza do setor de atividade, a intensidade competitiva ou a integração de tecnologias emergentes (por exemplo, inteligência artificial e automatização de marketing), continuam frequentemente a ser negligenciados enquanto moderadores teóricos relevantes, limitando a generalização dos resultados a diferentes contextos B2B.

Consequentemente, para uma compreensão plena dos determinantes da lealdade em contextos B2B, torna-se necessário integrar a comunicação como variável central — tanto enquanto antecedente direto da confiança e do compromisso, como enquanto moderador das suas relações com a lealdade. Esta análise deverá contemplar não apenas os canais utilizados, mas também a perceção de qualidade comunicacional, a capacidade adaptativa face ao contexto, o grau de alinhamento com os objetivos estratégicos da relação e a forma como as organizações gerem a coerência entre mensagens, comportamentos e desempenho efetivo. A incorporação destas dimensões permitirá desenvolver modelos mais robustos e sensíveis às especificidades setoriais, aproximando a investigação da complexidade das práticas de comunicação observadas na realidade empresarial.

Para consolidar os principais contributos teóricos e empíricos que elucidam o papel da comunicação na construção da lealdade em mercados B2B, apresenta-se, de seguida, a Tabela . Esta sintetiza os estudos mais relevantes identificados na literatura especializada, destacando os respetivos enquadramentos metodológicos, os setores analisados e as principais conclusões quanto à influência das práticas comunicacionais nas relações interorganizacionais, fornecendo assim uma base estruturada para o desenvolvimento do modelo conceptual desta investigação.

Tabela IV – Estudos Relevantes sobre Comunicação e Lealdade em Contexto B2B

Autor(es) e Ano	Tipo de Comunicação	Resultados Relacionais Abordados	Metodologia/Contexto
Morgan & Hunt (1994)	Comunicação relacional	Confiança, Compromisso, Lealdade	Modelo teórico-conceitual / Marketing relacional
Duncan & Moriarty (1998)	Comunicação baseada na relação	Confiança, Compromisso, Satisfação	Modelo conceptual integrativo
Grönroos (1994)	Comunicação processual e de valor	Valor relacional, Diálogo relacional	Perspetiva teórica processual
Hänninen & Karjaluoto (2017)	Comunicação digital e personalizada	Lealdade, Valor Percebido	Estudo empírico com SEM
Ribeiro et al. (2023)	Comunicação multicanal	Confiança, Compromisso	Estudo de caso no setor industrial
Sashi (2021)	Comunicação digital colaborativa	Cocriação de valor, Engagement	Estrutura teórica em redes B2B
Corsaro & Murtarelli (2024)	Comunicação em esferas digitais	Valor colaborativo, Comunicação eficaz	Entrevistas qualitativas na indústria B2B
Palmatier et al. (2006)	Comunicação relacional e social	Confiança, Compromisso, Desempenho	Meta-análise em contexto B2B
Ballantyne (2004)	Diálogo interpessoal	Confiança, Aprendizagem conjunta	Modelo teórico de relacionamento B2B
Olkkonen et al. (2000)	Comunicação em redes	Interação, Confiança, Continuidade	Abordagem conceptual em redes empresariais
Gilliland & Johnston (1997)	Comunicação de marketing B2B	Efeitos de comunicação, Performance	Modelo teórico preliminar
Finne & Grönroos (2009)	Comunicação relacional bidirecional	Cocriação de valor, Envolvimento	Reconceptualização teórica da IMC
Lindberg-Repo (2001)	Comunicação estratégica e confiança	Alinhamento estratégico, Confiança	Abordagem conceptual (Tese de doutoramento)

Nota: A coluna “Metodologia/Contexto” indica, para cada estudo, o tipo de abordagem metodológica utilizada (teórica, empírica, qualitativa, quantitativa, estudo de caso, etc.) e o enquadramento específico em que foi conduzido (por exemplo: setor B2B industrial, redes colaborativas). Esta categorização permite compreender o alcance e a aplicabilidade dos resultados apresentados.

2.7. A Influência dos Vendedores na Lealdade dos Clientes em Contexto B2B

A lealdade dos clientes em contextos business-to-business (B2B) é significativamente influenciada pela qualidade das interações estabelecidas entre vendedores e clientes. O papel dos vendedores transcende largamente a simples concretização de transações comerciais, assumindo-se como agentes relacionais estratégicos na geração de valor, no desenvolvimento de confiança e na promoção do compromisso duradouro (Williams, 1998; Liu & Leach, 2001). Numa conjuntura empresarial caracterizada pela sofisticação dos compradores e pela crescente complexidade das soluções ofertadas, a competência relacional dos vendedores emerge como fator diferenciador na retenção de clientes e na consolidação de vínculos comerciais sustentáveis.

A literatura especializada tem-se debruçado sobre diversas dimensões do comportamento dos vendedores, entre as quais se destacam a venda adaptativa, a orientação para o cliente, a ética, a inteligência emocional e a competência comunicacional. Estas dimensões apresentam uma relação direta com a formação de confiança, a satisfação e o compromisso, sendo, portanto, fundamentais para o fortalecimento da lealdade dos clientes (Román & Martín, 2014; Alnakhli & Itani, 2021; Lee & An, 2022). Em particular, a venda adaptativa tem-se revelado eficaz na personalização da abordagem comercial, ajustando-a às necessidades específicas dos clientes, o que contribui para uma maior empatia e um aumento do valor percebido (Guenzi & Spiro, 2016). De forma convergente, comportamentos éticos e orientações centradas no cliente influenciam positivamente a percepção de fiabilidade e a intenção de recompra (Dorsch et al. «, 1998).

Os principais enquadramentos teóricos que sustentam estes achados incluem a teoria da troca social (Blau, 1964), a qual valoriza a reciprocidade e o investimento relacional como fundamentos de relações comerciais sustentáveis; a teoria do capital social, que enfatiza o papel das redes relacionais e da confiança acumulada ao longo do tempo; e a lógica dominante de serviço (Vargo & Lusch, 2008), que posiciona os vendedores como cocriadores de valor no processo relacional. Estes modelos conceptuais oferecem uma estrutura robusta para compreender de que modo os comportamentos dos vendedores afetam, direta e indiretamente, os resultados relacionais e o desempenho organizacional em contextos B2B.

Com base numa análise sistemática da produção científica disponível, podem ser destacados os seguintes contributos empíricos: a venda adaptativa, sobretudo quando conjugada com uma orientação eficaz para a venda, contribui para o reforço da confiança dos clientes e para o incremento da eficácia relacional (Román & Martín, 2014; Guenzi, De Luca & Spiro, 2016); a orientação para o cliente, entendida como traço comportamental, encontra-se positivamente associada ao desempenho relacional, à retenção de clientes e à consolidação da confiança mútua (Williams, 1998; Liu & Leach, 2001); os comportamentos éticos e a honestidade dos vendedores potenciam a perceção de fiabilidade e aprofundam a confiança (Dorsch et al. 1998); a inteligência emocional, nomeadamente a capacidade dos vendedores para reconhecer e gerir emoções durante a interação, revela-se um atributo valorizado na promoção de relações comerciais leais e eficazes (Kidwell et al., 2008); por fim, a cocriação de valor entre vendedores e compradores surge como um campo emergente de investigação, associando práticas colaborativas à geração de valor conjunto e à diferenciação relacional (Alnakhli & Itani, 2021).

Adicionalmente, diversas investigações recentes têm examinado o papel moderador de variáveis contextuais como a cultura organizacional, o ciclo de vida do relacionamento, a posição hierárquica do comprador e o setor de atividade (Beverland, 2001). Por exemplo, Schmitz et al. (2020) demonstraram que a rotatividade de vendedores acarreta disrupções nos relacionamentos comerciais, afetando negativamente a confiança, a fidelização e o desempenho no longo prazo. Paralelamente, Koponen et al. (2021), com base em entrevistas qualitativas, destacaram o valor atribuído pelos clientes ao investimento emocional, à autorrevelação e à competência para gerir conflitos enquanto alicerces da confiança e do compromisso.

Do ponto de vista metodológico, observa-se uma crescente sofisticação nos desenhos de investigação, os quais incluem inquéritos diádicos (Kusari et al., 2017), modelos longitudinais (Schmitz et al., 2020), entrevistas qualitativas (Koponen et al., 2021), modelação por equações estruturais (Lii et al., 2025) e análises de rentabilidade financeira (Manrai & Echchakoui, 2014). Esta diversidade metodológica permite captar, de forma mais holística, a complexidade das interações entre vendedores e clientes em ambientes B2B.

Tabela V – Estudos Relevantes sobre Vendedores e Lealdade B2B

Autor(es) e Ano	Atributos/Comportamentos do Vendedor	Resultados Relacionais	Metodologia/Contexto
Williams (1998)	Orientação para o cliente	Confiança, Compromisso	Estudo empírico com compradores B2B
Liu & Leach (2001)	Venda consultiva	Satisfação, Lealdade	Inquérito quantitativo
Kusari et al (2017)	Confiança e controlo	Lealdade, Desempenho	Estudo diádico, distribuição industrial
Román & Martín (2014)	Venda adaptativa	Satisfação, Lealdade	SEM, vários setores
Schmitz & Habel (2020)	Rotatividade do vendedor	Receita, Fidelização	Estudo longitudinal, multinível
Ghzaiel & Akrouf (2012)	Ética, comunicação, competência	Confiança, Compromisso	Entrevistas qualitativas
Koponen et. al. (2021)	Autorrevelação, gestão de conflitos	Confiança, Compromisso	entrevistas a profissionais de vendas
Lee & An (2022)	Venda adaptativa	Equidade, Lealdade	SEM, Coreia, distribuidores industriais
Alnakhli & Itani (2021)	Escuta, comunicação, cocriação	Desempenho de vendas	PLS-SEM com vendedores
Lii & Lee (2024)	Experiência, ética, valor partilhado	Confiança, Lealdade	SEM, Taiwan
Dorsch et al. (1998)	Perfil ético do vendedor	Confiança, Satisfação	Inquérito a agentes de compras B2B
Beverland (2001)	Cultura organizacional	Confiança, Compromisso	Entrevistas qualitativas com vendedores
Nguyen et al. 2022)	Guanxi, orientação para o cliente	Desempenho, Confiança	SEM com vendedores de serviços no Vietname
Amyx & Shows (2016)	Inovação, proatividade	Confiança, Compromisso	SEM, setor jornalístico B2B
Manrai & Echchakoui, (2014)	Reputação da força de vendas	Confiança, Lealdade, Quota de carteira	SEM com clientes de bancos no Canadá
Kidwell et al. (2008)	Inteligência emocional, empatia	Qualidade da relação, Fidelização	Estudo quantitativo com vendedores dos EUA
Guenzi, De Luca, & Spiro (2016)	Venda adaptativa, orientação para o cliente	Confiança, Lealdade	Modelo SEM, setor industrial

Nota: A tabela apresenta uma seleção de estudos empíricos e teóricos que analisam o papel dos vendedores na formação de confiança, compromisso e lealdade em contextos B2B, bem como os atributos e comportamentos que mais contribuem para resultados relacionais positivos.

2.8. Fundamentação Conceptual Integrada das Relações B2B

A conceptualização teórica das relações business-to-business (B2B) tem vindo a evoluir significativamente ao longo das últimas décadas, refletindo não apenas a crescente complexidade das práticas comerciais interorganizacionais, mas também a exigência de modelos mais robustos que consigam capturar a natureza multifacetada dessas interações. Tradicionalmente ancorada em perspetivas transacionais, esta abordagem inicial privilegiava a análise de trocas pontuais e racionais entre empresas. No entanto, à medida que os mercados se tornaram mais dinâmicos e competitivos, emergiu um paradigma relacional que passou a enfatizar dimensões como a confiança mútua, o compromisso de longo prazo, a criação de valor partilhado e a perceção de justiça, as quais têm vindo a ser consideradas componentes essenciais na construção e manutenção de vínculos comerciais sustentáveis.

Na verdade, a transição para este novo enquadramento teórico não apenas reflete mudanças substanciais na prática empresarial, como também tem sido amplamente sustentada por uma produção científica robusta que procurou sistematizar os fundamentos conceptuais do relacionamento B2B. Tal como salientado por diversos estudos, a compreensão das relações interorganizacionais requer uma análise integrada de múltiplos constructos e teorias, o que contribuiu para a formação de um corpo teórico cada vez mais consolidado e interdisciplinar.

Neste contexto, o objetivo desta secção é sintetizar e integrar os principais contributos teóricos, os constructos mais relevantes e as tendências emergentes neste domínio, procurando demonstrar de que modo estes elementos se articulam para explicar fenómenos como a lealdade dos clientes, particularmente em contextos industriais específicos, como o setor das tintas. Em conformidade com este propósito, pretende-se também destacar as implicações práticas dessas abordagens para a gestão estratégica das relações comerciais, oferecendo uma perspetiva crítica e atualizada sobre os fatores que promovem a retenção e a fidelização dos clientes empresariais.

2.9. Pilares Teóricos das Relações B2B

A literatura académica especializada reconhece, de forma consensual, três grandes pilares teóricos que sustentam a investigação contemporânea sobre os relacionamentos business-to-business (B2B): o marketing relacional, a Teoria da Troca

Social e a perspectiva baseada nos recursos (*Resource-Based View*, RBV). Estas correntes teóricas, embora distintas nas suas origens e ênfases analíticas, revelam-se mutuamente complementares, permitindo uma compreensão abrangente dos mecanismos que fundamentam a criação, o desenvolvimento e a manutenção de relações comerciais duradouras e estrategicamente relevantes.

2.9.1. Marketing Relacional e Teoria da Troca Social

A transição paradigmática do modelo transacional para o relacional no domínio do marketing B2B constituiu um marco decisivo na reformulação das conceções organizacionais sobre as suas interações com parceiros comerciais. De acordo com Palmatier et al. (2006), o marketing relacional assenta na ideia de que as trocas comerciais não devem ser entendidas como eventos pontuais, mas antes como processos contínuos, marcados pela cooperação e pela interdependência. Neste mesmo enquadramento, a Teoria da Troca Social, originalmente proposta por Blau (1964) e desenvolvida posteriormente por autores como Hoyt e Huq (2000), introduz no debate conceitos cruciais como a reciprocidade, o benefício mútuo e a interdependência estrutural, os quais se revelam fundamentais para a explicação teórica da confiança e do compromisso nas relações interorganizacionais.

Neste contexto, destaca-se o contributo seminal de Morgan e Hunt (1994), que desenvolveram o paradigma do Compromisso-Confiança, amplamente reconhecido como uma das estruturas teóricas mais influentes para a compreensão da lealdade em contextos B2B. Estes autores defendem que a confiança e o compromisso constituem os dois pilares centrais que sustentam comportamentos cooperativos, partilha de informação e intenção de continuidade por parte dos parceiros comerciais. Esta abordagem tem sido empiricamente validada em diversos estudos subsequentes, como o de Chumpitaz Cáceres e Paparoidamis (2007), os quais demonstraram que a confiança atua como mediadora entre a perceção de valor e a lealdade do cliente, reforçando assim a relevância teórica e prática deste modelo.

2.9.2. Resource-Based View (RBV)

Em paralelo, a perspectiva baseada nos recursos (RBV) oferece uma abordagem complementar ao enfatizar que os relacionamentos B2B eficazes resultam da mobilização estratégica de recursos e capacidades organizacionais idiossincráticos. Segundo Barney (1991), a posse e exploração de ativos estratégicos, tangíveis e intangíveis, constituem a base da vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, Zolkiewski et al. (2006) demonstram que atributos como o know-how técnico, a flexibilidade operacional e a qualidade do suporte prestado pelo fornecedor contribuem significativamente para o aumento do valor percebido pelo cliente e para o fortalecimento da intenção de continuidade da relação comercial. Assim, a RBV permite compreender por que razão determinadas relações interorganizacionais se revelam mais resilientes e leais, não apenas pela qualidade das interações pessoais, mas também pelo valor estratégico gerado através da combinação eficiente de recursos e competências específicas.

2.9.3. Integração Teórica e Articulação entre Abordagens

A investigação recente tem salientado a importância de uma integração teórica que combine as dimensões relacionais e os recursos estratégicos numa abordagem holística e multivariada. Estudos como os de Gil-Saura et al. (2009), Callarisa Fiol et al., (2011) e Lewin et al. (2008) evidenciam que fatores como a comunicação eficaz e a justiça percebida – pilares do marketing relacional – interagem de forma significativa com características estruturais da empresa, tais como a capacidade de inovação ou a personalização do serviço, influenciando diretamente os níveis de confiança e compromisso. Esta articulação entre constructos provenientes de diferentes quadros teóricos revela-se particularmente pertinente na análise de setores tecnicamente exigentes, como o das tintas industriais, nos quais a lealdade dos clientes depende tanto da qualidade intrínseca dos produtos como da assistência pós-venda, da formação técnica oferecida e da adaptabilidade dos fornecedores às necessidades específicas dos clientes.

