

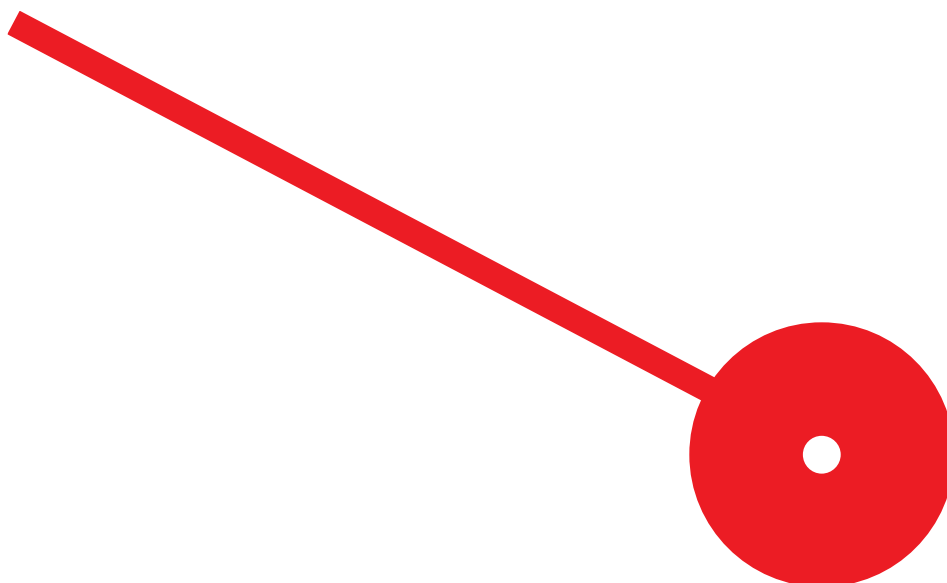
M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

O impacto da cultura das organizações e do tipo de relacionamento *buyer-seller* na cooperação e satisfação do cliente no mercado B2B

Filipa Daniela Moutinho Pinto da Costa

10/2024



M MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

O impacto da cultura das organizações e do tipo de relacionamento *buyer-seller* na cooperação e satisfação do cliente no mercado B2B

Filipa Daniela Moutinho Pinto
da Costa

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação de Joaquim Fernando Monteiro Pratas.

Filipa Daniela Moutinho Pinto da Costa
O impacto da cultura das organizações e do tipo de relacionamento *buyer-seller* na cooperação e satisfação do cliente no mercado B2B
10/2024

Agradecimentos

A presente dissertação representa o culminar de um percurso que, apesar de repleto de desafios, se revelou igualmente enriquecedor e transformador. O seu êxito é o resultado de um esforço coletivo, que não teria sido possível sem o apoio e a colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de expressar o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, desejo manifestar o meu reconhecimento à instituição que me proporcionou os recursos e o ambiente necessários à realização deste trabalho. Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, deixo o meu sincero agradecimento pelo apoio e pelas oportunidades de crescimento concedidas ao longo deste percurso.

Uma palavra especial de agradecimento ao meu orientador, o Professor Doutor Joaquim Pratas, pela orientação e pelos conhecimentos partilhados ao longo deste processo. A sua experiência, disponibilidade e paciência foram cruciais para a concretização desta dissertação.

Não posso deixar de expressar a minha gratidão à minha família e amigos, que contribuíram para que esta jornada se tornasse menos solitária, mais leve e gratificante. Sempre se mostraram disponíveis para ajudar, independentemente daquilo que fosse. A todos eles, o meu mais sincero obrigado.

Por fim, deixo o agradecimento mais importante. Aos meus pais, a quem devo tudo, por me terem tornado na pessoa que sou hoje. Agradeço-lhes a força, a compreensão e o carinho constantes, sobretudo nos momentos mais difíceis. Pela paciência, pelo apoio incondicional e por nunca me deixarem esquecer a importância de perseguir os meus sonhos, este trabalho é tanto meu como vosso.

A todos, aqui deixo o meu sincero e sentido agradecimento.

Resumo

No atual contexto de globalização, as transações entre organizações de diferentes países têm-se tornado cada vez mais frequentes, envolvendo culturas distintas que influenciam profundamente os relacionamentos e os resultados no âmbito do mercado *business to business* (B2B). Assim, este trabalho teve como objetivo investigar a influência das dimensões culturais na cooperação e na satisfação do cliente, bem como analisar o impacto dos diferentes tipos de relacionamento entre compradores e vendedores na satisfação do cliente.

A investigação adotou uma abordagem quantitativa, com recolha de dados realizada através de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de conveniência constituída por 68 empresas vendedoras internacionais a operar no mercado B2B. A análise dos dados incluiu a utilização de estatísticas descritivas e inferenciais, complementada por um modelo de equações estruturais (PLS-SEM), que possibilitou a avaliação das relações complexas entre variáveis culturais e organizacionais.

Os resultados confirmaram algumas relações previstas na literatura, como o impacto positivo das culturas de alto contexto na satisfação do cliente e o efeito adverso da distância ao poder na cooperação. Contudo, outras hipóteses foram refutadas, designadamente a relação positiva esperada entre culturas de alto contexto e cooperação e a associação negativa entre indulgência e satisfação do cliente. Estes resultados sugerem que as práticas empresariais e as expectativas culturais estão em transformação, refletindo a complexidade das interações em contextos multiculturais.

Conclui-se que o presente estudo oferece contributos práticos significativos, ao evidenciar como as empresas podem ajustar as suas estratégias de relacionamento às especificidades culturais dos mercados internacionais, promovendo uma cooperação mais eficaz e uma maior retenção de clientes. Os resultados revelam-se igualmente relevantes para académicos interessados na interseção entre cultura e comportamento organizacional, contribuindo para o enriquecimento da base teórica e prática sobre os desafios e oportunidades nos contextos multiculturais do setor B2B.

Palavras chave: Dimensões Culturais; Relacionamentos *Buyer-Seller*; Mercado B2B; Satisfação do Cliente.

Abstract:

In the current context of globalization, transactions between organizations from different countries have become increasingly frequent, involving distinct cultures that profoundly influence relationships and outcomes within the business-to-business (B2B) market. Accordingly, this study aimed to investigate the influence of cultural dimensions on cooperation and customer satisfaction, as well as to analyze the impact of different types of buyer-seller relationships on customer satisfaction.

The research adopted a quantitative approach, with data collected through a structured questionnaire administered to a convenience sample consisting of 68 international selling companies operating in the B2B market. Data analysis included the use of descriptive and inferential statistics, complemented by a structural equation modeling approach (PLS-SEM), enabling the evaluation of complex relationships between cultural and organizational variables.

The results confirmed some relationships anticipated in the literature, such as the positive impact of high-context cultures on customer satisfaction and the adverse effect of power distance on cooperation. However, other hypotheses were refuted, including the expected positive relationship between high-context cultures and cooperation, and the negative association between indulgence and customer satisfaction. These findings suggest that business practices and cultural expectations are evolving, reflecting the complexity of interactions in multicultural contexts.

In conclusion, this study offers significant practical contributions by demonstrating how companies can adjust their relationship strategies to the cultural specificities of international markets, fostering more effective cooperation and greater customer retention. The findings are equally relevant for academics interested in the intersection of culture and organizational behavior, contributing to the enrichment of theoretical and practical knowledge about the challenges and opportunities in multicultural B2B environments.

Key words: Cultural Dimensions; Buyer-Seller Relationships; B2B Market; Customer Satisfaction.

ÍNDICE

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	8
1.1 Dimensões culturais.....	9
1.1.1 A cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional	9
1.1.2 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall.....	10
1.1.3 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede	12
1.1.4 Dimensões culturais segundo Michael Minkov.....	17
1.2 Relação <i>buyer-seller</i> no mercado B2B	19
1.2.1 Tipos de relacionamento.....	20
1.2.2 Conectores da relação <i>buyer-seller</i>	21
1.3 Relação entre cultura, conectores das relações <i>buyer-seller</i> e o cliente no mercado B2B.....	25
1.3.1 Componentes dos relacionamentos B2B e satisfação do cliente	25
1.3.2 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall, Cooperação e Satisfação do cliente	26
1.3.3 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede, Cooperação e Satisfação do cliente	27
1.3.4 Dimensões culturais segundo Michael Minkov, cooperação e satisfação do cliente	31
1.3.5 Relação entre os conectores das relações <i>buyer-seller</i> e a satisfação do cliente ...	31
1.4 Esquema Conceptual.....	32
Capítulo II – Metodologia.....	33
2.1 Objeto de Estudo, Problema e Objetivos de Investigação	34
2.2 Tipologia de Investigação.....	35
2.2.1 Inquérito por questionário	36
2.3 Hipóteses de Investigação.....	39
2.4 Variáveis de Investigação	41
2.5 Caracterização da Amostra.....	42
2.6 Técnicas estatísticas de análise	44
Capítulo III – Apresentação e Análise dos Resultados	45
3.1 Análise Descritiva.....	46
3.1.1 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall.....	46
3.1.2 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede	47
3.1.3 Dimensões culturais segundo Michael Minkov.....	49
3.1.4 Conectores da relação <i>buyer-seller</i>	50

3.1.5	Autoavaliação da performance da empresa.....	53
3.1.6	Satisfação do cliente.....	54
3.2	Estimação do Modelo PLS-SEM.....	55
3.2.1	Confiabilidade da consistência interna.....	55
3.2.2	Resultados.....	57
3.2.3	Análise dos resultados e comparação com a revisão da literatura.....	61
Capítulo IV – Discussão e Sugestões para Investigações Futuras.....		67
4.1	Implicações Teóricas e Práticas.....	68
4.2	Limitações do estudo.....	69
4.3	Sugestões para investigações futuras.....	70
Capítulo V – Conclusões.....		71
Referências Bibliográficas.....		76
Anexos.....		83
Anexo I – Questionário empregue no estudo.....		84
Anexo II – Análise Descritiva.....		87
Dimensões culturais segundo Edward T. Hall.....		87
Dimensões culturais segundo Geert Hofstede.....		89
Dimensões culturais segundo Michael Minkov.....		95
Conectores da relação buyer-seller.....		98
Autoavaliação da performance da empresa.....		104
Satisfação do cliente.....		107

Índice de Figuras

Figura 1 - Distância ao poder	13
Figura 2 - Aversão à incerteza.....	14
Figura 3 - Individualismo vs Coletivismo	14
Figura 4 - Masculinidade vs Feminilidade	14
Figura 5 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	15
Figura 6 - Indulgência vs Restrição	15
Figura 7 - Matriz representativa dos tipos de relacionamento.....	21
Figura 8 - Esquema Conceptual.....	32
Figura 9 - Escala Likert	38
Figura 10 - Caracterização da amostra	43
Figura 56 - P-values das relações significativas.....	59
Figura 11 - Comunicação Não-Verbal (Q1).....	87
Figura 12 - Comunicação Não-Verbal (Q2).....	87
Figura 13 - Comunicação indireta (Q3).....	88
Figura 14 - Metáforas (Q4).....	88
Figura 15 - Preferência Visual (Q5)	89
Figura 16 - Distância ao poder (Q6).....	89
Figura 17 - Distância ao poder (Q7).....	90
Figura 18 - Distância ao poder (Q8).....	90
Figura 19 - Aversão à incerteza (Q9)	91
Figura 20 - Aversão à incerteza (Q10)	91
Figura 21 - Individualismo vs Coletivismo (Q11)	92
Figura 22 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo (Q12)	92
Figura 23 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo (Q13)	93
Figura 24 - Masculinidade vs Feminilidade (Q14).....	93
Figura 25 - Masculinidade vs Feminilidade (Q15).....	94
Figura 26 - Indulgência vs Restrição (Q16)	94
Figura 27 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q17)	95
Figura 28 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q18)	95
Figura 29 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q19)	96
Figura 30 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q20)	96
Figura 31 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q21)	97

Figura 32 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q22)	97
Figura 33 - Teoria das ligações operacionais (Q23).....	98
Figura 34 - Teoria das ligações operacionais (Q24).....	98
Figura 35 - Teoria das ligações operacionais (Q25).....	99
Figura 36 - Teoria da troca de informações (Q26)	99
Figura 37 - Teoria da troca de informações (Q27)	100
Figura 38 - Teoria da troca de informações (Q28)	100
Figura 39 - Teoria das relações legais (Q29).....	101
Figura 40 - Teoria das relações legais (Q30).....	101
Figura 41 - Teoria das normas cooperativas (Q31)	102
Figura 42 - Teoria das normas cooperativas (Q32)	102
Figura 43 - Teoria das normas cooperativas (Q33)	103
Figura 44 - Teoria das normas cooperativas (Q34)	103
Figura 45 - Teoria das normas cooperativas (Q35)	104
Figura 46 - Autoavaliação da performance da empresa (Q36).....	104
Figura 47 - Autoavaliação da performance da empresa (Q37).....	105
Figura 48 - Autoavaliação da performance da empresa (Q38).....	105
Figura 49 - Autoavaliação da performance da empresa (Q39).....	106
Figura 50 - Autoavaliação da performance da empresa (Q40).....	106
Figura 51 - Autoavaliação da performance da empresa (Q41).....	107
Figura 52 - Satisfação do cliente (Q42).....	107
Figura 53 - Satisfação do cliente (Q43).....	108
Figura 54 - Satisfação do cliente (Q44).....	108
Figura 55 - Satisfação do cliente (Q45).....	109

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Culturas de baixo e alto contexto	11
Tabela 2 - Dimensões Culturais de Hofstede	16
Tabela 3 - Monumentalismo vs Flexhumildade	18
Tabela 4 - Variáveis de investigação	41
Tabela 5 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Edward T. Hall	46
Tabela 6 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – distância ao poder	47
Tabela 7 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – aversão à incerteza.....	47
Tabela 8 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – individualismo vs coletivismo.....	48
Tabela 9 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo.....	48
Tabela 10 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – masculinidade vs feminilidade	49
Tabela 11 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – indulgência vs restrição	49
Tabela 12 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Michael Minkov – monumentalismo vs flexhumildade.....	50
Tabela 13 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das ligações operacionais.....	51
Tabela 14 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria da troca de informações.....	51
Tabela 15 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das relações legais.....	52
Tabela 16 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das normas cooperativas	53
Tabela 17 - Autoavaliação da performance da empresa.....	53
Tabela 18 - Satisfação do cliente.....	54
Tabela 19 - Tipificação das culturas da amostra	55
Tabela 20 - Confiabilidade da consistência interna.....	57
Tabela 21 - Valores de referência.....	58

Tabela 22 - Efeitos totais, valores de T-Value, F ² e P-Value	59
Tabela 23 - R ² e R ² ajustado	60
Tabela 24 - Path coefficients	61
Tabela 25 - Influência das dimensões culturais na cooperação e na satisfação do cliente	72
Tabela 26 - Influência dos conectores dos relacionamentos buyer-seller na satisfação do cliente	74

Lista de abreviaturas

B2B - business-to-business

O processo de internacionalização tornou-se cada vez mais praticado nas organizações nos últimos anos, com a intensificação dos processos globais nas empresas, a velocidade da globalização, o surgimento de novos mercados, os desenvolvimentos tecnológicos e económicos, a redução das barreiras à entrada nos mercados internacionais, a necessidade de novos consumidores, entre outros aspetos, o processo de internacionalização tornou-se cada vez mais executado nas organizações. Estas não beneficiam apenas de oportunidades para comercializar os seus produtos e serviços a clientes de outros países, mas também se vêem cada vez mais envolvidas em relações interempresariais com parceiros de diferentes partes do globo (Xu & Hao, 2021).

A comunicação desempenha um papel crucial neste contexto globalizado, uma vez que as fronteiras entre diferentes culturas e geografias estão cada vez mais diluídas, facilitando o contacto entre indivíduos com perspetivas e históricos distintos. No entanto, as diferenças culturais resultam em interpretações divergentes de mensagens e comportamentos, o que potencialmente gera mal-entendidos e dificuldades de comunicação durante as negociações (Jokic & Krstic, 2018).

Assim, qualquer investigação sobre a influência de fatores culturais nas práticas de comunicação no contexto empresarial é um passo importante para reconhecer esses problemas. É indispensável conceber e desenvolver métodos de negócios interculturais que possam ser aplicados para facilitar a eficácia da comunicação entre funcionários que trabalham em corporações globais (Nomozova & Jurayeva, 2023).

Desse modo, a negociação por si só pode ser definida como um processo complexo e dinâmico no qual várias partes se envolvem na discussão de interesses, que podem ser convergentes ou divergentes, com o objetivo principal de alcançar um acordo mutuamente benéfico. Idealmente, este acordo visa resolver conflitos e encontrar soluções que satisfaçam as necessidades e prioridades de cada uma das partes envolvidas (Jokic & Krstic, 2018).

A negociação internacional tem exatamente a mesma definição, mas está sujeita a diversas influências adicionais, uma vez que atrai a atenção de muitas partes interessadas, tanto internas como externas. Quanto mais importante for o problema negociado, maior será o alcance dessa atenção, constituindo um fator significativo na condução e no resultado das negociações internacionais (Mautner-Markhof, 2019).

A estratégia de negociação constitui o quadro que orienta a forma como os negociadores planeiam e executam as suas abordagens para atingir os seus objetivos. Este processo envolve a definição de metas a médio prazo que guiam a condução das negociações, como a identificação de oportunidades para alcançar ganhos mútuos. Em contraste, as táticas são as ações específicas e práticas utilizadas para implementar estas estratégias de forma eficaz (Brett et al., 2021).

De acordo com estes mesmos autores, compreender estes conceitos é crucial, não apenas para alcançar acordos razoáveis, mas também para explicar como os contextos culturais e as diferenças individuais influenciam os resultados das negociações. Os ganhos conjuntos, que representam o valor total criado durante uma negociação, são fundamentais para garantir que todas as partes envolvidas estejam satisfeitas com os resultados obtidos e motivadas para implementar os acordos estabelecidos.

Para compreendermos estas temáticas, consideramos importante apresentar assim as várias definições de cultura. Inicialmente, Hofstede (1991) define a cultura como a programação coletiva de pensamento que distingue os membros de um grupo em termos de valores, crenças, pressupostos, expectativas, perceções e comportamentos. No entanto, o mesmo autor, em 2001, estabelece que a cultura é um conjunto de atitudes, valores, objetivos e práticas compartilhadas por qualquer instituição, organização ou grupo que afeta todos os aspetos da sociedade onde estão inseridos e, de uma forma mais geral, a vida humana.

Todavia, a cultura também pode ser definida como um conjunto de crenças e valores (Lambiase, 2024) ou então como um conjunto de valores, práticas e normas ligeiramente interdependentes, partilhados por um grupo de pessoas de um determinado país (Yang & Azahari, 2023).

A cultura pode ainda ser vista como o conjunto de crenças e valores tradicionais que os grupos étnicos, religiosos e sociais transmitem, de forma relativamente inalterada, de geração em geração (Giuliano, 2020), ou como um conjunto de parâmetros que se relacionam com maneiras padronizadas de pensar, sentir e reagir, constituindo o modo de vida que distingue um grupo de pessoas de outro (Tian et al., 2018).

A partir destas definições, conseguimos compreender a definição de cultura como um todo. No entanto, existem vários níveis de culturas, desde a cultura nacional até às culturas corporativas ou organizacionais. O termo cultura nacional refere-se aos valores

partilhados, compreensão, crenças, normas e principais preocupações que são comuns entre os membros de uma nação. A cultura nacional também abrange o entendimento aprendido que os indivíduos utilizam para interpretar o conhecimento e moldar o comportamento social (Mansaray & Jnr, 2020).

Por outro lado, a cultura organizacional é o conjunto de crenças, atitudes, valores, costumes e comportamentos adotados pelos colaboradores. A forma como as pessoas interagem, participam na tomada de decisões, aderem às normas, se adaptam às mudanças, desenvolvem liderança ética e demonstram consistência em relação às políticas molda o comportamento dentro da empresa. A cultura organiza as prioridades dentro de uma organização, refletindo os valores e crenças partilhados pelos indivíduos. Inclui padrões, artes, costumes, símbolos e produtos de uma instituição (Sharma & Aparicio, 2022).

Existe um grande desafio para os negócios internacionais na adaptação bem-sucedida às diversas culturas e à sua influência nas operações diárias das empresas. Tal aptidão requer a compreensão da cultura, da diversidade cultural, das opiniões, dos estereótipos e dos valores. Numa perspectiva global, o termo cultura pode ter então duas origens: cultura organizacional, relacionada com as tradições, crenças, regras de comportamento, bem como com o estilo de gestão de uma empresa; e cultura nacional, associada à linguagem, códigos de conduta, atitude em relação aos direitos humanos, padrões éticos e influências passadas que moldam o comportamento dos indivíduos numa região ou país (Mansaray & Jnr, 2020).

Para compreender melhor a questão das negociações internacionais, tendo já definido a cultura e a sua influência nas negociações, e considerando a crescente interdependência entre empresas de todo o mundo, é igualmente importante entender o funcionamento das relações B2B (*business-to-business*) internacionais. Estas podem assumir várias formas distintas, tais como relações *buyer-seller*, colaborações em investigação e desenvolvimento (I&D), *joint ventures*, empresas comuns, entre outras (Xu & Hao, 2021).

Na presente investigação, vamos destacar essencialmente o funcionamento das relações *buyer-seller* nas relações B2B internacionais, uma vez que a capacidade de uma empresa gerir com sucesso as suas relações tanto com os compradores como com os fornecedores é essencial para a sua vantagem competitiva. Desta forma, os

relacionamentos *buyer-seller* são estruturas económicas verticais dentro de qualquer diáde específica, variando de transações mediadas pelo mercado a transações hierárquicas, com implicações para os canais de marketing, onde cada parte é responsável pelo relacionamento (Shamsollahi et al., 2021).

As interações entre compradores e vendedores referem-se às trocas que ocorrem entre estas duas partes. Estruturas iniciais de interações *buyer-seller* destacam os processos de comunicação. A investigação sobre negociações entre compradores e vendedores, uma forma específica de interações *buyer-seller* em que o comprador e o vendedor discutem os termos da sua transação, também destaca os mesmos processos de comunicação (Ahearne et al., 2022).

A capacidade de gerir com êxito essas relações B2B interculturais tem implicações significativas no estabelecimento da vantagem competitiva de uma empresa. No entanto, a gestão dessas colaborações transfronteiriças entre empresas é, desde há muito, uma tarefa difícil. Muitos tipos de relações B2B, tais como alianças comerciais e *joint ventures*, sofrem de elevadas taxas de insucesso, cerca de 50%. Este facto deve-se em grande parte à coexistência de forças de cooperação e de concorrência na relação de colaboração e, no caso das relações comerciais transfronteiriças, às diferenças culturais nacionais (Xu & Hao, 2021).

Assim, dada a crescente globalização e a intensificação das relações internacionais entre empresas, as diferenças culturais emergem como um fator crucial que influencia a eficácia da comunicação nas negociações empresariais, especialmente em contextos B2B.

Assim, o foco desta investigação centra-se na análise de como a cultura das organizações e o tipo de relacionamento *buyer-seller* influenciam a dinâmica de cooperação e a satisfação do cliente no mercado B2B. O estudo pretende responder a duas questões fundamentais:

Influência das dimensões culturais: de que forma as dimensões culturais, conforme definidas por Hall, Hofstede e Minkov, impactam a cooperação e a satisfação do cliente nas relações *buyer-seller* no mercado B2B?

Diferenças na predisposição comportamental: como os diferentes tipos de relacionamentos *buyer-seller* afetam a satisfação do cliente?

Deste modo, o objetivo geral desta investigação é compreender como as diferenças culturais, segundo as dimensões propostas por Hall, Hofstede e Minkov, influenciam a cooperação e a satisfação do cliente nas relações B2B, bem como analisar de que forma os tipos de relacionamentos *buyer-seller* impactam também a satisfação do cliente.

Este estudo contribui para uma compreensão aprofundada sobre a forma como as empresas devem operar em contextos multiculturais no mercado B2B, funcionando como uma orientação prática para adaptar as suas estratégias de relacionamento. Ao analisar o impacto das dimensões culturais e dos conectores relacionais nas dinâmicas de cooperação e na satisfação do cliente, oferece-se às empresas *insights* fundamentais para otimizar as relações *buyer-seller*, ajustando a comunicação e os métodos de negociação às expectativas culturais dos clientes. Além disso, o estudo apoia o desenvolvimento de estratégias de internacionalização, ajudando empresas a evitar abordagens culturalmente inadequadas e a melhorar a satisfação e retenção de clientes em mercados diversos.

Como em todos os estudos, este trabalho apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, os resultados, embora valiosos, podem não ser inteiramente generalizáveis a outros contextos B2B, devido às especificidades culturais e de mercado analisadas. Adicionalmente, a natureza dinâmica das culturas implica que, ao basear-se em modelos teóricos estabelecidos, o estudo possa não refletir mudanças culturais recentes que afetam as relações *buyer-seller*. Por fim, a amostra quantitativa recolhida através de questionários mostrou-se limitada, sendo a interpretação das questões sujeita a alguma subjetividade, o que pode afetar a objetividade e a comparabilidade dos resultados.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste numa revisão da literatura sobre os conceitos associados ao tema em análise. Inicia-se com a exploração da relação entre as dimensões culturais e organizacionais, avançando para as dimensões culturais propostas por Hall, Hofstede e Minkov. Em seguida, aborda-se a relação *buyer-seller* no mercado B2B, analisando-se os tipos de relacionamento e os respetivos conectores. Finalmente, é discutida a relação entre estes temas e um dos componentes dos relacionamentos B2B, a cooperação, bem como a satisfação do cliente.

O segundo capítulo desta dissertação é dedicado à metodologia, onde se apresenta o objeto de estudo, os problemas de investigação e os objetivos do estudo, além da

explicação do processo de execução da investigação, incluindo o método, a amostra, as técnicas de análise, entre outros aspetos relevantes.

O terceiro e quarto capítulo incidem na apresentação e discussão dos resultados, obtidos através da aplicação do modelo PLS-SEM. Por fim, o quinto capítulo corresponde às conclusões finais.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 DIMENSÕES CULTURAIS

1.1.1 A cultura organizacional e a sua relação com a cultura nacional

A cultura organizacional constitui um sistema de valores, crenças e padrões de comportamento que, de forma subconsciente, orienta os membros da organização em cada escolha e decisão. Representa igualmente o conjunto de normas que os membros de uma organização identificam como o seu ambiente de trabalho, sendo que essas normas influenciam a forma como os membros se comportam e se adaptam para alcançar os objetivos organizacionais. A cultura organizacional traduz-se, ainda, na forma como os membros de uma organização interagem entre si e com as demais partes interessadas (Pathiranage et al., 2020).

Cada organização possui a sua própria cultura, fortemente influenciada pela cultura nacional da sociedade em que foi constituída. Adicionalmente, a cultura nacional regula os valores da cultura organizacional das empresas que operam no seu contexto, exercendo, assim, uma influência significativa tanto sobre a cultura como sobre o comportamento organizacional (Mansaray & Jnr, 2020).

A cultura nacional representa valores, crenças e premissas adquiridos desde a infância, que distinguem um grupo de pessoas de um país ou região. Os elementos nacionais desempenham um papel significativo na explicação das diferenças observadas nas organizações e nas configurações socioeconómicas, que incluem atitudes e comportamentos. A cultura nacional e a cultura organizacional estão inter-relacionadas, e, por mais distintas que possam ser as práticas entre organizações de um mesmo país, elas partilham traços comuns, resultantes da cultura comum (Motta & Gomes, 2022).

Segundo os mesmos autores, as operações multinacionais realçam a importância e o impacto da identidade nacional nas operações das empresas. Pode-se inferir que as características culturais identificadas em diferentes países podem influenciar as ações organizacionais relacionadas com a seleção de funcionários, procedimentos de formação, remuneração, avaliações de desempenho, estruturas organizacionais, relações hierárquicas, tomada de decisões éticas, estratégias, entre outros. As especificidades nacionais e regionais são cada vez mais reconhecidas como fatores que afetam a forma como as empresas em economias emergentes reagem às pressões competitivas. É importante notar que a estrutura e o funcionamento das empresas e mercados variam de

país para país e essas diferenças decorrem das variações nas instituições sociais predominantes, como o Estado e outros sistemas financeiros.

Neste sentido, e da mesma forma que os indivíduos pertencentes a uma determinada cultura podem apresentar personalidades distintas, mesmo partilhando elementos comuns, essa realidade pode ser refletida no ambiente organizacional. A cultura organizacional molda as condições de trabalho e reside na mente de todos os membros da organização, não apenas na dos gestores ou diretores. Não existem organizações, países ou indivíduos desprovidos de cultura. Para compreender a cultura de uma organização é necessário conhecer o contexto em que ela se insere. A cultura organizacional facilita a compreensão do funcionamento organizacional, estabelece regras de comportamento dentro das organizações, fornece foco estratégico e contribui para uma vantagem competitiva sustentável (Lee *et al.*, 2018).

Assim como as nações, as organizações variam e são diferentes, possuindo culturas diversas que se refletem nas suas estruturas e sistemas. Portanto, é crucial entender, tanto na teoria como na prática, qual o papel das culturas organizacionais na capacidade dos funcionários em adotar as suas preferências de gestão e resultados associados e reconhecer que essa questão tem implicações também na gestão estratégica de recursos humanos (Neto & Silva, 2019).

