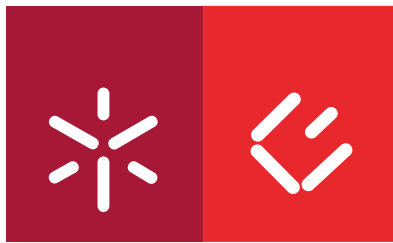


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Gisela Maria Maia Alves

**Qualidade do relacionamento, Cooperação  
e Desempenho: O caso específico das  
empresas portuguesas a operar em Angola**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Gisela Maria Maia Alves

**Qualidade do relacionamento, Cooperação  
e Desempenho: O caso específico das  
empresas portuguesas a operar em Angola**

Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor José Carlos Pinho**

Julho de 2010

## DECLARAÇÃO

**Nome:** Gisela Maria Maia Alves

**Endereço Electrónico:** [giselalves13@hotmail.com](mailto:giselalves13@hotmail.com)

Telefone: 963 611 794

**Nº do cartão de cidadão:** 12112287

**Título da Tese de Mestrado:**

“Qualidade do relacionamento, Cooperação e Desempenho: O caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola”.

**Orientador:**

Professor Doutor José Carlos Pinho

**Ano de conclusão:** 2010

**Designação do Mestrado:**

Marketing e Gestão Estratégica-2ª edição

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 22/07/2010

Assinatura: \_\_\_\_\_

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Professor Doutor José Carlos Pinho, por todas as sugestões e contributos, bem como por todo o tempo, partilha de saber, dedicação, disponibilidade, paciência e por sua postura de ânimo e boa disposição constante que empreendeu ao longo deste trabalho.

As várias instituições que participaram neste estudo, no entanto gostariam de endereçar o meu agradecimento em particular à Dra. Maria Teresa Aguiar, gestora de cliente da AICEP; à empresa ACH. Brito & CA. S.A. na pessoa do Dr. José Fernandes; ao Grupo Portucel Soporcel na pessoa do Dr. João Felgueiras.

À minha família, avôs e muito em especial ao meu pai e à minha mãe, por todo o apoio, encorajamento e exemplo ao longo dos meus percursos pessoal, escolar e profissional sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

Aos meus amigos, em particular ao Eng. Alexandre Félix-Alves, pela força, estímulo e por toda a ajuda preciosa que me deram.

Aos meus professores de estudos pós-graduados e da licenciatura, que contribuíram decisivamente para espicaçar o meu interesse pela investigação e que me abriram os horizontes do conhecimento.

## RESUMO

### **Qualidade do relacionamento, Cooperação e Desempenho: O caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola.**

Este trabalho de investigação procura incorporar alguns conceitos oriundos do marketing de relacionamento propondo um modelo que explique os diferentes factores que antecedem e determinam o Desempenho à Exportação das empresas portuguesas a operar em Angola, em particular pretende compreender o relacionamento entre exportadores e respectivos intermediários.

A relevância deste estudo passa precisamente por incluir um país africano, onde em termos de literatura existe uma forte escassez de estudos.

O modelo conceptual apresentado baseia-se na literatura de marketing de relacionamento e, em particular, no modelo *KMV* (*Key Mediating Variables*) (Morgan & Hunt, 1994). Este procura analisar de que forma a Confiança influencia o Compromisso e a Cooperação. Da mesma forma, procura analisar o modo como o Compromisso influencia a Cooperação.

Finalmente, este estudo visa, também, analisar qual a associação entre Cooperação e Desempenho à Exportação (últimos três anos), assim como, a associação entre a Cooperação e o Desempenho à Exportação (próximos três anos).

Em termos de metodologia adoptada optou-se pelo questionário e entrevistas. O questionário foi aplicado a um universo de 102 empresas portuguesas presentes na FILDA (Feira Internacional de Luanda), tendo-se obtido trinta questionários válidos. De seguida, os dados foram sujeitos à análise através de SPSS. Por seu turno, foram desenvolvidas algumas entrevistas a responsáveis de empresas portuguesas para perceber algumas questões relacionadas com o “como” e “porquê”.

Em termos gerais, foi possível concluir uma associação positiva entre Confiança, Compromisso e Cooperação. De igual modo, também se confirmou uma associação positiva entre Cooperação e o Desempenho à Exportação.

Palavras-Chave: Marketing Internacional, Marketing Relacionamento, Teoria Confiança-Compromisso, Confiança, Compromisso, Cooperação, Desempenho à Exportação

## **ABSTRACT**

### **Relationship quality, Cooperation and Performance: the specific case of Portuguese companies operating in Angola**

This work aims to develop a model that explains the different factors that precede the export performance of Portuguese companies operating in Angola; particularly it seeks to understand the relationship between exporters and their local intermediaries from a relationship point of view. This study becomes more relevant for the reason that it includes an African country and due to the lack of literature in this particular field.

The conceptual model presented is based on the relationship marketing literature, specifically the Morgan-Hunt Model (1994), designated named *KMV (Key Mediating Variables)*.

It intends to analyse how Trust influences both Commitment and Cooperation. Similarly, it examines how Commitment influences Cooperation. Finally, this study aims to analyse the association between cooperation and Export Performance based on the last three years and next three years.

Concerning the methodology adopted, it was chosen the questionnaire and interviews. The study sampled 102 Portuguese companies at FILDA (International Fair of Luanda). Thirty questionnaires were fully responded. The data was analysed through SPSS. Meanwhile, some Portuguese companies managers were interviewed so that questions related to «how» and «why» could be clarified.

All in all, it was possible to acknowledge a positive association amongst Trust, Commitment and Cooperation. Likewise, it was confirmed that there is also a positive association between Cooperation and Export Performance.

**KEYWORDS:** International Marketing, Relationship Marketing, Commitment-Trust Theory, Trust, Commitment, Cooperation, Export Performance

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMO</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>CAPITULO 1-INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 Enquadramento da pesquisa .....	1
1.2 Apresentação e justificação do tema .....	2
1.3 Problema e objectivos da investigação.....	3
1.4 Estrutura da dissertação.....	4
<b>CAPÍTULO II-ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	6
2.1 Teorias explicativas do fenómeno de internacionalização .....	6
2.2 Marketing de relacionamento .....	10
2.3 Qualidade do relacionamento: Confiança e Compromisso .....	13
2.3.1 O conceito da Confiança .....	13
2.3.2 O conceito de Compromisso organizacional.....	16
2.3.3 Relação entre Confiança e Compromisso organizacional.....	18
2.4 O conceito de Cooperação.....	21
2.4.1 A relação entre Cooperação e Confiança .....	23
2.4.2 A relação entre Cooperação e Compromisso organizacional.....	24
2.5 O conceito de Desempenho à Exportação .....	26
2.5.1 O Desempenho à Exportação e a Cooperação .....	29
<b>CAPITULO III- A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS</b> .....	32
3.1 A relevância das exportações .....	32
3.2 Principais mercados de destino .....	35
3.3 Apoios à internacionalização empresarial.....	37
3.4 Internacionalização por área de negócio ou sector de actividade .....	37
<b>CAPÍTULO IV- METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA</b> .....	43
4.1 Introdução.....	43
4.2 Modelo Conceptual .....	43
4.3 Desenvolvimento do instrumento de medida .....	45
4.4 Operacionalização dos conceitos adoptados neste estudo.....	46
4.5 Amostra e procedimentos de recolha de dados .....	47
<b>CAPITULO V- ANÁLISE E DISCUSÃO DOS DADOS</b> .....	49

5.1 Perfil da amostra.....	49
5.2 Análise descritiva das variáveis incluídas no modelo .....	55
5.3 Discussão dos Resultados.....	59
<b>CAPITULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>67</b>
6.1 Conclusões do modelo teórico proposto .....	67
6.2 Limitações e contribuições desta investigação.....	68
6.3 Sugestões para investigação futura .....	70
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>71</b>
Anexo 1 .....	77
Anexo 2 .....	78
Anexo 3 .....	85
Anexo 4 .....	88
Anexo 5 .....	90
Anexo 6 .....	91
Anexo 7 .....	94



## Índice de Figuras

Figura 1- Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações.....	7
Figura 2- A troca relacional do marketing de relacionamento.....	11
Figura 3 – Modelo KMV do marketing de relacionamento .....	12
Figura 4- Modelo Conceptual .....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Portugal - Indicadores económicos (Evolução 2004-2009).....	34
Tabela 2- Portugal Indicadores económicos (previsões de 2009-2010).....	35
Tabela 3- Exportações Portuguesas.....	36
Tabela 4- Exportações Portuguesas (Angola) .....	37
Tabela 5- Comércio Internacional Português de Mercadorias – Exportações por sector .....	39
Tabela 6- Comércio Internacional Português de Mercadorias – Exportações por destino .....	40
Tabela 7- Comércio Internacional Português de Mercadorias – Exportações por Sector.....	41
Tabela 8- Comércio Internacional Português de Mercadorias – Exportações por destino .....	42
Tabela 9- Área de actividade.....	49
Tabela 10- Ano Constituição das empresas .....	50
Tabela 11- No. Médio Empregados .....	50
Tabela 12- Estrutura Jurídica .....	51
Tabela 13- Estrutura Familiar .....	51
Tabela 14- Grupo Económico .....	52
Tabela 15- Grossistas/Importadores.....	52
Tabela 16- Evolução Vendas.....	53
Tabela 17- % Vendas nos Mercados Internacionais .....	54
Tabela 18- Exportação Directa.....	54
Tabela 19- Exportação Indirecta .....	55
Tabela 20-A- Item-Total Statistics (Itens - Confiança, Compromisso) .....	57
Tabela 20-B- Item- Total Statistics (Itens Cooperação, Desempenho (passado, futuro)) .....	58
Tabela 21- Confiança .....	59
Tabela 22- Compromisso .....	60
Tabela 23- Cooperação.....	61
Tabela 24- Performance (últimos 3 anos) .....	61
Tabela 25- Performance (próximos 3 anos) .....	62
Tabela 26- Média e Desvio Padrão (D.P.) .....	63
Tabela 27- Matriz de Correlações .....	63

## **CAPITULO 1-INTRODUÇÃO**

### **1.1 Enquadramento da pesquisa**

Num contexto de crise mundial, o mercado português representa cada vez mais uma menor quota de mercado para as empresas portuguesas, assim sendo torna-se necessário aproveitar a capacidade produtiva instalada nas empresas portuguesas e explorar novos mercados.

Com o intuito dos níveis de produção voltarem ao seu nível normal, devido à forte crise actual, as empresas portuguesas, para assegurarem a sua sobrevivência, têm vindo a procurar novos mercados, como é o caso específico do mercado angolano.

Portugal tem vindo a constatar uma diminuição do seu produto interno bruto a preços constantes (PIB pç. const.) de 2008 para o ano de 2009 conforme referem diversos organismos (FMI (Fundo Monetário Internacional); CE (Comissão Europeia); OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico); BP (Banco Portugal); MFAP (Ministério das Finanças e da Administração Pública)) (ver anexo 7).

Tendo por base o Anexo 7 pode-se verificar que as exportações a preços constantes de 2009 estão previstas aumentarem no ano de 2010 de acordo com algumas das instituições atrás referidas (FMI, CE, OCDE, BP, MFAP).

O consumo privado a preços constantes em 2008 é de 1,6% tvh (taxa de variação homóloga) no ano de 2009 e sofreu uma diminuição segundo o FMI, CE; OCDE; BP; MFAP (ver Anexo 7)

A escolha do mercado angolano para este estudo deve-se ao facto de ser o país extra união europeia para o qual as empresas portuguesas mais exportam (ver a tabela 3 no terceiro capítulo). Isto é, no ranking de 2007 das exportações portuguesas, Angola ocupa o sexto lugar, tendo ocorrido uma subida de dois lugares no ano de 2008. Neste sentido, o peso de Angola na economia portuguesa tem vindo a aumentar nos últimos anos. E, de acordo com os estudos do Fundo Monetário Internacional (FMI), apesar da crise económica internacional, Angola é um dos países com maior potencial de crescimento nos próximos dez a quinze anos. Um potencial que muitas empresas portuguesas reconhecem e estão a reforçar, como se pode verificar pelo aumento do nível das exportações portuguesas, como anteriormente se referiu.

O mercado angolano é um mercado muito específico. A Confiança é um valor fulcral nas relações comerciais. Pode-se mesmo dizer que sem Confiança não se chega a concretizar o negócio.

Exemplo disso é o facto dos empresários angolanos esperarem que as empresas portuguesas se desloquem a Angola no sentido de estabelecer um contacto dito pessoal.

Este comportamento vai de encontro ao estabelecimento de um relacionamento pessoal/comercial, o qual contribuirá positivamente para dissipar eventuais desconfianças e desenvolver um contacto humano entre exportadores e potenciais intermediários locais.

A Confiança é um conceito que tem sido tratado no contexto do marketing de relacionamento e que servirá de base a este estudo. De acordo com Abosag, Tynan & Lewis (2006) as teorias existentes do marketing de relacionamento têm sido desenvolvidas e testadas em contextos sociais, culturais predominantemente Anglo-saxónicos, porém têm ainda que ser testadas em outros contextos culturais. A inclusão de Portugal e Angola vai de encontro dessa preocupação.

Este estudo procura analisar até que ponto a qualidade do relacionamento estabelecido entre as empresas portuguesas e os intermediários no mercado angolano contribui para aumentar a Cooperação entre exportadores e intermediários e, por sua vez, de que forma é que esta se reflecte no Desempenho à Exportação das empresas portuguesas para Angola, tanto numa perspectiva passada, como futura.

## **1.2 Apresentação e justificação do tema**

O tema abordado neste projecto de investigação intitula-se: **Qualidade do relacionamento, Cooperação e Desempenho: O caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola.**

Este estudo é de extrema pertinência uma vez que, cada vez mais, as empresas portuguesas não se cingem somente ao mercado nacional, mas procuram novos mercados para assegurar a sua sobrevivência.

Assim, torna-se relevante analisar a qualidade do relacionamento e a Cooperação na relação entre as empresas exportadoras portuguesas e os respectivos intermediários no mercado angolano, bem como o respectivo impacto no Desempenho à Exportação. Para o efeito recorreremos a uma parte do modelo de Morgan & Hunt (1994) que designa por *KMV (Key Mediating Variable)* (Morgan & Hunt, 1994) designadamente aos conceitos que explicam o Compromisso, Confiança e Cooperação.

A análise desta temática é relevante para perceber de que modo as empresas exportadoras devem aceder aos mercados internacionais por via de exportação directa e avaliar a rede de relações e inter-relações que estabelecem com os seus intermediários localizados no país de destino.

Conforme referido anteriormente, a escolha do mercado angolano deve-se ao facto de ser um mercado em expansão e um dos países mais promissores do continente africano. Para além disso, apresenta uma taxa de crescimento anual acima de 15%, superior ao crescimento da China, que é o país líder mundial em crescimento.

Angola passou em 2007 da sexta posição para a quarta no ano de 2008 como destino das nossas exportações, segundo os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de estatística (INE). (ver Tabela 3, capítulo 3)

### **1.3 Problema e objectivos da investigação**

A questão de pesquisa está sempre na base do problema de investigação, nesta medida deve ser convenientemente especificada pelo investigador. Esta investigação recorre a uma abordagem quantitativa e o problema de pesquisa pode ser formulado em termos de: Até que ponto é que a qualidade do relacionamento entre exportadores e agentes/distribuidores tem impacto positivo no Desempenho das Exportações das empresas portuguesas a operar em Angola.

Refira-se que, de um modo geral, numa investigação a enunciação do problema é realizada numa fase preliminar, seja sob a forma de uma pergunta (interrogativa), ou de um objectivo (afirmação). A função principal do problema consiste em focalizar a atenção do investigador para o fenómeno em análise, assumindo o papel de “piloto” da investigação.

A formulação do problema é fulcral na medida em que:

- centraliza a investigação numa determinada área ou domínio concreto;
- proporciona um fio condutor para a redacção do projecto;
- organiza o projecto conferindo-lhe uma direcção e uma coerência;
- demarca-se do estudo, indicando as respectivas fronteiras;
- revela os dados fundamentais que deverão ser obtidos;
- conduz à revisão da literatura para a questão crucial.

No parecer de Moltó (2002), é desejável que a enunciação do problema seja o mais específica possível e deve conter os aspectos substanciais do estudo, isto é, deve ter capacidade para fazer menção ao que se estuda (objecto de investigação), sobre quem vai recair a investigação (sujeitos) e como se vai estudar o problema (variáveis).

Em suma, recorrendo às palavras da autora: “ Problema de investigação é sinónimo de propósito ou objecto de estudo” (Moltó, 2002).

Em síntese, este estudo é eminentemente exploratório mas quantitativo, no entanto, dada a natureza do objecto em análise iremos também recorrer a metodologias de carácter qualitativo, designadamente entrevistas com base em questionários não estruturados. O questionário irá ter como objectivo a análise da relação e da associação entre um conjunto de variáveis independentes e dependentes.

O contexto geográfico do estudo, conforme referido, é o mercado Angolano. Dada a natureza deste estudo (*cross-cultural*) iremos ter em linha de conta a natureza específica do referido mercado.

Dada a aparente dificuldade de recolha de dados, identificou-se um evento relevante onde estejam presentes a maioria das empresas portuguesas, designadamente uma feira internacional (FILDA- Feira Internacional de Luanda, 2009). A população em análise será constituída por todas as empresas portuguesas que exportam para mercado angolano. O processo de amostragem será por conveniência, uma vez que apenas se irá considerar para efeitos deste estudo as empresas presentes na FILDA-Angola.

