



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

ANA SOFIA
SANHEIRO COSTA

PRAZOS DE PAGAMENTO E A SATISFAÇÃO DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS NA ÁREA DA CONSTRUÇÃO - UM ESTUDO CASO

Relatório de Dissertação de investigação do
Mestrado em Contabilidade e Finanças

ORIENTADOR

Professora Doutora, Célia Maria Rodrigues da
Cova Gomes Picoito

Dezembro 2024

ANA SOFIA
SANHEIRO COSTA

**PRAZOS DE PAGAMENTO E A
SATISFAÇÃO DOS PRESTADORES
DE SERVIÇOS NA ÁREA DA
CONSTRUÇÃO - UM ESTUDO CASO**

JÚRI

*Presidente: Prof. Coordenador, Doutor Nuno Miguel
Delicado Teixeira, Instituto Politécnico de Setúbal*

*Orientador: Prof.^a Adjunta, Doutora Célia Maria
Rodrigues da Cova Gomes Picoito, Instituto
Politécnico de Setúbal*

*Vogal: Prof.^a Auxiliar, Doutora Ana Cristina
Conceição, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa*

Dezembro 2024

AGRADECIMENTOS

A concretização desta dissertação representa não apenas o cumprimento de um objetivo acadêmico, mas também o culminar de uma jornada repleta de desafios, aprendizagens e superações. Este trabalho só foi possível graças ao apoio, motivação e colaboração de pessoas especiais, a quem dedico esta dissertação.

À minha orientadora, Professora Doutora Célia Picoito, agradeço profundamente pela orientação incansável, pela partilha de conhecimento, pelos conselhos preciosos e pela motivação constante. Mesmo nos momentos mais difíceis, a sua confiança e encorajamento nunca me deixaram desistir.

À minha manager, Catarina, sou imensamente grata por ter facilitado todo o processo relacionado à empresa, pela autorização e apoio que tornaram possível a realização dos questionários e entrevistas, essenciais para este estudo. Aos meus colegas, que prontamente se disponibilizaram para ajudar e participar nas entrevistas, o meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e pelo suporte inabalável em todas as etapas desta caminhada. Às minhas amigas Maria e Francisca, por estarem sempre ao meu lado com palavras de motivação e amizade, que foram fundamentais para manter o foco e a determinação. Ao meu companheiro, Diogo, pela paciência, compreensão e incentivo constantes, que fizeram toda a diferença ao longo deste percurso.

A todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta realização, deixo aqui o meu sincero agradecimento.

Muito obrigada

RESUMO

Este estudo investigou a relação entre os prazos de pagamento e a satisfação dos prestadores de serviços no setor da construção, tendo como objeto de estudo uma empresa de retalho que vende serviços de instalação e remodelação, designada como Empresa X. A pesquisa utilizou uma metodologia quantitativa e qualitativa, com recolha de dados por meio de questionários aplicados aos prestadores de serviços, e entrevistas realizadas com gestores de rede de parceiros. Os resultados indicaram que os prestadores valorizam significativamente o cumprimento rigoroso dos prazos de pagamento, destacando que prazos mais curtos ou flexíveis geram maior satisfação, além de melhorar a estabilidade financeira e o fluxo de caixa das empresas. No entanto, os dados também mostraram que, além do cumprimento dos prazos de pagamentos, a criação de uma relação de confiança, transparência e estabilidade entre as partes é essencial para o sucesso e a continuidade das parcerias comerciais. A pesquisa também sugeriu que a implementação de soluções como a auto-faturação poderiam otimizar o processo de pagamento, tornando-o mais ágil e eficiente, sendo vista como uma boa solução pelos gestores de rede. Para garantir a continuidade e o sucesso das parcerias no setor da construção, é imprescindível que as empresas alinhem o cumprimento dos prazos de pagamento com a construção de uma base sólida de confiança e comprometimento mútuo.

Palavras-chave: Teoria dos Stakeholders, Prazos de Pagamento, Satisfação de Prestadores de serviços, Setor da Construção, Auto-faturação

ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between payment deadlines and the satisfaction of service providers in the construction sector. The object of study was a retail company that sells installation and remodeling services, known as Company X. The research used a quantitative and qualitative methodology, collecting data through questionnaires applied to service providers and interviews with partner managers. The results indicated that providers place significant value on strict compliance with payment deadlines, pointing out that shorter or more flexible deadlines generate higher satisfaction, as well as improving companies' financial stability and cash flow. However, the data also showed that, in addition to meeting payment deadlines, creating a relationship of trust, transparency and stability between the partners is essential for the success and continuity of business partnerships. The research also suggested that implementing solutions such as self-billing could optimize the payment process, making it more agile and efficient, and was seen as a good solution by partner managers. To guarantee the continuity and success of partnerships in the construction sector, it is essential that companies align meeting payment deadlines with building a solid foundation of trust and mutual commitment.

Keywords: Stakeholder Theory, Payment Deadlines, Service Provider Satisfaction, Construction Sector, Self-Billing Invoice

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUÇÃO	1
Relevância do Estudo	1
Objetivos do Estudo e Questão de Investigação	1
1 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 Teoria dos Stakeholders	3
1.2 Prazos de Pagamento na área da construção	5
1.3 Cumprimento das condições de pagamento	5
1.4 Auto-faturação	7
1.5 Relação entre prazos de pagamento e satisfação dos fornecedores/empreiteiros	8
2 OBJETIVOS E METODOLOGIA	11
2.1 Objetivos	11
2.2 Metodologia	12
2.2.1 Estudo de caso	12
2.2.1.1 Questionários	13
2.2.1.2 Entrevistas	15
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	18
3.1 Caracterização do Setor	18
3.2 Caracterização da Empresa	18
3.3 Apresentação e discussão dos resultados do questionário.....	20
3.3.1 Apresentação dos dados obtidos	20
3.3.2 Análise da Média e da Moda do Questionário	24
3.4 Apresentação e discussão dos Resultados das Entrevistas	27
3.4.1 Gestão das Parcerias e Satisfação dos Prestadores.....	27

3.4.2	Prazos de Pagamento e Percepção de Satisfação	29
3.4.3	Estratégias de Melhoria e Implementação de Auto-faturação	30
3.4.4	Desafios Operacionais e Sugestões de Melhoria.....	31
3.4.5	Futuro das Parcerias e Satisfação dos Stakeholders	32
CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA.....		33
Principais Conclusões e Contribuições do Estudo		33
Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras		34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		35
ANEXO I.....		39
ANEXO II		40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Figura 1 – Exemplos de múltiplos <i>value drivers</i> essenciais para cada stakeholder.....	4
Figura 2 – Respostas na escala de Likert	14

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Média e Moda relativamente à questão “Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?”	25
Tabela 2 – Média e Moda relativamente à questão “Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?”	25
Tabela 3 – Média e Moda relativamente à questão “Numa escala de 0 a 10, de que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?”	26

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?	21
Gráfico 2 – Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?	22
Gráfico 3 – Numa escala de 0 a 10, de que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?	23

INTRODUÇÃO

Relevância do Estudo

A importância de gerir eficientemente os prazos de pagamento com rigor no setor da construção tem vindo a ganhar destaque devido ao impacto direto que tem sobre a satisfação dos prestadores de serviços, especialmente num setor caracterizado por desafios financeiros e de gestão de fluxo de caixa. Na construção, o pagamento dentro dos prazos acordados é um ponto crítico para garantir a continuidade das operações e o acesso aos recursos necessários. O não cumprimento desses prazos pode afetar negativamente não apenas a qualidade e a continuidade dos serviços, mas também as relações comerciais e a reputação da empresa.

Os valores e práticas éticas são essenciais para o desenvolvimento de parcerias comerciais sustentáveis. O relacionamento ético e de confiança entre uma empresa e seus stakeholders promove não apenas um ambiente de cooperação, mas também o aumento de valor para todos os envolvidos (Freeman, 1994). Assim, entender a correlação entre prazos de pagamento e a satisfação dos prestadores de serviços torna-se relevante para empresas que procuram otimizar as suas práticas de pagamento e fortalecer as suas relações com parceiros estratégicos, criando dessa forma condições para que todos ganhem ao longo do tempo (Tantalo & Priem, 2014).

Objetivos do Estudo e Questão de Investigação

O objetivo geral deste estudo é investigar a questão “*De que forma os Prazos de Pagamento influenciam a Satisfação com a parceria dos Prestadores de Serviços na Área da Construção, na empresa X?*”. Para responder a esta questão, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa através de um questionário aplicado aos prestadores de serviços da Empresa X. Tendo como objetivos específicos deste estudo, analisar a perceção dos prestadores sobre os prazos de pagamento praticados pela Empresa X, avaliar o impacto desses prazos na satisfação dos prestadores com a parceria e identificar potenciais melhorias nas práticas de pagamento.

A metodologia baseia-se num questionário enviado a uma amostra de 600 prestadores de serviços da Empresa X, dos quais foram obtidas 194 respostas válidas. As análises estatísticas das respostas fornecem-nos uma visão sobre as perceções dos prestadores em relação aos prazos de pagamento e à sua influência sobre a satisfação com a parceria. Foram ainda realizadas

entrevistas semiestruturadas com 3 gestores de rede da Empresa X, contribuindo com informações detalhadas sobre a perspectiva interna da organização acerca do impacto dos prazos de pagamento na relação com os prestadores. Desta forma foi possível uma triangulação dos dados obtidos.

Este estudo de caso está organizado em três capítulos, para além da introdução. Na introdução, é apresentado o tema, os objetivos e a relevância do estudo. No primeiro capítulo é apresentada a revisão da literatura considerada relevante para este estudo e necessária para entender o estado da arte. O segundo capítulo detalha os objetivos gerais e específicos e a metodologia adotada. No terceiro capítulo, são discutidos os resultados do estudo de caso. Por fim, são apresentadas as principais conclusões e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de responder à questão de investigação, realizou-se uma revisão de literatura relativa aos temas mais relevantes, por forma a enquadrar o tema e ter o conhecimento do estado da arte. Tivemos como base de partida a Teoria dos Stakeholders, de Freeman (1994), e enquadrámos a nossa investigação nos pressupostos dessa teoria.

1.1 Teoria dos Stakeholders

A teoria dos Stakeholders de Freeman (1994) tem como premissa que os valores são parte integrante dos negócios. Traz a ética para o centro do mundo empresarial, incentivando os gestores a definirem claramente que tipo de relações querem e necessitam de criar com os seus stakeholders para cumprir o seu propósito. Esta teoria está alicerçada em duas questões basilares: a primeira: qual é o propósito da empresa? Isso incentiva os gestores a articularem o sentido partilhado do valor criado com o que leva a que os principais stakeholders estejam juntos nesse propósito. A segunda questão é: qual é a responsabilidade da gestão para com os seus stakeholders? Isso leva os gestores a refletirem no tipo de relações que querem e precisam de criar com os seus stakeholders para cumprir o propósito. Para Freeman et al. (2004), o valor económico é criado por pessoas que se juntam voluntariamente e cooperam para melhorar as circunstâncias de todos. Com essa ideia, os gestores devem desenvolver relacionamentos e criar comunidades onde todos se esforçam para dar o seu melhor para entregar o valor que a empresa promete.

