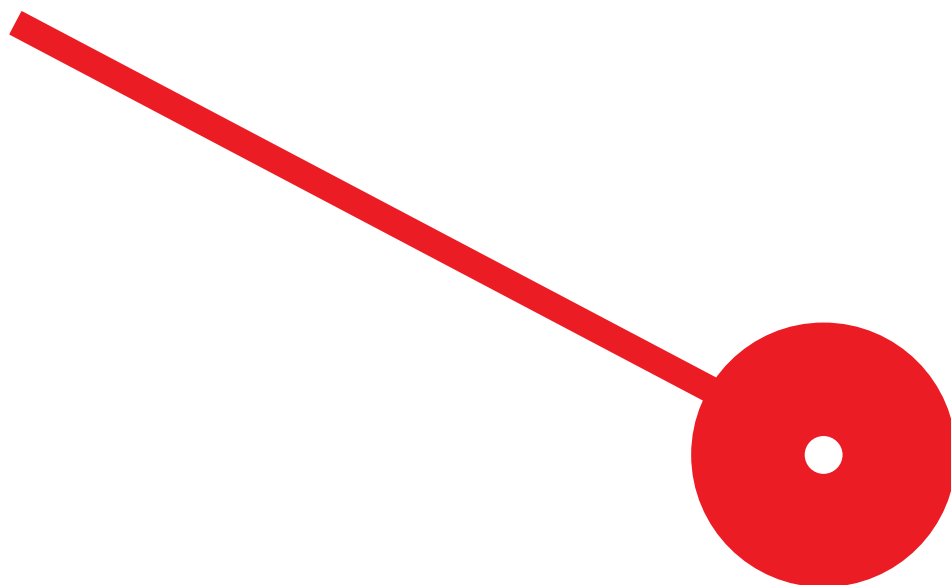




Fatores Económicos versus Confiança Relacional nas Decisões de Compra B2B Industrial

Rui Pedro Ramos Tavares

05/2026



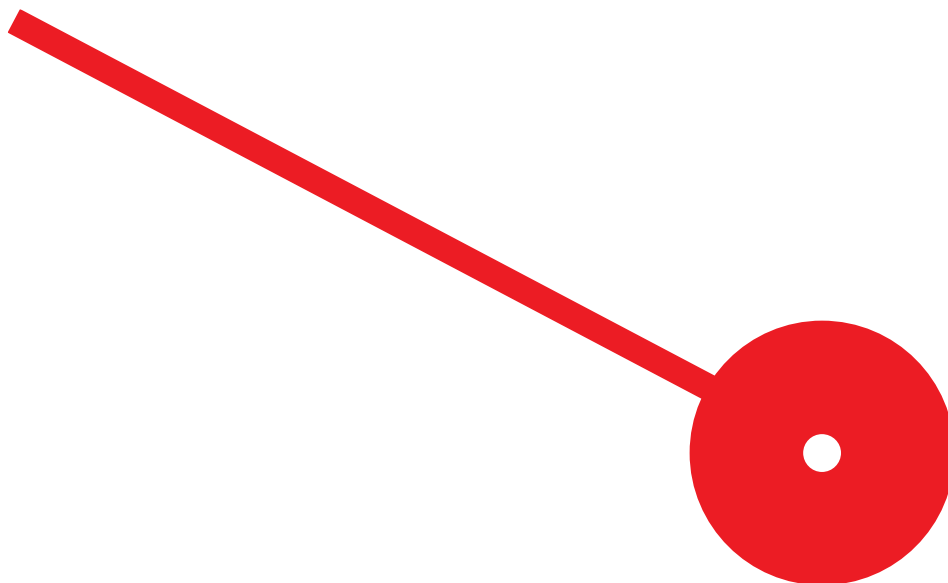
M

MESTRADO
GESTÃO E DIREÇÃO COMERCIAL

Fatores Económicos versus Confiança Relacional nas Decisões de Compra B2B Industrial

Rui Pedro Ramos Tavares

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Direção Comercial, sob orientação de Professora Doutora Zaila Oliveira.



Dedicatória

Aos meus pais e ao meu irmão, que mesmo tantos anos após eu ter concluído a licenciatura nunca deixaram de me motivar, apoiar e empurrar para ir sempre um pouco mais longe.

Agradecimentos

À Professora Doutora Zaila Oliveira, pela orientação, pela disponibilidade e pela confiança depositada ao longo de todo o processo de investigação.

A todos os docentes que, em diferentes momentos, contribuíram para a construção deste trabalho através da sua exigência académica, rigor científico e partilha de conhecimento.

Aos profissionais que, com abertura, partilha e incentivo, ajudaram a aprofundar reflexões e a consolidar a direção deste estudo.

À Amorim Cork Solutions pelo apoio institucional, compreensão e flexibilidade que permitiram conciliar a atividade profissional com o desenvolvimento do mestrado.

Aos colegas, amigos e família, pelo apoio constante, paciência e motivação contínua ao longo de todo este percurso.

Resumo:

A decisão de compra em contextos B2B industriais resulta da combinação de fatores económicos — como preço, qualidade, fiabilidade ou desempenho técnico — e fatores relacionais, em particular a confiança, que reduz perceções de risco e sustenta comportamentos de continuidade. Apesar da relevância crescente atribuída a métricas financeiras e operacionais, continua a existir evidência de que a confiança pode justificar um prémio de preço e influenciar tanto a adjudicação inicial como a renovação de fornecedores.

Este estudo investiga como é que fatores económicos e confiança relacional interagem na decisão de compra e renovação de fornecedores em contextos B2B industriais. Recorreu-se a uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas em profundidade aos três grupos de *stakeholders* mencionados, permitindo captar racionalidades, perceções e mecanismos de decisão impossíveis de observar apenas por via quantitativa. As entrevistas foram analisadas através de um processo sistemático de codificação *a priori* e emergente, apoiado por *software* NVivo, garantindo rigor, coerência e rastreabilidade interpretativa.

Os resultados corroboram as hipóteses de trabalho do modelo conceptual desenvolvido ao mostrar que os fatores económicos continuam a ser determinantes na seleção inicial do fornecedor, mas a confiança desempenha um papel crítico na continuidade, na tolerância a desvios pontuais e na disposição para aceitar prémios de preço quando a relação é percebida como fiável, competente e transparente. O estudo contribui para uma compreensão mais fina dos *trade-offs* reais que orientam decisões B2B industriais e oferece implicações práticas para equipas comerciais, compradores e gestão na construção e manutenção de relações mais rentáveis e sustentáveis.

Palavras chave: compras B2B; confiança; pressão económica; critérios de decisão económicos; critérios de decisão relacionais; decisão de adjudicação; prémio de preço

Abstract:

Purchasing decisions in industrial B2B contexts result from a combination of economic factors—such as price, quality, reliability, or technical performance—and relational factors, particularly trust, which reduces perceptions of risk and supports continuity in purchasing behavior. Despite the growing importance attributed to financial and operational metrics, there remains evidence that trust can justify a price premium and influence both the initial selection and the renewal of suppliers.

This study investigates how economic factors and relational trust interact in the decision to purchase and renew suppliers in industrial B2B contexts. A qualitative approach was employed, based on in-depth interviews with the three stakeholder groups mentioned, allowing for the capture of rationales, perceptions, and decision-making mechanisms that cannot be observed through quantitative methods alone. The interviews were analyzed using a systematic process of *a priori* and emergent coding, supported by NVivo *software*, ensuring rigor, consistency, and interpretive traceability.

The results validate the working hypothesis of the conceptual model developed by showing that economic factors remain decisive in the initial selection of a supplier, but trust plays a critical role in relationship continuity, tolerance for occasional deviations, and willingness to accept price premiums when the relationship is perceived as reliable, competent, and transparent. The study contributes to a more nuanced understanding of the real trade-offs that guide industrial B2B decisions and offers practical implications for sales teams, buyers, and management in building and maintaining more profitable and sustainable relationships.

Key words: B2B procurement; trust; economic pressure; economic decision-making criteria; relational decision-making criteria; award decision; price premium

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	7
1.1 Compras Industriais em Mercados B2B	8
1.1.1 Natureza dos mercados B2B industriais	8
1.1.2 A função compras como <i>driver</i> de vantagem competitiva	10
1.2 Fatores Económicos na Decisão de Compra	12
1.2.1 Definição e enquadramento	12
1.2.2 Evidência empírica recente	13
1.2.3 Papel dos fatores económicos na avaliação de fornecedores	14
1.3 Confiança Relacional na Decisão de Compra	15
1.3.1 Relações interorganizacionais no B2B	15
1.3.2 Confiança como mecanismo de redução de incerteza	16
1.3.3 Resultados associados à confiança	17
1.4 Interdependência entre Fatores Económicos e Confiança Relacional.....	19
1.5 Prémio de Preço em Contexto B2B Industrial.....	21
1.5.1 Definição	21
1.5.2 Condições para a existência de prémio de preço	21
1.5.3 Papel da confiança no prémio de preço	23
1.6 Lacunas na literatura e contributo do estudo	24
Capítulo II – Modelo Conceptual da Investigação	26
2 Modelo Conceptual da Investigação	27
2.1 Descrição do modelo	27
2.2 Fundamentação teórica das relações	29
2.3 Síntese final	32
Capítulo III – Metodologia	34
3.1 Abordagem Metodológica	35

3.2 População do estudo e processo de amostragem	35
3.3 Entrevista	37
3.4 Processo de análise do conteúdo das entrevistas (NVivo).....	39
Capítulo IV – Resultados	42
4.1 Descrição das Empresas.....	43
4.2 Descrição dos Entrevistados	44
4.3 Análise do conteúdo das entrevistas	45
4.3.1 Instabilidade Económica.....	46
4.3.2 Decisão de Compra.....	47
4.3.3 Continuidade.....	49
4.3.4 Parceria	50
4.3.5 Critérios Relacionais	52
4.3.6 Confiança.....	54
4.3.7 Prémio de Preço.....	55
4.3.8 Preço	57
4.3.9 Critérios Económicos	58
4.4 Matriz de Comparação de Grupos.....	60
4.5 Discussão dos resultados	63
Capítulo V – Conclusão.....	68
5.1 Análise Conclusiva Geral.....	69
5.2 Limitações e Futuras Investigações.....	70
5.3 Contribuições para a Academia e para as Empresas	70
Referências bibliográficas.....	72
Apêndices.....	80

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	28
Figura 2- Códigos Nvivo	41

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões Centrais da Confiança.....	16
Tabela 2 - Resultados Associados à Confiança	18
Tabela 3 - Descrição das Empresas	44
Tabela 4 - Descrição dos Entrevistados.....	45
Tabela 5- Matriz de Comparação de Grupos.....	62

Lista de abreviaturas

B2B - *Business-to-Business*

CEO - Chief Executive Officer

CNC – Controlo Numérico Computorizado

COVID-19 - *Coronavirus Disease 2019* / Doença por Coronavírus 2019

EC – Entrevistado Comprador

EG – Entrevistado Gestor

EV – Entrevistado Vendedor

EUR - Euro

H1- Hipótese um

H2- Hipótese dois

H3- Hipótese três

H4- Hipótese quatro

H5- Hipótese cinco

NVivo - Software de análise qualitativa assistida por computador

PME- Pequena e Média Empresa

SAP – *Systems, Applications and Products* / sistema SAP

SLA - *Service Level Agreement* / Acordo de Nível de Serviço

TCO - *Total Cost of Ownership* (Custo Total de Propriedade)

Nas últimas décadas, os mercados industriais *Business-to-Business* (B2B) têm vindo a tornar-se progressivamente mais exigentes, voláteis e expostos a pressões económicas e operacionais de natureza diversa (Shams et al., 2024). A globalização das cadeias de abastecimento, a dependência de *inputs* críticos e o aumento da sensibilidade organizacional a custos e riscos reforçaram a centralidade das decisões de compra enquanto fonte de vantagem competitiva e proteção do desempenho operacional (Fiorini et al., 2023). Neste contexto, as organizações são pressionadas a assegurar níveis elevados de fiabilidade de fornecimento, estabilidade de qualidade e eficiência económica, sob pena de comprometerem a sua própria capacidade de entrega ao mercado (Liu & Jiang, 2025).

A conjuntura recente de instabilidade — aumentos nos custos de energia e transporte, rupturas logísticas, novas exigências ambientais, incerteza política, tarifas e choques globais — alterou significativamente a forma como os fatores económicos são definidos e operacionalizados nas compras industriais. A evidência empírica demonstra que estes fenômenos contribuem para a degradação do desempenho operacional e acentuam a pressão de custos para os compradores, tornando os fatores económicos mais rígidos e menos negociáveis (Burkhart & Bode, 2024; Yang et al., 2022a; Bou Hatoum et al., 2023). Em paralelo, a coordenação ao longo da cadeia de abastecimento passou a exigir maiores níveis de visibilidade, integração de informação e capacidade de resposta rápida, o que valoriza fornecedores que garantem estabilidade e resiliência operacional (Lu et al., 2024; Nguyen et al., 2021; Yang et al., 2022b).

Apesar da crescente centralidade dos critérios económicos, a literatura mostra que as relações B2B não se reduzem a cálculos puramente financeiros. A confiança relacional continua a desempenhar um papel central na redução da perceção de risco, na facilitação da cooperação e na sustentação da continuidade, mesmo sob condições adversas (Chen & Lewis, 2024; Morgan & Hunt, 1994; Duong et al., 2024). É neste equilíbrio dinâmico entre rigor económico e confiança relacional que se situam as decisões de adjudicação e renovação em contexto industrial.

Neste enquadramento, a presente dissertação tem como objeto de investigação a forma como os decisores, em compras B2B industriais articulam fatores económicos — nomeadamente preço, fiabilidade, qualidade e eficiência — com a confiança relacional na explicação das decisões de adjudicação e renovação de fornecedores. Pretende-se compreender de que modo estes dois conjuntos de fatores se combinam na prática

organizacional e em que medida a confiança relacional pode justificar a existência de um prémio de preço, entendido como uma maior tolerância a custos relativos superiores quando o fornecedor é percecionado como credível, fiável e consistente.

O estudo centra-se, assim, na lógica efetiva de decisão observada em contexto industrial, procurando analisar como compradores, vendedores e gestores descrevem o peso relativo dos fatores económicos e relacionais, de que forma justificam a aceitação de preços relativamente superiores em determinadas circunstâncias e como interpretam os limites dessa tolerância quando a pressão económica se intensifica. Para tal, a investigação recorre a uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, baseada em entrevistas em profundidade semi-estruturadas realizadas a três grupos de *stakeholders* — compradores, vendedores e gestores — com o objetivo de captar racionalidades, critérios de decisão e *trade-offs* que não emergem em abordagens estritamente quantitativas.

Na literatura, a decisão de adjudicação e renovação em compras B2B industriais é descrita como o resultado de um equilíbrio entre fatores económico-operacionais e fatores relacionais. Do lado económico destacam-se o preço, fiabilidade de entrega, qualidade, desempenho técnico e impacto na eficiência interna; do lado relacional, sobressaem a confiança relacional, o histórico de cooperação, a reputação e a perceção de alinhamento de interesses. Doney e Cannon (1997) definem a confiança relacional como a perceção de credibilidade e benevolência do parceiro comercial, o que reduz a incerteza e aumenta a propensão à continuidade da relação. Esta dissertação foca-se nesta dimensão relacional enquanto critério relevante na tomada de decisão de compra em contexto B2B industrial.

Estudos recentes reforçam a interdependência entre estes dois blocos de fatores. Abuzaid et al. (2024) demonstram que a inclusão de critérios não económicos na avaliação de fornecedores tem impacto direto e positivo no desempenho organizacional, legitimando a integração de dimensões intangíveis ao lado de métricas tradicionais. Ferreira e Silva (2022) evidenciam que, mesmo em pequenas e médias empresas (PME), uma parte relevante dos critérios de seleção de fornecedores vai para além do preço, integrando variáveis como qualidade, pontualidade, reputação e histórico de desempenho. Por sua vez, Saputro et al. (2022) reforçam uma perspetiva contingencial, segundo a qual *inputs* estratégicos tendem a ser geridos com base em relações de confiança e parceria, enquanto *inputs* de rotina continuam a ser orientados por critérios de eficiência e fatores económicos estritos.

A literatura converge, assim, na ideia de que a confiança relacional pode gerar margem para a aceitação de custos superiores, embora essa margem não seja ilimitada nem fixa. Maximilian e Roland (2024) mostram que a sensibilidade ao preço é também condicionada por fatores culturais, onde clientes provenientes de culturas mais comunitárias tendem a tolerar incrementos moderados de preço, mas a reagirem negativamente a aumentos excessivos. Tal sugere que o prêmio de preço associado à confiança é condicionado por percepções de justiça e normas contextuais específicas.

Porém, apesar de existirem contributos sobre instabilidade operacional, confiança relacional e *willingness-to-pay*, a literatura raramente analisa de forma integrada como estes elementos interagem. Ou seja, permanece insuficientemente explorada a forma como os decisores equilibram fatores económicos e relacionais e como essa articulação influencia a aceitação - ou compressão - do prêmio de preço em ambientes industriais caracterizados por elevada exigência e contextos instáveis. É precisamente neste cruzamento entre fatores económicos, confiança relacional e prêmio de preço que este estudo se posiciona.

O objetivo principal consiste em compreender como é que fatores económicos e confiança relacional interagem na decisão de compra e renovação de fornecedores em contextos B2B industriais. A partir deste objetivo central, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Caracterizar a forma como compradores, vendedores e gestores descrevem o peso relativo dos fatores económicos e da confiança relacional nas decisões de adjudicação e renovação de fornecedores.
2. Analisar como o aumento da exigência económica, resultante de contextos instáveis, é percecionado como um fator de reconfiguração da importância atribuída à confiança e à relação com o fornecedor.
3. Examinar de que modo os entrevistados explicam a existência de um prêmio de preço associado à confiança relacional, identificando as condições, comportamentos e sinais que sustentam a sua aceitação.
4. Explorar como a intensificação da pressão económica condiciona a aceitação, renegociação ou até desaparecimento do prêmio de preço associado à confiança, segundo as percepções dos diferentes *stakeholders*.

A dissertação está organizada em quatro capítulos principais, seguindo uma lógica progressiva que articula enquadramento teórico, fundamentação metodológica, análise empírica e síntese conclusiva.

O Capítulo 1 – Revisão da Literatura estabelece o enquadramento teórico da investigação. São definidos os conceitos centrais — fatores económicos, confiança relacional e prémio de preço — e analisada a literatura relevante sobre decisões de compra em contexto B2B industrial e alteração dos comportamentos que levam a essa decisão de compra sobre um contexto de instabilidade económica.

O Capítulo 2 – Modelo Conceptual apresenta a estrutura analítica que orienta a investigação, estabelecendo a ligação entre a revisão da literatura e o estudo empírico. Neste capítulo são sistematizadas as principais dimensões do modelo — fatores económicos, confiança relacional, decisão de compra, instabilidade económica e prémio de preço — e são formuladas as hipóteses de trabalho que procuram explicar de que forma estes elementos interagem no processo de seleção, adjudicação e continuidade de fornecedores em contexto B2B industrial. O capítulo clarifica ainda as relações esperadas entre os constructos, evidenciando o papel da confiança na interpretação dos critérios económicos e na justificação da aceitação de um eventual prémio de preço, especialmente em contextos marcados por maior incerteza, risco e instabilidade económica.

O Capítulo 3 – Metodologia descreve o paradigma filosófico e a abordagem epistemológica adotados, justificando a opção por uma metodologia qualitativa. Detalham-se a estratégia de amostragem, o desenho das entrevistas em profundidade, os procedimentos de recolha e análise de dados, o uso do *software* NVivo e os critérios de qualidade da investigação qualitativa (Lincoln & Guba, 1985).

O Capítulo 4 – Resultados apresenta os principais achados empíricos da investigação, resultantes da análise temática das entrevistas. Inclui a caracterização das empresas e dos entrevistados, bem como a análise do conteúdo das entrevistas por código, permitindo identificar os padrões, convergências, divergências e tensões mais relevantes nos discursos dos compradores, gestores e vendedores. Os resultados serão também interpretados à luz da revisão da literatura e do modelo conceptual proposto. Os achados empíricos são confrontados com os contributos teóricos sobre critérios económicos, confiança, fatores relacionais, decisão de compra e prémio de preço, permitindo avaliar

em que medida as hipóteses de trabalho são confirmadas, parcialmente confirmadas ou não confirmadas pelos dados recolhidos.