1.1.2 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall

No seu primeiro artigo sobre os elementos culturais no mundo dos negócios, Hall (1960) identifica quatro categorias de variáveis culturais que influenciam a maneira como os negócios são conduzidos: a relação pessoal/profissional, a forma de comunicação, o tempo e o espaço.

Assim, surge a distinção clássica entre culturas de baixo contexto e culturas de alto contexto. Num ambiente de comunicação de uma cultura de alto contexto, a maior parte da informação está presente no contexto físico da pessoa, enquanto muito pouca está na parte codificada, explícita, transmitida da mensagem. Por outro lado, num ambiente de comunicação de uma cultura de baixo contexto, a maior parte da informação está contida no código explícito, ou seja, através de mensagens diretas e claras, tanto visual como verbalmente (Broeder, 2021).

Tipo de Cultura	Características	País
Baixo Contexto	As interações entre os indivíduos são relativamente breves e laços estreitos não são particularmente valorizados	Alemanha, Holanda, Estados Unidos da América, Inglaterra
	As mensagens devem ser explicitamente claras, dado presumir-se uma menor capacidade para deduzir significados a partir do contexto da comunicação	
	A autoridade não é centralizada, tornando-se mais desafiador atribuir responsabilidades de forma clara	
	Os acordos são formalizados em contratos escritos rígidos e confia-se no sistema legal para resolver conflitos, se necessário	
	Não há distinção significativa entre relações pessoais estreitas e não estreitas. Estabelecer contactos é relativamente simples	
	A grande sociedade anónima, com uma estrutura burocrática, é o modelo económico predominante e o principal empregador	
	Certos padrões culturais podem sofrer alterações em curtos períodos de tempo	
Alto Contexto	As relações são duradouras e estreitas	China, Japão, Grécia, Espanha
	A comunicação é rápida, eficaz e económica, devido à transmissão rotineira de grande quantidade de informações	
	Uma variedade considerável de expressões é utilizada	
	Indivíduos em posições de autoridade assumem pessoalmente responsabilidade pelas ações dos subordinados, sendo a lealdade altamente valorizada	
	Muitos acordos são verbais e passíveis de alterações posteriores	
	Existe uma distinção marcante entre os membros do grupo e os não pertencentes ao mesmo, sendo que estrangeiros frequentemente encontram dificuldades em integrar esse círculo fechado	
	A empresa familiar é o tipo de organização económica predominante	
	Os padrões culturais são rígidos e profundamente estabelecidos, mudando com dificuldade	

Tabela 1 - Culturas de baixo e alto contexto (Hall, 1960) & (Broeder, 2021)

A mensuração desta dimensão cultural é frequentemente realizada através da recolha de dados baseados e adaptados da literatura. A compreensão do tipo de cultura em que os indivíduos se enquadram, seja de baixo ou alto contexto, é geralmente avaliada através de itens medidos numa escala que abrange crenças comportamentais, crenças normativas e comunicação não-verbal (Broeder, 2021). Estudos anteriores sobre o aspeto intercultural da comunicação demonstram que indivíduos de diferentes culturas contextuais reagem de forma distinta a mensagens complexas e implícitas. Indivíduos de uma cultura de alto contexto percebem mensagens implícitas como menos complexas do que aqueles de uma cultura de baixo contexto. A maioria destes estudos baseia-se em grupos de pessoas, comparando indivíduos de países com culturas de baixo contexto presumidas com aqueles de países com culturas de alto contexto presumidas. Além disso, para determinar a origem cultural de um indivíduo, é comum inquirir sobre a nacionalidade, género, idade e nível de educação (Afrouzi, 2021).

1.1.3 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede

Geert Hofstede introduz o conceito de cultura na perspetiva da programação da mente do indivíduo. Durante o processo de socialização e influenciado pelo ambiente onde está inserido, o mesmo adquire padrões que moldam o seu pensamento, sentimentos e comportamento. Assim, quando uma criança ou jovem internaliza valores e atitudes, é considerada um "portador da cultura" (Pruskus, 2003). Nesse sentido, Hofstede (1991) desenvolveu um estudo baseado na identificação e análise de seis dimensões culturais, através das quais as culturas podem ser descritas e comparadas:

1. distância ao poder
2. aversão à incerteza
3. individualismo vs coletivismo
4. masculinidade vs feminilidade
5. orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo
6. indulgência vs restrição

A dimensão da distância ao poder está associada ao reconhecimento e aceitação, ou não, das desigualdades na sociedade, bem como aos níveis de dependência e interdependência. A aversão à incerteza indica até que ponto as pessoas numa determinada sociedade percecionam situações de incerteza e se esforçam por evitá-las. O

individualismo vs coletivismo revela a medida em que os interesses individuais se sobrepõem aos interesses do grupo. A masculinidade vs feminilidade descreve as tendências predominantes numa sociedade: a procura pela realização de objetivos e assertividade (por exemplo, em termos de salários e progressão no trabalho) – masculinidade – ou a valorização do cuidado para com os outros e objetivos pessoais (por exemplo, criação de um ambiente acolhedor, boas relações com superiores e colegas) – feminilidade. A orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo define a rapidez com que os membros da sociedade esperam resultados. Por último, a dimensão da indulgência vs restrição está associada à vivência em sociedade, ou seja, a indulgência diz respeito à propensão de uma sociedade para permitir a gratificação e o desfrutar da vida e da diversão, enquanto a restrição reflete a convicção de que essa mesma gratificação deve ser moderada e regulada por normas sociais rigorosas (Hofstede, 1991).

Dessa forma, Hofstede desenvolveu mapas relativos aos seis problemas das dimensões culturais referidos, que reproduzimos nas figuras 1 a 6.

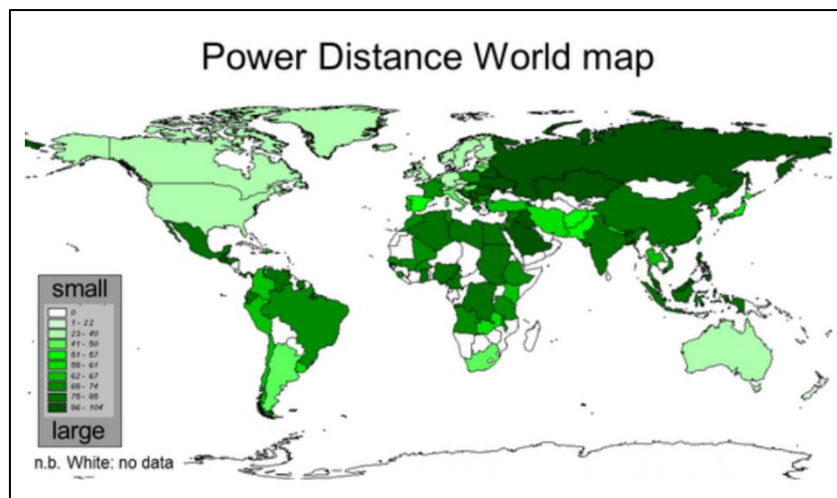


Figura 1 - Distância ao poder (Hofstede, 2014)

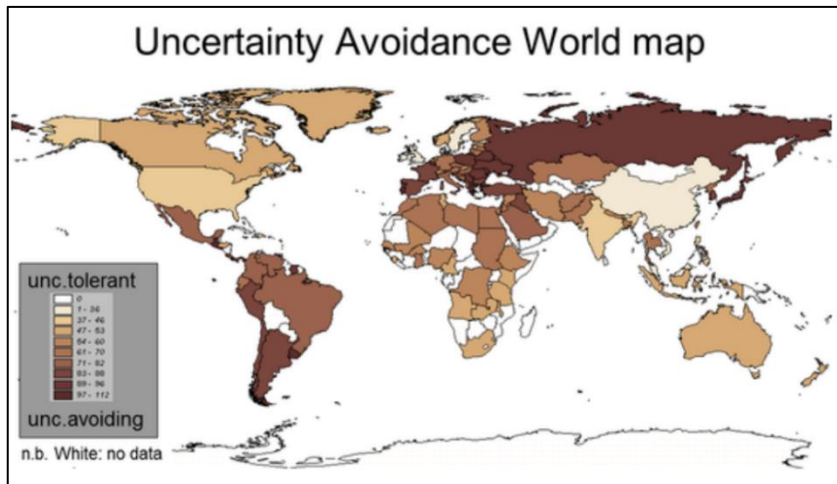


Figura 2 - Aversão à incerteza (Hofstede, 2014)

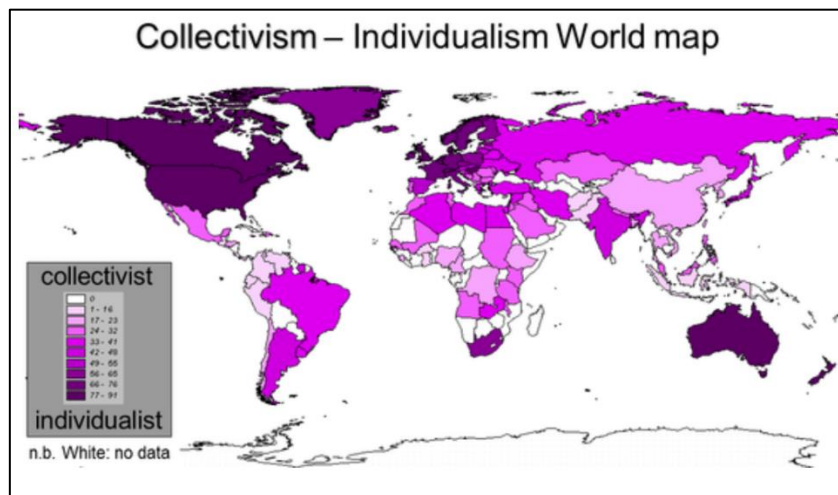


Figura 3 - Individualismo vs Coletivismo (Hofstede, 2014)

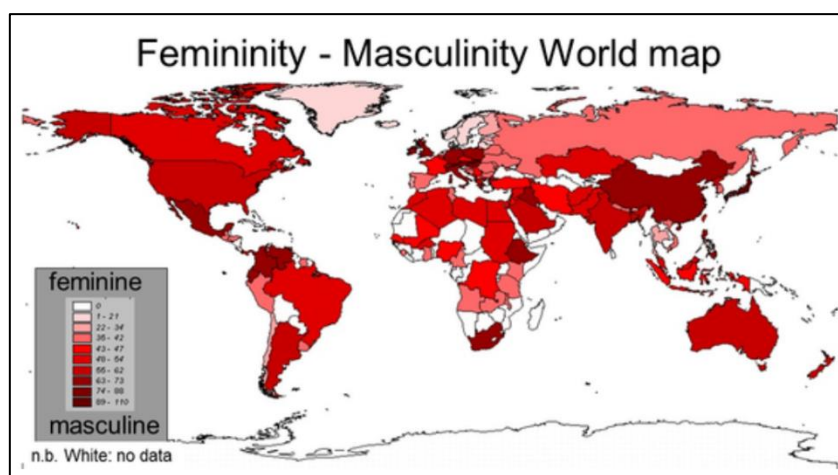


Figura 4 - Masculinidade vs Feminilidade (Hofstede, 2014)

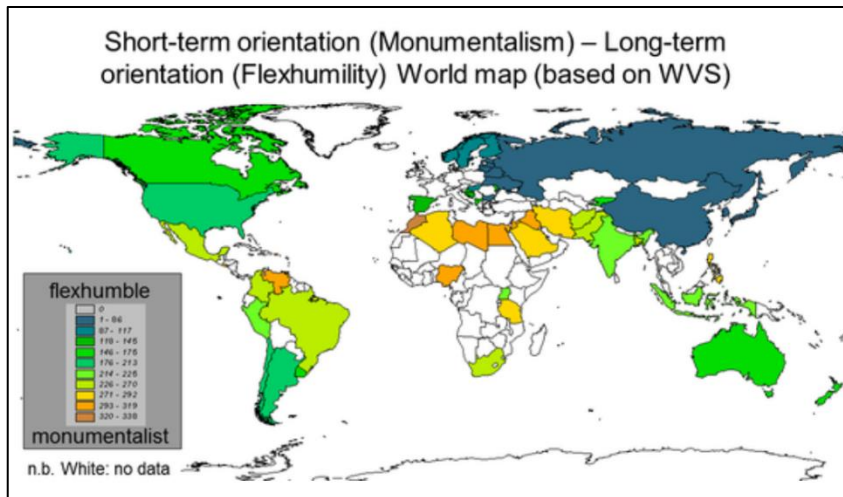


Figura 5 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo (Hofstede, 2014)

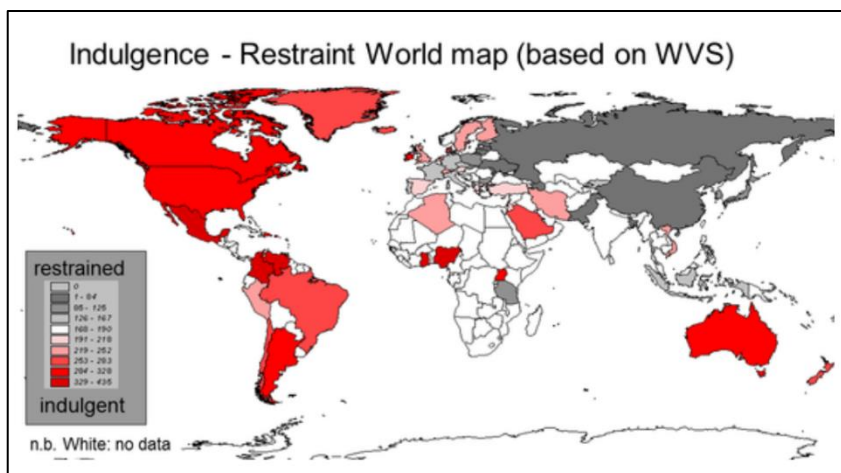


Figura 6 - Indulgência vs Restrição (Hofstede, 2014)

Com base nos mapas, podemos verificar que alguns países tendem a estar mais associados a determinadas dimensões, tais como os exemplos referidos na tabela 2.

Dimensão	Subdimensão	Exemplos de Países
Distância ao poder	Grande distância ao poder	China, Marrocos
	Pequena distância ao poder	Alemanha, Estados Unidos da América
Aversão à incerteza	Tolerância à Incerteza	Estados Unidos da América, China
	Aversão à Incerteza	Alemanha, Marrocos
Individualismo vs Coletivismo	Individualismo	Alemanha, Estados Unidos da América
	Coletivismo	China, Marrocos
Masculinidade vs Feminilidade	Masculinidade	Alemanha, Estados Unidos da América, China
	Feminilidade	Marrocos
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Orientação de longo prazo	Estados Unidos da América, China
	Orientação de curto prazo	Alemanha, Marrocos
Indulgência vs Restrição	Indulgência	Estados Unidos da América, Marrocos
	Restrição	Alemanha, China

Tabela 2 - Dimensões Culturais de Hofstede (Hofstede, 1991)

As dimensões culturais de Geert Hofstede são frequentemente mensuradas através de estudos anteriores que utilizam variáveis extrínsecas relevantes e questionários adaptados (Gerlach & Eriksson, 2021). Cada dimensão é avaliada de uma forma diferente, sendo que o polo oposto de cada uma será medido com base em afirmações contrárias:

1. Distância ao poder

Esta dimensão é medida com base nas respostas dos indivíduos sobre as suas interações com pessoas de diferentes níveis hierárquicos, analisando até que ponto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual (Gerlach & Eriksson, 2021).

2. Aversão à incerteza

Esta dimensão é medida através de variáveis como o nível de stress no trabalho, a orientação para o cumprimento de regras e a estabilidade percebida no emprego (Bonjeer & Vonkova, 2024). Reflete o grau de desconforto que os membros de uma sociedade sentem face a situações incertas e ambíguas (Gerlach & Eriksson, 2021).

3. Individualismo (vs coletivismo)

O individualismo é geralmente medido por questões que avaliam a importância do tempo pessoal, da liberdade e dos desafios individuais, refletindo o grau de independência dos colaboradores em relação às suas organizações (Bonjeer & Vonkova, 2024). Também é avaliado a partir da preferência por uma estrutura social menos coesa, em que se espera que os indivíduos cuidem principalmente de si mesmos e das suas famílias (Gerlach & Eriksson, 2021).

4. Masculinidade (vs feminilidade)

A masculinidade é avaliada com base na importância atribuída a objetivos de trabalho específicos, como rendimentos, reconhecimento, progressão na carreira e desafios profissionais (Bonjeer & Vonkova, 2024). Representa uma preferência social por realização, heroísmo, assertividade e recompensas materiais pelo sucesso (Gerlach & Eriksson, 2021).

5. Orientação de longo prazo (vs orientação de curto prazo)

A orientação de longo prazo é normalmente medida através de questões que avaliam o orgulho nacional, o serviço aos outros e a simplicidade como um traço de carácter importante (Bonjeer & Vonkova, 2024). Define-se pelo incentivo à poupança e ao investimento na educação como preparação para o futuro (Gerlach & Eriksson, 2021).

6. Indulgência (vs restrição)

A indulgência é mensurada através de indicadores como a felicidade, o controlo da própria vida e a importância atribuída ao lazer (Bonjeer & Vonkova, 2024). Trata-se do grau em que os membros de uma sociedade têm liberdade para satisfazer os impulsos humanos básicos e naturais, como desfrutar a vida e divertir-se (Gerlach & Eriksson, 2021).

1.1.4 Dimensões culturais segundo Michael Minkov

Michael Minkov identifica quatro dimensões culturais: indústria vs. indulgência, monumentalismo vs. flexhumildade, hipometropia vs. prudência e exclusionismo vs. universalismo. Na verdade, a última dimensão, caracterizada por Geert Hofstede como indulgência vs. restrição, foi fundamentada no estudo desse mesmo autor e corresponde

precisamente ao mesmo conceito (Harcuba, 2017). Para o presente estudo, vamos apenas focar-nos na dimensão cultural monumentalismo vs. flexhumildade, uma vez que é a mais indicada para o contexto do mercado B2B.

Segundo Minkov (2007), o monumentalismo descreve em que medida uma sociedade está vinculada aos valores e crenças que estão profundamente enraizados na sua cultura e se existe ou não uma valorização das pessoas que se consideram orgulhosas, estáveis e crentes na verdade absoluta, definidas, metaforicamente, como monumentos (Harcuba, 2017).

Por outro lado, e de acordo com o mesmo autor, a flexhumildade relaciona-se com uma sociedade que valoriza a humildade e a flexibilidade. Trata-se de uma cultura aberta à mudança e à influência externa, adaptável e que respeita diferentes opiniões e valores.

Dimensão	Características	Exemplos de países
Monumentalismo	Valorização do orgulho	Egito, países Islâmicos e países da América Latina
	Ênfase na consistência pessoal	
	Tradição e religião importantes	
	Dificuldade em conciliar opostos	
	Estilo de negociação agressivo	
	Desigualdades de género no mercado de trabalho	
	Salários mais baixos para mulheres	
	Desenvolvimento económico lento	
	Baixas taxas de suicídio	
	Desvalorização da educação	
Flexhumildade	Desencorajamento da expressão externa do orgulho	Países da Ásia Oriental e Estados bálticos, Alemanha, China
	Permissão para a dualidade pessoal	
	Religião e tradição sem muita importância	
	Procura pela conciliação de opostos	
	Estilo de negociação menos agressivo e com rodeios	
	Maior participação das mulheres no mercado de trabalho sem implicar uma humilhação para os homens	
	Salários mais justos para as mulheres	
	Rápido desenvolvimento económico	

Tabela 3 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Minkov & Blagoev, 2014)

As dimensões culturais propostas por Michael Minkov nos estudos de investigação são geralmente mensuradas através de escalas psicométricas alinhadas com questões que medem traços culturais que refletem comportamentos, normas e valores sociais (Gerlach & Eriksson, 2021).

Para além disso, os estudos utilizam frequentemente dados secundários provenientes de conjuntos de dados internacionais e amostras probabilísticas de grande dimensão. Por exemplo, num estudo de validação do modelo de Minkov, mais de 50.000 inquiridos de 56 países foram entrevistados com o objetivo de aprimorar as dimensões culturais e medir a sua validade externa (Minkov & Kaasa, 2022).

1.2 RELAÇÃO BUYER-SELLER NO MERCADO B2B

Os relacionamentos entre compradores e vendedores existem desde que os seres humanos começaram a comercializar bens e serviços. Essas relações desenvolveram-se de maneira natural ao longo do tempo, à medida que compradores e vendedores construía confiança e amizades, apoiadas por produtos e serviços de qualidade. Hoje, esses relacionamentos tornaram-se "estratégicos", e o processo de desenvolvimento dos relacionamentos é acelerado, uma vez que as empresas se esforçam para criar laços que alcancem os seus objetivos (Wilson, 1995).

As relações *buyer-seller* têm vindo a ser definidas como o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos próximos e de longo prazo, que proporcionam benefícios mútuos e satisfação a ambas as partes. Estas relações são fundamentadas na confiança e na colaboração, sendo essenciais para o sucesso das interações comerciais entre indivíduos ou empresas (Smith, 1998).

Os estudos de marketing de relacionamento em contextos de negócios B2B têm tradicionalmente considerado estas relações como sendo de qualidade a partir da perspectiva de níveis elevados de confiança, compromisso e satisfação entre as partes, considerando estas variáveis como determinantes no sucesso relacional. As relações B2B envolvem inúmeras interações entre indivíduos, abrangendo assim diferentes culturas e, por isso, estas relações acabam por se basear parcialmente em trocas sociais e requerem práticas eficazes de aprendizagem organizacional (Malik et al., 2018).

No entanto, os objetivos colaborativos e os benefícios desses relacionamentos podem não estar alinhados com os objetivos individuais de apropriação de valor da empresa, uma vez que estas precisam de manter a sua competitividade autonomamente. Por esse motivo, tanto a colaboração como a competição, que são conceitos quase contrários, são procurados simultaneamente (Xu & Hao, 2021).

A interação entre *buyer* e *seller* engloba três atributos – a dependência do fornecedor, a dependência do comprador e o próprio relacionamento. A dependência do fornecedor é definida como a necessidade da empresa fornecedora em relação à empresa compradora; a dependência do comprador é definida como a necessidade da empresa compradora em relação à empresa fornecedora. O relacionamento é definido como o grau em que as empresas compradoras e fornecedoras promovem comportamentos que mantenham ou melhorem a sua relação (Li *et al.*, 2020).

1.2.1 Tipos de relacionamento

Os tipos de relacionamento são determinados pela consideração conjunta do valor do relacionamento e dos interesses partilhados por ambas as partes. Isso resume-se aos objetivos económicos de um interveniente e a sua perceção dos objetivos económicos do parceiro comercial. Quando os objetivos económicos do *buyer* e do *seller* estão alinhados, a compatibilidade de interesses é elevada, e vice-versa (Krapfel *et al.*, 1989).

A matriz seguinte diferencia os tipos de relacionamento entre *buyer* e *seller* de acordo com suas características mais relevantes e as implicações de cada tipo. O formato da matriz destaca a dependência do fornecedor em relação a um cliente específico:

Partner: caracteriza-se por um relacionamento de alto valor económico e grande compatibilidade de objetivos. Os *partners* são altamente interdependentes, competindo com outras redes de *buyer-seller* (Krapfel *et al.*, 1989). Estes trocam bens e serviços em grande volume, personalizam investimentos específicos para aumentar a eficácia conjunta, compartilham equitativamente os lucros e desenvolvem um relacionamento colaborativo de longo prazo. A contrapartida é que este tipo de relacionamento resulta em altos custos de mudança e dificuldade em encontrar outros parceiros (Li *et al.*, 2020).

Friend: representa um relacionamento de baixo valor económico, mas com alta compatibilidade de interesses percebida pelo fornecedor. Os parceiros nesta categoria

devem ser monitorizados, uma vez que existe potencial de crescimento através de investimentos que fortalecerão o relacionamento (Krapfel *et al.*, 1989).

Rival: caracteriza-se por ser uma relação de elevado valor económico, contudo com a escolha estratégica de prosseguir de forma individual devido à baixa compatibilidade de interesses. O relacionamento deve ser mantido, no entanto, investimentos significativos ou personalização são temas questionáveis. Existe uma minimização dos custos de mudança através de planos de contingência, uma vez que há também uma alta vulnerabilidade ao oportunismo (Krapfel *et al.*, 1989). Ambas as partes têm expectativas e interesses distintos neste tipo de relacionamento e cada empresa tenta exercer sobre a outra algum tipo de controlo para alcançar os seus próprios objetivos (Li *et al.*, 2020).

Acquaintance: este tipo de relação possui um baixo valor económico e uma baixa compatibilidade de interesses. Por esse motivo, apenas se deve oferecer produtos padronizados e procedimentos rotinizados (Krapfel *et al.*, 1989). Neste tipo de relacionamento, o investimento é muito limitado e ambas as partes podem eventualmente mudar para outro parceiro com baixos custos de mudança e sem muitas desvantagens (Li *et al.*, 2020).

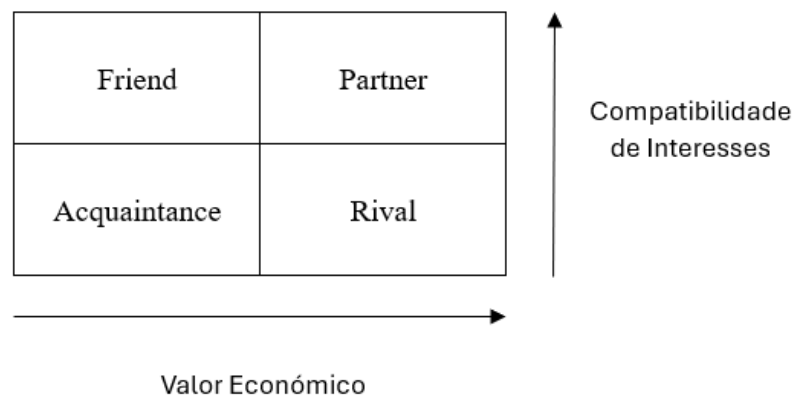


Figura 7 - Matriz representativa dos tipos de relacionamento (Krapfel *et al.*, 1989)

1.2.2 Conectores da relação *buyer-seller*

A identificação e especificação dos conectores da relação *buyer-seller* baseia-se nas principais teorias existentes na literatura: teoria da troca social, teoria da troca de informações, teoria das ligações operacionais, teoria das relações legais, teoria das

normas cooperativas e teoria das adaptações específicas nas relações *buyer-seller* (Perreault, 1999).

Teoria da troca social

A teoria da troca social fundamenta-se numa das mais antigas teorias do comportamento social, na qual se considera que qualquer interação entre indivíduos representa uma troca de recursos. Esta teoria postula que os indivíduos participantes nessas trocas antecipam a receção de benefícios financeiros ou sociais. A premissa subjacente é que o comportamento social se desenvolve como uma sequência de trocas, com os indivíduos a procurarem maximizar os seus ganhos. Adicionalmente, quando alguém beneficia outrem, surge uma obrigação inerente de reciprocidade (Wijesinghe *et al.*, 2024) .

A teoria da troca social postula ainda que empresas compradoras tendem a envolver-se mais facilmente em relacionamentos de longo prazo com fornecedores que oferecem produtos competitivos e que agregam valor ao seu próprio negócio. Dentro do paradigma desta teoria, o capital social desempenha um papel crítico nos relacionamentos bem-sucedidos entre cliente e fornecedor. Como parte integrante do capital social, a confiança é um dos elementos essenciais que influenciam positivamente o desempenho do relacionamento e os resultados obtidos pelas partes individuais através das interações e trocas colaborativas (Paparoidamis *et al.*, 2019).

Outros aspetos explorados no âmbito da teoria da troca social incluem o compromisso, os comportamentos de cidadania organizacional, o apoio supervisonal e organizacional, bem como a justiça (Wijesinghe *et al.*, 2024) .

Esta teoria é habitualmente mensurada através de questionários baseados em escalas psicométricas, que avaliam a confiança, o compromisso e a satisfação nas relações entre *buyer* e *seller*. Por exemplo, diversos estudos utilizam escalas de confiança para medir a predisposição do *buyer* para confiar, bem como o seu grau de compromisso em relação ao *seller*, tendo por base as perceções subjetivas dos participantes (Agarwal & Narayana, 2020).

Teoria da troca de informações

O conceito de troca de informações é definido como a expectativa de partilha de informações úteis para ambas as partes, tais como dados sobre custos, planos de

desenvolvimento de produtos e previsões de procura (Perreault, 1999). Não se refere apenas às informações que são compartilhadas, mas também ao tipo, momento e modo como são compartilhadas. No entanto, muitas empresas resistem a fazê-lo devido a preocupações com confidencialidade, falta de padrões de comunicação e fraca confiança, além do dinamismo do mercado e das diferentes percepções e objetivos das partes envolvidas, que podem afetar esse processo (Lee C.-H. , 2018).

A qualidade e a frequência da comunicação entre as partes são avaliadas, geralmente, através de questionários que medem a eficácia da troca de informações e o seu impacto na confiança e na satisfação (Birasnav et al., 2019).

Teoria das ligações operacionais

As ligações operacionais referem-se ao nível em que os sistemas e rotinas das empresas que compram e vendem estão interligados para facilitar as operações comerciais. Podem variar desde uma completa independência até uma interdependência explícita, onde atividades e processos são coordenados entre as empresas, como sistemas de inventário, entrega *just-in-time* e programas de marketing cooperativo. Essas ligações podem melhorar padrões e eficiência, mas eventualmente aumentarão a dependência entre as partes, resultando em custos de troca e dificuldades em mudar de parceiros comerciais (Perreault, 1999).