2.9.4. Constructos Centrais das Relações B2B

A análise crítica da literatura especializada permite identificar um conjunto de constructos conceptualmente interligados que explicam, de forma integrada, a qualidade das relações business-to-business (B2B) e os comportamentos de lealdade a elas associados. Entre os mais relevantes destacam-se a qualidade percebida, o valor relacional, a confiança, o compromisso, a satisfação e a equidade relacional. A compreensão sistemática destas variáveis é essencial para elucidar os mecanismos subjacentes à construção de relações interorganizacionais duradouras e mutuamente benéficas, sobretudo em contextos industriais altamente técnicos e competitivos.

2.9.4.1. Qualidade Percebida

A qualidade percebida constitui, de acordo com a literatura, um antecedente direto e determinante da satisfação do cliente e da perceção de valor. Em ambientes B2B, esta qualidade transcende as meras características técnicas dos produtos ou serviços, englobando dimensões relacionais como a fiabilidade do fornecedor, a consistência nos prazos de entrega e a capacidade de resposta às necessidades emergentes do cliente (Čater & Čater, 2009). Sadeghi et al. (2014) corroboram esta perspetiva ao evidenciar que a qualidade do serviço técnico prestado influencia significativamente os níveis de confiança, o que, por sua vez, se repercute positivamente na lealdade do cliente.

2.9.4.2. Valor Relacional

O valor relacional é geralmente conceptualizado como a perceção global que o cliente tem sobre os benefícios obtidos em relação aos custos suportados ao longo da relação comercial (Zolkiewski et al., 2006). Este valor pode assumir naturezas distintas: técnica, quando associado ao desempenho funcional do produto; económica, quando relacionada com eficiência e custos; e relacional, quando decorre da qualidade das interações, do apoio recebido e da confiança estabelecida. Sharma (2022) observa que, em setores de base tecnológica, o valor técnico exerce uma influência mais acentuada na lealdade comportamental, ao passo que o valor emocional tende a reforçar dimensões

atitudinais da lealdade, como o compromisso afetivo e a identificação com o parceiro comercial.

2.9.4.3. Confiança e Compromisso

A confiança e o compromisso surgem na literatura como constructos mediadores centrais entre os fatores antecedentes – tais como a qualidade percebida ou o valor relacional – e os comportamentos de fidelização. A confiança é geralmente definida como a crença sustentada na integridade, honestidade e competência do parceiro comercial, ao passo que o compromisso se refere à intenção deliberada e sustentada de manter a relação ao longo do tempo (Morgan & Hunt, 1994; Moorman et al. 1992). Ramaseshan et al. (2013) demonstram que estes dois constructos não só reforçam a lealdade do cliente, como também contribuem para uma menor sensibilidade ao preço e para a redução da propensão à substituição por concorrentes.

2.9.4.4. Satisfação e Equidade

A satisfação, embora reconhecida como um elemento-chave na literatura clássica, tem vindo a ser reinterpretada por estudos mais recentes como uma variável de influência indireta, mediada por fatores como a confiança e o compromisso, sobretudo em contextos B2B (Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis, 2007). Paralelamente, a equidade relacional – entendida como a percepção de justiça na troca e no tratamento recebido – tem ganho relevância como fator explicativo da lealdade. De acordo com os dados apresentados por Askariadzad e Babakhani (2015), a equidade pode, em determinados contextos, exercer um impacto superior ao da força da marca na determinação da lealdade, particularmente em mercados maduros, saturados e de elevada competitividade.

2.9.5. Tendências Emergentes na Investigação Relacional B2B

A literatura mais recente tem vindo a alargar os contornos do modelo relacional clássico, incorporando novas realidades marcadas pela digitalização, por configurações

em rede e por perspectivas microfundamentadas. Estas tendências refletem transformações estruturais no comportamento organizacional contemporâneo, fortemente impulsionadas pela transformação digital e pela crescente complexidade dos sistemas de troca nos mercados B2B.

2.9.5.1. Digitalização das Relações B2B

A digitalização das interações interorganizacionais introduziu formas inovadoras de comunicação, automatização e personalização, modificando profundamente os padrões tradicionais de relacionamento B2B. Atualmente, as empresas recorrem com frequência a plataformas digitais, sistemas integrados de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), serviços de apoio em tempo real e estratégias de marketing automatizado para fomentar o envolvimento dos seus parceiros comerciais (Arthur et al., 2023; Gao & Ahn, 2023). Estas ferramentas digitais não só elevam a qualidade percebida da interação, como também reduzem a incerteza e abrem novos canais de criação de valor.

De acordo com Arthur et al. (2023), o envolvimento digital impacta positivamente a lealdade, não apenas pela comodidade proporcionada, mas sobretudo pela possibilidade de personalização dinâmica e contextual. Gao e Ahn (2023) acrescentam que, quando integrados eficazmente com canais físicos, os programas digitais de fidelização potenciam o valor percebido e incrementam a propensão à recomendação.

2.9.5.2. Perspetivas de Rede e Sistemas Complexos

Outra orientação emergente na investigação relacional B2B consiste na análise dos relacionamentos em rede, que ultrapassa a tradicional ótica diádica fornecedor–cliente. A inclusão de intermediários, stakeholders internos e até de concorrentes permite capturar com maior realismo a natureza multifacetada dos ecossistemas empresariais (Lewin et al. 2008). Esta abordagem destaca a relevância da reputação relacional e das externalidades positivas, como o acesso a conhecimento partilhado, a inovação

colaborativa e a cocriação de valor entre múltiplos atores (Palmatier et al., 2006).

2.9.5.3. Microfundamentos das Relações B2B

Nos últimos anos, tem-se registado um interesse crescente nos chamados microfundamentos das relações B2B, que se centram nas características individuais dos gestores enquanto mediadores das interações interorganizacionais. Esta abordagem explora como atributos pessoais como empatia, experiência profissional, proatividade e abertura à inovação influenciam significativamente a qualidade e o sucesso das relações comerciais (Gil-Saura et al., 2009; Ruiz-Martínez et al., 2019). Os seus contributos são particularmente relevantes em setores técnicos como o das tintas, onde os vínculos entre empresas são frequentemente geridos por comerciais altamente especializados com forte envolvimento interpessoal.

2.9.5.4. Especificidades do Contexto Nacional

No panorama português, as relações B2B no setor das tintas, sejam elas decorativas ou industriais, caracterizam-se por uma proximidade significativa entre fornecedores e profissionais, assente em interações frequentes, personalizadas e pautadas pela confiança interpessoal. Esta configuração é especialmente evidente em nichos regionais ou técnicos, nos quais a assistência no ponto de venda, a flexibilidade logística e o suporte técnico desempenham um papel crítico na criação de valor percebido. Paralelamente, assiste-se a uma adoção gradual de canais digitais complementares, nomeadamente através de plataformas de comunicação, formação remota e serviços de apoio ao cliente, que têm contribuído para reforçar o envolvimento e a fidelização (Arthur et al., 2023; Gao & Ahn, 2023).

Importa ainda salientar que o mercado português é caracterizado por uma expressiva heterogeneidade entre os clientes profissionais, que se manifesta em diferentes graus de maturidade digital, sofisticação técnica e sensibilidade ao preço. Esta diversidade realça a importância de considerar moderadores contextuais, como o grau de dependência relacional, a complexidade das soluções técnicas e a experiência acumulada nas interações comerciais. A aplicação de modelos relacionais integrados neste contexto

permite captar com maior rigor os determinantes da lealdade, fornecendo um enquadramento analítico adequado à definição de estratégias de consolidação adaptadas às especificidades de cada segmento do setor nacional das tintas.

2.9.6. Lacunas de Investigação e Contributo da Presente Tese

Apesar dos avanços teóricos e empíricos alcançados nas últimas décadas, persistem lacunas relevantes no campo da investigação relacional B2B. Uma das limitações mais recorrentes prende-se com a prevalência de estudos transversais baseados em autorrelato, o que compromete a validade ecológica dos resultados e dificulta a inferência de relações causais robustas (Chumpitaz Cáceres & Papparoidamis, 2007; Ruiz-Martínez et al., 2019). Adicionalmente, observa-se uma concentração excessiva em contextos genéricos de serviços ou manufatura, sendo ainda escassa a produção científica aplicada a setores específicos, como o das tintas decorativas e industriais.

Outro desafio metodológico prende-se com a subvalorização dos efeitos moderadores e contextuais. Fatores como o grau de dependência entre as partes, a complexidade técnica dos produtos e a maturidade digital das empresas clientes podem influenciar de forma significativa o impacto relativo dos diferentes constructos relacionais (Zolkiewski et al., 2006; Sharma, 2022), sendo, contudo, frequentemente negligenciados nas abordagens empíricas.

A presente investigação procura colmatar estas lacunas através da aplicação de uma abordagem quantitativa centrada num setor específico, adotando um modelo relacional empiricamente validado que integra os principais determinantes da lealdade. Para tal, foi aplicado um questionário junto de decisores de empresas do setor das tintas em Portugal, com os dados posteriormente analisados estatisticamente através do software SPSS. Para complementar a avaliação, utilizou-se a modelação de equações estruturais (SEM) para validar o modelo conceptual, assim como a técnica PLSpredict para avaliação preditiva do desempenho do modelo, incluindo métricas como RMSE, MAE e MAPE. Adicionalmente, foram realizadas análises de estabilidade e validade convergente (AVE), fiabilidade composta, e testes de significância estatística para assegurar a robustez dos resultados. Esta combinação metodológica permite aferir a consistência dos modelos teóricos discutidos e fornecer evidência prática relevante para

a tomada de decisão empresarial, contribuindo para um conhecimento contextualizado e aplicável à realidade do setor das tintas em Portugal.

Tabela VI – Principais Contributos Teóricos para o Estudo das Relações B2B e da Lealdade

Autor(es)	Constructos Principais	Metodologia / Contexto	Contributo para a Lealdade B2B
Morgan & Hunt (1994)	Confiança, Compromisso	Modelo teórico – Compromisso-Confiança	Estabelece as bases da lealdade relacional
Zolkiewski et al. (2006)	Valor relacional, Confiança, Lealdade	Inquérito B2B – RBV	Valor técnico e relacional como preditores de lealdade
Chumpitaz Cáceres & Paparoidamis (2007)	Satisfação, Confiança, Compromisso	SEM – serviços industriais	Mediação da confiança entre qualidade e lealdade
Čater & Čater (2009)	Qualidade percebida, Know-how	SEM – indústria manufatureira	Suporte e expertise como fatores de valor
Gil-Saura et al. (2009)	Confiança, Valor relacional, Fidelidade	SEM – redes de distribuição	Compromisso como mediador entre valor e lealdade
Lewin et al. (2008)	Valor relacional, Eficiência, Custo de troca	Inquérito internacional	Cocriação e redes como potenciadores de compromisso
Callarisa Fiol et al. (2011)	Confiança, Valor, Compromisso	SEM – contexto B2B	Reforça papel mediador do compromisso
Askariazad & Babakhani (2015)	Equidade, Lealdade, Justiça percebida	Regressão múltipla	Equidade mais relevante do que branding na lealdade B2B
Ramaseshan et al. (2013)	Confiança, Compromisso, Lealdade	SEM – diversos setores	Confiança e compromisso como redutores da propensão à troca
Sharma (2022)	Valor técnico e emocional, Lealdade	SEM – setor tecnológico	Valor técnico → lealdade comportamental, valor emocional → atitudinal
Arthur et al. (2023)	Interação digital, Fidelização	Regressão – digitalização B2B	Digitalização aumenta fidelidade pela personalização
Gao & Ahn (2023)	Valor digital, Prémios, Fidelidade	SEM – franchising	Programas digitais de fidelização elevam valor e lealdade
Ruiz-Martínez et al. (2019)	Compromisso, Microfundamentos	Estudo qualitativo	Perfis individuais moldam o relacionamento interorganizacional

CAPÍTULO III – HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO E MODELO CONCEPTUAL

3. Hipóteses de Investigação e modelo conceptual

Com base na revisão integrada da literatura apresentada na secção anterior, foi desenvolvido um modelo conceptual cujo objetivo consiste em explicar os determinantes da lealdade dos clientes no contexto interempresarial, com particular incidência no setor das tintas. Este modelo integra constructos cuja validade empírica foi amplamente demonstrada na literatura académica, nomeadamente a qualidade percebida, o valor percebido, a confiança, o compromisso e a equidade relacional, sendo a lealdade considerada a variável dependente final.

A construção conceptual proposta fundamenta-se em três quadros teóricos principais: a Teoria da Troca Social (Blau, 1964), o paradigma do Compromisso-Confiança (Morgan & Hunt, 1994) e a Resource-Based View (Barney, 1991). Estes enquadramentos teóricos, largamente reconhecidos no domínio do marketing relacional, sustentam as inter-relações entre os constructos que compõem o modelo.

A evidência empírica existente indica que a qualidade percebida — entendida como a avaliação global da excelência de um produto e do respetivo serviço — exerce um efeito positivo sobre o valor percebido (Čater & Čater, 2009). Este último influencia diretamente a confiança, definida como a crença na fiabilidade e integridade do parceiro comercial (Zolkiewski et al., 2006; Sharma, 2022).

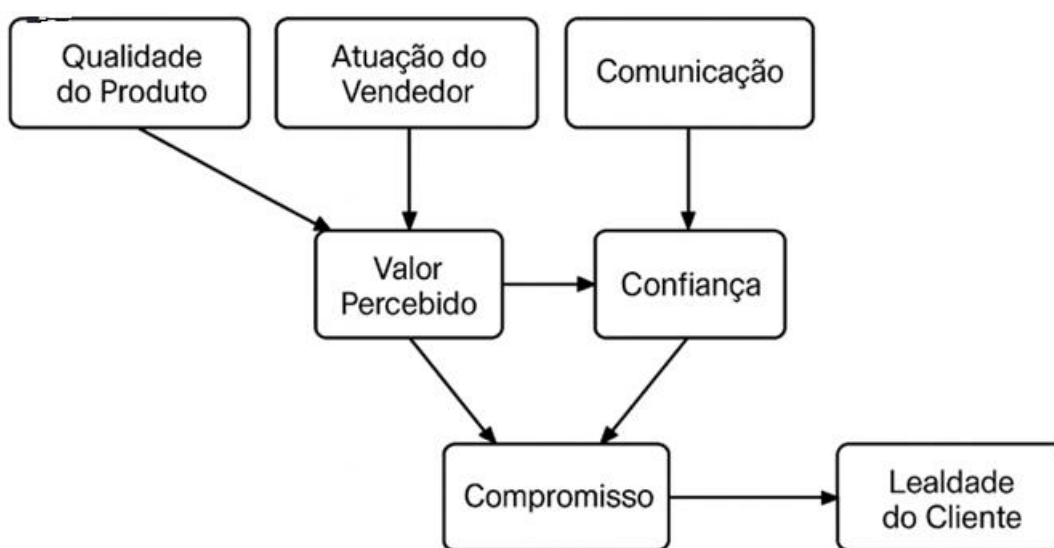
A confiança, por sua vez, desempenha um papel mediador nas relações de troca, promovendo o compromisso (Morgan & Hunt, 1994), e impacta diretamente a lealdade do cliente (Gil-Saura et al., 2009). A equidade relacional, que se associa à perceção de justiça na relação comercial, revela-se igualmente um fator determinante, afetando de forma direta tanto o compromisso como a lealdade (Askariazad & Babakhani, 2015).

O modelo conceptual proposto encontra-se representado graficamente na Figura I.

Hipótese	Relação	Referências principais
H1	Comportamento do vendedor → Valor Percebido	Williams (1998); Liu & Leach (2001); Roman & Martin (2014); Guenzi, Spiro (2016); Koponen et al. (2021);
H2	Compromisso → Lealdade	Morgan & Hunt (1994); Rauyrueen & Miller (2007); Gil-Saura et al. (2009); Chumpitaz Caceres & Papparoidamis (2007);
H3	Comunicação → Confiança	Morgan & Hunt (1994); Duncan & Moriarty (1998); Grönroos (1994); Palmatier et al. (2006);
H4	Confiança → Compromisso	Morgan & Hunt (1994); Ramaseshan et al. (2013); Gil-Saura et al. (2009);
H5	Qualidade do Produto → Valor Percebido	Ulag & Eggert (2006); Sadeghi et al. (2014); Zolkiewski et al. (2006); Sharma (2022); Ruiz-Martinez et al. (2018)
H6	Valor percebido → Compromisso	Zolkiewski et al. (2006); Sharma (2022); Gil-Saura et al. (2009);
H7	Valor Percebido → Confiança	Sharma (2022); Ramaseshan et al. (2013); Zolkiewski et al. (2006);

Estas hipóteses serão testadas através de uma metodologia quantitativa com recurso à análise estatística multivariada (regressão linear múltipla), utilizando o software SPSS, conforme descrito no capítulo metodológico. A operacionalização dos constructos será feita com base em escalas validadas previamente pela literatura, adaptadas ao contexto específico do setor das tintas em Portugal.

Modelo Conceptual



CAPÍTULO IV - METODOLOGIA

4. Construção do questionário

A concepção do questionário obedeceu a um procedimento metódico, caracterizado por uma sequência lógica e estruturada, cuja finalidade primordial consistiu em garantir a validade conceptual e a coerência metodológica dos dados obtidos. Este processo foi articulado em cinco etapas fundamentais, cada uma desenhada para assegurar a relevância, clareza e integridade ética do instrumento de medição.

