ÁREA TEMÁTICA: Marketing

ENANGRAD Júnior

CRITÉRIOS DE DECISÃO DE COMPRA EM B2B: DRIVERS RACIONAIS E RELACIONAIS NA CONTRATAÇÃO DE CONSULTORIAS EMPRESARIAIS NO BRASIL

Resumo

O processo de decisão de compra em business-to-business (B2B) envolve múltiplos atores, elevada complexidade e a articulação entre critérios racionais e relacionais. No mercado brasileiro de consultorias empresariais, essa decisão ocorre sob intangibilidade, assimetria de informação e particularidades institucionais típicas de economias emergentes. Este estudo analisou os drivers racionais e relacionais que orientam a contratação de consultorias no Brasil, examinando como esses critérios moldam a escolha do fornecedor ao longo da jornada de compra. Adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, com entrevistas em profundidade junto a doze decisores organizacionais seniores que participaram de processos de seleção de consultorias nos 24 meses anteriores; os dados foram tratados por análise temática. Os achados indicam um julgamento híbrido que se reconfigura ao longo da jornada: na triagem predominam critérios racionais mediados por redes de indicação; na avaliação, a profundidade do diagnóstico chega a subordinar o preço; na decisão final, o critério de desempate variou entre quatro padrões, relacional, técnico, financeiro e estratégico, com governança, cada um associado ao tipo de risco prioritário do decisor. Em organizações de grande porte, identificou-se um contexto de compra formal e estruturada, com requisição formal por proposta (RFP), comitês e validação pelo conselho, que redistribui os mesmos mecanismos em moldura institucional distinta. Dado o caráter exploratório e a amostra reduzida, os resultados constituem hipóteses interpretativas, e não generalizações.

Palavras-chave: decisão de compra B2B; contratação de consultorias; drivers racionais; drivers relacionais; mercados emergentes.

Abstract

The business-to-business (B2B) purchasing decision process involves multiple actors, high complexity, and the interplay between rational and relational criteria. In the Brazilian management consulting market, this decision occurs amidst intangibility, information asymmetry, and institutional specificities typical of emerging economies. This study analyzed the rational and relational drivers guiding the hiring of consulting services in Brazil, examining how these criteria shape vendor selection along the buyer's journey. A qualitative, exploratory, and descriptive approach was adopted, using in-depth interviews with twelve senior organizational decision-makers who had participated in consulting selection processes in the preceding 24 months; data were analyzed through thematic analysis. The findings indicate a hybrid judgment that reconfigures over the journey: in screening, rational criteria mediated by referral networks predominate; during evaluation, diagnostic depth even outweighs price; and in the final decision, the tiebreaker criterion varied among four patterns—relational, technical, financial, and strategic with governance—each associated with the decision-maker's primary risk concern. In large organizations, a formal and structured procurement context was identified—featuring Requests for Proposals (RFPs),

committees, and board validation—which redistributes these same mechanisms within a distinct institutional framework. Given the exploratory nature and the small sample size, the results represent interpretative hypotheses rather than generalizations.
Keywords: B2B purchasing decision; hiring consulting services; rational drivers; relational drivers; emerging markets.

1. Introdução

A decisão de compra em mercados business-to-business (B2B) é reconhecida pela elevada complexidade e pela participação de múltiplos atores ao longo de jornadas de aquisição cada vez menos lineares. Essa complexidade se intensifica em serviços intensivos em conhecimento, nos quais os entregáveis são intangíveis, os resultados dificilmente verificáveis antes da contratação e a qualidade da interação determina o sucesso tanto quanto a competência técnica. A contratação de consultorias é uma manifestação aguda dessa condição: reúne, num único processo, a necessidade de avaliar competência ainda não entregue, de construir confiança com quem ainda não é parceiro e de decidir sob risco que nenhum contrato elimina por completo. A literatura trata com rigor os critérios racionais dessa decisão, mas explica menos o papel das redes de indicação, das validações informais e dos sinais de confiança que, na prática, filtram e hierarquizam alternativas antes da comparação técnica.

A produção recente avançou em duas frentes. A primeira ampliou o escopo explicativo ao deslocar o foco do buying center para perspectivas sistêmicas e ecossistêmicas, mostrando como interdependências e dinâmicas de rede reconfiguram os papéis dos atores no processo decisório (CABANELAS et al., 2023), e ao transpor achados do comportamento do consumidor para o comportamento de compra organizacional (MOHAN et al., 2022). A segunda focalizou a experiência do cliente B2B em jornadas não lineares, nas quais múltiplos atores coavaliam propostas de valor ao longo do tempo. Evidências atualizadas confirmam que os critérios racionais clássicos permanecem basilares, mas interagem com dimensões relacionais ao longo do processo, e que, em serviços B2B, a confiança organizacional e interpessoal constitui antecedente crítico do comprometimento e da continuidade do relacionamento (GANSSER; BOSSOW-THIES; KROL, 2021).

Esse avanço tem, porém, um limite: a maior parte da produção se apoia em evidências de economias desenvolvidas, nas quais intermediários de mercado consolidados operam como infraestrutura informacional que sustenta a avaliação racional de fornecedores. Em economias emergentes, essa infraestrutura é frequentemente fragmentada ou ausente, condição que Khanna e Palepu (1997) caracterizam como vazios institucionais. Esses vazios não são apenas contextuais: alteram a arquitetura do processo decisório, deslocando o peso da avaliação para mecanismos informais de verificação, como indicações, redes de pares e validações por histórico relacional, que a literatura tende a tratar como complementos, e não como substitutos funcionais de instituições ausentes. Revisões recentes assinalam a sub-representação de economias emergentes, sobretudo da América Latina, nas investigações sobre decisão de compra B2B (MORA CORTEZ; CLARKE; FREYTAG, 2021, 2025), e não se identificou estudo que integre de forma sistemática drivers racionais e relacionais especificamente na contratação de consultorias empresariais no Brasil.