As ligações operacionais são avaliadas através de indicadores de desempenho e questionários que medem a eficácia da integração entre os sistemas das empresas da relação *buyer-seller* (Birasnav et al., 2019).

Teoria das relações legais

As relações legais são contratos detalhados que especificam as obrigações de ambas as partes numa certa relação, indo além das obrigações básicas e proteções comerciais. Os contratos oferecem benefícios de proteção legal e estabelecem uma regulamentação da relação. Muitas empresas optam por esse tipo de acordo formal. No entanto, eles podem limitar a flexibilidade das partes na adaptação a mudanças ambientais. Diversas teorias reconhecem a importância dos contratos formais em relações interorganizacionais, sugerindo que podem reduzir a incerteza ambiental (Perreault, 1999).

Estes estudos recorrem a metodologias como estudos de caso e modelos conceituais validados empiricamente para avaliar a eficácia e a adaptação dos sistemas contratuais,

considerando tanto os aspetos legais, como o desempenho colaborativo (Maestrini, et al., 2018).

Teoria das normas cooperativas

O conceito de normas cooperativas é definido como as expectativas das partes envolvidas numa relação, onde existe a colaboração para se alcançarem objetivos comuns. Essas normas não implicam a submissão de uma parte, mas sim a cooperação de ambas as partes para alcançar o sucesso mútuo (Perreault, 1999).

A cooperação refere-se ao compromisso com um relacionamento de longo prazo e à eficácia operacional por meio de investimentos e concessões nas trocas económicas, tanto por parte dos clientes, quanto dos fornecedores. Isso pode ser promovido pela redução de custos e pelo estímulo às trocas económicas entre parceiros comerciais (Yang *et al.*, 2020).

Embora haja uma tendência crescente de cooperação entre clientes e fornecedores, ainda existem algumas empresas que adotam táticas mais agressivas. As normas cooperativas refletem confiança e desempenham um papel fundamental na coordenação dos canais de distribuição, estando implícitas nas interações interpessoais (Perreault, 1999).

A teoria das normas cooperativas pode ser avaliada através de questionários que capturam percepções de justiça, confiança e cooperação, complementadas por análises quantitativas que monitorizam o comportamento de ambas as partes na relação *buyer-seller* (Vieira et al., 2023).

Teoria das adaptações específicas nas relações *buyer-seller*

As adaptações específicas do relacionamento são investimentos feitos para atender às necessidades ou capacidades de um possível parceiro, concentrando-se no comportamento individual específico (Perreault, 1999). Essas adaptações podem ser investimentos pontuais ou ajustes graduais ao longo do tempo. Dessa forma, representam pouco valor fora da relação e podem contribuir para a criação de custos de mudança, posteriormente. No entanto, também podem refletir um compromisso calculado e reciprocidade. Nesse caso, são bastante importantes para a construção de confiança (Yang et al., 2020).

Para avaliar esta teoria, são geralmente utilizados indicadores que medem o grau de personalização dos produtos ou processos em função do parceiro de negócios (Birasnav et al., 2019).

Para o presente estudo, focar-nos-emos nas teorias das ligações operacionais, da troca de informações, das relações legais e das normas cooperativas. Estas abordagens teóricas foram selecionadas por serem as únicas que conseguimos identificar como tendo uma relação direta com a satisfação do cliente. Além disso, a análise dos resultados requer sempre um termo de comparação, uma vez que essa comparação permite uma avaliação mais rigorosa das variáveis em estudo e dos efeitos que estas teorias exercem nas dinâmicas de satisfação dos clientes.

1.3 RELAÇÃO ENTRE CULTURA, CONECTORES DAS RELAÇÕES BUYER-SELLER E O CLIENTE NO MERCADO B2B

1.3.1 Componentes dos relacionamentos B2B e satisfação do cliente

Quando os relacionamentos B2B atravessam fronteiras culturais, o impacto das diferenças culturais permeia esses mesmos relacionamentos. As empresas devem ser sensíveis a essas diferenças culturais e adaptar as suas estratégias para as gerir ativamente, a fim de obter sucesso no relacionamento. A cultura nacional afeta os três principais componentes dos relacionamentos B2B: confiança, compromisso e cooperação (Xu & Hao, 2021).

A cooperação nos relacionamentos B2B é uma temática relativamente recente, com poucas investigações desenvolvidas até ao momento, sendo um campo que ainda requer um aprofundamento significativo (Faustino *et al.*, 2018). Este tema constitui atualmente um conjunto simultaneamente diversificado, mas também disperso e desarticulado. O resultado, como seria de esperar, é uma multiplicidade de conceções teóricas distintas e uma variedade de perspetivas de investigação empírica (Vale & Lopes, 2010). Por estes motivos, optámos por focar-nos exclusivamente na cooperação no presente trabalho de estudo.

Adicionalmente, as diferenças das dimensões culturais exercem um efeito significativo na avaliação do serviço/produto do fornecedor por parte do cliente e também

moderam a relação entre a qualidade do serviço/produto percebida e a satisfação do mesmo (Lee & Kang, 2018).

1.3.2 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall, Cooperação e Satisfação do cliente

Não existe atualmente muita informação disponível na literatura sobre a relação entre as dimensões culturais de Hall e a cooperação em ambientes empresariais. No entanto, Käyhkö (2015) ao comparar uma cultura de baixo contexto com uma de alto contexto, concluiu que a cooperação é mais provável em culturas de baixo contexto, dado que a comunicação é mais direta e clara e o tempo é altamente valorizado. Isso favorece a tomada de decisões e a formalização de acordos com base em informações explícitas e facilmente compreensíveis. Em contrapartida, nas culturas de alto contexto, a cooperação tende a ser menos provável, já que a comunicação é indireta e as relações interpessoais, assim como os laços familiares, têm maior relevância do que o trabalho. Nestas culturas, a tomada de decisões pode ser mais morosa, uma vez que é necessário interpretar subtilezas e dar primazia às relações pessoais em detrimento do foco exclusivo nos negócios.

Hipótese 1: as culturas de alto contexto estão relacionadas negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

A literatura disponível sobre a relação entre as dimensões culturais de Hall e a satisfação do cliente encontra-se algo datada. No entanto, ao comparar culturas de alto e baixo contexto observa-se que as culturas de baixo contexto são mais propensas a fornecer um *feedback* negativo ou menos favorável em relação ao produto ou serviço oferecido pelo fornecedor, quando comparadas às culturas de alto contexto (Ueltschy *et al.*, 2007).

Hipótese 2: as culturas de alto contexto estão relacionadas positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

1.3.3 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede, Cooperação e Satisfação do cliente

Distância ao poder

Existem recursos como conhecimento e *know-how* que são distribuídos de maneira desigual entre as empresas, uma vez que diferentes empresas possuem especializações distintas no mercado. Diferentes graus de distância ao poder podem levar a problemas na comunicação e na tomada de decisões (Könning, 2018). Para empresas onde existe uma grande distância ao poder, essa disparidade na distribuição de conhecimento e *know-how* é considerada normal e esperada. Portanto, estas não têm interesse em destruturar essa desigualdade. Em contrapartida, empresas com baixa distância ao poder vêem essa disparidade como algo injustificável e têm todo o interesse em promover a equidade, procurando ativamente aprender e internalizar as especializações dos parceiros. Por esse motivo, empresas provenientes de culturas com baixa distância ao poder têm tendência a adotar uma postura mais cooperativa ao lidar com parceiros comparativamente a empresas com alta distância ao poder (Xu & Hao, 2021).

Hipótese 3: a distância ao poder está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Além disso, clientes provenientes de culturas com maior distância ao poder tendem a demonstrar menor intenção de elogiar o fornecedor, mesmo após receberem um serviço/produto de qualidade positiva. Estes clientes valorizam a obediência e a autoridade, mostrando uma maior tolerância à falta de autonomia. Devido a essa tolerância, as expectativas de uma relação simétrica são comparativamente mais baixas para os clientes em culturas de alta distância de poder do que para aqueles em culturas de baixa distância de poder (Lee & Kang, 2018).

Hipótese 4: a distância ao poder está relacionada negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Aversão à incerteza

As diferenças culturais entre parceiros aumentam o nível de incerteza, o que é especialmente relevante nos relacionamentos B2B. Espera-se que empresas provenientes de culturas com alta aversão à incerteza sejam mais ativas na participação da colaboração

para alcançar benefícios mútuos. Quando se trata da procura por benefícios privados no relacionamento B2B, a incerteza relacionada à competição futura no mercado torna-se relevante. Portanto, espera-se que empresas de culturas com alta aversão à incerteza estejam mais motivadas a se envolverem em atividades para obter benefícios privados por meio da aprendizagem (Xu & Hao, 2021).

Hipótese 5: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Os clientes provenientes de culturas com elevada aversão à incerteza tendem a manifestar uma maior inclinação para elogiar o prestador de serviços, caso experienciem uma qualidade de serviço positiva. Simultaneamente, mesmo que enfrentem uma qualidade de serviço negativa, demonstram menor inclinação para mudar para outro prestador de serviços, fazer publicidade negativa ou apresentar reclamações (Lee & Kang, 2018).

Hipótese 6: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Individualismo vs coletivismo

No contexto dos relacionamentos internacionais B2B, é expectável observar diferentes comportamentos na procura de benefícios com base na orientação individualista ou coletivista das empresas. Culturas individualistas tendem a promover a competição e a procura por interesses pessoais, enquanto culturas coletivistas, devido à sua ênfase na sensibilidade para com os outros e na priorização do sucesso coletivo, são menos propensas a adotar comportamentos oportunistas (Könning, 2018). Empresas com orientações coletivistas não utilizam apenas os seus próprios recursos, mas procuram também garantir o uso dos recursos de outras empresas através do estabelecimento de relações próximas. Além disso, são mais propensas a partilhar informações com parceiros para alcançar benefícios comuns, mesmo que tal partilha represente riscos significativos para elas mesmas (Xu & Hao, 2021).

Hipótese 7: o individualismo está relacionado negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Por outro lado, os clientes em culturas individualistas destacam-se pela independência, auto-orientação e padrões exigentes. Esta cultura privilegia a autonomia,

identidade individual, comunicação direta e realizações pessoais. Em contrapartida, as sociedades coletivistas enfatizam a lealdade aos grupos, procurando preservar a harmonia social e evitando confrontos diretos. Os clientes nessas culturas tendem a ser mais tolerantes com erros. Dessa forma, clientes de culturas individualistas têm menor tendência para elogiar prestadores de serviços, mesmo após experiências positivas, e demonstram maior propensão para mudar para outros prestadores ou expressar comentários negativos em caso de insatisfação. Por outro lado, clientes de culturas coletivistas valorizam a estabilidade e a lealdade aos prestadores de serviços, dando prioridade à manutenção de relações harmoniosas (Lee & Kang, 2018).

Hipótese 8: o individualismo está relacionado negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Masculinidade vs feminilidade

Nos relacionamentos B2B, as características impulsionadas pela procura de realizações dentro da cultura masculina motivarão as empresas a adotarem uma postura competitiva ao lidar com parceiros. Com o objetivo de alcançar a sua ambição de serem os melhores *performers*, as empresas têm um incentivo intrínseco para internalizar a experiência dos seus parceiros para usos futuros. Portanto, é esperado que a masculinidade de uma empresa esteja positivamente relacionada com os comportamentos de extração de benefícios. Por outro lado, espera-se que as culturas femininas sejam cruciais para alcançar benefícios comuns em relacionamentos B2B (Xu & Hao, 2021).

Hipótese 9: a masculinidade está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

As culturas masculinas estão mais preocupadas com padrões de desempenho claros, consistência e precisão na aplicação de procedimentos da empresa, o que implica uma maior recetividade em relação à justiça processual. Tendem ainda a demonstrar menor intenção de mudar, mesmo quando experimentam uma qualidade de serviço negativa (Lee & Kang, 2018).

Hipótese 10: a masculinidade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo

Nos relacionamentos cooperativos B2B, concentrar-se no objetivo de estabelecer parcerias colaborativas e sustentáveis e trabalhar em conjunto com empresas parceiras para alcançá-los representa metas de longo prazo. Empresas oriundas de culturas orientadas para o longo prazo têm maior probabilidade de cumprir essa obrigação relacional para atingir objetivos comuns na colaboração. A orientação para o longo prazo está positivamente associada à inovação, proatividade e autonomia, mas negativamente associada à tomada de riscos e à agressividade competitiva. Por outro lado, empresas orientadas para o curto prazo concentram-se mais na relação atual e priorizam o alcance dos objetivos imediatos dessa relação. Assim, empresas dessas culturas terão uma maior preferência por assumir riscos e competir (Xu & Hao, 2021).

Hipótese 11: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Os clientes com uma orientação de longo prazo tendem a justificar eventuais falhas ou deficiências no serviço prestado, com o intuito de preservar o relacionamento com o fornecedor, que consideram valioso. Desde que o serviço seja fiável, esses clientes demonstram uma menor preocupação com outros aspetos (Tsoukatos & Rand, 2007).

Hipótese 12: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Indulgência vs restrição

Na literatura atual, não foram identificados artigos que relacionem diretamente a dimensão de indulgência vs restrição com a cooperação em relações B2B. Da mesma forma, não existem estudos que explorem a relação entre esta dimensão cultural e a satisfação do cliente.

A inexistência de estudos nesta área pode ser explicada pelo facto de a dimensão indulgência vs restrição ser uma das mais recentes a ser desenvolvida no modelo de Hofstede, o que pode ter limitado a sua integração em investigações prévias. Por este motivo, serão incluídas as duas hipóteses com base nesta dimensão, permitindo-nos avaliar aquilo que conseguimos comprovar no âmbito deste estudo.

Hipótese 13: a indulgência está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 14: a indulgência está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

1.3.4 Dimensões culturais segundo Michael Minkov, cooperação e satisfação do cliente

A dimensão cultural monumentalismo vs flexhumildade de Minkov é associada, na literatura, à dimensão cultural orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo de Hofstede (Hofstede, 1991). Logo as hipóteses relativas às mesmas vão ser adaptadas das hipóteses anteriormente retiradas da dimensão cultural orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo.

Hipótese 15: a flexhumildade está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 16: a flexhumildade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

1.3.5 Relação entre os conectores das relações *buyer-seller* e a satisfação do cliente

No mercado atual de negócios entre empresas há uma intensa pressão para melhorar a eficiência e a eficácia dos esforços de marketing e de aquisição de forma a tornar os relacionamentos mais produtivos e duradouros. Assim, o estudo do autor Perreault (1999) permite identificar alguns aspetos dos relacionamentos e associá-los ao desempenho e satisfação dos fornecedores por parte dos clientes, oferecendo uma nova perspetiva sobre a gestão de relacionamentos B2B.

Por esse motivo, o estudo deste autor demonstra que os clientes em relacionamentos com grandes adaptações específicas reportam a menor média de satisfação, sendo esta quase tão baixa para os clientes com um elevado nível de ligações operacionais e para os clientes em relacionamentos com uma elevada troca de informações. Em contraste, os clientes que mantêm uma relação cooperativa com os seus fornecedores reportam a maior satisfação, assim como aqueles que mantêm relações legais com os seus fornecedores.

Hipótese 17: relacionamentos com elevados níveis de trocas de informações estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 18: relacionamentos com elevados níveis de ligações operacionais estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 19: relacionamentos cooperativos estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 20: relacionamentos onde se mantêm vínculos legais estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

1.4 ESQUEMA CONCEPTUAL

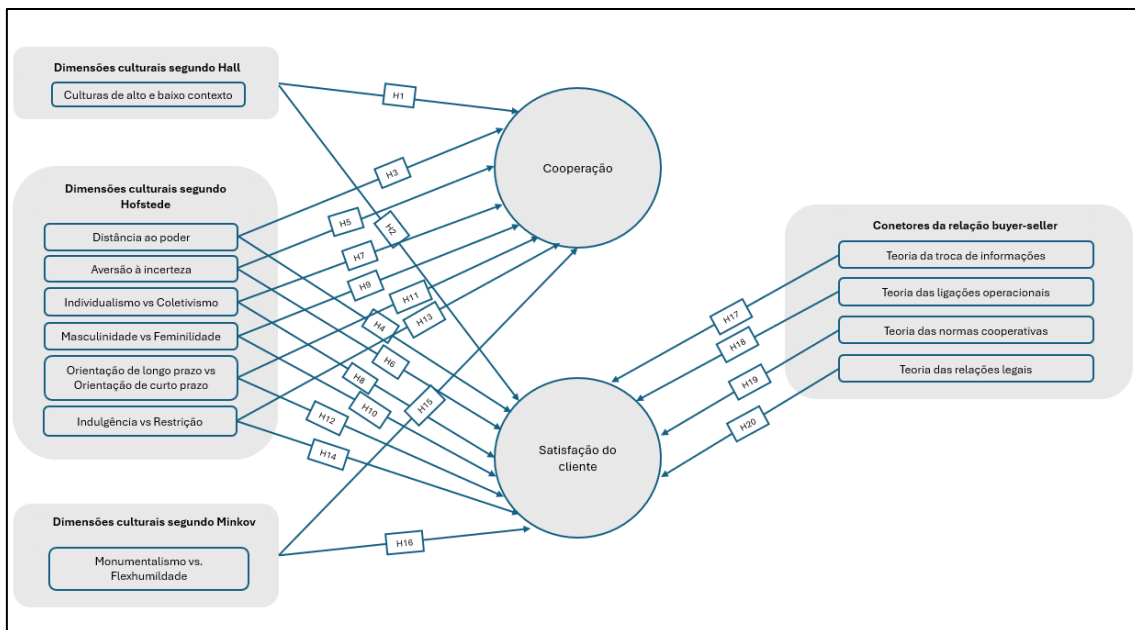


Figura 8 - Esquema Conceptual

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

2.1 OBJETO DE ESTUDO, PROBLEMA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O objeto de estudo desta pesquisa foca-se na investigação de como a cultura das organizações e os diferentes tipos de relacionamentos *buyer-seller* influenciam a dinâmica da cooperação e da satisfação do cliente desses mesmos relacionamentos, no mercado B2B.

De forma mais específica, o estudo analisa as diferentes dimensões culturais definidas por Hall, Hofstede e Minkov, tais como os contextos de comunicação segundo Hall, as dimensões culturais de Hofstede e as medidas culturais propostas por Minkov. Adicionalmente, examina os diversos tipos de relações *buyer-seller*, bem como as suas características. Por fim, investiga a relação entre todos estes temas e duas variáveis — a cooperação e a satisfação do cliente nas relações B2B — procurando compreender se, e de que forma, as diferenças culturais podem influenciar essas relações.

Assim sendo, os problemas e as questões de investigação identificadas são:

Influência das dimensões culturais nos relacionamentos *buyer-seller* no mercado B2B: como as dimensões culturais propostas por Hall, Hofstede e Minkov influenciam e impactam a cooperação na relação *buyer-seller* no mercado B2B e a satisfação por parte do cliente?

Diferenças nos vários tipos de relacionamentos *buyer-seller* no mercado B2B: de que forma os diferentes tipos de relacionamentos *buyer-seller* no mercado B2B afetam a satisfação do cliente?

Com base no objeto de estudo e nos problemas de investigação, os objetivos do estudo podem ser descritos da seguinte forma:

Objetivo geral

Investigar de que forma as diferenças culturais, segundo as dimensões propostas por Hall, Hofstede e Minkov, influenciam a cooperação e a satisfação do cliente nas relações B2B, bem como de que forma os vários tipos de relacionamentos *buyer-seller* influenciam também a satisfação do cliente.

Objetivos específicos

Analisar as diferentes dimensões culturais definidas por Hall, Hofstede e Minkov: investigar os contextos de comunicação propostos por Hall, as dimensões culturais de Hofstede e avaliar as medidas culturais sugeridas por Minkov.

Caracterizar os diferentes tipos de relacionamentos *buyer-seller*: compreender como funcionam os tipos de relacionamentos *buyer-seller* e quais são as principais teorias que os definem.

Examinar a influência das dimensões culturais na cooperação e na satisfação do cliente nos relacionamentos *buyer-seller* no mercado B2B: analisar se e de que forma as diferenças culturais podem impactar a cooperação e a percepção de satisfação dos clientes no mercado B2B.

Averiguar a relação entre os tipos de relacionamentos *buyer-seller* e a satisfação do cliente: investigar se e de que maneira os tipos de relacionamentos *buyer-seller* influenciam a satisfação do cliente.

2.2 TIPOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Tendo por base a análise e processamento de uma grande quantidade de dados quantitativos para verificar hipóteses e/ou testar as teorias já referidas, para esta investigação foi utilizada uma metodologia de natureza quantitativa. A metodologia quantitativa refere-se à investigação sistemática de fenómenos através da análise estatística e matemática, bem como do processamento e análise de dados numéricos. Esta metodologia permite estabelecer uma ligação fundamental entre a observação empírica e a expressão matemática das relações quantitativas (Basias & Pollalis, 2018).

Segundo os mesmos autores, um fenómeno é definido como um facto ou situação observável que existe ou ocorre, especialmente quando a causa ou explicação desse fenómeno está em questão. Na investigação quantitativa, a observação e a análise de fenómenos desempenham um papel crucial, pois fornecem a base empírica para a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos. A abordagem quantitativa é preferida sob algumas circunstâncias, como por exemplo, quando é necessário analisar e processar uma grande quantidade de dados quantitativos para verificar hipóteses e/ou testar teorias,

quando não existe incerteza significativa sobre os conceitos em consideração ou ainda quando a investigação pode ser realizada de forma eficaz através de questionários que incluam perguntas simples e respostas curtas, que podem ser facilmente quantificadas e comparadas.

Segundo Mohajan (2020), o processo de investigação quantitativa geralmente segue cinco etapas:

(1) formulação do problema de investigação - identificação do objetivo do investigador e das questões que pretende responder com o estudo, descrevendo os fatores ou variáveis de interesse.

(2) determinação dos participantes do estudo - identificação dos participantes do estudo e utilização de estatísticas de forma a elaborar inferências sobre grupos maiores a partir de amostras pequenas.

(3) seleção dos métodos de investigação - escolha dos métodos para responder às questões de investigação, identificando variáveis, medidas e o desenho do estudo, além de formular questões específicas.

(4) seleção das ferramentas de análise estatística - define as ferramentas estatísticas para analisar os dados recolhidos, determinando como as variáveis descrevem, comparam, associam, predizem e contribuem para explicar os resultados da análise.

(5) interpretação dos resultados - interpreta os resultados com base na significância estatística determinada.

Esta estrutura metodológica robusta e sistemática assegura que a investigação quantitativa pode fornecer resultados fiáveis e válidos, contribuindo significativamente para o avanço do conhecimento científico em várias áreas (Basias & Pollalis, 2018).

2.2.1 Inquérito por questionário

Uma investigação baseada num inquérito por questionário compreende um conjunto de questões desenvolvidas para abordar um problema de investigação identificado. Estas questões são concebidas com o propósito de reunir diferentes tipos de dados relacionados com várias temáticas, numa escala tangível específica para os respondentes. Os questionários qualitativos são empregues para recolher potenciais

explicações para um determinado fenómeno através da utilização de questões abertas numa fase exploratória das investigações, enquanto os questionários quantitativos são utilizados para validar hipóteses previamente formuladas, como é o caso do nosso estudo (Aithal & Aithal, 2020).

Segundo os mesmos autores, na prática, são geralmente utilizados dois tipos de questionários, dependendo da natureza da investigação: questionários estruturados e não estruturados. Um questionário estruturado destina-se a recolher dados quantitativos e é desenhado para obter informações específicas relacionadas com um problema. Pode também ser usado para iniciar uma investigação formal, complementar dados anteriores e verificar informações já recolhidas, além de validar hipóteses. Um questionário estruturado frequentemente inclui perguntas de escolha múltipla com respostas fechadas, como se verifica no nosso estudo. Por outro lado, um questionário não estruturado é utilizado para captar informações qualitativas através de questões básicas e de ramificação, geralmente abertas. A fiabilidade e a validade das questões são qualidades cruciais de um questionário utilizado em investigação empírica. Dependendo do desenho, desenvolvimento e objetivo do questionário, são aplicados diferentes métodos estatísticos e de verificação para avaliar a fiabilidade e a validade do mesmo, respetivamente.

Escala Likert

A escala Likert foi concebida pelo sociólogo Rensis Likert, que propôs um método de medição de atitudes, solicitando às pessoas que indiquem o seu grau de concordância ou discordância em relação a determinadas declarações sobre um tema pré-definido. A escala de cinco pontos é uma das variantes mais comuns da escala Likert, frequentemente empregue em diversos estudos, devido à sua facilidade de utilização. Esta escala permite que os participantes selecionem entre cinco opções distintas, que vão desde "discordo totalmente" até "concordo totalmente" (Tanujaya *et al.*, 2022).

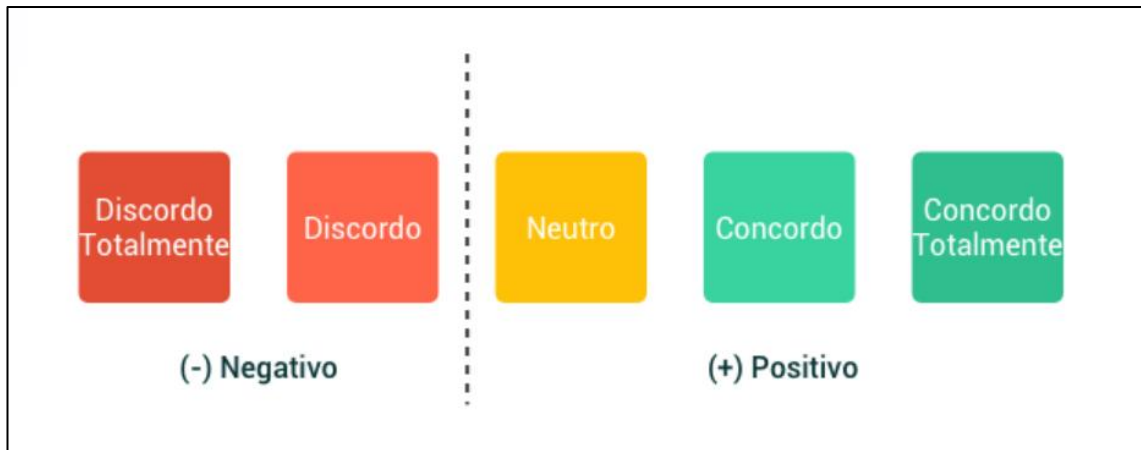


Figura 9 - Escala Likert (Tanujaya et al., 2022)

Diferencial semântico

O diferencial semântico é uma ferramenta utilizada para medir as reações das pessoas face a diferentes estímulos e tem sido amplamente divulgada e utilizada em pesquisas que exigem a mensuração dos fatores relacionados com a percepção e com o significado que as pessoas atribuem às diversas interações. A mensuração é realizada através da representação de pares opostos de adjetivos, cada um num extremo. Cada par de adjetivos possui uma escala Likert, geralmente de 5 a 7 níveis, com o objetivo de atribuição do grau afetivo ao objeto que está a observar ou a usar (Anaya & González, 2022).

No que diz respeito à recolha de dados através de um questionário, principalmente se este for feito a partir de uma ferramenta online, uma limitação inerente é que o mesmo necessita de ser relativamente curto, uma vez que um questionário extenso poderá causar desagrado aos participantes e, conseqüentemente, aumentar a taxa de desistência. Isto limita o estudo, pois alguns tópicos poderão não ser totalmente explorados. Por outro lado, não existe forma de controlar o desenvolvimento do estudo nem esclarecer eventuais dúvidas dos participantes (Theofanidis & Fountouki, 2018).

Ao utilizar questionários existe sempre a dependência da honestidade dos participantes, que, por vezes, não são totalmente transparentes. Contudo, a maioria dos estudos tenta evitar a recolha de dados pessoais invasivos, sendo os questionários de investigação geralmente anónimos. Ainda assim, poderão existir participantes que não desejem relatar as suas respostas reais e verdadeiras, o que poderá constituir outra limitação do estudo (Mohajan H. K., 2020).

Por fim, o uso da escala de Likert no questionário pode ser um fator limitativo ao abordar questões relacionadas com atitudes ou comportamentos. Muitos participantes poderão evitar escolher as opções extremas "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente", preferindo selecionar opções intermédias como "Concordo" e "Discordo"; isto poderá levar à ocultação da intensidade das verdadeiras atitudes e comportamentos dos participantes (Theofanidis & Fountouki, 2018).

Questionário empregue no estudo

O questionário é composto por 48 perguntas, iniciando-se pelas informações do cliente (perguntas 1-2), seguindo-se as perguntas relativas às dimensões culturais de Edward T. Hall (perguntas 3-7), às dimensões culturais de Geert Hofstede (perguntas 8-17), às dimensões culturais de Michael Minkov (perguntas 18-23), aos conectores da relação *buyer-seller* (perguntas 24-36), à autoavaliação da *performance* da empresa (perguntas 38-42) e à satisfação do cliente (perguntas 43-46). Importa destacar que, com exceção das questões relativas às dimensões culturais de Michael Minkov, nas quais foi utilizado o diferencial semântico, optou-se por empregar uma escala de Likert de 5 níveis em todos os restantes grupos de perguntas.

