



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS DE HOSPITALIDADE CORPORATIVA
NA RETENÇÃO DE CLIENTES B2B: ESTUDO DE CASO DOS
PROGRAMAS DE HOSPITALIDADE CORPORATIVA DA GALP.**

TOMÁS MAIA SANTOS

JUNHO - 2025



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO DE DISSERTAÇÃO

A INFLUÊNCIA DAS EXPERIÊNCIAS DE HOSPITALIDADE CORPORATIVA NA RETENÇÃO DE CLIENTES B2B: ESTUDO DE CASO DOS PROGRAMAS DE HOSPITALIDADE CORPORATIVA DA GALP.

TOMÁS MAIA SANTOS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA SALES BAPTISTA

JUNHO – 2025



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Professora Doutora Cristina Baptista pela orientação exemplar ao longo deste trabalho. Mais do que guiar o processo académico, mostrou-me que mesmo os maiores desafios podem tornar-se verdadeiramente envolventes e gratificantes, quando abordados com curiosidade e dedicação.

Agradeço à Filipa Brito, que para além de ter sido fundamental para conseguir realizar as entrevistas na GALP, esteve sempre interessada e preocupada com todo o desenvolvimento desta investigação.

Agradeço aos cinco entrevistados pela disponibilidade que tiveram em partilhar as suas experiências comigo, sem eles este estudo não seria possível.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, irmão, avó, tias, tios, primos e primas – pelo apoio, preocupação e as palavras certas nos momentos de maior desmotivação.

ABSTRACT

This study aims to understand how corporate hospitality programs influence B2B customer retention. To this end, a case study was conducted on GALP's corporate hospitality experiences. This is an exploratory study with a deductive approach, based on qualitative data, as five semi-structured interviews were conducted with three distinct profiles – brand area, business area, and clients who participated in corporate hospitality experiences.

The literature review revealed that trust and loyalty are key elements enhanced by these experiences in B2B relationships. Furthermore, the empirical research confirmed the existence of these two effects, identifying closeness in B2B relationships as a resulting element of these experiences, as well as increased market knowledge.

From another perspective, several challenges were identified, such as managing client expectations, the ethics and conduct codes of the invited companies, budget compliance, and unforeseen circumstances on the ground.

This research contributes to the development of academic literature on corporate hospitality and provides relevant insights to enhance B2B customer retention.

KEYWORDS: Corporate Hospitality, B2B Relationships, B2B Customers, Customer Retention, Loyalty, Trust

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo compreender de que forma os programas de hospitalidade corporativa influenciam a retenção dos clientes B2B. Neste sentido, foi realizado um estudo de caso das experiências de hospitalidade corporativa da GALP. Este é um estudo exploratório com abordagem dedutiva, através de dados qualitativos, pois foram realizadas 5 entrevistas semiestruturadas a três perfis distintos – área de marca, área de negócio e clientes que participaram em experiências de hospitalidade corporativa.

A revisão de literatura, revelou que a confiança e a lealdade são elementos fundamentais potenciados por estas experiências nos relacionamentos B2B. Além disto, a investigação empírica provou a existência destes dois efeitos, identificando a proximidade nos relacionamentos B2B como elemento resultante destas experiências, assim como o conhecimento do mercado.

Noutra perspetiva, identificaram-se desafios, como a gestão das expetativas dos clientes, os códigos de ética e conduta das empresas convidadas, o cumprimento dos orçamentos e os imprevistos no terreno.

Esta investigação contribuiu para o desenvolvimento da literatura académica acerca da hospitalidade corporativa e fornece insights relevantes para potenciar a retenção dos clientes B2B.

PALAVRAS-CHAVE: Hospitalidade Corporativa, Relacionamentos B2B, Clientes B2B, Retenção de Clientes, Lealdade, Confiança

ÍNDICE

Agradecimentos	ii
Abstract.....	iii
Resumo	iv
Índice	v
Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas e Quadros.....	viii
Capítulo 1 - Introdução.....	9
1.1 Relacionamentos Empresariais e Hospitalidade Corporativa.....	9
1.2 O Setor Energético e a Empresa GALP.....	10
1.3 Objetivo do Projeto e Questões de Investigação	11
1.4 Estrutura do projeto de dissertação.....	11
Capítulo 2 – Revisão de Literatura	12
2.1 Relacionamentos Empresariais.....	12
2.2 Hospitalidade Corporativa, programas e experiência.....	16
2.3 Vantagens e desafios da hospitalidade corporativa.....	18
Capítulo 3 - Quadro de Referência	20
Capítulo 4 – Metodologia.....	21
4.1 Objetivo e Estratégia de Investigação	21
4.2 Amostragem e Recolha de Dados.....	22
Capítulo 5 – Resultados.....	24
5.1 Marca	24
5.2 Negócio.....	25
5.3 Cliente.....	27
Capítulo 6 – Análise e Discussão dos Resultados	28

Capítulo 7 – Conclusão, Contributos, Limitações e Sugestões de Investigação	32
7.1 Conclusão	32
7.2 Contributos	34
7.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação.....	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos.....	39
Anexo 1.....	39
Anexo 2.....	39
Anexo 3.....	41

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro de Referência 21

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Análise das visões dos três entrevistados face ao quadro de referência.. 31

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Relacionamentos Empresariais e Hospitalidade Corporativa

Os clientes empresariais não se limitam a responder ao marketing-mix comprando ou não a oferta dos seus fornecedores, eles interagem com as empresas, criando relações com características específicas (Ford, 2011). Segundo Håkansson & Snehota (1997) os relacionamentos evoluem através de uma dinâmica de ações e reações, numa constante troca entre os envolvidos que se desenrola ao longo do tempo. Assim, à medida que se constroem os relacionamentos *business-to-business* (B2B), as experiências que cada um dos envolvidos vivem influenciam o futuro dessas relações (Ford, 2011). Para além disto, tendo em conta Day (2000), o investimento das empresas em relacionamentos de longo prazo com os clientes, resulta numa vantagem competitiva sustentável no tempo.

É no contexto apresentado, que muitas empresas recorrem à hospitalidade corporativa para fortalecerem os relacionamentos comerciais com os seus clientes (Iacobucci, 1996). Esta ferramenta é reconhecida no mercado B2B como parte integrante do marketing de relacionamento, capaz de reforçar a lealdade e o compromisso dos clientes com a empresa (Drake, 2013). De acordo com Bennett (2003), refere-se a atividades e eventos planeados e financiados pelas empresas para entreter clientes, potenciais clientes ou funcionários, cujo principal objetivo é o benefício da própria organização.

A literatura existente tem-se focado principalmente nas experiências dos clientes B2B ao longo da sua jornada de compra, pelo que o impacto específico das experiências de hospitalidade corporativa na manutenção dos relacionamentos empresariais não tem sofrido muita atenção académica. Esta lacuna reforça a necessidade de investigação para compreender melhor o impacto destas experiências na retenção de clientes empresariais.

1.2 O Setor Energético e a Empresa GALP

A GALP é uma empresa de energia de origem portuguesa presente em 10 países e 3 continentes, onde visa reforçar a sua missão de melhorar a vida das pessoas através do fornecimento de soluções energéticas (GALP, 2025b).

O setor energético apresenta uma estrutura altamente competitiva, caracterizada pela coexistência e confrontação de soluções tradicionais, assentes em combustíveis fósseis, e soluções emergentes, com destaque para as energias renováveis (Energy Agency, 2024). É considerado um setor altamente afetado por fatores externos, como a volatilidade dos preços das matérias-primas, as dinâmicas geopolíticas e a instabilidade regulatória, exigindo um elevado nível de investimento e inovação contínua (Energy Agency, 2024). Em Portugal, o setor energético tem-se destacado pela implementação de medidas que promovem a utilização de fontes de energia renovável com baixas emissões, visando a descarbonização da economia e alcançar as metas 2030 (PNEC 2030, 2024).

Portugal está empenhado no desenvolvimento de ações que garantam a sua liderança ao nível da penetração das fontes de energia renovável e em novas soluções tecnológicas neutras em carbono, no sentido de continuar o caminho de descarbonização da economia e alcançar as metas definidas para 2030 no âmbito deste Plano.

No contexto apresentado, GALP oferece um portefólio diversificado de produtos, desde eletricidade renovável até ao gás natural e combustíveis líquidos (GALP, 2025c). É deste modo, que procura satisfazer as necessidades energéticas das grandes indústrias, das pequenas e médias empresas, não esquecendo o consumidor final (GALP, 2025c). A organização está envolvida de forma transversal na cadeia de valor energética, incorporando as áreas de Upstream, Industrial e Midstream, Comercial, e ainda as Renováveis e Novos Negócios (GALP, 2025b).