Numa fase inicial, foi redigida uma secção introdutória e ética, com o intuito de informar os participantes acerca dos objetivos da investigação, da natureza voluntária da sua participação e dos princípios de confidencialidade e anonimato que regem o tratamento dos dados. Esta secção integrou, ainda, um pedido explícito de consentimento informado, em estrita conformidade com as orientações internacionais de boas práticas na investigação científica.

Posteriormente, procedeu-se à inclusão de uma secção dedicada à caracterização da empresa respondente, com o propósito de recolher dados contextuais relevantes para a análise dos resultados. Esta secção abarcou informações relativas ao setor de atividade, à dimensão da empresa, à duração da relação comercial com o fornecedor e à função do respondente no processo decisório. Estas variáveis não foram apenas incorporadas com objetivos descritivos, mas também consideradas como potenciais moderadoras nas análises subsequentes.

A terceira fase contemplou a integração de escalas destinadas à mensuração dos construtos teóricos delineados no modelo de investigação. Estas escalas foram selecionadas com base na literatura científica especializada e adaptadas ao contexto específico do estudo. Cada construto — nomeadamente, valor percebido, confiança, compromisso, satisfação, qualidade do produto, comunicação e comportamento do vendedor — foi operacionalizado por meio de múltiplos itens apresentados sob a forma de afirmações avaliadas numa escala de Likert de cinco pontos, de modo a captar de forma multidimensional a percepção dos inquiridos relativamente a cada variável latente.

Na quarta etapa, incluiu-se uma secção específica para aferir a intenção de lealdade dos clientes. Esta variável dependente foi medida através de indicadores que refletem a predisposição dos participantes para manter a relação comercial, recomendar o fornecedor e prosseguir com a colaboração futura. A sua inclusão visou testar as relações postuladas no modelo conceptual, bem como avaliar a influência dos diversos

antecedentes relacionais na formação da lealdade.

Finalmente, o questionário foi concluído com uma nota de agradecimento dirigida aos participantes, reiterando o compromisso com a confidencialidade dos dados fornecidos. Esta secção procurou reforçar a relação de confiança com os respondentes, contribuindo assim para o aumento da taxa de resposta efetiva.

É, pois, importante sublinhar que este processo de construção do questionário foi determinante para salvaguardar a qualidade dos dados recolhidos e assegurar a robustez das análises empíricas a realizar em fases subsequentes da investigação.

Questionário – Lealdade do Cliente no Setor das Tintas (B2B)

Este questionário faz parte de um estudo académico sobre os fatores que influenciam a lealdade dos clientes no setor das tintas, em contexto B2B.

A participação é **voluntária, anónima e confidencial**. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins científicos, no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Marketing Digital no **ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**.

O preenchimento é rápido e não deverá demorar mais de **5 minutos**.

Peço que responda com base na sua experiência com o **principal fornecedor de tintas da sua empresa**.

Muito obrigada pelo seu tempo e contributo!

Ângela Ribeiro 2120052@iscap.ipp.pt

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Concorda em participar neste estudo e declara ter 18 ou mais anos de idade? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, concordo em participar no estudo e confirmo que tenho 18 ou mais anos
- Não concordo em participar / Não tenho 18 anos

2. A sua empresa compra regularmente tintas para utilização profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não (se assinalar "Não", termina o questionário)

Caraterização

3. Setor de atividade *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Construção Civil
- Pintura profissional
- Indústria
- Outra

4. Localização da empresa *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Sul
- Regiões Autónomas

5. Zona geográfica principal de atuação *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Sul
- Regiões autónomas
- Portugal Continental
- Portugal e Regiões autónomas

6. Número de colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 20
- Mais de 20 colaboradores

7. Volume anual de compras de tintas do último ano *

Marcar apenas uma oval.

- Até 10 mil euros
- Entre 10 mil euros e 50 mil euros
- Entre 50 mil euros e 100 mil euros
- Mais de 100 mil euros

Avançar para a pergunta 8

Valor percebido

4.1. Valor Percebido

Autores de referência: Eggert & Ulaga (2002); Zolkiewski et al. (2006); Sweeney & Soutar (2001)

Descrição: O valor percebido em contexto B2B é conceptualizado como a avaliação global feita pelo cliente dos benefícios obtidos em troca dos custos suportados na relação comercial. Esta perceção não se limita ao preço, mas integra dimensões tangíveis e intangíveis, tais como desempenho técnico, suporte relacional, impacto económico e adequação funcional da oferta.

Dimensões identificadas na literatura B2B:

- Valor funcional (utilidade prática da oferta para o negócio)
- Valor técnico (desempenho do produto, fiabilidade)
- Valor relacional (qualidade da interação com o fornecedor)
- Valor económico (relação custo-benefício)
- Valor social (prestígio e reputação associados à relação)

Item	Afirmação
VP1	O valor global que recebo deste fornecedor justifica o investimento que faço.
VP2	Este fornecedor proporciona uma boa relação qualidade/preço.
VP3	Sinto que este fornecedor oferece benefícios superiores aos custos envolvidos.
VP4	O apoio e serviços adicionais fornecidos por esta empresa acrescentam valor à relação.

8. O **Valor Percebido** avalia se os benefícios recebidos do fornecedor compensam * os custos suportados. Engloba fatores como o preço, a qualidade, o apoio fornecido e a adequação da oferta às necessidades da empresa.

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O que recebo vale o dinheiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boa qualidade pelo preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo mais do que aquilo que gasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O apoio extra desta empresa vale a pena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 9

Qualidade do Produto

4.2. Qualidade do Produto

Autores de referência: Čater & Čater (2009); Sharma (2022)

Descrição: A qualidade do produto, em contexto B2B, é um dos principais determinantes da confiança e da lealdade do cliente. Esta dimensão refere-se à capacidade do produto em satisfazer consistentemente os requisitos técnicos, funcionais e profissionais dos clientes empresariais. Em setores industriais como o das tintas, a qualidade é frequentemente avaliada com base em critérios objetivos e específicos, como desempenho, durabilidade e conformidade com normas técnicas.

Dimensões principais:

- Desempenho técnico (eficácia e funcionamento do produto no uso profissional)
- Durabilidade (vida útil e resistência ao longo do tempo)
- Conformidade técnica (adequação às especificações e requisitos do setor)

Item	Afirmação
QP1	Os produtos deste fornecedor cumprem consistentemente os padrões de qualidade.
QP2	Os produtos são fiáveis e duradouros.
QP3	A performance técnica dos produtos satisfaz plenamente as necessidades da minha empresa.
QP4	Os produtos são entregues conforme especificações e sem defeitos.

9. Avalie se a qualidade dos produtos têm bom desempenho, são duradouros e cumprem os requisitos profissionais. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Os produtos têm sempre boa qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos duram e não falham	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos fazem o que preciso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os produtos chegam certos e sem defeitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 10

Comunicação

4.3. Comunicação

Autores de referência: Morgan & Hunt (1994); Palmatier et al. (2006)

Descrição: Em contexto B2B, a comunicação é considerada uma variável relacional fundamental, responsável por facilitar a troca de informação entre fornecedor e cliente, reduzir a incerteza e fortalecer a confiança. Uma comunicação eficaz contribui para a criação de valor na relação, sustentando níveis mais elevados de compromisso e lealdade. A sua análise envolve aspetos como a frequência, clareza, utilidade e abertura das mensagens trocadas.

Dimensões principais:

- **Frequência** (regularidade do contacto)
- **Clareza** (mensagens compreensíveis e diretas)
- **Utilidade** (relevância da informação partilhada)
- **Abertura/transparência** (partilha honesta e completa de informação)

Item	Afirmção
COM1	O fornecedor comunica comigo de forma frequente e consistente.
COM2	A comunicação com este fornecedor é clara e compreensível.
COM3	Recebo atempadamente toda a informação relevante para a nossa relação comercial.
COM4	Este fornecedor ouve e responde às minhas preocupações de forma eficaz.

10. A **Comunicação** relaciona-se com a clareza, regularidade e utilidade das informações que recebe do fornecedor. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O fornecedor fala comigo muitas vezes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil falar com este fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recebo a informação a tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O fornecedor ouve-me e responde bem às minhas questões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 11

Confiança

4.4. Confiança

Autores de referência: Morgan & Hunt (1994); Chumpitaz & Paparoidamis (2007)

Descrição: A confiança é definida como a percepção de que o parceiro comercial é honesto, competente e atua de forma consistente e previsível. Em contextos B2B, a confiança representa um dos pilares centrais das relações comerciais duradouras, reduzindo o risco percebido e facilitando o compromisso entre as partes. É frequentemente considerada uma variável mediadora entre os antecedentes relacionais (como valor percebido e comunicação) e os resultados (como compromisso e lealdade).

Dimensões principais:

- **Honestidade** (percepção de integridade e verdade nas interações)
- **Fiabilidade** (cumprimento de promessas e consistência de desempenho)
- **Segurança percebida** (sensação de que a relação não representa risco)

Item	Afirmação
CONF1	Confio plenamente neste fornecedor.
CONF2	Este fornecedor é honesto e transparente nas suas interações.
CONF3	Posso contar com este fornecedor para cumprir o que promete.
CONF4	Sinto-me seguro(a) ao manter uma relação comercial com este fornecedor.

11. A **Confiança** refere-se ao quanto a sua empresa sente que pode confiar no fornecedor e na sua forma de atuar. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Confio neste fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este fornecedor é honesto e claro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso contar que o fornecedor cumpre o que promete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me seguro a trabalhar com este fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 12

Compromisso

4.5. Compromisso

Autores de referência: Morgan & Hunt (1994); Moorman et al. (1992)

Descrição: O compromisso é um dos pilares das relações comerciais de longo prazo, sendo definido como a intenção sustentada de manter uma relação valiosa. Em contexto B2B, o compromisso assume geralmente duas formas: compromisso afetivo, baseado em ligação emocional e identificação com o parceiro, e compromisso contínuo, baseado nos custos percebidos de terminar a relação e nos benefícios mútuos da continuidade. Ambos os tipos são relevantes para a retenção de clientes e para a construção de lealdade.

Tipos / Dimensões principais:

- **Compromisso afetivo (emocional):** envolvimento psicológico, sentimento de ligação e identificação com o fornecedor
- **Compromisso contínuo (instrumental):** intenção racional de manter a relação com base em benefícios percebidos e custos de substituição

Item	Afirmação
COMP1	Estou disposto(a) a manter esta relação comercial a longo prazo.
COMP2	Esta relação é importante para o sucesso da minha empresa.
COMP3	Esta empresa merece o meu esforço para manter a relação.
COMP4	Prefiro continuar a trabalhar com este fornecedor do que procurar alternativas.

12. O **Compromisso** mostra se a sua empresa pretende manter a relação com o fornecedor a longo prazo. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Quero continuar a trabalhar com este fornecedor por muito tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta relação ajuda a minha empresa a ter sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vale a pena o meu esforço para manter esta relação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prefiro continuar com este fornecedor do que procurar outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 13

4.6. Atuação do Vendedor

Autores de referência: Román & Martín (2014); Guenzi, De Luca & Spiro (2016); Koponen et al. (2021)

Descrição: Em ambiente B2B, o vendedor constitui o principal ponto de contacto entre fornecedor e cliente, influenciando a percepção de valor, a confiança e o compromisso. A atuação do vendedor abrange competências técnicas, capacidade de adaptação às necessidades do cliente e comportamento ético e profissional, sendo reconhecida como um antecedente crítico da lealdade empresarial.

Dimensões principais:

- **Venda adaptativa** – ajusta a oferta e o discurso às necessidades do cliente.
- **Conhecimento técnico** – domínio do produto e das aplicações no contexto do cliente.
- **Competência relacional / profissionalismo** – comunicação eficaz, ética, fiabilidade.

Item	Afirmação
VEN1	O representante comercial adapta bem as suas propostas às minhas necessidades.
VEN2	Demonstra conhecimento técnico e compreensão do meu negócio.
VEN3	É fácil comunicar com o representante comercial desta empresa.
VEN4	O comportamento do vendedor transmite confiança e profissionalismo.

Vendedor

13. Esta secção avalia o comportamento do representante do fornecedor: profissionalismo, apoio e conhecimento. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
O vendedor adapta as propostas ao que preciso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra que percebe do assunto e do meu negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil falar com este vendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O vendedor passa confiança e profissionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avançar para a pergunta 14

Lealdade

4.7. Lealdade do cliente

Autores de referência: Rauyrueen & Miller (2007); Dick & Basu (1994)

Descrição: A lealdade do cliente é um constructo multidimensional que representa o vínculo sustentado entre um cliente e um fornecedor. Em contexto B2B, a lealdade não se limita à repetição de compra, mas inclui também aspetos emocionais, relacionais e atitudinais. A literatura distingue geralmente dois tipos de lealdade: comportamental, relacionada com ações observáveis, e atitudinal, relacionada com disposições internas e favoráveis ao fornecedor.

Dimensões principais:

Lealdade Comportamental:

- Intenção de recompra
- Continuidade da relação comercial
- Resistência à mudança de fornecedor

Item	Afirmação
LC1	Continuo a comprar regularmente a esta empresa.
LC2	Esta empresa é a minha principal fornecedora de tintas.
LC3	É pouco provável que mude de fornecedor nos próximos tempos.

Lealdade Atitudinal:

- Ligação emocional com o fornecedor
- Intenção de recomendação
- Preferência sustentada face a alternativas

Item	Afirmação
LA1	Tenho uma atitude muito positiva em relação a esta empresa.
LA2	Estou disposto(a) a recomendá-la a outros profissionais do setor.
LA3	Sinto uma ligação forte com esta marca/fornecedor.

14. A **Lealdade** reflete a vontade da sua empresa em continuar a comprar ao fornecedor e recomendá-lo a outros. *

Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Continuo a comprar regularmente a esta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro a maior parte das minhas tintas aqui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fácil falar com este vendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto muito desta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendo esta empresa a outros pintores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto me ligado a esta marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecimento

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e colaboração na resposta a este questionário.

A sua participação é fundamental para a realização deste estudo académico, contribuindo para uma melhor compreensão das relações comerciais no setor das tintas.

Todos os dados recolhidos são anónimos e serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÃO

5. Resultados

Esta secção apresenta os resultados empíricos. Inicia-se pela caracterização da amostra e estatística descritiva. Segue-se a avaliação do modelo de medida (fiabilidade, validade convergente e discriminante). Posteriormente, analisa-se o ajustamento do modelo estrutural e testam-se as hipóteses, reportando estimativas.

5.1. Caracterização e descrição da amostra

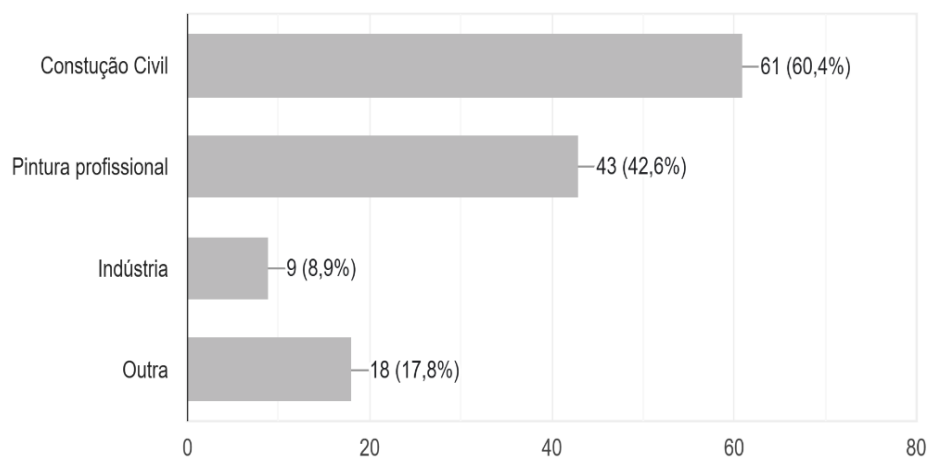
A amostra deste estudo é composta por empresas que atuam no setor das tintas em Portugal, abrangendo diferentes tipologias de clientes B2B, nomeadamente empresas de pintura profissional, construção civil, indústria e outros segmentos relacionados. O questionário foi distribuído eletronicamente através de um formulário online, garantindo anonimato e confidencialidade, e resultou em 101 respostas válidas.

5.1.1. Setor de atividade

A maioria das empresas inquiridas opera no setor da construção Civil (cerca de 61%) e da construção civil (43%). Esta distribuição confirma a predominância de empresas cuja atividade principal está diretamente ligada à aplicação de tintas em contexto profissional, refletindo a estrutura típica do mercado B2B neste setor.