A partir desse cenário, formula-se o seguinte problema de pesquisa: quais critérios, racionais e relacionais, orientam a decisão de contratação de consultorias empresariais no contexto B2B brasileiro? O objetivo geral consiste em analisar os

drivers racionais e relacionais que influenciam a decisão de compra em B2B, tomando como foco a contratação de consultorias empresariais no Brasil. Por integração entre as duas dimensões entende-se não uma sucessão linear, mas uma articulação mediada, na qual mecanismos relacionais reinterpretam evidências técnicas ao longo do processo e modulam o peso atribuído a critérios racionais em cada etapa da jornada. Os objetivos específicos são: identificar os critérios racionais mobilizados na seleção de consultorias; examinar os mecanismos relacionais que influenciam a formação de preferências e a percepção de segurança na interação com o fornecedor; e analisar a integração entre drivers racionais e relacionais nas etapas de triagem, avaliação e decisão final, identificando como o peso relativo de cada dimensão se reconfigura ao longo do processo.

A justificativa se sustenta em dois planos. No acadêmico, a pesquisa responde às chamadas por estudos que ampliem a compreensão do comportamento de compra B2B em mercados emergentes e serviços profissionais, integrando as perspectivas racional e relacional em ambiente pouco explorado empiricamente (CABANELAS et al., 2023; MORA CORTEZ; CLARKE; FREYTAG, 2025). No organizacional, oferece um quadro analítico para qualificar a seleção de consultorias sob assimetria informacional e fragilidade institucional, contribuindo para a profissionalização das práticas de contratação num mercado em que a ausência de mecanismos independentes de avaliação amplia os custos decisórios e o risco de seleção adversa (KHANNA; PALEPU, 2010).

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica; a terceira descreve a metodologia; a quarta traz a análise e a discussão dos resultados, organizada pelas etapas da jornada de compra e pelos achados emergentes; e a quinta reúne as conclusões, as contribuições, as limitações e a agenda futura.

2. Fundamentação Teórica

A compreensão de como decisores organizacionais contratam consultorias no Brasil apoia-se em três blocos teóricos articulados. O primeiro reúne as dimensões racional e relacional da decisão B2B: de um lado, os modelos que explicam como critérios objetivos estruturam a avaliação sob assimetria informacional; de outro, a teoria da confiança, que explica como a incerteza sobre a qualidade do serviço é reduzida por mecanismos relacionais ao longo da jornada. O segundo bloco analisa a integração entre as duas dimensões, mostrando como racional e relacional se combinam de formas distintas em cada etapa do processo. O terceiro situa o fenômeno em mercados emergentes e vazios institucionais, explicando por que o contexto brasileiro modifica a arquitetura geral do processo sem a substituir.

2.1 Dimensões racional e relacional da decisão de compra B2B

A base do campo está nos modelos fundacionais de comportamento de compra organizacional, que descrevem a compra como uma sequência de fases, do reconhecimento da necessidade à escolha do fornecedor. O conceito de buying center desloca a unidade de análise do decisor individual para um conjunto de atores com papéis diferenciados (iniciador, influenciador, decisor, comprador, usuário). Esses modelos consolidam a decisão como processo estruturado e comparável, adequado a ambientes de relativa estabilidade informacional, mas insuficiente para contextos em que a qualidade do serviço não é verificável antes da entrega.

É nesse ponto que a economia da informação se torna central. Akerlof (1970) demonstra que, em mercados com assimetria, compradores racionais recorrem a sinais indiretos, como certificações, portfólios, reputação e histórico de clientes, como substitutos da verificação direta, reduzindo o risco de seleção adversa. Williamson (1985) mostra que especificidade de ativos, incerteza e frequência das transações determinam o grau adequado de formalização contratual. Em consultoria, cuja entrega é intangível e só verificável após o consumo, esses mecanismos operam em conjunto: o comprador não compara propostas pelo valor entregue, mas pelos sinais que o predizem.

A dimensão racional, contudo, explica o que o comprador faz quando dispõe de informação objetiva, não o que ocorre quando essa informação é insuficiente ou ambígua. É aí que entra a teoria da confiança. Morgan e Hunt (1994) postulam confiança e comprometimento como pilares interdependentes da cooperação em relações B2B: o comprometimento só emerge quando a confiança justifica o investimento relacional, e a confiança é recalibrada pelas evidências de comprometimento ao longo do projeto. Doney e Cannon (1997) operacionalizam essa teoria ao distinguir dois mecanismos com temporalidades distintas. A confiança indireta (transference-based) é construída antes da interação, a partir de reputação setorial, recomendações de terceiros e normas reconhecidas de qualidade. A confiança direta (characteristic-based) emerge da interação, inferida do comportamento observado, e tende a sobrepor-se progressivamente à indireta à medida que o processo avança; evidência empírica recente confirma que a confiança medeia a relação entre o posicionamento do fornecedor e o desempenho do comprador (CASIDY; YAN, 2022). Essa distinção é estruturante: explica por que a triagem opera por sinais de reputação enquanto a avaliação opera por observação direta, e por que o mesmo comprador mobiliza critérios diferentes em etapas diferentes. Håkansson e Snehota (1995) completam o quadro ao mostrar que relações comprador-fornecedor sedimentam estruturas de interdependência técnica, operacional e social que reconfiguram o próprio critério de avaliação, convertendo a confiança em estrutura interorganizacional acumulada, e não apenas em estado psicológico individual.

2.2 Integração entre as dimensões ao longo da jornada

A separação analítica entre drivers racionais e relacionais não corresponde à forma como operam na prática: eles não se sucedem na jornada, mas se sobrepõem e se reconfiguram, e o que muda não é a presença de cada dimensão, mas o mecanismo pelo qual interagem. Nas etapas iniciais, a estrutura é predominantemente racional: critérios verificáveis, como preço, custo total de propriedade e aderência técnica, definem o conjunto elegível. Contudo, a assimetria informacional de serviços intangíveis força o recurso a sinais indiretos (AKERLOF, 1970); reputação, indicações e percepção prévia de confiabilidade funcionam como heurísticas relacionais que filtram as alternativas antes de qualquer interação direta. A triagem racional já é, portanto, relacionalmente mediada desde o início.