Por fim, o Capítulo 5 – Conclusão sintetiza os principais achados, apresenta os contributos teóricos e práticos da investigação, identifica limitações do estudo e propõe pistas para investigação futura, assim como implicações para a gestão, compradores e equipas comerciais.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

A presente revisão da literatura estabelece o enquadramento teórico que sustenta este estudo, clarificando os conceitos centrais e delineando as bases que irão orientar a construção do modelo conceptual. O capítulo está estruturado de forma progressiva: inicia-se com o contexto das compras industriais em mercados B2B, aprofunda os fatores económicos e a confiança relacional que orientam decisões de fornecimento, analisa o papel do prémio de preço e as alterações em contextos instáveis e procura identificar as lacunas existentes na literatura. Esta abordagem permite consolidar uma visão integrada dos fatores que influenciam a seleção e continuidade de fornecedores, fornecendo o suporte teórico necessário para a formulação das hipóteses propostas no modelo conceptual.

1.1 Compras Industriais em Mercados B2B

1.1.1 Natureza dos mercados B2B industriais

Os mercados B2B industriais caracterizam-se por relações de troca entre organizações em que os bens e serviços adquiridos são, na maioria dos casos, matérias produtivas — matérias-primas, componentes, equipamentos ou serviços técnicos — com impacto direto no desempenho operacional e financeiro das empresas (Lichtenthal et al., 2008). A procura é, por definição, derivada, ou seja, depende da procura a jusante e das necessidades de desempenho ao longo da cadeia de valor, o que torna as decisões de compra menos discricionárias e mais condicionadas por requisitos técnicos, padrões de qualidade e objetivos de eficiência (Shams et al., 2024; Saputro et al., 2022). Em consequência, as decisões de adjudicação e continuidade tendem a ser mais estruturadas, mais documentadas e sujeitas a maior escrutínio interno, envolvendo múltiplos decisores e critérios que vão muito além do preço imediato.

A complexidade técnica dos *inputs* industriais reforça esta natureza. Em muitos contextos, os bens adquiridos exigem especificações rigorosas, estabilidade dimensional, compatibilidade com processos produtivos e desempenho consistente ao longo do tempo. Falhas de qualidade, atrasos ou ruturas de fornecimento têm custos elevados: podem interromper linhas de produção, comprometer compromissos contratuais ou degradar o serviço ao cliente final. Estudos recentes sobre seleção de fornecedores mostram que, em contexto industrial, os decisores atribuem peso relevante a critérios como fiabilidade logística, risco operacional, *lead time* e custo total de propriedade, e não apenas ao preço

de compra (Abuzaid et al., 2024; Saputro et al., 2022). Esta combinação de critérios económicos torna os mercados B2B particularmente sensíveis à gestão de risco e à capacidade dos fornecedores de garantir continuidade e estabilidade.

Ao mesmo tempo, os mercados industriais tendem a apresentar estruturas mais concentradas, tanto do lado da oferta como do lado da procura, com poucos clientes de grande dimensão e relações de fornecimento de longo prazo. Nestas condições, as empresas tornam-se fortemente interdependentes: a *performance* de um elo *upstream* condiciona diretamente o desempenho global da cadeia de abastecimento (Cajal-Grossi et al., 2023; Yang et al., 2022b). Evidência recente em cadeias industriais sujeitas a choques externos mostra que ruturas logísticas, aumentos de custos de transporte ou volatilidade regulatória se propagam ao longo da cadeia, degradando o desempenho e reforçando a importância de fornecedores considerados fiáveis e resilientes (An Thi et al., 2023; Burkhart & Bode, 2024; De Santis, 2024). Assim, a natureza dos mercados B2B industriais é, intrinsecamente, sistémica: as decisões de compra não podem ser analisadas isoladamente, mas inseridas numa rede de dependências técnicas, operacionais e financeiras.

Assim, esta configuração estrutural confere uma centralidade particular à dimensão relacional. Em contexto B2B industrial, fornecedor e cliente interagem de forma continuada, ajustando especificações, resolvendo problemas operacionais, gerindo restrições de capacidade e respondendo em conjunto a pressões externas. Em relações B2B de longo prazo, fatores como confiança, compromisso e qualidade da relação tornam-se determinantes para sustentar continuidade, cooperação e desempenho, complementando os critérios estritamente económicos (Morgan & Hunt, 1994; Masitenyane et al., 2023; Pires & Castelo-Branco, 2025). Por sua vez, a confiança e a perceção de justiça relacional reduzem a propensão à mudança de fornecedor e podem mesmo suportar condições económicas relativamente menos favoráveis quando o parceiro demonstra consistência, transparência e alinhamento de objetivos (Casidy & Lie, 2023; Arthur et al., 2023; Berenguer-Contrí et al., 2023).

Por fim, os mercados B2B industriais operam hoje sob um contexto de elevada instabilidade externa — choques de custo, ruturas logísticas, incerteza política, novas exigências ambientais e pressão regulatória — que tende a endurecer os critérios económicos e a reduzir a margem de manobra dos decisores (Bou Hatoum et al., 2023;

Yang et al., 2022a; Burkhart & Bode, 2024). Em períodos de maior pressão, as empresas reforçam o foco em critérios “duros” como preço, fiabilidade e eficiência, mas a literatura mostra que a qualidade das relações e o capital de confiança acumulado continuam a desempenhar um papel crítico na resiliência e na capacidade de recuperação das cadeias de fornecimento (Liu et al., 2024; Zhang et al., 2023; Yang et al., 2022b). Assim, a natureza dos mercados B2B industriais resulta da combinação de três traços centrais: decisões economicamente exigentes, elevada interdependência ao longo da cadeia de valor e um peso significativo das dimensões relacionais e de confiança, especialmente quando as organizações enfrentam contextos de maior turbulência.

1.1.2 A função compras como *driver* de vantagem competitiva

A função compras evoluiu de um papel predominantemente administrativo — focado na negociação de preços e gestão de encomendas — para um domínio estratégico capaz de influenciar diretamente a competitividade, a eficiência operacional e a resiliência das organizações. A literatura recente sobre gestão de operações e *supply chain* mostra que a *performance* dos fornecedores condiciona custos, qualidade, inovação, risco operativo e capacidade de resposta ao mercado, posicionando a função compras como um dos principais *drivers* de vantagem competitiva em contextos industriais (Abuzaid et al., 2024; Ferreira & Silva, 2022). Esta evolução reflete uma mudança estrutural: as empresas deixaram de competir isoladamente e passaram a competir através das respetivas cadeias de valor, tornando o desempenho dos parceiros *upstream* um elemento crítico da sua proposta de valor.

Num ambiente marcado por instabilidade económica, volatilidade externa e exigências regulatórias crescentes, o papel estratégico da função compras intensifica-se. Fatores como ruturas logísticas, aumentos de custos energéticos e instabilidade política afetam diretamente a eficiência e a continuidade operacional, reforçando a centralidade das decisões de *sourcing* na mitigação de risco e na estabilização do desempenho (Yang et al., 2022b; Burkhart & Bode, 2024; De Santis, 2024). Assim, a função compras deixa de se limitar à obtenção do menor preço e assume responsabilidades críticas como a avaliação de fiabilidade, capacidade tecnológica, impacto ambiental, risco geopolítico e capacidade de inovação dos fornecedores. Por sua vez, as perturbações externas propagam risco através das cadeias produtivas, e políticas de *procurement* orientadas para

fiabilidade e resiliência reduzem significativamente a vulnerabilidade operacional — um contributo claro para vantagem competitiva sustentável (An Thi et al., 2023).

Contudo, a crescente interdependência entre empresas e fornecedores também transforma a natureza da função compras. Relações estáveis e de qualidade permitem reduzir custos de transação, acelerar processos de coordenação, melhorar previsibilidade e aumentar a capacidade de inovação conjunta. Verifica-se que a colaboração com fornecedores, suportada por confiança, partilha de informação e rotinas relacionais maduras, aumenta a agilidade e a capacidade de resposta da cadeia de abastecimento, traduzindo-se em desempenho superior face a cenários transacionais de curto prazo (Yang et al., 2022b; Zhang et al., 2023). Da mesma forma, o conceito de *supplier capital* proposto por Liu et al. (2024) evidencia que a qualidade acumulada das relações com fornecedores influencia diretamente a velocidade de recuperação após choques externos, mostrando que o valor criado pela função compras não é apenas económico, mas também relacional e resiliente.

Em paralelo, estudos sobre critérios de seleção de fornecedores confirmam que a função compras atua como um integrador entre dimensões económicas e relacionais. Ferreira e Silva (2022) demonstram que mesmo nas PME — tradicionalmente vistas como contextos mais sensíveis a preço — os decisores valorizam atributos como histórico de desempenho, reputação, localização, qualidade e pontualidade, e não apenas o custo. Em categorias estratégicas, as decisões de *sourcing* exigem abordagens baseadas em confiança, parceria e visão de longo prazo, porque o impacto operacional e estratégico supera amplamente a simples poupança unitária (Saputro et al., 2022). Estes resultados são consistentes com a literatura clássica de B2B, que destaca a importância do compromisso, confiança e qualidade da relação como mecanismos centrais na criação de valor interorganizacional (Morgan & Hunt, 1994; Andersen & Kumar, 2006).

Em síntese, a função compras é hoje um pilar crítico da vantagem competitiva industrial por três razões principais:

1. impacta diretamente a eficiência económica através da gestão de custos, fiabilidade e desempenho;
2. mitiga risco operacional e estratégico num ambiente volátil, assegurando continuidade, resiliência e capacidade de resposta;

3. potencia valor relacional e inovação conjunta, utilizando a confiança e a qualidade das relações como alavancas para desempenho superior ao longo da cadeia de valor.

Deste modo, as compras deixam de ser vistas como uma função meramente transacional e passam a assumir um papel central na competitividade das organizações — integrando fatores económicos e relacionais que serão aprofundados nas secções seguintes.

1.2 Fatores Económicos na Decisão de Compra

1.2.1 Definição e enquadramento

Os fatores económicos na decisão de compra em mercados B2B industriais correspondem ao conjunto de fatores tangíveis e mensuráveis que influenciam a avaliação, seleção e renovação de fornecedores, incluindo preço, custo total de propriedade, fiabilidade de entrega, *lead time*, qualidade e impacto na eficiência operacional. A literatura mostra que estes critérios funcionam como a base estrutural sobre a qual se constroem decisões racionais orientadas para eficiência, mitigação de risco e desempenho (Ferreira & Silva, 2022; Saputro et al., 2022). Isto porque, em contexto industrial, os *inputs* adquiridos são essenciais ao funcionamento dos processos produtivos, afetando diretamente custos, produtividade e competitividade.

O preço, apesar de ser frequentemente destacado como fator central, é apenas uma dimensão de um conjunto mais vasto de determinantes económicos. Estudos recentes sublinham que as empresas avaliam cada vez mais o custo total de propriedade (TCO), incorporando elementos como fiabilidade do fornecedor, previsibilidade logística, custos de falhas, custos administrativos e risco de ruturas (Abuzaid et al., 2024). Este enquadramento mais abrangente é particularmente relevante em ambientes industriais sujeitos a volatilidade externa, nos quais decisões superficiais baseadas apenas em preço podem resultar em perda de eficiência, aumento de risco e degradação do desempenho operacional.

A natureza derivada da procura e a interdependência das cadeias de abastecimento reforçam a centralidade dos fatores económicos. Como demonstrado por Yang et al. (2022b) e Burkhart & Bode (2024), em períodos de instabilidade — aumentos de custos, restrições logísticas ou pressões regulatórias — os decisores tendem a endurecer estes critérios, tornando-os menos negociáveis e mais determinantes na seleção de

fornecedores. Assim, os fatores económicos constituem não apenas métricas de avaliação, mas mecanismos de proteção operacional e financeira, sustentando decisões que visam garantir continuidade, eficiência e resiliência.

1.2.2 Evidência empírica recente

A evidência empírica contemporânea reforça que os fatores económicos assumem um protagonismo ainda maior em contextos de incerteza, instabilidade ou pressão orçamental. Vários estudos mostram que choques externos — como aumentos no custo da energia, ruturas logísticas globais ou alterações regulatórias — têm impacto direto no desempenho industrial e intensificam a sensibilidade a fatores como preço, *lead time* e fiabilidade (Yang et al., 2022a; Burkhart & Bode, 2024; De Santis, 2024). Estes resultados indicam que a função compras responde a contextos voláteis endurecendo fatores económicos, privilegiando eficiência e mitigação de risco.

Abuzaid et al. (2024) demonstram que a integração de métricas económicas formais na avaliação de fornecedores contribui para melhorar desempenho, reduzir variabilidade e aumentar previsibilidade operacional. Segundo Ferreira e Silva (2022), mesmo numa Pequena e Média Empresa (PME), a seleção de fornecedores depende significativamente de fatores como qualidade, pontualidade, histórico fiável e localização — todos eles elementos com impacto económico direto. Saputro et al. (2022) acrescentam que, para categorias estratégicas, fatores económicos e operacionais como risco, estabilidade e capacidade produtiva são decisivos e não podem ser compensados por relações de natureza apenas relacional.

A literatura demonstra também que o risco operacional é hoje um critério económico de elevada relevância. An Thi et al. (2023) evidenciam que perturbações externas propagam risco através de falhas internas, mostrando que a seleção de fornecedores com maior resiliência reduz significativamente a probabilidade de interrupções. Cajal-Grossi et al. (2023) confirmam que cadeias com relações estáveis e concentrações moderadas de fornecedores apresentam melhor desempenho em situações de *stress* operativo. Da mesma forma, Zheng et al. (2023) mostram que depender exclusivamente de um fornecedor barato, mas pouco fiável, aumenta exponencialmente o risco económico, sendo preferível uma estratégia de portefólio com fontes alternativas.

Assim, a evidência empírica converge para a mesma conclusão: em mercados B2B industriais, fatores económicos — em especial preço, fiabilidade, risco e eficiência —

constituem determinantes centrais e são reforçados em contextos de pressão externa, funcionando como componentes estruturais da decisão de compra.

1.2.3 Papel dos fatores económicos na avaliação de fornecedores

O papel dos fatores económicos na avaliação de fornecedores vai além da comparação direta de preços: estes critérios estruturam a racionalidade decisória, determinam fronteiras de aceitabilidade e funcionam como filtros preliminares que definem quais os fornecedores elegíveis para consideração. Em muitos setores industriais, a *performance* económica mínima é um pré-requisito para que o fornecedor seja sequer considerado — apenas depois de cumpridos estes requisitos entram em jogo fatores relacionais ou de confiança (Ferreira & Silva, 2022; Saputro et al., 2022).

A literatura mostra que fatores económicos desempenham três funções centrais:

1. Eficiência: Garantem que o fornecedor contribui para minimizar custos diretos e indiretos, otimizar processos e assegurar qualidade consistente. Como referem Abuzaid et al. (2024), métricas económicas bem definidas permitem decisões mais racionais, aumentando o desempenho da cadeia de abastecimento.
2. Mitigação de risco: Critérios como fiabilidade, *lead time*, previsibilidade e capacidade de resposta reduzem a exposição a ruturas ou falhas críticas. Yang et al. (2022b) e Zhang et al. (2023) mostram que fatores económicos associados ao desempenho operacional têm impacto direto na agilidade e na capacidade de recuperação da cadeia de valor.
3. Viabilidade competitiva: Em mercados onde margens são limitadas e a pressão por eficiência é elevada, fatores económicos funcionam como condição de sobrevivência. Estudos sobre disrupções recentes demonstram que ignorar estes critérios aumenta custos futuros, diminui competitividade e compromete a *performance* global (Burkhart & Bode, 2024; De Santis, 2024).

A literatura evidencia, portanto, que fatores económicos não são apenas variáveis de decisão: são mecanismos de controlo estratégico que garantem que a organização mantém eficiência, resiliência e capacidade competitiva. Embora fatores relacionais e de confiança desempenhem um papel relevante — como será discutido no capítulo seguinte — é amplamente reconhecido que, em ambiente B2B industrial, os fatores económicos estabelecem a base sobre a qual todas as restantes dimensões se constroem.

1.3 Confiança Relacional na Decisão de Compra

1.3.1 Relações interorganizacionais no B2B

As relações interorganizacionais em mercados B2B industriais são marcadas por elevada interdependência, continuidade temporal e necessidade de coordenação entre empresas que dependem mutuamente umas das outras para assegurar eficiência operacional, qualidade e estabilidade ao longo da cadeia de abastecimento. A literatura evidencia que, ao contrário de transações pontuais e oportunistas, as relações B2B tendem a desenvolver rotinas, normas e mecanismos de cooperação que permitem reduzir incerteza e melhorar desempenho (Morgan & Hunt, 1994; Andersen & Kumar, 2006).

A *relational exchange theory* destaca precisamente que transações repetidas criam condições para substituir mecanismos formais de controle por normas relacionais, compromisso e confiança, elementos que permitem maior previsibilidade comportamental e facilitam a coordenação entre parceiros. Morgan e Hunt (1994) demonstram que o compromisso e a confiança são os pilares que sustentam relações de longo prazo, gerando benefícios mútuos como estabilidade, menor propensão à mudança de fornecedor e maior abertura à cooperação.

A literatura contemporânea alarga esta visão ao conceito de criação conjunta de valor (*collaborative advantage*), mostrando que relações sólidas melhoram a capacidade de resposta ao mercado, facilitam partilha de informação e reforçam a resiliência operacional. Estudos recentes evidenciam que fornecedores considerados parceiros — e não apenas transatores — contribuem para maior agilidade e melhor desempenho em contextos de volatilidade e pressão externa (Yang et al., 2022b; Zhang et al., 2023; Liu et al., 2024). Estas relações possibilitam ajustes rápidos, resolução conjunta de problemas e maior capacidade de prevenção de ruturas.

Neste enquadramento, a confiança relacional assume relevância estratégica, ao envolver a avaliação de comportamentos, atitudes, rotinas e percepções que sustentam a estabilidade da relação e influenciam diretamente a decisão de continuidade e adjudicação. Esta perspetiva é coerente com Ferro-Soto et al. (2025), que analisam a satisfação em relações de venda B2B como um elemento relevante para compreender a dinâmica, a estabilidade e a continuidade das relações comerciais. No mesmo sentido, Tedja et al. (2024) demonstram que a intenção de continuar uma relação B2B é influenciada pela satisfação, a qual resulta da articulação entre qualidade do serviço, *marketing* relacional e valor

percebido, reforçando a ideia de que a continuidade comercial depende de uma avaliação acumulada da relação e não apenas de critérios económicos imediatos.

1.3.2 Confiança como mecanismo de redução de incerteza

A confiança é amplamente reconhecida como o principal mecanismo relacional de redução de incerteza e risco nas relações B2B. Doney e Cannon (1997) e Morgan & Hunt (1994) mostram que a confiança surge quando o comprador acredita que o fornecedor é competente, honesto e orientado para evitar comportamentos oportunistas. Em mercados industriais, onde falhas de fornecimento, inconsistências técnicas ou atrasos podem comprometer operações críticas, a confiança permite simplificar coordenação, reduzir necessidade de monitorização e mitigar percepções de risco. A literatura identifica três dimensões centrais da confiança, conforme tabela 1.

Credibilidade	Perceção de competência técnica, consistência e capacidade do fornecedor em cumprir o prometido. Estudos recentes confirmam que, em ambiente B2B industrial, a confiança assenta sobretudo em bases racionais — histórico de desempenho, fiabilidade, cumprimento consistente de prazos e qualidade	(Chen & Lewis, 2024; Forrester, 2024)
Benevolência	Convicção de que o fornecedor age de forma cooperativa, procura o interesse mútuo e demonstra disponibilidade para resolver problemas. Sinais de benevolência incluem flexibilidade, transparência e suporte operacional, fatores que reforçam a estabilidade relacional	(Casidy & Lie, 2023; Masitenyane et al., 2023).
Integridade	Envolve percepções de honestidade, justiça e alinhamento com normas éticas. Quando os compradores percebem comportamentos inconsistentes ou injustos, a confiança deteriora-se rapidamente, aumentando os custos relacionais e incentivando substituição de fornecedores	(Andersen & Kumar, 2006; Maximilian & Roland, 2024)

Tabela 1 - Dimensões Centrais da Confiança

Fonte: Própria

A formação da confiança depende ainda de elementos complementares identificados em diversa literatura, como Histórico de desempenho sólido (Chen & Lewis, 2024); comunicação clara, regular e transparente, que reduz ambiguidade (Yang et al., 2022a); gestão adequada de expectativas, evitando surpresas negativas (Deloitte, 2024); consistência comportamental, essencial para previsibilidade (Vinayavekhin et al., 2024).

