



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Bruno Fernando Carvalho Serrano

ANTECEDENTES E BENEFÍCIOS DO
ESTATUTO DE CLIENTE PREFERENCIAL:
UM ESTUDO DE CASO DAS INDÚSTRIAS
PORTUGUESAS EM TEMPOS DE CRISE

Dissertação no âmbito do Mestrado em Engenharia e Gestão
Industrial orientada pelo Professor Doutor Luís Miguel
Domingues Fernandes Ferreira e apresentada ao Departamento de
Engenharia Mecânica

setembro de 2022



FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS
E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA MECÂNICA

Antecedentes e Benefícios do Estatuto de Cliente preferencial: Um Estudo de Caso das Indústrias Portuguesas em Tempos de Crise

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e
Gestão Industrial

Antecedents and Benefits of Preferred Customer Status: A Case Study of Portuguese Companies During Crisis

Autor

Bruno Fernando Carvalho Serrano

Orientador

Professor Doutor Luís Miguel D. F. Ferreira

Júri

Presidente	Professora Doutora Aldora Gabriela Gomes Fernandes Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra Professor Doutor Cristóvão Silva
Vogais	Professor Associado com Agregação da Universidade de Coimbra Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra
Orientador	Professor Doutor Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Coimbra, setembro, 2022

Agradecimentos

Agradeço-te a ti, Tânia, que todos os dias me mostras que a mediocridade não é uma opção e por me permitires ter o privilégio de envelhecer ao teu lado.

Agradeço-te a ti avó, porque a pessoa que sou hoje devo-to em grande parte a ti.

Ao professor Doutor Luís Ferreira pela sugestão do tema, pelo apoio incansável no desenvolvimento deste trabalho, por me ter guiado e por nunca ter desistido de mim.

Resumo

Recentemente o conceito do estatuto de cliente preferencial tem vindo a ganhar cada vez mais importância. Ser beneficiado com o estatuto de cliente preferencial permite às empresas compradoras receberem um tratamento privilegiado e diferenciado por parte dos seus fornecedores. Esse estatuto confere uma enorme variedade de vantagens competitivas.

Desde o surto de Covid-19, seguido da Guerra Ucrânia-Rússia, que as cadeias de abastecimento têm vindo a ser postas à prova tornando assim cada vez mais difícil gerir as operações do dia a dia das empresas. Um dos benefícios de ser distinguido com o estatuto de cliente preferencial é o acesso prioritário a matérias primas e a redução dos prazos de entrega. No entanto, para beneficiar desse estatuto uma empresa deve, em primeiro lugar, ser atrativa. Em segundo lugar, deve manter o fornecedor satisfeito. Evidentemente, para beneficiar do estatuto de cliente preferencial, a expectativa do fornecedor para com a relação com esse cliente terá que ser satisfeita ou mesmo superada.

Este trabalho foca-se nos antecedentes e benefícios da atratividade do cliente, da satisfação do fornecedor como antecedentes do estatuto de cliente preferencial em tempos de crise. O método de pesquisa utilizado para abordar esta temática foi o estudo de caso. Para tal, foram entrevistados três compradores de três indústrias transformadoras de ramos de atividade distintos. Verificou-se que não foram observadas alterações significativas relativamente aos antecedentes já mencionados na literatura. Não obstante, a satisfação do fornecedor pode vir a diminuir uma vez que existem antecedentes que entram em conflito com os interesses do fornecedor.

Palavras-chave: Atratividade do cliente, Satisfação do fornecedor, Estatuto de cliente preferencial, Covid-19, Guerra.

Abstract

In recent years, the concept of preferred customer status is gaining more and more importance. Benefiting from preferential customer status allows purchasing companies to receive preferential and differentiated treatment from their suppliers. This status also allows companies a wide variety of competitive advantages.

Since the outbreak of Covid-19, followed by the War Ukraine-Russia, Supply chains have been put to the test, making it increasingly difficult to manage the day-to-day operations of such companies. Some of the benefits of being awarded with a preferred customer status is priority access to raw materials and reduced delivery times. A customer in order to be awarded with preferred customer status, firstly is has to be attractive, secondly it needs to satisfy the supplier. If the expectation that the supplier had regarding the relationship with the buying company is met or exceeded, the company will, eventually, be awarded with preferred customer status.

This work focuses on the antecedents and benefits of customer attractiveness, supplier satisfaction as antecedents of preferred customer status in times of crisis. The research method used to approach this issue was developing a case study. For that, three purchasers for three distinct industries were interviewed. It was concluded that no significant changes regarding the antecedents were found, however, it is worth to mention that supplier satisfaction could diminish as it is conflicting with supplier's interests.

Keywords Customer attractiveness, Supplier satisfaction, Preferred customer status, Covid-19, War

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas	vii
1. Introdução	8
2. Revisão da Literatura	11
2.1. A atratividade do cliente e satisfação do fornecedor como antecedentes do estatuto de cliente preferencial	11
2.1.1. Atratividade do cliente e seus antecedentes	11
2.1.2. Satisfação do fornecedor e seus antecedentes	14
2.1.3. O estatuto de cliente preferencial e a sua origem	17
2.2. Relação comprador-fornecedor em tempos de crise	24
3. Metodologia adotada	27
3.1. Empresas entrevistadas	28
3.2. Recolha de dados e análise de dados	29
4. Estudo de caso	32
4.1. Verallia – A	33
4.1.1. Introdução	33
4.1.2. Atratividade do cliente	34
4.1.3. Satisfação do fornecedor	35
4.1.4. Estatuto de cliente preferencial	35
4.1.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)	36
4.2. CIE-Plasfil – B	37
4.2.1. Introdução	37
4.2.2. Atratividade do cliente	37
4.2.3. Satisfação do fornecedor	38
4.2.4. Estatuto de cliente preferencial	40
4.2.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)	40
4.3. Vicometal – C	41
4.3.1. Introdução	41
4.3.2. Atratividade do cliente	41
4.3.3. Satisfação do fornecedor	42
4.3.4. Estatuto de cliente preferencial	42
4.3.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)	43
5. Resultados	45
5.1. Introdução	45
5.2. Análise comparativa dos casos e resultados	46
6. Conclusões	51
6.1. Introdução	51
6.2. Contribuições	52

6.3. Contribuições, limitações e perspectivas de trabalho futuro	53
7. Bibliografia.....	55
ANEXO A.....	59
ANEXO B	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do estatuto de cliente preferencial proposto por (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012).....	19
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Antecedentes da atratividade do cliente	13
Tabela 2 - Antecedentes da satisfação do fornecedor.....	17
Tabela 3 - Antecedentes do tratamento preferencial	21
Tabela 4 - Resumo das empresas entrevistadas.....	29
Tabela 5 - Resumo dos antecedentes da atratividade do cliente extraídos das entrevistas .	47
Tabela 6 - Resumo dos antecedentes da satisfação do fornecedor extraídos das entrevistas	48
Tabela 7 - Resumo dos antecedentes do tratamento preferencial extraídos das entrevistas	49
Tabela 8 - Guia das entrevistas semiestruturadas.....	59
Tabela 9 - Excertos antecedentes Verallia	60
Tabela 10 - Excertos antecedentes Plasfil	61
Tabela 11 - Excertos antecedentes Vicometal.....	62

1. INTRODUÇÃO

No passado, os departamentos de compras nas organizações tinham uma função meramente operativa que servia outros departamentos (Úbeda, Alsua, and Carrasco 2015). Tradicionalmente, o papel das compras era o de processar ordens de compra para outros departamentos e obter descontos comerciais. Assim, o ato de comprar era uma atividade secundária da empresa, com pouca relevância ou importância, e pouco considerada na formulação da estratégia da empresa, apenas respondendo a pedidos internos e com um baixo valor percebido entre diretores e executivos.

Atualmente, o ambiente de negócios transformou o papel das compras nas organizações. Uma concorrência forte nos mercados globais obriga a que as empresas aumentem o seu foco na inovação de produto, redução do *time to market*, redução de custos e assim atender a uma maior procura por parte dos seus clientes. Consequentemente, o papel das compras viu-se obrigado a evoluir de uma posição meramente administrativa e de suporte para uma ferramenta estratégica de negócio que contribui para a performance global da empresa (Úbeda, Alsua, and Carrasco 2015).

A nova fronteira das compras é agora a gestão de recursos externos (fornecedores) por forma a obter valor e inovação dos mesmos ao mesmo tempo que reduz custos (Úbeda, Alsua, and Carrasco 2015). Para as empresas compradoras, a mobilização dos recursos por parte dos fornecedores é um processo essencial para ganhar e sustentar o acesso preferencial aos recursos do mesmo (Pulles et al. 2019). Por forma a obter uma vantagem competitiva dentro da sua rede de fornecedores, uma empresa compradora precisa de ter um melhor acesso aos seus fornecedores chave da indústria que os seus concorrentes diretos.

No entanto, no atual mercado de fornecedores, os clientes deparam-se com o desafio da diminuição do número de potenciais fornecedores (Ramsay and Wagner 2009a; Lavie 2007). Como consequência, clientes que concorrem entre si disputam recursos dos mesmos fornecedores (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014a). Um ambiente competitivo deste tipo permite aos fornecedores escolherem com que clientes querem trabalhar. Como consequência, nem todos os clientes têm acesso aos melhores recursos dos fornecedores (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014a).

Cada vez mais empresas dependem de um número limitado de fornecedores. Assim, a gestão da cadeia de abastecimento deve mudar o seu foco da procura pelo menor custo possível para um portfolio mais diferenciado, com mais atenção para os fornecedores estratégicos, uma vez que os mesmos são importantes para a organização e são de difícil gestão.

Estratégias puramente orientadas ao preço normalmente não têm sucesso quando aplicadas com fornecedores com disponibilidade limitada ou com fornecedores que detêm uma tecnologia inovadora que permite à empresa compradora obter uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. A conjuntura observada no mercado de abastecimento faz com que seja necessário prestar mais atenção à gestão de fornecimentos estratégicos por forma a garantir o acesso a fornecedores chave e para assegurar a competitividade futura tornando-se num cliente preferencial. (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012).

Segundo (Schiele and Vos (2015) a concorrência por recursos dos fornecedores merece ainda mais atenção nos mercados B2B.

Numa perspetiva de marketing clássico, são os fornecedores que competem entre si para conseguirem ser os mais apelativos possível aos olhos dos compradores, contudo, face ao exposto anteriormente, está-se a assistir a uma inversão dessa tendência, passando a observar-se o conceito de marketing inverso (em inglês *reverse marketing*).

É de extrema importância para as empresas que lhes seja atribuído pelos seus fornecedores o estatuto de cliente preferencial por forma a poderem destacar-se das demais. Deter o estatuto de cliente preferencial tem ainda mais interesse numa altura em que existe um aumento considerável dos prazos de entrega, de escassez e de aumento generalizado dos preços. Atendendo à situação atual, é de extrema importância perceber se alguns desses fatores de atratividade e de satisfação mudaram, se as empresas sentem ser tratadas como clientes preferenciais e como é que isso é demonstrado no seu dia a dia.

Tendo em consideração o que foi dito anteriormente, é formulada o seguinte problema de pesquisa:

“As empresas portuguesas beneficiam do estatuto de cliente preferencial? Os seus antecedentes mudaram com a Covid-19 e com a Guerra Ucrânia-Rússia?”

Esta pesquisa pretende dar a conhecer se as empresas portuguesas são atrativas aos olhos dos seus fornecedores, se mantêm os seus fornecedores satisfeitos, se lhes é concedido

o estatuto de cliente preferencial e se foram observadas algumas alterações tendo em conta o ambiente que se vive atualmente (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia).

Abordar este assunto, poderá servir para alertar a gestão das empresas e os compradores para a necessidade de lhes ser concedido o estatuto de cliente preferencial tendo em conta as disrupções presentemente vividas. Para tal, as seguintes questões precisam de ser respondidas:

- São as empresas atrativas aos olhos dos seus fornecedores?
- Mantêm as empresas os fornecedores satisfeitos?
- Algum dos antecedentes da atratividade do cliente e da satisfação do fornecedor mudou durante estas últimas crises?
- É benéfico para as empresas serem vistas como cliente preferencial em tempos de crise?

Tendo em conta as questões propostas anteriormente, nos capítulos seguintes será apresentada uma revisão da literatura sobre o tema da atratividade do cliente, da satisfação do cliente, do estatuto do cliente preferencial, dos benefícios do tratamento preferencial e da gestão das cadeias de abastecimento durante períodos de crises.

Para analisar as questões levantadas anteriormente o método de pesquisa que será utilizado nesta dissertação será o estudo de caso, que consistirá na entrevista de responsáveis de compras de diferentes indústrias transformadoras. Foi elaborado um questionário como guia, sendo que o tipo de entrevista utilizado é do tipo semiestruturado.

O capítulo 1, que corresponde a esta introdução, apresenta a relevância e a motivação para esta pesquisa, as perguntas de pesquisa e os objetivos de pesquisa bem como a metodologia. O capítulo 2 apresenta a revisão da literatura dos tópicos relevantes para a análise do estudo de caso. O capítulo 3 consiste na apresentação em detalhe da metodologia escolhida para a análise das questões formuladas na introdução deste documento. O capítulo 4 consiste na apresentação de resultados depois de feitas as entrevistas. O capítulo 5 é o capítulo onde se discute os resultados obtidos seguido do capítulo 6 que apresenta o resumo do trabalho desenvolvido, onde são expostas as principais conclusões, limitações e contribuições.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A atratividade do cliente e satisfação do fornecedor como antecedentes do estatuto de cliente preferencial

2.1.1. Atratividade do cliente e seus antecedentes

2.1.1.1. Atratividade do cliente: pré-condição para iniciar um relacionamento

Blau descreve atração como sendo a força que induz os seres humanos para estabelecerem associações sociais por sua iniciativa e expandir o âmbito dessas associações uma vez formadas (Blau, 1964, p. 20). Embora a atração lide exclusivamente na sua origem com relacionamentos entre indivíduos e é ainda um conceito pouco explorado no contexto das relações B2B, é um construto relevante quando se tenta explicar porque é que relações de troca entre empresas são iniciadas, continuadas e desenvolvidas ao longo do relacionamento. São vários os autores na literatura que defendem esta ideia e que defendem que algum grau de atração é uma pré-condição para o início da interação, enquanto que a atração em curso determina se as partes se sentem motivadas em continuar em manter a relação (Dwyer, Schurr, and Oh, n.d.; Möller and Halinen 2000). Além disso, investigadores na área da cadeia de abastecimento continuam a dizer que é importante ser um cliente atrativo para os fornecedores chave (Ellegaard, Johansen, and Drejer 2003; Hald, Córdón, and Vollmann 2009; Ramsay and Wagner 2009b). (M. Mortensen and Arlbjørn 2012), argumenta que uma relação somente pode ser iniciada e desenvolvida se os indivíduos, tanto do lado do fornecedor quanto do lado do comprador, consigam perceber atratividade.