À medida que a jornada avança para o diagnóstico e a negociação, os elementos relacionais passam a estruturar a interpretação dos critérios racionais. Morgan e Hunt (1994) mostram que confiança e comprometimento reduzem custos de coordenação e criam condições para o compartilhamento de informações sensíveis, necessárias para que a proposta técnica ganhe precisão. Doney e Cannon (1997) acrescentam que a confiança direta, construída pela consistência das interações, sobrepõe-se à confiança indireta da reputação: o risco percebido diminui

Página 5 de 15 não porque os dados objetivos melhoraram, mas porque a relação se tornou segura o suficiente para o comprador reavaliar suas premissas. No momento da decisão, Möller (2013) mostra que fornecedores capazes de combinar desempenho técnico, segurança relacional e potencial de cocriação ocupam posições preferenciais mesmo sem o menor custo objetivo, porque o valor da relação futura supera o ganho marginal de eficiência de um concorrente mais barato. Esse modelo processual, que prediz uma jornada não linear em que os mesmos atores mobilizam lógicas distintas conforme o problema de cada etapa (AHEARNE et al., 2022), constitui as lentes teóricas que informaram a análise, cuja síntese integradora é apresentada na Figura 1 à luz dos resultados empíricos.

2.3 Mercados emergentes e vazios institucionais: o contexto brasileiro

A arquitetura descrita pressupõe intermediários informacionais que sustentam a avaliação racional de fornecedores: rankings de desempenho, certificações independentes, repositórios auditados de resultados. Em economias emergentes, essa infraestrutura é frequentemente fragmentada ou ausente, condição caracterizada como vazios institucionais (KHANNA; PALEPU, 1997), padrão documentado em análises recentes de economias emergentes, inclusive a brasileira (RODRIGUES; CHILD, 2023). Tais lacunas não são apenas contextuais: na ausência de intermediários formais de verificação, os compradores recorrem a mecanismos informais de coordenação que, em economias desenvolvidas, cumprem função complementar, mas que no contexto brasileiro assumem papel substitutivo. Arias e Guillén (1998) argumentam que, em ambientes de regulação incompleta, as redes de relacionamento operam como substitutos funcionais de instituições ausentes, e Khanna e Palepu (2010) mostram que essa condição reconfigura as vantagens competitivas disponíveis: empresas com redes densas e capital social acumulado acessam informações indisponíveis a compradores sem essas redes.

No setor de consultoria, os efeitos são específicos. A intangibilidade de serviços intensivos em conhecimento impede a verificação plena da qualidade antes do consumo, problema que, em mercados desenvolvidos, é parcialmente atenuado por certificações e rankings. Na ausência desses intermediários, ampliam-se o papel da confiança mediada por indicações, da validação informal via redes setoriais e das interações pré-contratuais como etapa de diagnóstico técnico. O comprador utiliza a profundidade diagnóstica do consultor na primeira reunião como proxy de competência, convertendo sinais relacionais em evidências de viabilidade técnica. Essa conversão é o mecanismo que torna a fronteira entre as dimensões racional e relacional estruturalmente fluida no contexto estudado, e é sob essa premissa que a análise empírica foi desenhada.

3. Metodologia

3.1 Delineamento

A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A escolha decorre do fenômeno: compreender como decisores articulam critérios racionais e relacionais ao longo da jornada é uma questão de processo e significado, na qual interessam menos as frequências do que os mecanismos pelos quais os critérios se formam, interagem e se reconfiguram no tempo. Como a decisão de compra em serviços intensivos em conhecimento envolve julgamentos que combinam análise técnica e percepção relacional, dimensões que instrumentos fechados não capturam, o acesso à narrativa dos próprios decisores é indispensável (CRESWELL;

POTH, 2018). O caráter é exploratório porque a integração entre as duas dimensões na contratação de consultorias no Brasil carece de sistematização empírica, e descritivo porque busca caracterizar os critérios, os padrões de julgamento e a sequência em que as dimensões ganham peso.

3.2 Coleta e participantes

A estratégia foi a de entrevistas em profundidade, individuais, com decisores diretamente envolvidos na contratação, formato indicado para acessar processos que envolvem interpretações, avaliações subjetivas e construção de confiança. Optou-se pelo formato semiestruturado para equilibrar comparabilidade e profundidade: o roteiro (organizado pela jornada de compra, e não por dimensões teóricas) garantiu que os mesmos construtos fossem abordados, preservando a naturalidade das narrativas e evitando antecipar aos participantes os construtos de interesse (BRYMAN, 2016). O desenho não restringiu o tipo de relação prévia entre comprador e fornecedor, de modo que tanto primeiras contratações quanto recontratações puderam ser relatadas.

Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, adequada a pesquisas cujo objetivo é o acesso a informantes com conhecimento privilegiado sobre o fenômeno, e não a representatividade estatística. Três critérios de inclusão orientaram a seleção: ter participado ativamente de uma decisão de contratação de consultoria nos últimos 24 meses; ocupar cargo de direção ou gerência sênior, com autoridade formal ou influência relatável sobre a escolha; e atuar em organização brasileira cujo processo tenha envolvido comparação entre fornecedores. A designação "no Brasil" refere-se ao contexto institucional das decisões, marcado por vazios institucionais e mecanismos informais de coordenação típicos de mercados emergentes, e não a uma cobertura geográfica ou setorial representativa do mercado nacional. O corpus final reuniu doze entrevistados (codificados E1 a E12), cobrindo diferentes cargos (vice-presidentes, diretores, CEOs, heads e sócios), setores (tecnologia, educação, indústria e serviços) e tipos de objeto contratado, com predominância de processos de implementação de CRM/RevOps.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes (anonimizada)