Setor de atividade

101 respostas

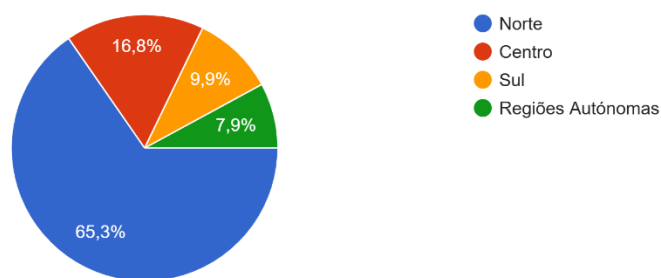


5.1.2. Localização geográfica e Zona de atuação

Em termos de distribuição geográfica, as respostas provêm maioritariamente da região Norte (65,3%), seguida do Centro (16,8%) e do Sul (9,9%), com uma representação mais reduzida das Regiões Autónomas (7,9%).

Localização da empresa

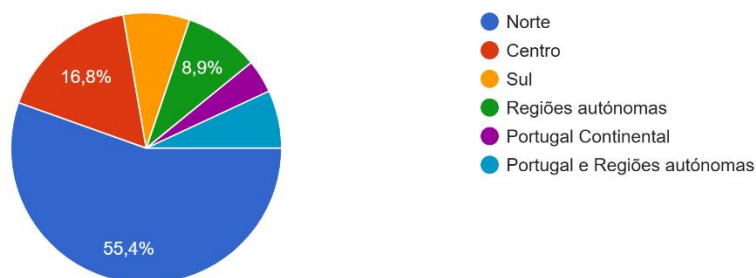
101 respostas



Relativamente à zona geográfica de atuação, as respostas obtidas coincidem, na sua maioria, com a localização da empresa, embora algumas indiquem uma atuação em todo o território nacional.

Zona geográfica principal de atuação

101 respostas

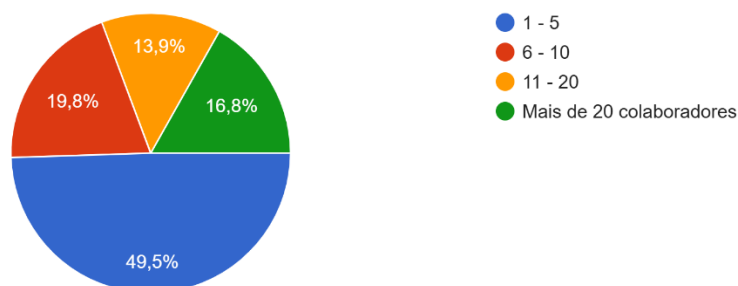


5.1.3. Dimensão da empresa

Relativamente à dimensão organizacional, observa-se que a maioria das empresas possui entre 1 e 5 colaboradores (49,5%), correspondendo a microempresas. Seguem-se as empresas com 6 a 10 colaboradores (19,8%) e as de maior dimensão, com mais de 20 colaboradores (16,8%). Estes resultados são consistentes com a estrutura empresarial do setor, caracterizada por uma predominância de pequenas unidades de negócio e forte componente operacional.

Número de colaboradores

101 respostas

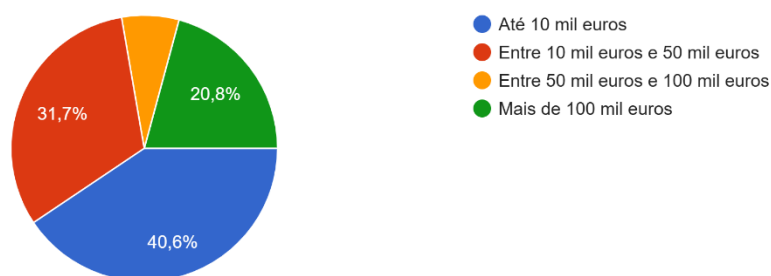


5.1.4. Volume anual de compras de tintas

Quanto ao volume de compras anuais de tintas, destaca-se que 40,6% das empresas reporta um valor até 10.000 euros, 31,7% situa-se entre 10.000 e 50.000

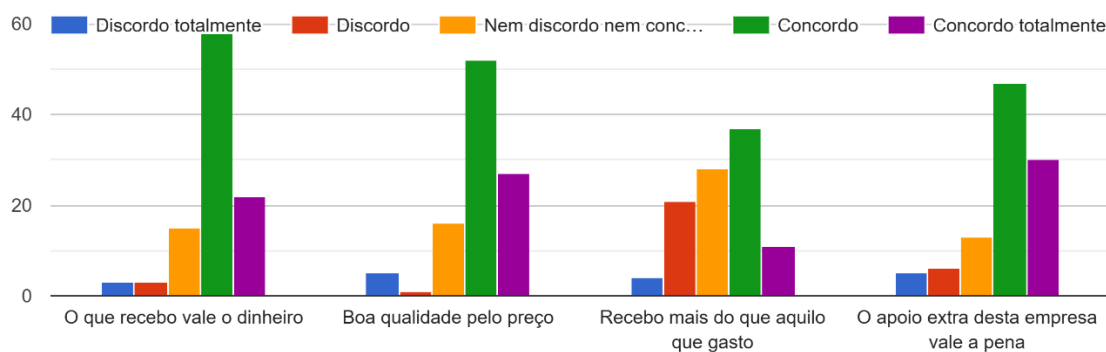
euros, e 6,9% entre 50.000 e 100.000 euros, enquanto que 20,8% indica compras superiores a 100.000 euros anuais. Estes dados demonstram que o mercado é composto por um conjunto significativo de clientes de pequena e média dimensão, com volumes de compra regulares, mas relativamente contidos.

Volume anual de compras de tintas do último ano
101 respostas



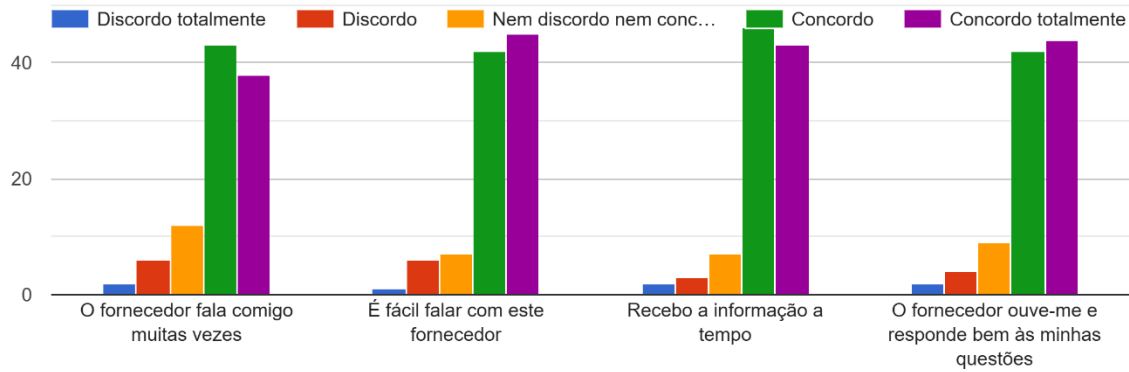
5.1.5. Valor Percebido

O Valor Percebido avalia se os benefícios recebidos do fornecedor compensam os custos suportados. Engloba fatores como o preço, a qual...e o seu grau de concordância com cada afirmação.



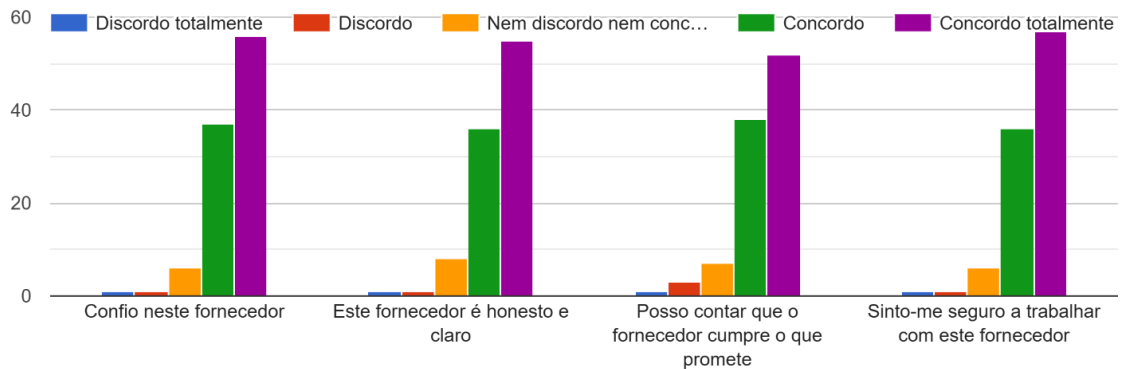
5.1.6. Comunicação

A Comunicação relaciona-se com a clareza, regularidade e utilidade das informações que recebe do fornecedor. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.



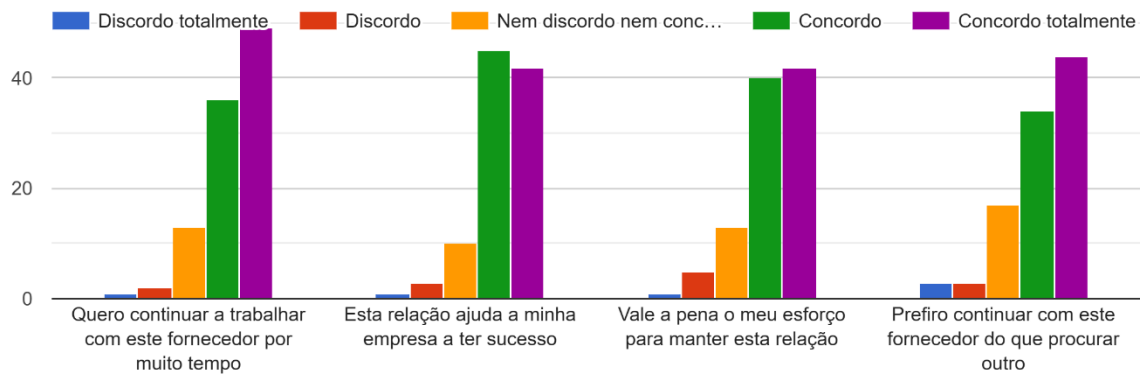
5.1.7. Confiança

A Confiança refere-se ao quanto a sua empresa sente que pode confiar no fornecedor e na sua forma de atuar. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.



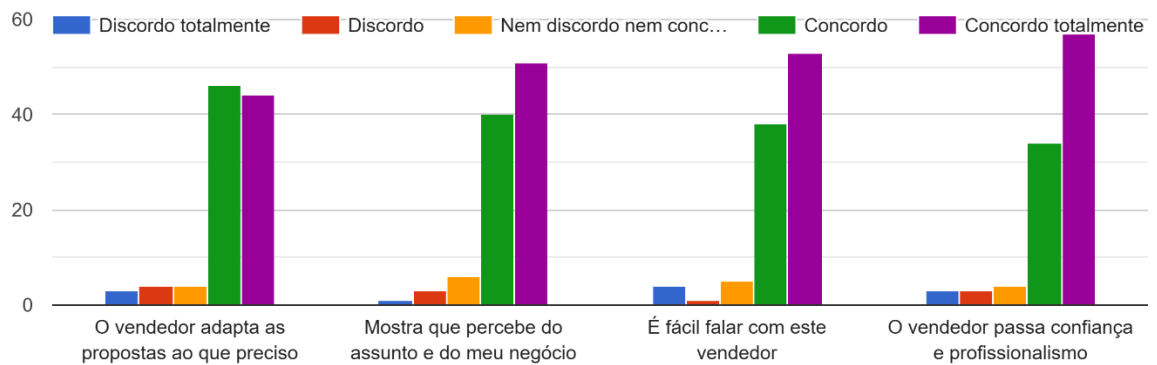
5.1.8. Compromisso

O Compromisso mostra se a sua empresa pretende manter a relação com o fornecedor a longo prazo. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.



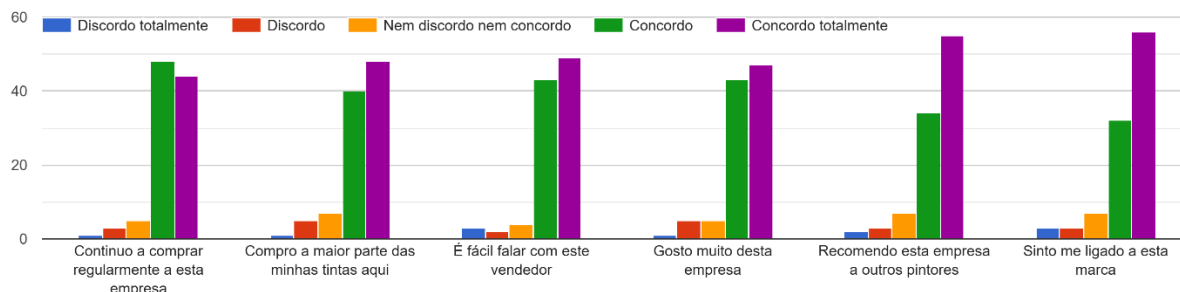
5.1.9. Vendedor

Esta secção avalia o comportamento do representante do fornecedor: profissionalismo, apoio e conhecimento. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.



5.1.10. Lealdade

A Lealdade reflete a vontade da sua empresa em continuar a comprar ao fornecedor e recomendá-lo a outros. Por favor, indique o seu grau de concordância com cada afirmação.



5.1.11. Síntese Geral

Em síntese, a amostra revela um perfil representativo do setor das tintas em Portugal, composto maioritariamente por micro e pequenas empresas, localizadas sobretudo no Norte do país, com atuação no segmento da pintura profissional. O carácter relacional e a continuidade das parcerias comerciais refletem o contexto B2B analisado e sustentam a pertinência da investigação sobre os determinantes da lealdade neste setor.

5.2. Resultados da análise do PLS-SEM

5.2.1. Avaliação do modelo de medição – Modelo de medição reflexivo

Procede-se à verificação da qualidade dos constructos reflexivos antes da estimação do modelo estrutural. Avalia-se: (i) a fiabilidade dos indicadores (cargas $\geq 0,70$; admissível $0,40-0,70$ se teoricamente justificável), (ii) a consistência interna (α de Cronbach, ρ_A e fiabilidade composta entre $0,70-0,95$), (iii) a validade convergente ($AVE \geq 0,50$) e (iv) a validade discriminante (critério de Fornell–Larcker e HTMT $< 0,85/0,90$). Controla-se a multicolinearidade ($VIF < 3,3/5$) e inspecionam-se cargas cruzadas; itens abaixo dos limiares são reavaliados e, se necessário, removidos com base em evidência teórica e impacto na validade do constructo. Quando aplicável, testa-se invariância (MICOM) para suportar comparações entre grupos.

A tabela sintetiza, para cada constructo reflexivo, as cargas externas

padronizadas dos indicadores, a fiabilidade composta (FC) e a variância média extraída (AVE). A qualidade métrica é julgada pelos critérios usuais: cargas $\geq 0,70$ (admissíveis 0,40–0,70 se teoricamente justificáveis), FC entre 0,70–0,95 e AVE $\geq 0,50$. Itens com cargas insuficientes são sinalizados e reavaliados quanto ao seu contributo teórico e impacto na validade do constructo.

Tabela VII - Cargas externas, fiabilidade composta e validade convergente dos construtos.

	ITEM	OUTER LOADINGS	CRONBACH'S ALPHA	RHO_A	COMPOSITE RELIABILITY	AVE
COMUNICAÇÃO	1	0.937	0.961	0.961	0.972	0.895
	2	0.960				
	3	0.931				
	4	0.956				
COMPROMISSO	1	0.939	0.961	0.961	0.972	0.895
	2	0.952				
	3	0.967				
	4	0.925				
LEALDADE	1	0.940	0.967	0.968	0.973	0.857
	2	0.903				
	3	0.929				
	4	0.939				
	5	0.912				
	6	0.929				
QUALIDADE DO PRODUTO	1	0.898	0.93	0.93	0.95	0.826
	2	0.931				
	3	0.920				
	4	0.886				
CONFIANÇA	1	0.978	0.977	0.977	0.983	0.934
	2	0.961				
	3	0.943				
	4	0.983				
COMPORTAMENTO DO VENDEDOR	1	0.952	0.972	0.973	0.979	0.921
	2	0.963				
	3	0.961				
	4	0.964				
VALOR PERCEBIDO	1	0.864	0.838	0.849	0.892	0.676
	2	0.871				
	3	0.720				
	4	0.824				

A tabela evidencia um desempenho métrico sólido dos constructos reflexivos. As cargas externas são todas iguais ou superiores a 0,72, na sua maioria acima de 0,88, com especial destaque para Confiança (0,943–0,983) e Comportamento do Vendedor (0,952–0,964). O indicador mais fraco pertence a Valor Percebido (0,720), mantendo-

se, ainda assim, dentro de patamares aceitáveis. A consistência interna é adequada a excelente em todos os constructos (α de Cronbach e ρ_A sempre elevados; mínimo observado em Valor Percebido, $\alpha = 0,838$; $\rho_A = 0,849$). A fiabilidade composta situa-se entre 0,892 e 0,983, com valores muito altos em Confiança (0,983), Comportamento do Vendedor (0,979), Lealdade (0,973) e Comunicação (0,972), o que, embora confirme elevado rigor métrico, pode indiciar alguma redundância de indicadores e merece monitorização. A validade convergente encontra-se assegurada em todos os casos ($AVE = 0,676-0,934$), demonstrando que a variância explicada pelos constructos supera consistentemente o erro de medida. Em síntese, o modelo de medição reflexivo apresenta fiabilidade e validade convergente robustas, não se justificando a eliminação de itens. Recomenda-se, contudo, o escrutínio de possível sobreposição semântica nos constructos com fiabilidade composta acima de $\sim 0,95$ e a vigilância do indicador mais fraco de Valor Percebido, garantindo que a sua manutenção é teoricamente sustentada e não prejudica a validade do construto.