2.3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Uma hipótese é uma explicação provisória para um conjunto de factos, passível de ser testada através de investigação adicional. A metodologia quantitativa estrutura estudos que permitem testar essas mesmas hipóteses. Existem assim dois tipos de variáveis: (1) variáveis dependentes, que se supõe serem influenciadas por outras variáveis e monitorizam as respostas dos participantes, medindo os resultados, e (2) variáveis independentes que são manipuladas pelo investigador e são consideradas a causa ou influência (Mohajan H. , 2020).

Com base no tema desta dissertação, desenvolveram-se algumas hipóteses de investigação que abrangem diversas dimensões do mesmo. Cada uma das hipóteses representa um ponto de partida para uma parte da investigação:

Hipótese 1: as culturas de alto contexto estão relacionadas negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 2: as culturas de alto contexto estão relacionadas positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 3: a distância ao poder está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 4: a distância ao poder está relacionada negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 5: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 6: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 7: o individualismo está relacionado negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 8: o individualismo está relacionado negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 9: a masculinidade está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 10: a masculinidade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 11: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 12: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 13: a indulgência está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 14: a indulgência está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 15: a flexhumildade está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

Hipótese 16: a flexhumildade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 17: relacionamentos com elevados níveis de trocas de informações estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 18: relacionamentos com elevados níveis de ligações operacionais estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 19: relacionamentos cooperativos estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

Hipótese 20: relacionamentos onde se mantêm vínculos legais estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

2.4 VARIÁVEIS DE INVESTIGAÇÃO

A observação e identificação das variáveis permite que se encontre respostas para os problemas de investigação. Para estabelecer a causalidade entre variáveis, tem de se ter em consideração que: as variáveis independentes e dependentes devem estar correlacionadas, a variável independente deve ter precedência temporal, ou seja, deve ocorrer antes da variável dependente, e as variáveis extrínsecas não podem afetar a investigação (Henson et al., 2020).

Dessa forma, foram identificadas as seguintes variáveis independentes:

Variável de estudo	Especificação
Dimensões Culturais de Edward T. Hall	Culturas de baixo contexto e culturas de alto contexto
Dimensões Culturais de Geert Hofstede	Distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo vs. coletivismo, masculinidade vs. feminilidade, orientação de longo prazo vs. curto prazo e indulgência vs. restrição
Dimensões Culturais de Michael Minkov	Monumentalismo vs. flexhumildade
Conectores da relação <i>buyer-seller</i>	Teoria da troca de informações, teoria das ligações operacionais, teoria das relações legais e teoria das normas cooperativas

Tabela 4 - Variáveis de investigação

Relativamente às variáveis dependentes, foi apenas utilizado a cooperação e a satisfação do cliente.

2.5 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme já mencionado, o presente estudo explora as diversas dimensões culturais definidas por Hall, Hofstede e Minkov, bem como os vários tipos de relacionamentos *buyer-seller*, analisando de que forma estes influenciam a cooperação e a satisfação do cliente no mercado B2B.

Para a recolha de dados, e após a elaboração das perguntas, foi desenvolvido um questionário na plataforma Google Forms, uma ferramenta online para criação e partilha de formulários, que possibilita a recolha, organização e armazenamento de respostas de forma eficaz. O questionário foi distribuído através de um link, com o objetivo de atingir o público-alvo deste estudo. As respostas foram recolhidas entre 1 de junho de 2024 e 30 de setembro de 2024. A estrutura e perguntas do questionário estão designadas no Anexo 1.

A partir do questionário aplicado, foi obtida uma amostra de 68 empresas vendedoras no âmbito da relação *buyer-seller* no mercado B2B, tendo essas empresas respondido, de forma voluntária, sobre os seus clientes internacionais. Dado que o questionário foi disponibilizado através de contacto direto com o inquirido e não por meio de redes sociais, foi possível assegurar que o colaborador da empresa possuía, de facto, as características exigidas para o estudo, nomeadamente, o contacto direto com clientes internacionais no mercado B2B.

Assim sendo, as primeiras duas questões do questionário utilizado neste estudo dizem respeito à informação sobre o cliente internacional, nomeadamente o país onde está sediado e a respetiva região.

Em relação ao método utilizado para a obtenção da amostra, a amostragem por conveniência caracteriza-se pelo processo de recolha de dados junto de uma população de pesquisa facilmente acessível ao investigador. Esta abordagem fundamenta-se na utilização de uma amostra prontamente disponível e de fácil acesso para os investigadores, tornando-se aplicável a quase qualquer tipo de estudo. Contudo, este termo é geralmente empregue quando a disponibilidade dos participantes constituiu a principal preocupação dos investigadores ao selecionar a amostra, especialmente em contextos onde não era viável escolher entre múltiplas populações e locais de pesquisa (Golzar *et al.*, 2022).

Embora a seleção dos inquiridos tenha permitido uma escolha criteriosa, esta opção também trouxe limitações significativas à amostra. A possibilidade de escolher diretamente os participantes visava garantir que os perfis correspondessem aos critérios definidos; no entanto, tal abordagem limitou o número de respostas obtidas, ficando aquém do esperado para a amostra. A dificuldade em alcançar o número desejado de respostas pode ter impactado a representatividade dos dados, uma vez que a amostra final pode não refletir a diversidade e amplitude do universo inicialmente pretendido. Consequentemente, este aspeto deve ser considerado na análise dos resultados, pois a limitação quantitativa pode influenciar a validade das conclusões extraídas deste estudo.

Os resultados obtidos encontram-se descritos de forma clara e organizada. Os países mais mencionados pelos clientes internacionais (figura 10) foram Espanha e França, com aproximadamente 13,24% e 10,29% dos inquiridos, o que corresponde a 9 e 7 inquiridos, respetivamente. Os países com o menor número de inquiridos foram Bangladesh, Brasil, Coreia do Sul, Finlândia, Grécia, Índia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Noruega, República Checa, Roménia e Suíça, com apenas 1 inquirido em cada um, representando 1,47% da amostra total.

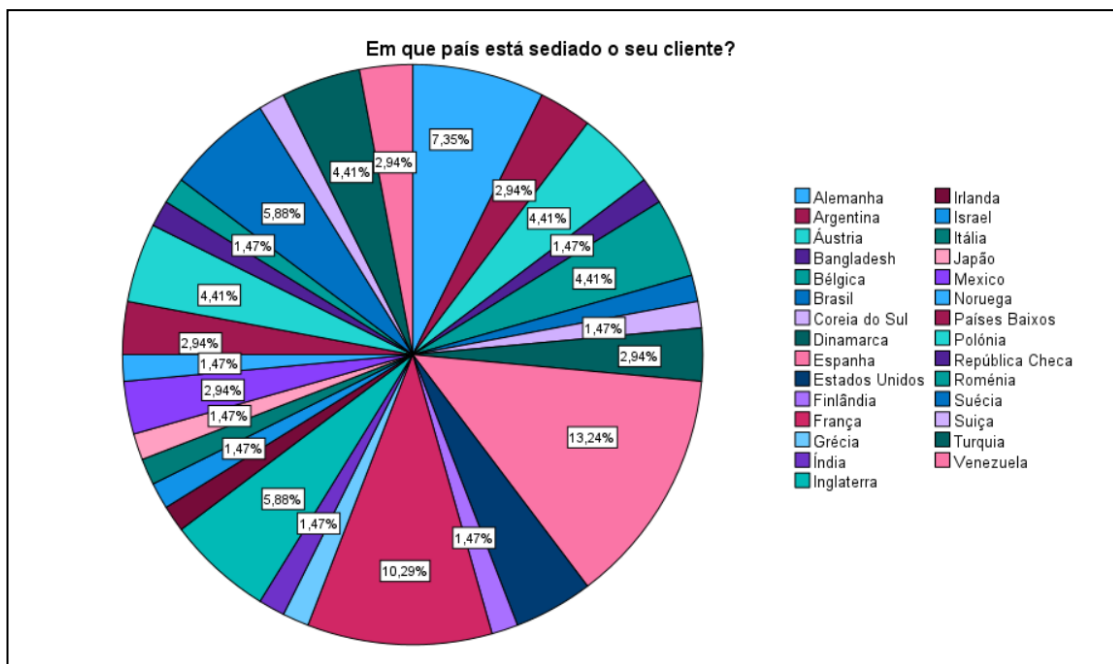


Figura 10 - Caracterização da amostra

2.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS DE ANÁLISE

Após a recolha dos dados, procedeu-se a uma análise descritiva, através do *software* IBM SPSS Statistics, uma ferramenta de análise estatística amplamente usada em estudos científicos, que permite realizar análises descritivas, inferenciais e de relação, auxiliando na identificação de padrões e tendências. A análise descritiva foi utilizada para sintetizar as principais características da amostra, facilitando uma compreensão inicial dos dados. Permitiu ainda calcular a média de respostas para cada pergunta, em termos percentuais, proporcionando uma caracterização detalhada da amostra e estabelecendo uma base de referência para as análises subsequentes.

Posteriormente, para abordar o cruzamento de variáveis foi realizada um modelo de equações estruturais (PLS-SEM) utilizando o SmartPLS. O PLS-SEM estima estruturas de modelos parciais, combinando a análise de componentes principais com regressões de mínimos quadrados ordinais (Hair *et al.*, 2019).

Segundo os mesmos autores, este modelo é adequado para pesquisas que se concentram na avaliação de um modelo teórico sob uma perspectiva preditiva, especialmente quando o modelo estrutural é complexo e envolve múltiplos construtos, indicadores e relações entre os elementos. É apropriado para investigações exploratórias que pretendem expandir teorias estabelecidas, particularmente quando se utilizam dados secundários ou arquivísticos que podem não estar totalmente sustentados por uma teoria de mensuração robusta. Esta abordagem é especialmente indicada quando o tamanho da população é reduzido, como em contextos *business-to-business*, ou quando existem preocupações com a distribuição dos dados, como a falta de normalidade, ou ainda quando é necessário obter resultados de variáveis latentes para análises subsequentes.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Como já referido, após a finalização do processo de recolha, validação e preparação das respostas ao questionário, procedeu-se à apresentação e análise dos resultados obtidos, de forma descritiva, com o objetivo de identificar as dimensões culturais predominantes em cada uma das questões, perceber se os tipos de relacionamento *buyer-seller* se manifestam ou não e se o *feedback* por parte dos clientes é positivo ou negativo. Os gráficos obtidos a partir da análise descritiva estão evidenciados no Anexo 2.

3.1.1 Dimensões culturais segundo Edward T. Hall

A comunicação não-verbal, a comunicação indireta, as metáforas e a preferência visual estão associadas ao tipo de cultura de alto contexto. Ou seja, se forem empregues, significa que estamos perante uma cultura de alto contexto. Se não forem empregues, estamos perante uma cultura de baixo contexto.

Questão	Característica	Resultados (%)	Dimensão Cultural
1	Comunicação não-verbal	44,12%	Alto contexto
		27,95%	Baixo contexto
2	Comunicação não-verbal	35,29%	Alto contexto
		42,65%	Baixo contexto
3	Comunicação indireta	72,06%	Alto contexto
		5,88%	Baixo contexto
4	Metáforas	11,76%	Alto contexto
		67,65%	Baixo contexto
5	Preferência visual	35,29%	Alto contexto
		39,71%	Baixo contexto

Tabela 5 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Edward T. Hall

Concluimos assim que as culturas da amostra do presente estudo são tipificadas como sendo de alto contexto.

3.1.2 Dimensões culturais segundo Geert Hofstede

Distância ao poder

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas relativas à distância ao poder significa que a cultura tem uma baixa distância ao poder. Por outro lado, a resposta “Concordo Totalmente” significa que a cultura tem uma alta distância ao poder.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
6	33,82%	Baixa distância ao poder
	27,94%	Alta distância ao poder
7	42,64%	Baixa distância ao poder
	20,59%	Alta distância ao poder
8	50,00%	Baixa distância ao poder
	29,41%	Alta distância ao poder

Tabela 6 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – distância ao poder

Desse modo, conclui-se que as culturas analisadas têm uma baixa distância ao poder.

Aversão à incerteza

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas alusivas à aversão à incerteza demonstra que a cultura tem uma baixa aversão à incerteza. Em contrapartida, a resposta “Concordo Totalmente” demonstra que a cultura tem uma alta aversão à incerteza.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
9	51,47%	Baixa aversão à incerteza
	17,65%	Alta aversão à incerteza
10	22,06%	Baixa aversão à incerteza
	51,47%	Alta aversão à incerteza

Tabela 7 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – aversão à incerteza

Por isso, deduz-se que as culturas analisadas têm uma alta aversão à incerteza.

Individualismo vs coletivismo

A resposta “Discordo Totalmente” à pergunta referente ao individualismo vs coletivismo aponta que a cultura é coletivista. Em compensação, a resposta “Concordo Totalmente” aponta que a cultura é individualista.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
11	67,65%	Coletivismo
	14,70%	Individualismo

Tabela 8 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – individualismo vs coletivismo

Portanto, infere-se que as culturas analisadas têm uma cultura voltada para o coletivismo.

Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas respeitantes à orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo significa que a cultura tem orientação de curto prazo. Por outro lado, a resposta “Concordo Totalmente” significa que a cultura tem orientação a longo prazo.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
12	25,00%	Orientação de curto prazo
	57,35%	Orientação de longo prazo
13	14,70%	Orientação de curto prazo
	64,71%	Orientação de longo prazo

Tabela 9 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo

Dessa forma, depreende-se que as culturas analisadas têm uma orientação de longo prazo.

Masculinidade vs feminilidade

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas correspondentes à masculinidade vs feminilidade significa que a cultura é feminina. Em contrapartida, a resposta “Concordo Totalmente” significa que a cultura é masculina.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
14	42,65%	Feminilidade
	32,35%	Masculinidade
15	45,59%	Feminilidade
	30,89%	Masculinidade

Tabela 10 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – masculinidade vs feminilidade

Desse modo, entende-se que as culturas analisadas são orientadas para a feminilidade.

Indulgência vs restrição

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas relativas à indulgência vs restrição demonstra que a cultura é restritiva. Em compensação, a resposta “Concordo Totalmente” demonstra que a cultura é indulgente.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
16	61,76%	Restrição
	16,17%	Indulgência

Tabela 11 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Geert Hofstede – indulgência vs restrição

Logo, conclui-se que as culturas analisadas são restritivas.

3.1.3 Dimensões culturais segundo Michael Minkov

As respostas “Bastante Diferenciada”, “Competitiva”, “Trabalho”, “Transparente” e “Não Colaborativo” às perguntas relativas às dimensões culturais de Minkov estão associadas ao tipo de cultura orientada para o monumentalismo. Por outro lado, os polos opostos são associados ao tipo de cultura orientada para a flexhumildade.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
17	55,88%	Monumentalismo
	14,71%	Flexhumildade
18	83,83%	Monumentalismo
	7,35%	Flexhumildade
19	88,23%	Monumentalismo
	4,41%	Flexhumildade
20	60,29%	Monumentalismo
	11,76%	Flexhumildade
21	50,00%	Monumentalismo
	19,12%	Flexhumildade
22	10,29%	Monumentalismo
	70,59%	Flexhumildade

Tabela 12 - Análise descritiva das dimensões culturais segundo Michael Minkov – monumentalismo vs flexhumildade

Concluimos assim que as culturas da amostra do presente estudo estão orientadas para o monumentalismo.

3.1.4 Conectores da relação *buyer-seller*

Teoria das ligações operacionais

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas relativas à teoria das ligações operacionais significa que os *buyers* não têm tendência para possuir ligações operacionais com os seus *sellers*. Por outro lado, a resposta “Concordo Totalmente” significa os *buyers* têm tendência para possuir ligações operacionais com os seus *sellers*.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
23	14,70%	Possui ligações operacionais
	60,29%	Não possui ligações operacionais
24	63,23%	Possui ligações operacionais
	10,29%	Não possui ligações operacionais
25	64,70%	Possui ligações operacionais
	20,59%	Não possui ligações operacionais

Tabela 13 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das ligações operacionais

Desse modo, conclui-se que nas culturas analisadas, os *buyers* têm tendência para possuírem ligações operacionais com os seus *sellers*.

Teoria da troca de informações

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas alusivas à teoria da troca de informações demonstra que os *buyers* não têm tendência a trocar informações com os seus *sellers*. Em contrapartida, a resposta “Concordo Totalmente” demonstra que os *buyers* têm tendência para trocarem informações com os seus *sellers*.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
26	42,65%	Tendência para troca de informações
	27,92%	Não tem tendência para troca de informações
27	25,00%	Tendência para troca de informações
	47,06%	Não tem tendência para troca de informações
28	25,00%	Tendência para troca de informações
	48,53%	Não tem tendência para troca de informações

Tabela 14 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria da troca de informações

Por isso, deduz-se que nas culturas analisadas, os *buyers* não têm tendência para trocarem informações com os seus *sellers*.

Teoria das relações legais

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas referentes à teoria das relações legais aponta que os *buyers* não têm tendência a terem relações legais com os seus *sellers*. Em compensação, a resposta “Concordo Totalmente” aponta que os *buyers* têm tendência para terem relações legais com os seus *sellers*.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
29	58,82%	Tendência para haver relações legais
	20,58%	Tendência para não haver relações legais
30	61,76%	Tendência para haver relações legais
	23,52%	Tendência para não haver relações legais

Tabela 15 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das relações legais

Portanto, infere-se que nas culturas analisadas, os *buyers* têm tendência para terem relações legais com os seus *sellers*.

Teoria das normas cooperativas

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas respeitantes à teoria das normas cooperativas significa que os *buyers* não têm tendência a terem normas cooperativas com os seus *sellers*. Por outro lado, a resposta “Concordo Totalmente” significa que os *buyers* têm tendência para terem normas cooperativas com os seus *sellers*.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
31	33,82%	Tendência para haver normas cooperativas
	26,47%	Tendência para não haver normas cooperativas
32	33,82%	Tendência para haver normas cooperativas
	42,65%	Tendência para não haver normas cooperativas
33	36,76%	Tendência para haver normas cooperativas
	23,53%	Tendência para não haver normas cooperativas
34	67,65%	Tendência para haver normas cooperativas
	8,82%	Tendência para não haver normas cooperativas
35	63,23%	Tendência para haver normas cooperativas
	7,35%	Tendência para não haver normas cooperativas

Tabela 16 - Análise descritiva das teorias dos relacionamentos buyer-seller – teoria das normas cooperativas

Dessa forma, depreende-se que nas culturas analisadas, os *buyers* têm tendência para terem normas cooperativas com os seus *sellers*.

3.1.5 Autoavaliação da performance da empresa

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas relativas à autoavaliação da *performance* da empresa significa que os *sellers* têm a percepção que a sua empresa tem uma má *performance*. Por outro lado, a resposta “Concordo Totalmente” significa os *sellers* têm a percepção que a *performance* da sua empresa é boa.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
36	91,17%	Boa performance
	7,36%	Má performance
37	94,12%	Boa performance
	2,94%	Má performance
38	88,24%	Boa performance
	5,88%	Má performance
39	75,00%	Boa performance
	4,41%	Má performance
40	86,76%	Boa performance
	2,94%	Má performance
41	79,41%	Boa performance
	7,35%	Má performance

Tabela 17 - Autoavaliação da performance da empresa

Por isso, deduz-se que nas culturas analisadas, os *sellers* têm tendência para assumirem que as suas empresas têm uma boa *performance*. Isso demonstra-se de uma forma significativa em todas as perguntas.

3.1.6 Satisfação do cliente

A resposta “Discordo Totalmente” às perguntas alusivas à satisfação do cliente demonstra que segundo os *sellers*, os *buyers* têm tendência a transmitir um *feedback* negativo relativamente aos produtos/serviços dos *sellers*. Em contrapartida, a resposta “Concordo Totalmente” demonstra que os *buyers* têm tendência a transmitir um *feedback* positivo relativamente aos produtos/serviços dos *sellers*.

Questão	Resultados (%)	Dimensão Cultural
42	76,47%	Feedback positivo
	14,70%	Feedback negativo
43	88,23%	Feedback positivo
	7,35%	Feedback negativo
44	76,46%	Feedback positivo
	13,42%	Feedback negativo
45	47,06%	Feedback positivo
	32,35%	Feedback negativo

Tabela 18 - Satisfação do cliente

Desse modo, conclui-se que nas culturas analisadas, os *buyers* têm tendência para transmitirem um *feedback* positivo no que toca ao produto/serviço dos *sellers*, e isso é percebido em todas as questões.

Em resumo, as culturas da amostra têm uma maior tendência para:

Construto	Tipificação
	Edward T. Hall
Culturas de alto e baixo contexto	Culturas de alto contexto
	Geert Hofstede
Distância ao poder	Culturas com uma baixa distância ao poder
Aversão à incerteza	Culturas com uma alta aversão à incerteza
Individualismo vs Coletivismo	Culturas para o coletivismo
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Culturas com uma orientação de longo prazo
Masculinidade vs Feminilidade	Culturas orientadas para a feminilidade
Indulgência vs Restrição	Culturas orientadas para a restrição
	Michael Minkov
Monumentalismo vs Flexhumildade	Culturas orientadas para o Monumentalismo
	Conetores da relação <i>buyer-seller</i>
Teoria das ligações operacionais	Culturas com tendência para terem ligações operacionais com os seus fornecedores
Teoria da troca de informações	Culturas com tendência para não trocarem um número elevado de informações com os seus fornecedores

Teoria das relações legais	Culturas com tendência para terem relações legais com os seus fornecedores
Teoria das normas cooperativas	Culturas com tendência a terem normas cooperativas com os seus fornecedores
Autoavaliação da performance da empresa	
Autoavaliação da performance da empresa	As empresas fornecedoras assumem que as suas empresas têm uma boa performance
Satisfação do cliente	
Satisfação do cliente	As empresas compradoras têm tendência para transmitirem um <i>feedback</i> positivo acerca das empresas fornecedoras

Tabela 19 - Tipificação das culturas da amostra

3.2 ESTIMAÇÃO DO MODELO PLS-SEM

Para estimar o modelo foi utilizado o algoritmo PLS-SEM e, para avaliar a qualidade do ajuste, foi realizado o cálculo de *Bootstrapping*. A análise do PLS-SEM *algorithm* foi realizada através de: esquema de ponderação - *Path*; tipo de resultados: padronizado; peso inicial: padrão. No separador *Data*: vetor de ponderação – nenhum. A análise realizada através do *Bootstrapping* foi também efetuada.

No que toca às variáveis, as variáveis independentes do modelo são: culturas de alto e baixo contexto, distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo vs coletivismo, orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo, masculinidade vs feminilidade, indulgência vs restrição, monumentalismo vs flexhumildade, teoria das ligações operacionais, teoria da troca de informações, teoria das relações legais, teoria das normas cooperativas. Por outro lado, as variáveis dependentes do modelo são cooperação e satisfação do cliente.

3.2.1 Confiabilidade da consistência interna

A confiabilidade é definida como a consistência de um método na medição de algo. Considera-se que uma medição é fiável se o mesmo resultado puder ser alcançado de forma consistente ao aplicar a mesma metodologia em condições semelhantes (Ahmed & Ishtiaq, 2021).

A confiabilidade da consistência interna refere-se ao grau de associação entre os indicadores que medem o mesmo construto. Uma das principais medidas utilizadas no PLS-SEM é a confiabilidade composta, Rho_c . Valores mais elevados indicam níveis

superiores de confiabilidade, sendo recomendável que esta medida se situe acima de 0,70 para garantir uma boa confiabilidade (Hair, et al., 2021).

A técnica mais utilizada para avaliar a confiabilidade da consistência interna é o alfa de Cronbach, um coeficiente que mede a relação entre as respostas num questionário através da análise do perfil das respostas fornecidas pelos inquiridos, cujos valores variam de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade entre os indicadores. O limite inferior geralmente aceite é de 0,70, embora possa ser reduzido para 0,60 em pesquisas exploratórias. A classificação da confiabilidade do alfa de Cronbach ocorre da seguinte forma: Muito baixa ($\alpha \leq 0,30$); Baixa ($0,30 < \alpha \leq 0,60$); Moderada ($0,60 < \alpha \leq 0,75$); Alta ($0,75 < \alpha \leq 0,90$) e Muito alta ($\alpha > 0,90$) (Gottems et al., 2018).

Embora o alfa de Cronbach seja relativamente conservador, a confiabilidade composta Rho_C pode ser excessivamente liberal, sendo a confiabilidade real do construto geralmente considerada entre estes dois valores extremos. Como alternativa, pesquisas subsequentes propuseram o coeficiente de confiabilidade exata (ou consistente) Rho_A. Este coeficiente também deve situar-se acima de 0,70 para que o estudo seja considerado fiável (Hair, et al., 2021).

Finalmente, e de acordo com os mesmos autores, o passo final consiste em avaliar a validade convergente de cada construto. A validade convergente representa o grau em que o construto converge para explicar a variância dos seus indicadores. A métrica utilizada para avaliar a validade convergente de um construto é a variância média extraída (AVE) de todos os indicadores em cada construto. O valor mínimo aceitável para a AVE é 0,50 – uma AVE de 0,50 ou superior indica que o construto explica 50% ou mais da variância dos indicadores que o compõem.

Os valores do alfa de Cronbach, Rho_A, Rho_C e AVE estão expressos na tabela 6.

Construto	Alfa de Cronbach	Rho_A	Rho_C	AVE
Culturas de alto e baixo contexto	0,512	0,574	0,719	0,357
Distância ao poder	0,711	0,885	0,823	0,616
Aversão á incerteza	0,498	0,572	0,791	0,657
Orientação de longo prazo vs Orientação e curto prazo	0,685	0,687	0,864	0,760
Masculinidade vs Feminilidade	0,768	0,785	0,895	0,810
Monumentalismo vs Flexhumildade	0,732	0,934	0,763	0,397
Teoria da troca de informações	0,731	0,743	0,847	0,649
Teoria das ligações operacionais	0,727	0,769	0,844	0,644
Teoria das normas cooperativas	0,816	0,879	0,870	0,576
Teoria das relações legais	0,882	0,957	0,943	0,892
Cooperação	0,816	0,849	0,871	0,579
Satisfação do cliente	0,786	0,851	0,868	0,632

Tabela 20 - Confiabilidade da consistência interna

Os construtos "Culturas de alto e baixo contexto", "Aversão à incerteza" e "Monumentalismo vs. Flexhumildade" têm valores de confiabilidade baixos - Alfa de Cronbach, Rho_A ou AVE abaixo dos valores de referência. Todos os outros construtos apresentam valores satisfatórios, indicando boa confiabilidade da consistência interna.

Os construtos "Individualismo vs Coletivismo" e "Indulgência vs Restrição" têm apenas uma variável. No modelo PLS-SEM, um construto que é representado por uma única variável é, por definição, unidimensional. Nesse caso, a confiabilidade pode ser inferida diretamente pela variância explicada pela variável única em relação à variância total, sem a necessidade de usar o alpha de Cronbach (Hair, et al., 2021).

3.2.2 Resultados

A qualidade de determinação do modelo pode ser medida através dos valores do T-Value, F², P-Value e para o R².

Relativamente ao valor de P-Value, em muitos estudos, o nível de significância é frequentemente estabelecido em 0,05. Isto significa que, caso o P-Value seja inferior a 0,05, a hipótese é considerada estatisticamente significativa; caso seja superior a 0,05, não é considerada estatisticamente significativa. No entanto, uma vez que a probabilidade de significância constitui um parâmetro definido pelo investigador com base nas especificidades de cada estudo, este valor não necessita, obrigatoriamente, de ser fixado em 0,05. No contexto de um teste de hipóteses estatísticas, a conclusão está intrinsecamente dependente da determinação do nível de significância, sendo, por

consequente, essencial que o investigador proceda à definição deste parâmetro de forma criteriosa (Kwak, 2023).

Neste estudo, foi escolhido um valor de referência de 0,10 porque não existe nenhum valor abaixo de 0,05. No entanto, considera-se importante detetar potenciais efeitos que, embora não atinjam o limiar tradicional de significância estatística, possam ainda assim indicar tendências relevantes, atendendo às particularidades do estudo em questão e à necessidade de minimizar o risco de cometer um erro do Tipo II. O erro Tipo II pode ocorrer quando não se encontra significância para provar um efeito que realmente existe na população. Ou seja, não se rejeita a hipótese nula quando na realidade ela é falsa (Hirakata et al., 2019).

Deste modo, os valores de referência para todos os critérios estão expressos na tabela 7.

Critério	Valor de referência
T-Value	Acima de 1,645
F ²	Acima de 0,35 – Grande efeito Entre 0,15 e 0,34 – Médio efeito Entre 0,02 e 0,14 – Pequeno efeito
P-Value	Abaixo de 0,10
R ²	Acima de 0,67 – Alto nível de explicação Entre 0,33 e 0,67 – Médio nível de explicação Entre 0,19 e 0,32 – Baixo nível de explicação

Tabela 21 - Valores de referência

Com base nos dados do nosso modelo, os efeitos totais, os valores de T-Value, F² e P-Value estão expressos na tabela 8.