De acordo com a Social Exchange Theory (SET), é assumido que a atração inicial é puramente baseada nas crenças e nas expectativas de ambas as partes envolvidas. Blau (1964) diz que um indivíduo é atraído por outro se a expectativa da sua associação com ele for vantajosa de alguma maneira.

Em 2005 (Wilkinson, Young, and Freytag 2005) concluíram que os indivíduos de uma empresa julgam a atração de um potencial parceiro num relacionamento em termos do valor expectável que é provável ser conseguido através do início e da continuação da relação. Recorrendo-se da SET, e do que foi dito anteriormente, a atratividade do cliente é um conceito relevante para os fornecedores quando chega a hora de avaliar as suas relações com os seus clientes. O nível de atração presente no relacionamento determina se a relação com um cliente começa e/ou é desenvolvida ao longo do tempo. Assim, a clientes que oferecem uma relação de elevado valor de acordo com a expectativa do fornecedor pode ser-lhes concedido um estatuto melhor que a outros clientes que não parecem ser tão promissores. Como resultado, os clientes a quem lhes é atribuído o estatuto de cliente preferencial estão altamente dependentes do nível de atratividade presente nas relações com os seus fornecedores.

2.1.1.2. Antecedentes da atratividade do cliente

Em 1982 (Fioccat, n.d.), identificou cinco categorias que tornam o cliente atrativo, são elas: concorrência, financeira e económica, mercado, tecnologia e fatores sociopolíticos. Mais tarde (Ellegaard, Johansen, and Drejer 2003), propuseram uma perspetiva mais direcionada para a relação e para a gestão da atratividade do cliente. Os autores concluíram que um dos grandes problemas relativo à atratividade do cliente é a maneira como é medido. Em 2009, (Ramsay and Wagner 2009b), mediram a atratividade do cliente através do valor do fornecedor, que tem em consideração as características da empresa compradora e que são percecionadas do ponto de vista do fornecedor. Quanto maior o valor que é recebido, mais atraído se sentirá o fornecedor ou por considerar a empresa como potencial cliente ou por beneficiar tal empresa com tratamento favorável. (Baxter 2012), destaca no seu estudo a importância da atratividade financeira e o impacto no tratamento preferencial, que é mediado pela satisfação do fornecedor e pelo seu compromisso.

Em 2012, os autores (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012) identificaram que crescimento de mercado, risco, fatores tecnológicos, económicos e sociais como sendo fatores que contribuem para a atratividade do cliente. Mais tarde em 2014, (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b), através de uma análise de métodos mistos, identificou oito antecedentes da atratividade do cliente, sendo eles: oportunidade de crescimento, excelência operativa, comportamento relacional, potencial de inovação, fiabilidade, suporte do

fornecedor, envolvimento do fornecedor e a acessibilidade de contacto. Os três primeiros antecedentes demonstraram ter significância estatística na atratividade do cliente.

No seu estudo (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b), o comportamento relacional é devido, por exemplo, à disponibilidade para falar, abertura e resolução de problemas em tempos “maus”. A motivação para a oportunidade de crescimento é a entrada no mercado, imagem ou marca e crescimento. Contrariamente, excelência operativa é determinada por previsões de consumo fiáveis, planeamento fiável e transparência. Em 2008, (Steinle and Schiele 2008), acrescentaram mais um antecedente sugerindo que o desenvolvimento colaborativo é favorecido pela proximidade geográfica. É apresentado em baixo uma tabela com recurso à revisão da literatura de vários antecedentes da atratividade do cliente e as suas referências bibliográficas.

Tabela 1 - Antecedentes da atratividade do cliente

Antecedente	Referência
Tamanho	(Fioccat, n.d.)
Crescimento	(Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b)
Pressão negocial	(Ramsay and Wagner 2009b)
Volume/preço	(Hald, Córdón, and Vollmann 2009)
Dependência	(Ramsay and Wagner 2009b)
Comunicação	(Ramsay and Wagner 2009b)
Valor expectável	(Hald, Córdón, and Vollmann 2009)
Envolvimento em I&D	(Ramsay and Wagner 2009b)

2.1.2. Satisfação do fornecedor e seus antecedentes

2.1.2.1. Satisfação do fornecedor: Clientes que cumprem ou que excedem as expectativas

O conceito da satisfação do cliente é um tema recorrente de investigação, enquanto que o conceito de satisfação do fornecedor é um tema bastante menos abordado. Em 1959, Thibaut e Kelly dizem que as pessoas iniciam uma relação com certas expectativas relativamente à qualidade do resultado final dessas interações. Essas expectativas contribuem para o nível de comparação (*CL – comparison level*) que as partes envolvidas utilizam como referência para avaliar o relacionamento à medida que o mesmo evolui. Embora o nível de expectativas sentido pelo fornecedor antes do início da colaboração determine a atratividade do cliente, o relacionamento pode não ser continuado se essas expectativas não são atendidas no decurso das várias interações. As empresas compradoras, têm por isso, de saber que apesar da atração inicial, se as expectativas que o fornecedor tinha não forem atendidas no decurso das várias interações, a relação pode ser descontinuada (Wong 2000). Ainda o mesmo autor no ano 2000, (Wong 2000), deu a conhecer a importância da satisfação do fornecedor numa relação fornecedor-comprador. O mesmo autor defende ainda que por forma a conseguir a satisfação do fornecedor, a empresa compradora tem de seguir uma estratégia relacional e tem de desenvolver uma cultura de cooperação com o fornecedor. Contrariamente ao que acontece em relações transacionais, abordagens relacionais aumentam a satisfação e compromisso das duas partes envolvidas. Se a empresa compradora auxilia o fornecedor a atingir os seus objetivos, o fornecedor estará mais satisfeito e mais predisposto a ajudar no aumento da satisfação da empresa compradora em troca (reciprocidade) (Wong 2000).

De acordo com Thibaut e Kelly (1959) um relacionamento é avaliado comprando o valor expectável do relacionamento com a qualidade atual dos resultados conseguidos, ou seja, a quantidade de benefícios e de custos que o fornecedor enfrenta no decurso da interação com o seu cliente. Estas discrepâncias entre a expectativa e o valor realmente obtido pelo fornecedor no decurso do relacionamento, determina o nível de satisfação experienciado pelo fornecedor. Uma vez que existem custos associados ao facto de estar numa relação, sendo um deles o custo de oportunidade de não estar noutra relação.

A SET sugere que as partes apenas se manterão envolvidas no relacionamento somente se a satisfação se continuar a fazer sentir (Lambe, Wittmann, and Spekman 2001).

O sentimento de satisfação de um fornecedor é um processo que resulta da comparação entre a expectativa criada e os resultados obtidos. Se a qualidade dos resultados de um relacionamento permanecer abaixo das expectativas, o fornecedor sentir-se-á insatisfeito. De maneira inversa, se o fornecedor sente que a qualidade da relação é igual ou excede o que era expectável, o fornecedor estará satisfeito. No seguimento do que foi dito anteriormente, a atratividade do cliente e as expectativas do fornecedor são conceitos importantes quando se trata de avaliar um cliente, mas também o grau de cumprimento dessas expectativas e o resultado do nível de comparação da satisfação do fornecedor.

O facto da satisfação do fornecedor ganhar importância pode ser visto através da análise da literatura mais atual sobre compras e gestão da cadeia de abastecimento, onde a satisfação do fornecedor é tida como sendo um componente importante no sucesso dos negócios. Vários são os autores que dizem que a satisfação é um elemento chave na criação da boa vontade do fornecedor e na sua real cooperação (Wong 2000; Nyaga, Whipple, and Lynch 2010). Um fornecedor satisfeito irá tomar ações para reforçar a relação e, comparando com a sua base de clientes, irá tratar o cliente como sendo um cliente normal ou atribuir-lhe o estatuto de cliente preferencial. Quanto mais satisfeito estiver um fornecedor com um cliente, maior é a probabilidade de que a esse cliente lhe seja atribuído o estatuto de cliente preferencial.

Uma vez que os fornecedores podem providenciar vários recursos tais como, ideias, capacidades e materiais que criam uma vantagem competitiva que de outra forma poderia não ser possível de conseguir, a satisfação do fornecedor é de elevada importância na alocação de recursos (Pulles et al. 2016). Desta forma, os investigadores têm feito um esforço cada vez maior para tentarem medir a satisfação do fornecedor (Essig and Amann 2009). Ainda (Essig and Amann 2009), definem a satisfação do fornecedor como o sentimento do fornecedor, de justiça, relativamente aos incentivos da empresa compradora e sua contribuição.

2.1.2.2. Antecedentes da satisfação do fornecedor

Em relação aos antecedentes da satisfação do fornecedor (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012) levaram a cabo uma revisão bibliográfica sobre os antecedentes da satisfação do fornecedor e categorizaram os seus impulsionadores em: excelência técnica, valor da oferta, modo de interação e excelência operacional.

Em 2014, (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b), identificaram que a satisfação do fornecedor é influenciada por oportunidade de crescimento, fiabilidade e comportamento relacional. O potencial de inovação, a excelência operacional, suporte e envolvimento do fornecedor não mostraram ter impacto significativo na amostra analisada. Comportamento relacional tal como abertura e reciprocidade em acordos permite a satisfação do cliente assim como possibilidades de planeamento que remete para a oportunidade de crescimento que permite também a satisfação do cliente. A fiabilidade é determinada pela transparência e com o cumprimento dos contratos (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b). A satisfação do cliente é determinada pela fiabilidade, oportunidade de crescimento e da rentabilidade (Vos, Schiele, and Hüttinger 2016). Além do que já foi dito, (Vos, Schiele, and Hüttinger 2016), desenvolveram um modelo que faz distinção entre antecedentes de primeira e segunda linha. Os antecedentes de primeira linha são os estímulos que têm impacto direto na satisfação do fornecedor, tais como: rentabilidade, oportunidade de crescimento, comportamento relacional e excelência operacional. Os antecedentes de segunda linha são estímulos que têm impacto indireto na satisfação do fornecedor, tais como: potencial de inovação, suporte, fiabilidade, envolvimento e acessibilidade de contacto (Vos, Schiele, and Hüttinger 2016).

Através da aplicação dos antecedentes apresentados anteriormente, as empresas compradoras podem ser galardoadas com o estatuto de cliente preferencial quando comparadas com o desempenho das demais empresas envolvidas com o fornecedor. A empresa compradora irá receber vários tipos de benefícios que serão, de seguida, explorados. Da mesma maneira que foi apresentado para a atratividade do cliente, em baixo encontra-se uma tabela com os antecedentes encontrados na literatura da satisfação do cliente e as suas referências bibliográficas.

Tabela 2 - Antecedentes da satisfação do fornecedor

Antecedente	Referência
Lucro	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Crescimento	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Confiança	(Nyaga, Whipple, and Lynch 2010)
Comunicação	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Política de pagamento	(Meena and Sarmah 2012)
Política de compras	(Meena and Sarmah 2012)
Suporte	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Comportamento Relacional	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Envolvimento do fornecedor	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Excelência Operacional	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Fiabilidade	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Imagem	(Meena and Sarmah 2012)
Potencial de inovação	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)

2.1.3. O estatuto de cliente preferencial e a sua origem

O conceito de cliente preferencial já é tema de investigação desde 1970. No artigo de (Hottenstein 1970), é dito que “grande parte das empresas têm uma lista de clientes preferenciais, que pode ter por base compras anteriores e expectativa de negócios futuros”. Mais tarde em 1991, (Williamson and Haas, n.d.) diz que os fornecedores satisfazem primeiramente as necessidades de clientes preferenciais uma vez que estes são mais importantes aos olhos do seu fornecedor.

Tradicionalmente são os fornecedores que abordam os clientes, mas (Blenkhorn and Banting, n.d.) notaram que houve uma alteração nesta abordagem, abordagem essa que é conhecida por *reverse marketing*. Ainda segundo (Blenkhorn and Banting, n.d.) significa que os clientes têm de recorrer aos fornecedores por forma a suprir as suas necessidades a curto e médio prazo.

Nos últimos tempos, o conceito tem vindo a ganhar muito mais atenção e no artigo de (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012a) o conceito de cliente preferencial é descrito como a

seletividade por parte do fornecedor tendo preferências em servir empresas cliente. Ainda segundo os mesmos autores, o estatuto de cliente preferencial pode consistir numa vantagem competitiva para as empresas cujo esse estatuto lhes é atribuído.

O trabalho de (Steinle and Schiele 2008) introduziu a definição de cliente preferencial como sendo “A uma empresa é-lhe atribuído o estatuto de cliente preferencial com o seu fornecedor, se o seu fornecedor oferecer à empresa uma alocação preferencial dos recursos”. Devido à alteração da competitividade a nível empresarial para competitividade ao nível da cadeia de abastecimento ter as melhores cadeias de abastecimento é imperativo para explorar os seus recursos, para resolver problemas e criar oportunidades (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b).

Para conseguir atingir com sucesso o estatuto de cliente preferencial e assim poder criar uma vantagem competitiva, os seus antecedentes têm de ser compreendidos (Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014a)

2.1.3.1. Ciclo de cliente preferencial

Segundo (Bemelmans et al. 2015) ser o maior cliente não garante automaticamente o acesso ao estatuto de cliente preferencial. Os conceitos de atratividade do cliente e satisfação do fornecedor têm um papel significativo para aceder a tal estatuto (Pulles et al. 2016).

A teoria aqui utilizada para descrever o estatuto de cliente preferencial é a teoria da troca social (SET – Social Exchange Theory) recorrendo-se ao o ciclo do cliente preferencial proposto por (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b). Este ciclo do cliente preferencial tem na sua base a Social Exchange Theory proposta por (Blau, 1964).