O valor do EBITDA da área Comercial da GALP, relativo ao terceiro trimestre de 2024, reflete a contribuição robusta de segmentos como o *enterprise* (B2B) (Galp_3Q24, 2024), provando a importância das relações comerciais B2B para os resultados da empresa. Com objetivo de garantir a sustentabilidade desses relacionamentos, a GALP utiliza alguns dos seus patrocínios para criar programas de hospitalidade corporativa

dedicados aos seus clientes empresariais. Apesar disto, a influência desta estratégia não é clara, constituindo o foco deste trabalho final de mestrado.

1.3 Objetivo do Projeto e Questões de Investigação

Este projeto de dissertação tem como objetivo perceber de que forma é que os programas de hospitalidade corporativa (aqui também denominado de hospitalidade) influenciam os relacionamentos estabelecidos entre a GALP e os seus clientes empresariais. No sentido de responder a este problema existem 4 questões que são o ponto de partida da investigação:

Q1: Quais os programas de hospitalidade mais comuns no âmbito do setor das empresas energéticas?

Q2: Quais os tipos de relacionamentos empresariais visados por este tipo de programas de hospitalidade?

Q3: Quais as vantagens e desafios fundamentais dos programas de hospitalidade – na ótica da GALP?

Q4: Quais os efeitos primordiais dos programas de hospitalidade da GALP nos relacionamentos empresariais B2B - na ótica dos clientes?

1.4 Estrutura do projeto de dissertação

O projeto de dissertação estrutura-se em sete capítulos: introdução; revisão de literatura; quadro de referência; metodologia; resultados do case study da GALP e programas de hospitalidade; análise e discussão dos resultados e conclusão, contributos, limitações e sugestões de investigação. No capítulo da introdução, o tema é apresentado, assim como o objetivo do projeto e as questões de investigação. No capítulo seguinte – a revisão de literatura – é explorada a literatura académica existente sobre o tema do projeto: os relacionamentos B2B e os programas de hospitalidade corporativa. No terceiro capítulo, é apresentado o quadro de referência, que guia a investigação a partir desse ponto. De seguida, no quarto capítulo, explora-se a metodologia de investigação, onde são identificados os objetivo e estratégia de investigação e a amostragem e recolha de dados. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados do *case study* da GALP e

os programas de hospitalidade corporativa, mantendo as três perspectivas dos diferentes graus de envolvimento: marca, negócio, clientes. No capítulo seis, os dados são analisados e discutidos segundo o quadro de referência elaborado. No último capítulo, é elaborada a conclusão que consiste na resposta às questões de investigação estruturadas inicialmente, assim como são apresentadas as limitações do estudo e as sugestões de investigação futuras.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Relacionamentos Empresariais

Os relacionamentos empresariais podem ser definidos como uma interação mútua, orientada entre duas partes que estão reciprocamente comprometidas a longo prazo (Håkansson & Snehota, 1997). Nos mercados empresariais, os relacionamentos são caracterizados pela interdependência entre o comprador e vendedor e geralmente pela sua complexidade e proximidade (Ford, 1980). A sua complexidade associada à importância das adaptações mútuas definiu a análise das relações em dois eixos – a relação global e os episódios individuais (Ford, 1980). Cada interação, seja ela uma negociação de preço ou reunião social, acontece no contexto global da relação, que é caracterizado pelo seu ambiente de cooperação ou conflito e por procedimentos específicos. Neste cenário, um episódio específico tem a possibilidade de alterar transversalmente a relação global estabelecida (Ford, 1980).

Segundo Håkansson & Ford (2002), os relacionamentos empresariais conectam diferentes unidades de negócio, representadas pelas empresas de manufatura e serviços, formando uma estrutura conhecida como rede. Neste contexto, os relacionamentos de caráter B2B são definidos como um processo de confrontação que acontece entre empresas, transformando não só os recursos e atividades das empresas envolvidas, como elas próprias e ainda outras, que apesar de não estarem diretamente envolvidas, são impactadas por esse relacionamento (Ford et al., 2008).

Nas redes empresariais, os atores representam as entidades envolvidas (Håkansson & Snehota, 1997), as organizações ou pessoas cujo seu papel influencia as dinâmicas da rede (Proença & De Castro, 2007). Segundo Baptista & Nunes (2025), no contexto B2B

os atores são empresas que estão envolvidas nos relacionamentos. As relações que se desenvolvem entre as pessoas e organizações na rede empresarial designam-se de laços entre atores (Håkansson & Snehota, 1997). Segundo Håkansson & Snehota (1997), estes laços surgem através da interação mútua, do desenvolvimento da confiança e do compromisso, assim como da atribuição de identidade. Os laços entre atores são um pré-requisito para o acesso aos recursos e atividades das contrapartes na rede, ou seja, à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências (Håkansson & Snehota, 1997). A força desses laços pode variar, resultando na forma como os atores definem a direção que os relacionamentos estabelecidos devem tomar (Ford et al., 2008).

Numa rede empresarial, além dos atores, fazem também parte as atividades das empresas, que consistem numa sequência de ações com um propósito específico, mas, em vez de serem vistas de forma isolada, são entendidas como parte de um contexto onde estão interligadas com as atividades de outras empresas na rede (Håkansson & Snehota, 1997). Neste contexto, atividades envolvem compras, distribuição e logística, troca de informação e comunicação, transações financeiras (Baptista & Nunes, 2025).

Dentro da rede empresarial, para além dos atores e das atividades, existem os recursos, conceito que vai além daquilo que significa isoladamente, foca a forma como é utilizado e combinado com outros recursos de outras empresas com que se mantém um relacionamento, ou seja, o seu valor está diretamente relacionado com o seu modo de utilização (Håkansson & Snehota, 1997). Neste contexto, são caracterizados pela sua natureza de dupla face, isto é, se por um lado os recursos são aquilo que os fornecedores oferecem, por outro dependem da forma como são utilizados e combinados (Håkansson & Snehota, 1997). Os recursos podem ser tangíveis, isto são, matérias-primas, equipamentos, maquinaria, instalações, sistemas operacionais, produtos e infraestruturas (Baptista & Nunes, 2025). Para além disto, os recursos também podem ser intangíveis, onde estão inseridos o capital humano, o conhecimento e as competências (Baptista & Nunes, 2025). Assim, os atores interagem uns com os outros combinando recursos e vinculando as atividades (Pagani & Pardo, 2017).

No contexto das redes empresariais, os relacionamentos entre as empresas podem ser distinguidos segundo uma abordagem transacional ou relacional (Håkansson & Snehota, 1997).

Nos relacionamentos transacionais os laços estabelecidos são pouco estreitos, caracterizados pelo distanciamento e cada negócio é visto como uma nova transação, justificado pelo foco no curto prazo, pela exploração do potencial de eficiência através de empresas concorrentes (Proença & De Castro, 2007). Ainda em relacionamentos de natureza transacional é possível constatar que as empresas têm muitas alternativas de compra, sendo que a escolha das mesmas se insere no fornecedor que é capaz de ser mais eficiente em cada momento específico, tendo uma estratégia orientada pelo preço (Proença & De Castro, 2007).

Os relacionamentos de caráter relacional são pautados pela exploração do potencial de eficiência através da cooperação entre atores a longo prazo, combinando recursos e conhecimento, onde cada negócio é parte do relacionamento e cada relacionamento parte da rede empresarial (Proença & De Castro, 2007). Neste tipo de relacionamentos existem poucas alternativas de compra e as empresas são orientadas para a relação custo - valor (Proença & De Castro, 2007).

No contexto B2B, a confiança é essencial no desenvolvimento de relacionamentos empresariais de longo prazo, sendo por isso um dos principais fatores críticos nessas relações e um importante indicador da sua força (Arthur et al., 2024). De acordo com Morgan & Hunt (1994), a confiança facilita os relacionamentos B2B, pois promove a cooperação entre as partes e ajuda a reduzir conflitos e incertezas entre compradores e vendedores. Morgan & Hunt (1994), definiram confiança como algo que existe nos relacionamentos B2B quando uma parte confia na fiabilidade e integridade de um parceiro de troca. Isto é, a confiança acontece quando uma parte envolvida no relacionamento acredita que a outra vai agir da forma previsível (Zhang & Li, 2019).