A tabela seguinte apresenta a matriz de Fornell–Larcker para os constructos reflexivos. Na diagonal principal reporta-se a raiz quadrada da AVE de cada constructo (a negrito), enquanto fora da diagonal constam as correlações inter-constructos. A validade discriminante é sustentada quando, para cada constructo, o valor diagonal excede todas as correlações na respetiva linha e coluna. Valores próximos dos limiares deverão ser interpretados em conjunto com outros critérios (ex. HTMT) e com a fundamentação teórica subjacente.

Tabela VIII A matriz de Fornell–Larcker.

	Comportamento do Vendedor	Compromisso	Comunicação	Confiança	Lealdade	Qualidade do Produto	Valor Percebido
Comportamento do Vendedor	0.96						
Compromisso	0.731	0.946					
Comunicação	0.707	0.696	0.946				
Confiança	0.773	0.871	0.759	0.967			
Lealdade	0.762	0.828	0.646	0.792	0.926		
Qualidade do Produto	0.557	0.628	0.692	0.653	0.609	0.909	
Valor Percebido	0.648	0.678	0.756	0.663	0.73	0.689	0.822

A matriz de Fornell–Larcker confirma a validade discriminante entre todos os constructos. As raízes quadradas da AVE na diagonal apresentam-se elevadas:

Comportamento do Vendedor = 0,960; Compromisso = 0,946; Comunicação = 0,946; Confiança = 0,967; Lealdade = 0,926; Qualidade do Produto = 0,909; Valor Percebido = 0,822. Superam consistentemente as correlações fora da diagonal em cada linha e coluna. As correlações mais altas observam-se entre Confiança–Compromisso (0,871), Lealdade–Compromisso (0,828), Lealdade–Confiança (0,792) e Confiança–Comportamento do Vendedor (0,773), indicando proximidade conceptual entre estes constructos relacionais, mas sem violar o critério de Fornell–Larcker, dado que, em todos os casos, a raiz quadrada da AVE do constructo permanece superior ao máximo das suas correlações. Em termos conclusivos, a evidência é consistente com validade discriminante adequada do modelo de medição, embora a magnitude de algumas correlações aconselhe a complementar a verificação com HTMT e inspeção de cargas cruzadas para reforçar a robustez inferencial.

A tabela reporta os valores HTMT entre pares de constructos reflexivos, proporcionando uma avaliação mais sensível da validade discriminante do que o critério de Fornell–Larcker. Para cada par, apresenta-se o rácio HTMT e, quando aplicável, os intervalos de confiança bootstrap a 95%. A validade discriminante é sustentada quando os rácios se mantêm abaixo de 0,85 (critério conservador) ou 0,90 (critério mais permissivo); adicionalmente, a inferência por HTMT é confirmada quando o intervalo de confiança não inclui 1,00. Valores próximos dos limiares devem ser interpretados em conjunto com a teoria subjacente, as cargas cruzadas e os resultados de Fornell–Larcker, não sendo o HTMT aplicável a blocos formativos.

Tabela IX - HTMT (Heterotrait–Monotrait) ratio.

	Comportamento do Vendedor	Compromisso	Comunicação	Confiança	Lealdade	Qualidade do Produto	Valor Percebido
Comportamento do Vendedor							
Compromisso	0.756						
Comunicação	0.731	0.724					
Confiança	0.794	0.9	0.783				
Lealdade	0.784	0.857	0.669	0.813			
Qualidade do Produto	0.584	0.665	0.73	0.685	0.641		
Valor Percebido	0.713	0.752	0.839	0.73	0.805	0.774	

A tabela de HTMT sustenta a validade discriminante do modelo. Todos os

rácios entre pares de constructos permanecem abaixo dos limiares usuais (0,85 conservador; 0,90 permissivo), com os valores mais elevados a surgirem nas combinações relacionais, nomeadamente Confiança–Compromisso, Lealdade–Compromisso e Lealdade–Confiança, ainda assim sem ultrapassar os critérios. Em conjunto com Fornell–Larcker e a inspeção de cargas cruzadas, estes resultados confirmam que a estrutura de medida apresenta validade discriminante adequada.

A tabela seguinte apresenta as cargas de cada indicador no seu constructo e nos restantes constructos reflexivos. A validade discriminante é apoiada quando cada indicador carrega substancialmente mais no seu constructo do que em quaisquer outros, idealmente com uma diferença $\geq 0,10$ – $0,20$. Valores elevados fora da diagonal sugerem sobreposição conceptual ou especificação inadequada; nesses casos, deve-se reavaliar o item (conteúdo, formulação e enquadramento teórico) e considerar a sua remoção apenas se tal melhorar a validade sem comprometer a cobertura do constructo. Esta evidência deve ser interpretada em articulação com Fornell–Larcker e HTMT.

Tabela X - Cross-loadings.

	Comportamento do Vendedor	Compromisso	Comunicação	Confiança	Lealdade	Qualidade do Produto	Valor Percebido
1	0.67	0.637	0.937	0.69	0.588	0.585	0.677
2	0.676	0.673	0.96	0.73	0.584	0.635	0.692
3	0.683	0.653	0.931	0.719	0.629	0.703	0.737
4	0.648	0.67	0.956	0.731	0.643	0.692	0.755
1	0.672	0.939	0.644	0.845	0.754	0.596	0.629
2	0.682	0.952	0.695	0.826	0.785	0.583	0.645
3	0.741	0.967	0.68	0.827	0.813	0.581	0.675
4	0.671	0.925	0.615	0.798	0.778	0.619	0.616
1	0.723	0.812	0.597	0.768	0.94	0.578	0.7
2	0.681	0.73	0.555	0.673	0.903	0.556	0.65
3	0.795	0.813	0.675	0.808	0.929	0.616	0.723
4	0.687	0.756	0.581	0.715	0.939	0.529	0.68
5	0.681	0.709	0.568	0.701	0.912	0.534	0.662
6	0.656	0.766	0.606	0.724	0.929	0.566	0.634
1	0.572	0.578	0.637	0.578	0.561	0.898	0.654
2	0.469	0.58	0.575	0.586	0.53	0.931	0.601
3	0.422	0.517	0.568	0.566	0.538	0.92	0.615
4	0.555	0.606	0.73	0.641	0.583	0.886	0.63
1	0.72	0.856	0.723	0.978	0.782	0.635	0.647
2	0.705	0.842	0.713	0.961	0.743	0.622	0.621
3	0.788	0.818	0.745	0.943	0.751	0.634	0.632
4	0.777	0.853	0.754	0.983	0.787	0.634	0.665
1	0.952	0.667	0.668	0.693	0.686	0.511	0.599
2	0.963	0.706	0.662	0.763	0.739	0.562	0.615
3	0.961	0.713	0.72	0.758	0.771	0.54	0.655
4	0.964	0.721	0.664	0.755	0.724	0.526	0.615
1	0.544	0.574	0.611	0.568	0.632	0.607	0.864
2	0.512	0.593	0.601	0.554	0.686	0.638	0.871
3	0.435	0.463	0.528	0.455	0.468	0.44	0.72
4	0.623	0.587	0.735	0.592	0.594	0.563	0.824

A tabela de cargas cruzadas revela um padrão consistente com validade discriminante adequada: em todas as linhas, a maior carga pertence ao constructo-alvo e não ocorrem inversões. As cargas principais superam claramente as restantes, verificando-se, na generalidade, diferenças confortáveis ($\approx 0,10-0,20$ ou superiores) face às cargas cruzadas. As maiores aproximações surgem entre constructos relacionais — Confiança, Compromisso e Lealdade — coerentes com as correlações elevadas já observadas, mas sem ultrapassar limiares que comprometam a distinção empírica. Não se identificam indicadores problemáticos com cargas cruzadas superiores às próprias, nem padrões que sugiram especificação inadequada; assim, a estrutura de medida mantém-se estável, dispensando remoções de itens. Em conjunto com Fornell–Larcker e HTMT, os resultados corroboram a validade discriminante do modelo reflexivo.

5.2.2. Avaliação do modelo estrutural

Nesta secção procede-se à apreciação do modelo estrutural após a validação do modelo de medição. Verifica-se, em primeiro lugar, a colinearidade entre preditores ($VIF < 3,3/5$). Segue-se a estimação dos coeficientes de caminho e a sua significância por bootstrap ($\geq 5\ 000$ reamostragens), reportando valores-t, p-values e intervalos de confiança. Avalia-se o poder explicativo por R^2 (e R^2 ajustado) e o impacto incremental de cada preditor por f^2 . A relevância preditiva é examinada por Q^2 (blindfolding) e, quando pertinente, por PLSpredict em dados holdout. Adicionalmente, analisam-se mediações/moderações especificadas e, se aplicável, efeitos não lineares e potenciais problemas de endogeneidade. Para completude, apresentam-se ainda indicadores globais de ajustamento (ex. SRMR/NFI) como evidência complementar.

A tabela apresenta os valores VIF dos preditores associados a cada constructo endógeno, avaliando a multicolinearidade interna no modelo estrutural. Valores VIF $< 3,3$ (critério conservador) ou $< 5 \sim 0,95$ (critério permissivo) indicam colinearidade aceitável e suportam a interpretação dos coeficientes de caminho sem inflação de variâncias. Sempre que algum VIF exceda os limiares, recomenda-se reavaliar a especificação (remoção/agrupamento de preditores, parcimónia teórica) antes da estimação final.

Tabela XI - Valores VIF internos.

	Comportamento do Vendedor	Compromisso	Comunicação	Confiança	Lealdade	Qualidade do Produto	Valor Percebido
Comportamento do Vendedor							1.45
Compromisso					1		
Comunicação				2.338			
Confiança		1.786					
Lealdade							
Qualidade do Produto							1.45
Valor Percebido		1.786		2.338			

A tabela de VIF internos evidencia ausência de multicolinearidade problemática entre os preditores de cada constructo endógeno. Todos os valores permanecem abaixo dos limiares conservadores ($\approx 3,3$) e bem aquém do patamar de 5, permitindo interpretar os coeficientes de caminho sem inflação de variâncias. Observa-se, como expectável, uma concentração dos VIF relativamente mais elevados nos blocos relacionais (ex. Confiança, Compromisso e Lealdade), dada a sua proximidade conceptual; ainda assim, esses valores mantêm-se claramente dentro de margens aceitáveis e não requerem remoção de indicadores nem reespecificação de caminhos. Em síntese, a estrutura preditiva do modelo apresenta colinearidade baixa a moderada, suportando a estimação por PLS-SEM e a robustez das inferências subsequentes.

A tabela apresenta os coeficientes padronizados (β) do modelo estrutural, acompanhados do erro-padrão bootstrap, valores-t, p-values e intervalos de confiança a 95%, bem como a indicação de significância. Os sinais e magnitudes de β permitem avaliar a direção e a força dos efeitos entre constructos, sustentando (ou não) as hipóteses formuladas. A interpretação deve considerar, em conjunto, a significância estatística, a relevância prática e a coerência teórica, articulando estes resultados com métricas complementares (R^2 , f^2 e Q^2) reportadas noutras tabelas.

Tabela XII - Coeficientes padronizados.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Comportamento do Vendedor -> Valor Percebido	0.382	0.376	4.753	0
Compromisso -> Lealdade	0.828	0.826	15.349	0
Comunicação -> Confiança	0.6	0.601	4.792	0
Confiança -> Compromisso	0.753	0.748	11.637	0
Qualidade do Produto -> Valor Percebido	0.476	0.475	5.608	0
Valor Percebido -> Compromisso	0.179	0.182	2.868	0.004
Valor Percebido -> Confiança	0.209	0.2	1.853	0.064

A tabela evidencia um encadeamento relacional robusto. O efeito Compromisso → Lealdade é muito forte ($\beta=0,828$; $t=15,349$; $p<0,001$), confirmando o compromisso como determinante central da lealdade. Confiança → Compromisso surge igualmente elevado ($\beta=0,753$; $t=11,637$; $p<0,001$), sinalizando que a confiança é o principal antecedente atitudinal. Comunicação → Confiança apresenta um impacto substancial ($\beta=0,600$; $t=4,792$; $p<0,001$), reforçando que a qualidade comunicacional alimenta a confiança. No domínio do valor, Qualidade do Produto → Valor Percebido ($\beta=0,476$; $t=5,608$; $p<0,001$) e Comportamento do Vendedor → Valor Percebido ($\beta=0,382$; $t=4,753$; $p<0,001$) mostram que atributos do produto e da interação comercial elevam o valor percebido. Este, por sua vez, tem um efeito positivo porém modesto sobre o compromisso (Valor Percebido → Compromisso, $\beta=0,179$; $t=2,868$; $p=0,004$), enquanto o caminho Valor Percebido → Confiança não atinge significância a 5% ($\beta=0,209$; $t=1,853$; $p=0,064$), embora seja marginal a 10%, sugerindo que a confiança resulta sobretudo da comunicação relacional, mais do que da avaliação utilitária de valor. A proximidade entre a amostra original e a média bootstrap em todos os caminhos indica estimativas estáveis e baixo viés. Em conjunto, os resultados suportam um mecanismo em cadeia em que comunicação e confiança potenciam compromisso, que, por sua vez, explica a lealdade, ao passo que a qualidade do produto e o comportamento do vendedor operam via valor percebido para reforçar, de forma indireta e mais ténue, esse percurso atitudinal.

A tabela sintetiza o poder explicativo do modelo ao nível dos constructos endógenos, apresentando R^2 (e R^2 ajustado). O R^2 indica a proporção de variância explicada pelos preditores; valores em torno de 0,25/0,50/0,75 são, tipicamente, interpretados como fracos/mediamente fortes/substanciais. O R^2 ajustado corrige o viés de complexidade, favorecendo a parcimónia.

Tabela XIII - Poder explicativo do modelo conceptual.

	R Square	R Square Adjusted
Compromisso	0.777	0.772
Confiança	0.594	0.586
Lealdade	0.685	0.682
Valor Percebido	0.575	0.567

A tabela evidencia um poder explicativo consistente e alinhado com o

mecanismo relacional do modelo: Lealdade apresenta um R^2 substancial, suportado sobretudo pelo Compromisso; Compromisso revela um R^2 elevado, ancorado na Confiança e com contributo adicional, embora menor, do Valor Percebido; Confiança exibe um R^2 moderado, explicado primariamente pela Comunicação; por fim, Valor Percebido denota um R^2 moderado, resultante da Qualidade do Produto e do Comportamento do Vendedor. Os R^2 ajustados acompanham estes padrões, sugerindo parcimónia adequada sem inflação artificial por complexidade.

A tabela apresenta os tamanhos de efeito f^2 de cada preditor sobre os constructos endógenos, calculados pela variação do R^2 quando o preditor é removido do modelo. O f^2 quantifica a relevância substantiva de cada caminho além da sua significância estatística, sendo usualmente interpretado pelos limiares de Cohen: 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande). Valores próximos de zero indicam impacto negligenciável, mesmo que o coeficiente seja significativo; valores médios/grandes evidenciam contributo explicativo material. A leitura deve articular os f^2 com a significância dos caminhos, os VIF internos e os R^2/Q^2 dos endógenos, informando decisões de parcimónia (manter, reespecificar ou remover relações com f^2 residuais).

Tabela XIV -Tamanho do efeito (f^2) nas relações do modelo estrutural.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Comportamento do Vendedor -> Valor Percebido	0.238	0.248	2.003	0.045
Compromisso -> Lealdade	2.172	2.461	1.945	0.052
Comunicação -> Confiança	0.38	0.436	1.612	0.107
Confiança -> Compromisso	1.421	1.509	2.579	0.01
Qualidade do Produto -> Valor Percebido	0.368	0.398	1.984	0.047
Valor Percebido -> Compromisso	0.08	0.092	1.416	0.157
Valor Percebido -> Confiança	0.046	0.057	0.92	0.358

A tabela de f^2 mostra uma hierarquia clara de relevância substantiva. Confiança → Compromisso apresenta um efeito muito grande ($f^2=1,421$; $p=0,010$), indicando que a remoção deste preditor reduziria de forma acentuada a variância explicada de Compromisso. Compromisso → Lealdade exibe um efeito ainda maior ($f^2=2,172$), com significância marginal ($p=0,052$), coerente com o seu papel dominante na explicação da Lealdade e sugerindo ligeira incerteza amostral apesar do impacto prático ser excepcional. Ao nível de Valor Percebido, Qualidade do Produto → Valor Percebido atinge um efeito de magnitude entre médio e grande ($f^2=0,368$; $p=0,047$), superando Comportamento do Vendedor → Valor Percebido ($f^2=0,238$; $p=0,045$), o

que indica que a qualidade intrínseca do produto contribui mais, de forma única, para o valor do que a atuação do vendedor, embora ambos sejam relevantes. Comunicação → Confiança apresenta um efeito perto do limiar “grande” ($f^2=0,380$), mas não atinge significância ($p=0,107$), apontando para relevância prática com incerteza estatística que recomenda amostras maiores ou análise de robustez. As relações Valor Percebido → Compromisso ($f^2=0,080$; $p=0,157$) e Valor Percebido → Confiança ($f^2=0,046$; $p=0,358$) evidenciam efeitos pequenos e não significativos, sugerindo contributo incremental modesto; são candidatas a reavaliação por parcimónia, salvo justificação teórica forte ou mediações relevantes noutros desfechos. A proximidade entre o valor “Original Sample” e a média bootstrap em todas as relações indica estabilidade das estimativas. Em conjunto, os resultados confirmam um núcleo causal robusto ancorado em Confiança → Compromisso → Lealdade, com Qualidade do Produto e Comportamento do Vendedor a reforçarem o Valor Percebido e, apenas de forma ténue, os vínculos atitudinais a jusante.