Andersen e Kumar (2006) evidenciam que emoções negativas corroem rapidamente a confiança e aumentam custos relacionais, enquanto emoções positivas reforçam compromisso e reduzem percepções de risco. Estudos recentes ampliam esta perspectiva, ao mostrar que transparência, humanidade e alinhamento sustentável tornam os compradores mais propensos a compromissos de longo prazo e a alguma aceitação de prémios de preço (Deloitte, 2024). A análise da Forrester (2024) sugere que, em B2B, a confiança se ancora sobretudo em fundamentos técnicos e operacionais — competência, consistência e fiabilidade — mais do que em argumentos puramente comerciais.

Em síntese, a confiança reduz incerteza, simplifica coordenação, diminui custos de controlo e suporta a estabilidade necessária para operações industriais mais eficientes.

1.3.3 Resultados associados à confiança

A confiança gera um conjunto de resultados organizacionais (**Tabela 2**) amplamente documentados e altamente relevantes para a decisão de compra e renovação em mercados B2B industriais.

Intenções de continuidade e menor propensão à mudança de fornecedor	A confiança aumenta a probabilidade de continuidade da relação, mesmo quando existem alternativas economicamente competitivas. Estudos mostram que a confiança reduz a percepção de risco associado à mudança e sustenta lealdade relacional.	(Masitenyane et al., 2023; Morgan & Hunt, 1994; Wang et al., 2022)
Compromisso relacional	A confiança está fortemente associada ao compromisso, tanto afetivo como calculista, reforçando a predisposição das	(Casidy & Lie, 2023)

	empresas para investir na relação e explorar melhorias conjuntas.	
Cooperação e resolução eficaz de conflitos	Quando existe confiança, as partes tendem a cooperar mais, partilhar informação e resolver conflitos de forma construtiva. Relações confiáveis reduzem comportamentos defensivos e facilitam ajustes rápidos diante de problemas operacionais.	(Yang et al., 2022b; Zhang et al., 2023)
Melhoria de desempenho e resiliência operacional	A confiança contribui diretamente para maior agilidade, coordenação e capacidade de recuperação após perturbações externas. Empresas com relações de confiança conseguem recompor operações mais rapidamente após choques, beneficiando de apoio mútuo e comunicação transparente.	(Liu et al., 2024)
Maior tolerância económica e disposição para aceitar risco	A confiança reduz perceções de incerteza, levando compradores a aceitar condições menos favoráveis — um ponto essencial para explicar a existência do prémio de preço em contexto B2B.	(Vinayavekhin et al., 2024; Khan & Hinterhuber, 2024; Mojir & Anbil, 2021)

Tabela 2 - Resultados Associados à Confiança

Fonte: Própria

Entre os fatores intangíveis, a confiança relacional assume um papel central. A *Commitment-Trust Theory* de Morgan e Hunt (1994) sustenta que relações de elevado compromisso e confiança geram comportamentos de cooperação, partilha de informação e resistência à rutura. Casidy e Lie (2023) mostram que iniciativas sustentáveis e perceções de responsabilidade social aumentam a aceitação de prémios de preço e reduzem a propensão à mudança de fornecedor, num efeito mediado por compromissos racionais e afetivos. Akrouf e Woodside (2024) acrescentam que o desempenho estratégico e financeiro resulta de combinações específicas de confiança afetiva, cognitiva e comportamental, sem existência de uma condição única necessária para bons resultados.

Em conjunto, estes resultados mostram que a confiança não é um elemento periférico, mas um determinante estratégico da estabilidade, desempenho e capacidade competitiva em mercados industriais, influenciando diretamente a renovação de fornecedores e a lógica económica das decisões.

1.4 Interdependência entre Fatores Económicos e Confiança Relacional

A literatura contemporânea em compras B2B industriais demonstra de forma consistente que fatores económicos e confiança relacional não operam de forma independente. Pelo contrário: interagem continuamente, moldando a decisão de adjudicação e renovação de fornecedores de forma dinâmica e contingente. As organizações avaliam simultaneamente métricas objetivas — preço, fiabilidade, *lead time*, qualidade, risco — e dimensões relacionais — confiança, transparência, histórico e cooperação — porque ambas afetam, direta ou indiretamente, o desempenho operacional, a estabilidade da cadeia de abastecimento e a capacidade de resposta perante incerteza.

Diversos estudos mostram que os fatores económicos estabelecem o limiar mínimo de aceitabilidade: sem desempenho técnico consistente, fiabilidade logística e preço competitivo, um fornecedor dificilmente permanece elegível (Ferreira & Silva, 2022; Abuzaid et al., 2024). No entanto, quando o desempenho económico entre alternativas é semelhante, a confiança relacional funciona como fator diferenciador, influenciando a preferência por fornecedores percebidos como mais confiáveis, transparentes ou previsíveis (Morgan & Hunt, 1994; Chen & Lewis, 2024). Assim, relações sólidas tornam-se um ativo que reforça a atratividade económica, ao reduzir custos de transação, melhorar coordenação e diminuir risco operacional.

A confiança desempenha um papel particularmente crítico nesta interdependência. Estudos recentes demonstram que a confiança pode, até certo ponto, “comprar margem” — isto é, justificar a aceitação de preços ligeiramente superiores ou condições menos favoráveis quando o fornecedor demonstra fiabilidade, consistência e alinhamento comportamental (Vinayavekhin et al., 2024; Casidy & Lie, 2023; Mojir & Anbil, 2021). A lógica económica subjacente é clara: um fornecedor confiável reduz variabilidade, mitiga risco de falhas, antecipa problemas e contribui para estabilidade, o que, em muitas indústrias, tem valor económico equivalente ou superior à diferença de preço nominal. A

confiança converte-se, assim, num mecanismo que transforma atributos relacionais em benefícios operacionais e financeiros.

Contudo, esta margem não é ilimitada. A literatura mostra que, quando pressões externas se intensificam — aumentos de custos, instabilidade logística, restrições orçamentais, volatilidade regulatória — o peso relativo dos fatores económicos tende a aumentar significativamente, comprimindo a capacidade da confiança compensar condições económicas desfavoráveis (Yang et al., 2022b; Burkhart & Bode, 2024; Khan & Hinterhuber, 2024). Nestes contextos, as empresas tornam-se mais sensíveis a preço, *lead time* e risco operacional, reduzindo a elasticidade para aceitar prémios de preço associados à confiança. Ou seja, a confiança continua relevante, mas opera dentro de limites mais estreitos definidos pela pressão económica e institucional do contexto.

Ao mesmo tempo, relações de elevada qualidade podem funcionar como amortecedores de choque. A literatura sobre resiliência evidencia que, em ambientes voláteis, fornecedores confiáveis e colaborativos aumentam a capacidade de resposta, aceleram recuperação e reduzem disrupções (Yang et al., 2022b; Zhang et al., 2023; Liu et al., 2024). Assim, paradoxalmente, embora o contexto externo possa reduzir a margem económica da confiança, também reforça a sua importância estratégica enquanto mecanismo de estabilidade.

Em síntese, a interdependência entre fatores económicos e relacionais traduz-se em três princípios centrais: os fatores económicos definem a base mínima de viabilidade; a confiança relacional diferencia e cria valor quando o desempenho económico é comparável; e, a confiança pode compensar deficiências económicas até um limite condicionado pela pressão externa.

Esta visão integrada explica por que motivo decisões B2B industriais não podem ser analisadas através de métricas puramente económicas nem exclusivamente relacionais. A decisão emerge do equilíbrio entre eficiência, risco e estabilidade relacional — um equilíbrio que se ajusta continuamente à luz do contexto.

1.5 Prémio de Preço em Contexto B2B Industrial

1.5.1 Definição

O prémio de preço em contexto B2B industrial corresponde à diferença positiva entre o preço pago por um comprador e o preço de alternativas disponíveis, justificada pela perceção de valor adicional gerado pelo fornecedor. Trata-se, portanto, de um indicador de *willingness to pay* acima do mínimo económico, refletindo não apenas atributos tangíveis — desempenho, qualidade, inovação, fiabilidade — mas também atributos intangíveis associados à relação, como confiança, transparência e histórico consistente.

A literatura mostra que o prémio de preço resulta de uma avaliação comparativa entre alternativas, na qual o comprador considera custos de mudança (*switching costs*), perceção de risco e valor total gerado pelo fornecedor (Khan & Hinterhuber, 2024). Em mercados industriais, os *switching costs* são frequentemente elevados: mudar de fornecedor implica riscos de compatibilidade técnica, potenciais falhas iniciais, necessidade de requalificação de materiais, ajustes logísticos e incertezas operacionais. Estes custos aumentam a atratividade de fornecedores que oferecem estabilidade e reduzem incerteza, favorecendo a aceitação de preços superiores quando tal garantia é considerada valiosa (Mojir & Anbil, 2021).

O prémio de preço está também ligado à perceção global de valor. A literatura refere que compradores estão dispostos a pagar mais quando percecionam benefícios superiores, seja através de desempenho operacional, inovação relevante, apoio técnico ou redução de risco (Vinayavekhin et al., 2024). Assim, o prémio de preço deve ser entendido como resultado de uma avaliação integrada: não é apenas uma questão de preço nominal, mas de valor económico percebido no longo prazo.

1.5.2 Condições para a existência de prémio de preço

Diversos estudos identificam condições específicas nas quais os compradores estão dispostos a aceitar preços superiores, desde que estes sejam compensados por benefícios tangíveis ou intangíveis que reduzam risco, aumentem eficiência ou reforcem desempenho.

- Valor económico percebido: o prémio de preço é mais provável quando o fornecedor oferece benefícios económicos concretos como menor variabilidade de produção, menos

defeitos, *lead times* mais estáveis ou suporte técnico crítico. Ferreira & Silva (2022) mostram que qualidade, pontualidade e fiabilidade são fatores fortemente valorizados, com impacto direto no custo total de propriedade. Quando o fornecedor contribui para reduzir desperdício, otimizar processos ou evitar ruturas, os compradores percebem um valor económico superior que justifica pagar mais.

- Valor relacional percebido: a literatura demonstra que relações fortes, transparentes e colaborativas aumentam substancialmente a predisposição para pagar um prémio moderado. Casidy & Lie (2023) evidenciam que comportamentos relacionais positivos — apoio, consistência, alinhamento — reduzem perceções de risco e aumentam *commitment*, criando condições para aceitar preços acima da média. Este valor relacional só se manifesta quando o histórico da relação valida que o fornecedor é capaz de mitigar problemas e responder eficazmente a imprevistos.

- Qualidade, inovação e diferenciação operacional: fornecedores que oferecem características técnicas distintivas — melhor desempenho, inovação, maior durabilidade, processos mais estáveis — tendem a justificar prémios de preço, desde que essas características se traduzam em benefícios operacionais mensuráveis. Abuzaid et al. (2024) mostram que critérios não económicos, como reputação, qualidade ou segurança, têm impacto direto no desempenho e, portanto, podem sustentar preços mais elevados.

- Redução de risco operacional e institucional: a evidência recente demonstra que compradores aceitam pagar mais para reduzir risco: seja risco de falhas, risco logístico ou risco institucional associado a volatilidade regulatória (Burkhart & Bode, 2024; Yang et al., 2022b). Mojir & Anbil (2021) introduzem o conceito de *reliability premium*, mostrando que a simples expectativa de fornecimento mais estável gera disposição para pagar um pouco mais, mesmo em sectores comoditizados.

Em conjunto, estes elementos revelam que o prémio de preço emerge quando o fornecedor oferece uma proposta de valor diferenciada que reduz risco, aumenta eficiência e reforça o desempenho operacional — seja por via económica, técnica ou relacional.

1.5.3 Papel da confiança no prémio de preço

A confiança é um dos mecanismos mais consistentes para explicar porque, em mercados B2B industriais, compradores aceitam pagar preços superiores a determinados fornecedores. Quando o fornecedor demonstra competência, integridade e comportamento consistente, a confiança reduz incerteza, diminui custos de transação e aumenta a previsibilidade relacional (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997). Esta redução de risco gera um *reliability premium*: os compradores valorizam estabilidade, resposta eficiente e menor probabilidade de falhas, o que sustenta a disposição para pagar mais (Casidy & Lie, 2023; Chen & Lewis, 2024).

Contudo, este efeito tem limites. A literatura mostra que, sob pressão económica — custos elevados, restrições orçamentais, volatilidade logística — a margem que a confiança consegue “comprar” diminui significativamente. Nesses contextos, fatores económicos tornam-se mais rígidos e a tolerância a preços superiores reduz-se (Khan & Hinterhuber, 2024; Burkhart & Bode, 2024; Yang et al., 2022b). Assim, a confiança continua a ser valiosa, mas não substitui a necessidade de competitividade económica.

O prémio de preço associado à confiança surge, neste enquadramento, como manifestação económica de um ativo resultante da confiança relacional. Vinayavekhin et al. (2024) mostram que sinais credíveis de transparência e responsabilidade aumentam a *willingness-to-pay*, enquanto Khan e Hinterhuber (2024) sublinham que essa predisposição é condicionada por restrições orçamentais e pressão por resultados. Mojir e Anbil (2021) introduzem o conceito de “*reliability premium*”: relações profissionais prévias entre comprador e fornecedor levam à aceitação de um ligeiro prémio de preço em troca de maior segurança de fornecimento, mesmo em mercados comoditizados. Estudos de consumo final, como os da PwC (2024), apontam padrões semelhantes, ainda que sujeitos ao chamado “*intention-behavior gap*”.

Em síntese, a confiança pode sustentar um prémio de preço moderado ao reduzir risco e aumentar perceção de valor; porém, esse prémio é contingente ao contexto económico e aos limites impostos pelas condições internas e externas da organização.

1.6 Lacunas na literatura e contributo do estudo

Apesar do volume significativo de investigação sobre decisões de compra em mercados B2B, a literatura continua marcada por uma abordagem fragmentada. Os estudos tendem a analisar fatores económicos — como preço, qualidade, fiabilidade ou custo total de propriedade — de forma separada da confiança relacional, que influencia continuidade, compromisso e cooperação entre empresas (Morgan & Hunt, 1994; Casidy & Lie, 2023). Contudo, a prática empresarial demonstra que estes dois conjuntos de critérios não são avaliados isoladamente: são permanentemente ponderados em conjunto, e é da sua interação que resulta a decisão final de renovação ou substituição de fornecedores.

Uma lacuna evidente na literatura é justamente esta ausência de modelos integrados que expliquem como os decisores industriais articulam fatores económicos com confiança relacional. A maioria dos estudos trata os fatores económicos como determinantes racionais e a confiança relacional como elemento secundário ou complementar, sem clarificar em que condições a confiança relacional pode reforçar, equilibrar ou, pelo contrário, ser ultrapassada pelos fatores económicos. Falta, portanto, uma explicação clara sobre como os diferentes *stakeholders* gerem os *trade-offs* entre eficiência económica e estabilidade relacional, sobretudo em contextos de decisão complexa.

Adicionalmente, existe uma escassez de investigação qualitativa que permita compreender em profundidade os processos interpretativos e justificativos subjacentes às decisões de compra. Enquanto a investigação quantitativa identifica relações estatísticas entre variáveis, raramente capta as racionalidades, dilemas, expectativas e experiências que moldam a avaliação de fornecedores. Estudos qualitativos são particularmente necessários neste enquadramento para revelar como os *stakeholders* constroem significado, interpretam riscos, valorizam comportamentos relacionais e articulam estes elementos com fatores económicos na prática quotidiana.

Assim, esta dissertação contribui para colmatar estas lacunas ao:

1. integrar fatores económicos e relacionais num mesmo enquadramento teórico, evidenciando a sua interdependência na decisão de compra;
2. analisar empiricamente como a confiança influencia a avaliação e a renovação de fornecedores, indo além da visão que trata preço e confiança como dimensões separadas;

3. adotar uma abordagem qualitativa exploratória, permitindo compreender mecanismos, racionalidades e padrões de decisão que não emergem de estudos quantitativos;
4. oferecer contributos aplicáveis à prática, ao clarificar como compradores e fornecedores podem gerir, reforçar e alinhar expectativas económicas e relacionais ao longo da relação comercial.

Em síntese, esta investigação posiciona-se num espaço ainda pouco explorado pela literatura: o da interação efetiva entre fatores económicos e confiança na decisão de compra industrial, analisada através de uma lente qualitativa capaz de captar a complexidade real dos processos decisórios.

CAPÍTULO II – MODELO CONCEPTUAL DA INVESTIGAÇÃO

2 Modelo Conceptual da Investigação

2.1 Descrição do modelo

O modelo conceptual desta investigação integra três blocos de variáveis centrais — Fatores Económicos, Confiança Relacional e Contexto Instável — e analisa o seu impacto na Decisão de Compra e no Prémio de Preço Aceitável. O modelo assume que a decisão industrial não resulta de um único tipo de critérios, mas de uma combinação dinâmica entre avaliações económicas, perceções relacionais e condições contextuais que moldam a forma como os compradores interpretam o risco e a estabilidade das relações com fornecedores.

Em primeiro lugar, o modelo propõe que os Fatores Económicos influenciam diretamente a Decisão de Compra (H1), refletindo a evidência de que preço, qualidade, fiabilidade e desempenho logístico constituem determinantes centrais na adjudicação ou renovação de fornecedores. Paralelamente, sugere-se que a Confiança Relacional também influencia positivamente a Decisão de Compra (H2), dado que elementos como comunicação, suporte, flexibilidade, histórico de cooperação e previsibilidade reforçam a predisposição do comprador para manter a parceria com um fornecedor específico.

O modelo introduz ainda uma dimensão adicional: a ligação entre confiança relacional e valor económico. Assim, propõe-se que a Confiança Relacional aumenta o Prémio de Preço Aceitável (H3), isto é, que relações baseadas em confiança consistente podem justificar a aceitação de preços superiores relativamente a alternativas concorrentes. Em sentido complementar, reconhece-se que o desempenho económico sólido reforça as perceções relacionais, pelo que o modelo estabelece que os Fatores Económicos influenciam positivamente a Confiança Relacional (H4), assumindo que qualidade, fiabilidade, estabilidade de fornecimento e cumprimento de prazos reforçam a confiança do comprador no fornecedor.

O modelo incorpora ainda uma dimensão contextual associada à instabilidade externa. O Contexto Instável surge como variável moderadora que altera a forma como a confiança relacional influencia a decisão. Assim, propõe-se que o Contexto Instável reforça a influência da Confiança Relacional na Decisão de Compra (H5), assumindo que, em ambientes caracterizados por volatilidade económica, disrupções na cadeia de abastecimento ou incerteza de mercado, os compradores tendem a valorizar ainda mais

fornecedores em quem confiam, aumentando o peso da confiança nas decisões de adjudicação ou continuidade da relação.

Com estes cinco caminhos, o modelo conceptual descreve um sistema de relações interdependentes onde:

1. fatores económicos e confiança relacional contribuem, de forma distinta, para a decisão de compra;
2. a confiança relacional pode gerar valor económico direto através da aceitação de prémios de preço;
3. fatores económicos alimentam a construção de confiança relacional entre comprador e fornecedor;
4. o contexto de instabilidade externa reforça a importância da confiança relacional na decisão de compra.

Em síntese, o modelo conceptual (**Figura 1**) captura a lógica integrada da decisão industrial em contextos contemporâneos de maior incerteza: uma decisão simultaneamente económica e relacional, na qual a confiança relacional funciona como o mecanismo que estabiliza as relações de fornecimento e que, sobretudo em contextos instáveis, reforça o peso das relações de longo prazo na seleção e manutenção de fornecedores.