Um negócio pressupõe criar um acordo de forma que fornecedores, clientes, empregados, comunidades, gestores e acionistas – considerados como essenciais para a sobrevivência da empresa (Tantalo & Priem, 2014) - todos, ganhem continuamente ao longo do tempo. Em resumo, em algum nível, os interesses dos stakeholders devem seguir na mesma direção, ou então haverá saídas e novas colaborações serão formadas (Venkataraman, 2002). O melhor acordo para todos é se os gestores tentarem criar o máximo de valor possível para os stakeholders (Freeman et al. 2004). Tantalo & Priem (2014) propõem um conceito de sinergias entre stakeholders que convoca os gestores de topo para servirem de elo de ligação entre clientes e fornecedores, acionistas e empregados, clientes e empregados, e comunidades.

Alguns autores criticam esta visão ética do negócio alegando que o objetivo de um negócio é entregar valor aos acionistas (Sundaram & Inkpen, 2004). No entanto, Freeman et al. (2004) defendem que os acionistas são stakeholders em toda a literatura existente. E qual a melhor forma de criar valor para um acionista senão “criando produtos e serviços que os clientes estejam dispostos a comprar, oferecendo empregos que os empregados queiram ocupar, construindo relacionamentos com fornecedores que as empresas estejam ansiosas por ter e sendo bons cidadãos na comunidade?” (*ibid*, 2004: 366). Na realidade, no mundo empresarial, acontece frequentemente clientes e fornecedores aceitarem riscos inerentes a novos produtos e ideias – fazendo deles parte real da equipa. Neste trabalho, analisámos uma vertente desses stakeholders: os fornecedores e de que forma, num setor muito particular, os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria estabelecida. Tantalo & Priem (2014) identificaram vários drivers identificados como “de valor” para os fornecedores: processo de encomenda, relações duradouras, preço recebido, hábitos e termos de pagamento, imagem e reputação do cliente e potencialidade de vendas-cruzadas (Figura 1). Figura 1 – Exemplos de múltiplos *value drivers* essenciais para cada stakeholder.

Exemplos de Value Drivers						
Acionistas	Retorno Esperado (Fama e French, 1988)	Risco do negócio (Amit e Wernefelt, 1990)	Horizonte temporal de investimento (Fama e French, 1988)	Responsabilidade social empresarial (Aguilera et al., 2007)		
Clientes	Valor percebido (Formell et al., 1996)	Preço do Produto (Ackerman and Tellis, 2001)	Acessibilidade - Tempo necessário para comprar o produto (Priem, 2007)	Temo necessário para aprender a utilizar o novo produto (Priem, 2007)	Qualidade percebida (Formell et al., 1996)	Responsabilidade ambiental da empresa e produtos "ecofriendly" (Bansal e Roth, 2000; Shrivastava, 1995)
Funcionários	Salário	Responsabilidade Social Empresarial (Aguilera et al., 2007)	Perceção da equidade no ambiente de trabalho (Aguilera et al., 2007; Colquitt, 2001)	Caraterísticas do posto de trabalho e diversidade de competências (Glisson e Durick, 1988)	Política de equilíbrio entre vida profissional e familiar (Halwy-Lock, 2008)	
Fornecedores	Procedimento de encomenda (Essig and Amann, 2009) e tamanho	Relações de longo prazo (Kalwani and Narayandas, 1995)	Preço de compra (Kalwani and Narayandas, 1995)	Métodos e condições de pagamento dos clientes (Wong, 2000)	Imagem (Essig and Amann, 2009) e reputação do cliente	Possibilidade de cross-selling (Essig and Amann, 2009) e potencial para follow-up do negócio
Comunidade	Número e tipo de postos de trabalho criados (Porter e Kramer, 2011)	Impostos a pagar (Buettner, 2001)	Infraestruturas de apoio necessárias (Porter e Kramer, 2011)	Factores externos ligados à empresa (por exemplo, ar e ruído) (Bansal e Roth, 2000; Porter e Kramer, 2011)	Clusters Locais (Porter e Kramer, 2011)	

Fonte: adaptado de Tantalo & Priem (2014: 9)

1.2 Prazos de Pagamento na área da construção

O pagamento em prestações é o método mais comum no setor da construção, sendo que outro método aplicado é o pagamento integral na conclusão do projeto (Kenley, 2003). As diferentes modalidades de pagamento impactam diretamente sobre o fluxo de caixa das empresas de construção, sendo que melhores condições de pagamento, como adiantamentos e prazos mais curtos, podem melhorar a liquidez das empresas, reduzir a necessidade de empréstimos e facilitar o pagamento de materiais e mão de obra, o que, por sua vez, permite que a empresa de construção ofereça preços mais competitivos (Laryea & Hughes, 2009)

Chi & Mackay (2015) defendem que os prazos de pagamento podem influenciar não só o preço, como a eficiência e eficácia da empresa de construção. Os métodos de pagamento utilizados na área, em que a empresa apenas recebe após a execução dos trabalhos, fazem com que exista um fluxo de caixa negativo e consequentemente custos adicionais para todos os envolvidos no projeto.

1.3 Cumprimento das condições de pagamento

O incumprimento das condições de pagamento na área de construção é um problema que acompanha este setor, podendo manifestar-se em formas de pagamento parcial, pagamento atrasado ou até em falta de pagamento, dando origem a implicações para o desempenho do projeto, assim como para a sustentabilidade financeira dos envolvidos (Din & Ismail, 2014). Al Alawi (2021) defende que o cumprimento rigoroso das condições de pagamento é um dos fatores mais influentes na produtividade de uma empresa de construção, pois assegura a disponibilidade de recursos essenciais para a continuidade da atividade. O cumprimento das condições de pagamento permite que as empresas mantenham um fluxo de caixa equilibrado, o que, por sua vez, faz com que a empresa tenha mais estabilidade financeira e capacidade de suportar as despesas operacionais. Quando essas condições de pagamentos não são cumpridas, a empresa pode, de imediato, suspender todos os trabalhos ou rescindir o contrato (Hyari, 2022).

As principais causas do não cumprimento dos prazos de pagamento podem ter origem política, legal, económica ou social Chadee et al. (2023).

As causas económicas são as mais prevalentes, onde se incluem a falta de fluxo de caixa dos clientes e o aumento dos custos operacionais, o que prejudica a capacidade de pagamento nos prazos previstos. Causas políticas também exercem influência, particularmente em projetos públicos, onde a burocracia e as exigências governamentais geram atrasos nas aprovações e nos pagamentos. Em relação às causas legais, disputas contratuais e discordâncias sobre a avaliação do trabalho contribuem frequentemente para os atrasos nos pagamentos. Por fim, as causas sociais, como a falta de comunicação eficaz entre clientes, contratantes e consultores, também geram obstáculos no cumprimento das condições de pagamento, ao dificultarem a coordenação e a transparência entre as partes envolvidas. (Eastman, 2022)

Os atrasos nos pagamentos podem criar também, um ciclo de ineficiências e dificuldades, prejudicando as parcerias e a continuidade dos projetos, pois a incerteza financeira enfraquece o compromisso e a qualidade dos fornecedores e subcontratados ao longo do projeto (Khoshgoftar et al., 2010). A dependência dos subcontratados em relação ao cumprimento dos pagamentos de forma a garantir o pagamento de salários, adquirir materiais e manter equipamentos, é crucial para garantir a fluidez das operações. Quando há atrasos nos pagamentos, as consequências incluem greves, interrupções contratuais e a necessidade de substituir subcontratados, o que consome tempo e potencializa atrasos. Além disso, a falta de capital para adquirir os recursos necessários para a produção de bens ou serviços ou realizar a manutenção necessária de equipamentos compromete a qualidade do trabalho e gera desperdício de tempo, intensificando ainda mais as dificuldades. Essa situação é agravada pela prática de cláusulas contratuais, como seja pagar aos trabalhadores e fornecedores apenas quando receber do cliente, o que transfere o impacto do atraso para a cadeia de subcontratados, aprofundando a instabilidade e a perda de confiança entre as partes. Esses fatores, combinados, tornam os atrasos nos pagamentos não apenas uma dificuldade operacional imediata, mas também uma ameaça estrutural à eficiência, à continuidade e ao sucesso dos projetos de construção (Khoshgoftar et al., 2010).

1.4 Auto-faturação

O Decreto-Lei 256/2003, de 21 de outubro, veio transpor para a ordem jurídica nacional a Diretiva nº 2001/115/CE, que altera a Diretiva nº 77/388/CEE, com o objetivo de simplificar, modernizar e harmonizar em matéria de IVA, vários aspetos e condicionalismos relacionados com a obrigação de faturação. Esta diretiva vem definir uma lista de elementos que devem constar obrigatoriamente nas faturas, nomeadamente a possibilidade de recurso à chamada “*auto-faturação*”, em determinadas condições.

A auto-faturação é uma prática que simplifica o processo de emissão de faturas no sentido em que a aplicação deste método reduz a complexidade administrativa, permitindo que o cliente emita faturas em nome do fornecedor e automatize o processamento de grandes volumes de transações (EC, 2006). Este método é amplamente utilizado por grandes empresas, especialmente em setores industriais, o que facilita a conformidade fiscal, tornando-o uma solução eficiente.

De acordo com o Artigo 36.º do Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA), a auto-faturação ocorre quando o próprio adquirente emite a fatura em nome do fornecedor de bens ou serviços e por conta deste, respeitando as seguintes condições:

- a) Deve existir um acordo prévio escrito, entre o sujeito passivo que transmite os bens ou presta os serviços e o adquirente ou destinatário dos mesmos;
- b) O adquirente deve ser capaz de provar que o transmitente dos bens ou prestador dos serviços tomou conhecimento da emissão da fatura e aceitou o seu conteúdo;
- c) A fatura deve conter a menção “*auto-faturação*”.

Dyczkowski (2010) analisou a eficácia económica de um projeto de implementação de um sistema de liquidação automatizado na cadeia de abastecimento da indústria automóvel, com ênfase no uso do auto-faturação, em que demonstrou que este é economicamente eficaz, ressaltando a importância da conformidade de preços como um fator crítico de sucesso. O artigo conclui ainda que o auto-faturação, pode otimizar os processos de faturação e melhorar a eficiência nas operações de negócios, destacando a necessidade de colaboração entre as áreas de negócios e IT para o sucesso de projetos de automatização.