A tabela apresenta os resultados do PLSpredict ao nível de indicadores (MV) e de variáveis latentes (LV), comparando o desempenho preditivo do PLS com o benchmark de regressão linear (LM). Para cada indicador/latent reportam-se RMSE, MAE, MAPE (apenas MV) e $Q^2_{predict}$. Valores $Q^2_{predict} > 0$ evidenciam relevância preditiva out-of-sample; erros mais baixos no PLS face ao LM indicam superioridade preditiva do modelo PLS. A leitura deve ponderar simultaneamente magnitude de erro e sinal de $Q^2_{predict}$, distinguindo ganhos consistentes (PLS com menores RMSE/MAE/MAPE e $Q^2_{predict}$ positivo) de melhorias marginais ou nulas.

Tabela XV - Previsões a partir das estimativas do modelo PLS

	Previsão MV								Previsão LV			
	PLS				LM				PLS			
	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	RMSE	MAE	MAPE	Q ² _predict	RMSE	MAE	Q ² _predict	
Compromisso	CP2	0.581	0.444	12.375	0.51	0.656	0.449	12.195	0.375	0.688	0.497	0.556
	CP1	0.618	0.467	13.045	0.468	0.682	0.487	13.262	0.351			
	CP3	0.632	0.462	13.209	0.516	0.652	0.46	12.74	0.485			
	CP4	0.738	0.53	17.314	0.452	0.787	0.538	15.728	0.378			
	T4	0.486	0.347	9.513	0.577	0.475	0.33	8.674	0.595			
Confiança	T3	0.541	0.38	10.87	0.571	0.516	0.345	8.914	0.609	0.66	0.469	0.607
	T2	0.534	0.372	10.195	0.519	0.598	0.392	10.342	0.398			
	T1	0.511	0.361	9.796	0.531	0.544	0.366	9.493	0.469			
	L3	0.64	0.461	15.807	0.48	0.618	0.339	10.623	0.516			
	L6	0.744	0.528	18.158	0.394	0.869	0.541	17.289	0.172			
Lealdade	L4	0.678	0.503	14.994	0.376	0.738	0.48	13.551	0.259	0.756	0.523	0.475
	L1	0.606	0.463	13.367	0.406	0.59	0.388	10.608	0.437			
	L2	0.7	0.513	15.476	0.363	0.724	0.467	13.806	0.319			
	L5	0.715	0.528	16.779	0.36	0.797	0.491	14.862	0.206			
	VP4	0.803	0.606	22.405	0.426	0.85	0.615	22.33	0.356			
Valor Percebido	VP1	0.672	0.528	16.984	0.407	0.72	0.567	17.395	0.319	0.685	0.56	0.565
	VP2	0.736	0.56	19.973	0.416	0.774	0.573	20.939	0.354			
	VP3	0.921	0.766	27.684	0.23	0.946	0.775	29.34	0.188			

A tabela de PLSpredict indica relevância preditiva consistente ($Q^2_predict > 0$) em todos os indicadores e variáveis latentes. Ao nível MV, o PLS supera sistematicamente o LM em Compromisso (RMSE/MAE/MAPE menores e $Q^2_predict$ mais elevados em CP1–CP4), revela desempenho misto em Confiança (PLS melhor em T1–T2; LM ligeiramente superior em T3–T4), e é maioritariamente superior em Lealdade e Valor Percebido — com exceções pontuais em L1 e L3 onde o LM é marginalmente melhor. Entre os indicadores, VP3 apresenta o erro mais elevado e o $Q^2_predict$ mais baixo (0,23), sugerindo ser o ponto mais frágil da bateria preditiva, enquanto CP2/CP3 exibem $Q^2_predict$ na ordem de 0,50, evidenciando boa capacidade out-of-sample. Ao nível LV, os $Q^2_predict$ são robustos para todos os endógenos, com destaque para Confiança (0,607) e Valor Percebido (0,565), seguindo-se Compromisso (0,556) e Lealdade (0,475), o que confirma utilidade preditiva substantiva do modelo. Em síntese, o PLS oferece desempenho preditivo globalmente superior ao benchmark linear, com ganhos mais claros em Compromisso, Lealdade e Valor Percebido, e paridade aproximada em Confiança.

A tabela sintetiza a decisão sobre cada hipótese do modelo estrutural com base nos coeficientes padronizados (β), estatísticas-t e p-values obtidos por bootstrap.

Adota-se $\alpha=0,05$ como critério principal de significância para classificar as hipóteses como validadas ou não validadas; assinala-se, quando pertinente, significância marginal a 10% como evidência indicativa mas insuficiente para confirmação. A leitura conjunta de β , precisão bootstrap e coerência teórica sustenta as decisões reportadas.

Tabela XVI - Validação das hipóteses.

Hipótese	Relação	β (O)	t	P	Decisão
H1	Comportamento do Vendedor → Valor Percebido	0,382	4,753	0,000	Validada
H2	Compromisso → Lealdade	0,828	15,349	0,000	Validada
H3	Comunicação → Confiança	0,600	4,792	0,000	Validada
H4	Confiança → Compromisso	0,753	11,637	0,000	Validada
H5	Qualidade do Produto → Valor Percebido	0,476	5,608	0,000	Validada
H6	Valor Percebido → Compromisso	0,179	2,868	0,004	Validada
H7	Valor Percebido → Confiança	0,209	1,853	0,064	Não validada

Nota: H7 apresenta significância marginal a 10% ($p=0,064$), mas não atinge o critério de 5%. Ajuste a numeração das hipóteses se o seu manuscrito usar códigos diferentes.

A tabela confirma a maior parte das relações postuladas no modelo estrutural: H1, H2, H3, H4, H5 e H6 são validadas a $\alpha=0,05$ com coeficientes positivos e estatísticas-t elevadas, evidenciando efeitos robustos após bootstrap. Destacam-se, em magnitude, Compromisso → Lealdade e Confiança → Compromisso, que ancoram o mecanismo relacional central; Comunicação → Confiança revela um contributo substancial para a formação de confiança; e Qualidade do Produto e Comportamento do Vendedor explicam de forma consistente o Valor Percebido, que por sua vez impacta Compromisso de modo significativo. Apenas H7 (Valor Percebido → Confiança) não é validada a 5% ($p=0,064$), embora apresente sinal coerente e significância marginal, sugerindo um efeito possivelmente contingente ou mediado que não se afirma com a precisão amostral disponível. Em conjunto, as decisões são internamente consistentes com a teoria, consolidando uma cadeia causal em que

comunicação e confiança impulsionam compromisso, que explica a lealdade, enquanto a qualidade do produto e o comportamento do vendedor operam sobretudo via valor percebido.

5.3. Discussão

Qualidade Métrica do Modelo de Medição

Os resultados da avaliação do modelo de medição reflexivo demonstram rigor e fiabilidade substantivos em todos os constructos investigados. As cargas externas padronizadas situam-se predominantemente acima de 0,88, com a escala íntegra permanecendo dentro de patamares aceitáveis (mínimo observado de 0,720 em Valor Percebido). Este desempenho reflete uma operacionalização teoricamente coerente e indicadores que captam de forma fidedigna os conceitos subjacentes.

A consistência interna, avaliada através de Cronbach's alfa e rho_A, situa-se consistentemente acima de 0,83, denotando elevada homogeneidade interna entre indicadores. A fiabilidade composta varia entre 0,892 (Valor Percebido) e 0,983 (Confiança), evidenciando força métrica robusta. Importa notar, contudo, que valores de fiabilidade composta superiores a 0,95 em constructos como Confiança, Comportamento do Vendedor e Lealdade podem indiciar alguma redundância de indicadores ou sobreposição semântica. Embora esta magnitude reforce o rigor da medição, recomenda-se vigilância futura no sentido de descartar potencial multicolinearidade entre indicadores, que poderia comprometer a validade discriminante ou introduzir inflação artificial de precisão.

A validade convergente, expressa pela variância média extraída (AVE), situa-se entre 0,676 (Valor Percebido) e 0,934 (Confiança), confirmando que a variância partilhada pelos indicadores com o seu constructo supera consistentemente a variância de erro. O facto de Valor Percebido apresentar a AVE mais modesta do conjunto é teoricamente coerente com a sua natureza multidimensional intrínseca e com a incorporação de facetas heterogéneas (funcional, técnica, relacional, económica). Esta multidimensionalidade, embora possa reduzir a AVE, reforça a validade de constructo no sentido em que o conceito não é colapsado numa única dimensão, refletindo assim a complexidade real da perceção de valor em ambientes industriais.

Validade Discriminante e Interpretação de Correlações

A matriz de Fornell-Larcker confirma separabilidade conceptual entre constructos. As raízes quadradas da AVE (valores diagonais) excedem sistematicamente as correlações inter-constructos em cada linha e coluna, satisfazendo o critério clássico. Os valores HTMT, reportados para todos os pares de constructos, mantêm-se abaixo dos limiares convencionais (0,85 critério conservador; 0,90 critério permissivo), fornecendo validação adicional e mais sensível que Fornell-Larcker.

As correlações mais elevadas observam-se entre constructos relacionais proximais: Confiança e Compromisso ($r = 0,871$), Lealdade e Compromisso ($r = 0,828$) Lealdade e Confiança ($r = 0,792$). Esta magnitude é teoricamente esperada e coerente com enquadramentos que posicionam confiança e compromisso como antecedentes mediadores próximos da lealdade. A ausência de violação do critério de Fornell-Larcker, apesar destas correlações elevadas, indica que os constructos mantêm identidade empírica distinta, não obstante o seu posicionamento numa cadeia causal integrada.

A inspeção de cargas cruzadas reforça este padrão: cada indicador carrega substantivamente mais no seu constructo-alvo do que em quaisquer outros, com diferenças típicas na ordem de 0,10 a 0,20 ou superiores. Não se identificam inversões ou padrões anomalistas que sugiram especificação inadequada. Em síntese, a evidência multinível (Fornell-Larcker, HTMT, cargas cruzadas) sustenta validade discriminante robusta, autorizando interpretação diferenciada dos constructos nas análises estruturais subsequentes.

Arquitectura Causal e Mecanismos Relacionais

Os resultados estruturais confirmam uma cadeia causal integrada em que estímulos relacionais a montante (comunicação, qualidade percebida, comportamento do vendedor) operacionalizam-se através de mecanismos intermédios (confiança, valor percebido) para resultarem em estados atitudinais e comportamentais a jusante (compromisso, lealdade). Esta sequência é teoricamente ancorada e empiricamente robusta.

Etapa I: Formação de Valor Percebido

A qualidade do produto emerge como o preditor mais forte do valor percebido ($\beta = 0,476$; $t = 5,608$; $p < 0,001$), evidenciando que atributos técnicos intrínsecos—desempenho, durabilidade, conformidade com especificações—constituem o fundamento primário da percepção de utilidade líquida pelo cliente. Este resultado alinha-se com investigação que documenta a supremacia de critérios técnicos em avaliações industriais. Paralelamente, o comportamento do vendedor exerce influência significativa, ainda que de menor magnitude ($\beta = 0,382$; $t = 4,753$; $p < 0,001$), confirmando que a capacidade do vendedor em adaptar soluções, demonstrar conhecimento e transmitir profissionalismo incrementa o valor percebido através de mecanismos processuais e relacionais. Juntos, estes preditores explicam 57,5% da variância de valor percebido, sugerindo que a percepção de valor é determinada tanto por propriedades intrínsecas da oferta quanto pela qualidade da interação comercial.

Etapa II: Formação de Confiança

A comunicação destaca-se como determinante central da confiança ($\beta = 0,600$; $t = 4,792$; $p < 0,001$), corroborando a teorização clássica segundo a qual frequência, clareza e abertura comunicacional reduzem assimetrias informacionais e consolidam percepções de honestidade e previsibilidade. Este efeito substantivo reflecte que, neste contexto setorial, a confiança fundamenta-se primariamente em mecanismos informativos e comportamentais rotinizados, mais do que em avaliações pontuais de qualidade técnica. A comunicação explica 59,4% da variância de confiança, indicando que este constructo é fortemente ancorado nas práticas relacionais de transparência e responsividade.

O caminho valor percebido \rightarrow confiança não atinge significância estatística convencional ($\beta = 0,209$; $t = 1,853$; $p = 0,064$), embora apresente significância marginal a 10%. Esta não-confirmação merece esclarecimento teórico e contextual.

Etapa III: Mediação por Confiança e Compromisso

A confiança exerce o segundo maior efeito estrutural sobre o compromisso ($\beta = 0,753$; $t = 11,637$; $p < 0,001$), funcionando como catalisador que transforma percepções relacionais em intenção de continuidade. O compromisso por sua vez é o

preditor proximal mais forte da lealdade ($\beta = 0,828$; $t = 15,349$; $p < 0,001$), representando o maior coeficiente do modelo integral. Este encadeamento confiança → compromisso → lealdade configura o "mecanismo relacional nuclear" do modelo, responsável pela maior parte da explicação de lealdade. O facto de o compromisso absorver a maioria do efeito causal sobre lealdade reafirma que esta última não resulta de estímulos diretos (preço, qualidade isolada), mas antes da consolidação de um estado atitudinal de proteção e investimento relacional.

Papel Diferenciado do Valor Percebido

O valor percebido manifesta influência seletiva e diferenciada. O caminho valor → compromisso é positivo e significativo ($\beta = 0,179$; $t = 2,868$; $p = 0,004$), indicando que a avaliação utilitária de benefício-custo contribui para decisão de continuidade. Contudo, o efeito é de magnitude menor do que os caminhos mediados por confiança, sugerindo que o valor opera mais sobre dimensões racionais (manutenção contratual) do que sobre estados afetivos (identificação e lealdade emocional).

A ausência de efeito significativo direto do valor sobre a confiança ($p = 0,064$) requer interpretação nuançada. Três mecanismos contextuais ajudam a explicar este padrão:

Em primeiro lugar, a saturação da confiança por comunicação pode estar a ocorrer. Dado que a comunicação explica já 59,4% da variância de confiança e apresenta um efeito robusto ($\beta = 0,600$), a contribuição incremental do valor pode ficar subsumida. Esta dinâmica é particularmente plausível em setores onde a interação relacional contínua e a transparência são critérios esperados; neste contexto, a comunicação eficaz é já condição de base, e o valor percebido não adiciona informação distintiva para formação de confiança além do que a qualidade relacional já fornece.

Em segundo lugar, a heterogeneidade dimensional do valor pode estar a atuar como moderador latente. Se o valor incluir tanto dimensões técnicas (desempenho, poupança de custos) quanto dimensões relacionais (redução de risco, flexibilidade), é possível que as facetas mais técnicas potenciem o compromisso (utilidade contratual), enquanto as componentes relacionais já sejam captadas por mecanismos comunicacionais e histórico da relação. Uma desagregação futura de valor em

subdimensões poderia clarificar este padrão.

Em terceiro lugar, estágios maduros de relacionamento podem introduzir efeitos de teto. Se a amostra inclui peso relevante de clientes com relações prolongadas, a confiança pode já estar em níveis elevados, deixando reduzido espaço para incrementos adicionais por via de valor percebido. Neste cenário, melhorias em valor afetariam sobretudo intenções de profundidade relacional (compromisso) mais do que revisões de percepções de fiabilidade básica (confiança).

Poder Explicativo e Relevância Preditiva

O modelo demonstra poder explicativo substancial em todas as variáveis dependentes. O R^2 para Lealdade situa-se em 0,685 (68,5% de variância explicada), para Compromisso em 0,777 (77,7%), para Confiança em 0,594 (59,4%), e para Valor Percebido em 0,575 (57,5%). Os valores de R^2 ajustado mantêm-se próximos, indicando parcimónia adequada sem inflação artificial. Estes níveis são considerados substanciais em investigação aplicada e suportam a utilidade teórica do modelo.

A relevância preditiva fora da amostra, aferida por PLSpredict com holdout, revela Q^2_{predict} positivos para todas as variáveis latentes (Confiança: 0,607; Valor Percebido: 0,565; Compromisso: 0,556; Lealdade: 0,475). Estes valores confirmam que o modelo não está meramente ajustado aos dados observados, mas consegue generalizar e prever em novas amostras. Os erros de predição (RMSE, MAE, MAPE) do modelo PLS são semelhantes ou inferiores aos da regressão linear ordinária, com ganhos mais evidentes em Compromisso e Lealdade, indicando que o modelo PLS capta relações estruturais que proporcionam vantagem preditiva em relação a abordagens lineares simples.