A confiança desenvolve-se com base na percepção de confiabilidade de uma parte em relação à outra (Morgan & Hunt, 1994). Segundo Mcknight et al. (2002), a confiabilidade é considerada um antecedente da confiança, utilizando três critérios:

- Competência, que se refere à capacidade de uma parte conseguir satisfazer as necessidades da outra parte.
- Benevolência, que consiste na intenção que as partes têm em agir no interesse umas das outras
- Integridade, que se baseia na honestidade e cumprimento das promessas feitas pelas partes.

Nos relacionamentos empresariais os compradores, quando veem os fornecedores como parceiros benevolentes e com um comportamento pautado pela consistência, sentem-se menos receosos relativamente à possibilidade de serem prejudicados pelos mesmos (Arthur et al., 2024). Assim, quando os atores envolvidos nos relacionamentos empresariais têm elevada confiança entre si, existe uma intenção de ambas as partes em garantir o sucesso da relação, pela existência de uma percepção de congruência de valores entre os intervenientes, contribuindo para uma avaliação global positiva sobre o desempenho esperado e percebido entre as partes, isto é, a satisfação (Arthur et al., 2024).

De acordo com Arthur et al. (2024), a experiência satisfatória entre os parceiros envolvidos numa relação B2B contribui significativamente para o aumento dos níveis de confiança, influenciando de forma positiva a lealdade na relação. Assim, é comum reconhecer a satisfação das partes nos relacionamentos empresariais como um fator prévio para o desenvolvimento de lealdade (Arthur et al., 2024).

De acordo com Zhang & Li (2019), a visão mais tradicional do conceito de lealdade consiste no comportamento de compra recorrente relativamente a uma empresa com pouca probabilidade de mudança. No entanto, a compreensão deste termo passou a incorporar a essência de um compromisso que vai além das relações de curto prazo, uma vez que criar uma base de clientes B2B leais não é apenas manter um número de clientes no tempo, envolve cultivar a relação com os mesmos, estimulando as suas compras futuras e a recomendação da empresa através de *word of mouth* (Rauyruen & Miller, 2007).

No contexto apresentado definiram-se dois tipos de lealdade:

- Lealdade comportamental, que corresponde à disponibilidade dos clientes voltarem a comprar produtos e/ou serviços à mesma empresa, mantendo o relacionamento com o fornecedor (Chaudhuri & Holbrook, 2001).
- Lealdade Atitudinal, que se refere ao nível de envolvimento emocional do cliente com o fornecedor e à sua tendência para o defender e recomendar (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

Nos relacionamentos B2B, a confiança e a lealdade em geral são mediadas pela satisfação entre as partes (Arthur et al., 2024). Em particular, a satisfação desempenha um papel mediador fundamental na influência que exerce na lealdade comportamental (Rauyruen & Miller, 2007). Além disto, também a satisfação e a confiança exercem uma influência positiva na lealdade atitudinal nos relacionamentos empresariais (Rauyruen & Miller, 2007).

2.2 Hospitalidade Corporativa, programas e experiência

O valor vitalício do cliente como resultado do investimento na sua retenção potenciou o crescimento do conceito de marketing de relacionamento (Drake, 2013). O marketing de relacionamento foca-se na construção de relações duradoras e mutuamente benéficas entre as empresas e os seus stakeholders (Drake, 2010). A par do desenvolvimento deste conceito, surgiu o conceito de hospitalidade corporativa (Bennett, 2003). Bennett (2003) definiu hospitalidade corporativa como atividades e eventos planeados e financiados pelas empresas para entreter clientes, potenciais clientes ou funcionários, cujo principal objetivo é o benefício da própria organização. Esta definição tornou-se um pouco limitativa no que diz respeito ao público para quem as atividades de hospitalidade corporativa são direcionadas, sendo por isso necessário expandi-la a todos os stakeholders (Drake, 2010). Assim, Drake (2010) definiu hospitalidade corporativa como a prática de convidar parceiros, sem lhes cobrar nenhum custo, para eventos especiais ou atividades organizadas, geralmente com duração de um dia ou menos, proporcionando-lhes uma experiência memorável. À medida que os produtos e serviços se tornam cada vez mais *commodities*, as experiências têm se tornado como o futuro na progressão de valor económico (Joseph & Gilmore, 1998).

Nos mercados B2B os eventos, onde são proporcionadas experiências, são uma ferramenta de marketing de relacionamento que facilita o acesso aos decisores das organizações, promovendo interações essenciais para construir confiança e fortalecer relacionamentos (Drake, 2013). Segundo Drake (2010), um evento é um conjunto específico de circunstâncias que ocorrem num determinado local e tempo, sendo que um evento especial se especifica por ser algo que acontece fora da rotina com o objetivo de proporcionar uma experiência memorável a um grupo de pessoas. A hospitalidade corporativa está maioritariamente associada a eventos de entretenimento, desporto e competição, podendo estes serem participativos, quando os convidados se envolvem ativamente nas experiências, ou não participativos, quando os mesmos assumem um papel mais passivo, de observadores (Drake, 2010).

De acordo com Drake (2010), muitos patrocínios de eventos são negociados com as marcas num pacote que envolve uma variedade grande de produtos e serviços onde a hospitalidade corporativa está incluída, mas apesar disto não é considerado que esse aspeto represente a maioria das decisões de investimento em experiências dessa natureza, uma vez que esses patrocínios são contratualizados com outros objetivos de marketing.

Existem três intervenientes que influenciam as experiências de hospitalidade corporativa – os convidados, a empresa anfitriã e a empresa organizadora de eventos (Drake, 2010). Estes três atores irão contribuir para a experiência de hospitalidade corporativa como um todo, mas terão um impacto mais focado em certos elementos que compõem esse tipo de experiências (Drake, 2010). Os convidados estarão envolvidos no networking com a empresa anfitriã, na relação interpessoal e comercial que têm com a organização anfitriã e terão uma perceção passada daquilo que foram as experiências de hospitalidade corporativa (Drake, 2010). Além disto, a empresa anfitriã ainda estará envolvida com a empresa de organização de eventos na definição e apresentação da comida e bebida (Drake, 2010). Esta última é responsável pelo evento em si, pela definição do local do mesmo e dos serviços nele prestados (Drake, 2010).

2.3 Vantagens e desafios da hospitalidade corporativa

Segundo Drake (2010), a utilização de hospitalidade corporativa como ferramenta de marketing de relacionamento, tem um impacto positivo multifacetado, ou seja, afeta positivamente várias vertentes importantes para o sucesso das organizações. Os decisores dentro das organizações utilizam a hospitalidade corporativa como um instrumento de marketing de relacionamento onde convidam os *stakeholders* com o objetivo de cumprirem metas empresariais, sem a estratégia passar pelo foco nos produtos e serviços (Drake, 2013).

De acordo com Drake (2010), as experiências de hospitalidade corporativa influenciam indiretamente a intenção de compra, que tende a aumentar ligeiramente ou, pelo menos, a manter-se estável após a participação dos convidados nos eventos desta natureza. Esta influência deve-se ao facto de que, ao participarem nestes eventos, os convidados têm tendência a desenvolver um maior sentido de lealdade em relação à empresa anfitriã, aumentando a possibilidade de recomendarem a empresa, através de *word of mouth*, assumindo o papel de defesa da organização (Drake, 2010).

De acordo com Saluja et al. (2015) a hospitalidade corporativa permite criar um contexto descontraído de oportunidade de interação *face-to-face* com clientes e potenciais clientes, garantindo verdadeiras experiências de marca para os mesmos. Como resultado destas experiências, Saluja et al. (2015) argumentam que existe a retenção de clientes através da construção de relacionamentos sustentados pela lealdade e confiança.

Segundo Utami et al. (2020), quando numa empresa os fatores organizacionais estão bem desenvolvidos, ou seja, existe uma liderança estratégica forte, uma cultura positiva, um bom modelo de *governance*, infraestruturas sólidas e um alinhamento interno eficaz, então essa empresa tem tendência para implementar programas de hospitalidade corporativa. Neste contexto, os fatores organizacionais não influenciam diretamente a sustentabilidade da empresa, mas sim através da hospitalidade corporativa (Utami et al., 2020), isto é, como a hospitalidade corporativa reforça os relacionamentos através da lealdade entre cliente e empresa anfitriã (Drake, 2010), então contribui para a sustentabilidade da empresa a longo prazo (Utami et al., 2020).