Ao automatizar o processo de faturação e liquidação, a empresa pode garantir um reflexo mais preciso das transações financeiras na contabilidade financeira e de gestão, o que é essencial, dada a natureza dos investimentos e reembolsos nos projetos de construção. Além disso, a eficiência proporcionada pela auto-faturação pode ajudar a resolver problemas comuns relacionados, tais como a falta de recursos financeiros, permitindo à empresa otimizar os seus fluxos de caixa e melhorar a confiança dos investidores e clientes na alocação de recursos financeiros para projetos de construção (Gumenna-Deriy e Ivasechko, 2021).

O uso de Automação de Processos Robóticos (RPA) nos sistemas de auto-faturação, torna este processo ainda mais eficiente, minimizando a necessidade de intervenção manual. Sahu et al. (2020) explicam que o RPA possibilita o processamento automático das faturas, desde a receção até à extração de dados, através do uso de Reconhecimento Ótico de Caracteres (OCR), que lê o conteúdo das faturas em diversos formatos (PDF e papel) e extrai as informações necessárias com precisão. Uma vez extraídos, os dados são inseridos automaticamente no sistema de contabilidade, reduzindo o tempo de entrada manual. Além disso, o sistema é capaz de verificar os dados da fatura em tempo real consultando registos do banco de dados, como regime de IVA e informações do fornecedor, garantindo a conformidade com os requisitos de auto-faturação e mitigando o risco de erro humano. A aplicação do RPA no processo de auto-faturação torna o processamento de faturas mais rápido, fidedigno e menos sujeito a falhas, oferecendo uma vantagem significativa para empresas que lidam com grandes volumes de transações financeiras (Sahu et al., 2020).

1.5 Relação entre prazos de pagamento e satisfação dos fornecedores/empreiteiros

A integração entre a satisfação do fornecedor e a satisfação do cliente tem-se mostrado crucial na área da construção, onde uma relação cooperativa e bem estruturada entre as empresas e os fornecedores, aumenta a eficiência e a qualidade dos projetos. Como Wong (2000) verificou nos seus estudos, uma abordagem que valorize a satisfação dos fornecedores, resulta num aumento do compromisso e disponibilidade dos mesmos para contribuir para os objetivos da empresa contratante, elevando o nível de satisfação dos clientes finais e otimizando os resultados financeiros de todos os envolvidos. Fatores como uma cultura cooperativa, o compromisso com as necessidades dos fornecedores e a transparência nas negociações,

contribuem para parcerias mais sólidas, o que possibilita à empresa de construção cumprir prazos com maior fiabilidade e reduzir custos ao longo do projeto, minimizando riscos de atrasos e problemas no fornecimento de materiais e mão de obra. Esse tipo de relação também permite um ajuste mais eficiente das condições de pagamento, beneficiando o fluxo de caixa e promovendo a sustentabilidade económica do projeto como um todo (Wong, 2000; Ayudhya, 2023), tal como a Teoria dos stakeholders defende (Freeman et al. 2004).

Sari (2015) conclui que o tempo de pagamento ao fornecedor é um dos principais elementos que impactam na satisfação, a probabilidade de uma empresa manter uma relação positiva e cooperante com os seus fornecedores aumenta conforme a rapidez com que a mesma paga. Isso implica que, quando os pagamentos são realizados dentro do prazo, os fornecedores ficam mais satisfeitos e propensos a manter a parceria. No estudo, esse ponto foi enfatizado como um dos principais indicadores de desempenho (KPI) relevantes para o êxito da organização.

Os atrasos nos prazos de pagamento impactam negativamente na satisfação dos fornecedores, promovendo desconfiança e prejudicando as relações comerciais, o que torna a cooperação mais difícil, reduzindo a disposição dos fornecedores para fornecer serviços de alta qualidade, ou conceder benefícios adicionais. Esses atrasos não interferem apenas na confiança, mas também geram incertezas quanto à viabilidade de colaborações futuras, causando tensões constantes na relação entre as partes (Flynn & Li, 2023)

Além disso, Eastman (2022) observou que atrasos recorrentes no pagamento criam uma instabilidade financeira significativa para fornecedores e empreiteiros, que, perante a incerteza relativamente ao momento do pagamento, ficam reticentes em continuar a fornecer produtos ou serviços com a mesma qualidade e comprometimento. Essa instabilidade acaba por afetar não apenas a qualidade do trabalho executado, mas também o interesse dos fornecedores em manter parcerias de longo prazo com clientes que não cumprem as suas obrigações financeiras. Para muitos, a insegurança financeira gerada por esses atrasos, podem traduzir-se na necessidade de rever as suas operações, com efeitos que vão desde a diminuição da qualidade dos materiais ou serviços entregues, até à decisão de encerrar a parceria, prejudicando assim a continuidade e a eficiência dos projetos em curso.

Essa situação de incerteza tem consequências para a empresa que está a adquirir os produtos ou serviços, e que não cumpre as condições de pagamento, pois isso afeta a sua fiabilidade no

mercado e prejudica futuras negociações. Assim, quando os pagamentos não são realizados no prazo acordado, as transações comerciais perdem a eficácia, e a credibilidade da empresa adquirente dos produtos ou serviços é questionada, o que pode limitar o seu acesso a fornecedores confiáveis e parceiros qualificados no futuro (Flynn & Li, 2023; Eastman, 2022; Khoshgoftar et al., 2010).

2 OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1 Objetivos

O presente estudo pretende responder à seguinte questão de investigação: *De que forma os Prazos de Pagamento influenciam a Satisfação com a parceria dos Prestadores de Serviços na Área da Construção, na empresa X?*

Para responder a essa questão de investigação, foram definidos como objetivos gerais a compreensão da percepção dos prestadores de serviços em relação aos prazos de pagamento praticados pela empresa, assim como a análise do impacto concreto que esses prazos têm na satisfação dos prestadores de serviços no contexto da parceria estabelecida com a empresa. Nesse sentido, este estudo visa aprofundar o entendimento sobre os efeitos dos prazos de pagamento para fornecer insights relevantes sobre o relacionamento entre a empresa e os seus prestadores.

Como objetivos específicos, o estudo propõe-se avaliar, em primeiro lugar, o grau de satisfação dos prestadores de serviços em relação aos prazos de pagamento atualmente praticados pela empresa e, em segundo lugar, identificar qual seria o prazo ideal de pagamento para os prestadores de serviços que atuam na área da construção, com o objetivo de compreender quais as preferências destes profissionais no que diz respeito às condições de pagamentos.

Com o intuito de conseguir responder a estes objetivos, foi realizado um estudo de caso na empresa X, uma vez que se pretendia explorar como os prazos de pagamento praticados pela empresa influenciavam a satisfação com a parceria estabelecida entre a empresa X e os seus prestadores de serviços, nomeadamente instaladores que atuam no setor da construção. Para tal, foram realizados questionários e entrevistas, de modo a recolher informações detalhadas e obter diferentes perspetivas.

2.2 Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação é o estudo de caso, com uma abordagem mista que combina métodos qualitativos e quantitativos. A aplicação de um questionário aos prestadores de serviços, justifica a componente quantitativa. As entrevistas feitas a representantes da empresa X, representam a componente qualitativa do estudo. Esta combinação de métodos permite uma investigação mais aprofundada e detalhada do fenómeno estudado, proporcionando uma análise completa e contextualizada.

Os questionários, quando utilizados em conjunto com entrevistas e outras fontes de dados, aumentam a validade do estudo ao oferecerem uma perspetiva quantitativa que complementa as perceções detalhadas obtidas por meio de métodos qualitativos. Este equilíbrio entre dados qualitativos e quantitativos amplia a interpretação, permitindo que o investigador revele padrões complexos que poderiam ser difíceis de identificar através de uma única abordagem Yin (2018).

2.2.1 Estudo de caso

O estudo de caso, como afirmam Yin (2018) e Denzin et al. (2005) é uma estratégia de pesquisa que permite investigar fenómenos complexos em profundidade, especialmente em situações onde o contexto é essencial para a compreensão do problema. Esta metodologia possibilita o alinhamento entre o fenómeno e o seu ambiente, permitindo uma investigação detalhada e contextualizada (Yin, 2018; Denzin et al., 2005). Além disso, o estudo de caso foca-se em acontecimentos contemporâneos e utiliza métodos qualitativos que incluem a recolha extensa de dados e a análise aprofundada de várias fontes, enriquecendo a compreensão das experiências e perceções dos participantes (Yin, 2018; Creswell, 2014).

Caggiano & Weber (2023) sublinham que o estudo de caso é especialmente útil pois oferece uma estrutura robusta para identificar e examinar inferências descritivas e causais, que são essenciais para uma compreensão aprofundada das dinâmicas sociais e ecológicas interligadas. Desta forma, esta metodologia permite não só observar fenómenos no seu estado natural, mas também analisar as variáveis e contextos que influenciam diretamente esses fenómenos, proporcionando uma visão integrada e detalhada que vai além do que métodos isolados poderiam alcançar.

De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é um método completo, abrangendo desde o design da investigação até à análise dos dados e à elaboração de relatórios. Esta metodologia permite explorar em profundidade os fenómenos e compreender as variáveis e processos que os influenciam. Creswell (2014) complementa, ao sublinhar que os métodos qualitativos utilizados nesta abordagem integram as experiências individuais e a análise do contexto, proporcionando uma compreensão abrangente das particularidades do tema central.

O estudo de caso permite aos investigadores combinar dados qualitativos e quantitativos para obter uma compreensão detalhada dos fenómenos analisados. Essa integração de métodos facilita uma análise abrangente das dinâmicas e influências presentes no contexto estudado, destacando o valor prático do estudo de caso na investigação aplicada e na otimização de processos (Ratnasari & Sudradjat, 2023).

2.2.1.1 Questionários

Os questionários são ferramentas fundamentais nas ciências sociais para recolher dados sobre conhecimentos, atitudes e comportamentos, sendo amplamente utilizados para quantificar informações qualitativas. Esta metodologia baseia-se em colocar questões a uma amostra de indivíduos, permitindo ao investigador generalizar os resultados para uma população mais ampla. Para que os resultados sejam úteis, é crucial que as perguntas sejam cuidadosamente formuladas e as evidências sejam apresentadas de forma clara e estruturada, seguindo diretrizes de comunicação robustas (Goodfellow, 2023).

Ao quantificar comportamentos e perceções, os questionários oferecem um panorama mais amplo e fundamentado, complementando os dados qualitativos e permitindo uma compreensão aprofundada das interações entre variáveis de complexidade elevada (Caggiano & Weber, 2023). Para além de facilitar a análise quantitativa, os questionários estruturam e organizam as respostas de forma eficiente, tornando mais fácil identificar padrões e tendências relevantes. Esta abordagem fortalece a investigação, fornecendo uma base robusta de dados que pode ser cruzada com informações qualitativas para formar uma visão abrangente sobre os tópicos em estudo (Ratnasari e Sudradjat, 2023).