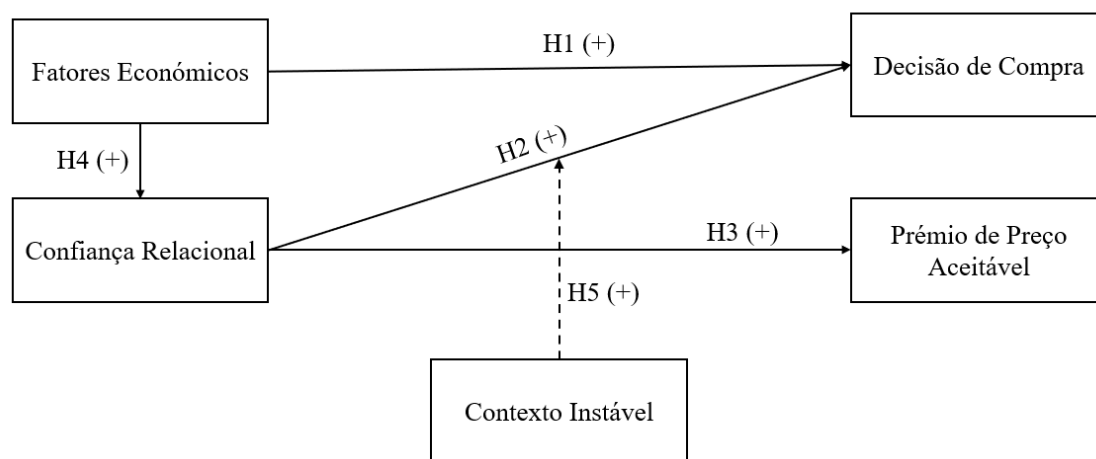


Figura 1 - Modelo Conceptual

Fonte: Própria

2.2 Fundamentação teórica das relações

H1 – Fatores Económicos positivos influenciam positivamente a Decisão de Compra.

A literatura sobre seleção de fornecedores demonstra consistentemente que critérios económicos constituem a base da decisão de compra em contextos industriais. Elementos como preço competitivo, custos totais de aquisição, qualidade, fiabilidade de entrega e eficiência operacional são considerados determinantes centrais no processo de avaliação e adjudicação de fornecedores. Estudos de revisão sistemática indicam que estes fatores representam os critérios mais frequentemente utilizados pelos decisores de compras, independentemente da estratégia de abastecimento adotada (Saputro et al., 2022). De forma semelhante, Ferreira e Silva (2022) evidenciam que, particularmente em PME, o desempenho económico do fornecedor permanece um dos principais determinantes na escolha e manutenção de parcerias de fornecimento.

Além disso, investigações mais recentes reforçam que critérios económicos tradicionais continuam a desempenhar um papel decisivo na avaliação de fornecedores, mesmo quando são introduzidas novas dimensões como sustentabilidade ou inovação. Abuzaid et al. (2024) demonstram que o desempenho económico e operacional dos fornecedores influencia diretamente a *performance* das empresas compradoras, confirmando que decisões de compra tendem a privilegiar fornecedores capazes de garantir eficiência, fiabilidade e competitividade económica. Assim, quanto mais fortes forem os indicadores económicos apresentados por um fornecedor, maior será a probabilidade de adjudicação ou continuidade da relação comercial.

H2 – A existência de Confiança Relacional entre duas empresas influencia positivamente a Decisão de Compra.

Para além dos critérios económicos, a literatura destaca a importância da qualidade da relação entre comprador e fornecedor na formação das decisões de compra (John et al., 2024; Kakkar et al., 2025). A confiança relacional, construída através de interações repetidas, comunicação eficaz, suporte e cooperação, tende a reforçar a predisposição do comprador para manter ou aprofundar relações comerciais existentes. Andersen e Kumar (2006) argumentam que emoções e confiança desempenham um papel central no desenvolvimento das relações interorganizacionais, influenciando significativamente as decisões tomadas pelos compradores.

Estudos mais recentes reforçam esta perspectiva ao demonstrar que a confiança nas relações comprador–fornecedor pode moldar a forma como os compradores avaliam o desempenho dos fornecedores e como tomam decisões de continuidade ou substituição. Akrouf e Woodside (2024) mostram que diferentes formas de confiança estabelecidas ao longo de relações de longo prazo influenciam diretamente as avaliações de desempenho e os resultados relacionais. Da mesma forma, Casidy e Lie (2023) evidenciam que a qualidade da relação e a confiança associada ao fornecedor contribuem para resultados relacionais positivos, incluindo maior intenção de colaboração e continuidade da parceria. Assim, a presença de confiança relacional tende a aumentar a probabilidade de adjudicação ou renovação do fornecedor, para além dos critérios económicos.

H3 – O pagamento de um prémio de preço é justificado pelos decisores através de argumentos associados à Confiança Relacional

A literatura sugere que, em contextos B2B, os compradores podem aceitar pagar preços superiores quando percecionam valor adicional associado à relação com o fornecedor. Elementos como suporte técnico, capacidade de resolução de problemas, proximidade, consistência no serviço e confiança no parceiro comercial podem justificar a aceitação de preços acima das alternativas mais baratas. Estudos empíricos demonstram que os compradores estão frequentemente dispostos a pagar um prémio quando acreditam que determinadas características relacionais ou institucionais acrescentam valor à relação comercial (Vinayavekhin et al., 2024).

Esta lógica é igualmente suportada por evidência empírica sobre confiança e posicionamento relacional em mercados B2B. Casidy e Lie (2023) mostram que relações baseadas em confiança e reputação fortalecem resultados relacionais e a disposição para manter relações comerciais mesmo quando existem alternativas potencialmente mais baratas. Estudos de mercado indicam ainda que fatores associados à confiança — como competência, consistência e fiabilidade — constituem alguns dos principais critérios valorizados pelos compradores empresariais (Forrester, 2024). De forma consistente, diversos relatórios e estudos empíricos indicam que compradores podem demonstrar disposição para pagar prémios de preço quando percecionam benefícios adicionais relacionados com confiança, sustentabilidade ou qualidade relacional (PwC, 2024; Deloitte, 2024; Mojir & Anbil, 2021).

H4 – A presença de Confiança Relacional é influenciada pela forma como os decisores interpretam e ponderam os fatores económicos

A confiança entre comprador e fornecedor não emerge isoladamente, sendo frequentemente construída com base em experiências repetidas de desempenho económico consistente. Elementos como cumprimento de prazos, estabilidade de qualidade, previsibilidade de custos e fiabilidade operacional contribuem para a formação de perceções positivas sobre o fornecedor, reforçando sentimentos de credibilidade, profissionalismo e satisfação na relação. A perspetiva da teoria da troca social sugere que comportamentos consistentes e previsíveis por parte do fornecedor fortalecem a confiança e incentivam relações de longo prazo (Kotcharin et al., 2024).

Investigações recentes confirmam que o desempenho operacional e económico do fornecedor desempenha um papel importante na construção de relações de confiança entre empresas. Pikos et al. (2024) demonstram que múltiplas dimensões do relacionamento comprador–fornecedor, incluindo desempenho e fiabilidade percebidos, contribuem para a avaliação global da relação. Da mesma forma, estudos mostram que sinais associados à reputação, desempenho consistente e imagem do fornecedor podem influenciar positivamente as perceções dos compradores e assim reforçar a confiança relacional (Crespo et al., 2025). Estes fatores contribuem para a consolidação de relações cooperativas e para o fortalecimento da confiança entre as partes (Gunawan et al., 2024).

H5 – Em contextos de elevada instabilidade económica a confiança relacional influencia positivamente a decisão de compra.

A instabilidade e a incerteza afetam diretamente as decisões de *sourcing* e a configuração da base de fornecedores. Namdar et al. (2025) demonstram que as empresas ajustam as suas decisões de fornecimento perante diferentes níveis de incerteza política, sendo particularmente sensíveis à incerteza a montante, ou seja, à incerteza que afeta os seus fornecedores.

A literatura sugere que o peso relativo dos diferentes critérios de decisão na seleção de fornecedores pode variar em função do contexto externo. Em ambientes estáveis, os decisores tendem a privilegiar critérios económicos como preço, eficiência e desempenho operacional. No entanto, quando os mercados se tornam mais voláteis e incertos, fatores relacionais — em particular a confiança estabelecida entre comprador e fornecedor — ganham maior relevância no processo de decisão. A qualidade das parcerias comprador–

fornecedor exerce um impacto mais significativo no desempenho da cadeia de abastecimento quando os níveis de risco e incerteza ambiental aumentam, sugerindo que relações baseadas em confiança funcionam como mecanismos de mitigação de risco (Srinivasan et al., 2011).

Evidência empírica recente reforça esta perspetiva ao demonstrar que relações de confiança com fornecedores contribuem para aumentar a resiliência das empresas em contextos de crise ou disrupção. Estudos conduzidos durante a pandemia de COVID-19 mostram que fabricantes com relações de confiança mais fortes com os seus fornecedores apresentaram maior capacidade de adaptação e recuperação perante perturbações na cadeia de abastecimento (Yang et al., 2022a; Yang et al., 2022b). De forma consistente, outros trabalhos indicam que a incerteza ambiental aumenta a necessidade de coordenação e cooperação entre parceiros da cadeia de abastecimento (Lu et al., 2024), bem como o papel do capital social e das relações de confiança no desenvolvimento de agilidade organizacional (Zhang et al., 2023). Assim, em contextos caracterizados por maior instabilidade económica ou incerteza ambiental, a confiança relacional tende a assumir um peso relativamente maior nas decisões de compra quando comparada com contextos mais estáveis.

2.3 Síntese final

O modelo conceptual desenvolvido sintetiza a lógica central desta investigação e orienta de forma direta o estudo empírico. Ao integrar fatores económicos, confiança relacional e contexto instável como determinantes da decisão de compra e do prémio de preço aceitável, o modelo estabelece o enquadramento analítico que guiará a recolha, análise e interpretação dos dados qualitativos. Cada uma das cinco hipóteses formuladas traduz relações teoricamente sustentadas que procuram explicar como os decisores industriais equilibram critérios económicos e relacionais quando avaliam e renovam fornecedores, bem como de que forma o contexto externo pode alterar o peso relativo desses critérios.

Este modelo permite estruturar o estudo empírico em torno de dois eixos fundamentais: (1) compreender como os gestores interpretam e valorizam os fatores económicos e a confiança relacional no processo de decisão de compra; e (2) identificar em que medida contextos caracterizados por instabilidade económica ou incerteza reforçam o papel da confiança relacional nas decisões de continuidade da relação com fornecedores. Assim, o modelo não apenas organiza a revisão da literatura, mas define também as categorias

analíticas, os focos do guião de entrevista e as dimensões a explorar durante a análise temática.

Em suma, o modelo conceptual funciona como o mapa interpretativo que orienta toda a investigação: enquadra as perguntas, estrutura as hipóteses e fornece os critérios pelos quais os resultados serão analisados e discutidos. É este enquadramento que assegura coerência entre teoria, metodologia e evidência empírica, permitindo responder de forma fundamentada à questão central do estudo.

Este capítulo descreve a metodologia adotada para atingir os objetivos da investigação e testar as hipóteses propostas no modelo conceptual (exposto no capítulo anterior). Explica-se como as opções metodológicas foram delineadas de forma coerente com a natureza do fenómeno em estudo — decisões de compra em contexto B2B industrial — exigindo uma abordagem que privilegia profundidade interpretativa e compreensão contextual.

3.1 Abordagem Metodológica

A metodologia corresponde à orientação geral de um estudo científico (Malhotra, 2019), definindo o modo como os resultados são obtidos, analisados e interpretados. No entanto, a investigação não se limita à aplicação de conhecimento existente, envolvendo também um conjunto de etapas que exigem planeamento, rigor e capacidade criativa.

Optou-se então por uma estratégia qualitativa, adequada para explorar perceções, racionalidades e mecanismos subjacentes que não podem ser captados por métodos quantitativos (Braun & Clarke, 2006; Silverman, 2013), garantindo alinhamento entre objetivos, modelo conceptual e desenho de investigação. Esta abordagem tem também um papel facilitador no que toca à melhor compreensão do problema (Malhotra, 2019).

Em alinhamento com a natureza qualitativa e interpretativista desta dissertação, optou-se pela formulação de hipóteses de trabalho. Lincoln e Guba (1985) defendem a utilização do conceito de hipóteses de trabalho (*working hypotheses*) como proposições orientadoras da investigação naturalista, em contraste com as hipóteses formais características da investigação positivista. Estas hipóteses não se destinam à validação estatística nem à formulação de generalizações universais, assumindo antes um carácter provisório, contextual e suscetível de revisão ao longo do processo investigativo. Neste sentido, podem apoiar a estruturação da recolha de dados e a elaboração do guião de entrevista, sem comprometer a flexibilidade metodológica inerente à investigação qualitativa. À medida que a análise evolui, estas hipóteses podem ser refinadas, reformuladas, criticadas ou expandidas em função dos significados emergentes dos dados recolhidos.

3.2 População do estudo e processo de amostragem

A população do presente estudo é constituída por profissionais ligados a empresas industriais portuguesas, com intervenção direta em processos de compra, venda, seleção

de fornecedores, negociação comercial ou gestão de relações interorganizacionais. Esta delimitação justifica-se pelo objetivo da investigação, que procura compreender de que forma os fatores económicos e a confiança relacional influenciam os processos de decisão em contextos B2B industriais.

A opção de integrar simultaneamente compradores, vendedores e gestores constitui uma dimensão distintiva desta investigação, uma vez que permite analisar a decisão de compra B2B industrial a partir de diferentes posições dentro da relação comercial. Os compradores representam a perspetiva de quem avalia fornecedores, pondera critérios económicos e relacionais e decide, ou influencia, a adjudicação. Os vendedores permitem compreender como os fornecedores interpretam as exigências do mercado, constroem confiança, respondem à pressão económica e procuram justificar valor junto dos clientes. Já os gestores oferecem uma leitura mais estratégica e transversal, associada à continuidade das relações comerciais, ao impacto económico das decisões, à gestão de risco e à sustentabilidade das parcerias. Esta triangulação de perspetivas permite captar convergências, divergências e tensões entre os diferentes intervenientes, tornando a análise mais rica do que uma abordagem centrada apenas num dos lados da relação comprador-fornecedor.

Atendendo à natureza qualitativa da investigação o pretendido foi selecionar participantes com conhecimento prático e experiência relevante sobre o fenómeno em estudo. Assim, foi utilizado um processo de amostragem baseado na seleção intencional de participantes. Este tipo de amostragem permite escolher indivíduos que, pelas suas funções profissionais e contacto com processos de decisão empresarial, possam fornecer informação rica, detalhada e adequada aos objetivos da investigação.

Numa primeira fase, foram identificadas empresas industriais portuguesas com atividade em mercados B2B e com processos de compra e venda suficientemente estruturados para permitir uma análise relevante dos critérios utilizados na seleção de fornecedores e na gestão das relações comerciais. Após essa identificação, foram contactados profissionais pertencentes a essas organizações, privilegiando-se pessoas com funções ligadas à gestão, compras, vendas, desenvolvimento de negócio e direção comercial.

A seleção dos entrevistados obedeceu a critérios de inclusão diretamente relacionados com os objetivos da investigação. Foram considerados profissionais com experiência em contexto B2B industrial e com intervenção direta ou indireta em processos de compra,

venda, negociação, seleção de fornecedores, gestão de clientes ou gestão de relações comerciais. Procurou-se incluir participantes ligados a empresas industriais portuguesas, com processos de decisão suficientemente estruturados e com capacidade para refletir sobre fatores económicos, confiança relacional, continuidade de fornecimento e aceitação de prémios de preço. A amostra foi ainda organizada de forma a assegurar equilíbrio entre os três grupos analisados — compradores, vendedores e gestores — permitindo comparar perceções e identificar padrões comuns ou divergentes entre diferentes posições na relação comercial.

O contacto com os potenciais participantes foi realizado através de diferentes canais, nomeadamente LinkedIn, WhatsApp e email. A utilização destes meios permitiu uma abordagem direta e personalizada, facilitando a explicação do objetivo do estudo e o convite à participação nas entrevistas. No total, foram contactados cerca de 40 profissionais, dos quais 15 aceitaram participar na investigação.

A amostra final ficou, assim, composta por 15 entrevistados, todos ligados a empresas industriais portuguesas e com experiência relevante no contexto B2B. Esta dimensão foi considerada adequada à natureza do estudo, permitindo recolher diferentes perspetivas sobre o fenómeno em análise. A seleção dos participantes procurou garantir diversidade de funções e pontos de vista, de modo a captar a forma como diferentes intervenientes percecionam os fatores económicos, a confiança relacional e o seu impacto nas decisões empresariais.

Deste modo, o processo de amostragem adotado permitiu reunir um conjunto de participantes com conhecimento direto sobre práticas de compra, venda e gestão de fornecedores, assegurando a pertinência dos dados recolhidos para responder aos objetivos da investigação.

3.3 Entrevista

Para a recolha dos dados qualitativos, optou-se pela realização de entrevistas em profundidade. A participação dos entrevistados ocorreu de forma totalmente voluntária, assegurando o cumprimento dos princípios éticos e a integridade do processo de investigação.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*, uma solução que permitiu maior flexibilidade na marcação e realização das sessões, bem como maior

comodidade para os participantes. Esta opção revelou-se adequada ao contexto atual, marcado pela crescente utilização de ferramentas digitais em ambientes profissionais e académicos.

Importa ainda referir que o guião de entrevista não foi enviado previamente aos participantes. Esta decisão teve como objetivo preservar a espontaneidade das respostas e evitar respostas excessivamente preparadas, permitindo assim recolher perceções mais naturais, autênticas e próximas da experiência real dos entrevistados (Kvale & Brinkmann, 2009).

Todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio, sempre mediante autorização prévia dos participantes. Este procedimento permitiu garantir maior rigor no tratamento da informação recolhida, possibilitando uma análise mais detalhada e fiel dos dados. No mesmo momento em que as entrevistas eram gravadas, eram também transcritas (função automática do *Microsoft Teams*), procurando respeitar cuidadosamente o conteúdo original das respostas, de modo a preparar o material para a respetiva análise qualitativa. Após a conclusão das entrevistas, foi feito o download das transcrições e correção de erros ortográficos das mesmas.

A construção do guião de entrevista seguiu uma lógica assente em questões abertas, com o objetivo de permitir aos entrevistados desenvolverem livremente as suas respostas e explicarem, com maior profundidade, as suas perceções, experiências e critérios de decisão. Este guião é assim utilizado como um instrumento que reforça a credibilidade e confiança nos resultados obtidos (Kallio et al., 2016).

As questões foram formuladas de modo a garantir alinhamento com os objetivos da investigação e com o modelo conceptual anteriormente apresentado. Assim, procurou-se que a informação recolhida permitisse, na fase de análise dos dados, avaliar em que medida as hipóteses definidas poderiam ser confirmadas, rejeitadas ou parcialmente verificadas.

Embora tenha sido elaborado um guião base (presente nos Apêndices da dissertação) para cada grupo de stakeholder, a sua aplicação não foi rígida. Nem todas as questões foram colocadas exatamente pela ordem ou com a formulação inicialmente prevista. Pelo contrário, a condução das entrevistas acompanhou a fluidez natural da conversa, permitindo adaptar a linguagem, aprofundar determinados temas e evitar repetições sempre que os entrevistados já tinham abordado previamente determinados conteúdos.

Esta flexibilidade é coerente com a natureza semiestruturada das entrevistas, permitindo manter o foco nos temas centrais do estudo sem limitar a espontaneidade e a riqueza das respostas obtidas (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006).

3.4 Processo de análise do conteúdo das entrevistas (NVivo)

A análise dos dados qualitativos seguiu uma lógica sistemática de organização, condensação e interpretação da informação recolhida, em linha com Miles, Huberman e Saldaña (2014). Segundo os autores, a análise qualitativa envolve processos interligados de condensação dos dados, apresentação dos dados e extração/verificação de conclusões. Neste estudo, este procedimento traduziu-se na leitura integral das transcrições, codificação temática das entrevistas, organização dos excertos em categorias analíticas e identificação de padrões recorrentes entre os diferentes grupos de entrevistados.