No que se refere ao tema proposto é nossa convicção de que na área do marketing de relacionamento escasseiam estudos que comparem diferentes contextos internacionais. Assim sendo, o nosso objectivo aquando da realização deste estudo consiste em colmatar essa lacuna na investigação, uma vez que não existe nenhum estudo científico que analise a qualidade do relacionamento, da Cooperação e do Desempenho no caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola. O intuito deste estudo consiste em investigar e contribuir para uma melhor compreensão desta problemática que tem vindo a assumir uma crescente importância.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

Este trabalho divide-se em seis capítulos os quais estão ordenados do seguinte modo:

No primeiro capítulo é efectuada a introdução ao estudo a abordar, tendo como subtemas os seguintes tópicos:

- enquadramento da pesquisa;
- apresentação e justificação do tema;
- problema e objectivos da investigação; e
- estrutura da dissertação.

A partir deste capítulo tem início o desenvolvimento deste estudo, no qual é apresentado o enquadramento teórico constituído por teorias explicativas do fenómeno de internacionalização; marketing de relacionamento; qualidade do relacionamento (Confiança e Compromisso); o conceito de Confiança; o conceito de Compromisso organizacional; a relação entre Confiança e Compromisso organizacional; o conceito de Cooperação; relação entre Cooperação e Confiança; a relação entre Cooperação e Compromisso organizacional; o conceito de Desempenho à Exportação; o Desempenho à Exportação e a Cooperação.

No terceiro capítulo é abordada a internacionalização das empresas portuguesas. Neste capítulo procura-se evidenciar a relevância das exportações, os principais mercados de destino, os apoios à internacionalização empresarial, a internacionalização por área de negócio ou sector de actividade.

O capítulo seguinte é dedicado à metodologia e *design* da pesquisa. Neste capítulo apresenta-se o modelo conceptual operacionalização de conceitos adoptados neste estudo, desenvolvimento do instrumento de medida, estrutura do questionário e amostra e procedimentos de recolha de dados. O quinto capítulo centra-se na análise e discussão dos dados. Neste capítulo é identificado o perfil da amostra, é efectuada uma análise descritiva das variáveis incluídas e, por fim, é efectuada a discussão dos resultados. Por último, apresentamos as conclusões e implicações do estudo. As conclusões do modelo teórico proposto, algumas limitações e contribuições desta investigação e sugestões para uma investigação futura.

Apresentado a introdução de seguida procede-se ao enquadramento teórico.

## **CAPÍTULO II-ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **2.1 Teorias explicativas do fenómeno de internacionalização**

#### **O conceito de internacionalização**

Existem várias definições de internacionalização. Segundo Meyer (1996) a internacionalização é um processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas actividades de valor acrescentado fora do país de origem. Já de acordo com Calof & Beamish (1995) é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégica; estrutura; recursos, etc.) aos ambientes internacionais.

Segundo o ponto de vista de Freire (1997) a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos - mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Já para Chetty & Campbell-Hunt (2001) a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente” mas, como um fenómeno com retrocessos, em que as empresas se podem “des-internacionalizar” quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento directo estrangeiro (IDE) e recentrando-se na modalidade de exportação reduzindo (ou cessando) as suas actividades internacionais. Para Fernández & Nieto (2005) esta é a estratégia mais complexa que uma empresa pode adoptar, uma vez que toda a sua cadeia de abastecimento está orientada para servir determinado mercado.

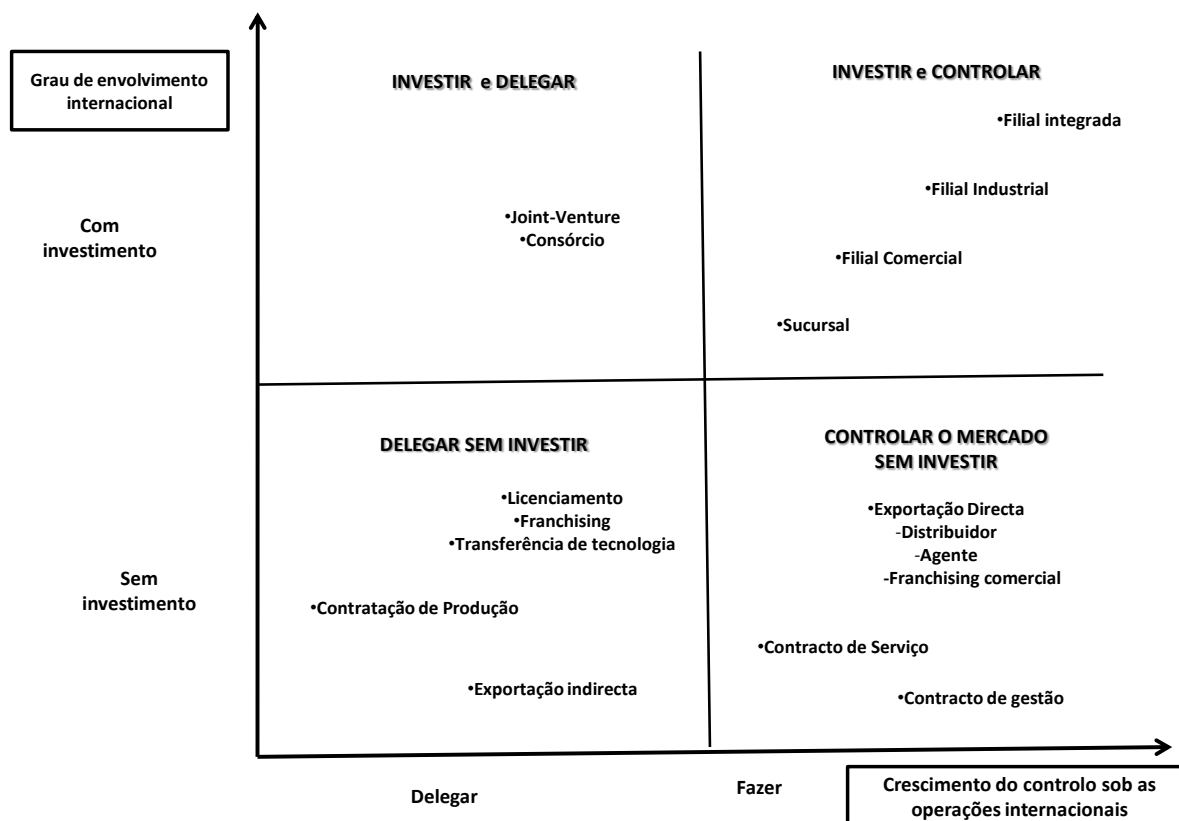
#### **Modos de internacionalização empresarial**

Quando uma empresa decide internacionalizar-se o primeiro passo a adoptar é estudar e escolher o mercado alvo. Posteriormente, necessita determinar qual a melhor forma de entrada nesse mercado. Esta escolha é uma decisão crítica em marketing internacional (Viana et al., 2005).

De acordo com Viana et al., (2005) esta decisão pode seguir um dos vários caminhos possíveis que são apresentados na Figura 1 que classifica as diferentes formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações.



**Figura 1: Classificação das formas de acesso de acordo com o grau de envolvimento na internacionalização e o grau de controlo sobre as operações.**



Fonte: Viana et al., (2005).

A selecção do modo de entrada correcto é essencial, pois uma má decisão a este nível conduz a eventuais prejuízos e a empresa arrisca-se a causar uma imagem desfavorável junto dos seus potenciais consumidores e, por consequência, danificar o potencial de crescimento (Viana et al., 2005). O que implica que posteriormente serão requeridos esforços adicionais para renovar sua imagem.

Ainda de acordo com estes autores o modo mais comum para uma empresa desenvolver os seus negócios internacionais é a exportação, a qual pode ser considerada directa ou indirecta.

Entende-se por exportação directa se a empresa vende directamente a um cliente ou a um distribuidor de um segundo país sendo vulgar ter a seu cargo a responsabilidade do embarque da mercadoria. Relativamente à exportação indirecta a empresa vende através de um intermediário localizado no país de origem. Esta pode ser activa ou casual. A exportação casual ocorre de tempos a tempos para aproveitar uma solicitação eventual.

Está-se perante o mais baixo nível de envolvimento em operações internacionais e de uma forma geral não obedece a um qualquer planeamento, mas sim a um instinto. A exportação activa tem como fim aumentar o volume de vendas através da exportação.

Normalmente é através da exportação indirecta que as empresas iniciam as suas actividades internacionais, ou seja, delegam todas as actividades de exportação em organizações especializadas localizadas no mercado doméstico.

Para as empresas que possuem fracos recursos e fraca experiência nos mercados internacionais, como é o caso das pequenas e medias empresas (PME's), esta é uma das formas mais indicadas para se internacionalizarem.

As desvantagens da exportação indirecta são: o controlo do produtor sobre o exportador ser praticamente nulo; a empresa produtora ter maioritariamente o valor acrescentado pela produção; os clientes terem um interesse particular por produtos sem grande identificação com o produtor, não requer um grande esforço de vendas. Por outro lado, não requer grandes conhecimentos e experiência internacionais.

Para efectuar as operações de exportação indirecta a empresa pode servir-se de três grandes tipos de intermediários: organizações de venda localizadas no mercado doméstico; os agrupamentos complementares de empresa (ACE) e as organizações cooperativas.

As organizações de venda localizadas no mercado doméstico são organizações grossistas domésticas dedicadas ao comércio internacional ou retalhistas que possuem escritórios de compra no país doméstico da empresa. Estas organizações incluem as empresas internacionais de *trading*.

As *tradings* tem como função principal serem intermediárias, propiciam não só o comércio de produtos em vários locais do mundo, mas fazem diligências para encontrar novas fontes de procura.

Há vários tipos de *tradings*:

- *Tradings* genéricas; com envolvimento em actividades de exportação e importação;
- *Tradings* exportadoras, cuja incumbência é fomentarem o crescimento dos exportadores;
- Grupos federados de exportação os quais consistem numa colaboração entre empresas exportadoras, supervisionadas por uma terceira parte, estando normalmente orientados para determinado mercado;
- *Tradings* braços de multinacionais: incrementam as actividades de exportação/ importação ligadas às operações da empresa-mãe;
- *Tradings* baseadas em bancos: representam uma extensão da actividade bancária internacional para a actividade comercial.
- *Tradings* de matérias-primas: são especialistas nas transacções de *commodities*.

Geralmente os agrupamentos complementares de empresas (ACE) possuem um maior controlo e uma cooperação mais próxima quando comparado com as *tradings* (Viana et al., 2005).

No que se refere às organizações cooperativas, as quais promovem actividades de exportação em benefício de vários produtores, e que são parcialmente administradas por estes. As formas mais comuns destas organizações cooperativas são: *Webb-Pomerene*; *Export Trading Companies (ETC)*; e *Piggyback Export* (Viana et al., 2005).

As associações *Webb-Pomerene (WP)* normalmente possibilitam a empresas concorrentes cooperar nas actividades de exportação, possibilitando obter economias de escala. Há dois tipos de associações que se podem distinguir: as associações de produtores e distribuidores, e os carteis exportação.

Relativamente às *Export Trading Companies (ETC)*, estas actuam como exportadores de um grupo de produtores. No que se refere ao *Piggyback Export* este ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de distribuição internacional de outro fabricante.

Na exportação directa a empresa efectua a maior parte das operações de exportação em vez de as incumbir noutras organizações. Nesse sentido para a empresa poder lidar com as operações de exportação pode optar por uma das várias alternativas:

- Departamento baseado no país de origem (por via da criação de um departamento dentro da empresa; da criação de um departamento de exportação autónomo; uma filial de exportação);
- Vendedor residente e vendedor não residente;
- Distribuidores e agentes localizados no exterior;
- Sucursal;
- Capacidade de armazenamento;
- Filial comercial;
- Franchising de distribuição.

Em suma, os custos da exportação directa são mais elevados que no caso da exportação indirecta. Contudo, as duas formas de exportação, directa e indirecta, não são mutuamente exclusivas, uma vez que a empresa pode exportar directamente para os mercados mais importantes e indirectamente para os mercados menos significantes (Viana et al., 2005).

Após se ter abordado as teorias explicativas do fenómeno de internacionalização em particular as exportações seguidamente, analisasse o conceito de marketing o qual enquadra teoricamente no presente trabalho.

## 2.2 Marketing de relacionamento

### O conceito de marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento refere-se a todas as actividades comerciais direccionadas para estabelecer, desenvolver e manter o sucesso da troca relacional (Morgan & Hunt ,1994).

Segundo Grönroos (1994) o marketing de relacionamento visa: “estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os clientes e outros parceiros, bem como manutenção do lucro empresarial, de modo a que todos os objectivos de todas as partes intervenientes seja satisfeita”. Ou seja, existe uma troca mútua e recíproca de cumprimento de promessas.

De acordo com Morgan & Hunt (1994) para que haja um sistema de compra e venda eficaz é necessário ocorrer uma co-relação entre os *stakeholders*. Ambas as partes devem sentir que estão a ganhar. Estes sentimentos são observáveis e podem ser medidos por variáveis mediadoras ao longo do processo que envolve este relacionamento. A ausência de algumas variáveis pode originar um mau relacionamento entre os *stakeholders*, dando origem a maus negócios e a perda de fidelização dos seus negócios. Na Figura 2 pode-se observar a troca relacional da empresa as quais se podem visualizar detalhadamente:

- Troca de relações entre os fornecedores (1);
- Os fornecedores de serviços (2);
- Concorrentes (3);
- Organizações sem fins lucrativos (4);
- Governo (5);
- Clientes finais (6);
- Clientes intermediários (7);
- Departamentos funcionais (8);
- Empregados (9);
- E unidades empresariais (10).

O marketing de relacionamento proposto por Morgan & Hunt (1994), refere-se a todas as actividades de marketing, estabelecendo, desenvolvendo e mantendo relações de troca de sucesso.

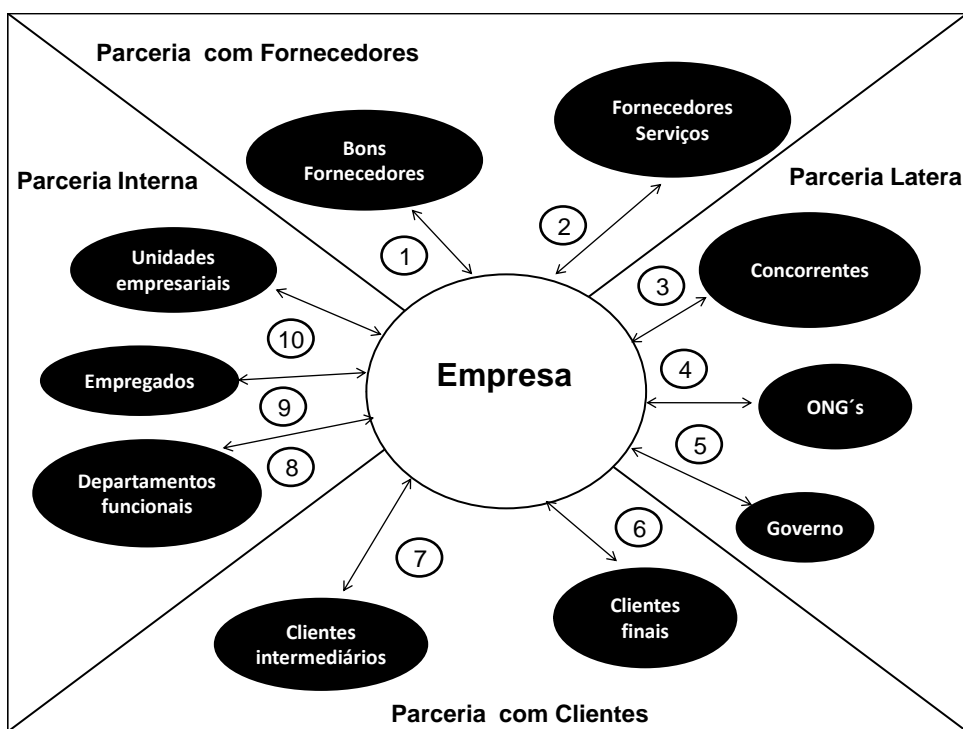
Existem 10 formas de marketing de relacionamento (Figura 2), que podem ser agrupadas em relações de troca envolvendo parceria com fornecedores, parceria com organizações laterais, parceria com clientes e parceria interna. A necessidade de marketing de relacionamento está intimamente ligada a uma contínua dinâmica de mudança do mercado global.

Actualmente para ser um efectivo competidor do mercado global é necessário haver cooperação efectiva no contexto de um relacionamento inter-organizacional.

As entidades supracitadas são alguns dos exemplos de *stakeholders* que podem existir nas relações empresariais.

Através do bom relacionamento que podemos proporcionar através de um mecanismo como uma boa comunicação, Cooperação e/ou aquiescência (aprovação), chegaremos a uma relação de Compromisso e Confiança que trará, a seu tempo o sucesso da empresa.