Cód.	Cargo / papel na decisão	Setor / contexto	Objeto da contratação
E1	Liderança de RevOps (influenciador-chave)	Tecnologia (holding)	Implementação/otimização de CRM
E2	Gestor comercial	Serviços (contexto de M&A)	Assessoria com remuneração por êxito
E3	Liderança de área	Educação	Consultoria de gestão
E4	Gestão de implantação	Serviços/indústria	Sistema de gestão (ERP/HCM) + workshop
E5	Sócio-fundador	Tecnologia	Implementação de CRM
E6	CEO	Tecnologia/serviços	Consultoria comercial / CRM
E7	CRO	Tecnologia	Implementação de CRM/RevOps
E8	Head of growth	Tecnologia	Migração/implementação de CRM
E9	Vice-presidente de unidade de negócio	Educação (grande porte, regulado)	Consultoria estratégica / transformação

E10	Gestor	Tecnologia/serviços	Consultoria de CRM/RevOps
E11	Gestor	Indústria	Consultoria de redefinição de processos
E12	Diretor de serviços compartilhados / compras	Educação (grande porte, regulado)	Escritório de transformação

Nota: E3, E9 e E12 atuam na mesma organização, em papéis distintos de um mesmo processo decisório.

A estimativa inicial foi de 10 a 12 participantes, faixa coerente com o tamanho em que a saturação tende a ocorrer em estudos com informantes-chave. A saturação foi aferida ao final da coleta, por comparação sistemática das categorias entre as entrevistas na ordem cronológica de realização (LINCOLN; GUBA, 1985). A oitava entrevista ainda trouxe uma categoria nova (um padrão de desempate financeiro contrário à expectativa relacional) e a nona, outra (um modo de compra formal e estruturado, próprio de organizações de grande porte); da décima em diante nenhuma categoria nova emergiu, o que caracterizou a saturação e encerrou a coleta em doze participantes. As entrevistas foram conduzidas por videochamada, gravadas com autorização, transcritas integralmente e anonimizadas antes da análise, com duração média de 37 minutos.

3.3 Análise dos dados

A análise seguiu o protocolo de análise temática de Braun e Clarke (2006), em orientação abdutiva. Os construtos da fundamentação (drivers racionais, drivers relacionais e mecanismos contextuais) funcionaram como lentes interpretativas e como base de um conjunto de dezesseis códigos a priori, organizados em três famílias, sem fechar a análise às categorias que pudessem emergir do material. Na familiarização, as transcrições foram lidas integralmente, com anotações analíticas. Na codificação inicial, as unidades de fala receberam os códigos a priori, admitida a sobreposição quando um mesmo trecho manifestava critérios distintos; códigos não previstos foram registrados como emergentes. Na busca por temas, os códigos foram agrupados segundo a etapa da jornada, o que revelou o padrão central do estudo. Na revisão, as categorias foram confrontadas com os dados brutos e com casos negativos, de que resultou, por exemplo, o reconhecimento do desempate financeiro (E8) como contraponto à expectativa relacional. Cada categoria emergente foi reaplicada retroativamente às transcrições já codificadas, e cada categoria reportada exigiu evidência empírica explícita.

3.4 Rigor científico e considerações éticas

A qualidade do estudo foi assegurada pelos critérios de Lincoln e Guba (1985). A credibilidade foi construída ao longo da coleta, com validação incremental dos relatos durante as próprias entrevistas. A transferibilidade, a possibilidade de aplicar os achados a contextos semelhantes, foi apoiada pela descrição detalhada dos participantes e dos processos de contratação, sem que se reivindique generalização estatística. A dependabilidade está documentada no registro de todas as etapas (notas de campo, livro de códigos, matriz de saturação e memorandos analíticos), o que permite auditoria externa. A confirmabilidade é garantida pelo registro reflexivo das escolhas interpretativas ao longo da análise.

Um ponto que merece atenção é a posição do pesquisador em relação ao campo. O pesquisador atua no setor estudado, vinculado a uma das consultorias do mercado analisado. Isso significa que ele não é um observador externo, mas sim está

inserido no mercado em análise. Essa inserção tem dois lados. O positivo é que permitiu acesso a decisores de alto nível (diretores, vice-presidentes, CEOs) que dificilmente concederiam entrevistas a um pesquisador sem vínculo com o setor. O lado que exige cuidado é que parte dos entrevistados tinha ou teve relação de cliente com a consultoria do pesquisador, o que pode ter influenciado seus relatos sobre confiança e satisfação, um viés conhecido como desejabilidade social. Além disso, o recrutamento pela rede pessoal tende a sobrerrepresentar experiências bem-sucedidas. Para lidar com esses riscos, três medidas foram adotadas. Primeiro, os construtos centrais da pesquisa (confiança, drivers relacionais) não foram mencionados durante as entrevistas, para não direcionar as respostas. Segundo, ao final de cada entrevista, foi incluída uma pergunta que convidava o entrevistado a revisar criticamente as próprias escolhas. Terceiro, a análise buscou deliberadamente casos que contradissessem a expectativa inicial; foi assim que se identificou, por exemplo, um decisor para quem o critério financeiro permaneceu mais importante que o relacional até o fechamento do contrato.

Essas medidas não eliminam o viés, mas o tornam conhecido e controlado. Por essa razão, os achados são apresentados como hipóteses interpretativas de caráter exploratório, e não como conclusões definitivas. Quanto aos aspectos éticos, a participação foi voluntária e informada, as gravações foram autorizadas, as identidades foram anonimizadas e os dados foram utilizados apenas para fins acadêmicos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Esta seção responde à pergunta de pesquisa a partir da análise temática das doze entrevistas, organizada nas três etapas que estruturaram a coleta (triagem, avaliação e decisão final), seguidas dos achados emergentes e da discussão de síntese. Duas advertências orientam a leitura. Os achados descrevem a lógica interna de um conjunto pequeno de decisores, sem pretensão de generalização; quando se indica o alcance de uma categoria, isso reflete a leitura do corpus, não uma distribuição. E o corpus reúne contextos distintos, casos informais, típicos de PMEs contratando implementações de CRM, e casos com processo formal e estruturado, próprios de organizações grandes e reguladas, diferença que se revelou um dos eixos de variação mais relevantes. A apresentação responde diretamente aos três objetivos específicos: 4.1 identifica os critérios racionais; 4.2 examina os mecanismos relacionais; 4.3 analisa a integração na decisão final; e 4.4 e 4.5 trazem os achados emergentes e a síntese.