Construto	Total effects	T-Value	F ²	P-Value
Culturas de alto e baixo contexto -> Cooperação	0,269	1,885	0,100	0,059
Culturas de alto e baixo contexto -> Satisfação do cliente	0,534	2,488	0,529	0,013
Distância ao poder -> Cooperação	-0,283	1,849	0,075	0,064
Distância ao poder -> Satisfação do cliente	0,016	0,092	0,000	0,927
Aversão á incerteza -> Cooperação	-0,070	0,455	0,006	0,649
Aversão á incerteza -> Satisfação do cliente	-0,095	0,601	0,016	0,548
Individualismo vs Coletivismo -> Cooperação	-0,071	0,557	0,005	0,577
Individualismo vs Coletivismo -> Satisfação do cliente	-0,019	0,136	0,001	0,892
Orientação de longo prazo vs Orientação e curto prazo -> Cooperação	0,112	0,891	0,015	0,373
Orientação de longo prazo vs Orientação e curto prazo -> Satisfação do cliente	-0,124	0,832	0,021	0,406
Masculinidade vs Feminilidade -> Cooperação	-0,075	0,504	0,006	0,614
Masculinidade vs Feminilidade -> Satisfação do cliente	0,186	1,330	0,054	0,184
Indulgência vs Restrição -> Cooperação	-0,099	0,736	0,010	0,462
Indulgência vs Restrição -> Satisfação do cliente	-0,307	2,195	0,132	0,028
Monumentalismo vs Flexhumildade -> Cooperação	-0,325	1,365	0,100	0,172
Monumentalismo vs Flexhumildade -> Satisfação do cliente	-0,274	1,301	0,089	0,193
Teoria da troca de informações -> Satisfação do cliente	0,073	0,572	0,007	0,568
Teoria das ligações operacionais -> Satisfação do cliente	0,135	0,975	0,032	0,330
Teoria das normas cooperativas -> Satisfação do cliente	0,244	1,373	0,054	0,170
Teoria das relações legais -> Satisfação do cliente	-0,097	0,665	0,013	0,506

Tabela 22 - Efeitos totais, valores de T-Value, F² e P-Value

Através da análise do T-value e do P-value, conseguimos perceber que os indicadores mostram que as relações entre “Culturas de alto e baixo contexto - Cooperação”, “Culturas de alto e baixo contexto - Satisfação do cliente”, “Distância ao poder - Cooperação” e “Indulgência vs Restrição - Satisfação do cliente” são significativas. Todas as outras relações não são significativas, uma vez que não cumprem os valores de referência.

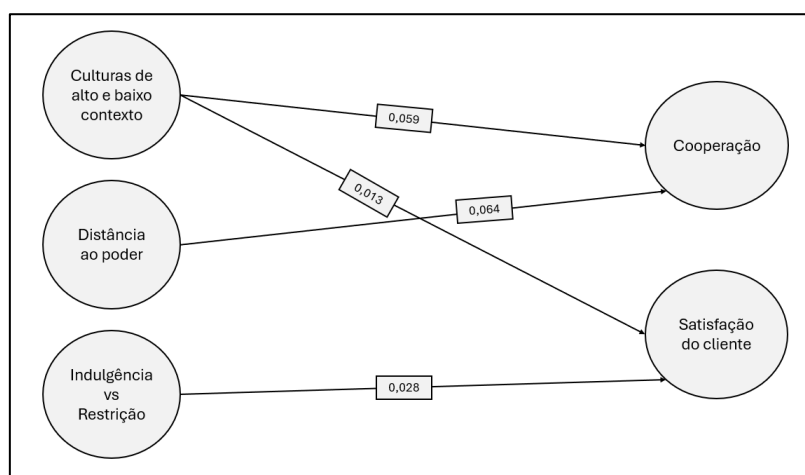


Figura 11 - P-values das relações significativas

O maior *Total effects* é entre “Culturas de alto e baixo contexto - Satisfação do cliente”, com um valor de 0,534. Por outro lado, o menor *Total effects* é entre “Monumentalismo vs Flexhumildade - Cooperação”, com um valor de -0,325.

O F^2 permite medir o efeito que o construto independente tem sobre o construto dependente. Desse modo, e segundos os valores de referência, podemos perceber que a relação entre as “Culturas de alto e baixo contexto” e a “Satisfação do cliente” é significativa. Todas as outras não demonstram relevância estatística, o que sugere que podem ser fatores não tão impactantes.

O coeficiente de determinação R^2 deve ser definido para verificar a validade dos dados obtidos. O valor de R^2 tanto para a regressão “Cooperação” como “Satisfação do cliente” está entre 0,33 e 0,67, o que indica uma capacidade moderada de expressar os dados.

Construtos	R^2	R^2 ajustado
Cooperação	0,436	0,359
Satisfação do cliente	0,627	0,546

Tabela 23 - R^2 e R^2 ajustado

A análise dos *Path Coefficients* constitui um método eficaz para identificar as causas diretas e indiretas de associação entre variáveis. Este processo mede a influência direta de uma variável sobre outra e possibilita a separação dos coeficientes de relação em efeitos diretos e indiretos. A decomposição da relação total nesses componentes fornece uma visão detalhada sobre a contribuição das diferentes características, servindo como base para uma seleção informada, com o objetivo de melhorar o desempenho (Balcha, et al., 2024).

Os *Path coefficients* do modelo estimado estão expressos na tabela 10.

Construto	Path coefficients
Culturas de alto e baixo contexto -> Cooperação	0,269
Culturas de alto e baixo contexto -> Satisfação do cliente	0,534
Distância ao poder -> Cooperação	-0,283
Distância ao poder -> Satisfação do cliente	0,016
Aversão á incerteza -> Cooperação	-0,070
Aversão á incerteza -> Satisfação do cliente	-0,095
Individualismo vs Coletivismo -> Cooperação	-0,071
Individualismo vs Coletivismo -> Satisfação do cliente	-0,019
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo -> Cooperação	0,112
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo -> Satisfação do cliente	-0,124
Masculinidade vs Feminilidade -> Cooperação	-0,075
Masculinidade vs Feminilidade -> Satisfação do cliente	0,186
Indulgência vs Restrição -> Cooperação	-0,099
Indulgência vs Restrição -> Satisfação do cliente	-0,307
Monumentalismo vs Flexhumildade -> Cooperação	-0,325
Monumentalismo vs Flexhumildade -> Satisfação do cliente	-0,274
Teoria da troca de informações -> Satisfação do cliente	0,073
Teoria das ligações operacionais -> Satisfação do cliente	0,135
Teoria das normas cooperativas -> Satisfação do cliente	0,244
Teoria das relações legais -> Satisfação do cliente	-0,097

Tabela 24 - Path coefficients

3.2.3 Análise dos resultados e comparação com a revisão da literatura

Segundo os valores dos *Path Coefficients* dados, passaremos então a analisar as hipóteses apresentadas na revisão da literatura com os resultados apresentados:

Hipótese 1: as culturas de alto contexto estão relacionadas negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente positivo significa que quanto mais uma cultura tende a ser de alto contexto, maior é a probabilidade de aumentar a cooperação. Assim sendo, o coeficiente de 0,269 sugere as culturas de alto contexto estão positivamente relacionadas com a cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B, o que contradiz a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 2: as culturas de alto contexto estão relacionadas positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente positivo indica que quanto mais uma cultura tende a ser de alto contexto, maior é a probabilidade da satisfação do cliente aumentar. O coeficiente de 0,534 indica que culturas de alto contexto estão positivamente relacionadas com a satisfação do cliente

em relações B2B no setor de serviços. Este resultado está em concordância com a revisão da literatura anteriormente apresentada

Hipótese 3: a distância ao poder está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente negativo indica que à medida que a distância ao poder aumenta, a probabilidade de cooperação entre empresas diminui. Assim, o coeficiente de -0,283 sugere que a distância ao poder está negativamente relacionada com a cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B, o que está em consonância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 4: a distância ao poder está relacionada negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de 0,016 sugere então que a distância ao poder está positivamente relacionada com a satisfação do cliente em relações B2B no contexto de serviços, o que não está em consonância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 5: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de -0,070 sugere que a aversão à incerteza está negativamente relacionada com a cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B, o que contraria a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 6: a aversão à incerteza está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de -0,095 sugere que a aversão à incerteza está negativamente relacionada com a satisfação do cliente em relações B2B no contexto de serviços, contrariando a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 7: o individualismo está relacionado negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de -0,071 sugere então que a relação entre individualismo e cooperação é negativa, ou seja, o individualismo pode ter um impacto negativo na cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B. Este resultado está em acordo com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 8: o individualismo está relacionado negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de -0,019 sugere que, em culturas individualistas, a qualidade do serviço tem uma relação negativa com a satisfação do cliente. Assim, clientes em contextos individualistas podem valorizar menos a qualidade do serviço ao avaliar sua satisfação, o que está em linha com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 9: a masculinidade está relacionada negativamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de -0,075 indica que a masculinidade está negativamente relacionada com a cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B. Este resultado sugere que a masculinidade apresenta uma relação negativa com a cooperação, que vai de encontro com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 10: a masculinidade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de 0,186 sugere que, em culturas mais masculinas, a qualidade do serviço está positivamente relacionada com a satisfação do cliente. Isso indica que, nessas culturas, a ênfase em competitividade e resultados pode contribuir para uma maior satisfação do cliente, o que está em consonância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 11: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de 0,112 sugere que uma orientação de longo prazo está positivamente relacionada com a cooperação entre empresas no contexto de serviços B2B. Isso significa que culturas que valorizam a visão de futuro e a persistência tendem a apresentar maior cooperação, o que está em concordância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 12: a orientação de longo prazo está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de -0,124 indica que, apesar de uma orientação de longo prazo, a qualidade do serviço está negativamente relacionada com a satisfação do cliente. Isso

sugere que, em culturas de longo prazo, a satisfação do cliente pode depender menos da qualidade do serviço, o que contradiz a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 13: a indulgência está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de -0,099 sugere que a indulgência não está positivamente relacionada com a cooperação entre empresas, mas sim que culturas mais indulgentes podem ter uma relação negativa com a cooperação no contexto de serviços B2B, o que contraria a revisão da literatura anteriormente apresentada.

Hipótese 14: a indulgência está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente negativo indica que à medida que a indulgência aumenta, a probabilidade do *feedback* positivo por parte do cliente também aumenta. O coeficiente de -0,307 indica que, em culturas indulgentes, a qualidade do serviço está negativamente relacionada com a satisfação do cliente. Assim, isso sugere que a satisfação do cliente pode não ser fortemente influenciada pela qualidade do serviço nessas culturas, o que contraria a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 15: a flexhumildade está relacionada positivamente com a cooperação entre empresas em serviços B2B.

O coeficiente de -0,325 sugere que a Flexhumildade não está positivamente relacionada com a cooperação entre empresas, indicando que, na verdade, uma cultura que tenda para a flexhumildade pode estar negativamente associada à cooperação em serviços B2B, o que contradiz a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 16: a flexhumildade está relacionada positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de -0,274 sugere que existe uma relação negativa entre a flexhumildade e a qualidade do serviço, o que indica que, à medida que a flexhumildade aumenta, diminui a satisfação do cliente em serviços B2B. Este resultado não está em conformidade com a revisão da literatura previamente apresentada..

Hipótese 17: relacionamentos com elevados níveis de trocas de informações estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de 0,073 sugere que os altos níveis de troca de informações exercem um impacto positivo na relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Isso indica que as trocas de informações podem influenciar positivamente a satisfação do cliente em função da qualidade do serviço prestado. Este resultado contrasta com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 18: relacionamentos com elevados níveis de ligações operacionais estão relacionados negativamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de 0,135 sugere que níveis elevados de ligações operacionais influencia positivamente a relação entre qualidade do serviço e satisfação do cliente. Desse modo, este resultado não vai de encontro com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 19: relacionamentos cooperativos estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de 0,244 sugere que relacionamentos cooperativos têm uma relação positiva com a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Isto indica que ambientes cooperativos podem contribuir significativamente para a satisfação do cliente, o que está em concordância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Hipótese 20: relacionamentos onde se mantêm vínculos legais estão relacionados positivamente com a satisfação do cliente em serviços B2B.

O coeficiente de -0,097 indica que os vínculos legais têm uma relação negativa com a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Assim, esse resultado sugere que vínculos legais podem dificultar a satisfação do cliente, o que está em discordância com a revisão da literatura previamente apresentada.

Como podemos observar, algumas hipóteses revelaram-se inconsistentes com a literatura. A primeira diz respeito à associação positiva entre culturas de alto contexto e a cooperação entre empresas. Verificou-se, ainda, que a distância ao poder está positivamente relacionada com a satisfação do cliente e que uma baixa aversão à incerteza está positivamente associada tanto à cooperação, como à satisfação do cliente. A orientação de longo prazo demonstrou uma relação negativa com a satisfação do cliente, enquanto a indulgência e a flexibilidade se mostraram negativamente relacionadas com a cooperação e a satisfação. Adicionalmente, constatou-se que a elevada troca de informações e os níveis altos de ligações operacionais estão positivamente associados à

satisfação do cliente, ao passo que os vínculos legais apresentam uma relação negativa com a mesma.

Por outro, é de salientar que existem algumas relações que são significativamente mais relevantes em comparação com as demais: "Culturas de alto e baixo contexto - Cooperação", "Culturas de alto e baixo contexto - Satisfação do Cliente", "Distância ao Poder - Cooperação" e "Indulgência vs Restrição - Satisfação do Cliente".

De acordo com a revisão da literatura, as culturas de alto contexto deveriam estar negativamente associadas à cooperação entre empresas em serviços B2B. No entanto, os dados obtidos no presente estudo indicam o oposto. Esta discrepância pode ser atribuída, possivelmente, a diferenças contextuais: a amostra em análise pode refletir características específicas que não são generalizáveis a outras situações. Outra explicação poderá estar relacionada com a evolução das práticas de negócio, uma vez que o ambiente empresarial está em constante transformação e práticas que eram válidas no passado podem não se aplicar da mesma forma na atualidade. É também possível que, em ambientes de baixo contexto, a ênfase na comunicação direta e clara leve a uma abordagem mais transacional nas interações empresariais, centrando-se em resultados imediatos em detrimento do estabelecimento de relações a longo prazo. Essa abordagem pode resultar numa redução da cooperação, já que as empresas podem estar menos inclinadas a colaborar se não perceberem benefícios imediatos.

Por outro lado, a relação positiva entre culturas de alto contexto e satisfação do cliente, assim como a relação negativa entre a distância ao poder e a cooperação, foram também confirmadas neste estudo.

Por último, conforme a revisão da literatura, a indulgência deveria estar positivamente relacionada com a satisfação do cliente, o que não se alinha com os resultados obtidos neste estudo. A discrepância pode ser atribuída, como mencionado anteriormente, à amostra ou à evolução das práticas de negócio. Também pode ser justificada pela mudança nas expectativas dos clientes. Em culturas mais indulgentes, pode existir uma expectativa crescente de que os serviços não só satisfaçam as necessidades funcionais, mas também proporcionem uma experiência emocional positiva. De acordo com a análise descritiva, as culturas presentes na amostra tendem a ser mais orientadas para a restrição, o que poderá justificar a diferença entre os resultados.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

A pesquisa exploratória constitui uma metodologia que permite ao investigador encontrar soluções para problemas relacionados a temas que ainda são pouco conhecidos ou investigados. Esta abordagem pode integrar outros métodos, como a pesquisa bibliográfica, estudos de caso e entrevistas, possibilitando que dados qualitativos ou quantitativos sejam recolhidos e que contribuam para uma compreensão mais aprofundada do assunto em questão (Martelli *et al.*, 2020). Assim sendo, percebemos que o presente trabalho de estudo é uma pesquisa exploratória.

Após análise de resultados, compreende-se que o presente estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada sobre a forma como as empresas devem operar em contextos multiculturais no mercado B2B, assumindo-se como uma orientação prática para o seu desempenho nestes ambientes. Ao analisar o impacto das dimensões culturais e dos conectores relacionais nas dinâmicas de cooperação e na satisfação do cliente, o estudo oferece *insights* essenciais para que as empresas possam adaptar as suas abordagens de relacionamento, ajustando-as eficazmente às especificidades culturais de cada mercado.

Desta forma, as empresas conseguem otimizar as suas relações *buyer-seller*, uma vez que as diferentes dimensões culturais influenciam de maneira distinta as expectativas dos clientes em diferentes culturas. Esta informação revela-se especialmente valiosa para empresas que pretendam ajustar a sua comunicação, métodos de negociação e construção de confiança a clientes de culturas diversas.

Adicionalmente, as empresas podem aumentar a satisfação e retenção de clientes ao compreender como os conectores comportamentais e as particularidades culturais impactam a perceção de satisfação. Com base nesses dados, as empresas poderão ajustar o nível de formalidade, proximidade e flexibilidade nas interações, sendo estas adaptações fundamentais para maximizar a satisfação em contextos culturais variados.

Finalmente, este estudo pode ainda apoiar empresas em fase de expansão internacional no desenvolvimento de estratégias de internacionalização, ajudando a evitar abordagens que possam ser culturalmente insensíveis ou inadequadas.

Assim, esta investigação destina-se tanto a profissionais das áreas de gestão e marketing que procuram uma base para a tomada de decisões em ambientes culturais

variados, como a acadêmicos e investigadores interessados na interseção entre cultura e comportamento organizacional no contexto B2B.

4.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como em todos os estudos, este também enfrentou algumas limitações. Uma das limitações prende-se com a generalização dos resultados. Embora se obtenham *insights* valiosos sobre as relações *buyer-seller* no mercado B2B e o impacto das dimensões culturais, os resultados podem não ser totalmente generalizáveis a todos os contextos ou setores B2B, devido às especificidades culturais e de mercado abordadas. Outras indústrias ou regiões podem apresentar variações culturais que não foram contempladas na presente análise.

Adicionalmente, a natureza dinâmica das culturas constitui uma outra limitação. As culturas não são estáticas, evoluindo ao longo do tempo em função de mudanças sociais, políticas e económicas. Como o estudo se baseia em modelos teóricos já estabelecidos, pode não refletir adequadamente as mudanças culturais mais recentes ou emergentes que influenciam as relações *buyer-seller*, levantando a questão de se os pressupostos da literatura ainda se aplicam na atualidade.

A revisão da literatura em diversos temas apresenta lacunas significativas, com a informação disponível frequentemente desatualizada. Um exemplo claro é a literatura existente sobre os relacionamentos *buyer-seller*, que se revela não apenas escassa, mas também bastante antiquada. Esta falta de pesquisa atualizada sobre os conectores desses relacionamentos torna-se uma limitação importante, dificultando a compreensão das dinâmicas contemporâneas e das estratégias que sustentam essas interações comerciais no ambiente atual.

Por fim, a dependência de dados quantitativos obtidos através do questionário revelou-se também como uma limitação, uma vez que a amostra obtida não era tão abrangente quanto o pretendido. Além disso, as questões presentes nos questionários estão sujeitas a interpretações pessoais, o que limita a objetividade e a comparabilidade dos resultados.

4.3 SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para superar a limitação da generalização dos resultados, futuros estudos poderiam incluir amostras mais amplas e diversificadas, abrangendo diferentes setores e regiões. Isso permitiria uma comparação mais robusta entre indústrias e culturas, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas *buyer-seller* no mercado B2B.

Dada a natureza dinâmica das culturas, seria valioso conduzir estudos longitudinais que acompanhem a evolução das relações *buyer-seller* ao longo do tempo. Isso ajudaria a captar mudanças culturais emergentes e as suas implicações para as interações comerciais, garantindo que os modelos teóricos utilizados sejam constantemente atualizados.

É fundamental realizar uma revisão mais extensa e atualizada da literatura sobre relacionamentos *buyer-seller* e dos seus conectores. Investigadores poderiam explorar novas pesquisas e teorias que abordem as dinâmicas contemporâneas, utilizando métodos que reflitam as realidades atuais do mercado B2B.

Para complementar os dados quantitativos obtidos através dos questionários, futuros estudos poderiam integrar métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade ou grupos focais. Isso permitiria uma exploração mais rica e contextualizada das experiências e percepções dos participantes, aumentando a objetividade e a profundidade dos resultados.

O presente trabalho de estudo visou investigar a influência das dimensões culturais das organizações, com base nas teorias de Hall, Hofstede e Minkov, bem como a influência dos diferentes tipos de relacionamentos *buyer-seller* no mercado B2B na cooperação entre empresas e como afetam a satisfação do cliente.

Com base nos dados recolhidos através do inquérito por questionário e na análise quantitativa, foi possível testar diversas hipóteses relacionadas à influência de dimensões culturais, como distância ao poder, aversão à incerteza, individualismo vs coletivismo, entre outras, e ainda os tipos dos relacionamentos *buyer-seller* sobre a cooperação entre empresas e a satisfação do cliente em serviços B2B.

Na tabela 11, analisam-se os tipos de cultura que estão positivamente relacionados com a cooperação e a satisfação do cliente. Assim, se a cultura de uma determinada empresa corresponder à descrita na tabela, é mais provável que haja uma boa cooperação entre empresas e que o *feedback* do cliente sobre o produto/serviço do fornecedor seja positivo.

Dimensão Cultural	Cooperação	Satisfação do cliente
Culturas de alto e baixo contexto	Culturas de alto contexto	Culturas de alto contexto
Distância ao poder	Baixa distância ao poder	Alta distância ao poder
Aversão à incerteza	Baixa aversão à incerteza	Baixa aversão à incerteza
Individualismo vs Coletivismo	Coletivismo	Coletivismo
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Orientação de longo prazo	Orientação de curto prazo
Masculinidade vs Feminilidade	Feminilidade	Masculinidade
Indulgência vs Restrição	Restrição	Restrição
Monumentalismo vs Flexhumildade	Monumentalismo	Monumentalismo

Tabela 25 - Influência das dimensões culturais na cooperação e na satisfação do cliente

Resumidamente, no que diz respeito às dimensões culturais propostas por Hall, as empresas devem promover culturas de alto contexto, caracterizadas por relações pessoais sólidas, comunicação não verbal rica, flexibilidade nos acordos, responsabilidade coletiva, normas culturais rigorosas e uma boa integração de estrangeiros, entre outros aspetos.

Relativamente às dimensões culturais de Hofstede, as empresas devem priorizar culturas que apresentem uma baixa distância ao poder, onde se valorize a igualdade e a acessibilidade. Isso implica a implementação de estruturas de gestão menos hierárquicas, que favoreçam uma comunicação aberta, permitindo que os colaboradores se sintam confortáveis para partilhar ideias e preocupações. A participação dos funcionários nas

decisões e uma abordagem colaborativa são fundamentais para estabelecer relacionamentos sólidos com os clientes.

Além disso, é essencial que as culturas adotadas tenham uma baixa aversão à incerteza, uma vez que as empresas devem estar preparadas para enfrentar incertezas e mudanças no mercado. Isso requer flexibilidade e adaptabilidade nas operações e na estratégia empresarial. Fomentar um ambiente que aceite a experimentação e a inovação, mesmo diante da incerteza, pode aumentar a resiliência organizacional.

As empresas devem também garantir que as culturas sejam coletivistas, promovendo um ambiente de trabalho em equipa, onde a colaboração e o apoio mútuo são valorizados. Essa abordagem implica a promoção de metas coletivas em detrimento de objetivos individuais, fortalecendo o senso de comunidade e o compromisso dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

Por outro lado, é importante que as culturas sejam orientadas para o longo prazo, uma vez que se concentram em relações duradouras e em resultados sustentáveis. Isso pode envolver investimentos em desenvolvimento de produtos a longo prazo, manutenção de relacionamentos com clientes e fornecedores, e uma abordagem centrada na qualidade e no valor, em vez de se focarem exclusivamente no lucro imediato.

Para além disso, deve haver uma ênfase em culturas femininas, uma vez que uma cultura organizacional que valoriza a empatia, a comunicação aberta e o cuidado com os colaboradores e clientes é fundamental. Isso reflete-se na criação de um ambiente acolhedor e na construção de relacionamentos positivos.

Por fim, as empresas devem ainda adotar uma cultura de restrição, promovendo uma abordagem equilibrada em relação à gratificação e à regulação das atividades. Essa prática implica um controlo saudável sobre excessos, favorecendo práticas de negócios sustentáveis e responsáveis.

No que diz respeito às dimensões culturais de Minkov, as empresas devem optar por culturas orientadas para o monumentalismo, que valorizam o orgulho e enfatizam a consistência pessoal. Estas culturas demonstram um respeito significativo pela tradição e pela religião e adotam um estilo de negociação mais assertivo. Além disso, promovem a igualdade de género, assim como a educação e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

A tabela 12 demonstra a influência dos conectores dos relacionamentos *buyer-seller* na satisfação do cliente. Tal como na análise anterior, são apresentados os tipos de predisposição comportamental que um relacionamento *buyer-seller* deve possuir para impactar positivamente o *feedback* do cliente relativamente ao produto/serviço.

Conector do relacionamento <i>buyer-seller</i>	Satisfação do cliente
Teoria da troca de informações	Altos níveis de troca de informações
Teoria das ligações operacionais	Altos níveis de ligações operacionais
Teoria das normas cooperativas	Relacionamentos cooperativos
Teoria das relações legais	Baixos vínculos legais

Tabela 26 - Influência dos conectores dos relacionamentos *buyer-seller* na satisfação do cliente

Relativamente aos conectores nos relacionamentos *buyer-seller*, é essencial que estes apresentem elevados níveis de troca de informações, o que implica uma comunicação clara e eficaz entre as partes envolvidas. Esta comunicação deve englobar não apenas a partilha de informações relevantes, como dados sobre custos e previsões de procura, mas também assegurar a frequência e a qualidade da interação. A transparência na partilha de informações pode aumentar a confiança entre as partes e facilitar a tomada de decisões conjuntas.

Adicionalmente, as empresas devem estabelecer altos níveis de ligações operacionais, o que significa que os sistemas e rotinas de ambas as partes devem estar bem integrados. Este aspeto pode incluir a coordenação de processos, como a gestão de inventários e a entrega *just-in-time*, contribuindo assim para a melhoria da eficiência e a minimização dos custos de transação. A interdependência entre as empresas pode fortalecer os laços comerciais, permitindo uma adaptação mais ágil às alterações do mercado.

Além disso, os relacionamentos devem ser cooperativos, refletindo um compromisso mútuo na consecução de objetivos comuns. Isto implica que ambas as partes devem estar dispostas a investir nas suas interações, promovendo um ambiente de colaboração e respeito. A confiança emerge como um elemento fundamental nesta dinâmica, uma vez que facilita a coordenação das atividades e a criação de canais de comunicação abertos.

Por último, deve existir uma redução dos vínculos legais nos acordos entre *buyer* e *seller*. Embora contratos formais possam proporcionar proteção, a rigidez destes acordos pode limitar a flexibilidade necessária para se adaptar a mudanças no ambiente de negócios. Relações mais informais, baseadas na confiança, tendem a ser mais eficazes

para a cooperação a longo prazo, permitindo uma resposta mais ágil às necessidades das partes envolvidas.

Em resumo, o presente estudo contribuiu para uma compreensão mais aprofundada da relação entre dimensões culturais, tipos dos relacionamentos *buyer-seller* e as dinâmicas desses mesmos relacionamentos no mercado B2B, evidenciando a cooperação e a satisfação do cliente. As conclusões recolhidas sublinham a importância de ajustar as estratégias empresariais ao contexto cultural específico para promover uma cooperação mais eficaz e aumentar a satisfação do cliente. Ao fazê-lo, as empresas podem não apenas melhorar a qualidade dos seus serviços, mas também fortalecer os laços com parceiros de negócio, criando valor a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afrouzi, O. A. (2021). Humanitarian behavior across high-/low context cultures: a comparative analysis between Switzerland and Colombia. *Journal of International Humanitarian Action*, 1-10.
- Agarwal, U. A., & Narayana, S. A. (2020). Impact of relational communication on buyer–supplier relationship satisfaction: role of trust and commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 2459-2496.
- Ahearne, M., Atefi, Y., Lam, S. K., & Pourmasoudi, M. (2022). The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22-45.
- Ahmed, I., & Ishtiaq, S. (2021). Reliability and validity Importance in Medical Research. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 2401-2406.
- Aithal, A., & Aithal, P. S. (2020). Development and Validation of Survey Questionnaire & Experimental Data – A Systematical Review-based Statistical Approach. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 233-251.
- Anaya, J. D., & González, A. G. (2022). Estudo comparativo da percepção em usuários femininos e masculinos da cadeira de rodas padrão por meio do uso do Diferencial Semântico. *DAT Journal*, 18-28.
- Balcha, M., Damtew, S., Gurmessa, D., G/Egziabher, A., Gudeta, B., Workie, A., & Arega, M. (2024). Correlation and Path Coefficient Analysis for Some Quantitative Traits of Cotton (*Gossypium hirsutum* L.) Genotypes under Irrigated Conditions. *Ethiopian Journal of Agricultural Sciences*, 81-89.
- Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and Qualitative Research in Business & Technology: Justifying a Suitable Research Methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 91-105.
- Birasnav, M., Mittal, R., & Dalpati, A. (2019). Integrating Theories of Strategic Leadership, Social Exchange, and Structural Capital in the Context of Buyer–Supplier Relationship: An Empirical Study. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 219–236.