**Figura 2- A troca relacional do marketing de relacionamento**



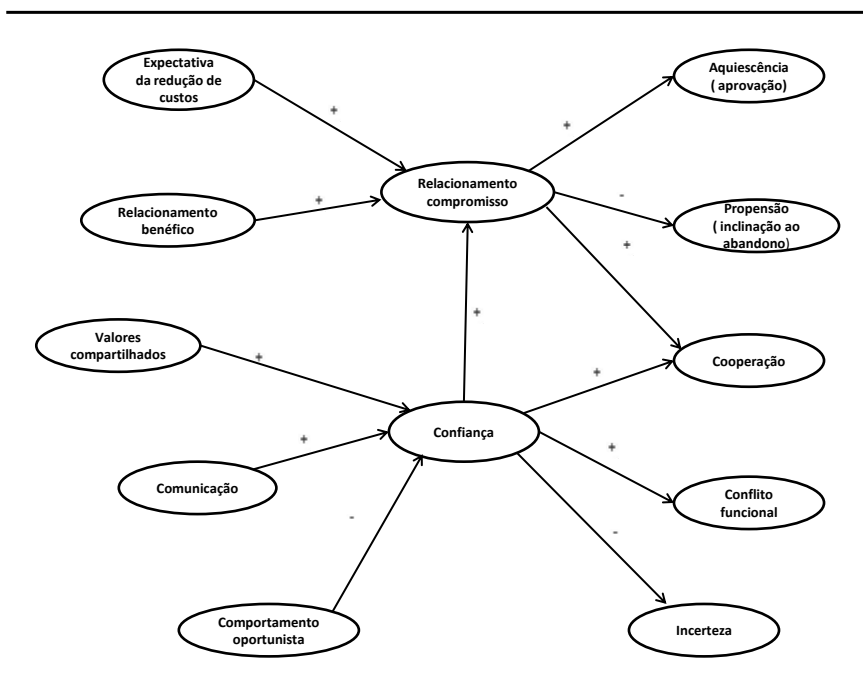
Fonte: Baseado em Morgan & Hunt (1994).

Um dos modelos mais referenciados na literatura de marketing de relacionamento designa-se por modelo *KMV* (*Key Mediating Variables*) tendo sido proposto por Morgan & Hunt (1994). Segundo estes autores, o marketing de relacionamento implica uma relação positiva entre Compromisso e Confiança.

Tendo como variáveis antecedentes a expectativa da redução de custos, o relacionamento benéfico, os valores partilhados, a comunicação, o comportamento oportunista.

Da relação entre Compromisso e Confiança resultam cinco variáveis: aquiescência (aprovação), propensão (inclinação ao abandono), cooperação, conflito funcional e incerteza (Figura 3).

**Figura 3 – Modelo KMV do marketing de relacionamento**



Fonte: Adaptado de Morgan, R., & Hunt, S. (1994).

O Compromisso numa relação é definido como um persistente desejo de manter um relacionamento valorizado” (Morgan & Hunt, 1994). Ou seja, o Compromisso só existe quando o relacionamento é considerado importante. A teoria da troca social explica esta relação causal através do princípio da reciprocidade, que sustenta que “desconfiança gera desconfiança” e, como tal, serve também para diminuir o Compromisso e a mudança na relação, leva à operação de mais uma troca directa de curto prazo (Morgan & Hunt, 1994).

A Confiança é a principal determinante da relação de Compromisso (Morgan & Hunt, 1994). De acordo com Morgan & Hunt (1994) é a expectativa da redução dos custos totais que produz uma relação de Compromisso, ou seja, tem um efeito na relação cliente–fornecedor.

Os parceiros por seu turno devem evitar, comportamentos oportunistas que possam prejudicar uma das partes.

Foram medidas e analisadas a validade e a Confiança das *guidelines* realizadas por Anderson & Gerbing (1988) e Morgan & Hunt (1994), referente às medições do *focal constructs* e dos antecedentes das relações de Compromisso e Confiança e as consequências das relações de Compromisso e Confiança. Foi possível concluir que as relações baseadas em Compromisso e Confiança levam a comportamentos cooperativos, o que por sua vez leva ao sucesso do marketing de relacionamento.

Assumindo que o Compromisso e a Confiança são a chave de uma relação, como é que estas características podem ser desenvolvidas? Estas desenvolvem-se quando as empresas incidem sobre as relações, providenciando recursos, oportunidades e lucros, que são superiores à oferta feita por outras partes; mantêm elevados padrões de valores e aliando-se a outros parceiros com valores idênticos; comunicam informações importantes incluindo expectativas, marketing *intelligence*, e avaliações da performance dos parceiros; evitam tirar vantagens dos seus parceiros de uma forma prejudicial para os mesmos. Estas acções permitem às empresas, e suas redes, ter uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e as suas redes no mercado global.

Morgan & Hunt (1994) testaram o modelo *KMV*, sob as relações de Compromisso e Confiança num contexto encorajado por um canal de distribuição. No entanto, os autores constaram que ainda há muito a fazer.

Conclui-se portanto que a teoria de Morgan & Hunt (1994) se assume como relevante na explicação da relação entre exportadores e intermediários locais tendo por base os conceitos de Confiança (*Trust*) e Compromisso (*Commitment*), conceitos fulcrais para o desenvolvimento das actividades de negócio baseadas no estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas.

Nesse sentido, pode-se concluir que se as trocas relacionais forem bem sucedidas contribuem para a Cooperação entre as partes envolvidas e, esta por sua vez, se repercute no Desempenho à Exportação das partes envolvidas.

## **2.3 Qualidade do relacionamento: Confiança e Compromisso**

### **2.3. 1. O conceito da Confiança**

Há várias definições de Confiança. Para Morgan & Hunt (1994) Confiança é sinónimo de integridade e de que é confiável. Estes autores chegam a conceptualizar a Confiança como existente, quando uma das partes tem Confiança na fiabilidade e na integridade, do outro parceiro de troca (Morgan & Hunt, 1994).

Segundo Abosag, Tynan & Lewis (2006) a Confiança tem na sua base a emoção. Considera que a Confiança que uma parte coloca em outra parte, é baseada nos sentimentos e emoções gerados pelo carinho, empatia, polidez, similaridade e preocupação com a outra parte a qual é demonstrada na sua interacção (Abosag et al., 2006).

De acordo com Morgan & Hunt (1994) a Confiança pertence ao indivíduo. Para Hakansson (1982) aumentar a Confiança é um processo social, que leva tempo e deve ser baseado numa experiência pessoal. Assim sendo, a interacção interpessoal é importante para a criação de confiança (Zaheer et al., 1998; Nicholson et al., 2001).

Para Rotter's (1967 p. 651) a Confiança é a expectativa generalizada realizada por um indivíduo em que a palavra de outro pode ser invocada. Já para Abosag et al. (2006) um indivíduo pode ter traços de personalidade confiantes ou não.

Outros autores sugerem que a Confiança por parte de um grupo resulta na convicção que o grupo é confiável e tem uma alta integridade, que estão associados com tais qualidades como competente, coerente, justo, honesto, responsável, útil e benevolente (Morgan & Hunt, 1994).

Consoante é referido por Abosag et al., (2006) a confiança emerge da presciência de uma parte sobre o seu parceiro relativo a cumprir futuras acções/comportamentos para cumprir as promessas (Zaheer et al., 1998), em que as previsões são baseadas em um conhecimento acumulado adquirido através da interacção das partes (Harris & Dibben, 1999) ou como base na reputação do partido ou em outros relacionamentos (Johnson & Grayson, 2005).

As expectativas das partes podem ser um bom indicador do nível de Confiança.

Nesse sentido poder-se-á dizer que quando o nível de Confiança é alto, as expectativas podem ser previstas com Confiança visto que, todas as partes se sentem seguras na sua interacção. Porém, quando a Confiança é baixa, as expectativas vão ser ensombradas por incertezas.

Do ponto de vista de Morgan & Hunt (1994) a “vontade de confiar” deve ser encarada como um resultado (ou alternativamente, um potencial indicador) de Confiança e não como uma parte da definição.

Seguidamente são apresentados testemunhos de alguns autores que corroboram que a Confiança é fulcral nas relações comerciais:

Berry & Parasuraman (1991 p. 144) consideram que o relacionamento cliente-empresa exige Confiança nos serviços de marketing. Uma vez que o cliente geralmente tem primeiramente de comprar para posteriormente o vivenciar.



Segundo Berry (1993 p. 1) no comércio a retalho a Confiança é a base para a lealdade. Neste sentido conclui que o maior obstáculo para o sucesso das alianças é a falta de Confiança.

É também pertinente analisar este conceito sob uma perspectiva de um país individualista (Hofstede, 1980); isto é, cada membro da sociedade preocupa-se basicamente com os seus interesses e os de sua família directa; ou colectivista; ou seja, todos os membros da sociedade são integrados em grupos coesos. De acordo com Abosag et al., (2006) esta perspectiva é fulcral porque uma pessoa de uma cultura individualista dá mais espaço à interacção profissional e dará pouco espaço à interacção pessoal (Abosag et al., 2006).

A Confiança é um conceito complexo com múltiplos significados e dimensões (Abosag et al., 2006). Delimitar o âmbito de Confiança é difícil e até pode ser frustrante. Um aspecto comum nas várias definições é que a Confiança envolve uma parte que depende da outra parte para cumprir as suas obrigações.

A Confiança foi conceptualizada de diversas maneiras. Vários estudos têm-na conceptualizado sob a forma de conceito unidimensional (Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994; Jap 1999; Gabarino & Johnson, 1999).

Outros estudos começam por propor a Confiança como bidimensional (Geyskens et al., 1996; Doney & Cannon, 1997; Joshi & Stump, 1999; Nicholson et al., 2001).

Outros estudos, ainda assumem uma abordagem multidimensional para o estudo de Confiança (Rodriguez & Wilson, 1995; Brashear et al, 2003; Miyamoto & Rexha, 2004; Johnson & Grayson, 2005).

Todos estes estudos demonstram falta de consenso quanto à conceptualização e operacionalização da Confiança. Uma vez que a Confiança é conhecimento impulsionado, a falta ou o conhecimento incompleto cria a necessidade de Confiança.

Abosag et al. (2006) salienta que a existência de Confiança é o factor crítico, indicando que uma relação inter-organizacional adoptou uma orientação social.

Segundo Obadia (2008) numa organização internacional, em que as diferenças legais entre os países dificultam a execução de contratos (Zhang et al., 2003), a existência de Confiança é ainda mais importante, porque os parceiros precisam confiar nas outras promessas proferidas pelo outro parceiro (MacNeil, 1980).

Neste sentido, sintetizando, a Confiança é fundamental para todas as trocas relacionais internacionais.

Em suma, podemos assim sintetizar que existe Confiança quando um parceiro tem fé, tem esperança; acredita que se pode entregar (alguma coisa) a alguém sem receio de a perder ou de sofrer dano, isto é entregar-se cheio de segurança.

### **2.3.2 O conceito de Compromisso organizacional**

Vários são os autores que exploram a importância do Compromisso organizacional. De acordo com Morgan & Hunt (1994) a relação de Compromisso só existe quando há um desejo perseverante em manter um relacionamento considerado importante.

Na perspectiva de Abosag et al., (2006) o Compromisso é como um activo, bem e/ou uma intenção de continuar a manter um relacionamento no futuro. A relação de Compromisso é conhecida como o desejo duradouro de manter uma relação (Dwyer et. al., 1987; Geyskens et al., 1996; Moorman et al, 1992; Morgan, & Hunt, 1994).

Segundo Abosag et al. (2006) a relação de Compromisso é cada vez mais importante, sendo um ponto fulcral em marketing como sugerido por Gundlach et al., (1995, p. 78), o Compromisso "pode muito bem tornar-se um ponto fulcral de explicação em marketing".

Morgan & Hunt (1994) caracterizam o Compromisso como uma variável que acreditam ser central na distinção social de troca económica.

Berry e Parasuraman (1991 p. 139), por seu lado, sustentam que os relacionamentos são construídos com base num Compromisso mútuo. Para Assael (1987 p.665) a fidelidade à marca é definida como um Compromisso à marca, a qual é decorrente de determinadas atitudes positivas.

Deste modo, os consumidores que se tornam fiéis a determinadas marcas, esperam obter em troca determinada qualidade na aquisição desses mesmos produtos.

Refira-se, contudo, que há autores que alertam para o facto de que a relação de Compromisso é um fenómeno complexo e difícil, sendo o entendimento mais profundo deste conceito impedido pela falta de uma definição clara e completa do Compromisso como é mencionado por Abosag et al. (2006).

A definição de Compromisso realizada em psicologia assim como noutras disciplinas relacionadas tem sido marcada com o conflito, confusão e discordância (Abosag et al., 2006). No Compromisso há a dimensão instrumental também conhecida como Compromisso económico (Young & Denize, 1995). Geyskens et al. (1996, p. 304) define o Compromisso económico como a necessidade de manter uma relação significativa, dada a rescisão antecipada associados com a saída. Já para Abosag et al., (2006) este tipo de Compromisso refere-se ao investimento de activos específicos de uma relação entre as organizações parceiras.

Os *Inputs* ou investimentos numa relação são a prova e a manifestação de execução de promessas iniciais, que realçam credibilidade do início da relação com os actores e reduz a incerteza e o risco de oportunismo (Morgan & Hunt 1994; Achrol & Gundlach, 1999; Wuyts & Geyskens, 2005).

Porém há que ter em atenção que os investimentos específicos de uma relação não podem ser facilmente transferidos para actores alternativos (novo actor) (Abosag et al., 2006).

Conforme é referido por Abosag et al. (2006), que examinaram o papel do investimento específico no desenvolvimento de compromisso durante um ciclo de vida da relação, a transacção de investimentos específicos (ETI) realçou compromisso na fase de exploração e tem um efeito positivo durante a fase de declínio.

Segundo Abosag et al. (2006), as partes reconheceram a necessidade de manter as suas relações, considerando os elevados custos associados com o fim da relação ou acesso contínuo seguro a importantes benefícios.

Em síntese, a partir do momento em que há investimentos numa relação as partes reconhecem a necessidade de manter as suas relações uma vez que os custos associados ao término desta relação e a procura de um novo parceiro são extremamente elevados.

De acordo com Abosag et al. (2006) na literatura no marketing de relacionamento, admite-se que a capacidade das partes em exercer uma maior interacção social, reduz a incerteza (Achrol & Stern, 1988) sendo uma barreira contra o oportunismo do parceiro melhora a qualidade da relação, ajuda a satisfação da relação (Selnes, 1998), aumenta a atractividade da relação (Harris et al., 2003), e conduz a uma melhor relação de cooperação.

Além da análise da dimensão instrumental (Compromisso económico) é também pertinente estudar o Compromisso afectivo. Este é mais pessoal, envolvendo interacções sociais entre os indivíduos com as organizações parceiras.

Porém conforme é referido por Gundlach et al. (1995) o aspecto comportamental do Compromisso afectivo é criticada em termos de desenvolvimento da Confiança, reciprocidade, integridade e solidariedade, que são necessários para manter relações de longo prazo. Meyer & Allen (1991) argumentam que o nível de Compromisso afectivo em uma relação não afecta o grau do compromisso calculista e vice-versa. Abosag et al. (2006) contradizem esse argumento e em vez disso, argumentam que as partes podem aumentar o Compromisso de um curso de acção, devido a motivos de auto-justificação (Bobocel & Meyer, 1994).

O factor chave no início do Compromisso afectivo segundo Abosag et al. (2006) é o laço social/emoção. Abosag et al. (2006) define laço social como o grau de mútua amizade pessoal e interesses em comum pelos compradores e vendedores. Um laço social conduz à criação da dimensão de emoções e à dimensão cognitiva (significa percepção, conhecimento, crenças compartilhadas pelos pares), que são importantes antecedentes do Compromisso afectivo (Sanchez & Iniesta, 2004).

Não obstante, seja compreensível que uma estreita relação pessoal ajuda a duração da relações de troca, uma relação pessoal pode ter um impacto negativo sobre as relações comerciais em algumas situações.

A este respeito, Alajoutsijarvi et al. (2000) relatam os impactos prejudiciais de conflitos pessoais nas relações comerciais. Apontaram que o custo das emoções no final das relações pode ser elevado quando o nível de Compromisso afectivo é alto (Meyer & Allen, 1991). A respeito da importância das relações pessoais no marketing de relacionamento, o Compromisso afectivo deve ser examinado enquanto papel de empenho pelas características pessoais dos gestores envolvidos na relação. Além disso, Tellefsen & Thomas (2005) argumentaram que a ligação entre a Confiança pessoal e Compromisso pessoal ainda não foi completamente examinada ou testada na literatura, facto que corrobora a pertinência deste estudo.

### **2.3.3 Relação entre Confiança e Compromisso organizacional**

Os autores, Morgan & Hunt (1994), teorizam que o êxito do marketing de relacionamento exige uma relação de Compromisso e Confiança. O intuito desta relação é ganhar a posição de fornecedor preferencial sendo desenvolvida a Confiança ao longo de um período de tempo. Do ponto de vista destes mesmos autores, o Compromisso reduz os custos totais.

A concorrência, especialmente no mercado global, exige que as empresas procurem continuamente produtos, processos e tecnologias que agreguem valor às suas próprias ofertas.

Nesse sentido as parcerias que ofereçam benefícios superiores são valorizadas, ou seja, as empresas comprometem-se a criar, a desenvolver e a manter relacionamentos com os parceiros que, ao operarem conjuntamente possam oferecer benefícios superiores comparativamente a outras opções. Em síntese, os relacionamentos benéficos são extremamente valorizados, visto que contribuem para uma maior rentabilidade e satisfação do cliente.