Para a análise quantitativa deste estudo, foi aplicado um questionário adaptado à realidade do caso em questão. O questionário foi enviado a toda a rede de prestadores de serviços de instalação e remodelação da empresa X, composta por aproximadamente 600 prestadores, e obtivemos 194 respostas válidas. Utilizámos o questionário semestral que a empresa realiza para identificar pontos de melhoria na parceria, e solicitámos autorização para acrescentar algumas questões que permitissem responder à questão de investigação (Anexo I). Foram introduzidas três questões fechadas, onde os respondentes tiveram de escolher entre um número limitado de potenciais respostas (Taherdoost, 2019). Em duas das questões (1 e 3) foram utilizadas escalas de Likert, que Taherdoost (2019:3) classifica como escalas de atitude pois “medem a predisposição de um indivíduo e, relação a uma pessoa, objeto ou outro fenómeno”.

Apesar de a escala original de Likert, desenvolvida em 1932, ter apenas cinco pontos, simétricos e balanceados, durante os anos foram sendo adicionados e retirados pontos, e existem escalas de 2 a 11 pontos (figura 1). A escala é fácil de ler e responder, no entanto pode apresentar alguns pontos fracos como o facto de os respondentes evitarem as respostas extremas, o que pode levar a uma tendência para responder às opções centrais (Taherdoost, 2019).

Figura 2 – Respostas na escala de Likert

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2-pontos	Discordo	Concordo									
3-pontos	Discordo	Neutro	Concordo								
4-pontos	Discordo Fortemente	Discordo	Concordo	Concordo Fortemente							
5-pontos	Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Fortemente						
6-pontos	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Fortemente					
7-pontos	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Fortemente				
8-pontos	Discordo Muito Fortemente	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo Muito Fortemente			
9-pontos	Discordo Muito Fortemente	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo Muito Fortemente		
10-pontos	Discordo Muito Fortemente	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Discordo Moderadamente	Concordo Ligeiramente	Concordo	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente	Concordo Muito Fortemente	
11-pontos	Discordo Muito Fortemente	Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Ligeiramente	Discordo Moderadamente	Neutro	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Fortemente	Concordo Muito Fortemente

Fonte: Adaptado de Simms et al (2019: 2)

A primeira questão “Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamento?”, pretendeu aferir a satisfação dos prestadores com os prazos de pagamento praticados pela empresa X. Para as respostas foi utilizada a escala original de Likert (Taherdoost, 2019) de cinco pontos (1: Muito insatisfeito; 5: Muito satisfeito) que, de acordo com Preston & Colman (2000), é uma escala de uso fácil.

Na segunda questão “Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações” foram apresentadas três opções, que seriam válidas também para a empresa, por forma a não criar algum tipo de expectativa nos respondentes.

Na terceira questão “De que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?”, foi utilizada uma escala de Likert de 10 pontos, que é apontada como a que permite expressar os “sentimentos mais adequadamente” (Preston & Colman, 2000:13).

Os dados obtidos através da aplicação do inquérito, foram analisados recorrendo a uma estatística descritiva, uma metodologia que permite sintetizar, organizar e simplificar dados (Gravetter et al., 2020). Os dados foram organizados e posteriormente foram feitas as representações gráficas (Gráficos 1, 2 e 3) e calculadas as medidas de tendência central, média e moda (Tabelas 1, 2 e 3). Ao apresentar as principais características do conjunto de dados recolhidos a estatística descritiva permite a formulação de conclusões (Gravetter et al., 2020). A população do nosso estudo são os 600 instaladores e a amostra estudada refere-se às respostas obtidas dos 194 instaladores respondentes, o que representa cerca de 32% da população.

2.2.1.2 Entrevistas

As entrevistas desempenham um papel essencial nos estudos de caso, pois permitem ao investigador captar o contexto e os detalhes dos fenómenos investigados. Entrevistas estruturadas, ou semi-estruturadas, conseguem revelar camadas complexas de informação, que outros métodos dificilmente conseguiriam captar (Yin, 2018). Segundo este autor, conduzir entrevistas de forma meticulosa, com perguntas que incentivem respostas desenvolvidas, permite a recolha de dados abrangentes. As entrevistas fortalecem, ainda, a validade dos estudos de caso, especialmente quando cruzadas com outras fontes, como observação direta e documentos.

As entrevistas são essenciais para que os participantes expressem perspectivas individuais e reflexões pessoais, as quais são fundamentais para compreender a relação entre o comportamento humano e as mudanças ambientais. A capacidade das entrevistas de captar informações detalhadas e subjetivas torna-as indispensáveis em estudos que visam entender tanto as interações sociais, como as percepções individuais sobre problemas ambientais, proporcionando uma visão holística que ultrapassa os dados meramente estatísticos (Caggiano & Weber, 2023)

Sari (2015) considera as entrevistas uma forma eficaz de identificar e validar os principais indicadores que refletem os objetivos organizacionais, pois geram insights detalhados sobre as prioridades estratégicas e operacionais da organização. Esta abordagem é fundamental para alinhar a estratégia corporativa com as necessidades dos stakeholders e assegurar que os objetivos da organização refletem efetivamente os seus objetivos.

Para a análise qualitativa deste estudo foram entrevistados 3 gestores de rede, tendo estes como missão gerir e fortalecer as relações com os parceiros, garantindo uma rede eficiente e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. São eles o elo privilegiado entre a empresa e os seus prestadores. Estes profissionais desempenham um papel essencial na prospeção de novas especialidades e no reforço da rede em zonas estratégicas, assegurando uma gestão eficiente das dinâmicas entre parceiros, lojas e clientes, mediando conflitos e promovendo soluções em situações críticas como visitas a obras. Eles também atualizam continuamente as informações sobre os parceiros, analisam o desempenho dos mesmos e apresentam resultados que contribuem para a tomada de decisões informadas. As entrevistas com os três gestores foram realizadas presencialmente e online. A entrevista com o Gestor de Rede 1 ocorreu na sede da Empresa X, no dia 13 de novembro de 2024, às 10h. A entrevista com o Gestor de Rede 2 também foi realizada presencialmente na mesma sede, no mesmo dia, às 10h30. Por fim, a entrevista com o Gestor de Rede 3 foi realizada via Google Meet, no dia 15 de novembro de 2024, às 15h. As entrevistas tiveram uma duração média de 20 minutos e foram gravadas.

As respostas das entrevistas foram transcritas manualmente a partir das gravações, sendo registadas integralmente num documento Word, garantindo fidelidade às falas dos entrevistados e mantendo o conteúdo conforme foi expresso durante as entrevistas.

A utilização de diferentes métodos para recolha de evidências (neste caso específico, inquéritos aos instaladores e entrevistas aos gestores de redes da empresa), permitiu a triangulação dos dados recolhidos com a revisão de literatura levada a cabo neste estudo. Foi possível, desta forma, validar os resultados das entrevistas e inquéritos, assim como as narrativas utilizadas, com a literatura revista, criando a robustez necessária ao estudo (Yin, 2018)

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Caracterização do Setor

O setor da construção enfrenta vários desafios únicos que o tornam mais propenso a enfrentar falhas empresariais, tais como a sua fragmentação, sensibilidade às flutuações económicas e um ambiente competitivo. A gestão do fluxo de caixa é um fator fundamental neste setor, pois exerce uma influência significativa sobre o sucesso ou fracasso das empresas dentro da indústria, tendo como objetivo otimizar a liquidez e a solvência da empresa mitigando riscos financeiros e promovendo a maximização do retorno sobre o investimento em projetos. (Kangari, 1988)

A indústria da construção sustenta as operações e o progresso do setor através dos pagamentos. Embora estudos sobre pagamento sejam frequentes na indústria da construção, os atrasos de pagamentos ou até mesmo a falta deles, permanecem como problemas significativos, afetando criticamente o desempenho dos projetos devido à sua influência nas várias fases e ainda perante as partes envolvidas. (Masrom et al., 2021)

As lacunas nos métodos de pagamento existentes contribuem para atrasos nos projetos, falta de pagamento e até mesmo litígios prolongados entre as partes envolvidas. Isso cria um ambiente de desconfiança e frustração que pode prejudicar a colaboração e a eficácia geral dos projetos de construção. Além disso, a falta de transparência nos processos de pagamento dificulta a identificação e a resolução rápida de problemas, prolongando ainda mais os atrasos e os custos adicionais. (Elazouni et al., 2023)

3.2 Caracterização da Empresa

Este estudo de caso irá ser realizado numa empresa multinacional e, devido à intenção de manter a mesma anónima, a partir deste momento iremos nomeá-la de empresa X.

A Empresa X foi fundada em 1923, com sede em França, conta com mais de 500 lojas no mundo, sendo 50 destas localizadas em Portugal, onde tem a sua atividade aberta desde 2003, no setor de bricolage que para além da comercialização de produtos, distingue-se pela diversidade de serviços prestados, oferecendo serviços tais como consultoria em design de interiores, instalações de produtos, remodelações e assistência pós-venda, proporcionando aos

clientes uma experiência completa. O seu compromisso com serviços de alta qualidade é apoiado por equipas especializadas que orientam e auxiliam os clientes em todas as fases dos seus projetos.

A empresa X tem como missão ser uma referência na criação de um habitat sustentável, focando-se na inovação, proximidade e cooperação com clientes e prestadores de serviços. A sua visão é promover soluções que melhorem a qualidade de vida, respeitando o meio ambiente e criando valor a longo prazo, regendo-se pelos seguintes valores:

- Abertos – valoriza a aprendizagem continua e reconhece a importância de dar e receber feedback;
- Interdependentes – reconhece que as suas ações geram vantagens para todos os envolvidos;
- Impactantes – arrisca e incentiva a inovação e procura antecipar as necessidades dos seus clientes;
- Autênticos – identifica limitações e esforça-se para atingir a sua melhor versão.

A Empresa X, promove uma cultura de partilha do “Querer, Saber, Poder e Ter”, e por isso realizam uma partilha dos resultados com os seus colaboradores, divulgando essa premissa pelas suas instalações:

Cultura:

- **Querer:** co-construir a visão de futuro.
- **Saber:** adquirir e desenvolver as suas competências.
- **Poder:** autonomia e iniciativa.
- **Ter:** beneficiar dos resultados económicos.

Com uma abordagem centrada no cliente, a empresa estabelece-se como uma opção confiável para quem procura melhorar a sua casa. Além disso, mantém um forte compromisso com os seus prestadores de serviços instaladores e remodeladores, oferecendo suporte técnico e formação para garantir serviços de alta qualidade. Em 2023, um dos grandes objetivos globais da empresa foi "*Conquistar o mercado das Instalações e Remodelações*", com uma iniciativa específica para "*Aumentar a satisfação dos prestadores de serviços instaladores de 3.8 para 4.2*" (escala de 1-5), reforçando a qualidade das parcerias.

Segundo Odeyinka & Kaka (2005) que avaliaram a satisfação dos empreiteiros com as condições de pagamentos e forma com que estes influenciam o fluxo de caixa, uma investigação futura seria investigar o nível de satisfação dos empreiteiros com os termos de pagamento, um gap na literatura que a investigação se propõe a responder.