Após a realização, transcrição e correção das entrevistas, os dados qualitativos foram organizados e analisados com recurso ao *software* NVivo. A utilização deste programa teve como objetivo apoiar o processo de sistematização, codificação e organização da informação recolhida, permitindo uma análise mais estruturada e rigorosa do conteúdo das entrevistas (Zamawe, 2015).

Numa primeira fase, todas as transcrições foram revistas e preparadas para análise. Este procedimento incluiu a correção de erros gramaticais, a uniformização do formato das entrevistas e a remoção ou codificação de elementos que pudessem comprometer o anonimato dos participantes e das organizações envolvidas. Após esta preparação, os ficheiros foram importados para o NVivo, onde ficaram organizados enquanto fontes de dados qualitativos.

De seguida, procedeu-se à criação de códigos no NVivo, definidos a partir do modelo conceptual da investigação e dos principais temas identificados no enquadramento teórico. Estes códigos permitiram agrupar excertos das entrevistas relacionados com os conceitos centrais do estudo, nomeadamente os fatores económicos, a confiança relacional, a decisão de adjudicação, a continuidade da relação comercial, a aceitação de prémios de preço e o impacto de contextos de risco ou incerteza.

A codificação foi realizada de forma sistemática, através da leitura integral das entrevistas e da associação de excertos relevantes aos respetivos códigos. Sempre que uma resposta ou parte de uma resposta apresentava ligação direta com um dos temas em análise, esse

conteúdo era selecionado e codificado no respetivo nó. Este processo permitiu transformar o conteúdo textual das entrevistas em unidades de análise organizadas por tema.

Para além dos códigos definidos previamente, a análise permitiu também identificar ideias recorrentes e padrões emergentes nos discursos dos entrevistados. Assim, o processo de codificação combinou uma lógica dedutiva, baseada nos conceitos do modelo conceptual, com uma lógica interpretativa, permitindo captar elementos relevantes que surgiram durante a análise empírica.

Depois de concluída a codificação, o NVivo foi utilizado para consultar os excertos associados a cada código, permitindo analisar a frequência, a cobertura e o conteúdo das referências codificadas. Esta funcionalidade facilitou a comparação entre entrevistas e entre grupos de participantes, nomeadamente compradores, vendedores e gestores. Desta forma, foi possível perceber quais os temas mais presentes em cada grupo e de que modo diferentes perfis profissionais interpretam os fatores económicos, a confiança e os critérios de decisão em contextos B2B industriais.

A análise no NVivo não substituiu a interpretação do investigador, mas funcionou como uma ferramenta de apoio à organização e rastreabilidade dos dados. O *software* permitiu manter uma ligação clara entre os excertos originais das entrevistas, os códigos atribuídos e os resultados apresentados posteriormente. Assim, contribuiu para uma análise mais transparente, consistente e fundamentada.

Em síntese, o processo de análise no NVivo envolveu as seguintes etapas: preparação e importação das transcrições, criação dos códigos de análise, codificação dos excertos relevantes, consulta das referências codificadas, comparação entre grupos de entrevistados e sistematização dos principais resultados por código. Este procedimento permitiu organizar os dados de forma coerente e criar uma base sólida para a apresentação dos resultados empíricos da investigação.

Os nove (9) códigos gerados para análise das transcrições (**Figura 2**) foram: Instabilidade Económica; Decisão de Compra; Continuidade; Parceria; Critérios Relacionais; Confiança; Prémio de Preço; Preço; Critérios Económicos. A totalidade dos 9 códigos estiveram presentes ao longo de cada uma das 15 entrevistas, sendo que cada um teve um número de referências presente na imagem abaixo.

Códigos			
	Nome	Arquivos	Referên
⊟	A influência da instabilidade económica e d	0	0
⊟	Instabilidade Económica	15	43
⊟	Decisão de Compra	15	115
⊟	O papel da confiança e dos fatores relacion	0	0
⊟	Continuidade	15	84
⊟	Parceria	15	88
⊟	Critérios Relacionais	15	111
⊟	Confiança	15	155
⊟	Critérios Económicos na Decisão de Compra	0	0
⊟	Prémio de Preço	15	54
⊟	Preço	15	116
⊟	Critérios Económicos	15	141

Figura 2- Códigos Nvivo

Fonte: Própria

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise qualitativa das entrevistas realizadas no âmbito da presente investigação. Nesta fase, o objetivo não é ainda discutir os resultados à luz da literatura, mas sim expor, de forma organizada e sistemática, os principais dados empíricos recolhidos.

A estrutura do capítulo procura facilitar a compreensão do processo de análise e dos principais elementos que emergiram das entrevistas. Assim, numa primeira parte, é apresentada uma breve descrição das empresas envolvidas no estudo, permitindo contextualizar o tipo de organizações analisadas e o respetivo enquadramento no contexto industrial B2B português. De seguida, procede-se à caracterização dos entrevistados, considerando as suas funções profissionais e o papel que desempenham nos processos de compra, venda, gestão ou decisão empresarial.

Numa fase posterior, é apresentada a análise de conteúdo das entrevistas, organizada de acordo com os códigos definidos para a investigação. Esta análise permite identificar os principais padrões, perceções e ideias recorrentes nos discursos dos participantes, mantendo a ligação ao modelo conceptual previamente desenvolvido. Os códigos analisados refletem os principais eixos do estudo, nomeadamente os fatores económicos, a confiança relacional, os critérios de decisão, a continuidade das relações comerciais, a aceitação de prémios de preço e o impacto de contextos de risco ou incerteza.

Deste modo, este capítulo tem como objetivo central apresentar os resultados empíricos da investigação, evidenciando aquilo que foi identificado nas entrevistas e sistematizado através do processo de codificação. A interpretação crítica destes resultados e a sua articulação com a literatura existente serão desenvolvidas no capítulo seguinte, dedicado à discussão dos resultados.

4.1 Descrição das Empresas

Na tabela 3 encontramos uma breve descrição sobre as empresas que participaram no desenvolvimento desta dissertação.

Descritivo	Setor	Número funcionários	Volume Faturação (2024)
Empresa 1	Ótica	675	72.706.106 EUR
Empresa 2	Cortiça	45	12.750.072 EUR
Empresa 3	Cortiça	965	323.877.603 EUR
Empresa 4	Cortiça	845	180.968.968 EUR

Empresa 5	Componentes	112	7.832.011 EUR
Empresa 6	Mecânica	9	783.836 EUR
Empresa 7	CNC	62	5.627.174 EUR

Tabela 3 - Descrição das Empresas

Fonte: Própria

As empresas analisadas pertencem a diferentes setores industriais, incluindo ótica, cortiça, componentes, mecânica e CNC, refletindo uma amostra diversificada dentro do contexto B2B industrial português. Em termos de dimensão, verifica-se uma elevada heterogeneidade entre as organizações, desde empresas de menor dimensão, com 9 colaboradores e uma faturação inferior a 1 milhão de euros, até empresas de grande dimensão, com várias centenas de trabalhadores e volumes de faturação superiores a 300 milhões de euros em 2024. O setor da cortiça assume particular relevância na amostra, estando representado por três empresas com dimensões e volumes de negócio distintos. Esta diversidade permite enquadrar a investigação em diferentes realidades industriais, abrangendo empresas com diferentes níveis de estrutura organizacional, capacidade produtiva e peso económico no mercado.

4.2 Descrição dos Entrevistados

A tabela 4 apresenta a caracterização dos entrevistados com base na função, tempo de experiência na função e género.

Descritivo	Grupo	Função	Experiência	Género
EC1	Comprador	Compras Estratégicas	14 anos	Masculino
EC2	Comprador	Especialista em Compras	23 anos	Masculino
EC3	Comprador	Head of Procurement	8 anos	Masculino
EC4	Comprador	Purchasing Manager	6 anos	Feminino
EC5	Comprador	Supply Chain	6 anos	Feminino
EG1	Gestor	General Manager	12 anos	Masculino
EG2	Gestor	Diretor Geral	18 anos	Masculino
EG3	Gestor	Dono	28 anos	Masculino
EG4	Gestor	CEO	12 anos	Masculino
EG5	Gestor	Co-CEO	10 anos	Masculino
EV1	Vendedor	Sales Director	32 anos	Masculino

EV2	Vendedor	Head of Sales	13 anos	Masculino
EV3	Vendedor	Business Developer	2 anos	Masculino
EV4	Vendedor	Sales Manager	4 anos	Feminino
EV5	Vendedor	Sales Director	15 anos	Masculino

Tabela 4 - Descrição dos Entrevistados

Fonte: Própria

A amostra de entrevistados é composta por 15 profissionais, distribuídos de forma equilibrada por três grupos: cinco compradores, cinco gestores e cinco vendedores. Esta divisão permite recolher perspetivas distintas sobre os processos de decisão em contexto B2B industrial, abrangendo tanto a ótica de quem compra e seleciona fornecedores, como a de quem gere empresas ou equipas comerciais, e ainda a de quem vende e acompanha clientes. Os entrevistados apresentam funções diversificadas, incluindo cargos como *Purchasing Manager, Supply Chain, General Manager, CEO, Sales Director, Head of Sales, Business Developer e Sales Manager*, o que reforça a relevância da amostra para o estudo. Em termos de experiência profissional, verifica-se também uma forte diversidade, com perfis que variam entre 2 e 32 anos de experiência, permitindo integrar contributos de profissionais em diferentes fases da carreira. Quanto ao género, a amostra é maioritariamente masculina, embora conte também com representação feminina nos grupos de compradores e vendedores. Esta composição assegura uma base empírica adequada para analisar diferentes perceções sobre fatores económicos, confiança relacional e critérios de decisão em mercados B2B industriais.

4.3 Análise do conteúdo das entrevistas

A análise do conteúdo das entrevistas foi organizada código a código, de forma a sistematizar os principais temas identificados nos discursos dos entrevistados. Esta abordagem permitiu agrupar excertos relevantes em categorias de análise previamente definidas, alinhadas com o modelo conceptual da investigação e com os objetivos do estudo. Para cada código, foram analisadas as referências codificadas no NVivo, procurando identificar padrões recorrentes, diferenças entre grupos de entrevistados e ideias relevantes para compreender o papel dos fatores económicos e da confiança relacional nas decisões B2B industriais. A codificação das entrevistas foi conduzida com recurso a procedimentos inspirados em Corbin e Strauss (2008), envolvendo uma primeira fase de codificação aberta, seguida da articulação entre categorias através de

codificação axial e, por fim, da integração dos principais temas através de codificação seletiva. Assim, esta secção apresenta os principais resultados empíricos extraídos das entrevistas, mantendo uma leitura estruturada e comparável entre os diferentes temas analisados.

4.3.1 Instabilidade Económica

A análise do código “Instabilidade Económica” evidencia que contextos de volatilidade, inflação, aumento dos custos das matérias-primas, custos logísticos, escassez e incerteza geopolítica influenciam diretamente os comportamentos de compra e venda em mercados B2B industriais. A instabilidade aumenta a pressão sobre custos, reforça a sensibilidade ao preço e obriga as empresas a reverem estratégias de *procurement*, negociação, *stock* e gestão de risco. No entanto, os dados mostram que esta pressão não conduz automaticamente à escolha do fornecedor mais barato. Em vários casos, a instabilidade reforça antes a importância da continuidade, da fiabilidade e da confiança em fornecedores já testados.

Um dos padrões mais relevantes é a preocupação com a rutura da cadeia de abastecimento. Em períodos de incerteza, os compradores demonstram maior cautela na substituição de fornecedores, sobretudo quando estão em causa materiais críticos, produtos com controlo técnico ou processos produtivos dependentes de continuidade. A decisão deixa de estar centrada apenas no preço e passa a integrar de forma mais intensa o risco de paragem produtiva, a disponibilidade de material, os prazos de entrega e a capacidade real do fornecedor cumprir compromissos. Como sintetiza EC3, *“Interessa-me é salvaguardar que eu tenho material. O impacto da empresa parar é muito maior.”*

A instabilidade económica também aumenta a pressão negocial. Os vendedores identificam clientes mais sensíveis ao preço, mais agressivos na negociação e mais disponíveis para procurar alternativas. Porém, esta procura por poupança convive com uma forte resistência ao risco. As empresas querem reduzir custos, mas não querem comprometer a qualidade, o abastecimento ou a estabilidade operacional. Por isso, a abertura a novos fornecedores tende a existir de forma controlada, através de testes, documentação técnica, validação gradual e sobreposição com fornecedores já aprovados, evitando ruturas na *supply chain*.

Neste contexto, a confiança assume um papel particularmente relevante. Fornecedores com histórico positivo, capacidade de resposta, transparência e relações consolidadas

tendem a beneficiar de maior estabilidade em períodos de incerteza. A confiança permite reduzir incerteza, acelerar decisões, facilitar ajustamentos e concentrar atenção nas situações críticas. Ainda assim, os dados mostram que a confiança não elimina a pressão económica: quando existem ordens internas para reduzir custos ou diferenças de preço demasiado significativas, mesmo relações duradouras podem ser renegociadas. Assim, a confiança modera a pressão sobre o preço, mas não a neutraliza.

De forma geral, a instabilidade económica funciona como um amplificador dos critérios de decisão. Em períodos normais, o preço pode dominar determinadas categorias; em períodos instáveis, fatores como *stock*, proximidade geográfica, disponibilidade, fiabilidade, transparência e risco de rutura ganham maior peso. A instabilidade não altera necessariamente os critérios formais de compra, mas altera a forma como são ponderados na prática. Os dados sugerem, portanto, que em mercados B2B industriais a instabilidade económica torna as decisões mais prudentes, mais defensivas e mais orientadas para a continuidade sustentável do negócio, expondo fornecedores oportunistas e valorizando parceiros fiáveis.

4.3.2 Decisão de Compra

A análise do código “Decisão de Compra” demonstra que a adjudicação em contexto B2B industrial resulta da combinação entre critérios económicos, técnicos, operacionais e relacionais. A decisão raramente surge como um ato simples ou exclusivamente baseado no preço. Pelo contrário, os entrevistados descrevem-na como um processo progressivo de avaliação, onde são considerados fatores como preço, qualidade, prazo de fornecimento, capacidade técnica, histórico, fiabilidade, suporte, risco operacional, proximidade geográfica, disponibilidade e estabilidade da relação.

Um dos padrões mais evidentes é a rejeição da ideia de que o fornecedor mais barato ganha sempre. O preço é relevante, sobretudo em produtos simples, grandes contas e processos formais, mas só se torna decisivo quando os restantes critérios são comparáveis. Na prática, essa equivalência é muitas vezes difícil de encontrar, porque os fornecedores diferem em serviço, qualidade, rapidez de resposta, capacidade técnica, experiência anterior, suporte pós-venda e risco associado. Como refere EC2, *“Nem sempre ganha o mais barato, porque os critérios e ponderação da análise podem dar mais ênfase ao prazo de entrega, pós-venda, condições de pagamento, entre outros fatores.”*

A criticidade do produto ou serviço altera claramente a lógica da decisão. Em componentes pouco diferenciados, facilmente substituíveis ou de baixo impacto operacional, o preço tende a ganhar maior peso. Já em materiais críticos, produtos técnicos, peças com impacto direto na produção ou fornecedores difíceis de substituir, a decisão passa a privilegiar segurança, histórico, fiabilidade e capacidade de resposta. Neste sentido, a compra não é avaliada apenas pelo custo imediato, mas pelo risco que pode gerar no funcionamento da operação. A afirmação de EC3 resume bem esta lógica: *“O nosso trabalho aqui é ter o melhor dos dois mundos: é ter o melhor parceiro ao melhor preço.”*

Os dados mostram também que a decisão de compra é influenciada pela experiência acumulada com o fornecedor. Cumprimento de prazos, qualidade entregue, resolução de problemas, comportamento em momentos críticos e capacidade de resposta passam a funcionar como evidências práticas de fiabilidade. Assim, a confiança não aparece necessariamente como simpatia pessoal ou relação informal, mas sim como confiança operacional construída ao longo do tempo. Esta dimensão torna-se particularmente relevante quando o fornecedor demonstra disponibilidade para responder em situações urgentes, como ilustra EC4: *“Às vezes compramos ao mais caro só pelo facto de que, quando eu tenho uma urgência, ele larga o que está a fazer para me acudir.”*

A comparação entre grupos revela leituras diferentes da decisão de compra. Os compradores tendem a descrevê-la como um processo técnico e estruturado, assente em análise comparativa, requisitos, qualificação de fornecedores, testes e avaliação de desempenho. Os gestores apresentam uma visão mais estratégica, associando a decisão à continuidade do negócio, gestão de risco, estabilidade da cadeia de abastecimento e proteção da margem. Os vendedores, por sua vez, observam a decisão a partir do comportamento do cliente, reconhecendo o peso do preço, mas também o impacto da proximidade, reputação, serviço e relação de longo prazo. Como refere EV4, *“Mesmo que o nosso preço seja mais alto, eles preferem ficar connosco porque valorizam esta proximidade.”*

De forma geral, este código mostra que a decisão de compra em mercados B2B industriais é multidimensional e orientada para o equilíbrio entre competitividade económica e segurança operacional. A formalização dos processos, através de grelhas, SAP, auditorias, documentação ou avaliações internas, não elimina fatores menos quantificáveis como histórico, confiança, disponibilidade e reputação. A decisão real é,

por isso, mais rica do que a decisão documentada. O fornecedor escolhido tende a ser aquele que oferece não apenas o melhor preço, mas a melhor combinação entre custo, qualidade, fiabilidade, capacidade técnica e redução de incerteza no tempo.

4.3.3 Continuidade

A análise do código “Continuidade” demonstra que, nos mercados B2B industriais, a permanência da relação comprador-fornecedor é construída sobretudo através de desempenho comprovado, fiabilidade, capacidade de resposta e redução de risco operacional. A continuidade não surge apenas como duração temporal da relação, mas como resultado de uma interação que permite comprar, produzir e vender com menor incerteza. Os entrevistados associam-na ao cumprimento de prazos, manutenção da qualidade, estabilidade no abastecimento, adaptação a alterações e capacidade de resposta em momentos críticos.

Um dos padrões mais relevantes é a ideia de que relações longas geram eficiência e reduzem fricção no processo de compra. Fornecedores já conhecidos exigem menos validação, menos acompanhamento e apresentam menor risco percebido. Esta familiaridade torna a relação mais fluida, sobretudo em situações de urgência, instabilidade económica ou necessidade de adaptação rápida. Como refere EC5, “*A relação, quando são relações de anos, torna as coisas mais fáceis.*” Neste sentido, a continuidade funciona como uma forma de capital operacional acumulado, porque facilita a comunicação, acelera decisões e reduz a incerteza associada à compra.

A continuidade aparece também ligada à reciprocidade e à aprendizagem progressiva. Vários entrevistados descrevem relações em que comprador e fornecedor partilham problemas, ajustam prazos, colaboram tecnicamente e procuram soluções conjuntas. Esta lógica aproxima a relação de uma parceria, como sintetiza EC1: “*Deixa de ser uma relação de fornecedor para passar a ser uma relação de parceria.*” Ao mesmo tempo, os dados mostram que a continuidade é construída por etapas: novos fornecedores tendem a começar por peças simples, amostras, volumes reduzidos ou produtos de menor risco, evoluindo para fornecimentos mais relevantes apenas depois de demonstrarem qualidade, capacidade técnica e fiabilidade.

A comparação entre grupos mostra leituras distintas, mas complementares. Os compradores encaram a continuidade como consequência do desempenho operacional comprovado: o fornecedor mantém-se quando cumpre o que promete, entrega dentro do

prazo, assegura qualidade e resolve problemas. Os gestores apresentam uma visão mais estratégica, associando a continuidade à estabilidade do negócio, gestão de risco, manutenção de alternativas e proteção da cadeia de abastecimento. Já os vendedores analisam a continuidade pela perspectiva da retenção do cliente, destacando a confiança acumulada, o suporte, a transparência e a capacidade de responder bem em momentos difíceis. Como refere EV4, *“As maiores retenções de clientes fazem-se nas horas das reclamações.”*

Contudo, a continuidade não é incondicional. Relações longas e fornecedores habituais podem ter vantagem, mas não estão protegidos contra falhas repetidas, perda de competitividade, falta de transparência ou comportamentos oportunistas. A análise revela uma tensão clara entre continuidade e complacência: os entrevistados valorizam relações estáveis, mas rejeitam a ideia de manter fornecedores apenas pelo histórico. A confiança acumulada também não elimina o controlo, uma vez que continuam a existir avaliações, auditorias, contratos, comparação de propostas e monitorização do desempenho. Assim, a continuidade depende de confirmação permanente.