Há alguns motivos que provocam a diminuição da Confiança. O comportamento oportunista ocorre quando há um auto-interesse por parte de um dos parceiros envolvidos, facto que resulta na diminuição da Confiança (Morgan & Hunt 1994). Estes autores referem ainda que, o comportamento oportunista e a relação de Compromisso resultam na diminuição da relação de Compromisso, uma vez que os parceiros acreditam que já não podem confiar uns nos outros. Consideram também que a Confiança diminui com a decisão de incerteza de um parceiro. Ou seja, se um dos parceiros tem incerteza relativamente ao comportamento do outro parceiro, esse facto por si só conduz a uma diminuição da Confiança nesse mesmo parceiro.

É importante salientar os impactos positivos que a Confiança desencadeia nas relações. A Confiança leva um parceiro a perceber que futuros episódios controversos serão funcionais.

Entende-se por conflito funcional, as divergências que são resolvidas amigavelmente assim sendo, ajuda a prevenir a estagnação, estimular o interesse e a curiosidade e proporciona um meio pelo qual os problemas podem encontrar soluções, segundo a opinião de Morgan & Hunt (1994).

Os resultados obtidos por Morgan & Hunt (1994) no estudo que efectuaram revelam que a Confiança influencia a forma como que as divergências e os argumentos são percebidos pelos parceiros.

Isto é, quando a Confiança está presente, as partes percebem os conflitos como conflitos funcionais. Deste modo, podem discutir os problemas abertamente, porque não esperam acções maléficas por parte dos seus parceiros.

Outros autores fornecem evidências de uma relação causal entre o Compromisso e Confiança (Abosag et al., 2006).

O Compromisso é um processo contínuo durante o qual ambos os tipos de Compromisso continuamente ocorrem em diferentes graus de intensidade em momentos diferentes, os pesquisadores podem medir o Compromisso no ponto fraco ou no ponto forte do desenvolvimento da relação (Abosag et al., 2006). Uma pesquisa recente por Pressey & Tzokas (2004) sugere que a percepção do Compromisso afectivo pode enfraquecer ao longo do tempo (no contexto importador-exportador).

Dwyer Schurr E Oh (1987 p.21) teorizam que os valores partilhados contribuem para o desenvolvimento do Compromisso e da Confiança.

Anderson & Narus (1990 p. 44) refere que um dos grandes precursores da Confiança é a comunicação a qual pode ser definida de uma forma ampla, isto é, há um aspecto formal bem como um aspecto informal no qual há uma significativa e oportuna partilha de informação entre as empresas.

Alguns autores analisaram a Confiança e o Compromisso tendo em linha de conta diferentes países. Segundo Abosag et al., (2006) os *drivers* de Confiança e de Compromisso variam em diferentes países. Alguns estudos têm provado evidências empíricas sobre a natureza da Confiança e Compromisso em diferentes países (Abosag et al., 2006). Estes autores depararam que a percepção de Confiança e Compromisso na Sérvia é baseada no aspecto social e cooperativo da relação, porque a cultura da Sérvia (dimensão afectiva) é de natureza colectiva, enquanto na Croácia a Confiança e o Compromisso são baseados na relação económica e de auto-realização (dimensão instrumental).

Segundo Abosag et al. (2006) as pesquisas indicam que em algumas culturas, por exemplo, algum nível de Confiança baseado no empenho pode ser necessário para o desenvolvimento da Confiança, baseada na vertente afectiva. Enquanto em outras culturas o oposto pode ser verdade.

Este parece ser também o caso, do Compromisso, baseado na vertente afectiva (Compromisso afectivo). Confiança e Compromisso na maioria das relações, é composto por um *mix* de componentes. A Confiança é composta na base do empenho/afecto e o Compromisso é composto na base do económico/afecto. Contudo a ênfase nestes importantes componentes pode variar nos diferentes países.

A Confiança foi identificada como sendo o antecedente fulcral do compromisso afectivo que pode fazer com que os parceiros possam ter um menor foco na razão económica da relação (Abosag et al., 2006). As partes têm mais foco no aspecto do Compromisso económico quando a Confiança é baixa. Vários autores relataram uma relação negativa entre a Confiança e o Compromisso económico (Abosag et al., 2006).

Uma vez desenvolvido o Compromisso económico (parceiros realizam as necessidades de manutenção da relação) os parceiros investem mais em outros aspectos que melhoram a qualidade da relação.

A qualidade da relação é principalmente efectivada através da interacção pessoal e do desenvolvimento da Confiança. O que isso sugere é que, quanto mais os parceiros sentem a necessidade de manutenção da relação económica, é mais provável que eles invistam no desenvolvimento da Confiança.

Assim, a Confiança é o *drive* responsável pelo aumento do Compromisso. A Confiança pode levar ao Compromisso afectivo, que é o maior efectivo de desenvolvimento e manutenção mútua benéfica na relação entre as partes (Abosag et al., 2006). Ambos, Compromisso económico e Compromisso afectivo, levam ao Compromisso temporal.

Em síntese, quando a Confiança e Compromisso estão presentes, estes produzem resultados que promovem a eficiência, produtividade e a eficácia que resultam directamente em comportamentos cooperantes que favorecem o sucesso do marketing de relacionamento, que por sua vez, conduzem ao sucesso do negócio.

## 2.4. O conceito de Cooperação

Tendo por base Morgan & Hunt (1994) considera-se que no mundo empresarial existe Cooperação uma vez que este não é como uma selva em que cada um tem que se valer por si próprio. A Cooperação é considerada um conceito chave na literatura do marketing de relacionamento, porque mostra o desejo de ambos os parceiros em realizar um trabalho em conjunto (Morgan & Hunt, 1994). Muitos investigadores consideram a Cooperação como uma parte central nas trocas relacionais em que usam essa variável para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al. 2006, Palmatier et al., 2007).

No contexto das relações entre exportadores e importadores a Cooperação é essencial, porque ajuda as empresas a lidar com a complexidade e multiplicidade de tarefas envolvidas na distribuição *cross-border*.

Sendo a Cooperação um conceito essencial diversos autores propõem as seguintes definições:

Leonidou et al. (2002, p.106) definem a Cooperação como um processo. Definem a Cooperação como o “grau de esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho”.

Obadia (2008) opta pela mesma abordagem, isto é, define a Cooperação como uma norma bilateral. A norma cooperativa refere-se às expectativas das partes de que ambos os parceiros devem trabalhar juntos para alcançar o sucesso e resolver problemas.

Isto é, a Cooperação é vista como um conector relacional que descreve como as partes devem interagir, e reflecte a expectativa de comportamentos na gestão do relacionamento (Obadia, 2008).

Para Anderson Narus (1990) a Cooperação tem origem no latim e significa “ juntos”, *operari*, “para trabalhar”, isto é, diz respeito a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objectivos mútuos.

Consoante é referido por Obadia (2008) a Cooperação implica um esforço conjunto dos dois parceiros em resolver problemas e atingir objectivos comuns, o que sintetiza a dinâmica social de troca quando a interacção das empresas é estudada através da lente do paradigma relacional.

A maioria dos estudos foca a exportação sobre os resultados da Cooperação económica (Obadia, 2008). No entanto, na literatura *business-to-business* mostram que a Cooperação, como norma, tem um impacto directo sobre a coordenação dos comportamentos parceiros. No caso de uma relação fornecedor-distribuidor, sugere-se que o fornecedor melhore o desempenho do seu papel, proporcionando melhor qualidade, serviço e suporte aos seus revendedores (Cannon & Perreault, 1999).

Neste sentido, para Obadia (2008) a melhoria do desempenho de papéis de cada parceiro leva a uma melhor performance económica para os parceiros. Este mesmo autor salienta a importância da cooperação no contexto internacional, sugerindo que está no centro de qualquer aliança internacional.

A investigação empírica sobre Cooperação entre-empresas no contexto exportador é limitada. Apenas oito estudos empíricos recentes podem ser encontrados os quais investigam a Cooperação entre os exportadores e importadores. A escassez de investigação sobre a Cooperação é reflectida no número limitado de conclusões empíricas sobre os antecedentes e as consequências da Cooperação. Por exemplo, apenas dois dos referidos oito estudos analisam os antecedentes da Cooperação. Além disso, vários desses estudos focam sobre o desempenho exportador económico como o único resultado da Cooperação (Obadia, 2008). No contexto da exportação a gestão formal das relações de negócio é difícil e onerosa (Gilliland & Bello, 2002). No contexto internacional, a Cooperação pode ser vista como uma chave de “poder”, um mecanismo que ajuda o importador a desempenhar o seu papel distributivo (Obadia, 2008).

Gilliland & Bello (2002) afirmam que as empresas podem estar vinculadas a dois conjuntos de factores. Os factores económicos que prevalecem quando as empresas são orientadas para o Desempenho.

No entanto, quando entre duas empresas a prioridade é dada à aliança de longo prazo, um segundo tipo de relação surge com o desenvolvimento e a manutenção de laços sociais, isto é, factores sociais. Assim sendo, neste tipo de relacionamento, Confiança e Compromisso são factores essenciais.

Ainda seguindo Obadia (2008) uma nova concepção de Cooperação é introduzida como uma norma relacional. Assim sendo, como a Cooperação é conceptualizado como uma norma relacional, é possível estudar o impacto positivo da Cooperação em matéria de coordenação de comportamentos do exportador e do importador.

O estudo de Obadia (2008) contribui para a compreensão dos fenómenos que facilitam o desenvolvimento de relações de exportação e quais os factores que impedem uma dissolução prematura da relação reduzindo assim os custos e as dificuldades enfrentadas pelos exportadores.



Assim sendo, os exportadores e os importadores podem formar duplas para superar a adversidade, porque os laços sociais melhoraram a resiliência dos negócios internacionais. As recomendações para os exportadores podem ser estruturadas em termos de benefícios económicos que podem ser extraídas de propiciar uma orientação de Cooperação nas relações com agentes no exterior (Obadia, 2008).

Os exportadores podem melhorar o seu Desempenho desenvolvendo graus de Cooperação com os seus importadores. Uma orientação cooperativa compartilhada por ambas as partes pode substituir os mecanismos de controlo e portanto, reduzir o custo de gestão de relacionamentos com a exportação (Obadia, 2008).

A Cooperação pode ser usada para melhorar as relações de baixo Desempenho. No entanto, uma ressalva deve ser mencionada sobre o uso de Cooperação para melhorar as relações de baixo Desempenho, pois esta ferramenta pode não estar disponível para todos os exportadores quando eles precisam. As normas relacionais não surgem de um dia para o outro. Macneil (1980) mostra que os laços sociais se desenvolvem ao longo do tempo (Obadia, 2008). Assim, em caso de adversidade, Cooperação é uma opção apenas para as empresas que já estão empenhados em relacionamentos sociais elevados.

Em outras palavras, os relacionamentos são como o seguro, quando ocorrem problemas, eles ajudam somente se todos os prémios foram pagos. Sempre que possível as empresas, exportadoras, especialmente aquelas que se esforçam para um maior desempenho e menores custos, devem seleccionar parceiros estrangeiros com os quais possam desenvolver relacionamentos íntimos. No entanto, devem ter cuidado para não deixar que essas relações se tornem muito amigáveis e devendo manter a pressão para alcançar e melhorar os resultados económicos.

De acordo com Morgan & Hunt (1994) a Cooperação é o único resultado confirmado a ser influenciado directamente pela relação Compromisso e Confiança.

Neste sentido, pode-se dizer que um parceiro empenhado irá cooperar com a relação do outro membro, devido a um desejo de fazer a relação de trabalho reverter proveitosa para ambos.

#### **2.4.1 A relação entre Cooperação e Confiança**

Os argumentos teóricos desta relação são clarificados por Abosag et al. (2006), a Confiança é sentida internamente, porém, é manifestada em acções externas (comportamentos) na forma de Cooperação.

Para Abosag et al. (2006) a teoria da Confiança e Compromisso de Morgan & Hunt (1994) introduziu aspectos muito citados no marketing de relacionamento.

Estes autores argumentam que a Confiança e o Compromisso são as principais variáveis que conduzem à construção de um relacionamento de “Cooperação”. Ainda na linha destes autores o crescimento de diversas formas de relacionamento deve-se à Confiança, sendo esta essencial para estabelecer relações de Cooperação.

Quando a Confiança é estabelecida as empresas aprendem que, a coordenação de esforços conjuntos levarão a resultados que a empresa não conseguiria alcançar se agissem apenas com base no seu próprio interesse individual (Anderson & Narus, 1990 p. 45).

O conflito funcional, isto é, quando as divergências são resolvidas amigavelmente, pode aumentar a produtividade em marketing de relacionamento e deve ser visto como “ apenas uma parte de fazer negócios ” (Anderson & Narus, 1990 p. 45). Nesse sentido, pode-se deduzir que o conflito funcional é benéfico num relacionamento; estando assim a Confiança assegurada; o conflito em si é percebido como parte integrante do relacionamento e, nesse sentido, conduzirá à Cooperação das partes envolvidas.

Aulakh et al. (1996) indicam uma ordem de causalidade entre a Confiança e uma orientação cooperativa na medida em que a Confiança permite o domínio bilateral que cumpre metas individuais para organizações independentes por meio de realizações conjuntas, crenças compartilhadas e de interesse mútuo e benefícios a longo prazo.

Usando o jogo do dilema do prisioneiro, Rokkan et al. (2003) mostram que a expectativa de múltiplas interações futuras tornam a Cooperação a escolha mais atraente. Além disso, Heide & Wathne (2006) argumentam que, em relacionamentos de longo prazo com alto teor social, as partes adoptam a Cooperação sistemática. Obadia (2008) define expectativas de Compromisso como a crença das partes de que a relação é estável e segura (Johnson et al., 2004). Como é mencionado por Obadia (2008), a Confiança permite que as empresas tenham acesso às informações cruciais necessárias para cooperar. Além disso, a Confiança e o Compromisso incentivam as empresas a participarem nos investimentos idiossincráticos que a Cooperação requer.

Finalmente, as empresas ligadas em um relacionamento de longo prazo tendem a buscar objectivos mútuos (Heide, 1994), que sintetiza numa norma cooperativa.

#### **2.4.2 A relação entre Compromisso e Cooperação**

Segundo Obadia (2008) o impacto da Cooperação no Desempenho organizacional tem por base as relações sociais, estas baseiam-se no entendimento de que os parceiros se envolvam num Compromisso de longo prazo. Gilliland & Bello (2002) afirmam que neste tipo de relacionamento, as metas sociais são mais importantes que os objectivos económicos.

Assim sendo, Heide (1994, p. 77) acrescenta que as partes “renunciam recompensas presentes na base de uma expectativa de capital a longo prazo.” Em caso de baixo Desempenho económico, tais parceiros reagem reforçando os seus laços e lutando pela sobrevivência a longo prazo do relacionamento.

No caso dos exportadores e importadores, há um incentivo especial para cooperar no sentido de revitalizar um relacionamento de falha: ambas as empresas estão conscientes de que elas terão de enfrentar os elevados custos de transacção ex ante, e começar a procurar um novo parceiro. Na verdade, quando os custos de mudança são altos, os parceiros tendem a preocupar-se mais com as relações existentes (Dwyer et al., 1987).

Consoante é referido por Obadia (2008), apesar de não ser investigado anteriormente na literatura de exportação, as relações entre Confiança e Cooperação (Lancastre & Lages, 2006; Morgan & Hunt, 1994; Payan & Svennson, 2007), e o Compromisso e Cooperação (Mehta et al., 2006), têm sido verificadas empiricamente na investigação. O impacto das expectativas de Compromisso na Cooperação deve ser mais forte por causa do relacionamento de longo prazo, permitindo assim que as partes resolvam os complexos problemas envolvidos na Cooperação internacional ao longo do tempo (Obadia, 2008). Heide (1994) postula que o horizonte temporal é um discriminador chave entre os diferentes tipos de relacionamentos. Por um lado, há uma operação discreta, que não envolve qualquer troca entre as partes. Por outro lado, quando as expectativas de Compromisso são compartilhadas, as relações sociais são baseadas no entendimento de que os parceiros precisam de trabalhar juntos para alcançar o sucesso (Bello et al., 2003).

Para Ambler & Styles (2000) a Cooperação entre parceiros permite uma intensa troca de valiosas informações e, como tal, resolvem problemas em conjunto.

Ou seja, o importador sabe que pode contar com ajuda do exportador quando enfrenta uma dificuldade (Obadia, 2008) e vice-versa.

Por outro lado, a Cooperação implica que o exportador e importador têm um conjunto de objectivos comuns, e compreendem que só podem atingi-los trabalhando em conjunto (Bello et al., 2003). Assim, o importador aprecia todos os benefícios que pode tirar das sugestões do exportador, e tende a recebê-los e o vice-versa também acontece. Se os parceiros não levantam questões importantes, é provável que os problemas não sejam resolvidos. Pode-se ainda dizer que, um nível insuficiente de vigilância do distribuidor (importador) leva o fornecedor (exportador) a descurar potenciais problemas o que impede o fornecedor a propor soluções adequadas para estes mesmos problemas. Além disso, os benefícios da Cooperação baseiam-se na pro-actividade das duas partes. Cada uma das partes propõe as suas soluções para os múltiplos problemas que devem resolver juntos.