- Bonjeer, T., & Vonkova, H. (2024). Relationships Between Response Styles and the Hofstede and GLOBE Dimensions of Culture in a Sample of Adolescents From 33 Countries. *Sage Journals*, 180-207.
- Brett, J. M., Ramirez-Marin, J., & Galoni, C. (2021). Negotiation Strategy: A Cross-Cultural Meta-Analytic Evaluation of Theory and Measurement. *Negotiation and Conflict Management Research*, 231-265.
- Broeder, P. (2021). Informed Communication in High Context and Low Context Cultures. *Journal of Education, Innovation, and Communication*, 13-24.
- Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J., & Rialp-Criado, J. (2021). Hofstede's Cultural Dimensions as a Moderator of the Relationship between Ambidextrous Learning and Corporate Sustainability in Born Global Firms. *Sustainability*, 1-17.
- Faustino, C. d., Amorim, M. H., Oliveira, L. C., & Gohr, C. F. (2018). Colaboração em cadeias de suprimentos: revisão, análise e lacunas da literatura. *Exacta – EP, São Paulo*, 55-70.
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring Cultural Dimensions: External Validity and Internal Consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales. *Frontiers in Psychology*, 1-9.
- Giuliano, P. (2020). Gender and Culture. *National Bureau of Economic Research*, 1-24.
- Golzar, J., Noor, S., & Tajik, O. (2022). Convenience Sampling. *International Journal of Education & Language Studies*, 72-77.
- Gottens, L. B., Carvalho, E. M., Guilhem, D., & Pires, M. R. (2018). Boas práticas no parto normal: análise da confiabilidade de um instrumento pelo Alfa de Cronbach. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 1-8.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 2-24.
- Hall, E. T. (1960). *The silent language in overseas*. Nova Iorque: Fawcett.

- Harcuba, J. (2017). American missionaries in the Czech Republic: cultural differences and adapting to Czech culture [Dissertação de mestrado]. *Masaryk University*.
- Henson, R. K., Stewart, G. K., & Bedford, L. A. (2020). Key Challenges and Some Guidance on Using Strong Quantitative Methodology in Education Research. *Journal of Urban Mathematics Education*, 42-59.
- Hirakata, V. N., Mancuso, A. C., & Castro, S. M. (2019). Hypothesis testing: questions you have always wanted to ask, but never had the courage to. *Clinical & Biomedical Research*, 181-185.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (18 de Novembro de 2014). *The 6-D model of national culture - Geert Hofstede*. Obtido de <https://geerthofstede.com/>: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Jokic, S., & Krstic, L. (2018). Variety Analysis of Intercultural Communication in International Negotiation. *30th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 328-336.
- Käyhkö, P.-A. (2015). Improving Cooperation and Teamwork through Cultural Differences and Interpersonal Skills. Dissertação de mestrado, Kajaani University of Applied Sciences.
- Könning, M. (2018). Conceptualizing the Effect of Cultural Distance on IT Outsourcing Success. *AIS Electronic Library (AISEL)*, 1-8.
- Krapfel, R. E., Salmond, D., & Spekman, R. (1989). A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 22-37.
- Kwak, S. (2023). Are Only p-Values Less Than 0.05 Significant? A p-Value Greater Than 0.05 Is Also Significant! *Journal of Lipid and Atherosclerosis*, 89-95.
- Lambiase, S. (2024). Cultural and Socio-Technical Aspects in Software Development. *EASE*, 1-6.

- Lee, C.-H. (2018). The impact of buyer-supplier relationships' social capital on bi-directional information sharing in the supply chain. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1-21.
- Lee, J. S., Chiang, F., Esch, E. v., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: the mediating role of perceived psychological contract fulfilment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 1178–1207.
- Lee, M., & Kang, J. (2018). Cultural influences on B2B service quality-satisfaction-loyalty. *The Service Industries Journal*, 1-23.
- Li, J., Chai, L., Tangpong, C., Hong, M., & Traub, R. D. (2020). An empirical investigation of buyer–supplier relationship typologies and their behavioral and performance outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 874-892.
- Maestrini, V., Martinez, V., Neely, A., Luzzini, D., Caniato, F., & Maccarrone, P. (2018). The relationship regulator: a buyer-supplier collaborative performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 2022-2039.
- Malik, A., Ngo, L. V., & Kingshott, R. P. (2018). Power, resource dependencies and capabilities in intercultural B2B relationships. *Journal of Services Marketing*, 629-642.
- Mansaray, H. E., & Jnr, H. E. (2020). The Connection between National Culture and Organizational Culture: A Literature Review. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 179-189.
- Martelli, A., Filho, A. J., Guilherme, C. D., Dourado, F. F., & Samudio, E. M. (2020). Análise de Metodologias para Execução de Pesquisas Tecnológicas. *Brazilian Applied Science Review*, 468-477.
- Mautner-Markhof, F. (2019). *Processes of International Negotiations*. Nova Iorque: Routledge.
- Minkov, M. (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia: Klasika y Stil Publishing House.

- Minkov, M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Minkov, M., & Blagoev, V. (2014). Cultural maps of the world. *European J of Cross-Cultural Competence and Management*, 1-14.
- Minkov, M., & Kaasa, A. (2022). Do dimensions of culture exist objectively? A validation of the revised Minkov-Hofstede model of culture with World Values Survey items and scores for 102 countries. *Journal of International Management*, 1-17.
- Minkov, M., Bond, M. H., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., . . . Mudd, B. (2017). A Reconsideration of Hofstede's Fifth Dimension: New Flexibility Versus Monumentalism Data From 54 Countries. *Cross-Cultural Research*, 309-333.
- Mohajan, H. (2020). Quantitative Research: A Successful Investigation in Natural and Social Sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 52-79.
- Motta, L. A., & Gomes, J. S. (2022). The Characteristics from the National Culture and its Influence at the Organizational Subcultures: An Analysis from Brazilian Public Management. *Public Organization Review*, 79-97.
- Neto, A. F., & Silva, J. D. (2019). Valores culturais e estilos de aprendizagem dos operadores da contabilidade do setor público brasileiro frente ao processo de adoção das normas internacionais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1-16.
- Nomozova, M., & Jurayeva, M. (2023). THE EFFECT OF CULTURE ON INTERNATIONAL NEGOTIATIONS: Communication styles, international negotiations, negotiators, significant role, British negotiation techniques, culture. *Journal of Foreign Languages and Linguistics*, 1-7.
- Paparoidamis, N. G., Katsikeas, C. S., & Chumpitaz, R. (2019). The role of supplier performance in building customer trust and loyalty: A cross-country examination. *Industrial Marketing Management*, 183-197.

- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 2383-2126.
- Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships In Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 439-460.
- Pruskus, V. (2003). *Multikultūrinė komunikacija ir vadyba*. Vilnius: Technika.
- Salam, M. A., Jahed, M. A., & Palmer, T. (2022). CSR orientation and firm performance in the Middle Eastern and African B2B markets: The role of customer satisfaction and customer loyalty. *Industrial Marketing Management*, 1-13.
- Shamsollahi, A., Chmielewski-Raimondo, D. A., Bell, S. J., & Kachouie, R. (2021). Buyer-supplier relationship dynamics: a systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 418-436.
- Sharma, S., & Aparicio, E. (2022). Organizational and team culture as antecedents of protection motivation among IT employees. *Computers & Security*, 1-14.
- Smith, B. (1998). Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 76-92.
- Tanujaya, B., Prahmana, R. C., & Mumu, J. (2022). Likert Scale in Social Sciences Research: Problems and Difficulties. *Journal of Social Sciences*, 89-101.
- Theofanidis, D., & Fountouki, A. (2018). LIMITATIONS AND DELIMITATIONS IN THE RESEARCH PROCESS. *PERIOPERATIVE NURSING*, 155-163.
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 1088-1107.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality*, 467-485.
- Ueltschy, L. C., Laroche, M., & Eggert, A. (2007). Service quality and satisfaction: an international comparison of professional services perceptions. *Journal of Services Marketing*, 1-39.
- Vale, G. M., & Lopes, H. E. (2010). Cooperação e Alianças: Perspectivas Teóricas e suas Articulações no Contexto do Pensamento Estratégico . *RAC*, 722-737.

- Vieira, V. A., Mayberry, R., Boles, J., Johnson-Busbin, J., & Pereira, R. C. (2023). The mediating role of cooperative norms in the formation of buyer commitment in the buyer–seller relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1409–1423.
- Wijesinghe, E. P., Prasadika, A. P., Jayasinghe, S., & Wijerathna, S. K. (2024). A Systematic Review on the Determinants of Customer Relationship Quality in Agile Projects in the IT Industry: a Social Exchange Theory Perspective. *International Research Conference on Smart Computing and Systems Engineering*, 1-8.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships . *Journal of the Academy of Marketing Science*, 335-345.
- Xu, S., & Hao, A. (2021). Understanding the impact of national culture on firms' benefit-seeking behaviors in international B2B relationships: A conceptual model and research propositions. *Journal of Business Research*, 27-37.
- Yang, J., Xie, H., Yu, G., Liu, M., & Yang, Y. (2020). Operational and relational governances of buyer–supplier exchanges. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 1783-1798.
- Yang, L., & Azahari, M. H. (2023). The Visual Effect Of Culture On The Chinese Web Interface. *City University eJournal of Academic Research*, 1-8.

ANEXO I – QUESTIONÁRIO EMPREGUE NO ESTUDO

Construto	Questão	Referência
Edward T. Hall		
Comunicação Não-Verbal	Quando comunico com o meu cliente, observo que a comunicação não verbal é amplamente empregue.	(Broeder, 2021) (Hall, 1960)
	Quando comunico com o meu cliente, percebo que o mesmo utiliza as mãos para se expressar, através de gestos.	
Comunicação indireta	Quando comunico com o meu cliente, este tende a transmitir informações de maneira direta e concisa.	
Metáforas	Ao discutir questões com meu cliente, este costuma recorrer a metáforas para explicar e ilustrar as informações compartilhadas.	
Preferência Visual	Durante as nossas interações, o meu cliente demonstra preferência por informações visuais em detrimento de conteúdo textual.	
Geert Hofstede		
Distância ao poder	Durante as interações com o meu cliente, observo que na sua empresa as pessoas em posições hierarquicamente superiores tomam a maioria das decisões sem consultar as pessoas em posições hierarquicamente inferiores, sendo que as mesmas raramente contestam essas decisões.	(Escandon-Barbosa et al, 2021) (Hofstede, 1991)
	Quando comunico com o meu cliente, percebo que na sua empresa as pessoas em posições hierarquicamente superiores não pedem frequentemente opiniões às pessoas em posições hierarquicamente inferiores e evitam interações sociais com as mesmas.	
	Quando comunico com o meu cliente, percebo que na sua empresa as pessoas em posições hierarquicamente superiores não delegam tarefas importantes às pessoas em posições hierarquicamente inferiores.	
Aversão à incerteza	Quando interajo com o meu cliente, noto que este prefere trabalhar exclusivamente com instruções minuciosas e seguir procedimentos que sejam bem definidos e padronizados.	
	Quando comunico com o meu cliente, constato que este só opta por tomar decisões se estas estiverem claramente estipuladas nas regras ou regulamentos da empresa.	
Individualismo vs Coletivismo	Quando comunico com o meu cliente, constato que os seus objetivos pessoais têm uma prioridade superior em relação aos objetivos do grupo ou da empresa.	
Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo	Se um possível negócio oferece benefícios imediatos para o meu cliente, mas acarreta prejuízos a longo prazo, este tende a não prosseguir com o mesmo.	
	O meu cliente geralmente opta por realizar planeamentos a longo prazo.	

Masculinidade vs Feminilidade	Na empresa do meu cliente, percebo uma predominância de homens em posições de poder em comparação com mulheres.	
	Na empresa do meu cliente, geralmente são os homens a tomar decisões importantes e estratégicas.	
Indulgência vs Restrição	O meu cliente tende a tomar decisões no momento, sem ter em conta todas as implicações no futuro.	
Michael Minkov		
Monumentalismo vs Flexhumildade	No que toca à avaliação da sua empresa, o meu cliente tem tendência a acreditar que esta é:	(Minkov, et al., 2017)
	Relativamente à competição, o meu cliente acredita que a sua empresa é:	
	O meu cliente considera que o sucesso da sua empresa se deve maioritariamente a:	
	No que toca à transparência com os seus parceiros, o meu cliente é:	
	Na resolução de problemáticas idênticas, mas em contextos variáveis, o meu cliente tende a ser:	
	Relativamente à relação com os seus parceiros, o meu cliente é:	
Conetores da relação buyer-seller		
Teoria das ligações operacionais	O negócio do meu cliente está inteiramente vinculado com o negócio da minha empresa.	(Li et al., 2020) (Perreault, 1999)
	Os sistemas operacionais da minha empresa são essenciais para as operações do meu cliente.	
	Algumas das operações do meu cliente estão conectadas inteiramente com a minha empresa.	
Teoria da troca de informações	Tanto a minha empresa como a empresa do meu cliente partilham informações de negócio.	
	O meu cliente inclui a minha empresa nas reuniões de desenvolvimento de produto.	
	O meu cliente partilha regularmente relatórios com a minha empresa, como por exemplo, relatórios de procura e oferta do mercado.	
Teoria das relações legais	O meu cliente tem acordos específicos e detalhados ao pormenor com a minha empresa.	
	Tanto a minha empresa como a do meu cliente possui acordos formais que detalham as obrigações de ambas as partes.	
Teoria das normas cooperativas	Não obstante a origem, o meu cliente considera que os problemas são problemas conjuntos.	
	O meu cliente está preocupado com o lucro da minha empresa.	
	Numa posição de preeminência, o meu cliente não assumirá uma posição oportunista.	
	O meu cliente aceita fazer mudanças com base na cooperação.	
	O meu cliente considera que devemos trabalhar em conjunto para obter sucesso.	
Autoavaliação da performance da empresa		
	Considero que a minha empresa possui a capacidade de fornecer os produtos ou serviços necessários para satisfazer a procura existente.	(Raišiene & Raišys, 2022)

	<p>Considero que a minha empresa entrega o produto ou serviço com qualidade, de forma fiável e completa.</p> <p>Considero que a minha empresa tem a capacidade de disponibilizar os produtos e serviços no prazo estimado de entrega.</p> <p>Considero que a minha empresa tem capacidade para lidar de forma positiva com reclamações.</p> <p>Considero que a minha empresa mantém uma boa comunicação com os seus clientes.</p> <p>Considero que os colaboradores da minha empresa possuem um elevado padrão de desempenho no trabalho, conhecimento suficiente para responder às perguntas dos clientes e competência para resolver problemas.</p>	
Satisfação do cliente		
	<p>Tenho a perceção que o meu cliente partilha uma opinião positiva sobre a minha empresa com terceiros.</p> <p>Tenho a perceção que o meu cliente está satisfeito com a qualidade dos produtos ou serviços da minha empresa.</p> <p>Tenho a perceção que o meu cliente diz coisas positivas sobre a minha empresa a terceiros.</p> <p>Obtive novos parceiros de negócios devido a uma recomendação do meu cliente.</p>	(Salam et al., 2022)

ANEXO II – ANÁLISE DESCRITIVA

Dimensões culturais segundo Edward T. Hall

Comunicação não-verbal

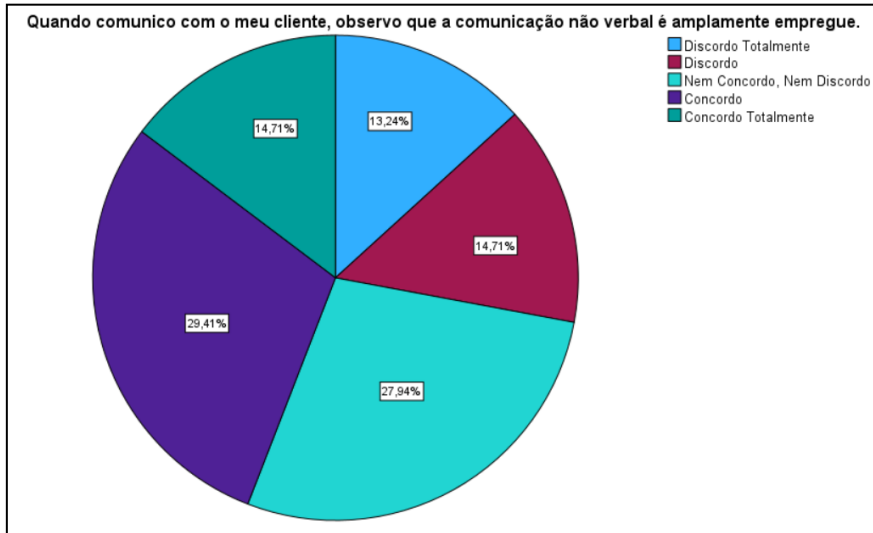


Figura 12 - Comunicação Não-Verbal (Q1)



Figura 13 - Comunicação Não-Verbal (Q2)

Comunicação indireta

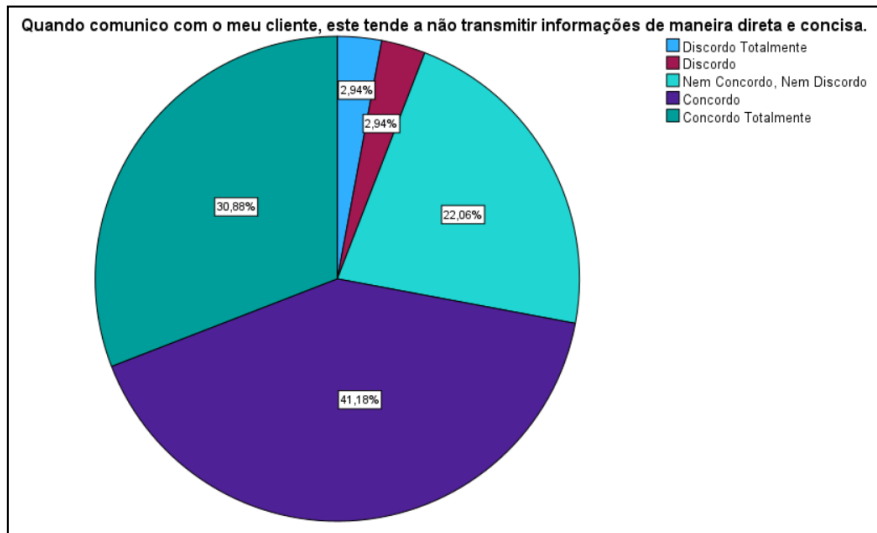


Figura 14 - Comunicação indireta (Q3)

Metáforas

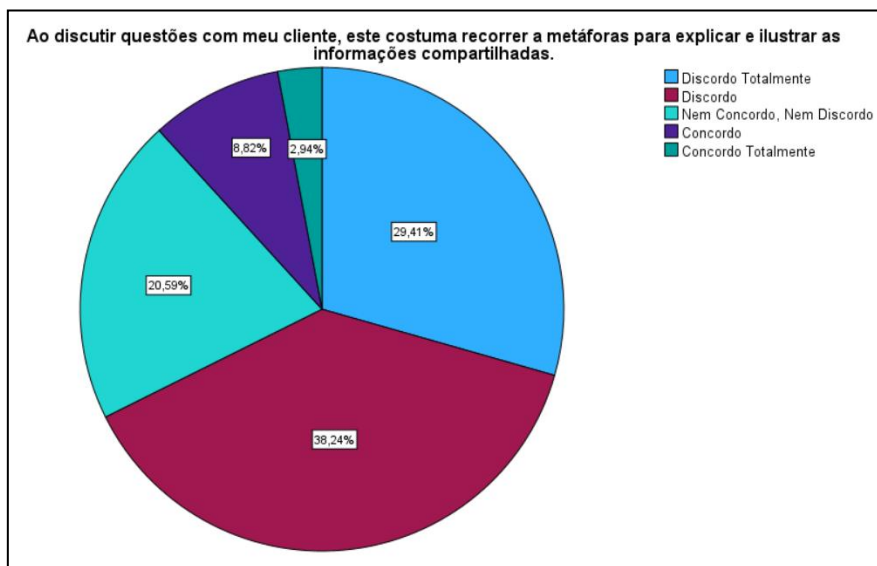


Figura 15 - Metáforas (Q4)

Preferência visual

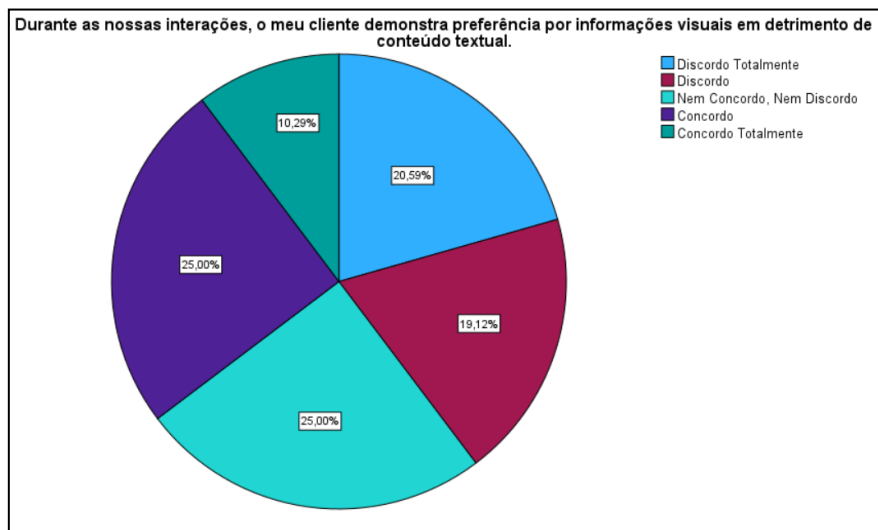


Figura 16 - Preferência Visual (Q5)

Dimensões culturais segundo Geert Hofstede

Distância ao poder

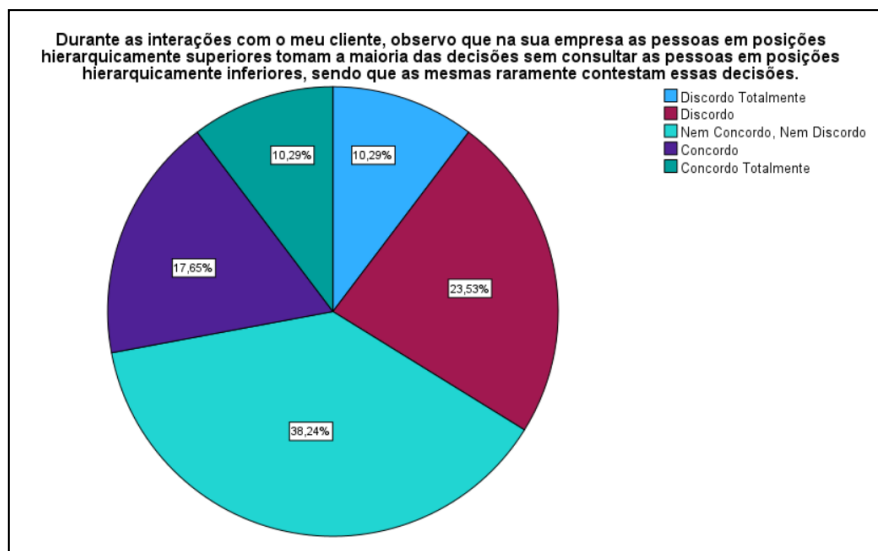


Figura 17 - Distância ao poder (Q6)

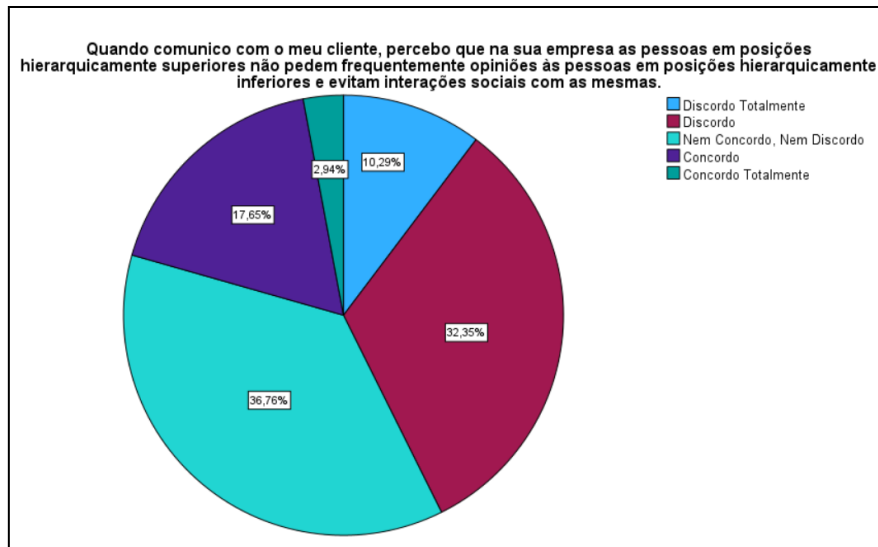


Figura 18 - Distância ao poder (Q7)

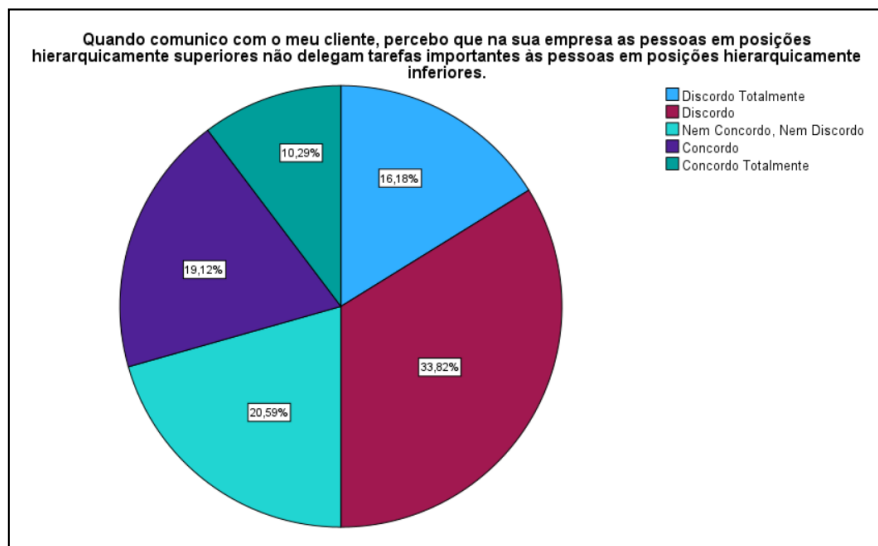


Figura 19 - Distância ao poder (Q8)

Aversão à incerteza

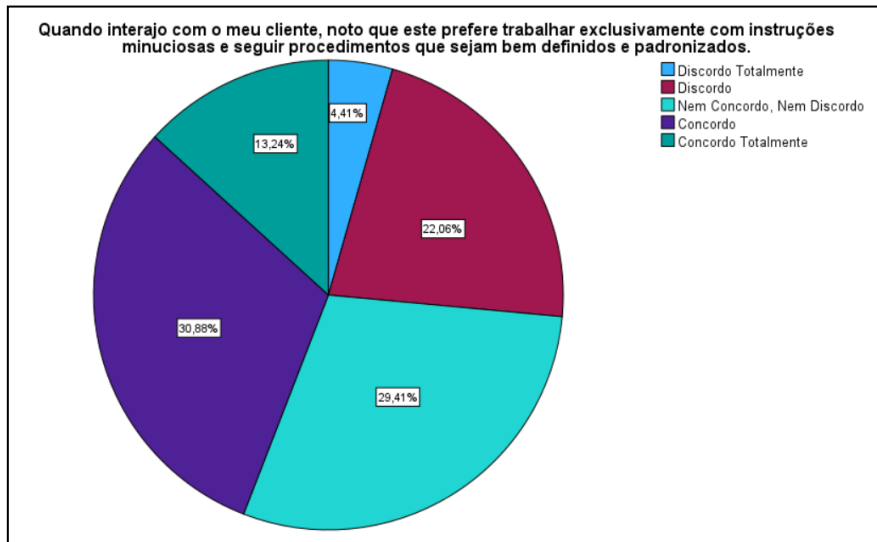


Figura 20 - Aversão à incerteza (Q9)

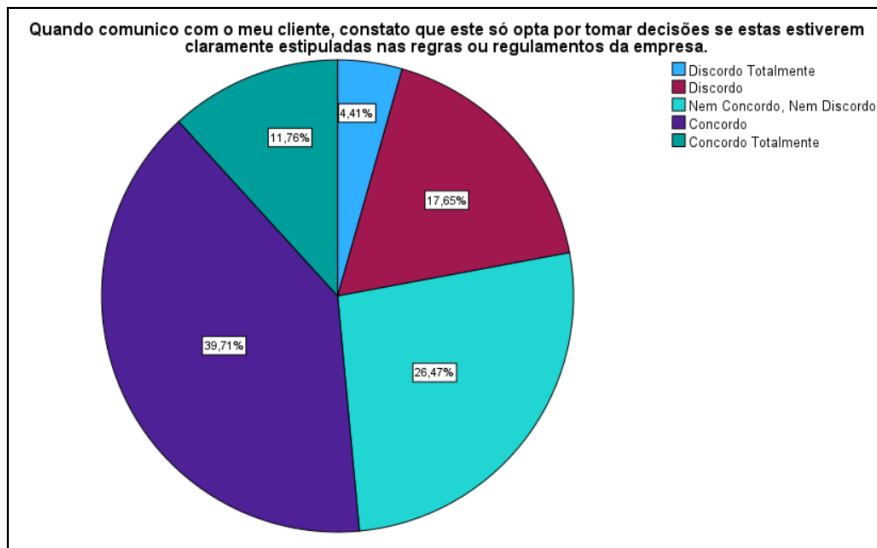


Figura 21 - Aversão à incerteza (Q10)