A SET descreve interdependência relacional entre parceiros na troca de recursos, podendo ser assim aplicada à relação cliente-fornecedor (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b). Estas relações são desenvolvidas através de interações contínuas em que recursos são recebidos como sendo benefícios relacionais (Pulles et al. 2016).

A SET tem sido utilizada por escolas de marketing para explicar trocas relacionais do tipo B2B (*business to business*) (Lambe, Wittmann, and Spekman 2001). Contrariamente à teoria de custos de transação, a SET foca-se no relacionamento entre as partes como mecanismo principal no mecanismo da troca. De maneira geral, a SET investiga os processos sociais que governam os relacionamentos entre indivíduos ou grupos. O mecanismo chave da SET é a interdependência relacional que evolui ao longo do tempo através de interações

dos parceiros da troca. O controlo relacional na forma de normas, relações pessoais, confiança e compromisso para com a relação é muitas das vezes visto como um mecanismo de governação nas relações de troca.

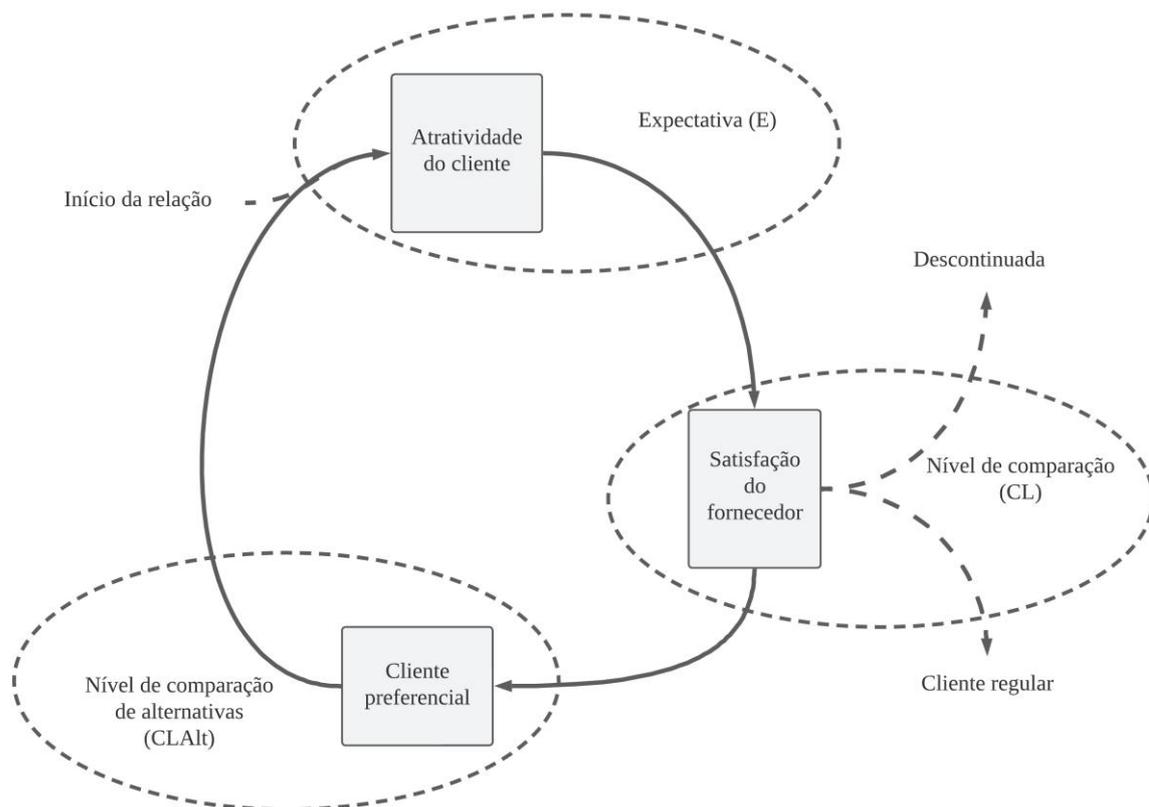


Figura 1 - Ciclo do estatuto de cliente preferencial proposto por (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012)

O ciclo do estatuto de cliente preferencial mostra que a atratividade do cliente, a satisfação do fornecedor e o estatuto de cliente preferencial são determinantes para a empresa cliente receber o tratamento preferencial.

O primeiro elemento da SET é a expectativa, que pode ser associada à atratividade do cliente. Existem várias definições de atratividade do cliente sendo que no artigo publicado por (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012a), a atratividade do cliente é definida como “um cliente é considerado atrativo pelo seu fornecedor se o fornecedor em questão tem uma expectativa positiva em relação à relação com esse cliente”. Segundo (M. H. Mortensen 2012) atração é a base para estabelecer e desenvolver uma relação. As expectativas do fornecedor são determinadas pela atratividade do cliente e têm impacto na decisão de iniciar ou intensificar a relação com esse cliente (Hüttinger, Schiele, and Schröder 2014b).

O elemento seguinte é a satisfação do fornecedor. Recorrendo-se novamente ao artigo publicado por (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012a) a definição de satisfação do fornecedor é “Se o fornecedor sente que a relação com esse cliente produz resultados que são iguais ou excedem as expectativas criadas, o fornecedor estará satisfeito. Os autores (Essig and Amann 2009) definem ainda a satisfação do fornecedor como o sentimento de justiça relativamente aos incentivos do cliente e à contribuição do fornecedor numa relação comprador-fornecedor industrial. O valor que é percebido ao longo da relação determina o grau de satisfação do fornecedor (Pulles et al. 2016). A satisfação do fornecedor aumenta a probabilidade de ter acesso a alocação de recursos preferencial (Baxter 2012). Se um cliente relativamente a outro oferecer melhores benefícios ao fornecedor, esse cliente será contemplado com o estatuto de cliente preferencial (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012). A SET sugere que esta decisão tem por base os níveis de comparação de alternativas (CLalt) (Hüttinger et al., 2014b). Se o cliente não conseguir satisfazer ou manter satisfeito o seu fornecedor, a relação pode ser descontinuada ou o cliente pode ser simplesmente um cliente normal.

Se aos olhos do fornecedor o cliente é atrativo e mantém o fornecedor satisfeito, esse cliente pode ser galardoado com o estatuto de cliente preferencial, após ser comparado com as demais alternativas. (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b) dizem que a atratividade do cliente e a satisfação do fornecedor são as condições necessárias para obter o estatuto de cliente preferencial. Ainda os mesmos autores, definem cliente preferencial como sendo um cliente cujo fornecedor põe à disposição melhores recursos que a clientes menos preferenciais porque o fornecedor valoriza os comportamentos, práticas, valores de negócio. Clientes preferenciais recebem um melhor tratamento o que pode levar a uma vantagem competitiva para esse cliente (Pulles et al. 2016). O estatuto de cliente preferencial pode influenciar positivamente a atratividade do cliente aos olhos do fornecedor, uma vez que é permitido ao fornecedor conhecer em mais detalhe as necessidades do cliente (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b).

2.1.3.1. Antecedentes do estatuto de cliente preferencial

A atratividade do cliente quando combinada com uma elevada satisfação do fornecedor leva a que a uma empresa lhe seja atribuído o estatuto de cliente preferencial. Sendo clientes preferenciais as empresas podem receber vários tipos de benefícios tais como, uma melhoria na qualidade do produto e de uma política de preços benevolente (Moody, n.d.). Ser visto como um cliente preferencial tem uma grande importância quando estamos perante uma escassez na oferta, visto que os fornecedores tendem a suprir as necessidades dos seus clientes preferenciais em primeiro lugar em detrimento dos clientes regulares (Steinle and Schiele 2008). O que foi dito anteriormente está em linha com o estudo realizado por (Christiansen and Maltz 2002), em que afirmam que uma empresa que um cliente preferencial é beneficiado com uma redução dos prazos de entrega. Esta afirmação é especialmente importante em tempos de crise visto que existe uma oscilação constante entre a oferta e a procura. Os autores (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012) apresentam quatro antecedentes do estatuto de cliente preferencial, são eles: valor económico, qualidade do relacionamento, instrumentos de interação e por fim ajuste estratégico. Os autores (Steinle and Schiele 2008) apontam ainda que a distância geográfica e a participação em associações de empresas são antecedentes do tratamento preferencial.

Em baixo uma tabela com alguns dos antecedentes do estatuto de cliente preferencial encontrados na literatura bem como as suas referências bibliográficas.

Tabela 3 - Antecedentes do tratamento preferencial

Antecedente	Referência
Lucro	(Moody, n.d.)
Volume de compra	(Bew 2007)
Redução dos prazos de entrega	(Bemelmans et al. 2015)
Oportunidades de negócio	(Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014a)
Atratividade financeira	(Baxter 2012)
Envolvimento	(Bew 2007)
Esforço adicional	(Piechota, Glas, and Essig 2021)
Acesso preferencial	(Nollet, Rebolledo, and Popel 2012)
Distância geográfica	(Steinle and Schiele 2008)
Satisfação do fornecedor	(Baxter 2012)
Lealdade	(Williamson and Haas, n.d.)

2.1.3.2. Benefícios do estatuto de cliente preferencial

Ser atribuído a uma empresa o estatuto de cliente preferencial pelos fornecedores pode levar a uma vantagem competitiva por parte da empresa compradora (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b). Esta vantagem competitiva existe porque existem vários benefícios que a empresa compradora recebe por parte do seu fornecedor por ser um cliente preferencial.

2.1.3.2.1. Financeiros

Em 1991, (Blenkhorn and Banting, n.d.), estão entre os primeiros a reconhecer que as empresas ao aplicarem o conceito de *reverse marketing* conseguiriam poupanças de até 30%. De acordo com um questionário realizado por (Bew 2007), as poupanças adicionais situam-se entre os 2% e os 4% dos gastos totais da empresa.

Uma política de preços benevolente e poupanças foram também identificados como benefícios financeiros obtidos em consequência de ser atribuído aos clientes o estatuto de cliente preferencial (Bew 2007; Moody, n.d.; Schiele, Veldman, and Hüttinger 2011). Vários autores alertam para um desequilíbrio que tem por base a dependência dos clientes de fornecedores inovadores, que tem um efeito negativo na política de preços benevolente (Schiele, Veldman, and Hüttinger 2011). Os mesmos autores, defendem que os fornecedores são menos propensos a práticas oportunistas de preços e a uma política de preços benevolente se os seus clientes forem clientes com o estatuto de cliente preferencial. Os fornecedores tendem a oferecer preços competitivos. Além disso, os fornecedores tendem a acrescentar valor à empresa compradora através da melhoria da operacionalidade e dos custos de aquisição (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012; Ulaga 2003).

Os autores (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012) defendem ainda que em futuras negociações, os fornecedores são mais recetivos a oferecer os preços mais competitivos no mercado às empresas a quem lhes é atribuído o estatuto de cliente preferencial.

2.1.3.2.2. Operacionais

Ser atribuído a uma empresa o estatuto de cliente preferencial garante o acesso a um tratamento privilegiado com respeito à alocação de recursos que, pode ser crucial se acontecerem estrangulamentos devido a constrangimentos na capacidade produtiva (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012), (Steinle and Schiele 2008), (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b).

Através da redução do lead time pode conseguir-se um aumento da eficiência (Christiansen and Maltz 2002) e diminuir tempos de ciclo uma vez que *time-to-market* é cada vez mais importante (Ulaga 2003). Um aumento da fiabilidade na entrega deriva também da atribuição do estatuto de cliente preferencial. Cumprir com os prazos de entrega, bem como flexibilidade na entrega é altamente valorizado pelas empresas compradoras (Ulaga 2003).

Os autores (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012) dizem também que um fornecedor poderá localizar armazéns ou ter stocks de segurança perto da localização da empresa compradora, que beneficia do estatuto de cliente preferencial.

2.1.3.2.3. Qualidade e Inovação

(Baxter 2012) argumentam que o estatuto de cliente preferencial afeta positivamente a empresa compradora ao nível da inovação. Aumenta a boa vontade do fornecedor na partilha de tecnologias inovadoras, produtos e ideias em primeira mão, envolvimento em *joint ventures* e o acesso por parte dos clientes a recursos importantes do fornecedor (Hald, Cordón, and Vollmann 2009). Os fornecedores oferecem inovação e estão disponíveis para entrarem em acordos de exclusividade (Steinle and Schiele 2008). Como resultado do compromisso do fornecedor, o fornecedor partilha as suas ideias para o desenvolvimento de novos produtos (Baxter 2012). O envolvimento do fornecedor melhora a qualidade do produto o que resulta em níveis de qualidade consistentes (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012). O acesso atempado a tecnologia e a atividades para desenvolver novos produtos são parte do processo de inovação do fornecedor (Christiansen and Maltz 2002), (Ellis, Henke, and Kull 2012). Compradores de sucesso são considerados maioritariamente clientes preferenciais pelos seus altamente inovadores fornecedores (Schiele 2012).

2.1.3.2.4. De interação

Ser cliente preferencial leva a benefícios de interação. Segundo o artigo de (Schiele, Calvi, and Gibbert 2012b), um fornecedor pode dedicar o seu melhor pessoal para fomentar a colaboração com empresas compradoras específicas. (Nollet, Rebolledo, and Popel 2012) diz que a disponibilidade e a responsividade de um fornecedor são melhoradas, tal como a partilha de informação regulamente. Os autores (Christiansen and Maltz 2002) defendem ainda nos seus estudos de caso que ser um “cliente interessante” leva a compromisso, confiança e a partilha de conhecimento por parte do fornecedor.

2.2. Relação comprador-fornecedor em tempos de crise

Depois ter sido elaborado o conceito do estatuto de cliente preferencial, os seus antecedentes e os benefícios para as empresas a quem lhes é atribuído tal estatuto, irá ser abordado de seguida o relacionamento entre comprador e fornecedor num contexto de crise. É pertinente perceber de que maneira é que as crises, tais como as que temos e estamos a viver (Covid-19 seguido de uma guerra em solo europeu) influenciam a relação entre cliente e fornecedor e vice-versa.

As cadeias de abastecimento são vulneráveis a crises devido ao aumento dos prazos de entrega, de diminuição fornecedores e de stocks, ao mesmo tempo que houve um aumento de atividades de subcontratação (Norrman and Jansson 2004).