4.1 A triagem: sinais indiretos e mecanismos de redução de incerteza

Na etapa inicial, a assimetria informacional é máxima: o comprador ainda não interagiu com os fornecedores e não pode verificar sua competência. Os decisores recorrem, então, a sinais indiretos, como reputação, portfólio público e credenciais, para filtrar alternativas antes de qualquer contato, comportamento consistente com a busca por sinais sob informação assimétrica (AKERLOF, 1970) e com a triagem associada à redução do risco de seleção adversa (WILLIAMSON, 1985). Reputação, portfólio e homologia setorial estão presentes nos doze relatos, o que os torna os critérios de maior alcance no corpus. O mecanismo é a necessidade de tornar comparável o incomparável: como a entrega é intangível e só verificável após o consumo, o comprador constrói um dossiê de evidências indiretas que substituem a verificação direta.

> Eu fui atrás de cada empresa, entrei no site de cada um, no LinkedIn, pesquisei cada uma. As empresas divulgam quantos processos participaram, quanto captaram, quanto ajudaram a fechar de negócios. Então foi uma decisão, além da indicação, também de busca ativa do portfólio delas. (E2)

Isso converge com Ellram (1995): a triagem racional em serviços complexos exige análise sistemática de desempenho anterior. A implicação para o fornecedor é direta: a reputação precisa estar codificada e acessível, pois consultorias que não publicam seus cases ficam, na prática, ausentes da triagem. Ao lado dos sinais de mercado, a confiança mediada por terceiros opera como via alternativa ou complementar, presente na maioria dos relatos: os compradores transferem para o fornecedor a credibilidade de uma fonte confiável, mecanismo de confiança baseada em transferência (DONEY; CANNON, 1997). Ele resolve de forma eficiente a assimetria: em vez de avaliar múltiplos fornecedores desconhecidos, o comprador importa o julgamento de quem já fez esse trabalho.

Em parte dos casos, a validação vai além da indicação direta. O relato de E3 mostra a forma mais incisiva desse mecanismo, a consulta a ex-clientes não indicados pela consultoria:

> Pelo seu networking próprio, você busca clientes e pergunta sobre a empresa, o tempo que os vendedores estão na empresa, a solidez da empresa no mercado nacional. (E3)

Esse comportamento revela uma desconfiança estrutural em relação às referências fornecidas pela própria consultoria, que só indicaria clientes satisfeitos; a consulta não declarada busca informação não curada e converge com Khanna e Palepu (2010): em mercados emergentes, onde intermediários formais são escassos, compradores constroem canais paralelos de verificação social. A confiança mediada, porém, não é condição necessária. E8 não relata indicação e apoiou a triagem em credenciais formais:

> Fez mais sentido [a consultoria] pelas certificações que tinha vinculadas ao [CRM]. Eu vou muito pela geração de confiança, pela marca e pelos cases de sucesso. (E8)

Esse caso negativo é relevante para a teoria: modelos como o de Doney e Cannon (1997) tendem a tratar a confiança por transferência como pré-requisito da contratação, mas os dados indicam que a sinalização por credenciais pode suprir esse papel quando o portfólio de referência é suficientemente robusto, coerente com o argumento de Akerlof (1970) sobre substitutos de sinal. A competência avaliada pela experiência no segmento é o terceiro filtro recorrente, tratado pelos decisores como motivo de desclassificação:

> A pessoa dizia que nunca tinha trabalhado com [a ferramenta]. Então já havia uma curva de aprendizado num projeto de implementação. O que foi pesando foi o não atingimento da expectativa de conhecimento do segmento e de experiência com [a ferramenta]. (E6)

A homologia setorial funciona como filtro de corte porque a curva de aprendizado do fornecedor tem custo real para o cliente: ao exigir experiência prévia, o comprador recusa subsidiar a aprendizagem da consultoria. A literatura de critérios de compra lista a experiência, mas não a distingue como filtro de corte; em serviços de conhecimento, os dados sugerem que sua ausência é eliminatória, não apenas penalizante. Nos casos de compra formal, os mesmos critérios racionais aparecem institucionalizados, e a origem dos nomes passa pela governança: E9 recorreu ao conselho de administração para compor a lista de convidados, porque a familiaridade do conselho com a consultoria reduzia o risco percebido. O mecanismo é o mesmo da confiança por transferência, mas a fonte passa a ser a instância de governança, papel que a literatura de centros de compra tende a subestimar (JOHNSTON;

BONOMA, 1981). A triagem emerge, assim, como a etapa de maior dominância racional do corpus: o que varia entre os decisores não é a lógica racional, constante, mas o canal pelo qual ela é alimentada, rede pessoal, credenciais formais, conselho ou auditoria informal de ex-clientes.

4.2 A avaliação: da evidência indireta à confiança construída na interação

Na avaliação aprofundada, o peso dos critérios começa a se deslocar: as salvaguardas racionais da triagem passam a ser lidas à luz da interação direta, e a confiança construída em tempo real ganha centralidade. Não se trata de o relacional substituir o racional, mas de a competência técnica ser revelada e validada na interação. É o ponto em que evidência técnica e percepção relacional deixam de ser separáveis, o que converge com a tese do julgamento híbrido de Möller (2013) e a qualifica: o hibridismo não é aditivo, mas integrativo, pois a competência técnica é a fundação da confiança que emerge nessa fase. Isso ocorre na avaliação porque, diferentemente da triagem, que opera com informação de segunda mão, a reunião de diagnóstico produz evidência de primeira mão, em que o comprador observa diretamente como a consultoria pensa, pergunta e estrutura problemas.