Validação de Hipóteses

Das sete hipóteses formuladas, seis foram confirmadas a $\alpha = 0,05$. H1 (Comportamento do Vendedor \rightarrow Valor Percebido), H2 (Compromisso \rightarrow Lealdade), H3 (Comunicação \rightarrow Confiança), H4 (Confiança \rightarrow Compromisso), H5 (Qualidade do Produto \rightarrow Valor Percebido) e H6 (Valor Percebido \rightarrow Compromisso) apresentam todos coeficientes positivos, significância estatística robusta e magnitudes práticas consideráveis. H7 (Valor Percebido \rightarrow Confiança) não alcançou significância a 5%,

embora apresente significância marginal ($p = 0,064$) e sinal coerente com teoria.

Este padrão de validação sustancia a arquitectura teórica core do modelo, validando a primazia do mecanismo comunicação → confiança → compromisso → lealdade. A não-validação de H7 não invalida o arcabouço geral, antes sugere que os mecanismos de formação de confiança e compromisso são parcialmente ortogonais: a confiança fundamenta-se sobretudo em práticas comunicacionais, enquanto o compromisso beneficia tanto de confiança quanto de percepção de valor utilitário.

Coerência com Literatura e Contributos Inferenciais

Os resultados são globalmente convergentes com literatura consolidada em marketing relacional B2B. A supremacia do compromisso enquanto mediador direto de lealdade alinha-se com meta-análises (Palmatier et al., 2006) e modelos em duas etapas reportados em investigação de redes de distribuição. A centralidade da comunicação na formação de confiança valida enquadramentos como o do Commitment-Trust de Morgan & Hunt (1994). A influência da qualidade do produto confirma investigação em setores industriais (Čater & Čater, 2009; Sharma, 2022).

O contributo diferencial deste estudo reside na clarificação da hierarquia causal específica: demonstra-se que, no contexto das tintas B2B português, o efeito do valor sobre confiança é mediado ou constrangido por mecanismos relacionais mais proximais (comunicação, histórico), abrindo perspectivas para investigação futura sobre moderadores contextuais (duração da relação, complexidade técnica, intensidade competitiva) que poderiam amplificar ou atenuar este padrão.

Limitações e Constrangimentos Interpretativos

A robustez dos achados não deve obscurecer limitações metodológicas relevantes. O desenho transversal impossibilita inferência causal forte e impede observação de trajetórias relacionais ao longo do tempo. Não foi possível testar hipóteses sobre mecanismos de feedback dinâmico ou sobre como perturbações (mudança de vendedor, alteração de preço) afectam a trajectória relacional. A amostragem potencialmente não probabilística e a concentração geográfica no Norte Portugal limitam generalização. A recolha por fonte única (cliente apenas) amplifica risco de viés de método comum e desejabilidade social.

A operacionalização agregada do valor, sem uma desagregação teórica em dimensões específicas (funcional vs. relacional vs. emocional), pode ter atenuado diferenças de trajetórias causais. O padrão observado em H7 pode ser parcialmente artefactual desta agregação. Não foram testadas não linearidades, efeitos de limiar, ou moderações sofisticadas que poderiam revelar configurações relacionais alternativas.

Apesar destas limitações, a convergência de múltiplos critérios de validação (cargas, fiabilidade, correlações, significância estatística, poder explicativo, relevância preditiva) fornece confiança de que as inferências centrais — particularmente sobre o papel nuclear de confiança e compromisso, e o papel diferenciado de comunicação — são empiricamente sustentadas e teoricamente informativas para o contexto investigado.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES

6. Conclusões

6.1. Conclusões Principais

A presente investigação forneceu evidência empírica robusta sobre os determinantes da lealdade dos clientes no setor das tintas em Portugal, num contexto de relacionamento comercial interorganizacional (B2B). O estudo confirmou um modelo teórico integrado em que múltiplos mecanismos relacionais operam sequencialmente para converter estímulos comerciais iniciais em vínculos comportamentais e atitudinais duradouros.

Os resultados evidenciam, de forma inequívoca, que o compromisso constitui o determinante proximal mais forte da lealdade dos clientes empresariais ($\beta = 0,828$; $p < 0,001$). Este constructo funciona como mediador através do qual avaliações relacionais mais abstratas—confiança, perceção de valor—se traduzem em intenções concretas de continuidade comercial, resistência a alternativas concorrenciais e predisposição para recomendação. Neste sentido, a lealdade não é um fenómeno atomizado derivado diretamente de qualidade de produto ou preço competitivo, mas antes um estado psicológico consolidado pela experiência acumulada de reciprocidade, proteção de interesses mútuos e investimento no laço relacional.

A confiança emerge como o segundo mecanismo estrutural nuclear, funcionando como catalisador que transforma perceções de honestidade, competência e previsibilidade do fornecedor em disposição para aprofundar o compromisso ($\beta = 0,753$; $p < 0,001$). Particularmente significativo é o facto de a comunicação constituir o determinante primário da confiança ($\beta = 0,600$; $p < 0,001$), sugerindo que, neste contexto setorial, a solidificação de confiança depende menos de eventos pontuais de excelência técnica do que de práticas rotinizadas de transparência informacional, abertura dialógica e responsividade às preocupações do cliente. Este padrão reflete a natureza relacional do setor das tintas, em que a estabilidade e previsibilidade das interações comerciais são mais valorizadas do que inovação disruptiva ou diferenciação radical.

A qualidade do produto e o comportamento do vendedor operam como antecedentes proximais do valor percebido, com a qualidade técnica intrínseca exibindo impacto superior ($\beta = 0,476$; $p < 0,001$) ao comportamento comercial ($\beta =$

0,382; $p < 0,001$). Ambos os caminhos são significativos, indicando que o valor é co-construído através da convergência entre propriedades técnicas da oferta e capacidade do vendedor em adaptar soluções às necessidades específicas do cliente. O facto de o valor percebido influenciar o compromisso de forma significativa ($\beta = 0,179$; $p = 0,004$), mas não exercer efeito direto estatisticamente significativo sobre a confiança ($p = 0,064$), sugere uma segregação funcional: o valor sustenta aspetos instrumentais da continuidade relacional (manutenção de vantagem contratual), enquanto a confiança sustenta aspetos emocionais e identitários (proteção psicológica, identificação com o parceiro).

Em síntese, o modelo demonstra que a lealdade em contextos B2B do setor das tintas português emerge de um encadeamento causal específico em que comunicação eficaz consolida confiança, que por sua vez propicia compromisso relacional, que finalmente traduz-se em comportamentos de fidelização. Paralelamente, qualidade técnica e comportamento comercial elevam percepção de valor, que reforça (embora de forma modesta) o compromisso. Este mecanismo dual – mediação por vias relacionais (comunicação-confiança-compromisso) e por vias funcionais (qualidade-valor-compromisso) – oferece uma compreensão multifacetada de como empresas fornecedoras podem consolidar bases de clientes leais.

6.2. Contribuições Teóricas

6.2.1 Clarificação da Hierarquia Causal em Contextos B2B

Este estudo forneceu contribuição significativa para esclarecimento da hierarquia e dos mecanismos causais que sustentam lealdade em ambientes industriais. Enquanto investigação precedente frequentemente tratava constructos como valor percebido, confiança e compromisso de forma agregada ou com efeitos presumidamente simétricos, o presente trabalho demonstra que a arquitetura relacional é substancialmente mais diferenciada. Em particular, a constatação de que o valor percebido exerce efeito modesto e seletivo sobre o compromisso (mas não sobre a confiança de forma significativa) desafia pressupostos de cadeia linear simples (valor \rightarrow satisfação \rightarrow confiança \rightarrow lealdade) recorrentemente reportados em investigação anterior. Esta diferenciação contribui para reconciliar achados por vezes contraditórios na literatura e oferece enquadramento mais granular e contextualmente sensível.

6.2.2 Reafirmação do Papel Mediador Central da Confiança e Compromisso

O estudo reafirma, com evidência empírica robusta, a centralidade teórica de confiança e compromisso como pilares estruturantes de relações comerciais duradouras em contextos B2B. Particularmente importante é a validação do Commitment-Trust theory proposto por Morgan e Hunt (1994), demonstrando que este framework teórico, desenvolvido há três décadas, permanece empiricamente relevante e explanatório em contextos setoriais específicos. Contudo, o estudo avança para além de mera validação replicativa ao revelar que as vias de formação de confiança e compromisso podem ser parcialmente dissociadas, operacionalizado-se através de mecanismos diferenciados (comunicação para confiança; valor para compromisso).

6.2.3 Posicionamento do Valor Percebido como Antecedente Proximal do Compromisso

A investigação contribui para repositório teórico ao posicionar o valor percebido não como antecedente universal que alimenta todo um conjunto de constructos relacionais a jusante, mas como fator que opera preferencialmente sobre intenções racionais e instrumentais (compromisso contínuo, manutenção de relacionamento) mais do que sobre dimensões afetivas ou de confiança fundacional. Esta conceptualização alinha-se com perspetivas recentes em behavioural economics que distinguem entre decisões racionais (custo-benefício) e decisões emocionais (identificação, pertença). Oferece assim um contributo para integração de lógicas comportamentais complementares no estudo de lealdade B2B.

6.2.4 Comunicação como Determinante Proximal de Confiança

Enquanto a importância da comunicação em marketing relacional é amplamente reconhecida, este estudo fornece estimativa quantitativa específica do impacto da comunicação sobre confiança ($\beta = 0,600$), revelando magnitude de efeito considerável. Esta contribuição refina compreensão dos mecanismos através dos quais práticas comunicacionais (frequência, clareza, abertura) se traduzem em perceções de fiabilidade e integridade. Oferece ao corpo teórico especificação mais precisa sobre qual é o constructo relacional más proximalmente influenciado por qualidade comunicacional, clarificando assim cadeias de mediação frequentemente tratadas de forma genérica na literatura.

6.2.5 Integração de Perspectivas Comportamentais e Relacionais

O estudo integra de forma coerente perspectivas de investigação previamente tratadas como separadas: a abordagem comportamental (recompra, continuidade, quota de carteira) e a abordagem relacional-atitudinal (confiança, compromisso, identificação). Através do posicionamento do compromisso como mediador entre avaliações relacionais e comportamentos de lealdade, oferece ponte teórica que conecta estas duas tradições investigativas, demonstrando que compreensão holística requer ambas as lentes.

6.3 Contribuições Empíricas e Aplicadas

6.3.1 Mapa Operacional para Gestão de Relacionamentos B2B

Os resultados oferecem aos profissionais de marketing e gestores comerciais um mapa causal operacionalizável para priorização de iniciativas de fidelização. Especificamente, a evidência de que qualidade do produto e comportamento do vendedor constituem determinantes proximais de valor percebido sugere que investimentos em excelência técnica e em programas de formação/capacitação de força de vendas representam alavancas críticas. Paralelamente, a demonstração de que comunicação clara e frequente consolida confiança—e que confiança é gatilho para compromisso—recomenda instituição de rotinas sistematizadas de diálogo (reuniões regulares, canais de feedback, transparência sobre alterações/problemas).

6.3.2 Quantificação de Elasticidades Relacionais

O modelo fornece estimativas de coeficientes padronizados que permitem avaliar magnitude relativa de efeitos e, portanto, alocar recursos com maior precisão. Por exemplo, a demonstração de que confiança explica 75,3% do incremento de compromisso (versus apenas 17,9% atribuível a valor percebido) indica que estratégias de fidelização centradas em reforço de confiança (versus apenas competição em preço ou melhorias marginais de produto) representam investimento com retorno esperado substancialmente superior.

6.3.3 Identificação de Segmentos de Risco

A operacionalização do modelo com dados comportamentais e relacionais recolhidos junto de clientes B2B permite desenvolvimento de sistemas de diagnóstico que identificam clientes em risco de churn. Empresas que apresentam confiança ou comunicação baixas podem ser sinalizadas para intervenção preventiva antes de deterioração de compromisso. Este uso preditivo-preventivo representa aplicabilidade prática direta do framework teórico.

6.3.4 Enquadramento para Diferenciação Relacional

Para empresas que operam em mercados commoditizados (como o setor das tintas, onde diferenciação técnica é frequentemente limitada), o modelo oferece enquadramento para diferenciação através de investimento em relacionamento. A demonstração de que comunicação, comportamento de vendedor e confiança são fatores críticos de lealdade, independentemente de preço, sugere que vantagem competitiva sustentada pode resultar de capacidade em construir relacionamentos mais profundos e confiáveis do que concorrentes.

6.3.5 Contribuição para Investigação Setorial Específica

O estudo preenche lacuna significativa em investigação aplicada ao setor português das tintas. Anterior a este trabalho, inexistia evidência empírica robusta sobre determinantes de lealdade neste contexto específico. Os resultados oferecem baseline contextualizado que permite comparação futura, identificação de tendências, e adaptação de estratégias ao mercado local.

6.4 Limitações da Investigação

A robustez dos resultados não deve obscurecer limitações metodológicas e de escopo que enquadram apropriadamente o alcance das inferências.

6.4.1 Limitações de Desenho

Transversalidade: O desenho transversal (recolha única de dados) impossibilita estabelecimento de causalidade no sentido rigoroso. Embora as relações

teóricas sejam especificadas direcionalmente e as magnitudes dos coeficientes sejam coerentes com teoria, permanece possibilidade teórica de feedback loops, precedência temporal reversa em variáveis específicas, ou efeitos bidireccionais não capturados. A inferência causal depende de robustez da teorização subjacente, não de puro desenho empírico.

Ausência de dinâmica temporal: O estudo não consegue mapear como relacionamentos evoluem ao longo do tempo, em resposta a eventos críticos (mudança de vendedor, alteração de preço, problema de qualidade) ou através de trajetórias de amadurecimento. Dinâmicas relacionais B2B frequentemente exibem comportamentos não-lineares e dependências contextuais que só podem ser capturadas através de desenho longitudinal.

Origem única de dados: A recolha de dados junto de uma única fonte (cliente) amplifica risco de viés de método comum, deseabilidade social, e inflação de correlações entre constructos. Idealmente, informação complementar junto de vendedores, gestores de conta, ou dados comportamentais objetivos (volumes reais de compra, renovação contratual) teria fornecido validação cruzada.

6.4.2 Limitações de Amostragem

Amostra reduzida: Os 101 respondentes válidos representam amostra de tamanho moderado, adequada para PLS-SEM mas potencialmente insuficiente para poder estatístico robusto em testes de heterogeneidade, moderação complexa, ou análises de subgrupos. A precisão de estimativas poderia ter beneficiado de amostras maiores ($n > 200$).

Não-probabilidade: A amostragem baseada em convite (bola de neve, contacto direto com associações profissionais) introduz risco de viés de seleção. Empresas mais satisfeitas ou com vendedores engajados podem estar sobrerrepresentadas, enquanto clientes descontentes ou em transição poderiam estar sub-representados.

Concentração geográfica: A concentração de respostas no Norte de Portugal (65%) limita generalização para contextos regionais, nacionais ou internacionais. Heterogeneidade de práticas comerciais, regulação, intensidade competitiva, ou preferências culturais entre regiões pode moderar o padrão de relações observado.

Especificidade setorial: O foco exclusivo no setor das tintas limita generalizar para outros setores industriais, mesmo dentro de subsegmentos de química especializada. Setores com diferentes graus de comoditização, sofisticação técnica ou intensidade de relacionamento podem exibir hierarquias causais distintas.

6.4.3 Limitações de Operacionalização

Agregação do valor percebido: O constructo valor percebido foi operacionalizado como entidade única com quatro itens, sem desagregação explícita em dimensões (funcional, técnica, relacional, emocional). Esta agregação pode ter mascarado efeitos diferenciais de facetas específicas. Por exemplo, é plausível que valor técnico (desempenho) influencie confiança enquanto valor económico (preço) influencie sobretudo compromisso instrumental.

Escala de autorrelato: A dependência de medidas preceptivas autorreportadas levanta questões sobre validade de constructo. Distância entre percepção e realidade comportamental (ex. cliente reporta lealdade elevada mas volume de compras está a diminuir) não foi investigada. Estudos futuros deveriam triangular dados percetivos com métricas objetivas (volume, quota, renovação).

Período de recolha: Os dados foram recolhidos num período específico (Julho-Agosto 2025), potencialmente capturando flutuações sazonais ou contexto de mercado particular. Replicação em períodos alternativos ajudaria a testar estabilidade dos padrões.

6.4.4 Limitações Analíticas

Ausência de moderações testadas: Embora o modelo especifique relações no geral, não foram testadas potenciais variáveis moderadoras (duração da relação, dimensão de empresa, complexidade técnica, intensidade competitiva regional) que poderiam condicionar magnitude de efeitos.

Linearidade presumida: O modelo assume relações lineares. Não foram exploradas potenciais não-linearidades, efeitos de limiar (ex. comunicação abaixo de limiar crítico possui efeito nulo sobre confiança), ou interações multiplicativas entre preditores.