No contexto das cadeias de abastecimento, pode-se chamar crise quando as atividades de um ou mais membros da cadeia de abastecimento são interrompidas, o que resulta numa disrupção do fluxo normal dos bens e serviços através da cadeia (Natarajarathinam, Capar, and Narayanan 2009).

Na literatura o risco associado à cadeia de abastecimento pode ser distinguido em risco operacional e disruptivo (catastrófico) (Singhal, Agarwal, and Mittal 2011). Os riscos operacionais envolvem atividades do dia a dia, tais como, flutuações na procura, prazos de entrega do fornecedor e incerteza nos custos (Tang 2006). Os riscos disruptivos, tais como catástrofes naturais, acontecem com menos regularidade, mas têm um impacto muitíssimo maior que os riscos operacionais (Ivanov 2020).

Situações de crise, tais como guerras e surtos epidémicos podem ser considerados como riscos disruptivos. São caracterizados por uma disrupção no longo prazo que pode

escalar rapidamente e para várias geografias, propagação da disrupção simultaneamente, disrupção do lado da oferta, procura e de infraestrutura logística (Ivanov 2020).

Uma crise pode também ter um forte impacto na inovação de várias empresas. De acordo com um estudo realizado por (Paunov 2012) sobre a crise financeira de 2008-2009 diz que como resultado da crise cerca de 25% das empresas cancelaram os seus investimentos em inovação. Contudo, refere também que cerca de 24% das empresas introduziram novos produtos no mercado durante a crise o que significa que a inovação permanece forte em tempos de crise. Em 2009, (Richey 2009) remetendo para a ideia da gestão das relações em tempos de crise, disse que a colaboração será provavelmente a o elo de ligação que manterá as organizações coesas. A lealdade pode ser vista como um elemento bastante importante durante tempos de crise uma vez que a empresa compradora poder ver a situação como uma boa altura para negociar preços e ou mesmo procurar soluções mais baratas (Richey 2009), ao mesmo tempo, os mesmos autores descobriram que os compradores que estão satisfeitos estão menos motivados para negociarem preços durante uma crise e continuam a comprar de forma normal. Mais ainda, a duração da relação comprador-fornecedor é de extrema importância visto que em tempos de crise, os compradores estarão mais reticentes em cancelar relações comerciais com os fornecedores com quem trabalham há mais tempo (Wolfolds et al. 2017).

Os autores (Krause and Ellram, 2014), estudaram o efeito da crise económica por forma a explorar as mudanças que houve no relacionamento comprador-fornecedor. Na sua pesquisa uma alta dependência mútua caracterizava todas as relações entre compradores e fornecedores antes da crise. Os investigadores descobriram que o abrandamento afetou severamente ambas as partes o que levou a que tanto fornecedores como compradores se focassem em relações chave. O volume de vendas baixou, então a viabilidade financeira dos fornecedores passou a ser a sua preocupação imediata. Em primeiro lugar, as empresas compradoras focaram-se na sua sobrevivência interna. Em segundo lugar, os fornecedores estavam mais dependentes do negócio das empresas compradoras, colocando-as assim numa posição superior. Um dos participantes do estudo, disse mesmo que o poder negocial irá voltar para as mãos dos fornecedores e assim, não querem tirar vantagem do fornecedor por estarem numa posição privilegiada agora.

A maior parte dos fornecedores entenderam a necessidade das empresas pela procura por soluções mais baratas, exceto um que criticou uma empresa compradora dizendo que a

mesma estava a enveredar por uma política oportunista. Embora esta relação seja caracterizada por uma elevada interdependência seja caracterizada por compromisso e estabilidade, a crise económica tornou-a frágil. Assim, enquanto existe uma necessidade contínua para investir no relacionamento para demonstrar compromisso para com a relação e interdependência, deixar de investir na relação pode sair bastante caro e pode ser mal visto por ambas as partes, especialmente em tempos de incerteza.

Este estudo mostrou que durante crises, algumas empresas em têm um comportamento mais cooperativo e estão mais focadas em benefícios mútuos.

3. MÉTODODOLOGIA ADOTADA

Como foi referido na introdução desta dissertação, o objetivo deste trabalho passa por tentar perceber quais são os antecedentes e benefícios do estatuto de cliente preferencial explicitamente nas indústrias, perceber se esses antecedentes foram afetados tendo em conta a situação atual que se vive (Covid-19, seguida de Guerra Ucrânia-Rússia) e aferir se existem vantagens, ou não, que às empresas lhes seja atribuído o estatuto de cliente preferencial. Alguns trabalhos de investigação já foram feitos no passado sobre o estatuto de cliente preferencial, mas nenhum deles foi feito tendo em consideração a situação atual que vivemos, muito menos sobre as indústrias em Portugal. Assim, esta dissertação contribuirá para aprofundar o tema do estatuto de cliente preferencial, refletir sobre os antecedentes e como ser beneficiado com o estatuto de cliente preferencial pode ser benéfico se não crítico nos tempos que correm.

As opções de natureza metodológica podem influenciar de forma significativa a validade e a qualidade de uma investigação. No entanto, nem sempre os investigadores percebem como é que essas opções podem influenciar de forma crucial os resultados do processo de investigação e a sua interpretação. As decisões ou escolhas relativas às opções metodológicas não devem ser encaradas como uma especificação completa de todas as decisões que têm de ser tomadas com vista a conduzir determinada pesquisa.

Como já referido anteriormente, as questões de investigação são colocadas na forma de “como” e “porquê”. Ao contrário de outro tipo de pesquisas em que se procura avaliar frequências ou incidências, a utilização de estudos de caso foi a opção considerada para abordar este trabalho.

Esta maneira de recolha de informação é de natureza exploratória é, comparativamente a uma abordagem quantitativa, superior porque permite conhecer opiniões subjacentes, razões, sentimentos e motivações, que através de uma abordagem quantitativa não seria possível (Almalki 2016).

Para a seleção dos casos e tratando-se de indústrias, foram selecionadas indústrias transformadoras do distrito de Coimbra por uma questão de proximidade geográfica.

Entre maio e junho de 2022, foram contactadas 8 empresas com faturação superior a 5M€ e de distintos setores de atividade por forma a garantir a heterogeneidade da amostra.

A seleção final das empresas foi influenciada por um critério de viabilidade, tal como a disponibilidade para participar neste estudo.

Apenas três empresas aceitaram participar no estudo e uma vez que a amostra é pequena, as descobertas realizadas não podem ser generalizadas (Rahman 2016), mas podem contribuir para suportar ou contradizer descobertas anteriores presentes na literatura. Estas três entrevistas foram feitas aos responsáveis de compras dessas empresas.

A recolha de dados foi conseguida através de entrevistas semiestruturadas com perguntas de que permitem uma resposta aberta e foram formuladas tendo em conta a revisão bibliográfica feita anteriormente, o que significa que a estrutura da entrevista permanece basicamente a mesma ao longo das diferentes entrevistas, mas deixa algum espaço para alterações consoante as respostas que se vai obtendo dos entrevistados (Saunders et al., n.d.). Além do mais, entrevistas semiestruturadas são o formato de entrevista mais utilizado em análise qualitativa, que vai ao encontro da natureza qualitativa deste método de pesquisa (DiCicco-Bloom and Crabtree 2006).

O guião utilizado para as entrevistas consiste em quatro secções distintas. As primeiras perguntas são perguntas de abertura focadas na caracterização dos entrevistados, nas atividades levadas a cabo pelas empresas e pelo ambiente no qual estão inseridas. O grupo seguinte de perguntas foca-se na classificação da empresa como cliente preferencial. Os dois grupos restantes focam-se nos benefícios e nos antecedentes do estatuto de cliente preferencial, respetivamente. O guia seguido nas entrevistas encontra-se no anexo A.

3.1. Empresas entrevistadas

Na tabela em baixo encontra-se um resumo das empresas, das funções que desempenham as pessoas entrevistadas e do setor onde operam tais empresas.

Este estudo de caso é relativo ao impacto nos antecedentes do estatuto de cliente preferencial durante crises (Covid-19, Guerra Ucrânia-Rússia) seguindo o ponto de vista da empresa compradora.

Tal como pode ser observado na tabela em baixo, foram escolhidas empresas que operam em setores de atividade distintos, tentando assim que o estudo de caso fosse o mais heterogéneo possível. Duas das entrevistas foram feitas presencialmente e uma delas (Verallia) foi realizada com recurso ao Microsoft Teams por conveniência do entrevistado.

Tabela 4 - Resumo das empresas entrevistadas

Empresa	Função do entrevistado	Tipo de indústria
Verallia	Responsável de compras	Indústria do vidro
CIE Plasfil	Responsável de compras	Indústria dos plásticos
Vicometal	Responsável de compras	Indústria Metalomecânica

3.2. Recolha de dados e análise de dados

Após serem apresentados os principais determinantes das opções metodológicas que foram assumidas neste trabalho de investigação e as principais decisões de natureza estratégica desta pesquisa, a secção que se segue descreve os procedimentos de recolha e análise dos dados obtido. A entrevista constituiu a principal método de recolha de dados neste projeto de investigação. A utilização de entrevistas como instrumento de investigação permitiu o acesso a uma variedade muito grande de informações que seria impossível obter de outras maneiras. As entrevistas decorreram como se uma conversa informal se tratasse, em que as questões iam sendo colocadas de maneira a que a entrevista decorresse de uma forma fluída e não rígida (Yin, 2003). Procedendo desta maneira, procurou-se por um lado satisfazer as necessidades de informação para levar a cabo a investigação, mas ao mesmo tempo salvaguardando que não fossem colocadas questões que pudessem ser consideradas não amigáveis ou até mesmo ameaçadoras. O que se pretendia nas entrevistas é que os entrevistados se sentissem como informadores e não como respondentes, procurando-se assim desta forma as suas opiniões ou perceções sobre determinados temas ou acontecimentos relevantes (Yin, 2003).

As entrevistas foram gravadas com recurso a um telemóvel e uma delas, a que foi realizada pelo Microsoft Temas, foi gravada através da gravação de áudio do computador, com vista a garantir a fidelidade dos dados recolhidos.

Após a gravação, as entrevistas foram parcialmente transcritas com recurso do programa “Amberscript” que tem uma eficácia de 85% através de algoritmos de *machine learning*. Após serem transcritas com recurso ao programa mencionado anteriormente, foram analisadas manualmente por forma a garantir que não existiam erros de tradução e que constava toda a informação veiculada durante as entrevistas.

A análise de dados consiste na examinação, categorização, catalogação das evidências de natureza qualitativa que foram recolhidas durante a etapa de recolha de dados. A análise de dados constitui um dos aspetos centrais do processo de desenvolvimento de teorias com base no estudo de casos (Eisenhardt, 1989).

De acordo com (Eisenhardt, 1989) a análise de dados compreende duas etapas fundamentais sendo elas: “*within-case analysis*” e “*cross-case analysis*”. A primeira etapa consiste na descrição detalhada de cada um dos casos e dos fenómenos em estudo. Este processo visa permitir que as particularidades de cada caso se tornem evidentes (Eisenhardt, 1989). A importância desta etapa resulta daquela que é uma das características principais de estudo de casos: o grande volume de dados provenientes das fontes das quais foram recolhidos.

Com vista a analisar a informação que era realmente relevante e reduzir a quantidade de material disponível para análise, os dados foram sumariados e classificados em grupos/categorias da seguinte maneira:

- Atratividade do cliente;
- Satisfação do fornecedor;
- Estatuto de cliente preferencial;
- Crises na cadeia de abastecimento.

A classificação preliminar foi baseada nos conceitos apresentados pelos autores (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012), e também na temática da cadeia de abastecimento em tempos de crise.

A cada grupo ou categoria foi atribuído um código, sendo que a esse código é atribuído frases ou até mesmo parágrafos transcritos das entrevistas. A transcrição de partes das entrevistas pode ser recorrente no decurso da análise dos casos, mas, dessa forma, o leitor consegue perceber de forma clara a informação aí contida e acompanhar o processo de análise.

A segunda etapa é a “*cross-case analysis*” (Eisenhardt, 1989). Esta última etapa procura ir além das impressões iniciais, procurando padrões comuns entre os diferentes casos de estudo. A comparação de múltiplos casos pode ajudar a compreender as ligações e as combinações entre fatores e que estão subjacentes a um fenómeno específico (Proença, 1998, Ragin, 1987). Neste capítulo, foi apresentada a metodologia adotada para executar este

projeto de investigação. Tendo sido justificado, com base em vários determinantes, a utilização do estudo de casos neste projeto de investigação. Descreveu-se o processo de recolha de dados bem como as técnicas utilizadas para a análise dos dados. No capítulo seguinte irá ser apresentada a descrição individual dos casos selecionados.

4. ESTUDO DE CASO

Os casos que foram selecionados para análise detalhada neste trabalho de investigação já foram apresentados no capítulo anterior (secção 3.1). Como já havia sido referido em páginas anteriores, estas empresas foram escolhidas devido à sua proximidade geográfica, à sua disponibilidade para serem entrevistadas e por serem empresas que atuam em setores completamente distintos o que contribui para a heterogeneidade da amostra dos casos em estudo.

O objetivo principal deste trabalho é analisar se as empresas são atrativas aos olhos dos seus fornecedores, se mantêm os seus fornecedores satisfeitos, se lhes é atribuído o estatuto de cliente preferencial e se foram observadas algumas alterações tendo em conta o ambiente em que vivemos agora (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia). Para isso, é necessário analisar cada caso e encontrar suporte na literatura que possa, ou não, corroborar o que foi dito pelas empresas.

A estrutura para a apresentação dos casos seguirá a ordem pela qual foram colocadas as perguntas. Começará com uma introdução para dar a conhecer a empresa em detalhe, seguida do tema da atratividade do cliente, depois a satisfação do fornecedor, o estatuto de cliente preferencial e a finalmente analisa-se a gestão de crises na cadeia de abastecimento por forma a saber se houve ou não alguma alteração nos antecedentes expostos no decorrer do desenvolvimento deste trabalho, perceber que efeitos é que as empresas estão a sentir e perceber de que maneira é que ser-lhes atribuído o estatuto de cliente preferencial pode ajudar a mitigar algum desses efeitos.