3.3 Apresentação e discussão dos resultados do questionário

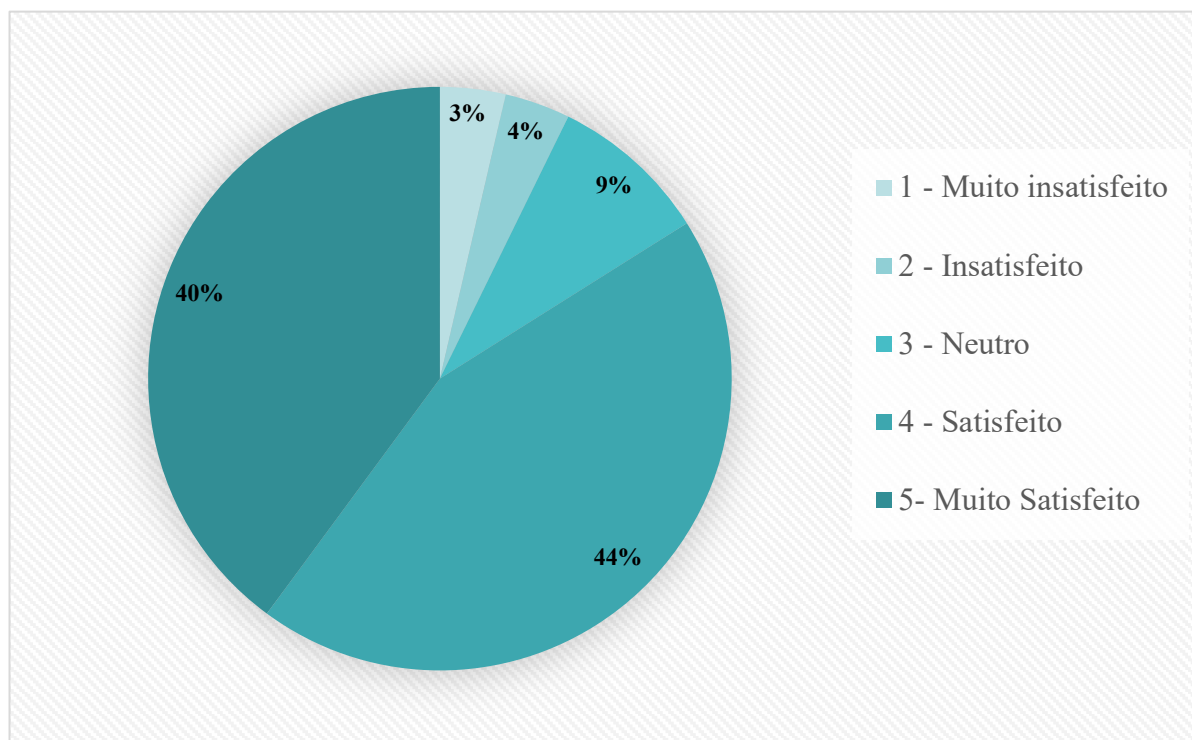
Neste ponto, são apresentados e analisados os resultados do questionário aplicado aos prestadores de serviços da Empresa X. Dos 600 questionários enviados, obtivemos 194 respostas válidas, representando uma taxa de participação significativa para a investigação. Esta etapa do estudo é crucial para identificar padrões, percepções e preferências dos prestadores.

3.3.1 Apresentação dos dados obtidos

Os seguintes gráficos (1, 2 e 3) representam as respostas obtidas através do questionário sobre os prazos de pagamento e sua influência na satisfação dos prestadores de serviços na área da construção. Através destes dados, iremos examinar as percepções e preferências dos prestadores em relação aos prazos de pagamento praticados pela empresa e o impacto desses prazos na satisfação com a parceria. Os dados apresentam-nos uma visão quantitativa sobre o grau de satisfação dos prestadores com os prazos atuais, revelam as suas expectativas quanto a prazos ideais e medem a importância que esses prazos têm na satisfação geral com a parceria.

Esta análise não só permite compreender a percepção dos prestadores, mas também destaca áreas de possível ajuste para aprimorar o relacionamento comercial e promover uma parceria mais sólida e eficaz.

Gráfico 1 – Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?

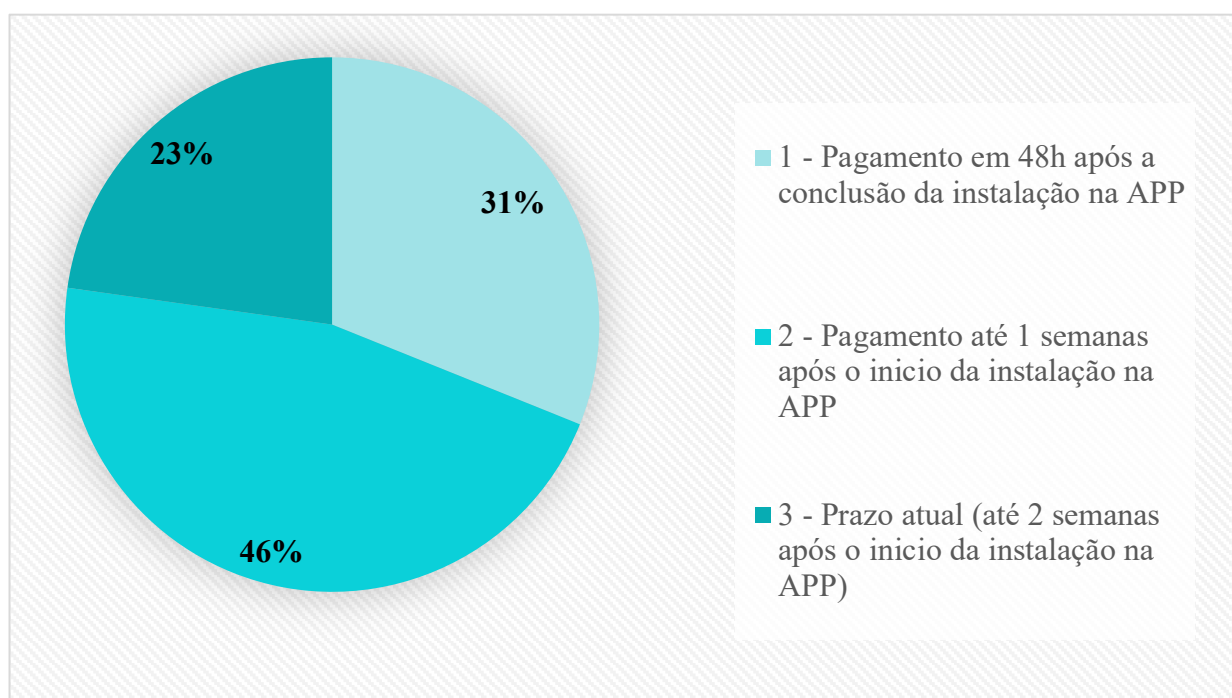


Fonte: elaboração própria

O gráfico 1 responde à questão, de qual a satisfação dos prestadores de serviços com os prazos de pagamento atuais sendo que, atualmente, a empresa paga ao parceiro até 2 semanas após o início da instalação ou remodelação, podendo dar uma resposta de 1 a 5 sendo 1 Muito Insatisfeito e 5 Muito Satisfeito. Observamos que a maior parte dos prestadores de serviços avaliaram de forma positiva a sua satisfação com os prazos praticados, sendo que 44% responderam “4 - Satisfeito” e 40% responderam “5 - Muito Satisfeito”. Este resultado indica uma satisfação elevada por parte dos prestadores de serviços, com uma significativa proporção (84%) demonstrando satisfação com os prazos atuais. A pontuação "5 - Muito Satisfeito", com uma fatia de 40%, revela que uma grande parte dos prestadores de serviços considera os prazos de pagamento adequados. Em contraste, apenas 9% avaliaram com “3 - Neutro”, enquanto 4% responderam “2 - Insatisfeito” e 3% “1 - Muito Insatisfeito”. Essas percentagens indicam que o descontentamento é baixo e que o nível de satisfação é maioritariamente positivo, com poucos prestadores apresentando uma opinião negativa sobre os prazos.

Dessa forma, os resultados sugerem que os prazos de pagamento atuais estão alinhados com as expectativas dos prestadores de serviços, promovendo uma relação de parceria satisfatória. No entanto, segundo Sari (2015), o tempo de pagamento é um dos fatores principais que impactam a satisfação e a disposição para colaborar, e segundo Flynn & Li (2023), atrasos podem gerar desconfiança e prejudicar a cooperação. Embora o gráfico demonstre uma satisfação alta e apesar de existir um baixo índice de respostas negativas, é importante sinalizar que prazos consistentes e possivelmente mais curtos, podem fortalecer ainda mais essa parceria, consolidando a confiança e incentivando a colaboração.

Gráfico 2 – Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?



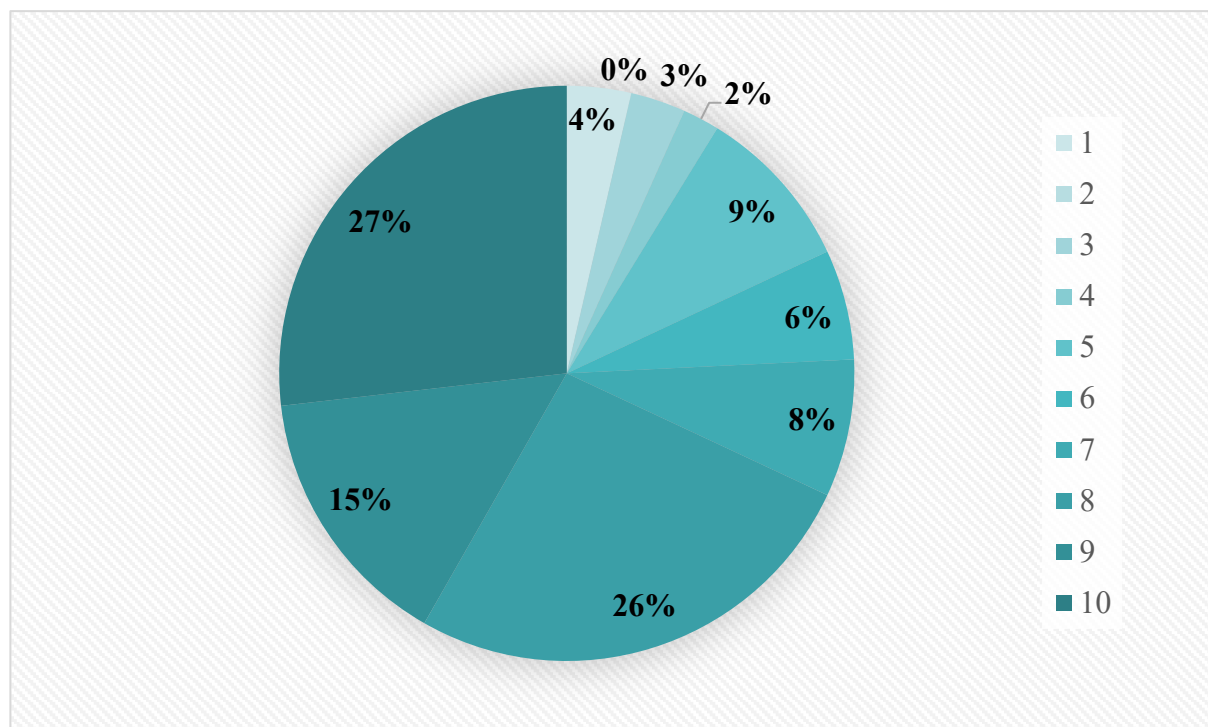
Fonte: elaboração própria

O gráfico 2 apresenta as preferências dos prestadores de serviços sobre o prazo ideal de pagamento, mostrando uma clara preferência por prazos mais curtos. Cerca de 46% dos prestadores preferem um prazo de pagamento de até 1 semana após o início da instalação ou remodelação, e 31% indicam que o prazo ideal seria o pagamento em até 48 horas após a conclusão do serviço. Apenas 23% dos prestadores indicaram que o prazo atual (até 2 semanas após o início do serviço) seria satisfatório. Esses dados revelam que a maioria dos prestadores

considera ideal um prazo mais curto do que o atualmente praticado pela empresa, podemos verificar assim uma procura por pagamentos mais rápidos. Esse resultado reforça a ideia de que, para maximizar a satisfação, a empresa deveria considerar a redução do prazo de pagamento.