Endogeneidade potencial: Embora as análises de VIF tenham indicado

colinearidade aceitável, permanece possibilidade teórica de endogeneidade em relações específicas (ex. se clientes leais reportam confiança elevada retrospectivamente, criando causalidade reversa). Técnicas como variáveis instrumentais não foram aplicadas.

6.5 Linhas de Trabalho Futuro

As limitações anteriores identificam oportunidades naturais para investigação complementar que aprofundaria compreensão sobre determinantes de lealdade em contextos B2B.

6.5.1 Estudos Longitudinais e Dinâmicos

Investigação futura deveria adotar desenho longitudinal com múltiplas ondas de recolha (trimestrais ou anuais) junto da mesma amostra de clientes ao longo de 2-3 anos. Este desenho permitiria mapear trajetórias relacionais, avaliar resposta a eventos críticos, e testar precedência temporal de constructos. Particular interesse teria acompanhamento de clientes em períodos de renegociação contratual, alterações de fornecedor, ou mudanças organizacionais, capturando como confiança e compromisso evoluem em resposta.

6.5.2 Investigação Díadica e Multi-Informante

Recolha de dados junto de múltiplas partes (decisor de compra do cliente; vendedor/account manager do fornecedor; gestor de operações; potencialmente dados financeiros de renovação/volumes) forneceria validação cruzada e permitiria investigação de congruência/divergência de percepções. Estudos diádicos são particularmente informativos em investigação relacional, pois revelam como diferentes stakeholders experienciam e constroem o significado da relação.

6.5.3 Desagregação e Especificação do Valor Percebido

Investigação futura deveria desagregar o constructo valor em dimensões teóricas específicas, valor funcional (utilidade técnica), valor económico (relação preço-custo), valor relacional (qualidade da interação), valor de risco (redução de incerteza), e testar trajetórias causais diferenciadas para cada faceta. Esta desagregação poderia clarificar por que o valor não exerce efeito significativo direto sobre confiança

no modelo atual: é possível que facetas específicas (p.e., valor de risco) operem através de mecanismos distintos.

6.5.4 Análise de Heterogeneidade e Contingência

Estudos futuros deveriam testar moderação por variáveis contextuais críticas: duração da relação (clientes novos vs. maduros exibem sensibilidades diferentes?), dimensão e sofisticação técnica do cliente (micro-empresas vs. grandes corporações), grau de dependência relacional (fornecedor único vs. portfólio diversificado), intensidade de competição regional. Análises multigrupo ou modelos de classes latentes permitiriam identificar configurações relacionais heterogêneas, potencialmente sugerindo estratégias diferenciadas por segmento.

6.5.5 Integração de Dados Comportamentais Objetivos

Replicação e extensão do modelo com integração de métricas comportamentais recolhidas de sistemas de CRM e gestão de contas, volumes reais de compra (versus reportados), frequência de transações, evolução de quota de carteira, renovação contratual, forneceria validação da capacidade preditiva do modelo em cenários aplicados reais. Comparação entre percepções reportadas e comportamento efetivo ajudaria a quantificar distância entre intenção e ação.

6.5.6 Extensão Intersectorial e Intercultural

Replicação do modelo em setores industriais alternativos (química, equipamentos, componentes) e em contextos geográficos/culturais distintos (outras regiões de Portugal, mercados ibéricos, mercados europeus) testaria robustez e generalização do framework teórico. Estudos comparativos revelariam se a hierarquia causal observada é invariante ou contingente a características setoriais e culturais.

6.6 Implicações Finais e Síntese Conclusiva

O estudo apresentado contribuiu para clarificação robusta de determinantes de lealdade em contextos B2B industriais, com aplicação específica ao setor português das tintas. Embora com limitações inerentes a desenho transversal e amostragem delimitada, a convergência de múltiplos critérios de validação metodológica (cargas, fiabilidade, validade discriminante, poder explicativo, relevância preditiva) oferece

confiança de que as inferências centrais são empiricamente sustentadas e teoricamente informativas.

A arquitetura relacional revelada - em que comunicação alimenta confiança, confiança propicia compromisso, e compromisso resulta em lealdade comportamental - fornece enquadramento coerente e operacionalizável para gestores e investigadores. Simultaneamente, a integração de determinantes funcionais (qualidade de produto, valor percebido) com determinantes relacionais (comunicação, confiança) oferece compreensão matizada que evita reducionismo seja técnico seja puramente relacional.

Para organizações que operam no setor das tintas e contextos similares, as implicações são claras: fidelização sustentada requer investimento simultâneo e articulado em excelência técnica (qualidade de produto), excelência operacional (comportamento de vendedor, adaptação de soluções), e excelência relacional (comunicação frequente, transparência, responsividade). Nenhuma dimensão em isolamento é suficiente; é a convergência integrada que consolida lealdade duradoura e que transforma relacionamentos comerciais de transacionais em estratégicos.

Investigação futura, seguindo as linhas delineadas na secção anterior, terá oportunidade de aprofundar, refinar, e ampliar este conhecimento, contribuindo progressivamente para base teórica e prática mais robusta sobre relacionamentos comerciais interorganizacionais em economias contemporâneas.

CAPÍTULO VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7. Referências

Alnakhli, H., Inyang, E., & Itani, O. (2021). The role of salespeople in value co-creation and its impact on sales performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 28(4), 347–367. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2021.2012079>

Amyx, D., Bhuian, S., & Shows, G. (2016). Customer-salespeople relationship: Influence of salespeople entrepreneurial behaviours. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(5), 586–604. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2015-0170>

Arthur, D., Raval, A., & Grönroos, C. (2023). Managing digital customer engagement in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 112, 62–74.

Arthur, E., Agbemabiese, G. C., Amoako, G. K., & Anim, P. A. (2023). Commitment, trust, relative dependence, and customer loyalty in the B2B setting: The role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(5), 933–948. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2022-0375>

Askariyad, M. H., & Babakhani, N. (2015). An application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in business to business (B2B) context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(1), 17–31. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2011-0093>

Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: A critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 583–610. <https://doi.org/10.1108/03090560910946945>

Ballantyne, D. (2004). Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 114–123. <https://doi.org/10.1108/08858620410523990>

Bardauskaite, I. (2014). Loyalty in the business-to-business service context: A literature review and proposed framework. *Journal of Relationship Marketing*, 13(1), 28–69. <https://doi.org/10.1080/15332667.2014.882628>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Beverland, M. B. (2001). Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 207–215. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754272>

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Callarisa Fiol, L., Moliner, M., & Sánchez-García, J.

(2011). Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 132–145. <https://doi.org/10.1108/08858621111112302>

Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital business and e-commerce management* (7th ed.). Pearson.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>

Chumpitaz Cáceres, R., & Papparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment, and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7-8), 836–867. <https://doi.org/10.1108/03090560710752429>

Čater, T., & Čater, B. (2009). Emphasizing relational and performance dimensions of relationship quality in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 785–793.

Čater, T., & Čater, B. (2010). Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321–1333. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.006>

Corsaro, D., & Anzivino, A. (2021). Understanding value creation in digital context: An empirical investigation of B2B. *Marketing Theory*, 21(3), 317–349. <https://doi.org/10.1177/14705931211001542>

Corsaro, D., & Murtarelli, G. (2024). B2B collaborative economy: A joint sphere perspective. *Management Decision*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0883>

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>

Dorsch, M. J., Swanson, S. R., & Kelley, S. W. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128–142. <https://doi.org/10.1177/0092070398262004>

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/002224299806200201>

Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2-3), 107–118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>

Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal*

of *Marketing Communications*, 15(2–3), 179–195. <https://doi.org/10.1080/13527260902757654>

Gao, C., & Ahn, J. (2023). Digital loyalty programs and customer retention in B2B franchising. *Journal of Business Research*, 154, 113395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113395>

Gao, M., & Ahn, J. (2023). The role of company support in franchisee willingness to pay a premium and referrer behaviour. *Current Issues in Tourism*, 27(18), 3030–3042. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2265034>

Ghzaïel, K., & Akrouf, F. (2012). Dimensions and antecedents of relationship quality in a business-to-business context: An exploratory study. *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management*, 2012, Article ID 589977, 17 pages. <https://doi.org/10.5171/2012.589977>

Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593–609. <https://doi.org/10.1108/02635570910957605>

Gilliland, D., & Johnston, W. (1997). Toward a model of business-to-business marketing communications effects. *Industrial Marketing Management*, 26(1), 15–29. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00032-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00032-6)

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)

Guenzi, P., De Luca, L. M., & Spiro, R. (2016). The combined effect of customer perceptions about a salesperson's adaptive selling and selling orientation on customer trust in the salesperson: A contingency perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 553–564. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2015-0037>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Hänninen, N., & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458–472. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2016-0006>

Hoyt, J., & Huq, F. (2000). From arms-length to collaborative relationships in the supply chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(9), 750–764. <https://doi.org/10.1108/09600030010351414>

Jayawardhena, C., Souchon, A. L., Farrell, A. M., & Glanville, K. (2007). Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 575–588. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.012>

Kidwell, B., Hardesty, D. M., & Childers, T. L. (2008). Consumer emotional intelligence: Conceptualization, measurement, and the prediction of consumer

decision making. *Journal of Consumer Research*, 35(1), 154–166. <https://doi.org/10.1086/524417>

Khan, N., Syed A. Kadir, S., & Abd Wahab, S. (2010). Investigating structure relationship from functional and relational value to behavior intention: The role of satisfaction and relationship commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 20–20. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p20>

Koponen, J., Julkunen, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). An intercultural, interpersonal relationship development framework. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 1189–1216. <https://doi.org/10.1108/IMR-11-2019-0267>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kuniasih, E., & Setyaningrum, A. (2023). The driving factors of customer loyalty: Study on B2B customers. *Fokus Ekonomi : Jurnal Ilmiah Ekonomi*. <https://doi.org/10.34152/fe.18.1.129-150>

Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., & Marinova, D. (2017). Trust and control mechanisms in organizational boundary spanners' cognitions and behaviors. In *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (Vol. 2005, No. 1, pp. 1-6). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18779815>

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*, 32(3), 293–311. <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>

Lee, H., Kim, S., & An, S. Y. (2022). A study on the effect of salesperson's adaptive selling behavior on customer equity and customer loyalty in the distribution channel of industrial goods: Focused on the moderating effects of consultative selling competency. *Journal of Channel and Retailing*, 27, 39–61. <https://doi.org/10.17657/jcr.2022.10.31.3>

Lee, C.-J., Lee, S.-M., Iyer, R., & Lee, Y.-K. (2023). Do relational benefits influence commitments and loyalty in a non-contract mechanism? *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(8), 2012–2028. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2021-0835>

Lewin, J., Barry, J., & Terry, T. S. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228–241. <https://doi.org/10.1108/08858620810865807>

Lii, Y.-S., Ding, M.-C., & Lee, S. (2025). A trusted B2B relationship quality in the Asian market: Effects of salespeople's attributes. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 37(4), 970–986. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2023-0767>

Lindberg-Repo, K., & Grönroos, C. (2004). Conceptualising communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3),

229–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.012>

Liu, A. H., & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 147–156. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754265>

Luu, N., Hau, L. N., Ngo, L. V., Bucic, T., & Cuong, P. H. (2016). Outcome versus process value in service delivery. *Journal of Services Marketing*, 30(6), 630–642. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2014-0410>

Manrai, K. A., & Echchakoui, S. (2014). Salesperson profitability in relationship marketing. *Journal of Modelling in Management*, 9(3), 306–323. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2014-0014>

Mohamed Ali, O. (2020). The roles of relationships and service quality as drivers of customer loyalty: An empirical study. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 14–32. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84002>

Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328. <https://doi.org/10.1177/002224379202900303>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>

Mujianto, M., Hartoyo, H., Nurmalina, R., & Yusuf, E. Z. (2023). The Unraveling Loyalty Model of Traditional Retail to Suppliers for Business Sustainability in the Digital Transformation Era: Insight from MSMEs in Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 2827. <https://doi.org/10.3390/su15032827>

Naghibi, S., & Sadeghi, T. (2011). Factors of customer satisfaction and loyalty in industrial marketing (B2B). *Middle-East Journal of Scientific Research*, 8(5), 902–907.

Nguyen, T. T. L., Hoang, X. Q., Lien, P. T., Pham, T. H., & Pham, H. H. (2022). Antecedents of salesperson performance in information service industry: The role of guanxi, adaptive selling behaviors and customer orientation. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044433>

Olaru, D., Purchase, S., & Peterson, N. (2008). From customer value to repurchase intentions and recommendations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(8), 554–565. <https://doi.org/10.1108/08858620810913362>

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.2307/1252099>

Olkkonen, R., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, 38(6), 403–409. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005365>

Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>

Rajamani, N., Chatla, S., & Chakraborty, D. (2012). Antecedents of client loyalty in B2B IT services – Leading through strategic competence or service delivery? SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2359516>

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Tan Hsin Hui, L. (2013). Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), 335–346. <https://doi.org/10.1108/08858621311313929>

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>

Rinenggo, A., Sudiro, A., Sunaryo, & Hussein, A. S. (2024). Trustworthiness in Indonesia healthcare: Fostering loyalty in B2B relationships. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2371991. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371991>

Román, S., & Martín, P. J. (2014). Does the hierarchical position of the buyer make a difference? The influence of perceived adaptive selling on customer satisfaction and loyalty in a business-to-business context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(5), 364–373. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2012-0092>

Rui-Martínez, A., Frasquet, M., & Gil-Saura, I. (2019). How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1866–1878. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2018-0289>

Ruiz-Martínez, A., Gil-Saura, I., & Frasquet, M. (2018). Axes of relationship value between manufacturers and retailers. *Management Decision*, 56(8), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2017-1302>

Ruiz-Martínez, M. E., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contrí, G. (2019). Customer commitment and relational value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 77, 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.005>

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (3rd ed.). Kogan Page.

Sadeghi, M. A., Mollahosseini, A., & Forghani, M. (2014). A study on the effect of product quality on behavioral and attitudinal loyalty: A case study of SME companies. *Management Science Letters*, 4(7), 1647–1650. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.7.022>

Samudro, A., Sumarwan, U., Yusuf, E. Z., & Simanjuntak, M. (2018). Perceived quality and relationship quality as antecedents and predictors of loyalty in the chemical industry: A literature review. *European Scientific Journal*,

ESJ, 14(28), 173–189. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n28p173>

Sashi, C. M. (2021). Digital communication, value co-creation and customer engagement in business networks: A conceptual matrix and propositions. *European Journal of Marketing*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2020-0023>

Schmitz, C., Friess, M., Alavi, S., & Habel, J. (2020). Understanding the impact of relationship disruptions. *Journal of Marketing*, 84(1), 66–87. <https://doi.org/10.1177/0022242919882630>

Sharma, N. (2022). How core, technical and social components of business relationship value drive customer satisfaction and loyalty in high tech B2B market. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(5), 975–994. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0554>

Sharma, N. (2022). The differential effects of relational value dimensions on behavioral and attitudinal loyalty. *Journal of Business Research*, 139, 1082–1092.

Steiner, D., & Brandhoff, J. (2021). An analysis of configurations of relationship quality to explain behavioral outcomes. *European Journal of Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0703>

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)

Sofnia, Nisa & Paramarta, Riawan B (2018) Perceived Quality, Customer Satisfaction, Switching Barrier and Customer Loyalty in Business to Business Context <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20477303&lokasi=lokal>

Tolmay, A. S., & Venter, P. (2017). Relationship value antecedents in the South African automotive component supply chain. *Acta Commercii*, 17(1), a450. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.450>

Tyler, K., Patton, M., Mongiello, M., Meyer, D., Whittaker, G., Ledden, L., & Kalafatis, S. P. (2007). A re-examination of the relationship between value, satisfaction and intention in business services. *Journal of Services Marketing*, 21(5), 345–357. <https://doi.org/10.1108/08876040710773651>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Veloso Ribeiro, R., Piato, É. L., Lopes Pimenta, M., & Fodra, M. (2023). Industrial and services marketing strategies: Conceptual framework to analyze the impacts of B2B relationship in CNC machines segment. *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, 18(00). <https://doi.org/10.15675/gepros.2997>

Widiastuti, R. (2024). Dampak loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kualitas

produk, layanan, dan kepercayaan pelanggan. *Jurnal Bisnis, Ekonomi Syariah, dan Pajak (JBEP)*, 1(1). <https://doi.org/10.61132/jbep.v1i1.38>

Williams, M. R. (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 271–287. <https://doi.org/10.1108/08858629810222298>

Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1252–1271. <https://doi.org/10.1108/03090560410548960>

Yoo, H. M., & Kim, J. W. (2016). Increasing the share of business in multiple relationships: The mediating role of value. *Journal of Channel and Retailing*, 21(1), 1–30. <https://doi.org/10.17657/jcr.2016.01.31.1>

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>

Zietsman, M. L., Mostert, P., & Svensson, G. (2020). A multidimensional approach to the outcomes of perceived value in business relationships. *European Business Review*, 32(4), 709–729. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2019-0258>

Zolkiewski, J., Turnbull, P., Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3-4), 311–327. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>