De forma geral, este código mostra que a continuidade nas relações B2B industriais resulta da combinação entre confiança operacional, desempenho consistente, redução de risco e criação de valor mútuo ao longo do tempo. Em contextos de instabilidade, fornecedores de longa data podem ganhar relevância por garantirem abastecimento, flexibilidade e previsibilidade. Ainda assim, as empresas continuam a procurar alternativas, a evitar dependência excessiva e a proteger o seu poder negocial. A continuidade funciona, portanto, como um ativo estratégico, mas apenas enquanto continuar a justificar-se económica, técnica e operacionalmente.

4.3.4 Parceria

A análise do código “Parceria” demonstra que, nas relações B2B industriais, a parceria é entendida como uma relação que ultrapassa a lógica transacional fornecedor-cliente, mas sem deixar de estar ancorada em resultados concretos. A parceria surge associada à proximidade, comunicação direta, capacidade de resposta, conhecimento mútuo, partilha de problemas, suporte técnico, disponibilidade em momentos críticos e alinhamento de interesses. Não se trata apenas de manter uma boa relação comercial, mas de construir uma ligação que gera valor operacional, reduz risco e torna a relação mais eficiente.

Um dos padrões mais relevantes é que a parceria se constrói progressivamente. Os entrevistados descrevem processos em que o fornecedor começa por conhecer os requisitos do cliente, visitar instalações, realizar testes, responder a necessidades simples e demonstrar consistência antes de assumir maior relevância. Assim, a parceria não nasce de uma intenção formal ou de um discurso comercial, mas de um histórico acumulado de desempenho, disponibilidade e confiança operacional. Esta lógica é visível na afirmação de EC1: *“Temos problemas, partilhamos com eles, eles têm problemas, partilham connosco.”*

A comparação entre grupos mostra que os compradores tendem a encarar a parceria de forma prática e operacional. Para este grupo, um parceiro é alguém que responde, confirma entregas, resolve urgências, cumpre o combinado, conhece os requisitos da empresa e facilita o trabalho diário. Os gestores apresentam uma visão mais estratégica, associando a parceria ao alinhamento de interesses, estabilidade, continuidade, produtividade e capacidade de assumir compromissos perante os clientes. Como refere EG1, *“Nós temos de ter parceiros que nos garantam os compromissos que assumimos com os nossos clientes.”* Já os vendedores analisam a parceria como elemento de diferenciação comercial e retenção, permitindo defender relações através de serviço, suporte, adaptação ao cliente e conhecimento das suas necessidades.

Apesar da sua importância, a parceria não elimina a racionalidade económica nem substitui o desempenho técnico. Os entrevistados valorizam proximidade, confiança e disponibilidade, mas deixam claro que o fornecedor tem de continuar a entregar qualidade, cumprir prazos, manter competitividade e responder tecnicamente. A parceria também não elimina a negociação nem a pressão sobre preços. Pelo contrário, funciona como um enquadramento relacional que torna a negociação mais sustentável, desde que ambas as partes sintam que continuam a retirar valor da relação. Como sintetiza EG4, *“Há um claro e transparente alinhamento de interesses.”*

Este código revela ainda várias tensões importantes. A parceria aproxima comprador e fornecedor, mas não deve criar dependência excessiva; por isso, muitas empresas valorizam relações próximas, mas mantêm alternativas. A parceria também é reforçada em contextos de instabilidade, porque permite pedir apoio, antecipar problemas, negociar urgências e preservar abastecimento, mas pode ser ameaçada por aumentos sucessivos de preço, falta de transparência ou pressão interna para reduzir custos. Além disso, a parceria combina uma dimensão humana, baseada em contactos directos, visitas e confiança

pessoal, com uma dimensão institucional, ligada a processos, histórico, contratos, avaliações e desempenho.

De forma geral, a análise deste código demonstra que a parceria nas relações B2B industriais funciona como um mecanismo relacional com impacto operacional e estratégico. A parceria reduz incerteza, facilita a comunicação, aumenta a continuidade, permite resolver problemas com maior rapidez e cria barreiras à substituição por concorrentes. Ainda assim, não é um substituto dos critérios económicos ou técnicos. Só se sustenta quando continua a gerar valor, competitividade, fiabilidade e equilíbrio para ambas as partes.

4.3.5 Critérios Relacionais

A análise do código “Critérios Relacionais” demonstra que os fatores relacionais assumem um papel relevante nas decisões B2B industriais, sobretudo quando contribuem para reduzir incerteza, facilitar a resolução de problemas e tornar a operação mais fluida. Os entrevistados associam estes critérios a confiança, transparência, comunicação, proximidade, histórico, disponibilidade, reputação, capacidade de resposta, suporte técnico e cumprimento da palavra dada. No entanto, estes fatores raramente aparecem como substitutos dos critérios técnicos ou económicos; funcionam antes como elementos complementares que reforçam a segurança da decisão.

Um dos padrões mais fortes é a distinção entre relação pessoal e confiança operacional. Alguns entrevistados rejeitam a ideia de que simpatia, proximidade pessoal ou “boa relação” tenham peso formal na adjudicação. Contudo, os mesmos discursos mostram que histórico de cumprimento, capacidade de resposta, transparência e fiabilidade influenciam a escolha e a continuidade do fornecedor. Isto sugere que o que é rejeitado não é a relação em si, mas a relação entendida como favoritismo. O que é valorizado é a confiança demonstrada por comportamentos concretos. Como refere EC2, *“A confiança é conquistada quando, nas compras, não temos de andar sempre a ligar e a mandar emails para saber o estado da entrega.”*

Os critérios relacionais funcionam também como mecanismos de redução de risco. Fornecedores que comunicam atempadamente, avisam quando existe um problema, confirmam entregas, respondem a urgências e têm uma pessoa de contacto identificada são percecionados como mais seguros. Esta segurança tem valor operacional e económico, porque reduz atrasos, falhas de entrega, material não conforme, tempo

perdido e necessidade de acompanhamento constante. Por isso, a relação é especialmente valorizada em compras técnicas, produtos críticos ou processos difíceis de substituir. Mesmo assim, como sublinha EC1, *“Mesmo havendo este relacionamento muito aberto, o fator técnico e a qualidade estão sempre acima de quem vai ganhar a peça.”*

A comparação entre grupos mostra diferenças relevantes. Os compradores olham para os critérios relacionais de forma pragmática: valorizam a relação quando esta facilita o dia a dia, reduz trabalho, evita incerteza e melhora a resposta a problemas. Os gestores apresentam uma leitura mais estratégica, associando a relação à gestão de risco, reputação, estabilidade, acesso a informação, alinhamento de interesses e vantagem competitiva. Os vendedores atribuem maior peso à dimensão humana e comercial da relação, vendo proximidade, transparência e conhecimento do cliente como formas de diferenciação e retenção. Como sintetiza EV5, *“Não é confiança só no produto. É confiança de que a pessoa que está a vender o produto, tu podes contar com ela caso haja um problema.”*

A análise revela ainda uma tensão entre proximidade relacional e profissionalização dos processos de compra. Por um lado, os entrevistados valorizam contacto direto, visitas, comunicação informal, histórico e pessoas de referência. Por outro, muitas decisões continuam apoiadas em SAP, avaliações formais, auditorias, contratos, grelhas de decisão e análises comparativas. Isto mostra que as relações B2B industriais combinam uma componente humana com mecanismos formais de controlo. A relação pode influenciar a decisão quando as propostas são semelhantes, mas dificilmente sustenta uma escolha quando existem falhas técnicas, falta de competitividade ou diferenças económicas significativas.

De forma geral, este código demonstra que os critérios relacionais influenciam as decisões B2B industriais sobretudo pela sua capacidade de gerar previsibilidade, confiança e segurança operacional. A relação não substitui preço, qualidade, prazo ou capacidade técnica, mas influencia a forma como estes fatores são interpretados e ponderados. A confiança, a transparência, a comunicação e o histórico funcionam como complementos estratégicos aos critérios económicos, reforçando a continuidade e a capacidade de resposta da relação comprador-fornecedor.

4.3.6 Confiança

A análise do código “Confiança” demonstra que este é um dos mecanismos centrais das relações B2B industriais, mas surge quase sempre associado a desempenho concreto e não apenas a proximidade pessoal. Os entrevistados definem confiança através de dimensões como cumprimento de prazos, qualidade consistente, transparência, capacidade de resposta, honestidade, histórico positivo, disponibilidade para resolver problemas e cumprimento do acordado. Assim, a confiança é essencialmente operacional: resulta da evidência acumulada de que o fornecedor cumpre, responde e não cria problemas desnecessários.

Um dos padrões mais relevantes é a distinção entre confiança pessoal e confiança profissional. Vários entrevistados rejeitam a ideia de que simpatia, relação humana ou proximidade pessoal sejam suficientes para influenciar uma adjudicação. No entanto, reconhecem que histórico, fiabilidade, capacidade de resposta e cumprimento têm impacto direto na decisão. Isto mostra que, no contexto industrial, a confiança não é vista como favoritismo ou amizade, mas como uma avaliação prática da capacidade do fornecedor reduzir risco e cumprir compromissos. Como refere EC5, *“É cumprir com o que foi acordado com a empresa e comigo, com a minha equipa. Para mim isso é um fornecedor de confiança.”*

A confiança também reduz carga operacional. Quando existe confiança, os compradores não precisam de acompanhar constantemente o estado das entregas, fazer chamadas sucessivas ou confirmar se o fornecedor vai cumprir. Esta redução de atrito tem valor económico indireto, porque liberta tempo, evita problemas administrativos e permite focar a atenção em situações críticas. Como refere EC2, *“Existem fatores, como a confiança, que não são analisados formalmente mas contam muito para o dia a dia nas compras.”* Neste sentido, a confiança pode não estar formalmente representada nas grelhas de avaliação, mas influencia a fluidez e a eficiência da relação.

A comparação entre grupos mostra leituras complementares. Os compradores definem confiança de forma prática: confiar é saber que o fornecedor entrega na data acordada, assegura qualidade, comunica problemas e responde a urgências. Os gestores apresentam uma leitura mais estratégica, associando confiança à estabilidade da cadeia de abastecimento, credibilidade, proteção contra risco, continuidade do negócio e capacidade de assumir compromissos com clientes. Os vendedores, por sua vez, associam

confiança à construção de relação, transparência, reputação, conhecimento do cliente e capacidade de resolver problemas, reconhecendo que esta ajuda a proteger contas e a diferenciar a proposta para além do preço.

Apesar da sua importância, a confiança tem limites claros. Pode justificar continuidade, maior abertura negocial, preferência por fornecedores já conhecidos e alguma tolerância a pequenas diferenças de preço, mas não compensa falhas técnicas, incumprimento recorrente ou diferenças económicas demasiado significativas. A confiança altera a forma como o preço e o risco são interpretados, mas não substitui a racionalidade económica. Em termos práticos, a confiança pode comprar alguma margem, mas não compra irracionalidade. Além disso, demora tempo a construir e pode ser destruída rapidamente por falta de transparência, promessas não cumpridas ou comportamentos oportunistas.

De forma geral, este código demonstra que a confiança é um elemento estruturante das relações B2B industriais, funcionando como mecanismo de redução de risco e estabilização relacional. A confiança sustenta continuidade, facilita negociações, reduz incerteza e torna a relação mais eficiente, sobretudo em contextos de complexidade técnica, fornecimentos críticos ou instabilidade económica. No entanto, a confiança só se mantém enquanto estiver apoiada em desempenho, transparência, competitividade e cumprimento. Não substitui preço, qualidade ou capacidade técnica; influencia antes a forma como estes fatores são avaliados e ponderados na decisão de compra.

4.3.7 Prémio de Preço

A análise do código “Prémio de Preço” demonstra que, em contexto B2B industrial, a aceitação de um preço superior é possível, mas apenas quando esse diferencial é percebido como compensado por valor concreto. Os entrevistados não interpretam o prémio de preço como um pagamento pela relação ou pela confiança em si mesma, mas como um *trade-off* associado à redução de risco, continuidade operacional, fiabilidade, estabilidade, capacidade de resposta, qualidade consistente, suporte técnico ou histórico positivo do fornecedor. Assim, pagar mais é aceitável quando evita problemas maiores.

Um dos padrões mais relevantes é que o conceito de “mais caro” raramente é analisado de forma isolada. Os entrevistados tendem a distinguir preço unitário de custo total, considerando fatores como produtividade, desperdício, tempo de máquina, risco de falha, necessidade de *stock*, qualidade e impacto na continuidade do negócio. Nesta lógica, a proposta aparentemente mais barata pode não ser a mais vantajosa se gerar custos ocultos

ou perdas operacionais. Como refere EG1, *“Preço barato não quer dizer custo barato”*, reforçando a ideia de que a decisão deve ser avaliada pelo impacto global e não apenas pelo valor de compra.

A confiança surge como um mecanismo importante de legitimação do prémio de preço, mas apenas quando assente em desempenho comprovado. Fornecedores com histórico positivo, entregas fiáveis, boa resposta em situações urgentes e capacidade de cumprir compromissos podem justificar diferenças moderadas de preço. Esta lógica é evidente em EC5, quando afirma: *“Não me importo de pagar uma pequena diferença porque sei que ele é certo, entrega sempre e não quero ter problemas.”* Neste sentido, a confiança não funciona como fator emocional, mas como evidência acumulada de menor risco operacional.

A comparação entre grupos mostra diferenças relevantes. Os compradores encaram o prémio de preço de forma pragmática, aceitando pagar mais quando isso evita ruturas, paragens produtivas ou falhas de qualidade. Os gestores apresentam uma visão mais estratégica, associando o prémio à sustentabilidade do negócio, produtividade, estabilidade de fornecimento e redução de exposição a disrupções. Já os vendedores analisam o tema pela perspetiva da proposta de valor, reconhecendo que serviço, fiabilidade, suporte e relação ajudam a sustentar preços superiores, mas também que o mercado industrial continua altamente competitivo e sensível ao preço.

Apesar desta aceitação, o prémio de preço tem limites claros. A confiança, a relação e o histórico podem justificar alguma margem, mas não compensam diferenças económicas consideradas excessivas. Quando o diferencial de preço é demasiado elevado, ou quando existe pressão interna para reduzir custos, os fatores relacionais perdem capacidade de proteção. Como refere EG5, *“Se houver diferenças significativas, acima de 5%, dependendo do caso, a confiança já não compensa.”* Isto mostra que a confiança altera a forma como o preço é interpretado, mas não substitui a racionalidade económica.

De forma geral, este código demonstra que o prémio de preço é aceite quando está associado a valor operacional mensurável ou percecionado, e não apenas à existência de uma boa relação comercial. A confiança, o histórico, a fiabilidade e a capacidade de resposta ajudam a legitimar preços superiores, sobretudo em contextos de maior criticidade operacional, *switching costs* elevados ou instabilidade económica. Ainda assim, o prémio de preço só se sustenta quando continua a fazer sentido económica e

operacionalmente. Em mercados B2B industriais, os fatores relacionais podem moderar a pressão sobre o preço, mas não anulam a exigência de competitividade.

4.3.8 Preço

A análise do código “Preço” demonstra que este continua a assumir um papel central nas decisões B2B industriais, sendo frequentemente referido como um fator crítico para a competitividade, adjudicação e sustentabilidade económica das empresas. No entanto, os dados mostram que o preço raramente é analisado de forma isolada. Os entrevistados enquadram-no numa lógica mais ampla de custo total, risco operacional, qualidade, *lead times*, produtividade, estabilidade e continuidade do fornecimento. Assim, a decisão não se limita a escolher o fornecedor mais barato, mas a perceber qual a solução que gera menor risco e maior valor global para a operação.

Um dos padrões mais relevantes é a distinção entre preço unitário e custo total. Vários entrevistados referem que um fornecedor aparentemente mais barato pode gerar custos indiretos superiores através de falhas de qualidade, atrasos, menor produtividade, necessidade de maior *stock*, custos administrativos ou interrupções operacionais. Esta ideia é sintetizada por EG1: *“Preço barato não quer dizer custo barato. São coisas diferentes.”* Desta forma, o preço é importante, mas tem de ser interpretado em conjunto com o impacto real da compra na eficiência e estabilidade do negócio.

A sensibilidade ao preço varia também consoante o tipo de produto e a criticidade da compra. Em produtos simples, facilmente comparáveis ou pouco diferenciados, o preço tende a assumir maior peso e pequenas diferenças podem influenciar a decisão. Pelo contrário, em produtos técnicos, certificados, críticos ou difíceis de substituir, fatores como fiabilidade, histórico, estabilidade, capacidade técnica e continuidade ganham maior relevância. Como refere EG3, *“O preço não vai ser o fator principal. Vai ter influência, mas temos que estar a comparar material equivalente.”* Isto mostra que o preço só pode ser avaliado de forma justa quando os restantes pressupostos são comparáveis.

A comparação entre grupos revela leituras complementares. Os compradores encaram o preço de forma pragmática, relacionando-o com risco, prazos, qualidade, *lead times* e estabilidade do fornecimento. Os gestores apresentam uma visão mais estratégica, focada na diferença entre preço e custo total, valorizando produtividade, previsibilidade, continuidade e gestão de risco. Já os vendedores reconhecem de forma clara a pressão

competitiva do preço, sobretudo em grandes contas, concursos e mercados menos diferenciados, mas sublinham que serviço, diferenciação técnica, adaptação ao cliente e relação comercial continuam a ser relevantes. Como afirma EV1, *“O preço é muito importante, sem dúvida nenhuma, mas claramente há um conjunto de fatores que te podem fazer perder o negócio, mesmo sendo mais barato.”*

Este código evidencia ainda uma tensão entre competitividade económica e segurança operacional. Embora o preço seja frequentemente descrito como fundamental, os entrevistados relativizam o seu peso quando a decisão envolve risco de falha, paragem produtiva, perda de qualidade ou instabilidade futura. Em vários casos, a poupança imediata é vista com cautela, porque pode traduzir-se em custos superiores no médio prazo. Esta lógica é particularmente evidente em contextos industriais onde a continuidade é crítica e onde mudar de fornecedor apenas por uma diferença de 5% ou 10% pode não compensar o risco associado.

De forma geral, a análise deste código demonstra que o preço permanece estrutural nas decisões B2B industriais, mas é profundamente condicionado pela perceção de risco, criticidade operacional e confiança construída entre as partes. O menor preço tende a ser mais determinante em produtos simples, mercados altamente competitivos e processos formais de *procurement*. No entanto, em contextos técnicos ou operacionalmente críticos, a decisão desloca-se do menor preço imediato para a solução que oferece maior previsibilidade, menor risco global e melhor equilíbrio entre custo, qualidade, fiabilidade e continuidade.

4.3.9 Critérios Económicos

A análise do código “Critérios Económicos” demonstra que os processos de decisão B2B industriais são mais complexos do que uma simples comparação de preços entre fornecedores. Embora os fatores económicos estejam presentes em praticamente todas as entrevistas, estes são interpretados numa lógica multidimensional, envolvendo custo total, estabilidade operacional, risco, capacidade técnica, *lead times*, produtividade, continuidade de abastecimento, suporte pós-venda, sustentabilidade e capacidade de resposta. Assim, a decisão económica não se resume ao menor preço, mas à solução que melhor protege a operação e a viabilidade do negócio.

Um dos padrões mais fortes é a substituição da lógica de “preço mais baixo” pela lógica de “melhor custo-benefício” ou “menor risco global”. Vários entrevistados referem que

diferenças aparentes de preço podem ser anuladas por menor produtividade, maior desperdício, falhas de qualidade, atrasos, necessidade de *stock* adicional, paragens de produção ou maior carga administrativa. Como refere EG1, “*Preço barato não quer dizer custo barato. São coisas diferentes.*” Esta ideia reforça que os critérios económicos incluem impactos indiretos e operacionais que nem sempre aparecem de forma explícita na proposta comercial.