A preferência por prazos mais curtos identificada no gráfico 2 encontra-se diretamente relacionada com o que Laryea & Hughes (2009) afirmam sobre o impacto dos prazos de pagamento no fluxo de caixa das empresas: prazos mais curtos e melhores condições de pagamento são benéficos para a saúde financeira da empresa, pois evitam a necessidade de empréstimos e reduzem custos operacionais. A preferência dos prestadores por prazos de pagamento mais curtos é consistente com os resultados de Chi & Mackay (2015) que concluíram que os prazos reduzidos auxiliariam no planeamento financeiro e no fluxo de caixa dos prestadores, tornando as operações mais eficientes. Ao considerar essa preferência por prazos de pagamento mais rápidos, a empresa pode contribuir para uma melhor gestão de custos e para a estabilidade financeira dos prestadores.

Gráfico 3 – Numa escala de 0 a 10, de que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?



Fonte: elaboração própria

O gráfico 3 explora o impacto dos prazos de pagamento na satisfação dos prestadores com a parceria, utilizando uma escala de 0 a 10, onde 10 indica a maior influência na satisfação. Os dados mostram que as notas mais altas (9 e 10) representam em conjunto 42% das respostas, indicando que os prazos de pagamento são um fator de grande relevância na satisfação com a parceria. Há, no entanto, uma variação nas notas, com uma boa parte dos prestadores dando notas entre 5 e 8. Essa dispersão sugere que, embora muitos prestadores considerem o prazo de pagamento um fator importante para a satisfação, outros têm uma percepção mais moderada dessa influência. De forma geral, o gráfico evidencia que os prazos de pagamento exercem um impacto relevante, mas que ainda existem oportunidades para aprimorar a satisfação ao otimizar os prazos.

A forte influência dos prazos de pagamento na satisfação dos prestadores, conforme indicado no gráfico 3, está de acordo com o que Din & Ismail (2014) e Al Alawi (2021) que estudaram o papel fundamental do cumprimento das condições de pagamento na produtividade e estabilidade financeira das empresas de construção. Pagamentos pontuais, como defendido por Al Alawi (2021), garantem a disponibilidade de recursos e evitam interrupções nas atividades, o que é crucial para a satisfação e a continuidade da parceria. Além disso, Hyari (2022) aponta que o não cumprimento dos prazos pode levar à suspensão dos trabalhos, demonstrando a importância de prazos de pagamento confiáveis para evitar interrupções e disputas contratuais. O gráfico 3 sugere que prazos mais curtos poderiam aumentar a percepção de confiabilidade da empresa e, por conseguinte, melhorar a satisfação dos prestadores, alinhando-se com a literatura que enfatiza a importância de prazos e condições de pagamento estáveis e previsíveis no setor da construção.

3.3.2 Análise da Média e da Moda do Questionário

As tabelas 1, 2 e 3 apresentam as médias e modas das respostas dos prestadores de serviços relativamente às três perguntas relacionadas aos prazos de pagamento, resumindo a percepção geral sobre satisfação, prazos ideais e influência dos prazos de pagamento na satisfação com a parceria. A média é obtida somando os resultados e dividindo pelo número de respostas. A moda representa a resposta que obteve a maior frequência de respostas (Gravetter et al., 2020).

Tabela 1 – Média e Moda relativamente à questão “Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?”

QUESTÃO	Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?
MEDIA	4
MODA	4

Fonte: elaboração própria

Quanto ao grau de Satisfação com os Prazos de Pagamento Atuais a média de 4 indica que a satisfação dos prestadores com os prazos de pagamento atuais é relativamente moderada, sugerindo uma visão positiva, mas não ideal, dos prazos praticados pela empresa. A moda também é 4, mostrando que a maioria das respostas se concentrou nesse valor, o que reflete uma concordância entre os prestadores quanto à aceitabilidade dos prazos atuais, mas aponta para a possibilidade de melhorias.

Tabela 2 – Média e Moda relativamente à questão “Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?”

QUESTÃO	Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?
MEDIA	2
MODA	2

Fonte: elaboração própria

Relativamente à Preferência sobre o Prazo Ideal de Pagamentos para esta análise, classificámos os pontos da seguinte forma:

- 1 - Pagamento em 48h após a conclusão da instalação na APP
- 2 - Pagamento até 1 semanas após o início da instalação na APP

3 - Prazo atual (até 2 semanas após o início da instalação na APP)

Concluindo que a média de 2 indica que os prestadores consideram mais adequado um prazo de pagamento mais curto, sugerindo que o pagamento ideal para eles ocorreria logo após a conclusão do serviço, ou no máximo uma semana após. A moda também é 2, reforçando que essa é a preferência mais frequente. Esta convergência entre média e moda ressalta uma expectativa clara dos prestadores por prazos mais curtos do que os praticados atualmente.

Tabela 3 – Média e Moda relativamente à questão “Numa escala de 0 a 10, de que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?”

QUESTÃO	Numa escala de 0 a 10, de que forma os prazos de pagamento influenciam a satisfação com a parceria?
MEDIA	8
MODA	10

Fonte: elaboração própria

Na influência dos Prazos de Pagamento na Satisfação com a Parceria a média de 8 indica que os prazos de pagamento têm uma influência alta na satisfação dos prestadores com a parceria, o que sugere que a agilidade nos pagamentos é crucial para manter uma boa relação com os prestadores. A moda de 10, mostra que muitos prestadores classificaram a importância dos prazos de pagamento com a nota máxima. Essa discrepância entre a média e a moda revela que, embora haja variação nas respostas, a maioria dos prestadores valoriza altamente prazos de pagamento rápidos para manter uma relação satisfatória.

3.4 Apresentação e discussão dos Resultados das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas a três gestores de rede da Empresa X, profissionais que possuem um contacto direto e contínuo com os prestadores de serviços. Os temas abordados nas entrevistas foram organizados em cinco áreas principais: (1) gestão das parcerias e satisfação dos prestadores, onde se explorou a importância da confiança e da proximidade nas relações comerciais, (2) prazos de pagamento e percepção de satisfação, analisando como a agilidade financeira impacta a relação, (3) estratégias de melhoria e implementação de auto-faturação, avaliando os benefícios e desafios dessa solução tecnológica, (4) desafios operacionais e sugestões de melhoria, que focaram nas dificuldades práticas enfrentadas no dia a dia da gestão e, por fim, (5) futuro das parcerias e satisfação dos stakeholders, abordando ações que podem assegurar o comprometimento e a lealdade dos prestadores a longo prazo. (Anexo II)

Esta análise permitiu reunir as percepções dos gestores, mas também identificar oportunidades de melhoria e soluções estratégicas que podem contribuir para o fortalecimento das parcerias. Ao compreender como os gestores lidam com os desafios e percebem o impacto das políticas empresariais, é possível alinhar práticas que promovam uma rede mais eficiente, satisfatória e sustentável para todos os envolvidos.

3.4.1 Gestão das Parcerias e Satisfação dos Prestadores

Os gestores de rede da Empresa X destacam consistentemente a satisfação dos prestadores de serviços como uma prioridade estratégica fundamental para a empresa. Isso mesmo foi afirmado por dois dos gestores entrevistados:

“os prestadores de serviços são a nossa cara junto do cliente e se eles estiverem satisfeitos com o nosso trabalho e com a relação que têm, vão passar esses valores para a casa do cliente e fazer um esforço quando nós lhes pedimos para o fazer.”(Gestor 1)

“a satisfação dos nossos parceiros está diretamente relacionada com a satisfação dos nossos clientes.” (Gestor 2)

Estas afirmações sublinham a interdependência entre a satisfação do prestador e a satisfação do cliente final, alinhando-se diretamente com a teoria dos Stakeholders de Freeman (1994), que enfatiza que a criação de valor para todos os stakeholders é essencial para o sucesso a longo prazo de qualquer organização. Em termos de materialização da satisfação, o Gestor de Rede 1 revelou também que *“a empresa realiza inquéritos semestrais para medir a satisfação dos prestadores”*, o que reflete uma preocupação constante e abordagem estruturada e contínua de avaliação da relação.

A interdependência entre a satisfação dos prestadores e dos clientes é um ponto crítico discutido por Freeman et al. (2004), que argumenta que relações éticas e de valor mútuo entre a empresa e seus prestadores promovem uma maior qualidade no serviço e estabilidade na parceria.

O Gestor de Rede 3 completou, afirmando que *“a relação com os prestadores é de confiança”*, descrevendo-a como *“uma parceria transparente onde ambas as partes caminham juntas para o sucesso”*. Este conceito reflete a preocupação na criação de uma relação de cooperação e confiança, elementos-chave para garantir uma parceria duradoura, como evidenciado pela literatura de Tantalo e Priem (2014), que defendem a sinergia entre stakeholders.

Todos os gestores entrevistados apontaram três fatores principais que influenciam a satisfação dos prestadores: a proximidade com a empresa, a agilidade nos prazos de pagamento e a garantia de trabalho contínuo.

Relativamente à proximidade com a empresa, o Gestor de Rede 1 destacou que

“a relação não é igual com todos os parceiros, uns são mais próximos e outros mais distantes, mas o objetivo da empresa é garantir uma relação de parceria com todos”

Já o Gestor de Rede 2 reforçou a sua importância, destacando *“o sentimento de pertença à organização”*, alinhando-se à ideia de Freeman (1994) de que as empresas devem criar valor conjunto para todos os stakeholders.