Individualismo vs coletivismo

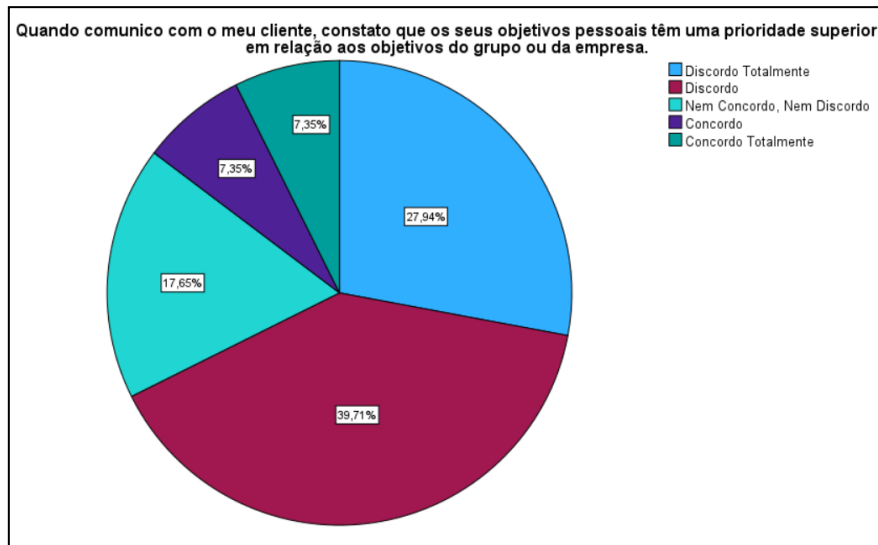


Figura 22 - Individualismo vs Coletivismo (Q11)

Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo

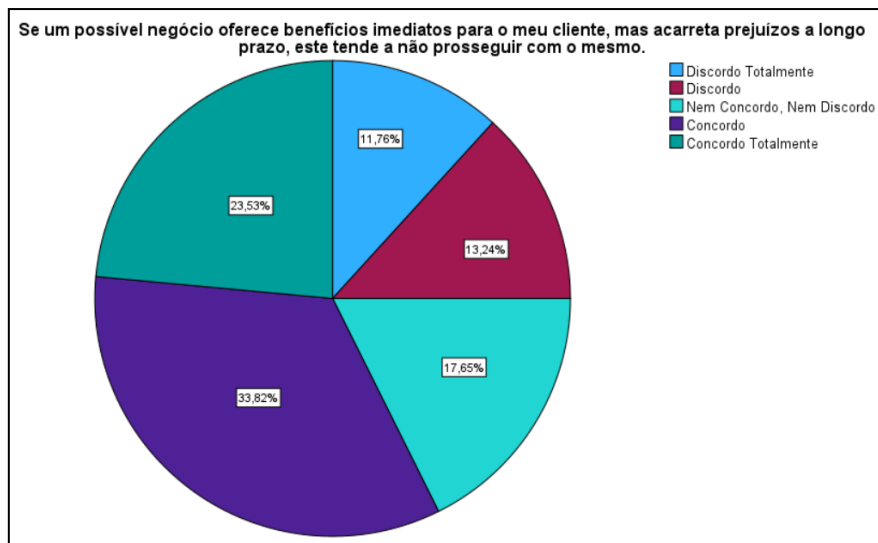


Figura 23 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo (Q12)

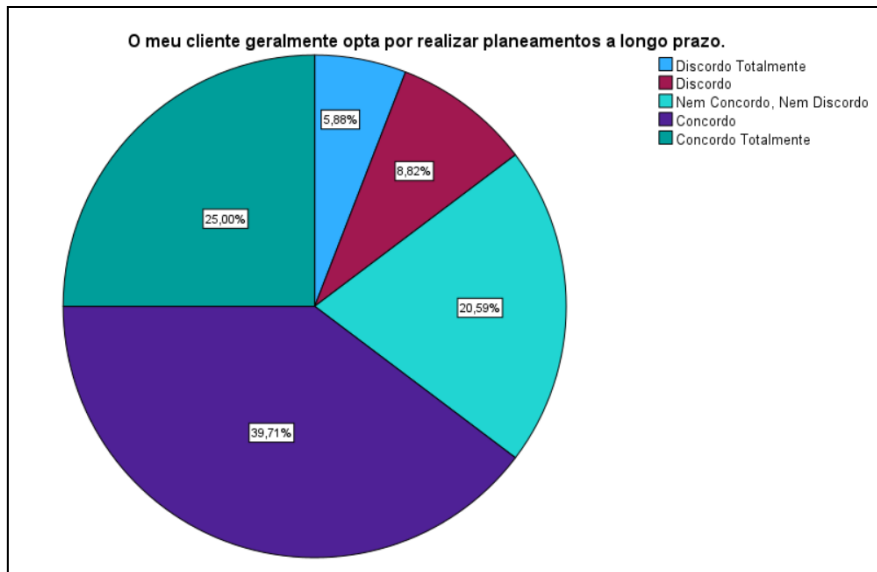


Figura 24 - Orientação de longo prazo vs orientação de curto prazo (Q13)

Masculinidade vs feminilidade

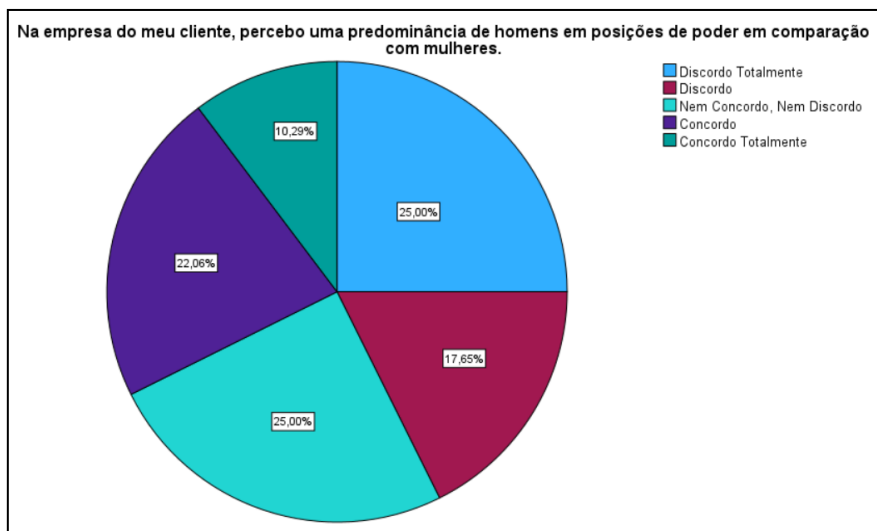


Figura 25 - Masculinidade vs Feminilidade (Q14)

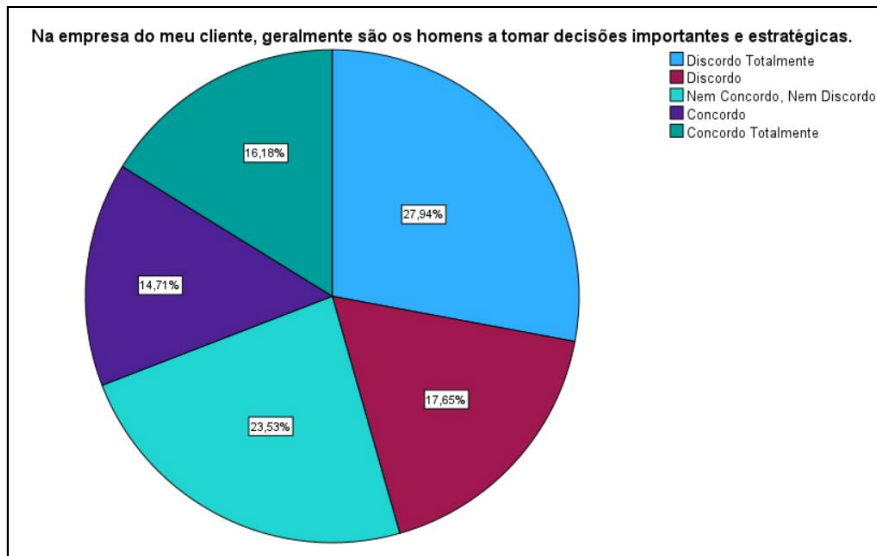


Figura 26 - Masculinidade vs Feminilidade (Q15)

Indulgência vs restrição

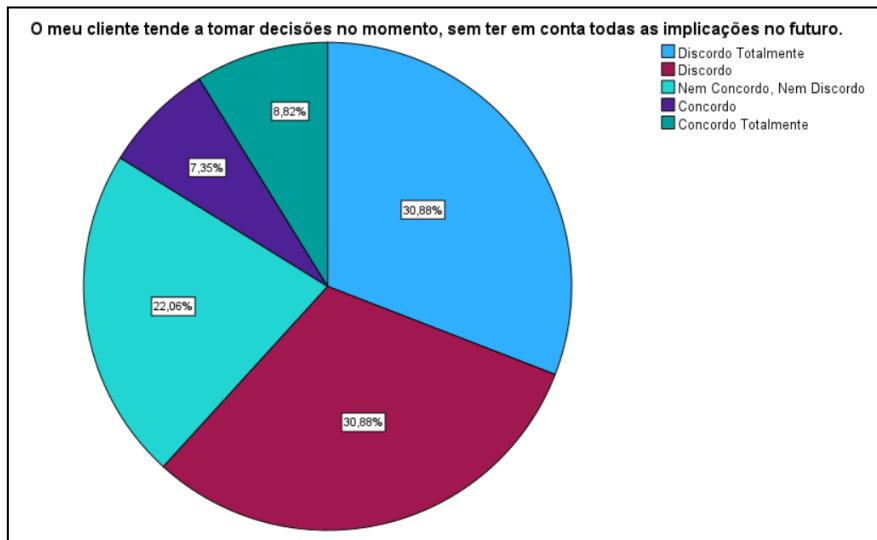


Figura 27 - Indulgência vs Restrição (Q16)

Dimensões culturais segundo Michael Minkov

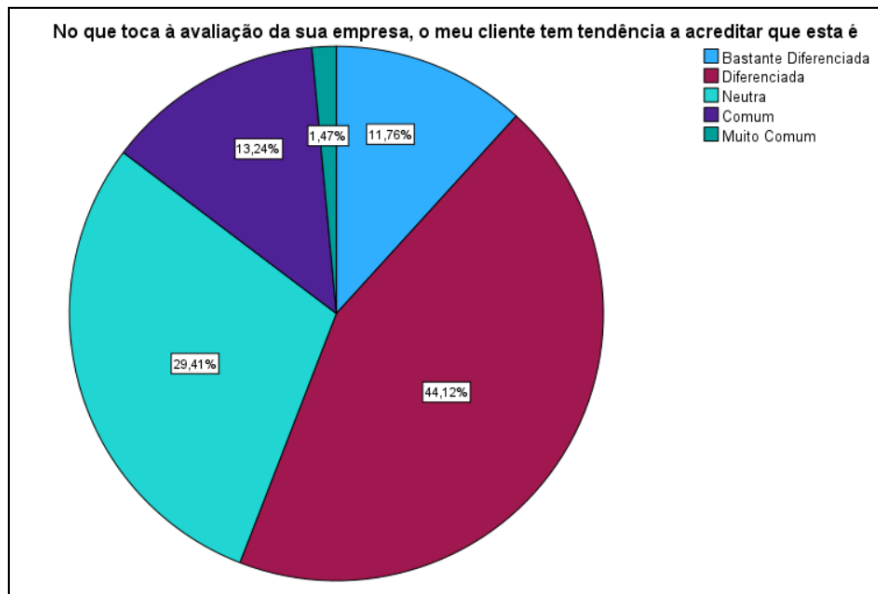


Figura 28 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q17)

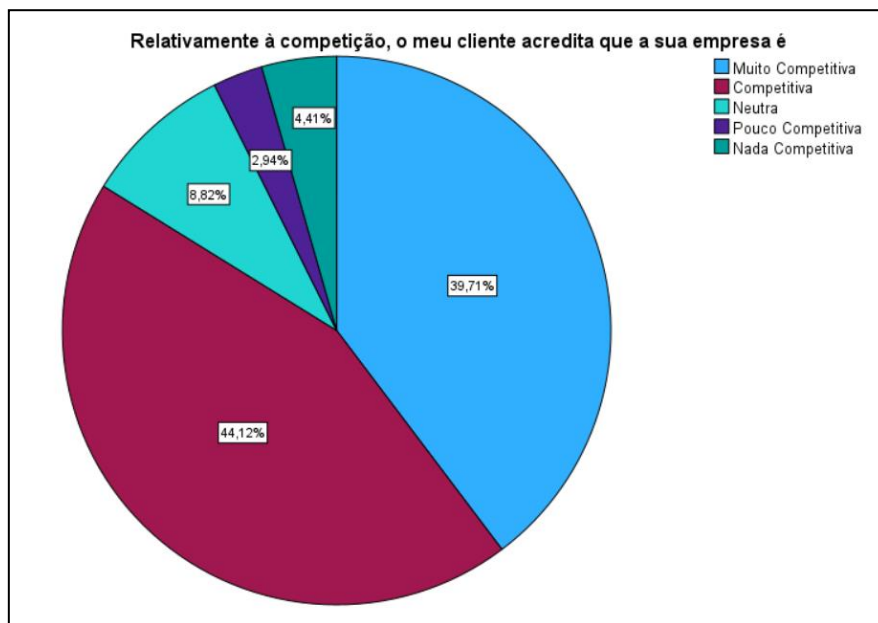


Figura 29 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q18)

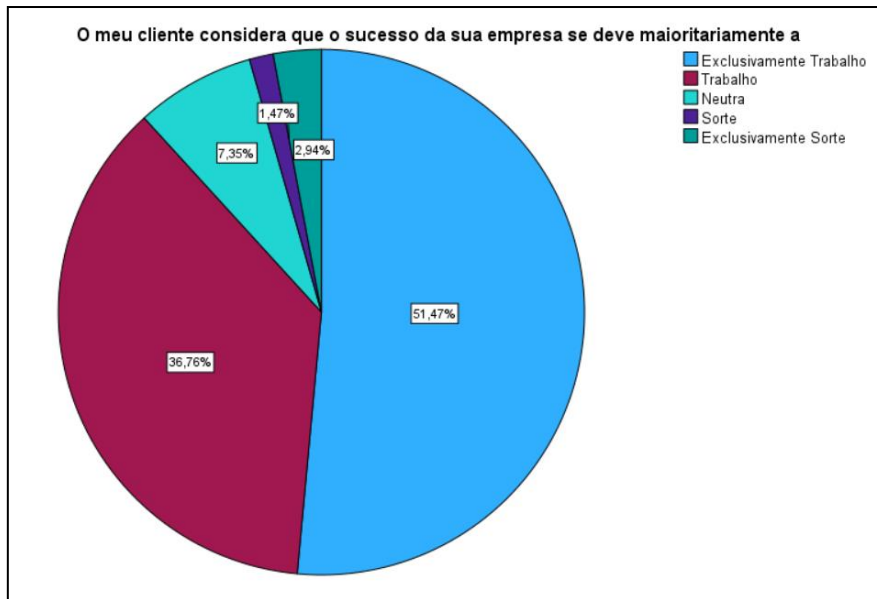


Figura 30 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q19)

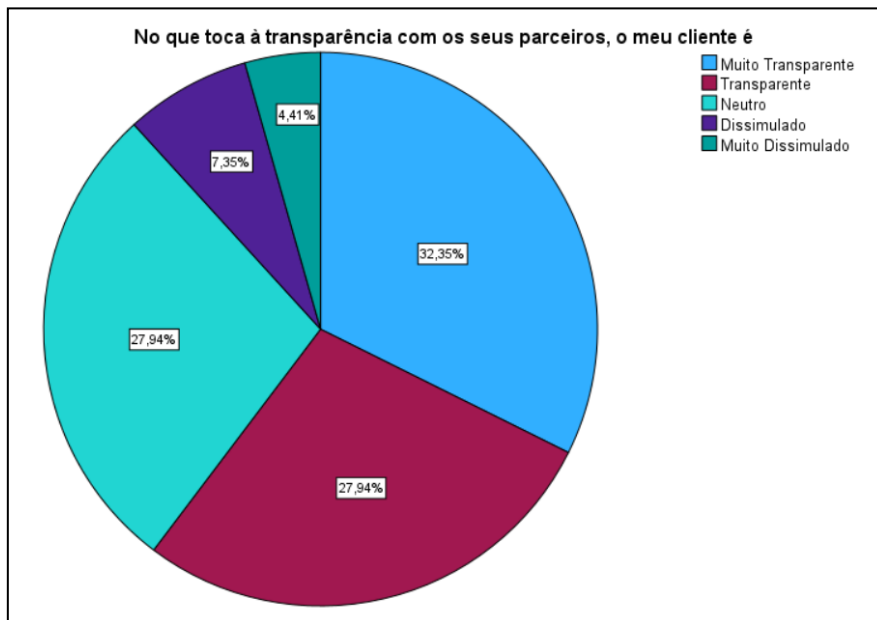


Figura 31 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q20)

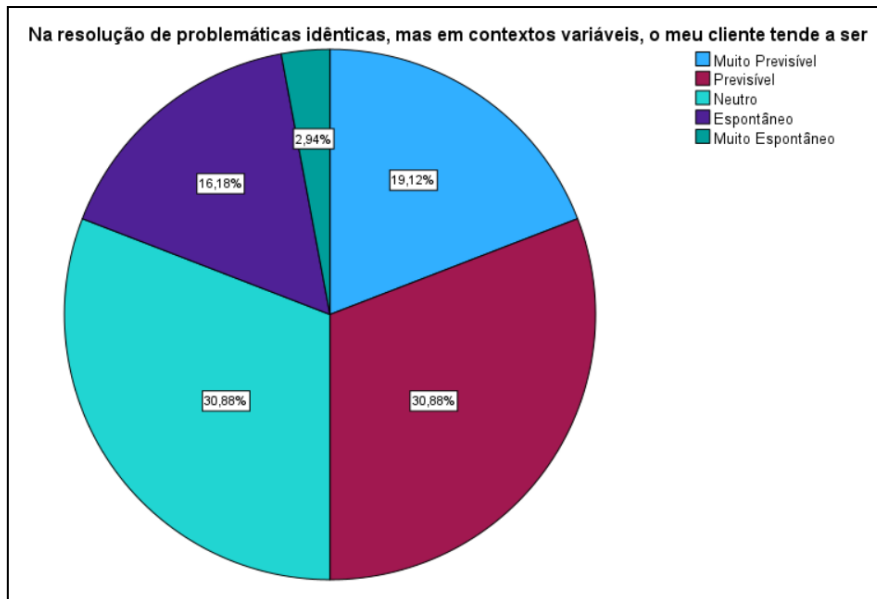


Figura 32 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q21)

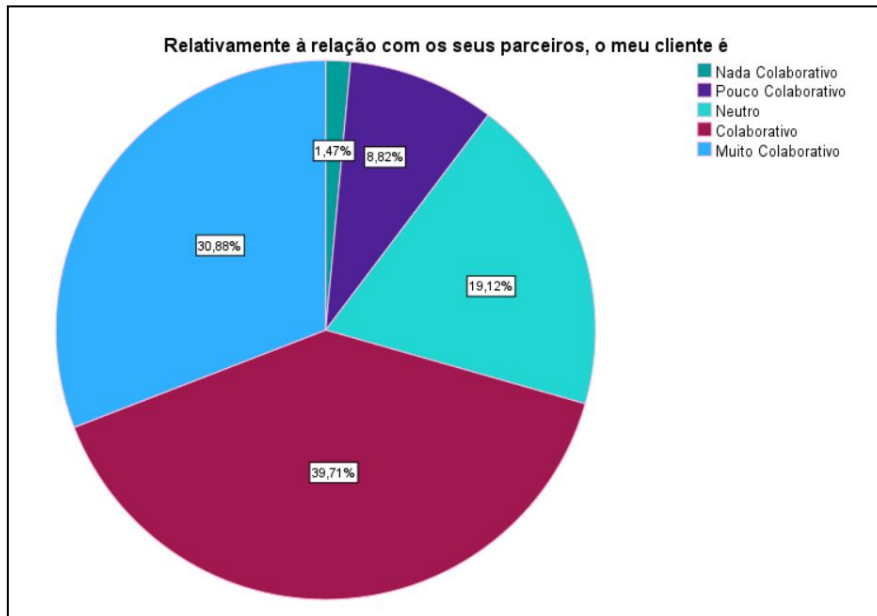


Figura 33 - Monumentalismo vs Flexhumildade (Q22)

Conectores da relação buyer-seller

Teoria das ligações operacionais

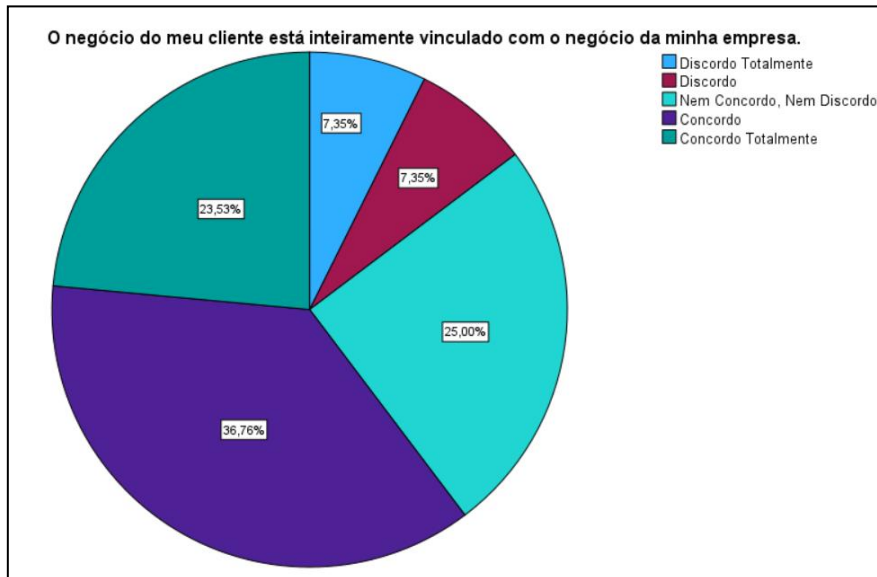


Figura 34 - Teoria das ligações operacionais (Q23)

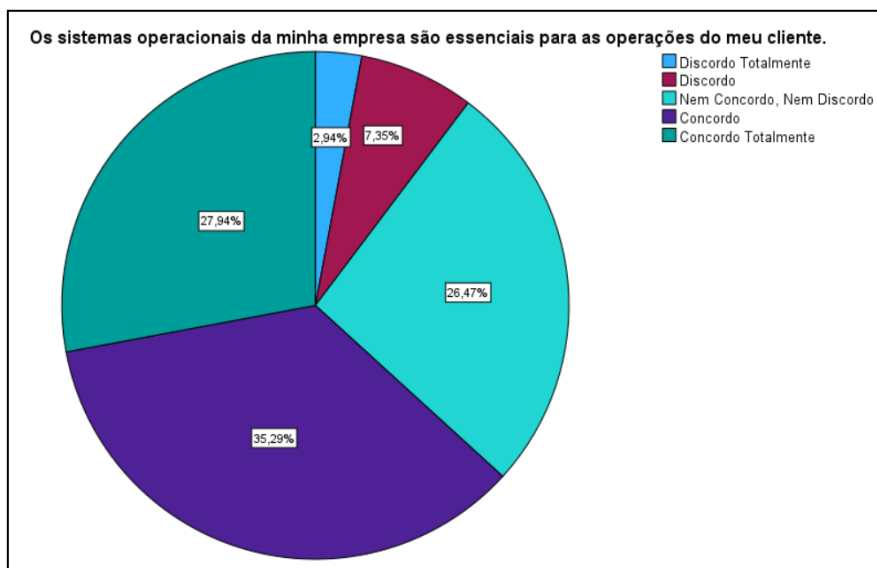


Figura 35 - Teoria das ligações operacionais (Q24)

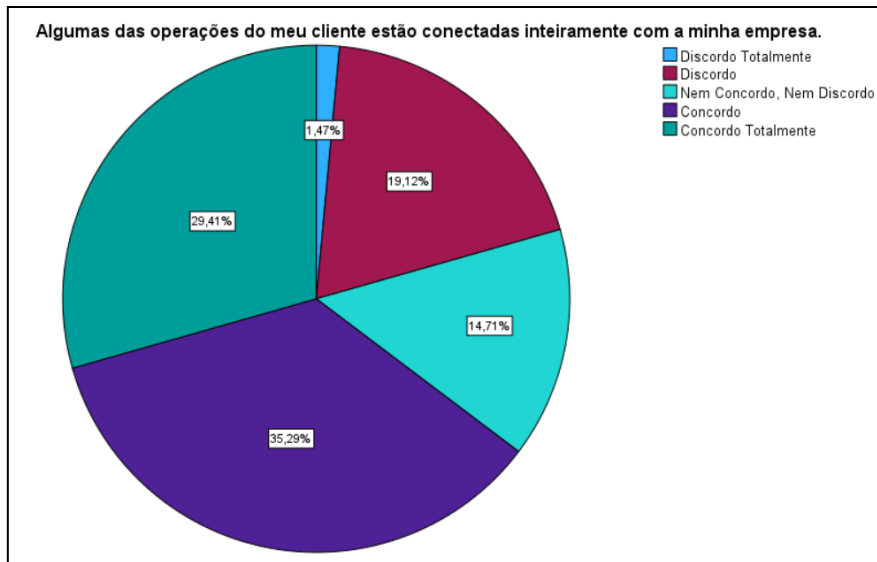


Figura 36 - Teoria das ligações operacionais (Q25)

Teoria da troca de informações

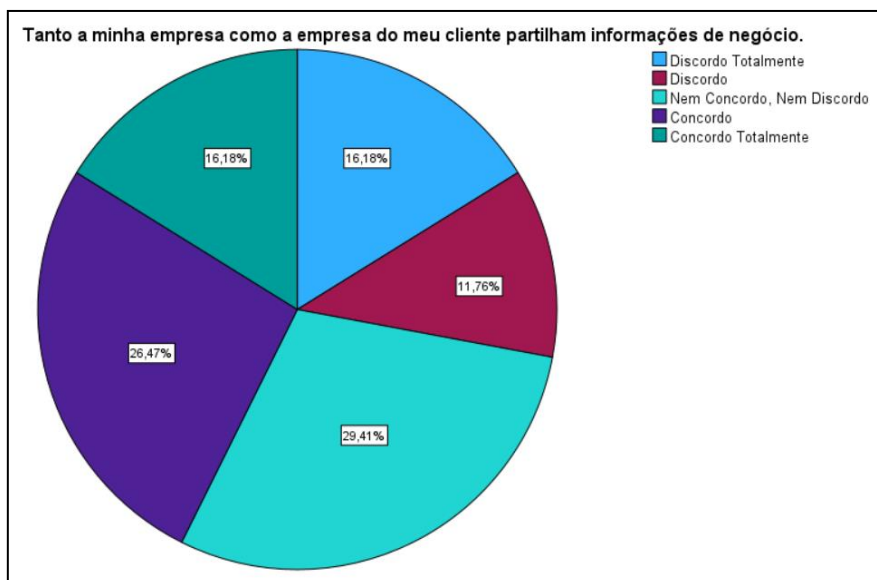


Figura 37 - Teoria da troca de informações (Q26)

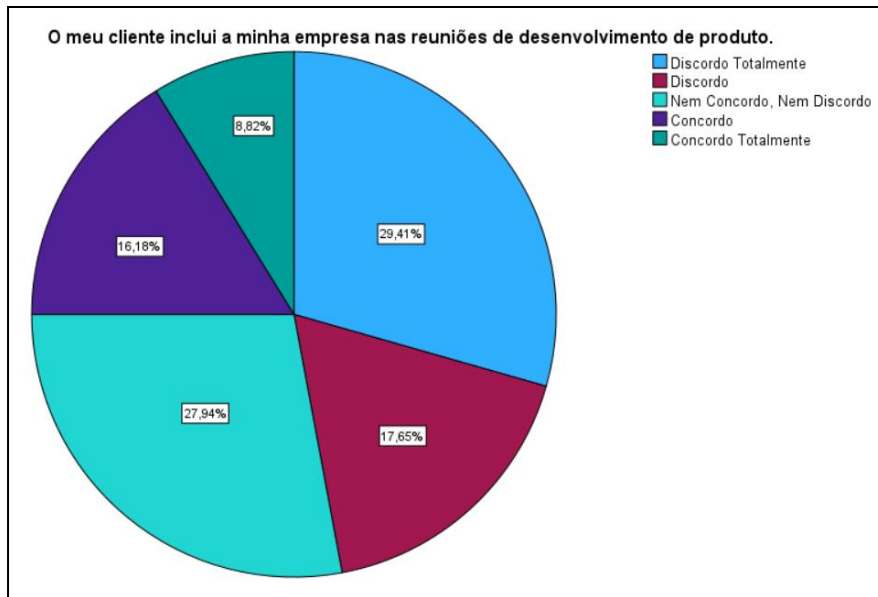


Figura 38 - Teoria da troca de informações (Q27)