A hospitalidade corporativa enfrenta alguns desafios, nomeadamente a dificuldade em medir e avaliar a eficácia dos programas dessa natureza e em perceber o retorno do investimento associado, uma vez que os custos envolvidos na hospitalidade corporativa são difíceis de desassociar de outros gastos com ações de marketing que ocorrem em simultâneo (Drake, 2013). Neste contexto, pode haver dificuldades em comunicar o valor acrescido com este tipo de programas e experiências dentro da organização (Drake, 2010), perante o elevado investimento monetário que é necessário as empresas realizarem para a operacionalização da hospitalidade corporativa (Saluja et al., 2015). Além disto, Bennett (2003) assume algumas preocupações éticas associadas aos programas de hospitalidade corporativa pelo risco inerente a que estas experiências possam ser percebidas como suborno.

No desenvolvimento dos programas de hospitalidade corporativa, um dos principais desafios, especialmente no mercado dos serviços financeiros, é criar experiências únicas e verdadeiramente memoráveis para os convidados, pressionado pela elevada competitividade deste setor (Saluja et al., 2015). Ainda no campo do desenvolvimento destas experiências, existe o desafio de garantir que a experiência de hospitalidade corporativa é exclusiva e que os locais onde ocorrem entregam essa exclusividade e serviços pretendidos aos convidados (Drake, 2010). Outro dos desafios no âmbito da estruturação destas experiências é a dificuldade em convidar as pessoas certas sendo associada ao contexto destas não comparecerem (Drake, 2010). Na vertente dos convites, também podem existir problemas associados à empresa anfitriã que influenciam a equidade organizacional, uma vez que estas atividades estão, muitas vezes, reservadas a equipas executivas fator que pode gerar desmotivação aos funcionários que não são envolvidos e à partida teriam legitimidade para o ser (Drake, 2010).

CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo por base as questões de investigação colocadas e a revisão de literatura realizada, identificaram-se as dimensões centrais para o desenvolvimento de um modelo conceptual relacionado com a influência das experiências de hospitalidade corporativa nos relacionamentos B2B.

Os relacionamentos B2B baseiam-se no modelo de rede empresarial proposto por Håkansson & Snehota (1997), onde os recursos, atores e atividades assumem o papel central. Håkansson & Snehota (1997), identifica a confiança como um atributo relacional dos laços entre os atores. A confiabilidade é um antecessor da confiança, sendo medida pela competência, benevolência e integridade (Morgan & Hunt, 1994; Mcknight et al., 2002)

Para Arthur et al. (2024), a confiança potencia a satisfação e vice-versa, contribuindo positivamente para a lealdade entre os atores. Esta última subdivide-se em lealdade atitudinal e comportamental (Chaudhuri & Holbrook, 2001).

No contexto da hospitalidade corporativa, a interação entre a empresa anfitriã, a empresa convidada - que no caso em estudo é cliente – e a empresa de organização de eventos concretiza-se através de eventos, que podem ser participativos ou não participativos (Drake, 2010). Segundo Saluja et al. (2015), uma das vantagens desta estratégia é o reforço da confiança. Para além disto, é assumido um impacto positivo na lealdade entre os intervenientes dos relacionamentos B2B (Saluja et al., 2015; Drake, 2010). Paralelamente, Drake (2010), também considera alguns desafios na concretização desta ferramenta.

A figura seguinte ilustra o modelo descrito, sendo o ponto de partida para a recolha e análise dos dados empíricos a realizar.

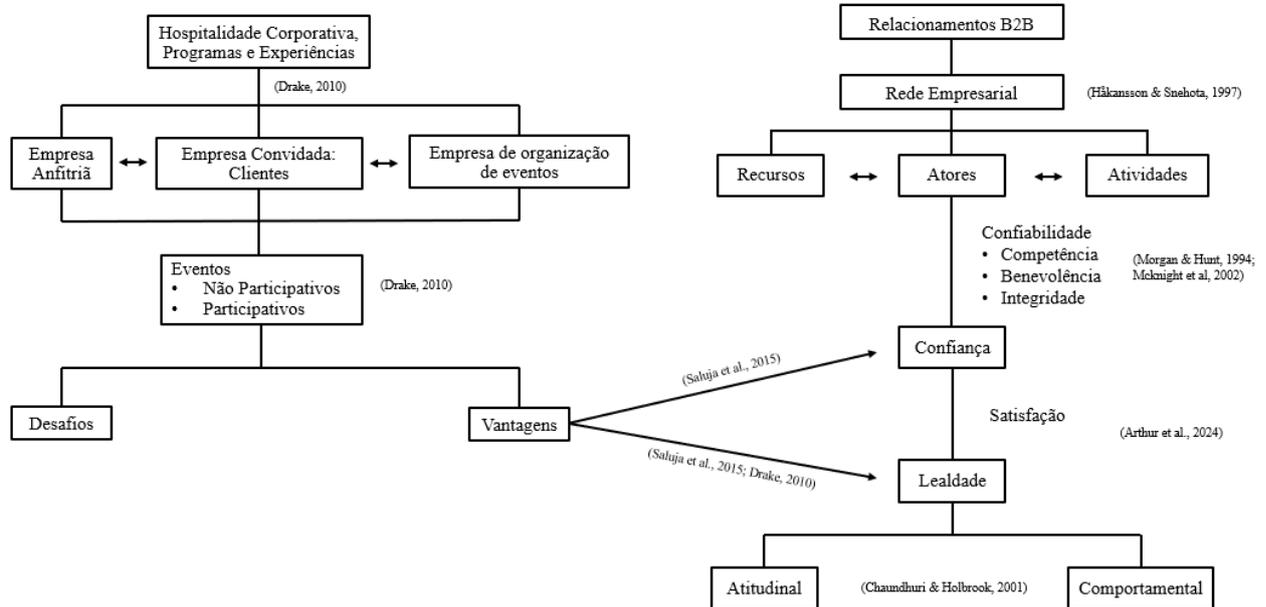


Figura 1 - Quadro de Referência

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 Objetivo e Estratégia de Investigação

Este estudo é descritivo - exploratório, uma vez que procura compreender a influência e efeitos percebidos entre os programas de hospitalidade corporativa e a retenção dos clientes B2B (Saunders, 2023). Além disto, segue uma abordagem qualitativa – pretende entender e examinar as percepções dos intervenientes relativamente à problemática dos programas de hospitalidade e relacionamentos empresariais – e, fundamentalmente dedutiva pois apoia-se na teoria revista e desenvolvimento de um quadro de referência que guia a investigação (Saunders, 2023).

A estratégia de investigação é o estudo de caso. A investigação concerne um fenómeno contemporâneo, com uma complexidade que envolve muitos fatores – como se poderá constatar no quadro de referência desenvolvido. Assim, é necessário abordar o estudo de uma forma abrangente e com múltiplas fontes de evidência (Yin, 2017).

4.2 Amostragem e Recolha de Dados

A amostragem é não probabilística, por julgamento considerando os seguintes critérios: (1) obter perspetivas o mais abrangentes possíveis, no âmbito da empresa GALP e entrevistar três níveis de envolvimento de gestores relativamente aos programas de hospitalidade corporativa, nomeadamente a nível de coordenação da marca GALP e hospitalidade – a profissional responsável por efetuar “a ponte” entre a empresa, agência de organização de eventos e os clientes; (2) a nível das áreas de negócio – empresarial e mobilidade – na GALP denominadas por *enterprise* – onde estão inseridos os clientes B2B divididos em setores como o transporte rodoviário, marítimo e aéreo, serviços e indústria (GALPc, 2025) - e *mobility* - que está relacionada com os postos de abastecimento da empresa (GALP, 2025); (3) a nível dos participantes nas experiências de hospitalidade corporativa – os clientes;

Relativamente aos clientes, a amostragem é efetuada por julgamento e conveniência, pois foi pedido aos responsáveis das áreas de negócio para identificarem clientes que pudessem estar disponíveis e tivessem participado recentemente em programas de hospitalidade.

Considerando os objetivos do estudo foram realizadas 5 entrevistas semiestruturadas, pelo que o estudo segue uma base qualitativa (Saunders, 2023):

- 1 entrevista foi realizada e transcrita através da plataforma teams à responsável da área da Marca da GALP pelo desenvolvimento dos programas de hospitalidade corporativa;
- 2 entrevistas foram realizadas e transcritas através da plataforma teams a dois dos responsáveis da área de negócio de *mobility* e *enterprise* da GALP pelos programas de hospitalidade corporativa;

- 2 entrevistas foram realizadas e transcritas através da plataforma teams a dois clientes da área de *mobility* que foram convidados e participaram em experiências de hospitalidade corporativa da GALP.

Neste contexto, o estudo foi mono-método qualitativo (Saunders, 2023). Para desenvolvê-lo, realizaram-se 3 guiões (anexo 1,2,3) de entrevistas semiestruturadas (Saunders, 2023) com base na Figura 1 - Quadro de Referência para os três perfis de entrevistados – responsável da área de marca da GALP pelo desenvolvimento dos programas de hospitalidade corporativa, responsáveis do lado do negócio pelos programas de hospitalidade corporativa e clientes que tiveram acesso às experiências de hospitalidade corporativa proporcionadas pela GALP.