Se o processo de socialização resulta em uma "fusão" que faz com que ambos os parceiros pensem e ajam da mesma forma, a vantagem de serem duas entidades distintas, com experiências e ideias próprias desaparece. Isso diminui a qualidade do debate entre os parceiros de troca e, por sua vez, leva a uma menor qualidade da Cooperação.

Gilliland (2004) afirma que a pressão para obter um Desempenho económico elevado pode modificar as atitudes das empresas e comportamentos. Segundo Obadia (2008), a ameaça que representa o baixo Desempenho para a continuação da relação actua como um distúrbio que termina com a rotina excessiva de "velhos amigos".

De acordo com Obadia (2008), os parceiros podem falar abertamente sobre os problemas a serem resolvidos, porque cada um sabe que o relacionamento está a defrontar uma adversidade. Assim sendo, o fornecedor (exportador) vai insistir em ser informado sobre as acções do distribuidor (importador) e os seus resultados porque são essenciais para o Desempenho das duas empresas (Bello & Gilliland, 1997). No caso de baixo Desempenho económico, os parceiros cooperam melhor, visto que eles compartilham um objectivo comum - a sobrevivência da relação. Além disso, um contexto social difícil elimina várias vicissitudes potenciais, as quais podem prejudicar a sua eficácia.

Segundo Obadia (2008), a norma cooperativa desempenha um papel essencial quando há adversidade, porque as partes determinam como resolvem problemas em conjunto.

Os parceiros entendem que a Cooperação é crucial. Cada parceiro propõe as soluções mais eficazes para lidar com o problema.

Em síntese, de acordo com Obadia (2008) no caso de baixo Desempenho, uma Cooperação mais eficaz emerge. Palmatier et al. (2007) refere que a literatura tem mostrado que diversas formas de adversidade podem reforçar o efeito das normas relacionais.

Em suma, podemos assim concluir que existe uma relação positiva entre a Confiança e Compromisso, assim como há uma relação positiva entre Confiança e Cooperação. Existe também uma relação positiva entre Compromisso e Cooperação tendo por base Morgan & Hunt (1994).

## **2.5 O conceito de Desempenho à Exportação**

Na literatura há falta de uma definição conceptual do Desempenho à Exportação. Além disso o facto de não haver um acordo na mensuração deste conceito foi também citado como uma complicação adicional para a comparação de diferentes estudos.

Como resultado, os futuros pesquisadores foram fortemente encorajados a desenvolver uma medida consistente e aplicá-la em futuros estudos empíricos (Zou & Stan, 1998).

A percepção geral do Desempenho à Exportação, provavelmente é a que melhor capta a essência do conceito, na medida em que não só traduz o grau percebido do sucesso económico, mas também inclui a opinião dos gestores, de elementos estratégicos de sucesso, como a expansão do mercado, a resposta do concorrente, a penetração no mercado, e assim por diante (Solberg, 2002).

O Desempenho à Exportação é considerado como uma ferramenta para impulsionar o crescimento empresarial, reforçar a vantagem competitiva, e garantir a sobrevivência da empresa num mercado altamente competitivo, como tal a pesquisa sob o Desempenho à Exportação é de todo o interesse para os gestores (Sousa & Martínez-López & Coelho, 2008)

A revisão da literatura descobriu 40 diferentes determinantes do Desempenho à Exportação. Dos quarenta, trinta e um representam factores internos e nove factores externos.

Relativamente aos factores internos, os mais frequentemente citados são as variáveis do *marketing mix*, onde o produto é o elemento que tem atraído a atenção da maioria das pesquisas, seguido pelo preço, promoção e distribuição (Sousa et. al., 2008).

As variáveis específicas da empresa foram também amplamente utilizadas como determinantes do Desempenho à Exportação, tais como: o tamanho, a experiência internacional, e capacidades da empresa e competências (por exemplo, compromisso de recursos, relação com clientes, singularidade e qualidade dos produtos, rapidez e flexibilidade para responder às mudanças do mercado) são também os factores determinantes que foram mais citados nesta categoria. Em geral, estes resultados são consistentes com os de revisões anteriores (Aaby Slater & 1989; Zou & Stan, 1998).

Por exemplo, a emergência da dimensão da empresa como um factor determinante não é uma surpresa, a sua relação com o Desempenho à Exportação tem sido um dos mais estudados na literatura de marketing internacional (Moen, 1999).

A crescente importância deste determinante de exportação é explicada pelo facto de que orientação para o mercado prevê uma perspectiva integrada para determinar o Desempenho à Exportação pela avaliação de capacidade de uma organização de prever, reagir e capitalizar as mudanças no seu ambiente (Rose & Shoham, 2002).

Quanto aos factores externos remetem para as características do mercado externo entre os quais se destacam: a similaridade cultural, as regulamentações governamentais, a competitividade do mercado, convenções locais empresariais, etc. Também estes influenciam o Desempenho à Exportação.

Portanto, o Desempenho à Exportação tende a ser condicionado por características ambientais internacionais, factores jurídicos e políticos e similaridade cultural, os quais foram os determinantes mais citados nesta categoria (Sousa et. al., 2008).

Estes resultados são consistentes com o argumento de que os factores socioculturais e políticos incluem as dimensões principais do ambiente externo (Cateora, 1996)

Factores relacionados com a estratégia do marketing internacional da empresa têm sido amplamente utilizados como um determinante de Desempenho à Exportação. A crescente liberalização da concorrência na economia mundial (Douglas & Craig, 1995) e posteriores dificuldades de Desempenho encontradas pelos exportadores pode explicar o interesse académico na estratégia de marketing na relação de Desempenho.

A premissa fundamental é que o Desempenho da empresa é determinado principalmente por dois conjuntos fundamentais de antecedentes (Morgan & Hunt, 1994). Primeiro, são as características estruturais dos mercados da empresa que determinam a intensidade competitiva face a empresa.

Segundo é a capacidade da empresa para atingir e manter vantagens posicionais através da eficiente execução planeada da estratégia competitiva.

Assim, um grande número de estudos tem explorado a importância da estratégia de marketing internacional sobre o Desempenho à Exportação, especialmente em que a medida os elementos de marketing do *marketing-mix* (produto, preço, promoção e distribuição) devem ser standards ou adaptados em todos os mercados (Sousa et al., 2008).

Como a maioria dos determinantes do Desempenho à Exportação, os resultados têm sido inconsistentes e muitas vezes contraditórios. Uma explicação poderia ser que o leva a um Desempenho superior não é a adopção de uma estratégia de marketing estandardizado ou adaptado, mas a realização de um “ajuste adequado” entre a estratégia e o seu contexto. (Cavusgil Zou, 1994)

Esta posição parece ser consistente com as conclusões do O’Cass & Julian (2003), onde os graus de adaptação das variáveis do *marketing mix* (produto, preço, promoção e distribuição) não foram significativamente associados positivamente com o Desempenho à Exportação.

Estes autores argumentam que, dependendo da indústria, algumas empresas (por exemplo, indústrias químicas) poderiam conseguir um melhor desempenho através de uma estratégia standard, ao passo que outras indústrias químicas poderiam conseguir um melhor Desempenho através de uma estratégia de marketing estandardizada, ao passo que outras poderiam alcançar melhores resultados adoptando uma estratégia de marketing adaptado a cada mercado. (Sousa et al., 2008)

A perspectiva que nenhuma estratégia pode ser eficaz em todos os contextos também é uma premissa fundamental da teoria contingência. Esta teoria sustenta que o sucesso das exportações depende do contexto em que uma empresa funciona e a sua eficácia depende da devida correspondência da organização de factores de contingência ajustando-os ao contexto da empresa (Zeithaml et al., 1988).

A orientação estratégica da empresa também foi identificada como influenciador do Desempenho da empresa. Na literatura, vários autores (Sousa et al., 2008) utilizam a classificação pró-activa/reactiva para discernir a orientação da estratégia na empresa. Pro-actividade depende da empresa, tendo a iniciativa de se aventurar a procurar oportunidades e, na investigação, de respostas alternativas a um ambiente em mudança.

Parece, portanto, lógico que, num contexto de exportação, uma orientação dinâmica esteja positivamente associada com o Desempenho à Exportação da empresa (Sousa et al., 2008).

Contrário aos motivos da reactividade das empresas, a pro-actividade das empresas é, mais consciente das condições internas e externas, expondo assim as vantagens da informação que podem levar a níveis mais elevados de Desempenho (Lee & Yang, 1990).

Outro factor determinante nesta subcategoria que não deve ser esquecido é a pesquisa de marketing. Vários estudos empíricos têm mencionado que a pesquisa de marketing é um importante elemento para o sucesso da empresa internacional. O conhecimento e a sua aquisição e exploração foram declarados como a chave dos recursos para criar vantagens competitivas sustentáveis (Sousa et al., 2008).

Dada a complexidade e incerteza envolvendo decisões de exportação, a aquisição de informações é vista, como o principal meio de minimizar o risco de consequências negativas no mercado internacional (Sousa et al., 2008).

### **2.5.1 A Cooperação e Desempenho à Exportação**

Diversos são os autores que exploram a importância da Cooperação no âmbito do Desempenho à Exportação. Para Obadia, (2008) a relação entre Cooperação e Desempenho é importante, independentemente do contexto de Desempenho. Os exportadores podem melhorar o Desempenho da sua actividade internacional, promovendo o desenvolvimento de normas de comportamento.

Isto é, uma norma de Cooperação ajuda a coordenar os comportamentos dos parceiros no contexto internacional.

A eficácia de tal norma aumenta em tempos difíceis, os quais apoiam a ideia de que a Cooperação pode ser vista como uma ferramenta (Obadia, 2008).

Ao contrário de estudos anteriores sobre as relações entre exportadores e importadores o estudo de Obadia (2008) conceptualiza e operacionaliza a Cooperação como norma de comportamento.

Esta nova concepção de Cooperação torna possível avaliar a influência sobre o Desempenho da distribuição do importador, e quais as condições de sucesso da empresa de exportação. É revelado que a Cooperação pode ser usada para melhorar as relações não comerciais.

Assim, a Cooperação pode ser uma alternativa aos onerosos mecanismos formais de gestão e procuras demoradas para novos representantes estrangeiros.

Para as empresas com baixos recursos (por exemplo, uma *start-up*), o uso de uma Cooperação entre empresas pode ser muito lucrativo, visto que vence limitações de recursos (Combs & Ketchen, 1999)

De seguida é analisada a relação entre a Cooperação e Desempenho tendo por base dois métodos teóricos das organizações. Um em que a visão é baseada em recursos (*RBV*), enquanto a da economia organizacional (*OE*) é baseado na minimização dos custos organizacionais.

De acordo com Combs & Ketchen (1999) uma solução comum é comprometerem-se na Cooperação entre empresas (redes) acedendo a recursos de outros parceiros (Combs & Ketchen, 1999). De facto, as empresas podem frequentemente realizar actividades conjuntas que nenhuma pode realizar sozinha. Compartilhar recursos reflecte o grau de Cooperação entre empresas (Borys & Jemison, 1989; Hamel, 1991).

Porque os compradores frequentemente favorecem os resultados de algumas configurações de recursos em detrimento de outros emergem diferentes graus de Desempenhos (Combs & Ketchen, 1999). A sustentabilidade destas diferenças depende da dificuldade que o concorrente tem em aceder a recursos similares. (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989).

Para serem a fonte que sustenta o Desempenho acima da média, os recursos devem atender a três critérios. Devem ser: (1) valiosos, os compradores estão dispostos a comprar os *outputs* de recursos, a preços significativamente superiores aos seus custos; (2) raros, de modo que os compradores não possam voltar para os concorrentes com os mesmos recursos ou substitutos; (3) inimitáveis, o que significa que é difícil para os concorrentes, quer imitar ou a adquirir os recursos (Combs & Ketchen, 1999).



Além disso, a capacidade de um recurso para atender a esses critérios depende sobretudo das características da indústria que afetam o valor de um recurso (Amit & Schoemaker, 1993).

A reputação da marca, por exemplo, pode ser mais valiosa nas indústrias de serviços experiencial do que em indústrias onde a qualidade pode ser determinada antes de comprar (Nayyar, 1990). Recursos que são raros, inimitáveis e criam valor intitulam-se de “recursos estratégicos” (Chi, 1994).

Tendo por base Combs & Ketchen (1999) a Cooperação entre empresas oferece este tipo de incentivo porque as recompensas dos parceiros da Cooperação são largamente dependentes de seus próprios resultados de Desempenho.

Segundo Obadia (2008) no contexto de exportação casual, vale a pena investigar se a Cooperação só funciona quando o Desempenho é bom ou se pode ser eficaz mesmo quando o Desempenho passado económico é baixo.

Em suma, a Confiança e o Compromisso fomentam o desenvolvimento de uma norma cooperativa, que por sua vez melhora o Desempenho dos importadores de distribuição (Obadia, 2008).

Apresentada a revisão da literatura, o próximo capítulo vai incidir sobre a internacionalização das empresas portuguesas em especial as exportações.

## **CAPITULO III-A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

### **3.1 A relevância das exportações**

As exportações globais a preços correntes em milhões de euros tem vindo a aumentarem desde 2004 até 2008 evoluindo de 40 953 milhões de euros para 54 465 milhões de euros respectivamente. Assim aumentou em percentagem do produto interno bruto (PIB) de 28,4 para 32,8 entre o ano de 2004 e o ano de 2008 respectivamente.

A exportação global a preços correntes tendo como unidade de medida a taxa de variação homóloga para ano de 2004 é de 5,6% sofrendo uma diminuição no ano de 2005 apresentando um valor de 3,9%; já em 2006 ocorre um aumento exibindo o valor de 13,2%; em 2007 volta a ocorrer uma diminuição apresentando o valor de 10,5% e em 2008 verifica-se uma diminuição significativa uma vez que apresenta o valor de 2,3 %.

No que se refere às exportações de bens a preços correntes verifica-se um aumento de 31 343 milhões de euros em 2004 para 40 087 milhões de euros em 2008. Que em percentagem do PIB é de 21,7 em 2004. Já em 2008 é de 24,1.

Nas exportações de bens a preços correntes tendo como unidade a taxa de variação anual homóloga em 2004 é de 4,1%, em 2005 é de 3,8% em 2006 é de 12,3%, em 2007 é de 8,5 % e por último em 2008 é de 1,0%. Como se pode verificar existe uma oscilação significativa dos valores apresentados ao longo destes quatro anos.

Nas exportações dos serviços a preços correntes manifesta-se também um aumento significativo de 9 610 milhões de euros em 2004 para 14 378 milhões de euros em 2008. No que diz respeito à percentagem do PIB em 2004 é de 6,7 passando para 8, 7 no ano de 2008.

No que toca às exportações dos serviços a preços correntes tendo como unidade de medida a taxa de variação homóloga em 2004 é de 10,6% em 2005, é de 4,3% em 2006, é de 16,2 % em 2007, é de 16,6 % em 2008, é de 5,9 %. Como se pode observar ocorre uma variação bastante significativa no decorrer destes quatro anos.

Nas exportações globais a preços constantes em milhões de euros como em percentagem do produto interno bruto verifica-se também um aumento nas exportações globais a preços correntes de acordo com o que foi mencionado.

O mesmo sucede nas exportações de bens a preços constantes e nas exportações de serviços a preços constantes.

No que diz respeito as exportações globais a preços constantes tendo como unidade de medida a taxa de variação homóloga anual em 2004 é de 4,0% em 2005 é de 2,0% em 2006 é de 8,7% em 2007 é de 7,5 % em 2008 é -0,5 %.

De acordo com o que é apresentado anteriormente no período de 2004 a 2008 há uma variação muito importante chegando mesmo a atingir uma taxa com valor negativo no ano de 2008.

As exportações de serviços a preços constantes em milhões de euros no ano de 2004 é de 8 842 já em 2008 são de 11 802, verificou-se um aumento ao longo destes quatro anos.

Já tendo como unidade de medida a percentagem do PIB em 2004 é 7,0% e em 2008 8,9%; como se conclui anteriormente continua haver um crescimento no decorrer destes quatro anos.

Utilizando como unidade de medida a taxa de variação homóloga percentual em 2004 é de 7,7 em 2005 é de 2,0 em 2006 é de 12,7 % em 2007 é de 13,5 e em 2008 é de 2,3 %.

Como se pode verificar há uma flutuação tanto no sentido de crescimento como decrescimento no decorrer destes quatro anos quando a unidade de medida é a taxa de variação homóloga.