No que diz respeito à agilidade nos prazos de pagamento, o Gestor de Rede 1 afirmou que o facto de

“terem trabalho e a forma como nós pagamos, rápido, são fatores determinantes para os prestadores.”

Essa percepção é corroborada pela literatura, que aponta que pagamentos que cumprem o estabelecido garantem a confiança dos prestadores, assim como promovem a continuidade e a qualidade do trabalho, minimizando riscos operacionais e financeiros (Chi & Mackay, 2015; Laryea & Hughes, 2009).

Já o fator de garantia de trabalho contínuo foi enfatizado pelo Gestor de Rede 3:

“os prestadores compartilham com outros colegas de profissão a confiança de que, ao trabalhar com a Empresa X, não correm o risco de não receber pelos serviços que fazem.”

Essa estabilidade está alinhada com a literatura, que destaca a importância de relações de longo prazo e de compromisso mútuo para fortalecer parcerias no setor da construção (Wong, 2000; Tantaló & Priem, 2014)

3.4.2 Prazos de Pagamento e Percepção de Satisfação

Os prazos de pagamento surgem como um dos principais fatores que influenciam a satisfação dos prestadores de serviços. O Gestor de Rede 1 afirmou que

“os prestadores frequentemente expressam que os prazos curtos de pagamento da empresa, de 1 a 2 semanas, representam uma grande segurança para eles trabalharem conosco”

destacando a relação direta entre prazos rápidos e maior satisfação. Esta percepção de segurança financeira dos prestadores, dada pelo cumprimento dos prazos de pagamento, é fundamental para garantir a continuidade e a qualidade do trabalho. Este dado é corroborado por Chi & Mackay (2015), que indicam que prazos de pagamento mais curtos contribuem para a liquidez financeira das empresas de construção, permitindo-lhes manter a eficiência e reduzir custos operacionais.

O Gestor de Rede 2 complementou a opinião de Gestor de Rede 1, afirmando que

“os prazos curtos de pagamento são um ponto forte no recrutamento e na retenção de parceiros, uma vez que esses prazos garantem liquidez financeira, diminuindo o risco de termos obras a parar por a falta de dinheiro”.

A relação entre os prazos de pagamento rápidos e a satisfação dos prestadores é uma constante nos estudos de Laryea & Hughes (2009), que destacam que prazos de pagamento ágeis reduzem a necessidade de financiamento externo, contribuindo para a estabilidade financeira dos prestadores.

O Gestor de Rede 3 foi ainda mais enfático, afirmando que

“qualquer atraso, mesmo que curto, causa logo um sobressalto aos parceiros, pois os mesmos já se habituaram ao cumprimento rigoroso prazos de pagamentos.”

Esta afirmação está de acordo com Flynn & Li (2023) e Khoshgoftar *et al.* (2010) que também apontam que a falta de cumprimento dos prazos de pagamento pode prejudicar a confiança e aumentar o risco de insatisfação, comprometendo a continuidade das parcerias.

3.4.3 Estratégias de Melhoria e Implementação de Auto-faturação

A introdução de um sistema de auto-faturação foi amplamente vista, pelos entrevistados, como uma solução promissora para otimizar os prazos de pagamento.

Para o Gestor de Rede 1 este sistema de auto-faturação

“é uma ferramenta eficaz para tornar o pagamento mais rápido e reduzir erros causados por faturas incorretas enviadas pelos prestadores.” e “tiraria carga administrativa do lado dos parceiros, que muitas das vezes não têm backoffice, e são os próprios que andam nas obras e depois a fazer as faturas”.

O Gestor de Rede 2 reforçou a viabilidade da implementação, descrevendo-a como uma forma de *“resolver o problema da associação de faturas”* e tornar o processo *“muito mais rápido e limpo”*. Contudo, reconheceu que alguns parceiros poderiam

“perder um bocadinho o controlo do que é a sua faturação, podemos ter que dar um apoio adicional para ajudá-los a monitorizar os valores que receberam”.

Sobre a reação dos prestadores, o Gestor de Rede 3 acredita que a proposta seria bem recebida, especialmente se comunicada com foco nos benefícios

“se lhes passarmos a mensagem que vamos reduzir os prazos de pagamento e que vamos emitir as faturas por eles [...], isso vai ao encontro da satisfação total da rede.”

3.4.4 Desafios Operacionais e Sugestões de Melhoria

Os gestores de rede destacaram uma série de desafios operacionais relacionados à gestão das parcerias, sendo o mais frequente a dificuldade em equilibrar as necessidades da empresa com as dos prestadores. O Gestor de Rede 1 mencionou que *“é difícil garantir que estejam motivados e disponíveis de acordo com a procura, mesmo em situações de maior complexidade ou pressão”*. A gestão da motivação dos prestadores em momentos em que a procura é elevada é um desafio identificado também na literatura, como sendo crucial para a manutenção da qualidade e continuidade das relações comerciais (Hyari, 2022).

O Gestor de Rede 2 apontou que *“a maior dificuldade é dar cobertura a todas as áreas, a todas as especialidades em lojas e zonas mais complexas interior, ilhas onde há pouca mão de obra.”* Esse desafio é comum no setor da construção e está relacionado com a necessidade de adaptação a mercados locais com condições específicas (Khoshgoftar et al., 2010). Para superar essas dificuldades, o Gestor de Rede 3 sugeriu que *“a empresa devia assumir um compromisso com os prestadores, oferecendo trabalho garantido em troca de disponibilidade imediata”*. Esta sugestão alinha-se com as práticas de criação de valor compartilhado, defendidas por Freeman et al. (2004), que sugerem que parcerias de sucesso devem ser baseadas em compromissos mútuos e claros entre as partes.

Uma das sugestões de melhoria referidas durante as entrevistas foi a necessidade de formar os prestadores de serviços em competências financeiras e de gestão para que possam lidar melhor com suas responsabilidades administrativas, como a emissão de faturas e o acompanhamento de pagamentos. O Gestor de Rede 1 apontou que *“muitos prestadores têm*

dificuldades nessa área devido à falta de formação especializada, acumulando funções operacionais e administrativas sem um suporte adequado”. A literatura reforça essa visão ao destacar que capacitações específicas podem melhorar a autogestão e o planeamento financeiro dos prestadores, reduzindo atrasos e inconsistências nas transações (Sahu et al., 2020). Além disso, Freeman et al. (2004) defendem que uma abordagem ética e cooperativa, que inclui o fortalecimento das competências dos stakeholders, promove relações mais equilibradas e sustentáveis, beneficiando a empresa e seus parceiros.

3.4.5 Futuro das Parcerias e Satisfação dos Stakeholders

Os gestores de rede veem o futuro das parcerias como algo que depende da continuidade das boas práticas implementadas, como os prazos de pagamento curtos e a transparência na relação com os prestadores. O Gestor de Rede 1 sublinhou que *“temos de nos profissionalizar cada vez mais, especialmente em áreas como auto-faturação”*, indicando que *“a empresa precisa continuar a inovar para manter a satisfação e o compromisso dos parceiros”*. Essa ideia está em sintonia com a literatura de Freeman (1994), que defende que a adaptação às necessidades dos stakeholders e a inovação contínua são essenciais para o sucesso a longo prazo das empresas.

O Gestor de Rede 2 também destacou a importância de *“manter o que já está a ser feito”*, pois a empresa já tem uma rede de prestadores leal e satisfeita, enquanto o Gestor de Rede 3 sugeriu que *“a empresa poderia fortalecer a relação com os parceiros através de compromissos mais claros e estruturados”*. Isso reforça a ideia de que a criação de valor compartilhado e o compromisso com as necessidades dos prestadores são cruciais para garantir a continuidade das parcerias (Freeman et al., 2004).

CONCLUSÃO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Principais Conclusões e Contribuições do Estudo

Este estudo teve como objetivo investigar os prazos de pagamento e a satisfação dos prestadores de serviços na área da construção, com foco em identificar como essas condições financeiras influenciam a qualidade das parcerias e a estabilidade do setor. Utilizando a Empresa X para realizar o estudo de caso, foi possível compreender que prazos de pagamento reduzidos têm um impacto positivo e relevante na satisfação dos prestadores de serviços, reforçando a importância de condições de pagamento favoráveis para o fortalecimento das parcerias comerciais.

A análise dos dados revela que a maioria dos prestadores de serviços prefere prazos de pagamento mais curtos do que os praticados atualmente pela Empresa X. Atualmente a empresa X tem uma política de pagamento de até duas semanas, após o início do serviço, mas foi evidenciado que prazos ainda mais curtos, como pagamentos realizados em até uma semana ou 48 horas após a conclusão do serviço, seriam ideais para a maior parte dos prestadores. Esse alinhamento com expectativas mais exigentes, pode proporcionar ganhos significativos na satisfação e comprometimento dos parceiros. Estes resultados estão alinhados com a literatura, que afirma que o cumprimento dos prazos de pagamento reforça a confiança e a lealdade dos prestadores (Chi & Mackay, 2015; Flynn & Li, 2023; Wong, 2000; Sari, 2015), bem como a eficiência do setor de construção (Laryea & Hughes, 2009; Hyari, 2022; Khoshgoftar et al., 2010).

Além de aumentar a satisfação dos prestadores, a adequação dos prazos de pagamento reduz os riscos de interrupções operacionais, contribui para a estabilidade financeira dos prestadores e promove um ambiente de confiança mútua. Esse cenário reforça a importância de uma abordagem baseada na teoria dos Stakeholders de Freeman (1984), que privilegia a criação de valor compartilhado como estratégia para construir parcerias sustentáveis. A inclusão de ferramentas inovadoras, como a auto-faturação, também emergiu como uma solução relevante, capaz de reduzir a complexidade administrativa e agilizar ainda mais os pagamentos, aumentando a eficiência global das operações. A auto-faturação permite que a empresa emita faturas em nome dos fornecedores ou prestadores de serviços, facilitando o processamento de

grandes volumes de transações e assegurando a conformidade fiscal. No setor da construção, em particular, a adoção de um sistema de auto-faturação pode contribuir para uma maior eficiência no fluxo de caixa, proporcionando pagamentos mais rápidos e aumentando a satisfação dos prestadores. Essa prática, ao automatizar parte do processo de faturação, reflete-se diretamente na agilidade dos pagamentos e, conseqüentemente, na melhoria das relações comerciais entre a empresa e os prestadores.

Ao consolidar as percepções dos prestadores de serviços e dos gestores de rede da Empresa X, esta pesquisa contribui significativamente para a literatura existente, oferecendo insights práticos sobre a gestão de pagamentos no setor da construção. Este estudo reafirma ainda a importância de os gestores priorizarem condições de pagamento que respondam às expectativas dos prestadores de serviços, de forma a promover parcerias comerciais duradouras e sustentáveis, e valida a Teoria dos Stakeholders, no que diz respeito aos fornecedores de serviços.

Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

Apesar dos avanços proporcionados por esta investigação, algumas limitações devem ser consideradas. Primeiramente, o estudo foi realizado com base num único caso, restringindo a generalização dos resultados. Embora a Empresa X seja representativa de um segmento importante na área, as dinâmicas financeiras e operacionais podem variar significativamente entre empresas de diferentes tamanhos, mercados e regiões. Assim, investigações futuras poderiam expandir o foco da análise, incluindo empresas de diferentes setores ou explorando contextos internacionais para compreender se os resultados identificados são replicáveis.

Outra limitação foi o período de análise restrito, que considerou apenas um semestre de dados. Estudos longitudinais poderiam oferecer uma visão mais aprofundada sobre a evolução da satisfação dos prestadores ao longo do tempo e o impacto de possíveis alterações nos prazos de pagamento. Além disso, embora os dados quantitativos e qualitativos tenham fornecido um panorama abrangente, a inclusão de novas variáveis, como as condições macroeconômicas ou o impacto das negociações contratuais, poderia enriquecer ainda mais as conclusões. Para futuras investigações, sugerimos expandir o estudo para incluir uma análise comparativa entre empresas de diferentes setores, de modo a verificar se os resultados obtidos se mantêm para outros contextos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Alawi, M. (2021). Delay in payment effects on productivity of small and medium construction companies in Oman: exploration and ranking. *Asian Journal of Civil Engineering*, 22(7). <https://doi.org/10.1007/s42107-021-00387-8>
- Ayudhya, B. I. N. (2023). Exploring causes of delay in payment from parties involved in road and highway projects in Thailand. *Procedia Computer Science*, 219. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.476>
- Autoridade Tributária e Aduaneira. (2013, de 1 janeiro) Artigo 36.º - Prazo de Emissão e Formalidades das Faturas. Portal das Finanças. https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/civa_rep/Pages/iva36.aspx
- Caggiano, H., & Weber, E. U. (2023). Advances in Qualitative Methods in Environmental Research. In *Annual Review of Environment and Resources* (Vol. 48). <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-112321-080106>
- Chadee, A., Ali, H., Gallage, S., & Rathnayake, U. (2023). Modelling the Implications of Delayed Payments on Contractors' Cashflows on Infrastructure Projects. *Civil Engineering Journal (Iran)*, 9(1). <https://doi.org/10.28991/CEJ-2023-09-01-05>
- Chi, S., & Mackay, C. L. (2015). Negotiating subcontract conditions in the Australian construction industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 19(3). <https://doi.org/10.1007/s12205-013-0303-3>
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. In *Universitas Nusantara PGRI Kediri* (Vol. 01).
- Denzin, N. K., & Lincoln, Yvonna, S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. *The Sage Handbook of Qualitative Research 3rd Edition*, c.
- Din, N. N., & Ismail, Z. (2014). Construction Industry Payment and Adjudication Act (CIPAA) Remediating Payment Issues: CIDB G7 Contractor's Perspective. *Journal of Technology Management and Business*, 1(1), 21–38.

- Dyczkowski, M. (2010). Economic Effectiveness evaluation in projects consisting in automating settlement systems. The example of a financial centre of an international automotive company. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 15(3).
- Eastman, S. O. (2022). An Evaluation of the Causes and Effects of Delayed Payments on the Productivity of Construction Companies in Guyana. *International Journal of Innovative Research in Engineering & Multidisciplinary Physical Sciences*, 10(04). <https://doi.org/10.37082/ijirmps.2022.v10i04.010>
- Elazouni, A., Gajpal, Y., & Fares, A. (2023). Negotiating win-win payment terms between construction contractors and subcontractors. *Automation in Construction*, 146. <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104676>
- Flynn, A., & Li, Q. (2023). Determinants of supplier payment times before and during the pandemic: Empirical evidence from UK firms. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100850>
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory. *Bus. Ethics Quart.* 4(4) 409–421.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C., & Parmar, B.L. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organ. Sci.*, 15, 364-369.
- Goodfellow, L. T. (2023). An Overview of Survey Research. *Respiratory Care*, 68(9). <https://doi.org/10.4187/respcare.11041>
- Gravetter, F, Witnauer, J., Wallnau, L. & Forzano, L. (2021). Essentials of statistics for the behavioral sciences (10th ed). Cengage. https://archive.org/details/essentials-of-statistics-for-the-behavioral-sciences-mindtap-course-list-10nbspe_202401/page/90/mode/2up
- Gumenna-Deriy, M., & Ivasechko, U. (2021). Financial Resources In Housing Construction: Accounting And Reporting Aspect. *World Of Finance*, 4(65). <https://doi.org/10.35774/sf2020.04.118>
- Hyari, K. H. (2022). PAYMENT PROCEDURES UNDER FIDIC CONSTRUCTION CONTRACT. *Proceedings of International Structural Engineering and Construction*, 9(1). [https://doi.org/10.14455/ISEC.2022.9\(1\).LDR-05](https://doi.org/10.14455/ISEC.2022.9(1).LDR-05)
- Kangari, R. (1988). Business Failure in Construction Industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 114(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(1988\)114:2\(172\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(1988)114:2(172))

- Kenley, R. (2003). Financing construction: Cash flows and cash farming. In *Financing Construction: Cash Flows and Cash Farming*. <https://doi.org/10.4324/9780203467398>
- Khoshgoftar, M., Bakar, A. H. A., & Osman, O. (2010). Causes of delays in Iranian construction projects. *International Journal of Construction Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/15623599.2010.10773144>
- Laryea, S., & Hughes, W. (2009). How contractors in Ghana include risk in their bid prices. *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2009 - Proceedings of the 25th Annual Conference*.
- Masrom, M. A. N., Ying, C. B., Mohamed, S., Yassin, A. M., Wee, S. T., Haron, R. C., & Chan, M. (2021). Determining Critical Contributory Factors of Payment Default in Residential Construction Projects. *International Journal of Integrated Engineering*, 13(5). <https://doi.org/10.30880/IJIE.2021.13.05.021>
- Ministério das Finanças (2003, de 21 de Outubro), Decreto-Lei nº 256/2003, de 21 de Outubro. Transpõe para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2001/115/CE, do Conselho, de 20 de Dezembro. Diário da República n.º 244/2003, Série I-A (p:7024 – 7027). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/256-2003-476751>
- Odeyinka, H. A., & Kaka, A. (2005). An evaluation of contractors' satisfaction with payment terms influencing construction cash flow. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 10(3). <https://doi.org/10.1108/13664380580001074>
- Ratnasari, A., & Sudradjat, I. (2023). Case study approach in post-occupancy evaluation research. *ARTEKS: Jurnal Teknik Arsitektur*, 8(3). <https://doi.org/10.30822/arteks.v8i3.2584>
- Sahu, S., Salwekar, S., Pandit, A., & Patil, M. (2020). Invoice Processing Using Robotic Process Automation. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. <https://doi.org/10.32628/cseit2062106>
- Sari, R. P. (2015). Integration of Key Performance Indicator into the Corporate Strategic Planning: Case Study at PT. Inti Luhur Fuja Abadi, Pasuruan, East Java, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.024>
- Sundaram, A. & A. Inkpen. 2004. The corporate objective revisited. *Organ. Sci.* 15(3) 350–363

- Simms, L. J., Zelazny, K., Williams, T. F., & Bernstein, L. (2019). Does the Number of Response Options Matter? Psychometric Perspectives Using Personality Questionnaire Data. *Psychological Assessment*, 1-9.
- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; review of different lengths of rating scale/attitude scale/Likert scale. *International Journal of Academic Research in Management*, 8(1), 1-10. <https://ssrn.com/abstract=4178693>
- Tantalo, Caterina & Priem, Richard. (2014). Value Creation Through Stakeholder Synergy. *Strategic Management Journal*. 37.
- União Europeia. Conselho. (2001, 20 de dezembro). Diretiva 2001/115/CE do Conselho, de 20 de dezembro de 2001. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*, L 15, 22–25.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process in R. E. Freeman, S. Venkataraman, eds. *The Ruffin Series* No. 3 (45–57): Ethics and Entrepreneurship. Philosophy Documentation Center
- Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11(4–6). <https://doi.org/10.1080/09544120050007733>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^a ed.). Los Angeles: Sage.

ANEXO I

As seguintes questões foram introduzidas no questionário semestral realizado pela empresa X aos prestadores de serviços para responder ao estudo em questão

...

Prazos de pagamentos - Qual o seu grau de satisfação com os prazos de pagamentos?

☐ 1- Muito Insatisfeito

☐ 2 - Insatisfeito

☐ 3 - Neutro

☐ 4 - Satisfeito

☐ 5 - Muito Satisfeito

...

Qual seria o prazo ideal de pagamento das instalações?

☐ Prazo atual (até 2 semanas após o início da instalação na APP)

☐ Pagamento até 1 semanas após o início da instalação na APP

☐ Pagamento em 48h após a conclusão da instalação na APP

Prazos de pagamentos - Numa escala de 0 a 10, De que forma os prazos de pagamento * influenciam a satisfação com a parceria

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Mínimo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Máximo

ANEXO II

O seguinte guião foi utilizado nas entrevistas semi-estruturadas realizadas aos gestores de rede da empresa X:

1. Gestão das Parcerias e Satisfação dos Prestadores

- A satisfação dos prestadores de serviços é uma prioridade para a empresa? Porquê? De que forma isso é materializado?
- Como descreveria o relacionamento atual entre a empresa e os parceiros?
- Quais são os principais fatores que, na sua opinião, influenciam a satisfação dos parceiros?

2. Prazos de Pagamento e Perceção de Satisfação

- Como vê a importância dos prazos de pagamento no relacionamento com os prestadores? Existe uma perceção clara de que prazos de pagamento mais rápidos influenciam a satisfação dos prestadores?
- Existem indicadores ou feedback específico dos prestadores sobre os prazos de pagamento? Quais são as queixas ou sugestões mais comuns a esse respeito?

3. Estratégias de Melhoria e Implementação de Auto-faturação

- Na sua opinião, a Auto-faturação poderia ser uma ferramenta eficaz para otimizar os prazos de pagamento? Quais seriam os benefícios e as potenciais dificuldades na sua implementação?
- Como imagina que os prestadores de serviços reagiriam à introdução de um sistema de Auto-faturação?

4. Desafios Operacionais e Sugestões de Melhoria

- Quais são os principais desafios operacionais que enfrenta na gestão da rede de prestadores de serviços?
- De que forma acredita que a empresa poderia apoiar os prestadores para aumentar a sua confiança e comprometimento com a empresa?

5. Futuro das Parcerias e Satisfação dos Stakeholders

- Como vê o futuro da relação entre a empresa e os prestadores de serviços? que ações considera essenciais para assegurar a lealdade e a satisfação dos prestadores a longo prazo?

- Que papel acredita que a satisfação dos prestadores de serviços tem no cumprimento dos objetivos da empresa e na construção de uma boa reputação no setor?