O guião de entrevista para a responsável de marca (anexo 1) tem 8 questões divididas em 3 secções – 1 questão de enquadramento, 6 questões acerca do processo de organização e execução e 1 questão acerca dos desafios. O guião de entrevista para os responsáveis de negócio (anexo 2) tem 17 questões organizadas em 6 secções – 1 questão sobre o enquadramento, 4 questões relacionadas com os relacionamentos B2B, 1 questão sobre os objetivos das experiências de hospitalidade corporativa, 3 questões sobre a escolha dos clientes convidadas pela GALP, 2 questões sobre o feedback dos clientes e 6 questões acerca do impacto das experiências de hospitalidade corporativa. O guião que diz respeito aos clientes convidados para as experiências (anexo 3) tem 11 questões divididas em três secções – 4 questões relativas ao enquadramento e relacionamentos B2B, 3 questões relacionadas com as experiências em si, 3 questões acerca do impacto das mesmas.

De forma a garantir a privacidade dos entrevistados, os dados dos mesmos foram ocultados. Para preservar a riqueza dos dados de cada entrevistado, inicialmente a apresentação dos resultados é feita tendo em conta os três níveis de envolvimento definidos: marca, negócio e clientes. Após esta narrativa, no capítulo seguinte, a análise retorna ao quadro de referência e é feita de acordo com o *within-case analysis* (Miles, 1994) uma comparação entre os resultados e a teoria revista, tendo por base o MAXQDA e identificação de códigos segundo o quadro de referência.

CAPÍTULO 5 – RESULTADOS

Os resultados do estudo de caso são apresentados como referido anteriormente, mantendo as três perspetivas dos diferentes graus de envolvimento nas experiências de hospitalidade corporativa: marca, negócio e clientes.

5.1 Marca

Com base na entrevista realizada à profissional da área de marca da GALP, responsável pelos programas de hospitalidade corporativa da empresa, verificou-se que esta profissional assume a coordenação destas experiências, desde o planeamento até à sua implementação, que surgem no âmbito do patrocínio ao piloto Armindo Araújo. Neste caso, existem dois momentos destinados a clientes para experiências de hospitalidade corporativa - o Rali de Portugal em maio e o Rali da Madeira em agosto. Este programa de hospitalidade corporativa tem a duração de 2 dias e inclui um conjunto de experiências *premium*. Durante este período, os clientes pernoitam num hotel de cinco estrelas, onde é distribuído *merchandising* da marca e onde também assistem a apresentações dos produtos GALP, realizadas pela equipa de negócio. Além disto, o programa contempla momentos de contacto com o desporto motorizado, permitindo aos convidados assistir ao Rali em alguns dos troços selecionados. As refeições são realizadas em dois tipos de restaurantes - um mais tradicional e outro mais *premium*. Habitualmente, uma das refeições é realizada com o piloto Armindo Araújo.

Para além do programa associado ao desporto motorizado, a GALP proporciona aos seus clientes outras experiências exclusivas no âmbito do patrocínio à Federação Portuguesa de Futebol (FPF), nomeadamente a oportunidade de assistir a jogos da Seleção Nacional. Quando os jogos acontecem fora de Portugal, a experiência inclui a estadia dos clientes num hotel de cinco estrelas, assim como a participação num roteiro turístico previamente organizado, permitindo-lhes conhecer a cidade anfitriã.

A profissional de marca da Galp trabalha com uma agência de ativação que tem um papel fundamental no planeamento e implementação destas experiências, nomeadamente na resposta ao *briefing* que é transmitido pela mesma. A escolha desta agência é realizada por um período temporal definido contratualmente e existem dois

critérios fundamentais - o preço que apresentam e a experiência no terreno que é o fator mais decisivo na escolha.

Para além do envolvimento da equipa de marca, da agência de ativação existe o envolvimento da equipa de negócio, dos comerciais GALP que selecionam e enviam os convites aos seus clientes. No que diz respeito às experiências em si, foi revelado que a maioria delas são de carácter participativo, como por exemplo a prova de vinhos que aconteceu no pack de hospitalidade corporativa do Rali de Portugal, em maio 2025. Para além disto, a escolha dessas experiências tem em conta dois critérios - a adaptação ao target e o carácter surpresa.

Foi identificada como vantagem destas experiências a criação de um relacionamento que promove a proximidade com os clientes da GALP, sendo que os principais desafios são imprevistos no terreno, no momento da implementação, e cumprir com o orçamento, no momento do planeamento.

5.2 *Negócio*

Com base na entrevista realizada ao profissional de negócio responsável da rede de revenda dos postos de abastecimento GALP da área norte de Portugal – o Entrevistado de Negócio 1 - foi possível identificar que os relacionamentos B2B de longo prazo têm em comum uma característica – a confiança. Este entrevistado constatou uma preocupação da GALP em cumprir com as promessas feitas aos seus clientes, garantindo que a gestão de expectativas neste processo é de extrema importância no relacionamento da empresa com os seus clientes B2B. Além disto, revelou que a importância em satisfazer as necessidades dos clientes é uma realidade, mas que acontece de uma forma natural pela “necessidade de sobreviver” de cada uma das empresas num relacionamento.

O Entrevistado de Negócio 1 assumiu o seu papel essencial no terreno no acompanhamento dos clientes às experiências de hospitalidade corporativa na medida de recolher *feedback* acerca das mesmas e também a função de escolha dos clientes convidados. Nesta vertente, assumiu dois critérios para a seleção dos convidados, por um lado a necessidade de se encontrarem fora de período de negociação com a empresa, e por outro lado serem clientes que, nas suas palavras, “vestem a camisola”, ou seja, em que o relacionamento com a GALP, reflete a lealdade atitudinal.

Como resultado das experiências de hospitalidade corporativa, o Entrevistado de Negócio 1 identificou a confiança que conseguem estabelecer com os clientes como principal vantagem, assim como a satisfação dos mesmos, a lealdade atitudinal e a criação de uma maior proximidade entre a GALP e os clientes. De uma forma mais indireta, este profissional revelou efeitos positivos na lealdade comportamental, garantindo que “acontece de uma forma completamente natural”. Em relação aos desafios, o principal identificado foi a gestão das expectativas do cliente relativamente às experiências.

Com base na entrevista realizada ao profissional de negócio de *enterprise* dos clientes da área centro de Portugal – o Entrevistado de Negócio 2 – constatou-se que os relacionamentos B2B são caracterizados por elevados níveis de confiança e dependem da qualidade de serviço que a GALP oferece, sem descorar as suas políticas de *pricing*. Segundo o mesmo, “a confiança que o cliente tem em nós permite-nos ter um maior desvio padrão face ao preço da concorrência, do que se não a tivermos”. Tendo em conta o testemunho do Entrevistado de Negócio 2, há uma preocupação da GALP em cumprir com as promessas feitas aos clientes B2B, sendo que a gestão de expectativas é utilizada como estratégia principal para gerir este objetivo. Além disto, constatou a importância em satisfazer as necessidades dos clientes, através da adaptação do portefólio da oferta GALP ao cliente.

Nesta entrevista, o profissional assume o seu papel na seleção dos clientes para as experiências, segundo alguns critérios. Estes, incluem a adaptação do tipo de evento ao target, a relevância dos clientes segundo o seu portefólio de negócios com a GALP, o relacionamento de longo prazo que têm com a empresa, o seu potencial de crescimento e o período de negociação que os clientes estão com a GALP. Para além disto, o entrevistado revelou o seu papel na transmissão de inputs à equipa de marca acerca do tipo de experiências a realizar no futuro.

Do ponto de vista das experiências em si que são realizadas, verificou-se que a exclusividade é, de uma forma geral, uma característica muito importante na estruturação das mesmas para garantir a sua atratividade relativamente aos clientes B2B. Ao mesmo tempo, o tipo de experiência, se é futebol ou rali, também é uma característica importante e decisiva para os clientes, mas mais para os entusiastas de cada desporto.

Em relação ao resultado dos programas de hospitalidade corporativa, a confiança no relacionamento com os clientes B2B surge como protagonista. Além disto, estes programas promovem o conhecimento do mercado e dos seus clientes, a proximidade com os mesmos, a sua satisfação, a lealdade atitudinal e de uma forma mais indireta a lealdade comportamental, uma vez que “coloca barreiras à saída”. Quanto aos desafios em torno destas experiências, o entrevistado identificou a disponibilidade dos clientes em participarem, sendo associada ao esforço contínuo de melhorar a atratividade das experiências. Além disto, são os códigos de ética e conduta das empresas convidadas, que muitas vezes colocam barreiras à participação dos seus colaboradores.