> A pessoa estava falando de um problema e perguntou: por que vocês não usam objetos personalizados? Só de ter falado aquilo, passou uma ótima credibilidade, mostrou que dominava bastante o assunto. (E1)

Pela lente de Doney e Cannon (1997), essa intervenção instancia a confiança baseada em características: a competência é inferida do comportamento observado, não de atributos declarados. O relato de E1 ocorre em contexto de recontratação, o que sugere que o efeito da profundidade diagnóstica é amplificado pela interdependência acumulada (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995), de modo que generalizá-lo para primeiras contratações exige cautela. A profundidade do diagnóstico é o atributo mais valorizado nesta etapa, a ponto de, em parte dos casos, subordinar o preço:

> Uma das três caiu. Ela tinha o melhor preço, tinha cases e certificações, só que fez, na primeira reunião, um diagnóstico mais raso. E isso se refletiu na qualidade da proposta. (E7)
>
> A diferença técnica foi gritante. A reunião durou três horas; a outra trouxe algo mais superficial, que não deu uma hora de reunião. Cobrou duas, três vezes mais, mas nos agregou muito. (E4)

Esses relatos convergem com o custo total de propriedade de Ellram (1995): o custo imediato é relativizado ante o risco percebido de execução malsucedida. A implicação mais forte é que a interação síncrona é o catalisador da reavaliação: o preço é reconsiderado porque a reunião produziu evidência nova sobre o valor esperado da entrega, e não de modo abstrato. Para o fornecedor, a reunião de diagnóstico não é etapa comercial de apresentação, mas o principal instrumento de diferenciação disponível: chegar com perguntas genéricas e proposta pré-formatada sinaliza, involuntariamente, baixa senioridade. No contexto formal, a avaliação incorpora um procedimento de equidade, em que os finalistas recebem as mesmas informações, e o diferenciador passa a ser a compreensão do negócio:

> Tecnicamente, não dava para dizer que havia muita diferença. A visão de mundo é o que diferenciava. (E9)

A avaliação, nos casos formais, produz deliberadamente a equivalência técnica que, nos casos informais, emerge progressivamente. O resultado é o mesmo, finalistas percebidos como equivalentes, mas o caminho difere, e essa diferença de processo importa para entender a decisão final, porque a forma como a equivalência é produzida determina quais critérios restam para decidir.

4.3 A decisão final: heterogeneidade do desempate e determinantes contextuais

Com os finalistas percebidos como equivalentes, a questão é qual fator desempata, e o corpus não sustenta um padrão único. Essa variação é o achado central da seção e diverge da expectativa predominante no marketing de relacionamento, segundo a qual, sob equivalência técnica, o vínculo relacional tenderia a decidir (MORGAN; HUNT, 1994; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Os dados mostram que isso se aplica a parte dos decisores, não a todos. Para E2, o desempate é relacional, com uma inversão de peso em que o critério financeiro cede à percepção de afinidade e continuidade:

> No final, cheguei com duas empresas bem boas, e o [critério financeiro] eu conseguiria negociar parecido. Mas, na conversa, eu me senti muito mais à vontade. Isso começou pelo [critério financeiro] e mudou depois. (E2)

O relacional vence para E2 porque seu contexto, de M&A com remuneração por êxito, torna a continuidade da relação um ativo crítico: o risco de descontinuidade é mais ameaçador do que qualquer diferença residual de preço, o que converge com Morgan e Hunt (1994), para quem a confiança opera como salvaguarda quando o cálculo de atributos não resolve a escolha e o risco é alto. Esse padrão, porém, não é universal. E8 é um contraponto explícito:

> Quando chego na linha final e as duas se equivalem, eu vou muito para a questão do preço. Quem me dá as melhores condições, quem tem flexibilidade, porque é um investimento alto e eu preciso encaixar no meu fluxo de caixa. (E8)

O financeiro prevalece para E8 porque seu contexto, uma migração de CRM em empresa de crescimento acelerado com restrição orçamentária real, torna a exposição orçamentária o risco mais saliente. A divergência com E2 não é de irracionalidade, mas de tipo de risco que cada um prioriza, e contradiz a sequência habitual do marketing de relacionamento, que trata o preço como critério de etapas anteriores à decisão. Para E4 e E7, o desempate é por segurança técnica, isto é, pela previsibilidade de execução sinalizada pela profundidade do diagnóstico, porque ambos atuam em implementações técnicas complexas nas quais uma escolha equivocada não se corrige facilmente e a ameaça dominante é a operacional. E9 e E12 acrescentam um quarto padrão, próprio do contexto formal, o desempate por aderência estratégica e compreensão setorial, complementado pela legitimação perante o conselho:

> Na hora da escolha, o entendimento do mercado de educação do Brasil, como são consultorias multinacionais, é que o cara de fato me pareceu com o melhor entendimento. (E9)
>
> No final, o cheque é do conselho. Quando ele faz parte da escolha, ele também tem essa responsabilidade. Tira o peso das operações. (E12)

Esse dado vai além do que a literatura de centros de compra costuma descrever. Johnston e Bonoma (1981) identificam o papel do decisor formal, mas a função de compartilhamento de responsabilidade, entendida como distribuição de risco organizacional, não aparece de modo sistemático nos modelos. Ao envolver o conselho, o gestor não apenas segue um protocolo de governança, mas também se protege politicamente: se a consultoria falhar, a responsabilidade é compartilhada; se tiver sucesso, ele demonstrou capacidade de mobilizar a cúpula, o que conecta a compra a dinâmicas de poder que modelos díadicos não alcançam. Lidos em conjunto, os quatro padrões têm em comum a função, cada decisor escolhe pelo fator que reduz a exposição residual mais crítica para a sua posição, e diferem apenas no tipo de risco: de continuidade (E2), de execução (E4, E7), orçamentário (E8) ou político-estratégico (E9, E12). A implicação prática é central: fechar uma proposta

exige diagnosticar o risco prioritário do comprador, pois acionar argumentos de relacionamento para quem teme o risco orçamentário responde à pergunta errada.