4.1. Verallia – A

4.1.1. Introdução

A Verallia é uma empresa transformadora de vidro que fabrica e comercializa frascos e garrafas para a indústria alimentar, tais como garrafas de vidro para vinho, cervejas, águas. Também produzem boiões para a indústria alimentar que os próprios designam de sólios, tais como feijão e grão de bico. A fábrica iniciou a sua atividade em 1997 como sendo uma empresa familiar na Fontela – Figueira da Foz. Entretanto depois de falir, foi comprada pelo grupo Saint-Gobain que se manteve dono da mesma durante vários anos até que em 2016 foi comprada pelo fundo de investimento Apollo, fundo esse que tem várias fábricas a nível global, ou seja, a Verallia é uma multinacional. Na Verallia trabalham 250 pessoas em laboração contínua, 365 dias por ano. Têm uma capacidade instalada de 600.000t e dois fornos de fusão. Produzem vidro de várias cores, mas, atualmente só produzem vidro de duas cores pois as fábricas na península ibérica trocam produto acabado entre si por uma questão de otimização de recursos, neste momento produzem vidro azul e verde escuro e atualmente a produção da fábrica está mais focada em produzir garrafas para cerveja e para vinho.

A pessoa entrevistada está na Verallia há mais de 31 anos. Começou como responsável da qualidade e com o surgimento das certificações, acumulou a parte de gestão de sistemas. Começaram pela certificação da qualidade e como é uma indústria que tem vários clientes na área alimentar certificaram-se também de acordo com a ISSO 22000. A preocupação ambiental é também uma preocupação do grupo, sendo que são certificados segundo a ISO14001. Também estão certificados em termos de gestão energética e em termos de I&D. Em jeito de resumo, são certificados para seis normas.

A oportunidade de se dedicar às compras surgiu há dois anos e está bastante satisfeita pois permite-lhe lidar com outros aspetos da empresa que antes nunca havia lidado. Tem cinco colaboradores sob a sua responsabilidade divididos entre áreas de compras e de aprovisionamentos.

4.1.2. Atratividade do cliente

A Verallia é uma empresa que depende de alguns fornecedores, a entrevistada diz o seguinte:

“Infelizmente, nalguns setores e nalgumas matérias primas não há grande alternativa. Temos mesmo de trabalhar com aqueles que existem. A nossa principal preocupação é manter boas relações com os fornecedores e diversificar ao máximo cada um deles. Sempre que nos for possível.”

Considera que a Verallia é atrativa também por:

“Eu acho que, atendendo à dimensão do nosso grupo e da atividade que nós desenvolvemos, muitas das vezes são eles próprios que nos contactam, porque, digamos, que somos um cliente apetitoso para alguns fornecedores. Trabalhamos continuamente numa atividade bastante sustentada e, portanto, são muitas vezes eles próprios que nos contactam”

Ao ser perguntada diretamente se a Verallia se via como atrativa a entrevistada responde que:

Não falhamos com os nossos compromissos. Numa relação comercial entre um fornecedor e um cliente é essencial que haja confiança. Quando essa confiança existe, o próprio serviço corre normalmente e flui e a própria continuidade acaba por se manter. Temos fornecedores que são nossos fornecedores há muito tempo. E acho que essa relação se mantém em cumprimento daquilo a que nos comprometemos com eles. É, para nós, fundamental manter essa relação.”

Atendendo ao que foi escrito anteriormente confirma-se que a Verallia se posiciona como um cliente atrativo. Tal pode ser observado através da análise da tabela 1 na secção da revisão bibliográfica onde estão sumarizados os antecedentes da atratividade do cliente encontrados na literatura. A Verallia é um cliente atrativo devido ao seu tamanho, à sua dependência, ao valor expectável, à comunicação e ao envolvimento em atividades de I&D (são certificados para atividades de I&D).

4.1.3. Satisfação do fornecedor

Partindo agora para a análise da satisfação do fornecedor, a entrevistada quando questionada se a Verallia é capaz de gerar satisfação junto dos seus fornecedores diz o seguinte:

“É como disse anteriormente. Tentamos estabelecer uma relação de confiança, de alguma sistematização e de assumir os compromissos que estabelecemos com eles e na verdade, dizer quando as coisas não estão bem, dizer que não estão bem, mas, aceitar que há falhas e que aceitamos que as mesmas sejam corrigidas. Portanto eu acho que é sobretudo o relacionamento que se tem com o fornecedor e que dá continuidade também no futuro. Por ser um grupo com bastante sustentabilidade e grande e, tendo em conta a atividade, acho que o sucesso já é um fator. Estou aqui há pouco tempo, mas já fui contactada por vários fornecedores. Sabem que somos uma empresa séria, cumpre e paga a tempo e horas.

Da mesma forma que o subcapítulo anterior foi analisado, pode afirmar-se que a Verallia é capaz de manter os seus fornecedores satisfeitos porque é uma empresa na qual se pode confiar, através da sua política de pagamentos, do envolvimento dos fornecedores, da excelência operacional, da fiabilidade, da imagem, do seu crescimento e do potencial de inovação.

4.1.4. Estatuto de cliente preferencial

Passando agora a analisar a satisfação do fornecedor, a entrevistada quando perguntada se sabia se a Verallia era vista de forma formal por algum dos seus fornecedores a resposta foi não, mas, acredita que sim.

Durante a entrevista a entrevistada enumerou vários benefícios típicos de um cliente cujo estatuto de cliente preferencial lhes é atribuído.

A entrevistada diz, e passo a citar:

“Alguns fornecedores entregam-nos mais rápido e com prazos mais curtos. Além disso cumprem com as solicitações. Alguns fornecedores prestam-nos um bom serviço, e não nos falham. Além disso notamos que existe uma coerência na qualidade dos produtos que nos são entregues.”

4.1.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)

Por fim analisa-se a gestão de crises na cadeia de abastecimento. A entrevistada quando perguntada se existe escassez diz:

“O problema não é a escassez, o problema é o preço!”

Além disso, diz também sobre a atualidade:

“Apanhei a altura da Covid-19 e agora esta questão da guerra, mas o que eu acho é que está a haver um exagero. Um certo oportunismo da situação para se subir os preços a torto e a direito, sem que de facto os custos a isso obriguem. Isto é a minha muito honesta opinião. Nós não temos tido problemas em termos de vendas. Costumo dizer que se bebe na alegria e na tristeza. Às vezes bebemos para festejar, outras vezes para esquecer.”

Diz também que não têm nenhum mecanismo para lidar com fenómenos de escassez ou subidas de preços, o que fazem basicamente é ir reagindo às alterações do mercado. Têm muita procura por produto acabado e não conseguem fornecer todos os pedidos que lhes são colocados. Além disso, de maneira geral sente que houve um agravamento dos prazos de entrega.

4.2. CIE-Plasfil – B

4.2.1. Introdução

A Plasfil é uma empresa de injeção de plástico situada na zona industrial da Cova Gala – Figueira da Foz que pertence ao grupo basco CIE. Trabalha maioritariamente para grandes OEM da indústria automóvel tais como: Daimler, BMW, Renault, PSA, e fabrica maioritariamente componentes de interior para automóveis.

A empresa fatura cerca de 30.000.000€/ano e transforma entre 800t e 900t de matéria prima plástica. A pessoa entrevistada é o responsável de compra de matéria prima que trabalha na empresa há mais de 20 anos.

4.2.2. Atratividade do cliente

O entrevistado refere que não tem dúvidas que a Plasfil é uma empresa atrativa para os seus fornecedores e diz o seguinte:

“Eu não tenho dúvidas que somos uma empresa atrativa. Uma empresa no mercado automóvel, por si já é atrativa porque é um mercado muito atrativo. É um mercado que está em constante mudança, que todos os anos tem renovação de veículos, que o número de veículos que há na estrada é cada vez maior. Todos os anos saem veículos novos. Logo por aí torna-se atrativa. É uma empresa que trabalha basicamente com todas as marcas europeias que há no mercado automóvel. É uma empresa muito atrativa para quem quer vender material e com o volume que transformamos a procura que sentimos por parte dos fornecedores é enorme, muito mais do que a gente às vezes conseguimos atender.”

Ainda relativamente à atratividade, o entrevistado diz o seguinte:

“...fornecedores de matéria prima plástica existem muitos e às centenas, todos querem fornecer uma empresa como a nossa com um nível de faturação destes e no mercado onde nos inserimos.”

O entrevistado refere ainda também que a Plasfil é atrativa porque, e passo a citar:

“...porque nós não podemos escolher o fornecedor de matéria prima que queremos.”

Há que ressaltar, no entanto, que o entrevistado refere que esta situação atual possa ter contribuído para uma diminuição da atratividade ao dizer o seguinte:

“...o covid foi uma altura onde praticamente tivemos meses sem produção, ou seja, meses sem produção, meses sem comprar as matérias primas, há meses sem que os fornecedores nos tenham vendido matéria prima. Foram meses complicados, onde nós tivemos que internamente reestruturar a empresa e os fornecedores, alguns deles, tinham os armazéns cheios de matéria prima e não a puderam disponibilizar a ninguém, porque na altura ninguém a queria e veio afetar bastante as relações com eles.”

Analisando o que foi dito anteriormente, a Plasfil considera-se um cliente atrativo devido à sua dimensão (tamanho), ao seu crescimento, ao seu rácio volume/preço, à sua dependência por determinados fornecedores. No entanto há que ressaltar que os tempos que correm possam ter contribuído para uma diminuição da atratividade devido à incapacidade de seguir comprando.

4.2.3. Satisfação do fornecedor

Quando foi perguntado ao entrevistado se a sua empresa era capaz de gerar satisfação junto dos fornecedores, a resposta foi a seguinte, e passo a citar:

“Nós acreditamos que sim. Obviamente que isso vai variar muito mais no fornecedor em si. Se o fornecedor for um fornecedor que cumpre com as entregas, que os preços sejam aceitáveis no mercado, que tenha uma flexibilidade grande para as constantes mudanças no ramo automóvel, nós iremos cada vez dar mais trabalho a esse fornecedor e desse modo o fornecedor irá ficar muito contente connosco e nós com eles e a parceria manter-se-á durante muitos anos, seguramente”.

A empresa refere conseguir manter satisfeitos os seus fornecedores devido à sua imagem pois trata-se de uma empresa de renome em Portugal na sua área de atuação e “qualquer fornecedor gostaria de trabalhar connosco”.

O entrevistado refere, no entanto, que a situação da pandemia da Covid-19 seguido da Guerra Ucrânia-Rússia veio trazer algumas complicações em termos de satisfação do fornecedor pois veio despoletar um aumento de preços já superior aos aumentos devidos à pandemia devido à escassez de matéria prima e a Plasfil não quer aceitar esses aumentos de preços pois não os consegue passar para os seus clientes. Dizem que estão a “espremer” os fornecedores e isso cria instabilidade no relacionamento.

“A guerra Ucrânia-Rússia veio trazer aqui alguma confusão para um mercado já confuso em si, porque veio despoletar um aumento de preços já superior àquilo que tinha havido no mundo nos últimos anos devido à Covid-19, devido à escassez de material que havia no mercado. Ou seja, veio criar um problema porque nós não queremos aceitar os aumentos de preços que os fornecedores nos apresentam quase mensalmente. Mas também os fornecedores não têm como sobreviver porque alguns nem produtores são, são distribuidores e aos estar aqui, são premiados. Os nossos fornecedores são um bocado espremeidos e isso cria sempre alguma instabilidade emocional.”

Pode afirmar-se que a Plasfil mantém os seus fornecedores satisfeitos por um lado ao serem fiáveis e permitindo assim que os seus fornecedores saibam que a relação com a empresa é duradoura e através do crescimento e do potencial de inovação pois inserem-se num mercado com alta rotatividade de peças/modelos distintos. Por outro lado, e atendendo à situação atual, a empresa pode estar a não gerar satisfação porque está a fazer o oposto do que seria esperado para gerar satisfação, ou seja, está a espremer os seus fornecedores o que é uma má

política de compras, está a colocar em causa a confiança que os seus fornecedores haviam depositado em si e também em causa está a fiabilidade visto que esteve meses sem comprar nenhum material.

4.2.4. Estatuto de cliente preferencial

A Plasfil não tem conhecimento que algum dos seus fornecedores lhes atribua o estatuto de cliente preferencial, no entanto acredita que sim porque:

“A gente não sabe. A gente julga que sim, pelo volume de negócio que a gente tem, comparativamente à faturação que alguns fornecedores têm. Sabemos que a Plasfil representa 20% a 30% da sua faturação o que é muito considerável, mas não são informações dadas diretamente pelos fornecedores.”

No entanto, a Plasfil durante a entrevista enumera vários benefícios que são atribuídos pelos fornecedores aos clientes a quem atribuem o estatuto de cliente preferencial, nomeadamente, flexibilidade, alocação preferencial de matérias primas, acesso privilegiado em caso de escassez.

4.2.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)

O entrevistado quando confrontado com a pergunta sobre como é que a Plasfil está a lidar com a situação atual, foi bem claro e disse:

“Essa é uma questão geral. Todas as empresas sofrem neste momento com falta de material disponível no mercado. Como é que resolvemos isso? Temos um nível de stock bastante superior ao habitual e ao que deveríamos. Obviamente que isto terá um impacto financeiro, mas é preferível ter um impacto financeiro superior durante algum tempo que nos falte matéria prima e não sermos capazes de produzir e entregar peças aos clientes”

Não têm nenhum mecanismo em vigor para lidar com estas situações tirando o aumento dos stocks, ou seja, uma menor rotatividade. Refere, no entanto, que também envia as encomendas com maior antecedência.

Tendo em conta a situação atual, refere ainda que houve um aumento dos prazos de entrega em mais de 6 a 10 semanas e que alguns materiais em específico chegam a atingir as 25 semanas. Refere também que os preços das matérias primas subiram exponencialmente desde o início da pandemia. Atualmente valorizam bastante a flexibilidade e a disponibilidade de material. A proximidade geográfica é também de extrema importância para a Plasfil pois afirma:

Neste momento, ter um fornecedor local e com grande flexibilidade para atender às nossas necessidades é imperativo.”

4.3. Vicometal – C

4.3.1. Introdução

A Vicometal é uma empresa de metalomecânica, foi fundada em 2000 e fabricam secadores, permutadores de calor e outro tipo de estruturas metálicas. Além disso, também disponibilizam mão de obra para outras empresas para trabalhos temporários. Tem uma faturação na ordem dos 8.000.000€ e tem cerca de 150 colaboradores.