A análise revela também uma forte preocupação com estabilidade, previsibilidade e continuidade. Em setores industriais mais técnicos, certificados ou operacionalmente críticos, os entrevistados demonstram elevada aversão à mudança de fornecedor apenas por motivos económicos. O custo potencial de uma falha de qualidade, interrupção produtiva ou perda de fiabilidade é frequentemente percebido como superior à poupança imediata obtida com um fornecedor mais barato. Neste sentido, comprar mais caro pode ser racional se reduzir risco, melhorar produtividade ou garantir maior estabilidade. Como sintetiza EG1, “*Comprar mais caro não quer dizer que nos estrague o custo.*”

A comparação entre grupos mostra perspetivas complementares. Os compradores apresentam uma visão mais estruturada e operacional, valorizando sistemas formais de avaliação, auditorias, grelhas comparativas, qualificação técnica, scoring de fornecedores, *lead times*, custos de *stock*, *SLA* e impacto na produção. Os gestores adotam uma leitura mais centrada em produtividade, diversificação de fornecedores, estabilidade de preços, sustentabilidade da cadeia de abastecimento e impacto económico de longo prazo. Os vendedores, por sua vez, reconhecem a pressão permanente sobre preço, sobretudo em grandes contas, tenders e produtos pouco diferenciados, mas destacam a importância da diferenciação por serviço, suporte técnico, personalização, reputação e capacidade de desenvolvimento conjunto.

Este código evidencia ainda uma tensão entre racionalidade formal e fatores relacionais. Apesar de muitos entrevistados descreverem processos estruturados, com auditorias, análises comparativas, SAP, scoring e critérios objetivos, vários reconhecem que histórico, disponibilidade, reputação, capacidade de resposta e confiança continuam a influenciar a decisão final. Esta influência não invalida a racionalidade económica; pelo contrário, mostra que a confiança pode ser traduzida em valor económico implícito, sobretudo quando reduz incerteza e risco operacional. Como refere EC3, “*Nunca é 100% igual. São tantas variáveis que é impossível.*”

De forma geral, este código demonstra que os critérios económicos nos mercados B2B industriais são significativamente mais abrangentes do que o preço unitário. O preço continua a ser central, sobretudo em mercados commodity ou altamente concorrenciais, mas é permanentemente condicionado por risco, produtividade, estabilidade, qualidade, continuidade de fornecimento e capacidade técnica. A decisão económica real tende, portanto, a privilegiar soluções que garantam menor risco global e maior sustentabilidade operacional. Nos mercados B2B industriais, os critérios económicos funcionam menos como variáveis isoladas e mais como mecanismos de proteção da estabilidade produtiva e da viabilidade do negócio a longo prazo.

4.4 Matriz de Comparação de Grupos

A tabela seguinte apresenta a matriz de comparação entre os três grupos de entrevistados — compradores, gestores e vendedores — e os principais códigos analisados ao longo da investigação. Esta matriz permite observar, de forma sintética, como cada grupo interpreta os diferentes temas emergentes das entrevistas, evidenciando convergências, diferenças e tensões entre perspetivas. A sua função é apoiar a leitura transversal dos dados, facilitando a comparação entre grupos e mostrando de que forma os códigos assumem pesos, significados e implicações distintas consoante o papel desempenhado pelos entrevistados no processo B2B industrial.

Código	Compradores	Gestores	Vendedores
Preço	Interpretam o preço de forma operacional. O preço é relevante, mas é sempre cruzado com <i>lead time</i> , <i>stock</i> , risco de falha, cumprimento de prazos e impacto na produção. Quando os restantes fatores são equivalentes, tendem a escolher o mais barato.	Enquadram o preço numa lógica de custo total, produtividade e estabilidade. Valorizam menos o preço unitário isolado e mais o impacto global na margem, na eficiência produtiva e na continuidade do negócio.	Sentem diretamente a pressão competitiva do preço. Reconhecem que, em grandes contas, tenders e produtos pouco diferenciados, o preço pode ser decisivo. Ainda assim, defendem que serviço, diferenciação e relação podem reduzir essa pressão.
Crítérios Económicos	Focam-se em critérios como preço, prazo de entrega, condições de pagamento, transporte, <i>stock</i> , qualidade e	Avaliam os critérios económicos de forma estratégica, incluindo produtividade, estabilidade de fornecimento,	Interpretam os critérios económicos a partir da proposta de valor apresentada ao cliente. Destacam preço, serviço,

	cumprimento de requisitos. A decisão é muitas vezes suportada por grelhas, avaliações e processos formais.	diversificação de fornecedores, sustentabilidade, risco e impacto a médio/longo prazo.	personalização, apoio técnico, competitividade e capacidade de adaptação ao processo do cliente.
Prémio de Preço	Aceitam pagar mais quando isso reduz risco operacional, evita falhas, assegura entregas ou impede paragens produtivas. O prémio tem de ser justificado por segurança, fiabilidade ou urgência.	Aceitam o prémio quando este gera valor económico indireto, como maior produtividade, menor desperdício, estabilidade, menor risco ou custo total inferior. São claros quanto aos limites económicos dessa aceitação.	Reconhecem que o prémio só é aceite quando existe valor claro: serviço, reputação, diferenciação técnica, suporte ou relação consolidada. Relação sem substância não sustenta preço superior.
Decisão de Compra	Veem a decisão como um processo técnico e operacional, baseado em comparação, validação, qualidade, preço, prazo e fiabilidade. A decisão procura evitar problemas futuros e proteger a operação.	Encaram a decisão de compra como parte da estratégia da empresa. Consideram risco, continuidade, alternativas, estabilidade, impacto no cliente e sustentabilidade da cadeia de abastecimento.	Observam a decisão a partir do comportamento do cliente. Reconhecem que preço pesa bastante, mas que confiança, diferenciação, serviço e histórico podem influenciar adjudicação ou retenção.
Instabilidade Económica	A instabilidade aumenta a preocupação com <i>stock</i> , ruturas, transporte, disponibilidade e fornecedores já testados. Tendem a ser mais prudentes na mudança e a reforçar fornecedores confiáveis.	Veem a instabilidade como fator estratégico de risco. Procuram estabilidade, controlo, previsibilidade, múltiplas fontes de fornecimento e parceiros que não tenham comportamentos oportunistas.	Identificam maior agressividade comercial dos clientes, maior procura de alternativas e pressão para reduzir custos. A confiança ajuda, mas não elimina a sensibilidade ao preço.
Continuidade	A continuidade é valorizada porque reduz incerteza e facilita o trabalho diário. Fornecedores conhecidos, que cumprem e respondem bem, tendem a ser mantidos, mas	Veem a continuidade como ativo estratégico, associado à estabilidade, redução de risco, manutenção de alternativas e proteção da cadeia de fornecimento. Valorizam relações	Encaram a continuidade como retenção e defesa da conta. Relações longas ajudam a proteger negócios, mas podem ser fragilizadas por aumentos de preço, mau serviço ou pressão competitiva.

	continuam sujeitos a avaliação.	duradouras, mas não complacência.	
Parceria	Para os compradores, parceria significa resposta rápida, comunicação clara, confirmação de entregas, pessoa de contacto e capacidade de resolver urgências. É uma parceria operacional.	Para os gestores, parceria significa alinhamento de interesses, estabilidade, capacidade de assumir compromissos e criação de valor mútuo. É uma parceria estratégica.	Para os vendedores, parceria é diferenciação comercial. Envolve proximidade, conhecimento das dores do cliente, suporte técnico, transparência e capacidade de criar valor além do preço.
Critérios Relacionais	Valorizam confiança, transparência, cumprimento da palavra, facilidade de contacto e histórico. Contudo, preferem enquadrar estes fatores como desempenho comprovado e não como relação pessoal.	Associam critérios relacionais a reputação, risco, credibilidade, alinhamento de interesses e acesso a informação. São importantes, mas têm de estar sustentados por desempenho e competitividade.	Dão maior importância à proximidade, comunicação, transparência, reputação e relação pessoal/profissional. Usam estes fatores para fortalecer retenção e reduzir foco exclusivo no preço.
Confiança	Confiança significa cumprir prazos, entregar conforme acordado, avisar problemas e não obrigar a acompanhamento constante. É confiança operacional e baseada em provas.	Confiança é vista como estabilidade, histórico, fiabilidade, credibilidade e redução de risco. Funciona como ativo estratégico, mas tem limites perante grandes diferenças de preço.	Confiança é construída por transparência, proximidade, serviço, reputação e capacidade de resolver problemas. Ajuda a manter clientes e defender preço, mas não substitui competitividade.

Tabela 5- Matriz de Comparação de Grupos

Fonte: Própria

Podemos assim concluir que os três grupos analisam os mesmos temas a partir de prioridades distintas. Os compradores apresentam uma leitura mais operacional e pragmática, centrada na redução de risco no dia a dia, no cumprimento de prazos, na qualidade, no *stock*, na disponibilidade e na prevenção de falhas produtivas. Os gestores adotam uma perspetiva mais estratégica, avaliando os códigos em função da continuidade do negócio, da estabilidade da cadeia de abastecimento, da produtividade, da margem, da diversificação de fornecedores e do impacto a médio e longo prazo. Os vendedores

observam os mesmos fatores a partir da lógica comercial e competitiva, destacando a pressão sobre preço, a proposta de valor, a diferenciação, a retenção de clientes e a importância da relação para proteger contas e defender preços. Assim, enquanto os compradores procuram sobretudo segurança operacional, os gestores procuram equilíbrio estratégico e os vendedores procuram sustentabilidade comercial da relação. Esta diferença de foco reforça a ideia de que a decisão B2B industrial é multidimensional e varia consoante o papel ocupado por cada interveniente no processo.

4.5 Discussão dos resultados

Nesta secção, os resultados obtidos são discutidos à luz do modelo conceptual e da literatura analisada, procurando compreender de que forma as evidências empíricas confirmam, aprofundam ou limitam as relações propostas. A discussão organiza-se em torno das cinco hipóteses de trabalho, seguindo uma lógica interpretativa centrada em quatro dimensões: o resultado principal obtido, a sua relação com a literatura, a explicação teórica subjacente e as respetivas implicações para a gestão em contexto B2B industrial.

Relativamente à H1 — Fatores Económicos positivos influenciam positivamente a Decisão de Compra: os resultados corroboram que os fatores económicos continuam a constituir a base estrutural da decisão de compra em mercados B2B industriais. O preço, a qualidade, a fiabilidade, os prazos de entrega, a capacidade técnica, a produtividade e o impacto no custo total surgem como critérios centrais na seleção, adjudicação e renovação de fornecedores. Contudo, os dados mostram que a decisão não se reduz à escolha do fornecedor com menor preço. O critério económico é interpretado de forma mais ampla, integrando custos indiretos, risco de falha, necessidade de *stock*, estabilidade de fornecimento e impacto na continuidade operacional. Este resultado está alinhado com Ferreira e Silva (2022), Saputro et al. (2022) e Abuzaid et al. (2024), que defendem que a avaliação de fornecedores em contexto industrial deve considerar não apenas o preço unitário, mas também a qualidade, fiabilidade, risco e desempenho global do fornecedor. Do ponto de vista teórico, esta evidência reforça a ideia de que a racionalidade económica nas compras industriais é uma racionalidade de valor total e não apenas de custo imediato. A principal implicação para as empresas é clara: fornecedores que pretendam competir apenas por preço tendem a ficar vulneráveis, enquanto fornecedores capazes de demonstrar impacto positivo na eficiência, previsibilidade e redução de risco conseguem defender melhor a sua proposta de valor.

No que respeita à H2 — A existência de Confiança Relacional entre duas empresas influencia positivamente a Decisão de Compra: os resultados também corroboram a hipótese, embora com uma interpretação mais operacional do conceito de confiança. A confiança identificada nas entrevistas não surge como proximidade pessoal, simpatia ou relação informal, mas como confiança construída através de desempenho consistente, cumprimento de prazos, transparência, capacidade de resposta, resolução de problemas e histórico positivo. Esta conclusão aproxima-se da literatura de Morgan e Hunt (1994), Andersen e Kumar (2006), Akrouf e Woodside (2024) e Casidy e Lie (2023), que associam a confiança à continuidade relacional, à cooperação e à redução da incerteza. No entanto, os resultados desta investigação acrescentam uma nuance importante: em contexto B2B industrial, a confiança só ganha relevância decisória quando é suportada por evidência concreta de fiabilidade operacional. Teoricamente, isto significa que a confiança funciona como um mecanismo de redução de risco e não como substituto dos critérios económicos. Na prática, os fornecedores devem compreender que a confiança não se constrói apenas através da relação comercial, mas sobretudo através da consistência entre aquilo que prometem e aquilo que entregam.

Quanto à H3 — O pagamento de um prémio de preço é justificado pelos decisores através de argumentos associados à Confiança Relacional: os resultados corroboram parcialmente a hipótese. A confiança, o histórico positivo e a fiabilidade do fornecedor ajudam a justificar a aceitação de preços superiores, mas apenas quando esse prémio está associado a valor concreto. Os entrevistados não defendem pagar mais apenas porque existe uma boa relação; aceitam pagar mais quando essa relação reduz risco, assegura continuidade, melhora o serviço, evita falhas, garante suporte técnico ou contribui para maior estabilidade operacional. Esta leitura é coerente com Mojir e Anbil (2021), Casidy e Lie (2023), Deloitte (2024) e Forrester (2024), que associam a disposição para pagar um prémio à confiança, à fiabilidade e à perceção de valor adicional. Contudo, os dados mostram também que essa disposição tem limites claros. Quando a diferença de preço se torna demasiado elevada ou deixa de ser justificável por benefícios tangíveis, a confiança deixa de compensar a desvantagem económica. Teoricamente, o prémio de preço deve ser entendido como uma consequência económica da confiança operacional e não como resultado automático da relação. A implicação para fornecedores é particularmente relevante: para defender um preço superior, não basta invocar qualidade relacional; é

necessário quantificar ou demonstrar o valor gerado através de menor risco, menor variabilidade, melhor resposta e maior continuidade.

Relativamente à H4 — A presença de Confiança Relacional é influenciada pela forma como os decisores interpretam e ponderam os fatores económicos: os resultados corroboram fortemente a hipótese. A confiança altera a forma como os decisores interpretam o preço, o risco, a fiabilidade e o custo total da decisão. Um fornecedor com preço mais elevado pode ser considerado economicamente mais racional se reduzir falhas, desperdício, atrasos ou paragens produtivas. Pelo contrário, um fornecedor mais barato pode ser rejeitado se implicar maior incerteza, necessidade de controlo adicional ou risco operacional superior. Esta conclusão é coerente com Pikos et al. (2024), Gunawan et al. (2024) e Sharkasi e Agag (2024), ao evidenciarem que confiança, risco percebido e avaliação económica se influenciam mutuamente no processo de decisão. Do ponto de vista teórico, esta hipótese é particularmente relevante porque demonstra que fatores económicos e confiança relacional não devem ser analisados como dimensões separadas. A confiança não elimina a lógica económica, mas altera a forma como essa lógica é construída e interpretada. Na prática, isto significa que empresas compradoras devem avaliar fornecedores com base numa visão integrada de preço, risco e desempenho histórico, enquanto os fornecedores devem procurar transformar confiança em evidência económica concreta.

No caso da H5 — Em contextos de elevada instabilidade económica, a Confiança Relacional influencia positivamente a Decisão de Compra: os resultados corroboram a hipótese, mas revelam também uma tensão importante. Em períodos de inflação, escassez de matérias-primas, volatilidade logística, aumento de custos ou incerteza geopolítica, os entrevistados valorizam mais fornecedores confiáveis, transparentes e capazes de assegurar continuidade. A instabilidade aumenta a pressão sobre custos, mas também aumenta a aversão ao risco, tornando mais relevante trabalhar com fornecedores já testados e considerados fiáveis. Esta evidência está alinhada com Lu et al. (2024), Srinivasan et al. (2011) e Zhang et al. (2023), que destacam o papel das relações colaborativas e da confiança na resiliência das cadeias de abastecimento. Teoricamente, a instabilidade económica funciona como um amplificador da confiança, porque torna mais visíveis os riscos associados à mudança de fornecedor e à dependência de alternativas desconhecidas. Contudo, os resultados também mostram que a instabilidade económica pode fragilizar relações quando existem aumentos sucessivos de preço, falta

de transparência ou comportamentos percecionados como oportunistas. Assim, a confiança ganha importância em contextos instáveis, mas é também mais testada nesses períodos. A implicação para a gestão é evidente: em contextos de instabilidade, fornecedores que comunicam com transparência, justificam alterações de preço e demonstram compromisso com a continuidade tendem a reforçar a sua posição; fornecedores que apenas transferem pressão para o cliente sem explicação clara tendem a deteriorar a relação.

De forma global, a discussão corrobora a adequação do modelo conceptual, mas mostra que as relações entre os constructos são mais interdependentes do que lineares. Os fatores económicos influenciam a decisão de compra, mas são interpretados à luz do risco, da criticidade do fornecimento e do histórico do fornecedor. A confiança relacional influencia a decisão, mas apenas quando é sustentada por desempenho comprovado. O prémio de preço pode existir, mas depende da capacidade do fornecedor transformar confiança em valor operacional mensurável. A instabilidade económica reforça a importância da confiança, mas simultaneamente aumenta a pressão sobre preço e competitividade.

Assim, a principal contribuição desta investigação reside em demonstrar que, em mercados B2B industriais, a decisão de compra não resulta de uma oposição entre fatores económicos e fatores relacionais. Pelo contrário, os resultados sugerem que estas dimensões se influenciam mutuamente. A confiança tem valor económico porque reduz risco, aumenta previsibilidade e protege a continuidade operacional. Do mesmo modo, os fatores económicos são avaliados de forma relacional, porque o preço apenas é verdadeiramente comparável quando considerado em conjunto com qualidade, serviço, fiabilidade, suporte técnico e histórico de desempenho.

Esta leitura tem implicações relevantes para compradores, fornecedores e gestores:

- Para os compradores, reforça a importância de avaliar fornecedores com base numa lógica de custo total, risco e continuidade, evitando decisões excessivamente centradas no preço imediato.
- Para os fornecedores, demonstra que a construção de confiança deve ser tratada como ativo económico e não apenas como dimensão comercial.
- Para os gestores, evidencia que relações B2B industriais sólidas dependem da capacidade de equilibrar competitividade económica, fiabilidade operacional e

transparência relacional, sobretudo em contextos de elevada instabilidade. Em síntese, a melhor decisão de compra não é necessariamente a mais barata nem a mais relacional, mas é aquela que oferece o equilíbrio mais robusto entre custo, qualidade, risco, continuidade e confiança.

5.1 Análise Conclusiva Geral

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que forma os fatores económicos, os critérios relacionais e a confiança influenciam a decisão de compra em mercados B2B industriais, bem como perceber em que medida estes fatores podem justificar a aceitação de um prémio de preço. Através da revisão da literatura, da definição do modelo conceptual e da análise qualitativa das entrevistas realizadas, foi possível responder aos objetivos definidos no início da investigação.

Uma das principais conclusões desta dissertação é que os fatores económicos continuam a assumir um papel central nos processos de adjudicação, mas raramente são analisados de forma isolada. O preço mantém-se relevante, sobretudo em produtos mais simples, mercados mais competitivos ou processos formais de *procurement*, mas os entrevistados demonstraram que o verdadeiro foco está frequentemente no custo total e no risco global da decisão. Assim, a proposta mais barata nem sempre é a mais vantajosa.

A investigação permitiu também concluir que a confiança tem um papel relevante nas relações B2B industriais, mas deve ser entendida sobretudo como confiança operacional e não apenas como proximidade pessoal. A confiança resulta do histórico de cumprimento, da transparência, da capacidade de resposta, da fiabilidade e da forma como o fornecedor atua em momentos críticos. Esta confiança reduz incerteza, facilita a continuidade da relação, permite maior fluidez operacional e influencia a forma como os decisores interpretam os critérios económicos. No entanto, os resultados mostram igualmente que a confiança tem limites: não substitui competitividade, qualidade, capacidade técnica ou racionalidade económica.