4.4 Achados emergentes: compra formal estruturada e proficiência em inteligência artificial

A análise abdutiva identificou duas categorias não previstas no codebook. A primeira, mais robusta, é a compra formal e estruturada. Nos casos de E9, E11 e E12, contratar uma consultoria não é um ato pontual de escolha interpessoal, mas um processo governado, com requisição formal, carta convite, comitê de priorização e validação pelo conselho:

> Além das especialidades, você tem o porte da consultoria e o selo que ela tem no mercado. A gente buscou consultorias que já atuaram nesse processo e no mercado de educação, que é o nosso. (E12)

Essa categoria não contradiz os achados anteriores; situa-os num continuum. Os mesmos drivers continuam operando, mas redistribuídos: a triagem se institucionaliza em RFP, a validação relacional migra da rede pessoal para o conselho, e a decisão final incorpora uma dimensão de compartilhamento de risco organizacional ausente nos casos informais. O que a literatura costuma tratar como tipos opostos, compra transacional e relacional, aparece aqui como um único processo híbrido, complementando Johnston e Bonoma (1981): o centro de compra não é apenas um grupo de pessoas com papéis, mas uma estrutura de governança que distribui risco e legitima escolhas. Para consultorias que almejam contratos com grandes organizações reguladas, a qualificação institucional (relacionamento com conselhos, certificações setoriais e presença em listas de fornecedores aprovados) precede e condiciona qualquer etapa comercial.

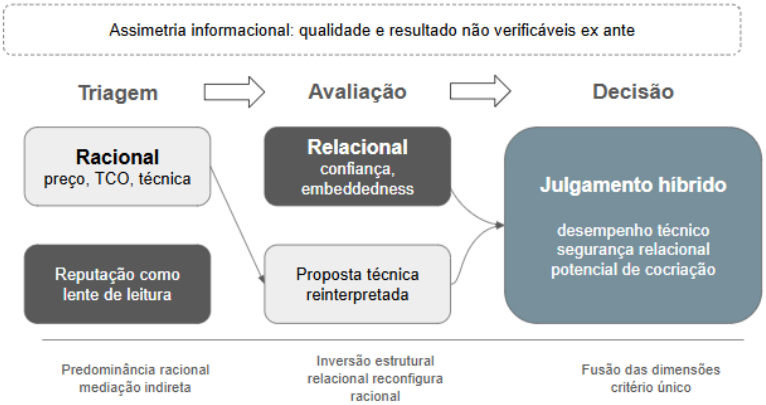
A segunda categoria é mais incipiente: a proficiência em inteligência artificial como critério de avaliação, substantiva em E3 e com apoio parcial em E1 e E7. Tem dupla face: de um lado, atende a um imperativo de eficiência, encurtando diagnósticos e sinalizando alinhamento à fronteira tecnológica (AKERLOF, 1970); de outro, tem caráter político de legitimação interna, quando a cúpula pressiona por resultados de IA antes mesmo de existir a base de dados que os viabilizaria. Por se apoiar em um caso, é reportado como indício para pesquisa futura, não resultado consolidado.

4.5 Discussão: o julgamento híbrido e dinâmico como resposta à incerteza

Retomando a pergunta de pesquisa, os dados apontam para um julgamento híbrido na composição, que articula critérios racionais e relacionais de forma integrada, e dinâmico na trajetória, pois se reconfigura de etapa para etapa, conforme sintetiza a Figura 1, leitura corroborada por revisões sistemáticas recentes do comportamento de compra B2B (DÍAZ et al., 2025).

Essa progressão qualifica a literatura em dois pontos. O primeiro é que o marketing de relacionamento tende a descrever uma trajetória de substituição, em que o racional cede ao relacional; os dados sugerem, em vez disso, integração progressiva, na qual o racional não desaparece, mas passa a operar junto ao relacional até tornarem-se inseparáveis na avaliação. O segundo, e mais relevante, é que a decisão final não é o momento em que o relacional vence: a universalidade do desempate relacional prevista por Morgan e Hunt (1994) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) não se confirma neste corpus. O que decide é o fator que neutraliza a ameaça dominante para aquele comprador, e essa ameaça varia conforme o perfil decisório, o contexto e a natureza do projeto.

Figura 1 – Modelo processual da integração entre as dimensões racional e relacional na compra de consultoria



Nota: elaboração própria com base em Akerlof (1970), Morgan e Hunt (1994), Doney e Cannon (1997), Håkansson e Snehota (1995) e Möller (2013).

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo investigou quais critérios racionais e relacionais orientam a contratação de consultorias empresariais no B2B brasileiro e como seu peso se reconfigura ao longo da jornada de compra. A resposta que os dados permitem formular é que essa decisão não é nem puramente racional nem puramente relacional: é híbrida em composição e dinâmica em trajetória, porque o problema que o comprador precisa resolver muda a cada etapa, e os critérios que mobiliza são a resposta a cada um desses problemas.

É nesse último passo que o estudo encontra seu achado mais relevante. A expectativa predominante no marketing de relacionamento é a de que, sob equivalência técnica, o vínculo relacional tende a decidir (MORGAN; HUNT, 1994; DWYER; SCHURR; OH, 1987). Os dados contradizem essa universalidade: quatro padrões de desempate foram identificados, relacional, técnico, financeiro e estratégico com governança, cada um correspondendo a um tipo distinto de risco dominante para aquele decisor naquele contexto. A heterogeneidade não é ruído, é o achado: o critério de desempate não depende da natureza do serviço, mas do contexto organizacional e da posição do decisor. Compreender qual risco domina a percepção do comprador é mais informativo do que tentar identificar um driver dominante.

Dois achados emergentes ampliam a análise. A compra formal e estruturada, presente em organizações grandes e reguladas, revelou que os mecanismos dos casos informais não desaparecem, mas se redistribuem entre RFP, conselho e compartilhamento de risco organizacional, dimensão ausente nos modelos díadicos (JOHNSTON; BONOMA, 1981). A proficiência em inteligência artificial emergiu como critério em formação, reportada como indício para pesquisa futura.