5.3 Cliente

Tendo em conta a entrevista realizada ao revendedor da GALP de um posto de abastecimento – o Cliente Entrevistado 1 – caracterizou-se o relacionamento deste revendedor com a GALP como sendo de longo prazo, onde a satisfação do revendedor é uma característica evidente. Com base na perspetiva deste entrevistado, foi possível identificar que a GALP satisfaz as necessidades dos clientes, “nem sempre nos timings, mas a verdade é que não ficam esquecidas”. Além disto, o entrevistado revelou que a empresa “consegue honrar os compromissos”. Este revendedor já participou em várias experiências que a Galp lhe proporcionou, tanto nos Ralis, como assistiu ao jogo Alemanha vs Portugal para a liga das nações, em junho 2025. Na perspetiva do Cliente Entrevistado 1, os eventos e experiências em que participou foram de carácter não participativo, uma vez que observou e não teve um papel ativo. Nas experiências em si, aquilo que o cliente mais valorizou foi a exclusividade das mesmas.

Como resultado das experiências de hospitalidade corporativa proporcionadas pela GALP, o cliente revelou contribuir para a confiança tanto da Galp com a empresa, como também o inverso. Além disto, outra vantagem inerente é a relação de proximidade que se consegue criar e reforçar e o *networking* com os outros revendedores que permite o conhecimento do mercado onde se está inserido. Deste modo, é garantida a satisfação e a lealdade com a GALP de uma forma geral.

Considerando a entrevista realizada ao revendedor da GALP de um posto de abastecimento – o Cliente Entrevistado 2 – caracterizou-se o seu relacionamento B2B de

longo prazo, com quase 30 anos, onde a satisfação, a lealdade e a frontalidade entre os dois parceiros são características fundamentais. Nesta entrevista ficou claro que a GALP é “uma empresa de compromisso”, embora às vezes o *timing* de concretização não seja o ideal e para além disto, o cliente revelou que a resposta às suas necessidades existe, apesar do *timing* ser por vezes lento.

Este revendedor já participou em diversas experiências, e acredita que há um equilíbrio entre aquilo que são os eventos participativos e aqueles não participativos em que esteve presente, uma vez que “já tive um papel ativo como eu também já tive um papel de estar mais a observar”. Aquilo que acredita ter mais valor na experiência em si é o convívio entre os próprios revendedores e a equipa GALP.

O Cliente Entrevistado 2 identificou como principais vantagens, resultantes das experiências que teve, o relacionamento de proximidade que consegue criar com a GALP, o conhecimento do mercado derivado do contacto com revendedores de outras áreas geográficas, a lealdade comportamental que se materializa no peso que estas experiências têm aquando da sua tomada de decisão e ainda a potenciação da motivação dos colaboradores que marcam presença.

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Assim como Morgan & Hunt (1994) e Arthur et al. (2024), os profissionais do negócio da GALP e os clientes da empresa, assumiram a confiança como pressuposto base dos relacionamentos B2B. Além disto, os clientes B2B da GALP revelaram, a lealdade, frontalidade e satisfação como características dos seus relacionamentos com a empresa. Dos 3 critérios da confiabilidade sugeridos por Mcknight et al. (2002), apenas a competência e integridade foram identificados como realidade pela equipa de negócio, apesar de terem sido constatados pelos clientes desafios pontuais ao nível do *timing* na satisfação das necessidades dos mesmos e no cumprimento das promessas que a empresa faz, respetivamente.

Apesar de Arthur et al. (2024) assumir que a confiança potencia a satisfação, que por sua vez contribui para a lealdade, o relato dos entrevistados revelou que estas três características estão associadas umas às outras, mas não se verificou essa racionalidade específica nos relacionamentos B2B. A definição de lealdade proposta por Chaudhuri & Holbrook (2001), foi corroborada pelos testemunhos da equipa de negócio da GALP, contexto em que a lealdade atitudinal é onde se “veste a camisola” e acrescentou que a lealdade comportamental é algo que “acontece de forma completamente natural”.

Os três intervenientes identificados por Drake (2010) que estão envolvidos nas experiências de hospitalidade corporativa foram, do mesmo modo, identificados pela equipa de marca da GALP, existindo a empresa anfitriã, representada pela equipa de marca e de negócio da GALP, a agência de ativação e o cliente que é o interveniente para o qual estas experiências se dirigem. Neste contexto, da mesma forma que Drake (2010), refere a existência de dois tipos de eventos, os participativos e não participativos, as entrevistas revelaram que nos programas de hospitalidade corporativa da GALP, os convidados assumem, por vezes, perspetivas de participação mais ativa nas experiências e por outras vezes menos ativas, segundo a equipa de negócio. Apesar disto, a equipa de marca da GALP privilegia os eventos de carácter participativo.

No que concerne ao desafio identificado por Saluja et al. (2015), os testemunhos relativamente aos desafios das experiências de hospitalidade corporativa estão alinhados, pois incluem gestão de expectativas dos clientes para estes realmente comparecerem. Ainda nos desafios, assim como Bennett (2003), assume preocupações éticas que envolvem estes programas, também na perspetiva do negócio existem códigos de ética e conduta que os clientes B2B têm de cumprir aquando dos convites para experiências de hospitalidade corporativa. Já no que diz respeito às vantagens, como resultado destas experiências, Saluja et al. (2015) e Drake (2013) identificaram a confiança e a lealdade. Deste modo, a confiança foi a vantagem mais frequentemente mencionada pelos entrevistados, especialmente na perspetiva da equipa de negócio. A lealdade também parece ser um efeito positivo uma vez que estas experiências potenciam as barreiras à saída, segundo as perspetivas do negócio e dos clientes, conceito que se aproxima da lógica da lealdade comportamental associada à manutenção da relação comercial com o fornecedor (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Importa salientar que o negócio acredita que

a lealdade comportamental é um efeito mais indireto dos programas de hospitalidade corporativa, uma vez que a lealdade atitudinal assume o efeito principal. Ao invés da perspectiva dos clientes, que identificaram o efeito na lealdade comportamental, como primordial. Ainda assim, foram identificadas como vantagens pelos clientes o conhecimento do mercado e, de forma mais geral às entrevistas a clientes e à equipa de negócio, constatou-se a construção de um relacionamento com os clientes sustentado pela proximidade.

Em suma, os resultados obtidos permitem validar os pressupostos teóricos revistos. A confiança, conforme mencionado por Morgan & Hunt (1994) e Arthur et al. (2024), assume-se como um elemento central nos relacionamentos B2B, embora, no caso empírico da GALP, apenas dois dos três critérios propostos por Mcknight et al. (2002) - competência e integridade - tenham sido reconhecidos presentes de forma notória. A ligação entre confiança, satisfação e lealdade não se revelou sequencial, mas antes interdependente. A lealdade atitudinal, expressa na metáfora de "vestir a camisola" corrobora a distinção estabelecida por Chaudhuri & Holbrook (2001). No que respeita às experiências de hospitalidade corporativa, confirma-se o modelo tripartido de Drake (2010), com a participação da empresa anfitriã – GALP - da agência de ativação que representa a empresa de organização de eventos e dos clientes convidados. Verificou-se ainda a coexistência de experiências participativas e não participativas (Drake, 2010), sendo que a equipa de marca valoriza mais as primeiras, embora os clientes identifiquem ambos os tipos. A gestão de expectativas surge como um desafio comum, conforme identificado por Saluja et al. (2015), assim como as preocupações éticas identificadas por Bennett (2003). Os efeitos dos programas mais mencionados foram a confiança, a lealdade e proximidade que se assumiram vantagens das experiências de hospitalidade corporativa. Além disso, os clientes reconheceram de forma clara o valor das experiências no acesso a conhecimento de mercado.

A tabela 1, apresentada de seguida, evidencia de forma clara a análise comparativa já descrita, entre o quadro de referência e as três perspectivas de envolvimento nos programas de hospitalidade comparativa: marca, negócio e cliente.