**Tabela 1- Portugal - Indicadores económicos (Evolução 2004-2009)**

<b>PORTUGAL - INDICADORES ECONÓMICOS</b>							
Evolução 2004-2009							
	Unid.	Fonte	2004	2005	2006	2007	2008
Exportações globais preços correntes	Milhões Eur	INE	40 953	42 597	48 204	53 255	54 465
Exportações globais pç. corr.	% PIB	INE	28.4	28.5	31.0	32.6	32.8
Exportações globais pç. corr.	tvh %	INE	5.6	3.9	13.2	10.5	2.3
Exportações bens pç. corr.	Milhões Eur	INE	31 343	32541	36 559	39 680	40 087
Exportações bens pç. corr.	% PIB	INE	21.7	21.8	23.5	24.3	24.1
Exportações bens pç. corr.	tvh %	INE	4.1	3.8	12.3	8.5	1.0
Exportações serviços pç. corr.	Milhões Eur	INE	9 610	10 026	11 645	13 575	14 378
Exportações serviços pç. corr.	% PIB	INE	6.7	6.7	7.5	8.3	8.7
Exportações serviços pç. corr.	tvh %	INE	10.6	4.3	16.2	16.6	5.9
Exportações globais preços constantes	Milhões Eur	INE	40 616	41 425	45 017	43 378	48 153
Exportações globais pç. const.	% PIB	INE	32.1	32.4	34.8	36.7	36.5
Exportações globais pç. const.	tvh %	INE	4.0	2.0	8.7	7.5	- 0.5
Exportações bens pç. const.	Milhões Eur	INE	31 775	32 403	34 851	36 842	36 351
Exportações bens pç. const.	% PIB	INE	25.1	25.4	26.9	27.9	27.5
Exportações bens pç. const.	tvh %	INE	3.0	2.0	7.6	5.7	-1.3
Exportações serviços pç. const.	Milhões Eur	INE	8 842	9 022	10 166	11 536	11 802
Exportações serviços pç. const.	% PIB	INE	7.0	7.1	7.9	8.7	8.9
Exportações serviços pç. const.	tvh %	INE	7.7	2.0	12.7	13.5	2.3

**Notas:**

Os valores relativos às Exportações e Importações têm como base as Contas Nacionais

**Siglas e abreviaturas:**

pç. const. - Preços constantes

pç. corr. - Preços correntes

INE - Instituto Nacional de Estatística

PIB - Produto Interno Bruto

tvh - Taxa de variação homóloga

Na tabela 2 são apresentadas diversas previsões para o período de 2009 a 2010 no qual se verifica uma previsão de crescimento por parte da Comissão europeia (CE), Banco de Portugal (BP), Ministério das Finanças e Administração Pública (MFAP) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) já por parte do Fundo Monetário Internacional (FMI) há uma previsão de decréscimo.

**Tabela 2- Portugal Indicadores económicos (previsões de 2009-2010)**

<b>PORTUGAL - INDICADORES ECONÓMICOS</b>													
Previsões 2009-2010													
Data de Actualização			FMI		CE		OCDE		B.P.		MF AP		
			Out.08		Jan.09		Nov.08		Abr. 09		Jan. 09		
Exportações Const.	pç.	Unid.	2008	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
		tvh %	-0,5	1,8		-3,8	0,8	-0,5	1,6	-14	1,8	-4,4	1,9

Síglas e Abreviaturas

BP - Banco de Portugal FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo

CE - Comissão Europeia IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

FMI - Fundo Monetário Internacional PIB - Produto Interno Bruto

MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública pç. const. - Preços constantes

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico tvh - Taxa de variação homóloga

### 3.2 Principais mercados de destino

De acordo com os dados fornecidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) como é apresentado na Tabela 3, podemos concluir que a Espanha foi considerado o primeiro país de destino das exportações portuguesas no ano de 2007 assim como no ano de 2008.

Seguido pela Alemanha que ocupa o segundo lugar quer em 2007 quer em 2008.

Na terceira posição encontra-se a França referente ao ano de 2007 e de 2008.

A quarta posição no ano de 2008 é ocupada pela Angola que sobe dois lugares comparativamente ao ano de 2007, no qual se encontrava na sexta posição.

Podemos ainda concluir que foi o único país que teve uma variação em valor positiva, 586 231 milhares de euros que se traduz numa variação em termos percentuais em 34,8 %.

Fica mais uma vez demonstrado a pertinência e importância de Angola nas exportações portuguesas.

O Reino Unido ocupa o quinto lugar no ano de 2008, desceu uma posição comparativamente a 2007, no qual detinha a quarta posição.

A sexta posição no ano de 2008 é detida pela Itália, já em 2007 ocupava a sétima posição.

**Tabela 3- Exportações Portuguesas**

Exportações Portuguesas										
Os maiores aumentos em valor (> = 10 milhões de euros), por Mercados Clientes/Produtos 4NC										
Rank 2007	Rank 2008	Clientes	Jan/Dez 2007	% Total 2007	Jan/Dez 2008	% Total 2008	Variação Valor	Variação (%)	Cont. (p.p.)	Cont. (% Tot.)
1	1	Espanha	10.645.775	28,3	10.327.942	27,2	<b>-317.832</b>	-3	-0,8	-85,3
2	2	Alemanha	4.894.519	13	4.882.196	12,9	<b>-12.323</b>	-0,3	0	-3,3
3	3	França	4.743.380	12,6	4.435.579	11,7	<b>-307.800</b>	-6,5	-0,8	-82,6
6	4	Angola	1.684.325	4,5	2.270.557	6	<b>586.231</b>	34,8	1,6	157,4
4	5	Reino Unido	2.253.239	6	2.080.367	5,5	<b>-172.872</b>	-7,7	-0,5	-46,4
7	6	Itália	1.551.289	4,1	1.432.532	3,8	<b>-118.757</b>	-7,7	-0,3	-31,9

Fonte: INE- Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de Euros

Cont. (p.p. / %) - Contribuição para o crescimento das exportações globais, em pontos percentuais e percentagem do crescimento global.

§ - Coeficiente de variação elevado

Como foi referido anteriormente Angola tem vindo a deter um papel fulcral nas exportações portuguesas, nesse sentido é pertinente analisar as variações positivas que ocorreram entre o ano de 2007 e 2008. Como é apresentado na tabela 4

A maior variação em valor ocorreu na construção e suas partes (etc.) de ferro fundido, ferro/ aço, exc prod pp 9406, tendo sido de 52.

Seguido de uma variação em valor de 20 pelos veículos automóveis para transporte de mercadorias. Que se segue por uma variação em valor de 19 por parte dos Bulldozers, angledozers, niveladoras, raspo-transportadoras, pás mecânicas etc. E outros móveis e suas partes detêm o mesmo valor de variação. Com uma variação em valor de 18 por parte das cervejas de malte.

Por último temos uma variação positiva de 16 ocupada pelos cimentos hidráulicos (incl. os “clinkers”) mesmo corados.

É importante referir que Angola consta da tabela 3, porém não tem variações negativas como se pode observar.

**Tabela 4- Exportações Portuguesas (Angola)**

<b>Exportações Portuguesas</b>					
<b>Maiores Aumentos e Quebras em Valor (&gt; = 15 milhões de euros), por Mercados Clientes/Prod. 4 NC</b>					
<b>Cliente</b>	<b>NC</b>	<b>Dsc Produto Nc</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Var. Valor</b>
<b>TOTAL GLOBAL (valores estimados)</b>			<b>37.589</b>	<b>37.961</b>	<b>373</b>
<b>TOTAL GLOBAL (valores declarados)</b>			<b>36.757</b>	<b>36.751</b>	<b>-6</b>
<b>Variações Positivas</b>					
Angola	7308	Construções e suas partes (etc.) de ferro fundido, ferro/aço, exc prod pp 9406	42	94	52
Angola	8704	Veículos automóveis para transporte de mercadorias	57	76	20
Angola	8429	Bulldozers, angledozers, niveladoras, raspo-transportadoras, pás mecânicas etc.	51	70	19
Angola	9403	Outros móveis e suas partes	54	73	19
Angola	2204	Cervejas de malte	72	90	18
Angola	2524	Cimentos hidráulicos (incl. os "clinkers"), mesmo corados	9	24	16

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

§ - Dado com coeficiente de variação elevado

### 3.3 Apoios a internacionalização empresarial

Existem uma diversidade de incentivos/apoios à internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas. Entre os quais se destacam os incentivos e instrumentos financeiros; informação sobre mercados externos em termos gerais, regulamentares, estatística e de negócios, sectorial; formação; informação sobre Portugal; promoção da oferta nos mercados externos e serviços personalizados nos mercados no que se refere a consultadoria e logística, sobre os mercados externos (ver anexo 6).

### 3.4 Internacionalização por área de negócio ou sector de actividade

Como se pode ver pela tabela 5 no que toca ao comércio internacional português de mercadorias referente às exportações no sector dos veículos, outro mat. transporte desde 2004 até 2009 tem se verificado uma diminuição ao longo destes cinco anos de 15,3 % para 11,9 % respectivamente.

O mesmo comportamento é verificado nas exportações do sector do vestuário as quais tem vindo a diminuir a partir do ano de 2004 até o ano de 2008 passando de 9,5 % para 6,4 % respectivamente apresentando um crescimento comparativamente com ano anterior obtendo assim em 2009 o valor de 8,6 %.

No sector agrícola entre 2004 e 2009 em termos gerais ocorreu sempre um crescimento de 3,6% para 4,8 % respectivamente, com excepção do ano de 2005 para o ano de 2006 que foi de 3,8 % para 3,7 % respectivamente, isto é, há uma diminuição de 1 ponto percentual.

O mesmo sucede no sector alimentar no qual se verifica crescimento em termos gerais desde o ano de 2004 até ao ano de 2009 sendo de 4,1 % e 5,5% respectivamente. Entre o ano de 2005 e o ano de 2006 verifica-se a mesma percentagem em Tot., ou seja, 4,2.

O sector das peles e couros desde o ano de 2004 até o ano de 2009 mantém sempre o mesmo valor 0,3 % Tot.



**Tabela 5- Comércio internacional Português de Mercadorias - Exportações por sector**

PORTUGAL - INDICADORES ECONÓMICOS									
Comércio Internacional Português de Mercadorias									
Actualizado em Março de 2009									
	Unid.	Fonte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Notas 2009
Exportações por sector									
Agrícolas	% Tot.	INE	3,6	3,8	3,7	3,9	4,7	4,8	Janeiro
Alimentares	% Tot.	INE	4,1	4,2	4,2	4,6	5	5,5	Janeiro
Calçado	% Tot.	INE	4,5	4,2	3,7	3,5	3,5	5,1	Janeiro
Combustíveis Minerais	% Tot.	INE	2,9	4,3	5,5	4,5	5,9	3,7	Janeiro
Madeira, cortiça	% Tot.	INE	4,7	4,5	4,2	4,3	4	4	Janeiro
Máquinas, Aparelhos	% Tot.	INE	19	18,7	19,8	19,8	19,1	17	Janeiro
Materiais Têxteis	% Tot.	INE	5,3	5,1	4,7	4,5	4,1	4,2	Janeiro
Metais Comuns	% Tot.	INE	6,9	7,4	8,4	8,8	8,8	8,4	Janeiro
Minerais, Minérios	% Tot.	INE	4,8	5	5,4	5,7	5,6	4,8	Janeiro
Óptica e Precisão	% Tot.	INE	1	0,9	0,9	0,9	0,9	1	Janeiro
Pastas Celulósicas, Papel	% Tot.	INE	4,5	4,6	4,5	4,4	4,4	4,9	Janeiro
Peles, Couros	% Tot.	INE	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	Janeiro
Plásticos, Borracha	% Tot.	INE	4,8	5,2	5,3	5,7	5,9	5,5	Janeiro
Químicos	% Tot.	INE	4,6	5,3	5	5	4,6	4	Janeiro
Veículos, Outro Mat. Transporte	% Tot.	INE	15,3	14	13,2	12,7	12,3	12	Janeiro
Vestuário	% Tot.	INE	9,5	8,3	7,2	6,9	6,4	8,6	Janeiro
Outros Produtos	% Tot.	INE	4,2	4,2	4,1	4,6	4,8	5,9	Janeiro
Total	% Tot.	INE	100	100	100	100	100	100	Janeiro

Sigla: INE - Instituto Nacional de Estatística

As exportações na União Europeia 27 entre o ano de 2004 e o ano de 2008 verificaram um decréscimo de 80,9% e 73,8 % respectivamente já no ano de 2009 verificou-se o valor de 75,8 %.

No que se refere aos países terceiros houve um aumento de 19,1 em 2004 para 26,2 % em 2008. No ano de 2009 constata-se um decréscimo comparativamente ao ano anterior, obtendo o valor de 24,2 %.

Em termos globais pode-se concluir que as exportações para os países terceiros aumentaram enquanto para os países da União Europeia 27 diminuíram.

**Tabela 6- Comércio Internacional Português de Mercadorias - Exportações por destino**

<b>Comércio Internacional Português de Mercadorias</b>									
Actualizado em Março de 2009									
	Unid.	Fonte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Notas 2009
Exportações por destino									
União Europeia 27	% Tot.	INE	80,9	80	77,4	76,7	73,8	75,8	Janeiro
Países Terceiros	% Tot.	INE	19,1	20	22,6	23,3	26,2	24,2	Janeiro

Sigla: INE - Instituto Nacional de Estatística

Tendo por base a tabela 7 no que se refere ao comércio internacional português de mercadorias relativo às exportações no sector outros serviços prestados as empresas tem se verificado um crescimento entre 2004 e 2009 de 15,5% Tot. para 24,5% respectivamente.

No sector dos transportes no período de 2004 e 2009 verifica-se um aumento de 19,6 %Tot. para 29,2 % respectivamente. Já no sector das viagens e Turismo ocorreu uma diminuição de 52,3 % Tot. para 31,9 % Tot ao longo de 2004 a 2009.

O sector da informação e informática entre o ano de 2004 e 2005 manteve o mesmo valor; 1,0 % Tot., porém a partir de 2006 até 2009 verifica-se um aumento de 1,2 % Tot para 1,8 % Tot respectivamente.

**Tabela 7- Comércio Internacional Português de Mercadorias - Exportações por sector**

Comércio Internacional Português de Mercadorias									
Actualizado em Março de 2009									
	Unid.	Fonte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Notas 2009
Exportações por sector									
Comunicação	% Tot	BP	3,3	3,8	3,4	3,4	3,5	3,6	Janeiro
Construção	% Tot	BP	2,9	2,4	2,9	3,6	3,6	3,5	Janeiro
Direitos de Utilização	% Tot	BP	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	Janeiro
Financeiros	% Tot	BP	1,6	1,4	1,3	1,4	1,3	1,6	Janeiro
Informação e Informática	% Tot	BP	1	1	1,2	1,4	1,5	1,8	Janeiro
Operações Governamentais	% Tot	BP	1,3	1,1	1,1	1	1	1,1	Janeiro
Outros Serviços Prestados as empresas	% Tot	BP	15,5	16,3	17,2	18,1	19	24,5	Janeiro
Seguros	% Tot	BP	0,9	0,7	0,6	0,6	0,6	0,9	Janeiro
Serviços Nat. Pessoal Cultural e Recreativa	% Tot	BP	1,3	1,4	1,4	1,1	1,1	1,6	Janeiro
Transportes	% Tot	BP	19,6	21,1	24,8	25,4	26,6	29,2	Janeiro
Viagens e Turismo	% Tot	BP	52,3	50,6	45,6	43,6	41,5	31,9	Janeiro
Total	% Tot	BP	100	100	100	100	100	100	Janeiro

Sigla: BP - Banco de Portugal

No que diz respeito ao destino das exportações na União Europeia 27 no período de 2005 a 2009; como se pode observar na tabela 8; verifica-se um decréscimo de 78,6% para 68,7 % respectivamente. Contudo entre 2004 e 2005 há um aumento passando de 78,3% Tot para 78,6 % Tot.

Relativamente aos países terceiros constata-se o oposto, assim sendo no período de 2004 a 2005 há decréscimo ocorrendo uma passagem de 21,7 % Tot. para 21,4 % Tot. respectivamente, porém no período de 2006 para 2009 observa-se um crescimento, tendo os seguintes valores 22,5 % Tot. em 2006 e 31,3 % Tot em 2009.

Em suma, há um comportamento oposto entre as exportações da União Europeia 27 e os países terceiros.

**Tabela 8- Comércio Internacional Português de Mercadorias - Exportações por destino**

<b>Comércio Internacional Português de Mercadorias</b>									
Actualizado em Março de 2009									
	Unid.	Fonte	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Notas 2009
Exportações por destino									
União Europeia 27	% Tot.	BP	78,3	78,6	77,5	76,4	74,5	68,7	Janeiro
Países Terceiros	% Tot.	BP	21,7	21,4	22,5	23,6	25,5	31,3	Janeiro

Sigla: BP - Banco de Portugal

Apresentado a análise da internacionalização das empresas portuguesas seguidamente procede-se à metodologia e design da pesquisa.

## CAPÍTULO IV- METODOLOGIA E DESIGN DA PESQUISA

### 4.1 Introdução

A revisão da literatura serve de suporte à vertente empírica do presente estudo, e respectiva elaboração do quadro conceptual presente neste estudo. Apresenta-se, de seguida, o modelo conceptual proposto que servirá de apoio à formalização das diferentes hipóteses de trabalho. De seguida apresenta-se o tipo de amostra e processo de recolha de dados.

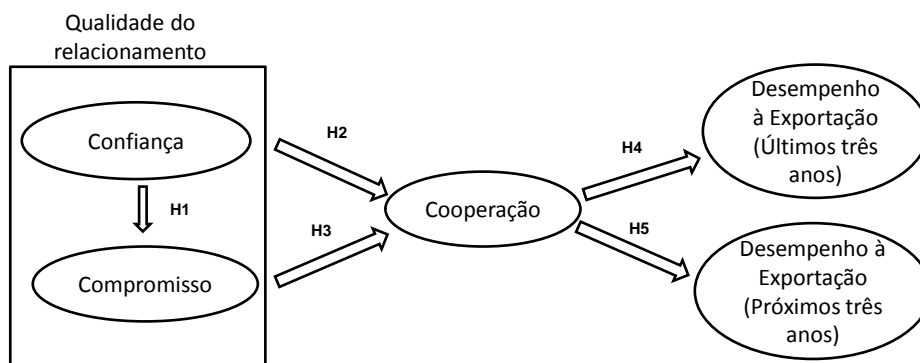
### 4.2 Modelo Conceptual

Conforme referido anteriormente, o tema abordado neste projecto de investigação é: Qualidade do relacionamento, Cooperação e Desempenho: O caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola.