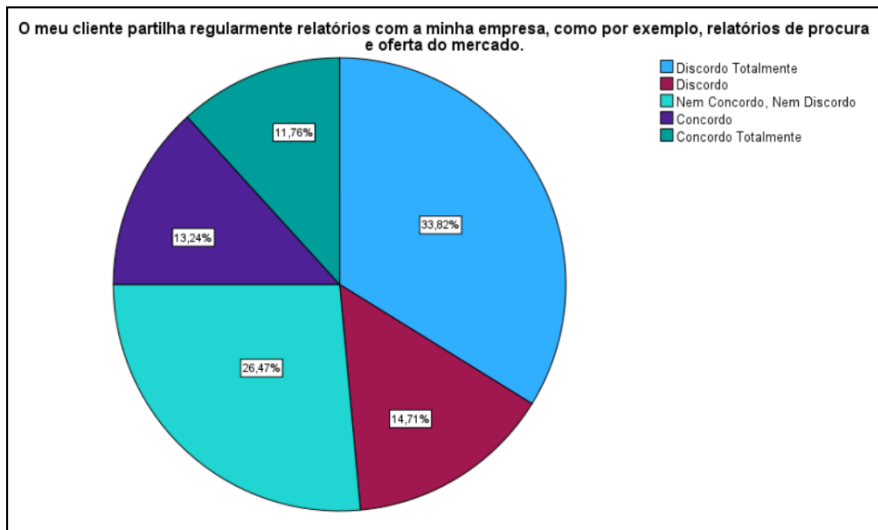


Figura 39 - Teoria da troca de informações (Q28)

Teoria das relações legais

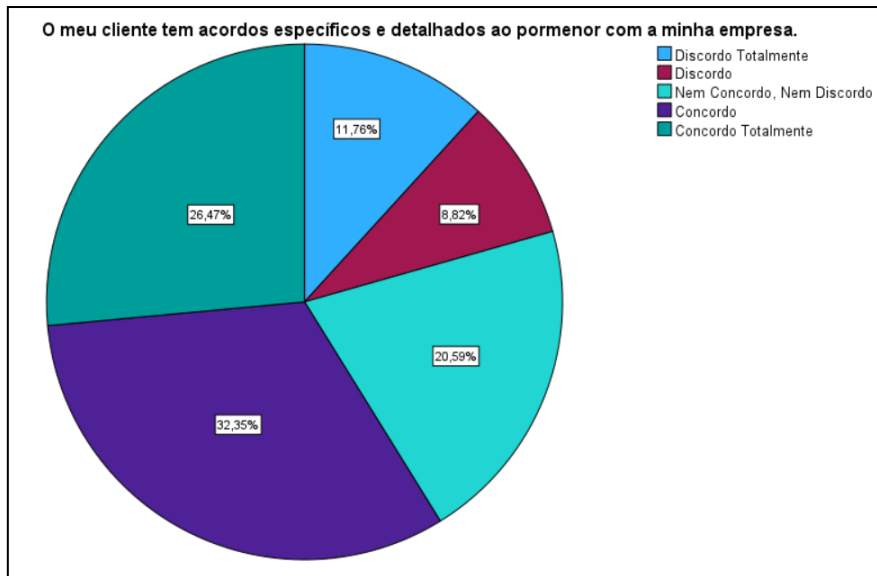


Figura 40 - Teoria das relações legais (Q29)

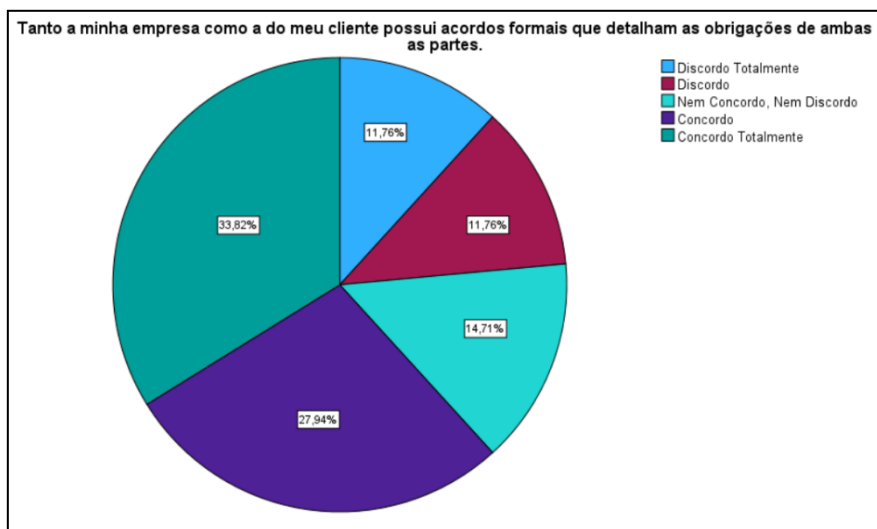


Figura 41 - Teoria das relações legais (Q30)

Teoria das normas cooperativas

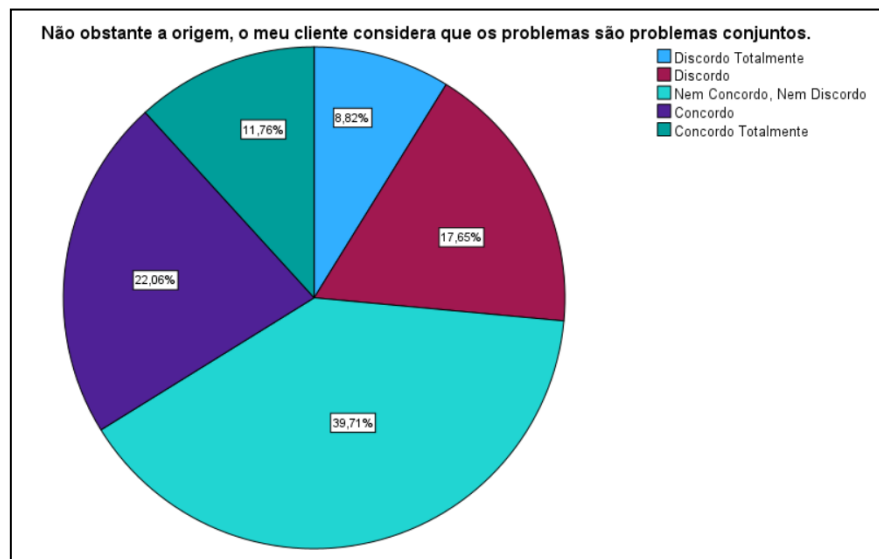


Figura 42 - Teoria das normas cooperativas (Q31)

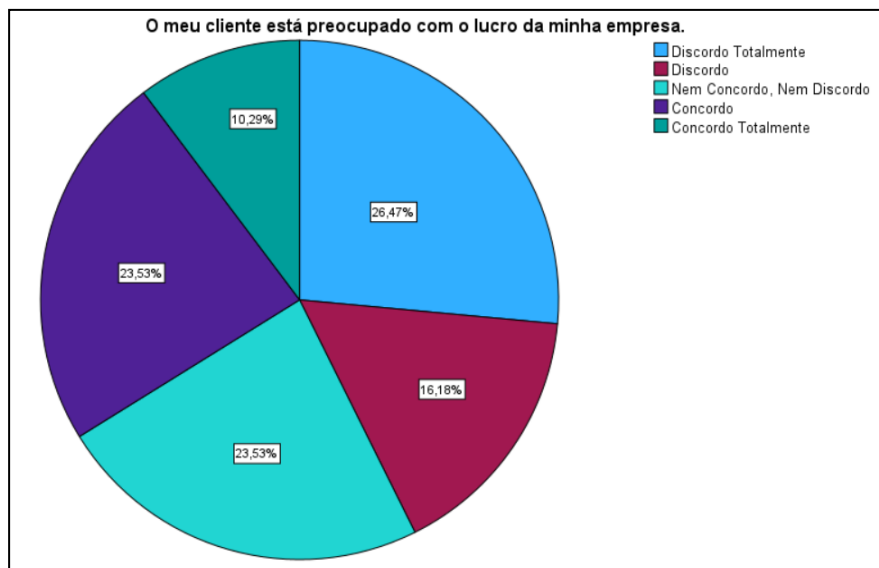


Figura 43 - Teoria das normas cooperativas (Q32)

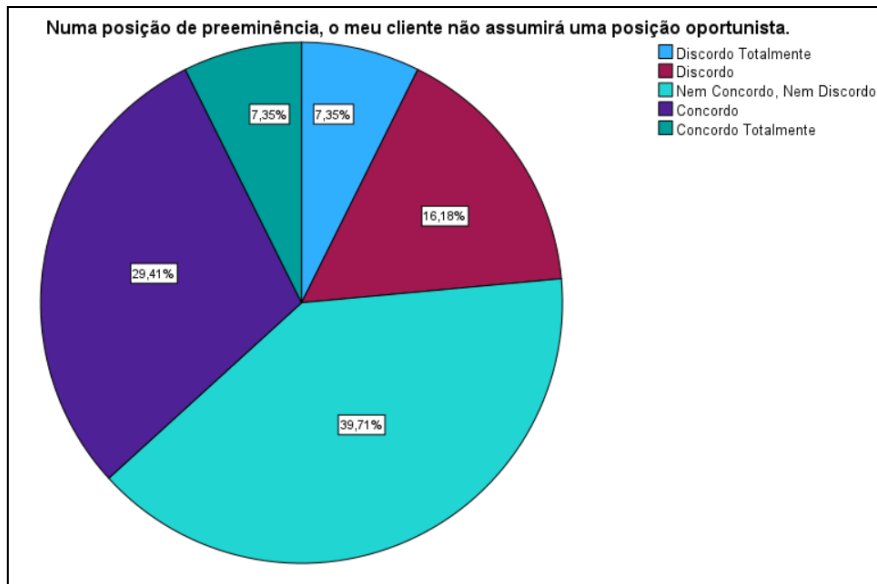


Figura 44 - Teoria das normas cooperativas (Q33)

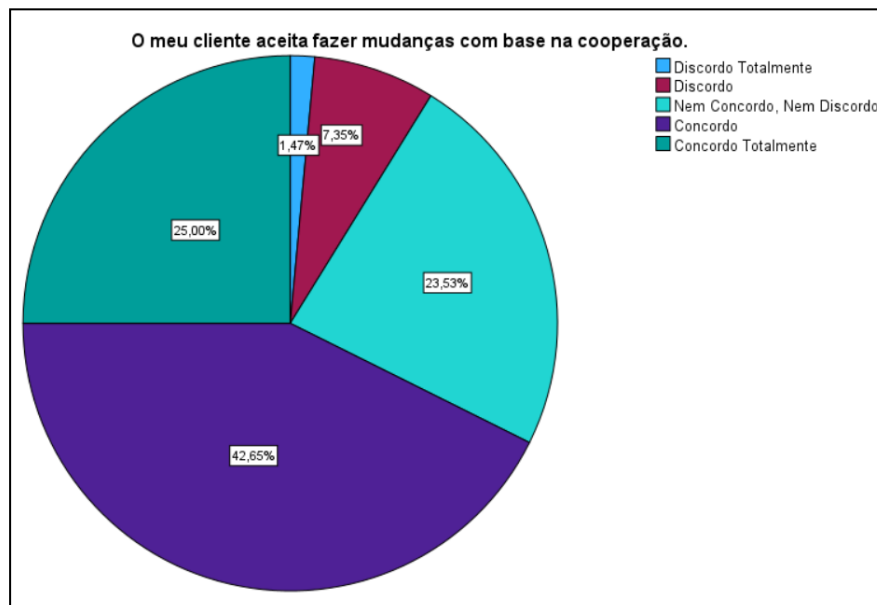


Figura 45 - Teoria das normas cooperativas (Q34)

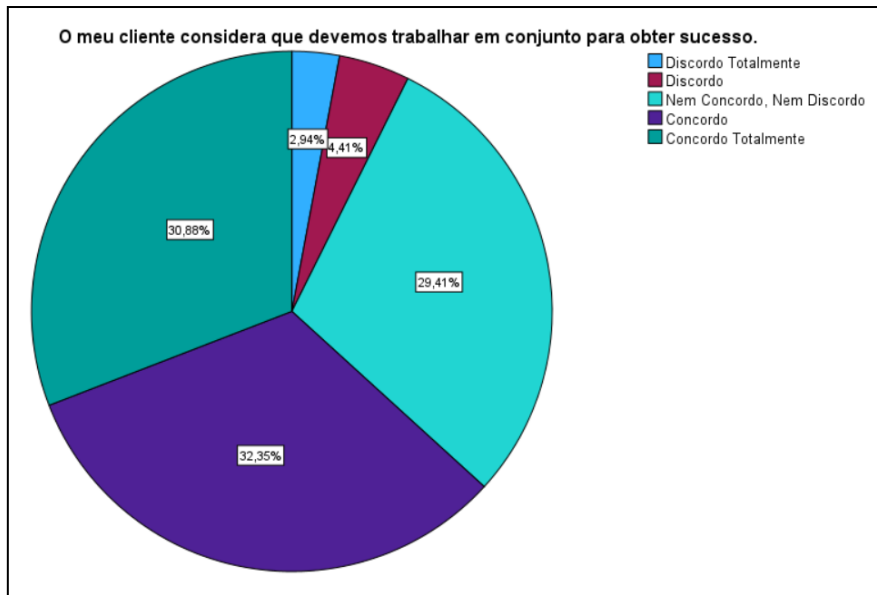


Figura 46 - Teoria das normas cooperativas (Q35)

Autoavaliação da performance da empresa

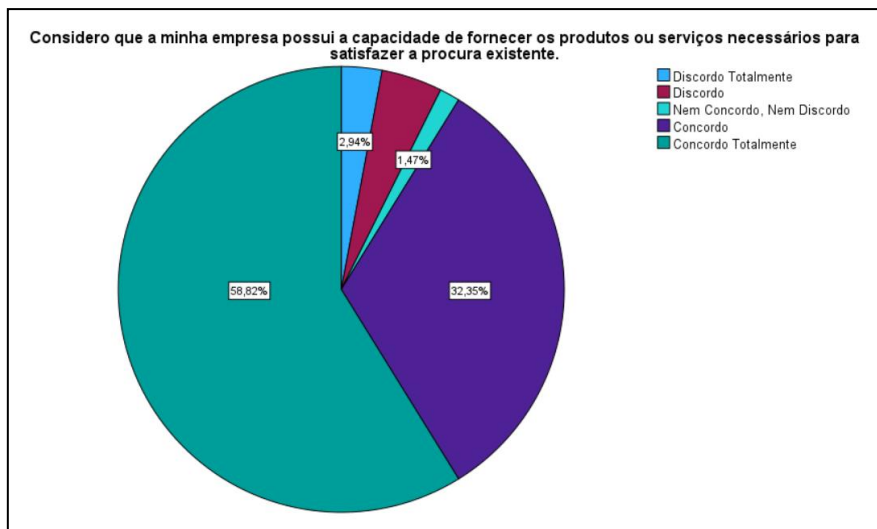


Figura 47 - Autoavaliação da performance da empresa (Q36)

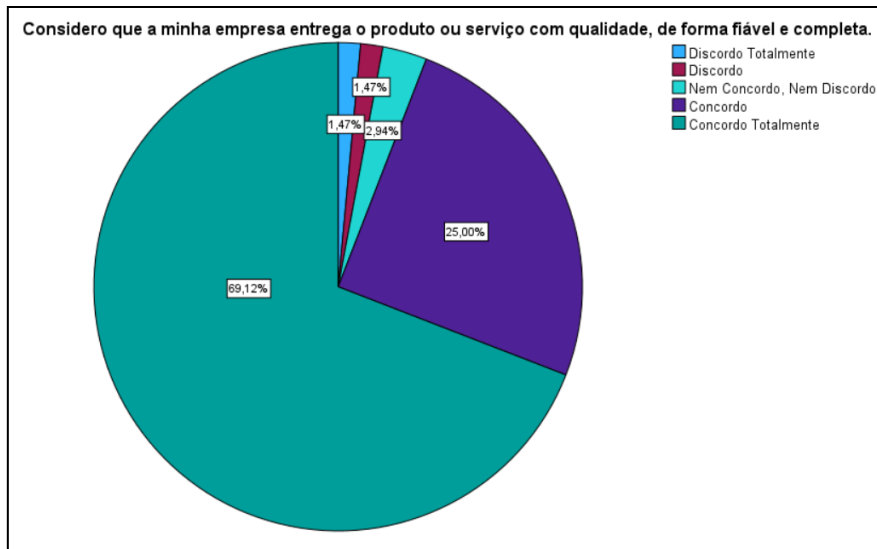


Figura 48 - Autoavaliação da performance da empresa (Q37)

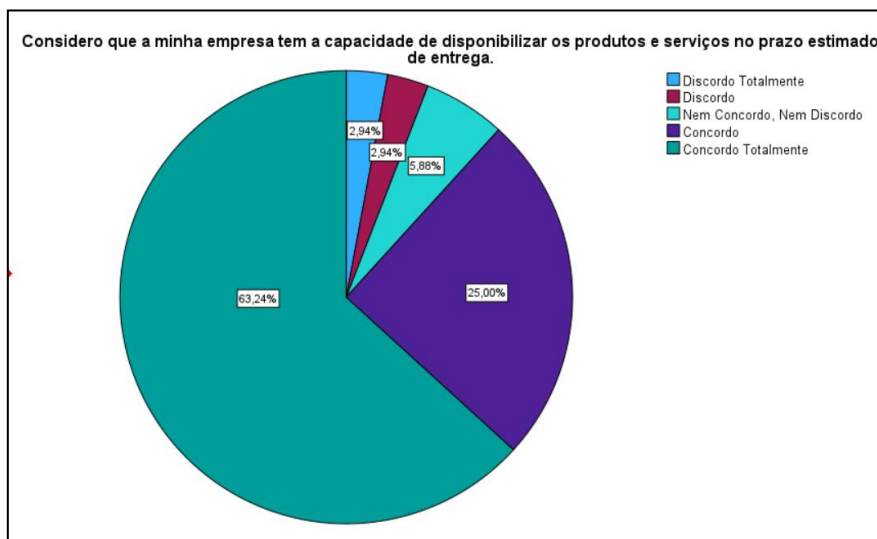


Figura 49 - Autoavaliação da performance da empresa (Q38)

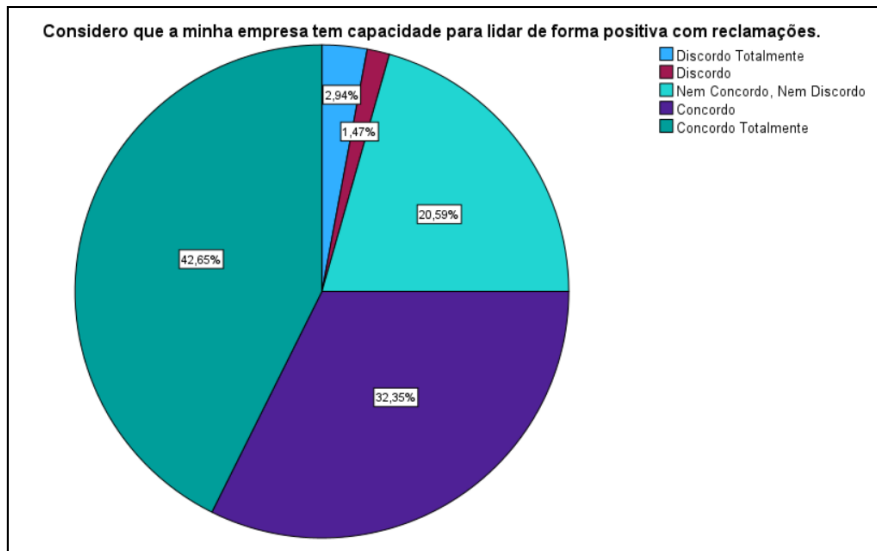


Figura 50 - Autoavaliação da performance da empresa (Q39)

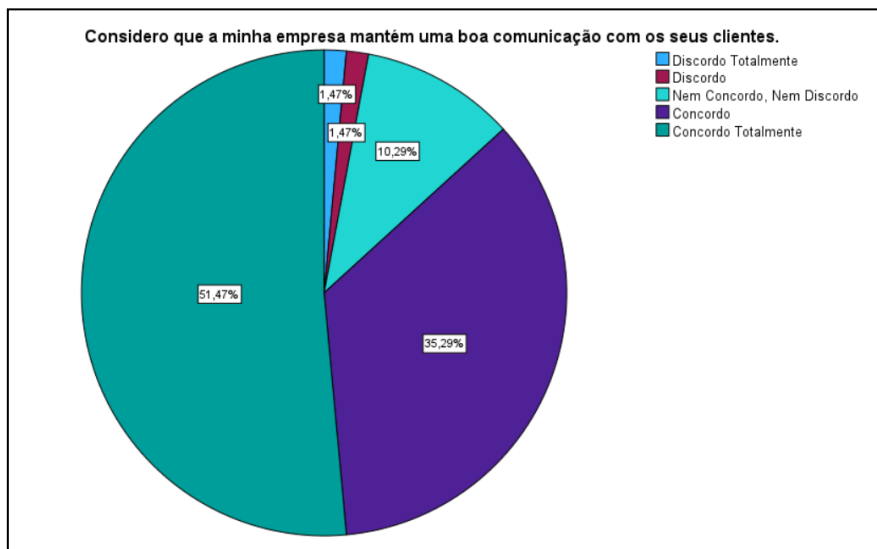


Figura 51 - Autoavaliação da performance da empresa (Q40)

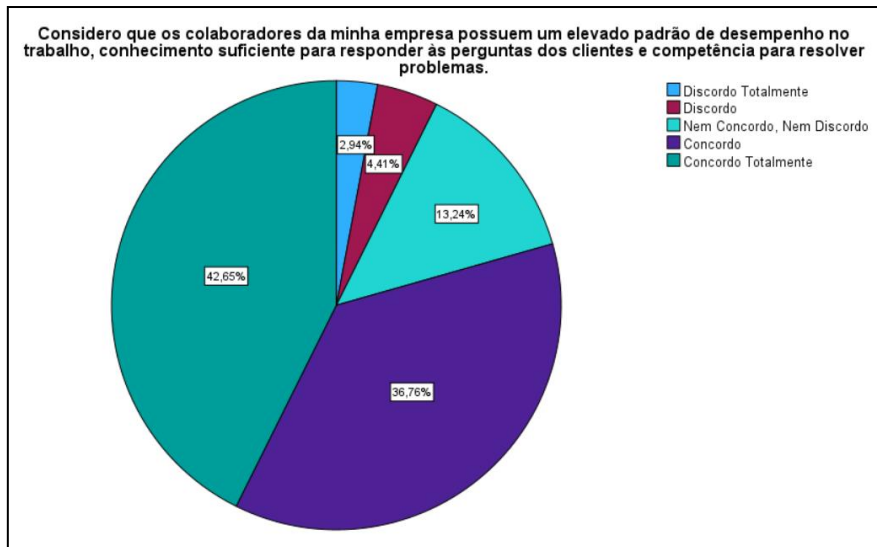


Figura 52 - Autoavaliação da performance da empresa (Q41)

Satisfação do cliente

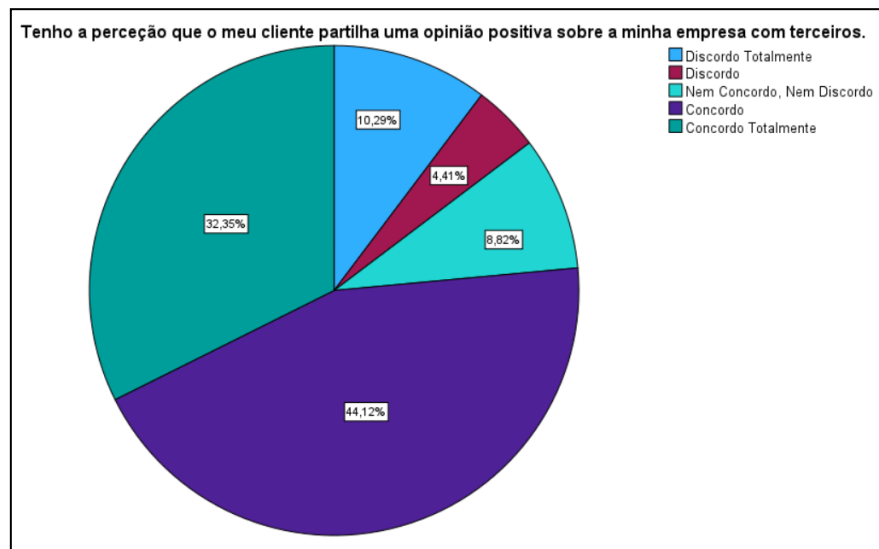


Figura 53 - Satisfação do cliente (Q42)

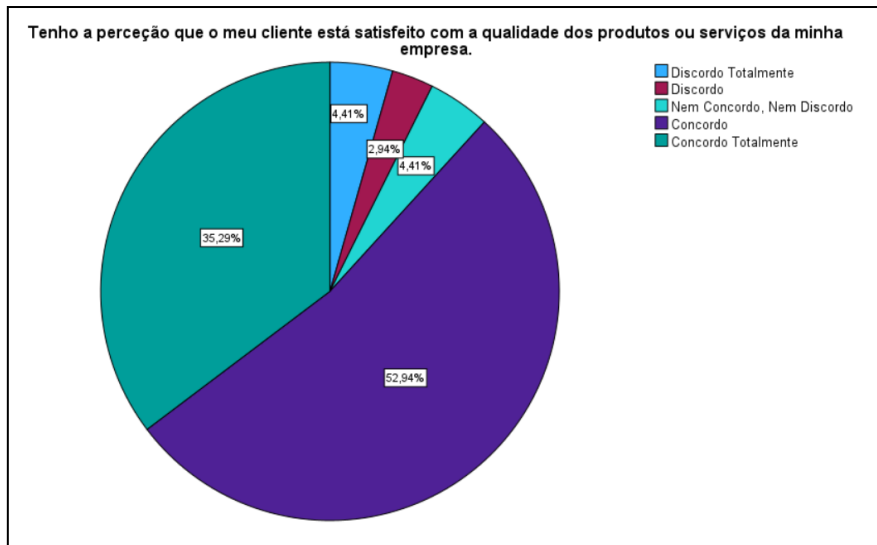


Figura 54 - Satisfação do cliente (Q43)

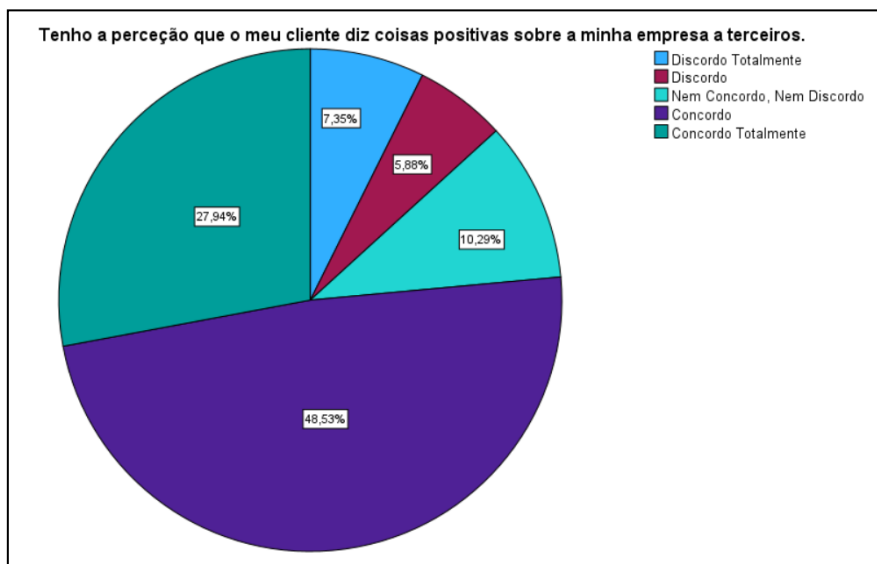


Figura 55 - Satisfação do cliente (Q44)

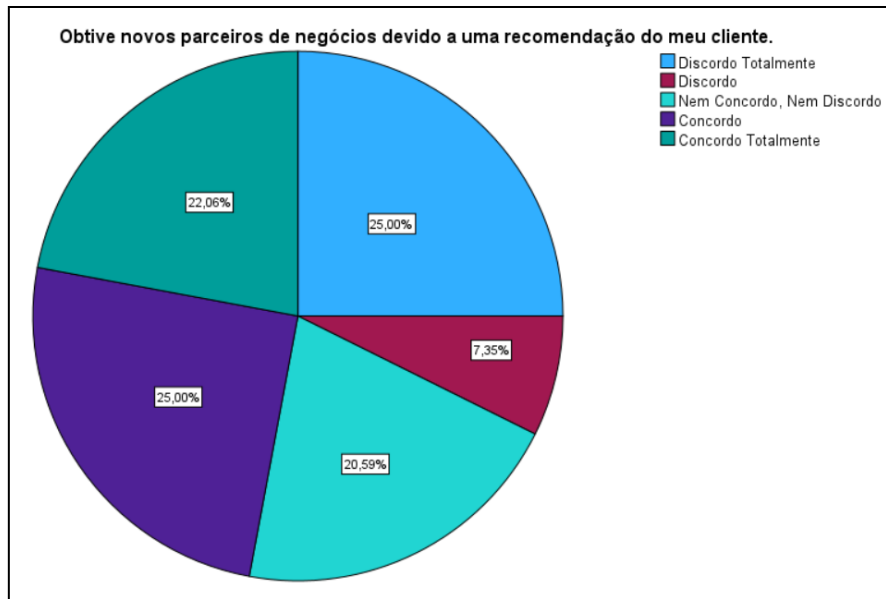


Figura 56 - Satisfação do cliente (Q45)