O entrevistado é o responsável de compras da empresa e desempenha essas mesmas funções desde da fundação da empresa.

A empresa tem apostado ultimamente em ser certificada para algumas normas, nomeadamente a ISO 9001. Dispõe de um centro de ensaios e tem um software que permite gerir os fluxos de informação da empresa.

4.3.2. Atratividade do cliente

O entrevistado considera a Vicometal como uma empresa atrativa, visto que, para o tipo de indústria em que se inserem têm um nível de faturação elevado e têm vindo a apresentar um crescimento sustentado ano após ano:

“A Vicometal está num patamar muito bom. Para ter uma ideia, no ano passado, faturámos 8.000.000€ de euros e este ano, em julho, já temos cerca de 6.500.000€ e ainda temos obras pendentes de faturar. “

Além disso, os seus fornecedores têm a possibilidade de crescer ao mesmo ritmo que a Vicometal. Passo a citar as declarações do entrevistado:

“Em termos de gases industriais, estou a gastar mais cerca de 75% do que gastava o ano passado (2021). É muito interessante para qualquer fornecedor ter uma empresa cliente como nós. Não estamos a falar só dos gases, falamos também de ferramentas de corte, etc.”

Analisando o que foi dito anteriormente, a Vicometal considera-se atrativa devido ao seu tamanho e ao seu crescimento. “Tamanho” e “Crescimento” são antecedentes da atratividade do cliente presentes na literatura.

4.3.3. Satisfação do fornecedor

Relativamente à satisfação do fornecedor, o entrevistado diz que a Vicometal tenta manter os seus fornecedores satisfeitos realizando parcerias duradouras com os mesmos:

“...há quatro anos fiz uma parceria com um fornecedor e esse mesmo fornecedor tem vindo a aumentar os consumos que tinha connosco no início.”

Pode afirmar-se que a Vicometal tenta manter os seus fornecedores satisfeitos porque permite que os mesmos cresçam com eles, através da sua política de compras e sendo fiáveis. O que foi dito anteriormente vai ao encontro dos antecedentes que foram encontrados na literatura. Tal pode ser observado na tabela 2 que o “crescimento”, a “política de compras” e a “fiabilidade” são antecedentes da satisfação do fornecedor.

4.3.4. Estatuto de cliente preferencial

A Vicometal não tem conhecimento que algum dos seus fornecedores lhes atribua o estatuto de cliente preferencial devido ao tipo de indústria onde se inserem e diz o seguinte:

“O fornecedor não pode ter o material lá parado só para mim. Tu chegas lá e dizes que compras e eu não sei se vou precisar, ele vai-te vender o material a ti. Se dependessem só de nós como clientes já tinham fechado as portas.”

No entanto, refere que alguns fornecedores, quando questionados sobre pedidos de orçamentação, lhes respondem em questão de horas e outros não. Alguns fornecedores entregam-lhes material mais rápido que outros e alguns deles, o fornecedor que a Vicometal diz ter uma parceria atendendo ao mercado atual só lhes aumentou os preços duas ou três vezes e pequenos aumentos, quase inexpressivos.

Pode afirmar-se que a Vicometal é uma empresa a quem alguns fornecedores lhes atribui o estatuto de cliente preferencial. Vejamos, redução dos prazos de entrega, política de preços benevolente e envolvimento são tudo antecedentes do tratamento preferencial.

4.3.5. Gestão de crises na cadeia de abastecimento (Covid-19 e Guerra Ucrânia-Rússia)

Em relação à situação atual o entrevistado diz que não está a ser fácil de gerir e explica o que é que estão a fazer atualmente para lidar com a situação:

“Temos de arranjar estratégias para nos defendermos. Com a escassez de matéria prima que há no mercado, temos de criar armas para nos defendermos. Nos orçamentos que enviamos, informamos os nossos clientes que o trabalho depende da disponibilidade de matéria prima e o prazo de validade dos mesmos foi também encurtado, se não estamos a dar tiros nos pés.”

Refere ainda que têm tido muita dificuldade em arranjar transportes e que o acesso ao crédito está cada vez mais difícil. Não têm em vigor nenhuma medidas planeadas para lidar com a situação atual porque:

“A gente nunca sabe e não fabricamos produtos standard. Eu nunca sei o dia de amanhã. O que é que eu vou comprar amanhã? Posso ir comprar uma garrafa de inox, posso ir comprar aço ou uma chapa. Não há obras iguais e isso leva a esse fator”.

Neste momento a Vicometal valoriza a proximidade, a disponibilidade de material, a comunicação, as condições de pagamento e que lhes respondam com a maior brevidade possível. Diz que é inaceitável que um fornecedor demore uma semana a responder-lhes.

5. RESULTADOS

5.1. Introdução

O objetivo deste capítulo 5 é proceder a uma análise comparativa dos casos apresentados no capítulo anterior, integrando-os com as questões de pesquisa formuladas na introdução deste trabalho. A comparação de múltiplos casos tem por objetivo ajudar a compreender quais as semelhanças e diferenças encontradas através da análise dos casos que ajudem a responder às questões feitas na introdução deste trabalho.

Irá ser feita de seguida a comparação das três empresas apresentadas. É importante realçar que a seleção dos casos não resultou de quaisquer considerações relacionadas com a representatividade estatística do estudo, como já referido em capítulos anteriores, mas sim devido à disponibilidade e abertura das empresas contactadas, procurando sempre manter uma heterogeneidade da amostra. Além disso, é preciso ressaltar que as entrevistas foram colocadas a responsáveis de compras e, nomeadamente às questões do fenómeno da satisfação do fornecedor, é difícil aferir se as empresas são, ou não, capazes de satisfazer e manter os seus fornecedores satisfeitos pois não foi entrevistado nenhum dos seus fornecedores. Foi comunicado aos entrevistados que a versão da dissertação a ser publicada no repositório da instituição de ensino não iria conter o nome das empresas, contudo, poderá existir alguma parcialidade de aceitação social, o que significa que algum dos entrevistados possa ter respondido ao que lhe foi perguntado de uma maneira que eles consideraram socialmente aceite. Outra limitação deste estudo prende-se com o número reduzido de empresas entrevistadas, o que impede a sua generalização, podendo, contudo, servir para suportar o que já foi mencionado na literatura.

5.2. Análise comparativa dos casos e resultados

Sabe-se que existem diversos benefícios associados ao facto de a uma empresa ser-lhe atribuído o estatuto de cliente preferencial. Ser um cliente preferencial nos dias que correm ganha ainda mais importância. Para que uma empresa seja vista como cliente preferencial, tem de cumprir certos requisitos: ser atrativa e manter o fornecedor mais satisfeito que os seus pares. Esta análise comparativa pretende dar resposta às perguntas colocadas no início deste documento sendo elas:

- São as empresas atrativas aos olhos dos seus fornecedores?
- Mantêm as empresas os fornecedores satisfeitos?
- Algum dos antecedentes da atratividade do cliente e da satisfação do fornecedor mudou durante estas últimas crises?
- É benéfico para as empresas serem vistas como cliente preferencial em tempos de crises?

Partindo deste objetivo e, tal como referido anteriormente, seguindo a ordem do ciclo de cliente preferencial proposto por (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012), tentar-se-á responder a essas questões. Sendo então coerente, a análise comparativa dos casos irá começar pela atratividade do cliente.

Atratividade do cliente

Todos entrevistadores das três empresas entrevistadas argumentam que são um cliente atrativo devido ao seu tamanho porque permite aos seus fornecedores grandes volumes de venda e ao seu crescimento pois assim os seus fornecedores podem crescer com eles. Dois deles, a Plasfil e a Verallia dizem que são atrativas também devido à dependência que têm por alguns dos seus fornecedores e por isso os fornecedores sabem que com facilidade as empresas serão empresas cliente. A Plasfil e a Vicometal têm em comum o facto de se sentirem atrativas devido ao seu crescimento, no caso da Plasfil porque é uma empresa que atua no mercado automóvel e que na sua natureza é um mercado que está em constante crescimento e a Vicometal porque ano após ano tem vindo a aumentar a sua faturação. O tamanho foi o único antecedente indicado pelos três entrevistados, segundo as

empresas qualquer fornecedor quer trabalhar com uma empresa da dimensão das empresas entrevistadas.

Nenhum dos antecedentes mencionados sofreu alteração com a crise pandémica nem com a Guerra Ucrânia-Rússia. A Verallia diz ainda que é atrativa devido ao valor expectável, isto é, o fornecedor sabe exatamente o valor da relação que tem com a empresa, devido à sua comunicação e envolvimento pois a Verallia mantém os seus fornecedores informados acerca das suas atividades do dia a dia e através do seu envolvimento em atividades de I&D, uma vez que a própria empresa é certificada para as normas de investigação e desenvolvimento.

A Plasfil, por sua vez e além do que já foi mencionado anteriormente, é atrativa devido aos elevados volumes de matéria prima que transforma. Por fim, a Vicometal diz-se atrativa devido ao seu tamanho e devido ao seu crescimento.

Tabela 5 - Resumo dos antecedentes da atratividade do cliente extraídos das entrevistas

Antecedentes	Empresas			Referências bibliográficas
	Veralia	Plasfil	Vicometal	
Dependência	✓	✓		(Ramsay and Wagner 2009a)
Valor expectável	✓			(Hald, Cordón, and Vollmann 2009)
Comunicação	✓			(Ramsay and Wagner 2009a)
Crescimento	✓	✓	✓	(Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b)
Envolvimento em I+D	✓			(Ramsay and Wagner 2009b)
Tamanho	✓	✓	✓	(Fioccat, n.d.)
Rácio volume/preço		✓		(Hald, Cordón, and Vollmann 2009)

Satisfação do fornecedor

Seguindo a ordem do ciclo de cliente preferencial, chega-se ao conceito da satisfação do fornecedor. A fiabilidade foi o único antecedente mencionado, comum às três empresas, pois segundo as mesmas, os fornecedores com quem trabalham conseguem ter uma visão a longo prazo da relação com as empresas e ambas cumprem com o que prometem. A Plasfil e a Vicometal dizem ambas que mantêm os seus fornecedores satisfeitos através do seu crescimento e da sua fiabilidade. A Verallia e a Plasfil têm em comum o facto de ambos os entrevistados dizerem que mantêm os seus fornecedores satisfeitos através do potencial de inovação, no caso da Verallia o mesmo é corroborado visto que é certificada e no caso da Plasfil isso é também verdade porque todos os anos têm projetos novos em curso. Há que ressaltar, no entanto, que o entrevistado da Plasfil refere que a empresa, tendo em conta a situação atual, poderá não estar a gerar a mesma satisfação que outrora gerava antes da Covid-19 e da Guerra Ucrânia-Rússia, uma vez que está a abusar do seu poder negocial, não aceita aumentos de preços, o que é uma má política de compras e também é menos fiável, pois esteve um grande período sem adquirir materiais quando os seus fornecedores tinham os armazéns com matéria prima para os servir.

Tabela 6 - Resumo dos antecedentes da satisfação do fornecedor extraídos das entrevistas

Antecedentes	Empresas			Referências bibliográficas
	Veralia	Plasfil	Vicometal	
Confiança	✓			(Nyaga, Whipple, and Lynch 2010)
Política de Pagamento	✓			(Meena and Sarmah 2012)
Envolvimento dos fornecedores	✓			(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Excelência Operacional	✓			(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Fiabilidade	✓	✓	✓	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Potencial de inovação	✓	✓		(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Imagem	✓			(Meena and Sarmah 2012)
Política de compras		✓	✓	(Meena and Sarmah 2012)
Crescimento		✓	✓	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)

Estatuto de cliente preferencial

Após serem entrevistadas, nenhuma das empresas sabe se, de facto, recebe o estatuto de cliente preferencial por parte de alguns fornecedores, mas todas elas acreditam que serão clientes preferenciais de alguns fornecedores.

Apesar de não saberem se são ou não cliente preferencial de algum dos seus fornecedores, todas as empresas referem receber algum tipo de tratamento preferencial de alguns fornecedores, entre os quais a Verallia que diz que alguns fornecedores lhe entregam mais rápido que outros, cumprem com as solicitações e mantêm coerência na qualidade dos produtos que lhes entregam, A Plasfil diz que alguns fornecedores são flexíveis com eles, que em tempos de escassez lhes dão uma alocação preferencial de recursos e acesso privilegiado a matérias primas e a Vicometal que refere que alguns fornecedores lhes respondem com bastante rapidez e que alguns deles têm uma política de preços benevolente.

Tratando-se de empresas de setores de atividade distintos, irão sentir esses benefícios de maneiras distintas umas das outras. Nenhuma das empresas mencionou antecedentes do tratamento preferencial comum entre elas.

Tabela 7 - Resumo dos antecedentes do tratamento preferencial extraídos das entrevistas

Antecedentes	Empresas			Referências bibliográficas
	Veralia	Plasfil	Vicometal	
Redução dos prazos de entrega	✓	✓	✓	(Bemelmans et al. 2015)
Envolvimento	✓		✓	(Bew 2007)
Qualidade	✓			(Nollet, Rebolledo, and Popel 2012)
Acesso preferencial		✓		(Nollet, Rebolledo, and Popel 2012)
Flexibilidade		✓		-
Política de preços benevolente			✓	(Schiele, Veldman, and Hüttinger 2011)

Análise da situação atual – Crises sanitária da Covid-19 e Guerra Ucrânia Rússia

Todos os entrevistados das empresas referem que houve um brutal aumento de preço dos bens que normalmente adquirem e que os prazos de entrega aumentaram drasticamente. Nenhum dos entrevistados refere ter algum mecanismo específico para lidar com essas situações, sendo que tanto a Verallia como a Vicometal são empresas reativas se bem que a Vicometal teve o cuidado de mudar alguns procedimentos internos, nomeadamente, diminuir a validade das ofertas comerciais e colocar uma frase nas ofertas comerciais dizendo que o prazo de fabrico será cumprido sempre e quando haja matéria prima. A Plasfil teve o cuidado de aumentar os seus stocks de segurança e assim diminuir a rotatividade de stocks ao mesmo tempo que começou a enviar os pedidos com mais antecedência.