Neste sentido é facilmente perceptível que o objectivo deste estudo passa por apurar até que ponto é que a qualidade do relacionamento entre exportadores portugueses e agentes/distribuidores a operar em Angola tem um impacto positivo no Desempenho dos exportadores.

Para o efeito iremos partir do modelo de Morgan & Hunt (1994) em especial no que diz respeito à qualidade do relacionamento. Neste sentido, optámos pelo seguinte modelo conceptual que orientará este trabalho de investigação.

**Figura 4- Modelo Conceptual**



O modelo conceptual apresentado baseia-se na literatura de marketing mais especificamente no Modelo de Morgan & Hunt (1994) em particular *KMV (Key Mediating Variables)* que procura analisar de que forma a Confiança influencia o Compromisso e a Cooperação. Da mesma forma procura analisar o modo como o Compromisso influencia a Cooperação. Finalmente este estudo visa também analisar qual a associação entre Cooperação e Desempenho à Exportação (últimos três anos), assim como a associação entre a Cooperação e o Desempenho à Exportação (próximos três anos).

Tendo como fundamento a Figura 4, o nosso objectivo é testar as seguintes hipóteses:

H1: Quanto maior a **Confiança** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser o **Compromisso**.

H2: Quanto maior a **Confiança** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser a **Cooperação**.

H3: Quanto maior o **Compromisso** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser a **Cooperação**.

H4: Quanto maior a **Cooperação** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser o **Desempenho à Exportação (últimos três anos)**.

H5: Quanto maior a **Cooperação** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser o **Desempenho à Exportação (próximos três anos)**.

Como se pode averiguar a qualidade do relacionamento é composto por duas variáveis Confiança e Compromisso. Por um lado, pretende-se saber em que medida a variável Confiança pode influenciar o Compromisso; em que medida a Confiança pode influenciar a Cooperação; em que medida o Compromisso pode influenciar a Cooperação; em que medida a Cooperação influencia o Desempenho à Exportação (últimos três anos). Assim como a Cooperação influencia o Desempenho à Exportação (próximos três anos).

Os conceitos que foram incluídos no modelo foram operacionalizados num conjunto de variáveis reflectidas num questionário aplicado às empresas portuguesas que exportam para mercado angolano.

Por outro lado, foram também desenvolvidas algumas entrevistas realizadas a responsáveis de empresas portuguesas a operar no mercado angolano, entrevistas a distribuidores angolanos e a uma entidade portuguesa estatal a operar em Angola.

Tendo por base o modelo conceptual apresentado (Figura 4) passamos de seguida a descrever o modo de operacionalização dos conceitos envolvidos nesta pesquisa.

### **4.3 Desenvolvimento do instrumento de medida**

No que se refere ao “design do estudo”, esta pesquisa é eminentemente exploratória mas, de natureza quantitativa, no entanto, dada a natureza do objecto em análise iremos também recorrer a metodologias de carácter qualitativo, designadamente entrevistas com base em questionários não estruturados.

O questionário irá ter como objectivo a análise da associação entre um conjunto de variáveis independentes e dependentes. O contexto geográfico do estudo, conforme referido, é o mercado angolano. Dada a natureza deste estudo (*cross-cultural*) iremos ter em linha de conta a natureza específica do referido mercado.

Conforme referido, o design quantitativo do estudo teve por base uma *survey* baseada no questionário. Esta opção deve-se ao facto de permitir uma maior sistematização, uma maior simplicidade de análise, e uma maior rapidez na recolha dos dados. Para além disso, trata-se de um método de recolha mais económico e permite quantificar uma multiplicidade de variáveis, possui baixo custo, permite atingir uma grande população dispersa geograficamente, confere um maior grau de liberdade e tempo ao respondente, a possibilidade de acontecerem distorções é menor, permite a obtenção de dados muitas vezes superficiais e de dados mais detalhados que podem ser obtidos com as questões abertas (Barañano, 2008; Lakatos, 1991).

Porém, é importante referir que o recurso ao questionário apresenta também alguns inconvenientes, sendo que o mais importante é a baixa taxa de resposta. O desenvolvimento do questionário teve como base não só o contributo de entrevistas exploratórias, mas também da literatura relevante.

Com o objectivo de validar as questões do questionário foi efectuado um pré teste/teste piloto a três académicos e a dois empresários/directores gerais os quais sugeriram alguns ajustamentos ou adaptações tornando-o mais perceptível e adaptado à realidade das empresas portuguesas e dos agentes/distribuidores localizados no mercado angolano.

Em termos de recolha de dados, complementou-se o questionário com entrevistas de modo a permitir uma melhor resposta às questões de estudo.

A estrutura do questionário e a sua organização é uma tarefa de extrema pertinência uma vez que deve conter as questões adequadas para a recolha da informação que será necessária para a resolução de um determinado problema em estudo. Da mesma forma, as questões devem ser encadeadas coerentemente pelos diferentes temas em análise.

#### 4.4 Operacionalização dos conceitos adoptados neste estudo

A variável **Confiança** teve por fundamento o contributo de Morgan & Hunt (1994).

##### Itens:

- É uma relação em que nem sempre existe confiança;
- É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira;
- É uma relação baseada na lealdade;
- É uma relação baseada naquilo que está efectivamente correcto;
- É uma relação baseada na sinceridade;
- É uma relação baseada numa elevada confiança;
- É uma relação baseada numa elevada integridade;
- O nosso principal agente não tira partido (ou vantagem) da nossa empresa caso tenham essa oportunidade;
- O nosso principal agente mantém escrupulosamente as promessas que estabelece

Para medir esta variável optamos por uma escala de 5 pontos de *Likert* (1= Nada de acordo; 5 = Concordo em absoluto).

No que diz respeito à variável **Compromisso** teve por base o contributo de Morgan & Hunt (1994).

##### Itens:

- Este relacionamento implica um elevado envolvimento/compromisso da nossa parte;
- Este relacionamento é muito importante para nós;
- Este relacionamento é pouco significativo;
- É algo que a empresa pretende manter indefinidamente;
- Este relacionamento é quase como pertencer a uma família;
- É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente;
- Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço.

Esta variável é mensurável por meio de uma escala de 5 pontos de *Likert* (1= Nada de acordo; 5= Concordo em absoluto).



Relativamente a variável **Cooperação** teve como origem o contributo de Morgan & Hunt (1994).

Itens:

- Publicidade/promoção conjunta numa base/regional;
- Política de devolução de produtos defeituosos;
- Política de inventário;
- Política de descontos;
- Informação estratégica de marketing (ex. novos produtos, tendências de mercado; fontes de abastecimento);
- Colaboradores da empresa são enviados do país de origem para apoiarem os principais agentes e/ou distribuidores.

É utilizada uma escala de 5 pontos de *Likert* (1=Nada de acordo; 5=Concordo em absoluto) para medir a variável cooperação.

No que se refere a variável **Desempenho à Exportação** teve por base o contributo de Morgan & Hunt (1994).

Itens:

- Volume das exportações;
- Crescimento das vendas de exportação;
- Lucros decorrentes da actividade de exportação;
- Quota de mercado;
- Crescimento de quota de mercado por via das exportações;
- Sucesso de novos produtos.

É utilizada uma escala de 5 pontos de *Likert* (1= Nada de acordo; 5= Concordo em absoluto) para medir a variável Desempenho à Exportação nos últimos três anos.

Já no que se refere ao Desempenho à Exportação nos próximos três anos é utilizado uma escala de 3 pontos de *Likert* (1=Piorar; 2=Manter e 3=Melhorar)

#### **4.5 Amostra e procedimentos de recolha de dados**

Os questionários foram aplicados directamente a uma população de 102 empresas portuguesas que estiveram presentes na Feira Internacional de Luanda - Angola; FILDA 2009; de 14 a 19 de Julho de 2009 no pavilhão de Portugal.

Destes 102 obteve-se 30 questionários válidos, que corresponde a uma taxa de resposta de 30/102 (29,4%) o que é aceitável para um estudo desta natureza. Destes 30 questionários optou-se por eliminar 9 por não corresponderem aos critérios estipulados pelo investigador no que se refere à existência de um relacionamento com um intermediário local.

Posteriormente à recolha dos dados, procedeu-se à preparação e análise dos dados, os quais foram inseridos posteriormente no programa estatístico *SPSS*.

Apresentado a metodologia e design da pesquisa de seguida procede-se a análise e discussão dos dados.

## CAPITULO V- ANÁLISE E DISCUSÃO DOS DADOS

### 5.1 Perfil da amostra

#### Análise descritiva das empresas da amostra

A caracterização das empresas em estudo foi efectuada a partir dos dados obtidos através do questionário. Contudo, para além desta fonte de informação recorreu-se ainda à recolha de dados externos às empresas, nomeadamente a informação veiculada através da imprensa mais especializada.

Como se pode verificar na Tabela 9 que a seguir se apresenta, existem uma panóplia de actividades principais na amostra em estudo, embora haja uma clara predominância de empresas do sector industrial.

**Tabela 9- Área de actividade**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> Construção Civil	1	4,8	4,8	4,8
Construção e Indústria	1	4,8	4,8	9,5
Desenvolvimento e Implementação de software	1	4,8	4,8	14,3
Fabricação de Mono filamentos e pesca	1	4,8	4,8	19,0
Fabricação de produtos de limpeza	1	4,8	4,8	23,8
Fabricante de Materiais Eléctricos	1	4,8	4,8	28,6
Fabrico Comercializa. Cosméticos	1	4,8	4,8	33,3
Fabrico de Fainça e Grés Porcelanico	1	4,8	4,8	38,1
Fabrico de Maquinas. Comerciais	1	4,8	4,8	42,9
Fabrico Meias e peúgas homem, senhora e criança	1	4,8	4,8	47,6
Fabrico Pavimentos e revestimentos	1	4,8	4,8	52,4
Fabrico Produtos Electrónicos	1	4,8	4,8	57,1
Indústria e Comercio por grosso	1	4,8	4,8	61,9
Passamanarias; slings e afins	1	4,8	4,8	66,7
Produção e comercialização de máquinas fer	1	4,8	4,8	71,4
Produção e Venda de Papel	1	4,8	4,8	76,2
Produção Ferramentas Mecânicas c/ madeira	1	4,8	4,8	81,0
Produção Máquinas para floresta	1	4,8	4,8	85,7
Produção Vassouras, escovas, esfregonas, pl	1	4,8	4,8	90,5
Software Gestão Negocio Automóvel	1	4,8	4,8	95,2
Trans.	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Na Tabela 10 é apresentado o ano de constituição das diversas empresas em análise tendo a maior parte, isto é 28,6%, sido constituída no intervalo de 1975 a 1984.

**Tabela 10- Ano Constituição das empresas**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	1910-1974	4	19,0	19,0	19,0
	1975-1984	6	28,6	28,6	47,6
	1985-1994	4	19,0	19,0	66,7
	>1995	4	19,0	19,0	85,7
	9 ( <i>missing</i> )	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

De seguida apresenta-se a Tabela 11 que ilustra a dimensão da empresa. Conforme se pode verificar, 52,4 % das empresas tem até 50 empregados; 33,3 % tem entre 51 a 249 empregados e 14,3 % tem mais de 250 empregados. Ou seja, mais de 50 % das empresas da nossa amostra é de pequena e média dimensão.

**Tabela 11- No. Médio Empregados**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	0 – 50	11	52,4	52,4	52,4
	51 – 249	7	33,3	33,3	85,7
	> 250	3	14,3	14,3	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Na Tabela 12 apresenta-se a estrutura jurídica das empresas. Assim, constata-se que 61,9 % das empresas são sociedades por quotas; 33,3 % são sociedades anónimas e 4,8 % são empresários em nome individual.

**Tabela 12- Estrutura Jurídica**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Sociedade por quotas	13	61,9	61,9	61,9
	Sociedade anónima	7	33,3	33,3	95,2
	Empresário em nome individual	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

Como se pode verificar na Tabela 13, 61,9% das empresas representadas na amostra tem uma estrutura familiar, já 33,3% não tem uma estrutura familiar e 4,8 % não sabe. Pode-se assim concluir que a maior parte das empresas neste estudo têm por base uma estrutura familiar.

**Tabela 13- Estrutura Familiar**

		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i>	Sim	13	61,9	61,9	61,9
	Não	7	33,3	33,3	95,2
	9	1	4,8	4,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

A Tabela 14 que a seguir se apresenta ilustra o facto de as empresas pertencerem ou não a um grupo económico. Conforme se pode verificar, 61,9% das empresas não pertence a um grupo económico. Porém, 19,0% das empresas pertence a um grupo económico. Idêntica percentagem de empresas não sabem ou não quis responder a esta questão.

**Tabela 14- Grupo Económico**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
	4	19,0	19,0	19,0
	13	61,9	61,9	81,0
	4	19,0	19,0	100,0
	21	100,0	100,0	

Como se pode observar na Tabela 15 os principais clientes, quase 67 %, nos mercados internacionais das empresas presentes na amostra desenvolvem uma actividade grossista.

**Tabela 15- Grossistas/importadores**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> 0	7	33,3	33,3	33,3
1	14	66,7	66,7	100,0
Total	21	100,0	100,0	

De seguida apresenta-se a evolução das vendas, na Tabela 16, no mercado de origem (em Portugal). Conforme se pode constatar 42,9 % das empresas cresceu mais que 10% ao ano, 19% cresceu menos de 10% ao ano, 14,3% manteve a evolução das vendas, com idêntica percentagem decresceu mais que 10% ao ano e 9,5 % decresceu menos que 10% ao ano.

Pode-se assim concluir que 76,2% das empresas cresceu ou manteve a evolução das suas vendas.

**Tabela 16- Evolução Vendas**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> Decresceu mais que 10% ano	3	14,3	14,3	14,3
Decresceu menos que 10% ano	2	9,5	9,5	23,8
Manteve-se	3	14,3	14,3	38,1
Cresceu menos que 10% ano	4	19,0	19,0	57,1
Cresceu mais que 10% ano	9	42,9	42,9	100,0
Total	21	100,0	100,0	

De acordo com a informação que consta na Tabela 17, 38,1 % das empresas presentes na amostra apresenta uma percentagem de vendas nos mercados internacionais que varia entre 5% a 25%; 23,8 % vendem entre 26% a 50%; 19 % das empresas apresenta uma percentagem de vendas entre 51% a 75%; 4,8 % apresenta uma percentagem de vendas inferior a 5%, valor idêntico às empresas que têm uma percentagem de vendas entre 76% a 95 %; Semelhante valor é apresentado por empresas têm uma percentagem de vendas superiores a 96 %.

Finalmente, 4,8% das empresas não sabe e/ou não responde à pergunta.

Em síntese, quase 24% das empresas tem uma percentagem de vendas para mercados internacionais superiores a 50 %, o que significa que apresentam um elevado grau de internacionalização.

**Tabela 17- % Vendas nos Mercados Internacionais**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> 0	1	4,8	4,8	4,8
Menos que 5%	1	4,8	4,8	9,5
5% - 25%	8	38,1	38,1	47,6
26% - 50%	5	23,8	23,8	71,4
51% - 75%	4	19,0	19,0	90,5
76% - 95%	1	4,8	4,8	95,2
Maior que 96%	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

Relativamente à exportação directa, a Tabela 18, apresenta os seguintes resultados: 47,6 % das empresas da amostra confirma que este tipo de exportação é muito significativo, 23,8 % é indiferente, 9,5 % este tipo de exportação é algo significativo, com semelhante percentagem este tipo de exportação não é nada significativo, 4,8 % é pouco significativo. Finalmente 4,8% não responde ou não sabe.

Em suma, para 57,1 % das empresas a exportação directa é algo significativo e muito significativo.

**Tabela 18- Exportação Directa**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> Nada significativo	2	9,5	9,5	9,5
Pouco significativo	1	4,8	4,8	14,3
Indiferente	5	23,8	23,8	38,1
Algo significativo	2	9,5	9,5	47,6
Muito significativo	10	47,6	47,6	95,2
9	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	



Relativamente à exportação indirecta, a Tabela 19, apresenta os seguintes resultados: 38,1 % das empresas da amostra confirma que este tipo de exportação é algo significativo, 19% das empresas refere que é muito significativo, contrariamente, 14,3% das empresas refere que este tipo de exportação é pouco significativo e 4,8 % é nada significativo. Finalmente 4,8% não responde ou não sabe.

Em síntese, para 23,8 % das empresas a exportação indirecta é algo significativo e muito significativo.

**Tabela 19- Exportação Indirecta**

	<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
<i>Valid</i> 1	1	4,8	4,8	4,8
2	3	14,3	14,3	19,0
3	4	19,0	19,0	38,1
4	8	38,1	38,1	76,2
5	4	19,0	19,0	95,2
9	1	4,8	4,8	100,0
Total	21	100,0	100,0	

## 5.2 Análise descritiva das variáveis incluídas no modelo

### Análise preliminar dos conceitos e fiabilidade das escalas de medida.

Através da análise da fiabilidade examina-se a consistência interna das escalas, ou seja, o grau de homogeneidade dos itens que compõem as escalas, e verifica-se em que medida estão isentas de erro aleatório<sup>1</sup>. O coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), constitui uma estimativa comumente aplicada (Hair *et al.*, 2006) para analisar o grau de consistência interna de uma escala agregada, baseado na correlação média entre pares de indicadores<sup>2</sup>.