As contribuições teóricas são três. A primeira é que racionalidade econômica e marketing de relacionamento não operam em sequência linear, mas de forma integrativa e progressiva, qualificando os modelos de compra B2B construídos sob a premissa da substituição. A segunda é que a heterogeneidade do desempate desafia a homogeneidade prevista para a decisão final e abre agenda centrada no tipo de Página 14 de 15 risco priorizado por cada perfil. A terceira é que o estudo documenta dois mecanismos pouco visíveis na literatura sobre B2B em mercados emergentes: a consulta não declarada a ex-clientes como substituto de intermediários formais, e o conselho de administração como instância de validação relacional e compartilhamento

de risco. Ambos respondem às lacunas institucionais discutidas na fundamentação (KHANNA; PALEPU, 1997; ARIAS; GUILLÉN, 1998): onde faltam certificações e rankings independentes, a rede relacional deixa de ser complemento e opera como substituto da infraestrutura ausente. No plano prático, a reunião de diagnóstico destaca-se como o principal instrumento de diferenciação do fornecedor, e a qualificação institucional precede a etapa comercial em grandes organizações reguladas

Os achados devem ser lidos à luz de seus limites. A expressão "no Brasil" delimita o contexto institucional da pesquisa, e não implica representatividade do mercado nacional. O corpus é pequeno (doze decisores), concentrado em CRM/RevOps e recrutado majoritariamente pela rede de uma mesma consultoria, o que restringe a transferibilidade a outros segmentos, regiões e perfis; os dados são relatos retrospectivos de fonte única, e a estrutura em três etapas coincide com o roteiro, de modo que parte dos padrões pode ter sido induzida pela sequência das perguntas. Esses limites situam os achados como hipóteses interpretativas a serem testadas. A agenda futura é concreta: estudos quantitativos poderiam testar se a variação no desempate se organiza em torno de perfis de decisores ou de características da transação; pesquisas longitudinais poderiam verificar se os critérios narrados predizem satisfação com a entrega; e o papel do conselho na compra formal e o estatuto da proficiência em IA mereceriam investigação dedicada. Em síntese, a escolha de uma consultoria é a gestão de risco com informação incompleta: entender qual risco domina cada etapa, e para qual perfil, permite ir além do driver dominante e compreender como as decisões de compra B2B são, de fato, construídas.

6. Referências

AHEARNE, Michael; ATEFI, Yashar; LAM, Son K.; POURMASOUDI, Mohsen. The future of buyer–seller interactions: a conceptual framework and research agenda. Journal of the Academy of Marketing Science, New York, v. 50, n. 1, p. 22–45, 2022.

AKERLOF, George A. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics, Cambridge, v. 84, n. 3, p. 488–500, 1970.

ARIAS, Maria E.; GUILLÉN, Mauro F. The transfer of organizational techniques across borders: combining neo-institutional and comparative perspectives. In: ALVAREZ, José Luis (Ed.). The diffusion and consumption of business knowledge. London: Palgrave Macmillan, 1998. p. 110–137.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, London, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRYMAN, Alan. Social research methods. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016.

CABANELAS, Pablo; MORA CORTEZ, Roberto; CHARTERINA, Jon. The buying center concept as a milestone in industrial marketing: review and research agenda. Industrial Marketing Management, New York, v. 108, p. 65–78, 2023.

CASIDY, Riza; YAN, Li. The effects of supplier B2B sustainability positioning on buyer performance: the role of trust. Industrial Marketing Management, New York, v. 102, p. 311–323, 2022.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

DÍAZ, Estrella; CARRANZA VALLEJO, Rocío; MARTÍN-CONSUEGRA NAVARRO, David; SÁNCHEZ-CAMACHO, Carlos. Insights from B2B buying behaviour and

customer service value trends: a systematic review. International Journal of Retail & Distribution Management, Bingley, v. 53, n. 10-11, p. 1075–1092, 2025.
DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. Journal of Marketing, Chicago, v. 61, n. 2, p. 35–51, 1997.
DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer–seller relationships. Journal of Marketing, Chicago, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.
ELLRAM, Lisa M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford, v. 25, n. 8, p. 4–23, 1995.
GANSSER, Oliver A.; BOSSOW-THIES, Silke; KROL, Britta. Creating trust and commitment in B2B services. Industrial Marketing Management, New York, v. 97, p. 274–285, 2021.
HÅKANSSON, Håkan; SNEHOTA, Ivan. Developing relationships in business networks. London: Routledge, 1995.
JOHNSTON, Wesley J.; BONOMA, Thomas V. The buying center: structure and interaction patterns. Journal of Marketing, Chicago, v. 45, n. 3, p. 143–156, 1981.
KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. Harvard Business Review, Boston, v. 75, n. 4, p. 41–51, 1997.
KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Winning in emerging markets: a road map for strategy and execution. Boston: Harvard Business Press, 2010.
LINCOLN, Yvonna S.; GUBA, Egon G. Naturalistic inquiry. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1985.
MOHAN, Mayoor; CASIDY, Riza; THAICHON, Park; NYADZAYO, Munyaradzi. Leveraging consumer behavior research to forge new insights into B2B buyer behavior: contextualizing extant research and developing a research agenda. Industrial Marketing Management, New York, v. 105, p. 1–17, 2022.
MÖLLER, Kristian. Theory map of business marketing: relationships and networks perspectives. Industrial Marketing Management, New York, v. 42, n. 3, p. 324–335, 2013.
MORA CORTEZ, Roberto; CLARKE, Ann Højbjerg; FREYTAG, Per Vagn. B2B market segmentation: a systematic review and research agenda. Journal of Business Research, Amsterdam, v. 126, p. 415–428, 2021.
MORA CORTEZ, Roberto; CLARKE, Ann Højbjerg; FREYTAG, Per Vagn. B2B market segmentation: an analysis of current practices and their implications. Journal of Business Research, Amsterdam, v. 189, p. 115144, 2025.
MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment–trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, Chicago, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.
RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John. The role of corporations in addressing nonmarket institutional voids during the COVID-19 pandemic: the case of an emerging economy. Journal of International Business Policy, London, v. 6, n. 1, p. 115–132, 2023.
WILLIAMSON, Oliver E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985.