Quadro de Referência	Marca	Negócio	Cliente	Considerações Comparativas
Relacionamentos B2B	-	Longo Prazo; Confiança; Pricing; Qualidade do serviço prestado	Longo Prazo; Satisfação; Lealdade; Frontalidade	Relacionamentos baseados no longo prazo, identificando características distintas de acordo com cada uma das perspectivas
Competência (Morgan & Hunt, 1994)	-	Adaptar às necessidades para sobreviver; Adaptação do portfólio GALP às necessidades é fundamental	A GALP dá resposta às necessidades, embora o timing não seja o ideal	Há uma visão clara, tanto da área de negócio como dos clientes da competência da empresa, embora o timing com que acontece não seja o ideal, segundo os clientes
Integridade (Morgan & Hunt, 1994)	-	Nunca prometer nada que não se possa cumprir; Gerir expectativas dos clientes;	A GALP cumpre com as promessas, embora o timing não seja o ideal	Há uma visão clara, tanto da área de negócio como dos clientes que a GALP é íntegra, embora o timing com que acontece não seja o ideal, segundo os clientes
Hospitalidade Corporativa (Drake, 2010)	Planeamento e Implementação	Seleção de Clientes; Envio de Convites; Recolha de feedback	Participação nas experiências	As três perspectivas têm papéis distintos em termos de envolvimento nos programas de hospitalidade corporativa
Eventos: Participativos vs Não Participativos (Drake, 2010)	Eventos Participativos (ex: prova de vinhos)	-	Cliente 1: Não Participativos; Cliente 2: equilíbrio entre ambos	Existem dois tipos de eventos, embora a marca privilegie os participativos
Vantagens (Saluja et al., 2015; Drake, 2010): - Confiança (Arthur et al., 2024) - Satisfação (Arthur et al., 2024) - Lealdade: Atitudinal, Comportamental (Chaundhuri & Holbrook, 2001)	Relacionamento de Proximidade	Confiança; Satisfação; Relacionamento de proximidade; Fidelização; Lealdade Comportamental - barreiras à saída; Lealdade atitudinal - vestem a camisola;	Relacionamento de proximidade; Motivação; Confiança; Satisfação; Lealdade Comportamental - pesa na decisão; Conhecimento de mercado;	Impacto na confiança, lealdade e satisfação embora a relação sequencial e racional entre estas características identificada na revisão de literatura, não seja provada. O relacionamento de proximidade é evidenciado de forma comum às três perspectivas
Desafios (Drake, 2010)	Imprevistos no terreno; Gestão orçamental	Gestão de expectativas; Códigos de ética e conduta das empresas clientes	-	A marca identificou desafios muito respetivos a tarefas de backoffice enquanto que o negócio revelou desafios relacionados com os clientes. Os clientes não identificaram nenhum desafio.

Tabela 1 - Análise das visões dos três entrevistados face ao quadro de referência

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO, CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

7.1 Conclusão

O caso de estudo da GALP permitiu identificar dois programas específicos de hospitalidade corporativa. O primeiro insere-se nas experiências que estão associadas ao patrocínio ao piloto Armindo Araújo nos Ralis de Portugal e no Rali da Madeira. O segundo programa está associado ao patrocínio à Federação Portuguesa de Futebol, com destaque para os jogos fora da Seleção Nacional. Os dois programas têm objetivos estratégicos comuns, proporcionar experiências de carácter premium e exclusivo aos clientes GALP B2B. Estes programas incluem a estadia e refeições dos convidados em hotéis e restaurantes premium, momentos de convívio e *networking*. Não tendo tido a possibilidade de analisar várias empresas energéticas e os seus programas e experiências de hospitalidade corporativa não podemos afirmar que este tipo de programas são os mais comuns neste setor.

Com base no estudo de caso realizado, foi possível constatar que os relacionamentos empresariais patentes com os clientes que participam nas experiências de hospitalidade corporativa são de longo prazo maioritariamente, embora existam casos em que a relação é mais curta, mas há potencial de crescimento com o cliente em questão. Por outro lado, é menos recorrente serem convidados para as experiências empresas com as quais ainda não se mantêm relacionamentos comerciais. Apesar disto, os clientes selecionados não se podem encontrar em fase ativa de negociação com a empresa anfitriã e têm de ser elegíveis para convite com validação do interno do *compliance*.

Considerando o estudo de caso que foi realizado, as principais vantagens dos programas de hospitalidade corporativa são o reforço da confiança entre as partes que fazem parte do relacionamento, a proximidade e a satisfação com os clientes. Além disto, também foi possível concluir efeitos na lealdade de uma forma geral, sendo que a lealdade atitudinal é afetada de forma mais direta que a lealdade comportamental. Acrescentando a estes efeitos positivos, está o conhecimento dos clientes pela empresa anfitriã que é desencadeado nestas experiências de hospitalidade corporativa caracterizadas por um ambiente mais descontraído.

Os desafios identificados nestes programas, através do caso em estudo, foram essencialmente a gestão de expectativas e disponibilidade dos convidados que estão associadas à sua exigência pela competitividade do setor. Além destes desafios, os códigos de ética e conduta são vistos pela empresa anfitriã como uma possível barreira à participação dos convidados. Complementando, no processo de planeamento destes eventos o orçamento é visto como um desafio, assim como os imprevistos no terreno, no momento de implementação de tudo o que foi planeado.

Segundo a investigação realizada, os principais efeitos dos programas de hospitalidade corporativa, na perspetiva dos clientes convidados que já participaram em experiências, são o *networking* com os outros revendedores presentes, que permite o conhecimento do mercado a um nível mais geral e profundo. Além disto, outras vantagens são a fomentação de uma relação próxima com a empresa anfitriã, a motivação das equipas, a confiança entre parceiros de relacionamento e a satisfação relativamente à forma como são recebidos que está associada à lealdade dos clientes, mais especificamente à lealdade comportamental, uma vez que no momento de tomada de decisão os clientes consideram que estas experiências têm um peso importante.

Concluindo, não foi possível identificar quais são os programas de hospitalidade mais comuns ao setor energético, apenas os do estudo de caso em específico da GALP, que surgem no âmbito de patrocínios desportivos – o desporto motorizado e o futebol – os quais permitem proporcionar experiências de carácter *premium* aos clientes B2B da GALP.

No que diz respeito ao tipo de relacionamentos empresariais visados, os programas são maioritariamente direcionados para clientes com os quais já existe uma relação comercial de longo prazo, sendo menos comum o envolvimento de entidades com as quais ainda não há vínculo comercial estabelecido.

As vantagens mais evidentes, do ponto de vista da GALP dos programas identificados no estudo de caso, a nível dos relacionamentos B2B, passam pelo reforço da confiança, da proximidade e da lealdade do relacionamento, sobretudo a nível atitudinal. No entanto, enfrentam-se desafios como a gestão das expectativas dos convidados, restrições orçamentais, questões de ética e conduta para realização de convites e possíveis imprevistos na execução dos eventos. Na perspetiva dos clientes, os programas são

valorizados pelo conhecimento de mercado que permitem e pelos efeitos que têm na motivação das equipas, e a forma como fortalecem a ligação com a GALP. Estes fatores contribuem para um sentimento de valorização e consideração, que influencia positivamente a lealdade comportamental dos clientes no momento da tomada de decisão.

7.2 Contributos

A investigação realizada contribui para o desenvolvimento da escassa literatura existente relacionada com os programas de hospitalidade corporativa, mais especificamente na influência que estes têm nos relacionamentos B2B. Além disto, confirma-se que há uma influência significativa e positiva dos programas de hospitalidade corporativa no relacionamento com os clientes empresariais. Neste sentido, as empresas devem utilizar nas suas estratégias de marca associadas ao negócio B2B, programas de hospitalidade corporativa com o objetivo de potenciar a relação com os clientes B2B que são mais estratégicos para a empresa.

Em termos práticos, este estudo fornece à GALP dados importantes daquilo que é a perspetiva geral dos programas de hospitalidade corporativa, ou seja, permite uma compreensão profunda acerca do alinhamento interfuncional entre marca e negócio, permitindo melhorar os processos de trabalho interno até à implementação das experiências. Além disto, a investigação espelha feedback dos clientes GALP, possibilitando a perceção daquilo que estes realmente valorizam.

7.3 Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação

O estudo em causa apresenta limitações, entre elas, o pouco desenvolvimento da literatura académica sobre as experiências de hospitalidade corporativa. Além disto, o facto de terem sido realizadas entrevistas de forma não aleatória, pelo que os resultados não podem ser generalizados contribui para as limitações da investigação. Outra limitação prende-se com o facto de não terem sido entrevistados clientes da área de *Enterprise* – a área do Entrevistado do Negócio 2, pelo que não foi possível encontrar uma relação entre os inputs dados por cada área de negócio em específico e os seus clientes. O facto de não existirem métricas quantitativas relacionadas com a rentabilidade dos clientes que têm participado, ao longo dos anos, nas experiências de hospitalidade corporativa, não

permitiu analisar o impacto financeiro destes programas que iria sustentar melhor o estudo.