A Verallia valoriza o prazo de entrega, o cumprimento das solicitações e um bom serviço. A Plasfil refere que atualmente valorizam a flexibilidade para atender às constantes mudanças do setor de atividade onde se inserem e disponibilidade de matéria prima. Além disso, a Plasfil refere ainda que atualmente valorizam bastante a proximidade geográfica. A Vicometal valoriza a proximidade pois tem ferramentas que precisam de manutenção e é muito mais rápido/cómoda repará-las perto, a disponibilidade de material, pois sem material não conseguem produzir e que as empresas lhes respondam o mais rápido possível.

6. CONCLUSÕES

6.1. Introdução

Este trabalho de investigação abordou o tema do estatuto de cliente preferencial e os seus antecedentes durante um período de crise por forma a perceber se aquilo que é dito pelas empresas tem suporte na literatura, e se, atendendo à situação atual, houve alguma mudança nesses antecedentes, ao mesmo tempo que se tenta perceber de que maneira é que ser-se cliente preferencial pode beneficiar as empresas a navegar nestes tempos de crise e de incerteza.

Para tal, definiu-se uma estratégia de investigação que começou com uma introdução ao tema e à formulação de questões de pesquisa seguido de uma revisão bibliográfica sobre as temáticas envolvidas e para introduzir o tema. No capítulo 3 é explicado e defendido o porquê da metodologia utilizada para abordar este tema. No capítulo 4 foram apresentados e analisados os “*within-case*” e no capítulo 5 o “*cross-case*”.

Os antecedentes da atratividade do cliente, da satisfação do fornecedor e do estatuto de cliente preferencial estão em linha do que foi encontrado na literatura. Pode, portanto, afirmar-se que as empresas entrevistadas são atrativas, mantêm os seus fornecedores satisfeitos e são clientes preferenciais de alguns dos seus fornecedores.

Atendendo à questão central da crise pandémica e da Guerra Ucrânia-Rússia, não foram observadas mudanças significativas nos antecedentes em nenhuma das empresas, à exceção da empresa Plasfil que refere que devido à situação atual pode não conseguir manter os seus fornecedores satisfeitos devido a colocar em prática ações contrárias aos antecedentes da satisfação do fornecedor, entre as quais o aumento da pressão negocial.

Muitas das preocupações que as empresas sentem atualmente, tais como, subidas de preços vertiginosas, aumento dos prazos de entrega e escassez podem ser atenuadas se as empresas forem capazes de serem vistas como um cliente preferencial. Assim, pode afirmar-se que se já antes, uma empresa que era vista como cliente preferencial detinha uma vantagem competitiva sob as demais, hoje em dia essa vantagem ganha ainda mais importância pois grande parte das preocupações que as empresas entrevistadas dizem ter, podem ser resolvidas ou atenuadas se as empresas forem capazes de atrair fornecedores, se os conseguirem satisfazer além das expectativas por eles criadas, ou seja, se à empresa lhe for atribuído o estatuto de cliente preferencial.

6.2. Contribuições

Tendo em consideração aquilo que foi dito pelas empresas relativamente aos antecedentes da atratividade de cliente, da satisfação do fornecedor e do tratamento preferencial, aplicado à situação atual, (Covid-19 seguido da Guerra Ucrânia-Rússia), destaca-se algumas recomendações que as empresas podem aplicar por forma a melhorar a sua performance geral, que serão detalhadas em baixo

Verallia

Partindo dos antecedentes mencionados pela Verallia para a atratividade do cliente, a Verallia através da sua política de comunicação poderia comunicar aos seus fornecedores a sua motivação ao querer ser cliente preferencial desses fornecedores, alertando-os que está interessada no início de parcerias nas áreas de I&D e que conta com esses fornecedores para que juntos, possam crescer. Sobre a satisfação do fornecedor, a Verallia deveria perguntar explicitamente aos seus fornecedores de que maneira é que os poderia satisfazer além do que já faz, por forma a mostrar o seu compromisso em atingir o estatuto de cliente preferencial.

Plasfil

A Plasfil diz-se atrativa e partindo também da análise dos antecedentes anteriores, pode aconselha-se a Plasfil a investir numa política de comunicação que permita aos seus fornecedores saber exatamente o que é que podem esperar da relação, ao mesmo tempo que deveriam ter cuidado com a maneira com que negociam os preços, pois uma pressão comercial demasiado elevando não é, segundo a literatura, visto como atrativo. Relativamente à satisfação do fornecedor, a Plasfil deve manter os fornecedores informados acerca das suas atividades e dificuldades sentidas nas suas operações do dia a dia. Uma vez que com a situação atual esteve vários meses sem trabalhar e está com dificuldades em aceitar aumentos de preços, a Plasfil deveria comunicar aos seus fornecedores numa forma clara que conta com os mesmos sempre e que esta é uma situação excepcional e que precisa do apoio dos mesmos por forma a que a sua atividade seja sustentável e que possa continuar a laborar.

Vicometal

Tal como já foi feito anteriormente, tendo em consideração o que foi dito pela Vicometal relativamente à atratividade do cliente e à satisfação do fornecedor, a Vicometal deve comunicar aos seus fornecedores que está satisfeita, ou não, com os mesmos por forma a criar algum compromisso com os mesmos. Além disso, deve apostar em boas práticas de pagamento e de permitir que mais fornecedores sintam que a Vicometal pode ser um parceiro de longo prazo permitindo assim o crescimento da atividade económica tanto da Vicometal como do seu fornecedor.

Estatuto de cliente preferencial

Nenhuma das empresas diz saber explicitamente se lhes é ou não atribuído por alguns dos seus fornecedores o estatuto de cliente preferencial. Sabendo agora quais as vantagens que existem para as empresas em lhes ser atribuído esse estatuto e mais ainda tendo em consideração atual, as empresas deveriam investir fortemente e de forma explícita na procura por tal estatuto.

Deveria ser comunicado aos seus fornecedores chave que querem ser um cliente preferencial dos mesmos, para terem acesso a todos os benefícios que advêm desse estatuto, e discutir de que forma é que podem ser mais atrativos e de que forma é que podem manter os seus fornecedores mais satisfeitos que as empresas com quem concorrem diretamente pelos mesmos recursos dos fornecedores. Assim, desta forma, conseguiriam várias vantagens competitivas que advêm da atribuição deste estatuto que ainda tem mais importância devido à situação atual e a todos os problemas que as empresas enumeraram que têm vindo a sentir com a Covid-19 e o agravamento da Guerra Ucrânia-Rússia.

6.3. Contribuições, limitações e perspetivas de trabalho futuro

Desde há alguns uns anos que se tem vindo a fazer cada vez mais investigação sobre o estatuto de cliente preferencial, sobre os seus antecedentes e seus benefícios. Esta pesquisa vem confirmar que muitos dos antecedentes e benefícios do estatuto de cliente preferencial do enumerados pelos compradores têm suporte na literatura.

Servindo-nos novamente do ciclo de cliente preferencial proposto pelos autores (Hüttinger, Schiele, and Veldman 2012), os antecedentes da atratividade do cliente

enumerados pelas empresas entrevistadas são: dependência, valor expectável, comunicação, crescimento, envolvimento em I&D, tamanho, rácio volume/preço. Assim como, confiança, política de pagamento, envolvimento dos fornecedores, excelência operacional, fiabilidade, potencial de inovação, imagem, política de compras e crescimento foram enumerados pelas empresas como sendo antecedentes da satisfação do fornecedor. Relativamente aos benefícios sentidos pelas empresas, enumeraram a redução dos prazos de entrega, o envolvimento, a qualidade, o acesso preferencial, a flexibilidade e uma política de preços benevolente.

Esta pesquisa tem algumas limitações, a primeira, o facto de não ter sido entrevistado nenhum fornecedor, não podendo aferir se as empresas são, efetivamente, capazes de gerar satisfação junto dos seus fornecedores. Em segundo lugar, apenas foram entrevistadas três empresas e, por isso, não é possível fazer generalizações. Em terceiro lugar, as entrevistas foram feitas enquanto a guerra decorre, havendo a possibilidade das respostas mudarem ao longo do tempo. No entanto, este estudo serve como base de conhecimento para fornecedores e compradores em futuras crises, pois permite saber o que é que as empresas valorizam nestas alturas.

Como perspetivas futuras, seria interessante fazer este estudo entrevistando alguns dos fornecedores das empresas entrevistadas para poder ter a sua perspetiva sobre o tema e voltar a realizar este estudo depois da guerra terminar.

7. BIBLIOGRAFIA

- Almalki, Sami. 2016. "Integrating Quantitative and Qualitative Data in Mixed Methods Research—Challenges and Benefits." *Journal of Education and Learning* 5 (3): 288. <https://doi.org/10.5539/jel.v5n3p288>.
- Baxter, Roger. 2012. "How Can Business Buyers Attract Sellers' Resources?. Empirical Evidence for Preferred Customer Treatment from Suppliers." *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1249–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.009>.
- Bemelmans, Jeroen, Hans Voordijk, Bart Vos, and Geert Dewulf. 2015. "Antecedents and Benefits of Obtaining Preferred Customer Status: Experiences from the Dutch Construction Industry." *International Journal of Operations and Production Management* 35 (2): 178–200. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2012-0263>.
- Bew, Robyn. 2007. "The New Customer of Choice Imperative: Ensuring Supply Availability, Productivity Gains, and Supplier Innovation."
- Blenkhorn, David L, and Peter M Banting. n.d. "How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles."
- . n.d. "How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles."
- Christiansen, Poul Erik, and Arnold Maltz. 2002. "Becoming an 'Interesting' Customer: Procurement Strategies for Buyers without Leverage." *International Journal of Logistics Research and Applications* 5 (2): 177–95. <https://doi.org/10.1080/13675560210148678>.
- DiCicco-Bloom, Barbara, and Benjamin F. Crabtree. 2006. "The Qualitative Research Interview." *Medical Education*. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.
- Dwyer, F Robert, Paul H Schurr, and Sejo Oh. n.d. "Developing Buyer-Seller Relationships."
- Ellegaard, Chris, John Johansen, and Anders Drejer. 2003. "Managing Industrial Buyer-Supplier Relations - The Case for Attractiveness." *Integrated Manufacturing Systems* 14 (4): 346–56. <https://doi.org/10.1108/09576060310469725>.
- Ellis, Scott C., John W. Henke, and Thomas J. Kull. 2012. "The Effect of Buyer Behaviors on Preferred Customer Status and Access to Supplier Technological Innovation: An Empirical Study of Supplier Perceptions." *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1259–69. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.010>.
- Essig, Michael, and Markus Amann. 2009. "Supplier Satisfaction: Conceptual Basics and Explorative Findings." *Journal of Purchasing and Supply Management* 15 (2): 103–13. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.01.001>.
- Fioccat, Renato. n.d. "Account Portfolio Analysis for Strategy Development *."
- Hald, Kim Sundtoft, Carlos Cordón, and Thomas E. Vollmann. 2009. "Towards an Understanding of Attraction in Buyer-Supplier Relationships." *Industrial Marketing Management* 38 (8): 960–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.015>.
- Hottenstein, Michael P. 1970. "Expediting in Job-Order-Control Systems: A Simulation Study." *AIIE Transactions* 2 (1): 46–54. <https://doi.org/10.1080/05695557008974729>.
- Hüttinger, Lisa, Holger Schiele, and Dennis Schröer. 2014a. "Exploring the Antecedents of Preferential Customer Treatment by Suppliers: A Mixed Methods Approach." *Supply Chain Management* 19 (September): 697–721. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2014-0194>.
- . 2014b. "Exploring the Antecedents of Preferential Customer Treatment by Suppliers: A Mixed Methods Approach." *Supply Chain Management* 19 (September): 697–721. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2014-0194>.
- Hüttinger, Lisa, Holger Schiele, and Jasper Veldman. 2012. "The Drivers of Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction and Preferred Customer Status: A Literature

-
- Review.” *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1194–1205.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.004>.
- Ivanov, Dmitry. 2020. “Predicting the Impacts of Epidemic Outbreaks on Global Supply Chains: A Simulation-Based Analysis on the Coronavirus Outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) Case.” *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review* 136 (April). <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>.
- Krause, Daniel, and Lisa M Ellram. n.d. “The Effects of the Economic Downturn on Interdependent Buyer-Supplier Relationships.”
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittmann, and Robert E. Spekman. 2001. “Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange.” *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (3): 1–36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01.
- Lavie, Dovev. 2007. “Alliance Portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry.” *Strategic Management Journal* 28 (12): 1187–1212. <https://doi.org/10.1002/smj.637>.
- Meena, P. L., and S. P. Sarmah. 2012. “Development of a Supplier Satisfaction Index Model.” *Industrial Management and Data Systems* 112 (8): 1236–54.
<https://doi.org/10.1108/02635571211264645>.
- Möller, Kristian, and Aino Halinen. 2000. “Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction.” *Journal of Marketing Management* 16 (1–3): 29–54.
<https://doi.org/10.1362/026725700785100460>.
- Moody, Patricia E. n.d. “Customer Supplier Integration: Why Being an Excellent Customer Counts.”
- Mortensen, Mads, and Jan Arlbjørn. 2012. “Inter-Organisational Supplier Development: The Case of Customer Attractiveness and Strategic Fit.” *Supply Chain Management*.
<https://doi.org/10.1108/13598541211212898>.
- Mortensen, Mads Hovmøller. 2012. “Understanding Attractiveness in Business Relationships - A Complete Literature Review.” *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1206–18. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.005>.
- Natarajathinam, Malini, Ismail Capar, and Arunachalam Narayanan. 2009. “Managing Supply Chains in Times of Crisis: A Review of Literature and Insights.” *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
<https://doi.org/10.1108/09600030910996251>.
- Nollet, Jean, Claudia Rebolledo, and Victoria Popel. 2012. “Becoming a Preferred Customer One Step at a Time.” *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1186–93.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.003>.
- Norrman, Andreas, and Ulf Jansson. 2004. “Ericsson’s Proactive Supply Chain Risk Management Approach after a Serious Sub-Supplier Accident.” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 34 (5): 434–56.
<https://doi.org/10.1108/09600030410545463>.
- Nyaga, Gilbert N., Judith M. Whipple, and Daniel F. Lynch. 2010. “Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?” *Journal of Operations Management* 28 (2): 101–14.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>.
- Paunov, Caroline. 2012. “The Global Crisis and Firms’ Investments in Innovation.” *Research Policy* 41 (1): 24–35. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.07.007>.
- Piechota, Steffen, Andreas H. Glas, and Michael Essig. 2021. “Questioning the Relevance of Supplier Satisfaction for Preferred Customer Treatment: Antecedent Effects of Comparative Alternatives and Multi-Dimensionality.” *Journal of Purchasing and Supply Management* 27 (1). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100672>.
-