Por fim, a dissertação evidencia que a aceitação de um prémio de preço é possível em mercados B2B industriais, mas apenas quando esse valor adicional é justificado por benefícios concretos, como menor risco, maior estabilidade, continuidade de abastecimento, suporte técnico, qualidade consistente ou maior previsibilidade. A instabilidade económica reforça esta tensão, aumentando simultaneamente a pressão sobre preços e a valorização de fornecedores fiáveis. Desta forma, a principal conclusão a retirar é que a decisão de compra industrial resulta do equilíbrio entre competitividade económica e segurança operacional. Os objetivos definidos foram, assim, cumpridos, permitindo demonstrar que fatores económicos e relacionais não atuam de forma

separada, mas coexistem e influenciam-se mutuamente no processo de decisão B2B industrial.

5.2 Limitações e Futuras Investigações

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com a dimensão da amostra. Embora as entrevistas realizadas tenham permitido recolher dados relevantes e adequados aos objetivos da investigação, um número superior de participantes poderia ter permitido uma maior diversidade de perspetivas assim como um aprofundamento mais robusto dos resultados. O estudo foi também desenvolvido num contexto específico, centrado em mercados B2B industriais e com base em participantes inseridos maioritariamente na realidade portuguesa. Esta delimitação permitiu maior coerência na análise, mas limita a possibilidade de generalização dos resultados para outros setores, geografias ou contextos empresariais com características distintas.

Como sugestões para futuras investigações, considera-se relevante aprofundar a comparação entre as perceções dos diferentes grupos envolvidos no processo de decisão, nomeadamente compradores, gestores e vendedores, de forma a compreender com maior detalhe as convergências e divergências entre estes *stakeholders*. Seria igualmente pertinente desenvolver estudos com uma dimensão internacional, comparando mercados com diferentes níveis de maturidade, culturas negociais e estruturas industriais.

Por fim, futuras investigações poderão alargar o âmbito para além do setor industrial, analisando se a relação entre fatores económicos, confiança, critérios relacionais e prémio de preço se manifesta da mesma forma em serviços, tecnologia, retalho B2B ou outros contextos empresariais.

5.3 Contribuições para a Academia e para as Empresas

Esta dissertação contribui para a Academia ao apresentar uma análise atual, detalhada e contextualizada sobre a influência dos fatores económicos, da confiança e dos critérios relacionais nas decisões de compra em mercados B2B industriais. Ao integrar a revisão da literatura com evidência empírica recolhida junto de compradores, gestores e vendedores, o estudo permite aprofundar a compreensão sobre a forma como estes fatores coexistem e se influenciam no processo de adjudicação. Os resultados demonstram que a decisão de compra industrial não deve ser analisada apenas numa lógica económica ou

transacional, mas como um processo multidimensional onde preço, risco, continuidade operacional, histórico e confiança são avaliados de forma conjunta.

Os resultados desta dissertação fornecem ainda uma base robusta para futuras investigações, sobretudo pela riqueza qualitativa dos dados recolhidos assim como pela identificação de tensões relevantes entre preço e confiança, continuidade e mudança, relação e racionalidade económica, e prémio de preço e valor operacional. Desta forma, o estudo pode servir como fonte de informação e ponto de partida para investigações futuras que pretendam explorar relações B2B, processos de seleção de fornecedores, aceitação de prémios de preço ou tomada de decisão em contextos de instabilidade económica.

Do ponto de vista empresarial, esta dissertação contribui para uma melhor compreensão dos critérios que influenciam a decisão de compra em mercados B2B industriais. Os resultados mostram que o preço continua a ser relevante, mas que a decisão real é frequentemente influenciada por fatores como fiabilidade, capacidade de resposta, estabilidade, suporte técnico, transparência, risco operacional e histórico do fornecedor. Esta conclusão é particularmente útil para fornecedores, uma vez que demonstra que competir apenas por preço pode ser insuficiente quando o cliente valoriza continuidade, previsibilidade e redução de risco.

Para as empresas compradoras, o estudo reforça a importância de avaliar fornecedores numa lógica de custo total e não apenas de preço unitário. A investigação mostra que decisões aparentemente mais económicas podem gerar custos indiretos significativos quando resultam em falhas de qualidade, atrasos, ruturas, maior carga administrativa ou paragens produtivas.

Para as empresas fornecedoras, os resultados evidenciam a necessidade de construir relações baseadas em desempenho consistente, comunicação transparente, capacidade técnica e resposta eficaz em momentos críticos. Assim, a confiança e a parceria devem ser geridas como ativos comerciais e operacionais, mas sempre sustentadas por valor concreto e competitividade real.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abuzaid, A. N., Alateeq, M. M., Madadha, S. M., Al Sharari, F. E. A., & Alsbou, M. K. (2024). The Effect of Suppliers' Green and Traditional Selection Criteria in Supply Chain Management on Purchasing Firms' Performance. *Sustainability*, 16(15), 6276. <https://doi.org/10.3390/su16156276>

Akrout, H., & Woodside, A. G. (2024). Buyers' trust and performance assessments of long-standing suppliers: Applying complexity causation and abductive modeling of multiple trust-forms and interfirm relationship-performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, 123, 251–276. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.006>

Thi, A., Pham, T., Huy Truong Quang, Thinh Gia Hoang, McDonald, S., Hoang, T.-H., & Hai Thanh Pham. (2023). Ripple effect of disruptions on performance in supply chains: an empirical study. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ecam-10-2022-0924>

Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522–535. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>

Arthur, E., George Cudjoe Agbemabiese, George Kofi Amoako, & Patrick Amfo Anim. (2023). Commitment, trust, relative dependence, and customer loyalty in the B2B setting: the role of customer satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(5). <https://doi.org/10.1108/jbim-08-2022-0375>

Berenguer-Contrí, G., Gil-Saura, I., María-Eugenia Ruiz-Molina, Gil, R., & Juma-Michilena, I. (2023). How to generate economic satisfaction in b2b contexts? The role of value co-creation and relationship quality. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51(1), 189–209. <https://doi.org/10.1007/s40812-023-00287-9>

Hatoum, M. B., Nassereddine, H., Musick, S., & Eljazzar, M. S. (2023). Investigation of PESTEL factors driving change in capital project organizations. *Frontiers in Built Environment*, 9(1). <https://doi.org/10.3389/fbuil.2023.1207564>

Braun, V., & V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Burkhart, D., & Bode, C. (2024). On supplier resilience: How supplier performance, disruption frequency, and disruption duration are interrelated. *Journal of Purchasing and*

Supply Management, 30(3), 100921–100921.
<https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100921>

Cajal-Grossi, J., Del Prete, D., & Macchiavello, R. (2023). Supply Chain Disruptions and Sourcing Strategies. *International Journal of Industrial Organization*, 90, 103004.
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.103004>

Casidy, R., & Lie, D. S. (2023). The effects of B2B sustainable brand positioning on relationship outcomes. *Industrial Marketing Management*, 109, 245–256.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.02.006>

Chen, J., & Lewis, M. A. (2023). Trust and distrust in buyer–supplier relationships: an exploratory experimental study. *International Journal of Operations & Production Management*. <https://doi.org/10.1108/ijopm-12-2022-0773>

Crespo, C. F., Crespo, N. F., & Silva, S. C. (2025). Unveiling the power of supplier-country image on B2B customers' perceptions: Beyond the product's beauty. *International Business Review*, 34(3), 102388.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102388>

De, R. A. (2024). Supply Chain Disruption and Energy Supply Shocks: Impact on Euro Area Output and Prices. *Social Science Research Network*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.4689543>

Deloitte. (2024, April 18). Looking to Improve B2B Customer Trust? Demonstrating Sustainability Can Help. *WSJ; The Wall Street Journal*.
<https://deloitte.wsj.com/cmo/looking-to-improve-b2b-customer-trust-demonstrating-sustainability-can-help-2af65d54>

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.
<https://doi.org/10.2307/1251829>

Duong, N. T., Lin, H.-H., Wu, T.-L., & Wang, Y.-S. (2024). Understanding Consumer Trust Dynamics and Purchase Intentions in a Multichannel Live Streaming E-Commerce

Context: A Trust Transfer Perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(14), 1–14. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2423332>

Ferreira, A. C., & Silva, Â. (2022). Supplier selection and procurement in SMEs: insights from the literature on key criteria and purchasing strategies. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4), 47–60. <https://doi.org/10.2478/emj-2022-0030>

Ferro-Soto, C., Padin, C., Lubbe, I., Svensson, G., & Nils Høgevold. (2025). Determinants and outcomes of satisfaction in B2B sales relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 40(13), 61–76. <https://doi.org/10.1108/jbim-10-2022-0470>

Fiorini, N., Pucci, T., Casprini, E., & Zanni, L. (2023). Strategic Purchasing and Performance: the Role of Supply Chain Innovation, Technology Orientation, and R&D Effectiveness. *Journal of Innovation Management*, 11(2), 173–193. https://doi.org/10.24840/2183-0606_011.002_0007

Forrester: Global Business Buyers Rank Competence, Consistency, And Dependability As Their Top Trust Levers. (2024, January 24). Forrester. <https://www.forrester.com/press-newsroom/forrester-global-business-buyer-trust-2023>

Ronaldo Richard Gunawan, Hotlan Siagian, Zeplin, & Jie, F. (2024). The role of supplier-buyer relationship in enhancing business performance through supply chain management practice, total quality management implementation and product innovation. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2463–2478. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.5.022>

John, J. K., Qiu, X., & Kilumile, J. W. (2024). Harnessing Swift Guanxi in SMEs: Exploring Trust and Purchase Intention on Social Commerce Platforms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19(4), 3154–3175. <https://doi.org/10.3390/jtaer19040153>

Kakkar, A., Kalia, P., Panesar, A., & Sood, R. (2025). Investigating the impact of quality, technology and trust on customers' purchase intention and word-of-mouth in S-commerce. *Aslib Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1108/ajim-09-2024-0764>

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic Methodological review: Developing a Framework for a Qualitative semi-structured

Interview Guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.
<https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Khan, O., & Hinterhuber, A. (2024). Antecedents and consequences of procurement managers' willingness to pay for sustainability: a multi-level perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(13), 1–33.
<https://doi.org/10.1108/ijopm-02-2023-0135>

Kotcharin, S., Dehe, B., & Boonchoo, P. (2024). “All you need is trust”: examining trust, information sharing, and supplier performance perception in SMEs from a social exchange perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2415523>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews : Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Lichtenthal, J. D., Mummalaneni, V., & Wilson, D. T. (2008). The Essence Of Business Marketing Theory, Research, and Tactics: Contributions from the *Journal of Business-to-Business Marketing*. *Journal of Business-To-Business Marketing*, 15(2), 91–179.
<https://doi.org/10.1080/15470620802020135>

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications.

Liu, Y., & Jiang, Y. (2025). The Impact of Supply Chain Quality Management on Firm Performance in Manufacturing Business: The Moderating Role of Digital Intelligence. *Sustainability*, 17(9), 4165. <https://doi.org/10.3390/su17094165>

Liu, E. (2024, May). Supply Chain Disruptions and Supplier Capital in U.S. Firms. Cowles Foundation Discussion Papers; Cowles Foundation for Research in Economics, Yale University. <https://ideas.repec.org/p/cwl/cwldpp/2402.html>

Yang, L., Huo, B., & Ye, Y. (2024). The impact of IT use on supply chain coordination: the moderating role of environmental uncertainty. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(8), 1809–1826. <https://doi.org/10.1108/jbim-04-2023-0229>

Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing - 7.ed.* Bookman Editora.

Lehlohonolo Amos Masitenyane, Asphat Muposhi, & Bakae Aubrey Mokoena. (2023). Outcomes of relationship quality in business-to-business contexts: A South African

concrete product market perspective. *Cogent Business & Management*, 10(3).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2266613>

Friess, M., & Kassemeyer, R. (2023). Price Increases and Their Financial Consequences in International Business-to-Business Selling. *Journal of International Marketing*, 32(1).
<https://doi.org/10.1177/1069031x231214160>

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Mojir, N., & Anbil, S. (2021). The Value of Professional Ties in B2B Markets. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3967275>

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>

Namdar, J., Modi, S., & Blackhurst, J. (2025). Diversify or Concentrate? Supply Chain Responses to Policy Uncertainty. *Journal of Supply Chain Management*, 61(1), 62–82.
<https://doi.org/10.1111/jscm.12336>

Nguyen, O. T. K., Liu, L. Y. J., Haslam, J., & McLaren, J. (2021). The moderating effect of perceived environmental uncertainty and task uncertainty on the relationship between performance management system practices and organizational performance: evidence from Vietnam. *Production Planning & Control*, 1–19.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934586>

Pikos, A., Dominika Latusek, & Maling Ebrahimpour. (2024). An integrative approach to assessing buyer-supplier relationships: scale development and validation. *Central European Management Journal*, 32(4), 585–603. <https://doi.org/10.1108/cemj-04-2024-0107>

Interdependence and Trust in B2B Relationships: A Validated Model of Performance Drivers in International Commerce. (2025). *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. <https://doi.org/10.54663/2182-9306.2025.specialissueim.26-50>

Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey. (n.d.). ProQuest.

<https://www.proquest.com/wire-feeds/consumers-willing-pay-9-7-sustainability-premium/docview/3054985611/se-2>

Saputro, T. E., Figueira, G., & Almada-Lobo, B. (2022). A comprehensive framework and literature review of supplier selection under different purchasing strategies. *Computers & Industrial Engineering*, 167, 108010.

Shams, R., Sohag, K., Islam, Md. M., Vrontis, D., Kotabe, M., & Kumar, V. (2024). B2B marketing for industrial value addition: How do geopolitical tension and economic policy uncertainty affect sustainable development? *Industrial Marketing Management*, 117, 253–274. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.002>

Sharkasi, N., & Agag, G. (2024). How does risk interplay with trust in pre-and post-purchase intention to engage: PLS-SEM and ML classification approach. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00341-y>

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4th ed.). Sage Publications Ltd.

Srinivasan, M., Mukherjee, D., & Gaur, A. S. (2011). Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. *European Management Journal*, 29(4), 260–271. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.004>

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks [Etc.] Sage Publications.

Tedja, B., Musadieg, M. A., Yulianto, E., & Kusumawati, A. (2024). Sustaining Success in B2B Partnerships: Exploring Intention to Continue the Relationship. *Sustainability*, 16(10), 4211. <https://doi.org/10.3390/su16104211>

Vinayavekhin, S., Banerjee, A., & Li, F. (2024). “Putting your money where your mouth is”: An empirical study on buyers’ preferences and willingness to pay for blockchain-enabled sustainable supply chain transparency. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 30(2), 100900. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2024.100900>

Wang, J., Shahzad, F., Ahmad, Z., Abdullah, M., & Hassan, N. M. (2022). Trust and Consumers’ Purchase Intention in a Social Commerce Platform: A Meta-Analytic Approach. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210912.

https://www.researchgate.net/publication/359310359_Trust_and_Consumers'_Purchase_Intention_in_a_Social_Commerce_Platform_A_Meta-Analytic_Approach

Yang, J., Liu, Y., & Jia, Y. (2022). Influence of Trust Relationships with Suppliers on Manufacturer Resilience in COVID-19 Era. *Sustainability*, 14(15), 9235. mdpi. <https://doi.org/10.3390/su14159235>

Yang, J., Liu, Y., & Kholaf, M. M. N. H. K. (2022). Trust Relationship with Suppliers, Collaborative Action, and Manufacturer Resilience in the COVID-19 Crisis. *Behavioral Sciences*, 13(1), 33. <https://doi.org/10.3390/bs13010033>

Zamawe, F. C. (2015). The Implication of Using NVivo Software in Qualitative Data Analysis: Evidence-Based Reflections. *Malawi Medical Journal*, 27(1), 13–15. <https://doi.org/10.4314/mmj.v27i1.4>

Zhang, L., Pu, X., Cai, Z., Liu, H., & Liang, L. (2023). Uniting partners to cope with environmental uncertainty: Disentangling the role of social capital in developing supply chain agility. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100822. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100822>

Zheng, M., Dong, S., Zhou, Y., & Choi, T.-M. (2023). Sourcing decisions with uncertain time-dependent supply from an unreliable supplier. *European Journal of Operational Research*, 308(3), 1365–1379. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.11.021>

Apêndice I – Guião Entrevista Compradores

Guião para Compradores

Contexto

1. Qual o seu papel específico no processo de compras?
2. Que KPIs são usados para avaliar o seu desempenho?

Processo de decisão

1. Como compara fornecedores?
2. Que peso têm critérios objetivos vs subjetivos?

Fatores Económicos (H1 + H4)

1. Quais são os principais critérios económicos usados (preço, condições, desperdício, etc.)?
2. O mais barato ganha sempre? Se não, porquê?
3. Como avalia o custo total vs preço unitário?
4. A forma como analisa estes fatores influencia a confiança que tem num fornecedor?

Confiança Relacional (H2 + H3)

1. Que sinais indicam que um fornecedor é “de confiança”?
2. A confiança entra formalmente no processo ou é informal?
3. Já recomendou um fornecedor mais caro com base em confiança? Justifique.
4. Como defende internamente pagar mais por um fornecedor?

Contexto Instável (H5)

1. Em situações de rutura ou volatilidade, muda os critérios?
2. Prefere fornecedores já testados ou novos mais baratos?
3. A confiança pesa mais nesses momentos?

Fecho

1. O que faz um fornecedor passar de “ok” para “preferencial”?

Apêndice II – Guião Entrevista Gestores

Guião para Gestores

Contexto

1. Qual é o seu papel na decisão de compra de fornecedores?
2. Que tipo de produtos/componentes compra com maior frequência?
3. Qual o impacto dessas compras no negócio (custo, risco, qualidade)?

Processo de decisão

1. Como é tipicamente tomada uma decisão de compra na sua empresa?
2. Quem está envolvido e quais são os critérios principais?

Fatores Económicos (H1 + H4)

1. Quando avalia fornecedores, quais são os fatores económicos mais relevantes? (preço, lead time, desperdício, eficiência, etc.)
2. Pode dar um exemplo recente onde o fator económico foi decisivo?
3. Até que ponto aceita pagar mais por melhor performance económica global (não só preço)?
4. A forma como avalia esses fatores influencia a confiança que tem no fornecedor? Como?

Confiança Relacional (H2 + H3)

1. O que significa para si “confiar” num fornecedor?
2. Pode dar um exemplo onde a confiança influenciou diretamente a decisão de compra?
3. Já manteve um fornecedor mesmo não sendo o mais barato? Porquê?
4. Em que situações aceita pagar mais por um fornecedor? Que argumentos justificam isso internamente?

Contexto Instável (H5)

1. Em momentos de incerteza (ex: falhas de supply, aumentos de preço), o que muda na decisão?
2. Nesses momentos, o peso da confiança aumenta, diminui ou mantém-se?
3. Já tomou decisões “menos racionais economicamente” por confiar no fornecedor? Explique.

Fecho

1. Se tivesse de escolher: preço vs confiança — o que pesa mais e em que condições?
2. Algo que não tenha sido perguntado, mas que considere crítico?

Apêndice III – Guião Entrevista Vendedores

Guião para Vendedores

Contexto

1. Qual o seu papel e tipo de clientes?
2. Ciclo típico de venda (curto vs longo prazo)

Processo de decisão do cliente

1. Como percebe que um cliente decide entre fornecedores?
2. Quem são os decisores reais?

Fatores Económicos (H1 + H4)

1. Até que ponto o preço é determinante?
2. Que argumentos económicos funcionam melhor?
3. Já perdeu negócios mesmo sendo mais competitivo economicamente? Porquê?
4. A forma como o cliente avalia fatores económicos afeta a confiança em vocês?

Confiança Relacional (H2 + H3)

1. Como constrói confiança com clientes?
2. Que comportamentos aumentam essa confiança?
3. Já ganhou negócios sendo mais caro? Porquê?
4. Que argumentos usa para justificar prémio de preço?

Contexto Instável (H5)

1. Em momentos de crise (rupturas, aumentos), o comportamento do cliente muda?
2. Clientes fiéis tornam-se mais ou menos sensíveis ao preço?
3. A confiança ajuda a segurar negócio nesses momentos?

Fecho

1. O que distingue um fornecedor “transacional” de um “parceiro”?