De forma a continuar o estudo dos programas de hospitalidade corporativa, sugere-se a realização de estudos comparativos entre empresas do setor energético destas experiências e perceber as diferenças e semelhanças entre elas e quais são os melhores *outputs* de cada empresa nesta área. Além disto, será bastante pertinente analisar o nível de investimento financeiro nas experiências de hospitalidade *vs* a influência na satisfação dos clientes B2B.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arthur, E., Agbemabiese, G. C., Amoako, G. K., & Anim, P. A. (2024). Commitment, trust, relative dependence, and customer loyalty in the B2B setting: the role of customer satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 39(5), 933–948. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2022-0375>
- Baptista, C. S., & Nunes, D. (2025). Digital ecosystems and their influence on business relationships. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00865-2>
- Bennett, R. (2003). Corporate hospitality: Executive indulgence or vital corporate communications weapon? *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 229–240. <https://doi.org/10.1108/13563280310506403>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Role of Brand Loyalty / 81 The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. In *Journal of Marketing* (Vol. 65).
- Day, G. S. (2000). Managing market relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28, 24–30.
- Drake, C. N. (2010). *A conceptual framework for assessing the role that Corporate Hospitality plays on customer loyalty and purchase intentions*.
- Drake, C. N. (2013). Maximising effectiveness of corporate hospitality programmes at Australian special events. *International Journal of Event and Festival Management*, 4(3), 236–248. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-06-2013-0013>
- Energy Agency, I. (2024). *World Energy Outlook 2024*. www.iea.org/terms
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets'. *European Journal of Marketing*, 14(5–6), 339–353. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004910>
- Ford, D. G. L.-E. H. H. S. I. (2011). *Managing Business Relationships* (J. S. ltd Wiley, Ed.; 3rd ed.).

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008). *ANALYSING BUSINESS INTERACTION*.

GALP. (2024). *Galp_3Q24*. 2–52.

GALP. (2025a). *Commercial*. <https://www.galp.com/corp/en/about-us/what-we-do/commercial>

GALP. (2025b). *GALP*. <https://www.galp.com/corp/pt/>

GALP. (2025c). *Linkedin*.
https://pt.linkedin.com/company/galp?trk=nav_type_overview

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). *How should companies interact in business networks?*

Håkansson, H., & Snehota, Ivan. (1997). *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press.

Iacobucci, D. O. A. (1996). Commercial and interpersonal relationship: using the structure of interpersonal relationship to understand individual-to individual, individualto- firm and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 53–72.

Joseph, B., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the Experience Economy Harvard Business Review*.

Mcknight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology. In *Information Systems Research* (Vol. 13, Issue 3).

Miles, M. B. ; H. A. M. S. J. (1994). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (2nd ed.). SAGE Publications .

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. In *Source: Journal of Marketing* (Vol. 58, Issue 3).

Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.009>

PNEC 2030. (2024).

- Proença, J. F., & De Castro, L. M. (2007). The business-to-business relationship dimensions in financial services markets. *Service Business*, 1(1), 63–78. <https://doi.org/10.1007/s11628-006-0004-9>
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Robert K. Yin. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Saluja, M., Tsb, L., & Mai, L.-W. (2015). *CORPORATE HOSPITALITY: BENEFITS, CHALLENGES & APPROACH IN FINANCIAL SERVICES*. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000346157600051>
- Saunders, M. , L. P. , & T. A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson Education Limited.
- Utami, H. N., Cahyana, B. E., Nimran, U., & Iqbal, M. (2020). Organizational transformation as a determinant of corporate hospitality and its effect on corporate sustainability. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 105–125. <https://doi.org/10.1108/itpd-04-2020-0014>
- Zhang, C. B., & Li, Y. (2019). How social media usage influences B2B customer loyalty: roles of trust and purchase risk. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), 1420–1433. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2018-0211>

ANEXOS

Anexo 1

Guião de entrevista semiestruturada - Marca

Enquadramento

1. Pode começar por me falar um pouco sobre a sua função e ligação aos programas de hospitalidade corporativa?

Processo de organização e execução

2. Quais são os programas de hospitalidade corporativa que a GALP oferece aos seus clientes?
3. Pode descrever o processo típico de organização de um programa de hospitalidade?
4. Quais são os critérios de escolha da agência de ativação para desenvolver o programa?
5. Como se articula a colaboração entre a Galp, cliente e agência de ativação?
6. Os eventos que envolvem os programas hospitalidade corporativa da GALP têm a participação ativa dos convidados nas atividades, ou utilizam uma estratégia em que os clientes são mais observadores do que participantes ativos nessas atividades?
7. Que critérios são usados na escolha dos eventos ou experiências proporcionadas?

Desafios

8. Quais são os seus maiores desafios no planeamento e execução das experiências de hospitalidade corporativa?

Anexo 2

Guião de entrevista semiestruturada - Negócio

Enquadramento

1. Pode descrever o seu papel na GALP e nos programas de hospitalidade corporativa da empresa?

Relacionamentos B2B

2. Quais foram as características desenvolvidas nos relacionamentos B2B que resultaram na manutenção dessas relações no longo prazo com a GALP?
3. Qual é a importância para a GALP em satisfazer as necessidades dos seus clientes B2B (Competência)?
4. Qual é a importância para a GALP relativamente aos interesses dos seus clientes B2B (Benevolência)?
5. Qual a importância para a GALP em cumprir com as promessas que faz aos seus clientes B2B (Integridade)?

Objetivos das experiências de hospitalidade corporativa

6. Quais são os principais objetivos para a GALP em termos de negócio das experiências de hospitalidade corporativa?

Escolha dos clientes

7. Quais são os critérios utilizados para a escolha dos clientes convidados para uma experiência de hospitalidade corporativa?
8. Como caracteriza o tipo de relacionamento com a GALP dos clientes convidados? (Ex: longa/pouca duração; mais importantes financeiramente; confiança; lealdade)
9. São convidadas empresas com as quais a Galp tem interesse em gerar negócio pela primeira vez? Porquê?

Feedback dos clientes

10. Qual é o feedback dos clientes convidados?
11. Que aspetos os clientes mais valorizam nestas experiências?

Impacto das Experiências de Hospitalidade Corporativa

12. Como é que avaliam o impacto das experiências de hospitalidade corporativa?

13. Considera que as experiências de hospitalidade corporativa têm efeitos na confiança dos clientes B2B com a GALP?? Como define essa confiança em termos de ações por parte do cliente?
14. Considera que as experiências de hospitalidade corporativa têm efeitos na satisfação dos clientes B2B com a GALP? De que forma?
15. Considera que as experiências de hospitalidade corporativa têm efeitos na lealdade dos clientes B2B com a GALP? Como caracteriza esses efeitos na lealdade entre clientes B2B e GALP? (estão mais envolvidos emocionalmente com a Galp e tornam se defensores da empresa e/ou aumentam o seu portfólio de produtos GALP que têm à venda, i.e., um revendedor de gás passa a ter um posto?)
16. Quais os efeitos sentidos, em termos de negócio, com os clientes que participaram nas experiências?
17. Que desafios vê na gestão dos programas de hospitalidade corporativa tendo em conta o objetivo de negócio para o qual são executados?

Anexo 3

Guião de entrevista semiestruturada – Cliente

Relacionamentos B2B e Enquadramento

1. Como caracteriza o seu relacionamento com a GALP?
2. Quais foram as características desenvolvidas no relacionamento com a GALP que resultaram na manutenção da relação no longo prazo?
3. Como é que a GALP satisfaz as suas necessidades enquanto cliente (Competência)?
4. Como é que a GALP age na medida dos seus interesses enquanto cliente (Benevolência)?
5. Como é que a GALP cumpre aquilo que promete (Integridade)?

Experiências de Hospitalidade Corporativa

6. Quais foram e como descreve as experiências / eventos que a GALP lhe proporcionou?
7. Nos eventos em que esteve presente, teve um papel ativo na participação das atividades ou teve um papel mais de observador das dinâmicas proporcionadas?
8. O que mais valorizou nas experiências que a Galp lhe proporcionou?

Impacto das Experiências de Hospitalidade Corporativa

9. Como caracteriza o impacto que essas experiências têm / tiveram no relacionamento com a GALP?
10. Como caracteriza o impacto que essas experiências têm / tiveram na confiança/lealdade que tem com a GALP?
11. Quais são os principais desafios que identifica nas experiências que a GALP lhe proporcionou?