-
- Pulles, Niels J., Chris Ellegaard, Holger Schiele, and Hanne Kragh. 2019. "Mobilising Supplier Resources by Being an Attractive Customer: Relevance, Status and Future Research Directions." *Journal of Purchasing and Supply Management*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100539>.
- Pulles, Niels J., Holger Schiele, Jasper Veldman, and Lisa Hüttinger. 2016. "The Impact of Customer Attractiveness and Supplier Satisfaction on Becoming a Preferred Customer." *Industrial Marketing Management* 54 (April): 129–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.004>.
- Rahman, Md Shidur. 2016. "The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language 'Testing and Assessment' Research: A Literature Review." *Journal of Education and Learning* 6 (1): 102. <https://doi.org/10.5539/jel.v6n1p102>.
- Ramsay, John, and Beverly A. Wagner. 2009a. "Organisational Supplying Behaviour: Understanding Supplier Needs, Wants and Preferences." *Journal of Purchasing and Supply Management* 15 (2): 127–38. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.02.001>.
- . 2009b. "Organisational Supplying Behaviour: Understanding Supplier Needs, Wants and Preferences." *Journal of Purchasing and Supply Management* 15 (2): 127–38. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.02.001>.
- Richey, R. Glenn. 2009. "The Supply Chain Crisis and Disaster Pyramid, A Theoretical Framework for Understanding Preparedness and Recovery." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/09600030910996288>.
- Saunders, Mark, Philip Lewis, Adrian Thornhill, Saunders • Lewis, and • Thornhill. n.d. "Research Methods for Business Students Fi Fth Edition." www.pearsoned.co.uk.
- Schiele, Holger. 2012. "Assessing Supplier Innovation by Being Their Preferred Customer." *Research Technology Management* 55 (1): 44–50. <https://doi.org/10.5437/08956308X5501012>.
- Schiele, Holger, Richard Calvi, and Michael Gibbert. 2012a. "Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction and Preferred Customer Status: Introduction, Definitions and an Overarching Framework." *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1178–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.002>.
- . 2012b. "Customer Attractiveness, Supplier Satisfaction and Preferred Customer Status: Introduction, Definitions and an Overarching Framework." *Industrial Marketing Management* 41 (8): 1178–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.002>.
- Schiele, Holger, Jasper Veldman, and Lisa Hüttinger. 2011. "Supplier Innovativeness and Supplier Pricing: The Role of Preferred Customer Status." *International Journal of Innovation Management* 15 (1): 1–27. <https://doi.org/10.1142/S1363919611003064>.
- Schiele, Holger, and Frederik G.S. Vos. 2015. "Dependency on Suppliers as a Peril in the Acquisition of Innovations? The Role of Buyer Attractiveness in Mitigating Potential Negative Dependency Effects in Buyer-Supplier Relations." *Australasian Marketing Journal* 23 (2): 139–47. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2015.04.009>.
- Singhal, Piyush, Gopal Agarwal, and Murali Lal Mittal. 2011. "Supply Chain Risk Management: Review, Classification and Future Research Directions." *Journal of Business Science and Applied Management*. Vol. 6.
- Steinle, Claus, and Holger Schiele. 2008. "Limits to Global Sourcing?. Strategic Consequences of Dependency on International Suppliers: Cluster Theory, Resource-Based View and Case Studies." *Journal of Purchasing and Supply Management* 14 (1): 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.001>.

-
- Tang, Christopher S. 2006. "Perspectives in Supply Chain Risk Management." *International Journal of Production Economics*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.12.006>.
- Úbeda, Ricardo, Carlos Alsua, and Nelson Carrasco. 2015. "Purchasing Models and Organizational Performance: A Study of Key Strategic Tools." *Journal of Business Research* 68 (2): 177–88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.026>.
- Ulaga, Wolfgang. 2003. "Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective." *Industrial Marketing Management* 32 (8): 677–93.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>.
- Vos, Frederik G.S., Holger Schiele, and Lisa Hüttinger. 2016. "Supplier Satisfaction: Explanation and out-of-Sample Prediction." *Journal of Business Research* 69 (10): 4613–23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.013>.
- Wilkinson, Ian, Louise Young, and Per Vagn Freytag. 2005. "Business Mating: Who Chooses and Who Gets Chosen?" *Industrial Marketing Management* 34 (7 SPEC. ISS.): 669–80. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.003>.
- Williamson, Oliver E, and Walter A Haas. n.d. "STRATEGIZING, ECONOMIZING, AND ECONOMIC ORGANIZATION." *Strategic Management Journal*. Vol. 12.
- Wolffolds, Sarah, Markus Taussig, Bryan Hong, and Kjell Carlsson. 2017. "Tied up and Shocked: How Relational Contracting with Suppliers Constrains Global Buyers during an Economic Crisis." *Advances in International Management* 30: 157–88.
<https://doi.org/10.1108/S1571-502720170000030007>.
- Wong, Alfred. 2000. "Integrating Supplier Satisfaction with Customer Satisfaction." *Total Quality Management* 11 (4–6): 427–32. <https://doi.org/10.1080/09544120050007733>.

ANEXO A

Tabela 8 - Guia das entrevistas semiestruturadas

Tema	
Abertura	<ol style="list-style-type: none">1. Pode explicar-me qual a natureza da sua empresa e que tipo de materiais/serviços estão sob a sua responsabilidade?2. Como é que a vossa empresa lida com fenómenos de escassez?3. Têm alguns mecanismos implementados para lidar com estas situações?
Classificação	<ol style="list-style-type: none">4. Existe algum compromisso da gestão para atingir o estatuto de cliente preferencial com os vossos fornecedores chave? Como é que a vossa empresa elege os fornecedores chave? Se sim, como é que isso se demonstra? Se não, como é que a direção pode ajudar neste sentido?5. Sabe se tem um tratamento preferencial junto de algum dos vossos fornecedores?
Benefícios	<ol style="list-style-type: none">6. Notou alguma diminuição nos prazos de entrega, influencia no preço de compra, melhor acesso a inovação e partilha de projetos em desenvolvimento?7. Que outros benefícios, acredita que têm por ter um tratamento de cliente preferencial?
Antecedentes	<ol style="list-style-type: none">8. O que é que a vossa empresa fez no passado para tornar-se num cliente preferencial aos olhos dos vossos fornecedores chave? Existem algumas medidas que não tomaram que vos poderiam ajudar a atingir tal estatuto?9. Considera a vossa empresa como sendo atrativa para os vossos fornecedores? Que fatores acredita que estejam a influenciar esta atratividade? Os fatores da atratividade mudaram durante estas últimos tempos (volume de vendas, oportunidade de crescimento, confiabilidade)?10. A vossa empresa é capaz de gerar satisfação junto dos vossos fornecedores? Que fatores induzem essa satisfação? Quais é que induzem insatisfação? Esses fatores mudaram durante estas crises?11. Existem medidas planeadas para levar a cabo por forma a tornarem-se cliente preferencial com outros fornecedores? Estas medidas que têm planeadas mudaram recentemente?12. Que antecedentes valoriza mais atualmente com a crise que vivemos e continuamos a viver? (flexibilidade? Relacionamento?)

ANEXO B

Tabela 9 - Excertos antecedentes Verallia

Verallia			
	Excerto	Antecedente	Referência Bibliográfica
Atratividade do cliente	<i>“temos mesmo de trabalhar com aqueles que existem”</i>	Dependência	(Ramsay and Wagner 2009a)
	<i>“atendendo à dimensão do nosso grupo, muitas das vezes são eles (os fornecedores) que nos contactam</i>	Tamanho	(Fioccat, n.d.)
	<i>“dizer quando as coisas não estão bem e estar disposta a que sejam corrigidas”</i>	Comunicação e envolvimento	(Ramsay and Wagner 2009a)
	<i>“as nossas vendas têm aumentado e não conseguimos dar resposta a todos os pedidos. As pessoas bebem na alegria e na tristeza”</i>	Crescimento	(Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b)
	<i>São certificados para a norma de I+D</i>	Envolvimento em atividades de I+D	(Ramsay and Wagner 2009b)
	<i>“Temos fornecedores que são nossos fornecedores há muito tempo”</i>	Valor expectável	(Hald, Cordón, and Vollmann 2009)
Satisfação do fornecedor	<i>“Não falhamos com os nossos compromissos”</i>	Confiança	(Nyaga, Whipple, and Lynch 2010)
	<i>“Cumpre e paga sempre os seus materiais atempadamente”</i>	Política de pagamento	(Meena and Sarmah 2012)
	<i>“Tentamos estabelecer uma relação de confiança e dizer quando as coisas não estão bem, dizer que não estão bem e aceitar que falhas existem e dar tempo para que as mesmas sejam corrigidas”</i>	Envolvimento dos fornecedores	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“Somos uma empresa em que se pode confiar, temos uma atividade bastante sustentada e trabalhamos com os mesmos fornecedores há bastante tempo. Somos uma empresa séria com uma atividade bastante sustentada”</i>	Excelência operacional	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“Somos uma empresa na qual os fornecedores podem confiar e sabem que podem trabalhar connosco durante vários anos”</i>	Fiabilidade	(Vos, Schiele, and

			Hüttinger 2016)
	<i>“Somos certificados para a norma de I&D”</i>	Potencial de inovação	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>” Somos uma empresa com várias certificações, uma multinacional com grande dimensão e com uma enorme preocupação ambiental e sustentável”</i>	Imagem	(Meena and Sarmah 2012)
	<i>“Pagamos sempre atempadamente aos nossos fornecedores e damos-lhes garantias de continuidade se o fornecedor cumprir”</i>	Política de compras	(Meena and Sarmah 2012)
	<i>“Somos uma empresa multinacional, trabalhamos 24/24, 365 dias por ano e atualmente não conseguimos dar vazão a todas as encomendas”</i>	Crescimento	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Tratamento preferencial	<i>“Alguns fornecedores entregam-nos mais rápidos que outros”</i>	Redução dos prazos de entrega	(Bemelmans et al. 2015)
	<i>“mantemos boas relações com determinados fornecedores e visitam-nos com bastante regularidade”</i>	Envolvimento	(Bew 2007)
	<i>“Sendo que laboramos em contínuo, alguns dos nossos fornecedores entrega-nos matérias primas de boa qualidade recorrentemente”</i>	Qualidade	(Nollet, Rebolledo, and Popel 2012)

Tabela 10 - Excertos antecedentes Plasfil

Plasfil			
Atratividade do cliente	<i>“Basicamente os nossos fornecedores têm que ver com o tipo de matéria prima que consumimos. Não podemos escolher os fornecedores com quem trabalhamos”</i>	Dependência	(Ramsay and Wagner 2009a)
	<i>“O mercado em que nos inserimos é um mercado que está sempre a crescer. Cada vez há mais carros a circular”</i>	Crescimento	(Hüttinger, Schiele, and Schröer 2014b)
	<i>“Consumimos cerca de 800/900t ano e compramos camiões inteiros de matéria prima”</i>	Rácio volume/preço	(Hald, Córdón, and Vollmann 2009)
	<i>“Faturamos 30.000.000€ que é bastante para uma empresa de injeção de plásticos”</i>	Tamanho	(Fioccat, n.d.)
Satisfação do fornecedor	<i>“Somos uma empresa que permitimos aos nossos fornecedores serem nossos fornecedores durante vários anos”</i>	Fiabilidade	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)

	<i>“O mercado automóvel é um mercado em constante mudança, todos os anos saem modelos novos”</i>	Potencial de inovação	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“Enviamos pedidos com bastante antecedência”</i>	Política de compras	(Meena and Sarmah 2012)
	<i>“O mercado em que nos inserimos é um mercado que está sempre a crescer. Cada vez há mais carros a circular”</i>	Crescimento	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
Tratamento preferencial	<i>“Alguns dos nossos fornecedores entregam-nos mais rápido que outros”</i>	Redução dos prazos de entrega	(Bemelmans et al. 2015)
	<i>“Temos fornecedores que nos permitem acesso a matéria primas em detrimento de outros. Sabemos que eles têm sempre material para nós”</i>	Acesso preferencial	(Nollet, Rebolledo, and Popel 2012)
	<i>“Os nossos fornecedores são flexíveis pois sabem e conhecem o mercado onde nos inserimos pois às vezes precisamos de receber material num curto espaço de tempo”</i>	Flexibilidade	-

Tabela 11 - Excertos antecedentes Vicometal

Vicometal			
Atratividade do cliente	<i>“O ano passado faturámos 8.000.000€, este ano, em julho já levamos 6.500.000€ e ainda temos pendente de faturar alguns trabalhos”</i>	Crescimento	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“Considerando a nossa atividade industrial somos uma empresa já com alguma dimensão”</i>	Tamanho	(Fioccat, n.d.)
Satisfação do fornecedor	<i>“Temos fornecedores que já trabalham connosco há muitos anos”</i>	Fiabilidade	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“O ano passado faturámos 8.000.000€, este ano, em julho já levamos 6.500.000€ e ainda temos pendente de faturar alguns trabalhos”</i>	Crescimento	(Vos, Schiele, and Hüttinger 2016)
	<i>“Estabelecemos com os nossos fornecedores parcerias e permitimos assim que cresçam connosco”</i>	Política de compras	(Meena and Sarmah 2012)
Tratamento preferencial	<i>“Temos fornecedores que nos entregam muito mais rápido que outros”</i>	Redução dos prazos de entrega	(Bemelmans et al. 2015)

<p><i>“Trabalhamos com alguns fornecedores há vários anos, somos visitados por eles várias vezes e falamos com regularidade”</i></p>	<p>Envolvimento</p>	<p>(Bew 2007)</p>
<p><i>“Temos uma parceria com um fornecedor há vários anos e ele só nos aumentou os preços duas ou três vezes e esses aumentos foram inexpressivos”</i></p>	<p>Política benevolente de preços</p>	<p>(Schiele, Veldman, and Hüttinger 2011)</p>