Procedeu-se a uma análise de correlação item-total corrigida, na qual se utilizam os coeficientes de correlação entre cada item e o *score* corrigido (*score* do grupo menos o *score* do item) de seu grupo.

<sup>1</sup> É de referir que o conceito de fiabilidade difere da validade, sendo este último mais amplo e indicando o grau em que o processo de medida está livre tanto de erros sistemáticos como de erros aleatórios.

<sup>2</sup> No entanto, como observam Hair *et al.* (2006), a limitação dessa medida está no facto de que há uma distorção relacionada com o número de indicadores de uma escala agregada. Escalas agregadas com maior número de indicadores tendem a reportar alfas superiores.

Assim, com a finalidade de assegurar a consistência interna e homogeneidade das respectivas dimensões de cada escala, os itens que, no conjunto, apresentem uma correlação baixa com o *score* total (i.e.,  $r < 0.25$ ) foram eliminados (Nunnally, 1978).

Estes itens revelam à partida um grau de consistência interna baixo, ou seja, não apresentam uma covariância que é consistente com o *score* total ou com outros itens. Foram retirados da análise os itens cuja correlação fosse inferior a 0,25, ou cuja eliminação permitisse obter um alfa consideravelmente maior.

A Tabela 20 apresenta os valores de consistência interna para as variáveis em estudo subdividida na Tabela 20-A na qual constam os *Item-Total Statistics* (Itens - Confiança, Compromisso), já na Tabela 20-B é composta pelos *Item-Total Statistics* (Itens- Cooperação, Desempenho (passado, futuro)).

**Tabela 20-A- Item-Total Statistics (Itens - Confiança, Compromisso)**

<b>Dimensões/Itens</b>	<b>Média da escala se o item for eliminado</b>	<b>Variância da escala se o item for eliminado</b>	<b>Correlação item - total corrigida</b>	<b>Alfa se o item for eliminado</b>
<b>Confiança</b>				
É uma relação em que nem sempre existe confiança	25,36	18,94	0,01	0,95
É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira	24,72	14,86	0,82	0,78
É uma relação baseada na lealdade	24,68	14,9	0,86	0,78
É uma relação baseada naquilo que está efectivamente correcto	24,68	14,84	0,87	0,77
É uma relação baseada na sinceridade	24,73	16,41	0,64	0,81
É uma relação baseada numa elevada confiança	24,78	14,76	0,86	0,78
É uma relação baseada numa elevada integridade	24,63	16,62	0,78	0,8
<b>Compromisso</b>				
Este relacionamento implica um elevado compromisso da nossa parte	25,11	11,43	0,6	0,71
Este relacionamento é muito importante para nós	25	11,49	0,63	0,7
Este relacionamento é pouco significativo	25,19	11,53	0,25	0,77
É algo que a empresa pretende manter indefinidamente	25,94	9,23	0,52	0,72
Este relacionamento é quase como pertencer a uma família	26,23	10,2	0,38	0,75
É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente	25,24	11,4	0,6	0,7
Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço	25,16	10,39	0,68	0,68

**Tabela 20-B- Item-Total Statistics (Itens - Cooperação, Desempenho (passado, futuro))**

<b>Dimensões/Itens</b>	<b>Média da escala se o item for eliminado</b>	<b>Variância da escala se o item for eliminado</b>	<b>Correlação item-total corrigida</b>	<b>Alfa se o item for eliminado</b>
<b>Cooperação</b>				
Publicidade/promoção conjunta numa base/regional	17,35	14,95	0,5	0,58
Política de devolução de produtos defeituosos	17,86	13,46	0,37	0,61
Política de inventário	18,49	13,19	0,42	0,59
Política de descontos	17,78	10,77	0,75	0,44
Informação estratégica de marketing (ex. novos produtos, tendências de mercado; fontes de abastecimento)	17,14	18,42	0,046	0,68
Colaboradores da empresa são enviados do país de origem para apoiarem os principais agentes e/ou distribuidores	17,35	15,05	0,243	0,66
<b>Performance (last)</b>				
Volume das exportações	19	10,35	0,74	0,78
Crescimento das vendas de exportação	18,9	10,52	0,83	0,75
Lucros decorrentes da actividade de exportação	19,2	12,48	0,68	0,79
Quota de mercado	19,68	12,42	0,67	0,79
Crescimento de quota de mercado por via das exportações	18,94	14,26	0,5	0,83
Sucesso de novos produtos	18,74	15,8	0,27	86
<b>Performance (future)</b>				
Volume das exportações	13,3	6,21	0,56	0,93
Crescimento das vendas de exportação	13,4	5,34	0,87	0,89
Lucros decorrentes da actividade de exportação	13,65	4,53	0,89	0,89
Quota de mercado	13,4	5,34	0,87	0,89
Crescimento de quota de mercado por via das exportações	13,35	5,83	0,9	0,89
Sucesso de novos produtos	13,4	6,14	0,68	0,92

### 5.3 Discussão dos Resultados

#### Análise Descritiva dos dados (Média e Desvio-Padrão)

Conforme se poderá constatar através da leitura da Tabela 21 relativamente à dimensão Confiança, conforme podemos observar o item que apresenta uma Média mais elevada numa escala de *Likert* em que 1= Nada de acordo e 5= Concordo em absoluto é: “É uma relação baseada numa elevada integridade “ (M=4,30; SD=0.64). Em contrapartida, aquele que apresenta uma Média menos elevada é “O nosso principal agente não tira partido (ou vantagem) da nossa empresa caso tenham essa oportunidade” (M=3,53; SD=1,16).

**Tabela 21- Confiança**

<b>Confiança</b>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
É uma relação em que existe sempre confiança (R)	21	3,57	1,41	0,31
É uma relação perfeitamente honesta e verdadeira	21	4,21	0,87	0,19
É uma relação baseada na lealdade	21	4,25	0,83	0,18
É uma relação baseada naquilo que está efectivamente correcto	21	4,25	0,83	0,18
É uma relação baseada na sinceridade	21	4,2	0,79	0,17
É uma relação baseada numa elevada confiança	21	4,15	0,85	0,19
É uma relação baseada numa elevada integridade	21	4,3	0,64	0,14
O nosso principal agente não tira partido (ou vantagem) da nossa empresa caso tenham essa oportunidade	21	3,53	1,16	0,26
O nosso principal agente mantém escrupulosamente as promessas que estabelece	21	3,84	1,02	0,22

No que se refere a dimensão Compromisso, conforme podemos observar na Tabela 22, o item que apresenta uma Média mais elevada numa escala de *Likert* em que 1= Nada de acordo e 5= Concordo em absoluto é: “Este relacionamento é muito importante para nós “ (M=4,64; SD=0,57). Em contrapartida, aquele que apresenta uma Média menos elevada é “Este relacionamento é quase como pertencer a uma família” (M=3,42; SD=1,11).

**Tabela 22- Compromisso**

<b>Compromisso</b>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Este relacionamento implica um elevado compromisso da nossa parte	21	4,54	0,58	0,13
Este relacionamento é muito importante para nós	21	4,64	0,57	0,12
Este relacionamento é muito significativo (R)	21	4,46	0,96	0,21
É algo que a empresa pretende manter indefinidamente	21	3,7	1,15	0,25
Este relacionamento é quase como pertencer a uma família	21	3,42	1,11	0,24
É algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente	21	4,4	0,583	0,13
Merece que a empresa dedique o seu máximo esforço	21	4,48	0,74	0,16

No que diz respeito à dimensão Cooperação, conforme podemos observar na Tabela 23, o item que apresenta uma Média mais elevada numa escala de *Likert* em que 1= Nada de acordo e 5= Concordo em absoluto é: “Informação estratégica de marketing (ex. novos produtos, tendências de mercado; fontes de abastecimento) “ (M=4,05; SD=0,74). Em contrapartida aquele que apresenta uma Média menos elevada é “Política de inventário ” (M=2,71; SD=1,37).

**Tabela 23 - Cooperação**

<b>Cooperação</b>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std.Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Publicidade/promoção conjunta numa base/regional	21	3,84	0,91	0,19
Política de devolução de produtos defeituosos	21	3,33	1,41	0,31
Política de inventário	21	2,71	1,37	0,30
Política de descontos	21	3,42	1,35	0,30
Informação estratégica de marketing (ex. novos produtos, tendências de mercado; fontes de abastecimento)	21	4,05	0,74	0,16
Colaboradores da empresa são enviados do país de origem para apoiarem os principais agentes e/ou distribuidores	21	3,84	1,31	0,29

Relativamente à dimensão Performance (últimos 3 anos), conforme podemos observar na Tabela 24, o item que apresenta uma Média mais elevada numa escala de *Likert* em que 1= Nada de acordo e 5= Concordo em absoluto é: “Novos Produtos “ (M=4,15; SD=0,65). Em contrapartida aquele que apresenta uma Média menos elevada é “Quota Mercado ” (M=3,21; SD=0,93).

**Tabela 24-Performance (últimos 3 anos)**

<b>Performance (últimos 3 anos)</b>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Volume das exportações	21	3,9	1,22	0,27
Crescimento das vendas de exportação	21	3,99	1,10	0,24
Lucros decorrentes da actividade de exportação	21	3,7	0,9	0,20
Quota de mercado	21	3,21	0,93	0,20
Crescimento de quota de mercado por via das exportações	21	3,95	0,74	0,16
Sucesso de novos produtos	21	4,15	0,66	0,14

No que se refere à dimensão Performance (próximos 3 anos), conforme podemos observar na Tabela 25, o item que apresenta uma Média mais elevada numa escala de *Likert* em que 1= Nada de acordo e 5= Concordo em absoluto é: “Volume “ (M= 2,8; SD= 0,51). Em contrapartida aquele que apresenta uma Média menos elevada é “Lucros” (M= 2,45; SD= 0,74).

**Tabela 25- Performance (próximos 3 anos)**

<b>Performance (próximos 3 anos)</b>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Std. Error Mean</i>
Volume das exportações	21	2,8	0,51	0,11
Crescimento das vendas de exportação	21	2,7	0,56	0,12
Lucros decorrentes da actividade de exportação	21	2,45	0,74	0,16
Quota de mercado	21	2,7	0,56	0,12
Crescimento de quota de mercado por via das exportações	21	2,75	0,43	0,09
Sucesso de novos produtos	21	2,7	0,46	0,1

### **Variáveis Compósitas do Modelo**

No que se refere as variáveis compósitas do modelo como podemos verificar pela Tabela 26 a variável Compromisso é aquela que apresenta uma Média mais elevada (Média=4,23) numa escala de: 1= Nada de acordo; 5= Concordo em absoluto. Por oposição a variável Performance (futuro) é aquela que apresenta uma Média menos elevada (Média=2.69) numa escala de *Likert* de 1 a 5 sendo que 1= Muito mau e 5= Muito bom.



**Tabela 26- Média e Desvio Padrão (D.P.)**

	N	Média	D.P.	Erro Padrão Médio
Confiança	21	4,13	0,66	0,14
Compromisso	21	4,24	0,54	0,12
Cooperação	21	3,33	0,94	0,21
Performance (L)	21	3,82	0,70	0,15
Performance (F)	21	2,69	0,47	0,10

### Discussão dos Dados

Para atingirmos os objectivos propostos neste trabalho é importante analisar como é que os diferentes conceitos de Confiança, Compromisso, Cooperação, Performance (passado) e Performance (futuro) se correlacionam entre si (Tabela 27: Matriz de Correlações).

**Tabela 27- Matriz de Correlações**

	Alfa	1	2	3	4	
1. Confiança ( <i>Trust</i> )	0.84	1				
2. Compromisso	0.77	0.81**	1			
3. Cooperação ( <i>Coop.</i> )	0.65	0.37	0.486*	1		
4. Performance ( <i>last</i> )	0.84	0.072	0.23	0.58**	1	
5. Performance ( <i>future</i> ) <sup>b</sup>	0.91	-0.23	-0.20	-0.52 *	-0.31 <sup>a</sup>	1

Nota: \*\* p< 0.01(2-tailed); \*p <0.05 (2-tailed); <sup>b</sup>Foi utilizada uma escala de 7 pontos (*Likert-scale*)

Tendo por base as correlações de *Pearson* os dados revelam que, apesar de estarmos na presença de uma amostra de pequena dimensão, existe uma correlação positiva bastante acentuada entre as variáveis que propomos no nosso modelo.

Relativamente às hipóteses propostas no estudo é possível afirmar que:

Relativamente à Hipótese 1 esta sustenta que: quanto maior a **Confiança** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser o **Compromisso**. É possível constatar que existe de facto uma correlação positiva e significativa acentuada entre estas duas variáveis ( $r= 0.81$ ;  $p< 0.01$ ) sugerindo que existe uma elevada qualidade no relacionamento entre exportadores e os respectivos intermediários locais. Neste sentido, podemos afirmar que a Hipótese 1 é suportada pelos dados.

Este resultado pode ser corroborado com algumas entrevistas realizadas, em particular pela entrevista A (Anexo 3) que afirmam que:

“É um mercado difícil pouco estruturado em que a Confiança é fundamental, crucial.” (...) “A partilha de valores é a cultura de valores, de mentalidades. É mais fácil haver entendimento entre portugueses e angolanos do que entre angolanos e irlandeses obviamente. (...) Normalmente as empresas recorrem a carta de crédito, têm a garantia que o cliente vai pagar se não pagar o banco, paga na mesma. Já conheço a empresa a X anos então já não precisam de carta de crédito X % do valor no acto da encomenda. Carta de crédito; adiantamento; pagamento aquando da entrega depende de empresa para empresa.”

Contudo, conforme podemos constatar através das entrevistas, no que se refere à relação financeira há uma grande suspeição, por isso é necessário reforçar a vertente do relacionamento social para minimizar os impactos negativos decorrentes da falta de cobrança. No que toca as relações sociais há toda uma partilha de valores, isto é a cultura de valores, de mentalidades. Em suma, apesar de haver Confiança na vertente afectiva/social, não significa que não existam garantias bancárias para o cumprimento das operações financeiras.

No que se refere à Hipótese 2, esta sustenta que quanto maior a **Confiança** entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser a **Cooperação**. Os dados para esta associação apresentam uma correlação positiva não significativa para o nível de significância de 5% ( $r= 0.37$ ;  $p< 0.09$ ). Contudo, tudo leva a crer que esta associação tenderia para um valor significativo se aumentássemos um pouco mais a dimensão da amostra. Tendo por base este pressuposto, optámos por confirmar parcialmente esta hipótese.

Este resultado pode ser corroborado com a entrevista B (Anexo 4):

No que se refere a valores partilhados esta situação é muito variável. Ainda assim, “as dificuldades específicas de Angola, despertam um espírito de sobrevivência que tende a desvalorizar valores de *Branding* que deveriam constituir importantes factores de diferenciação de marca.”

Quanto ao Compromisso também é variável. Alguns importadores “evidenciam uma maior capacidade para cumprir objectivos e manter regularidade no mercado. Ainda assim, os factores de perturbação externos (dificuldades portuárias, logísticas, aduaneiras e cambiais) fornecem frequentemente a justificação adequada para falhar compromissos.”

Finalmente relativamente à Cooperação “Também é muito variável e directamente decorrente das duas anteriores.”

Esta situação é confirmada com a entrevista A (Anexo 3):

“Cooperação no sentido a empresa portuguesa que vem para cá

As empresas portuguesas vendem isto (telemóveis) a uma empresa angolana. A empresa angolana diz “Quero a exclusividade”. A empresa portuguesa diz “não lhe vou dar exclusividade eu vendo-lhe a si, mas se houver no Lobito ou em Luanda que queira comprar também vendo”.

É uma iniciativa que pode partir das empresas angolanas ou empresas portuguesas. “Eu quero o exclusivo.”

Geralmente não há exclusivo então as empresas portuguesas preferem vender o máximo aqui e ali. Até porque assim há concorrência entre importadores e isso é bom, eles querem vender mais do meu produto.”

Podemos assim deduzir que a partir desta afirmação que a Cooperação é decorrente do Compromisso assim como dos valores partilhados.

Quanto à Hipótese 3, esta baseia-se no pressuposto de que quanto maior o **Compromisso** entre o exportador e o agente maior tende a ser a **Cooperação**. Os dados para esta associação apresentam uma correlação positiva significativa se considerarmos um nível de significância de 0.05 ( $r= 0.48$ ;  $p< 0.05$ ). A confirmação desta hipótese pode ser também comprovada através da entrevista quando o entrevistado refere que “ cop (cooperação) - Também é muito variável e directamente decorrente das duas anteriores (Co (compromisso); S (valores partilhados)). “

Quanto à Hipótese 4, esta baseia-se no pressuposto de que quanto maior a **Cooperação** entre o exportador e o agente maior tende a ser o **Desempenho à Exportação (últimos 3 anos)**.

Os dados para esta associação apresentam uma correlação positiva significativa se considerarmos um nível de significância de 0.05 ( $r= 0.58$ ;  $p< 0.05$ ).

Finalmente a Hipótese 5 também se baseia no pressuposto de que quanto maior a **Cooperação** entre o exportador e o agente maior tende a ser o **Desempenho à Exportação (próximos 3 anos)**.

Curiosamente, os dados para esta associação apresentam uma correlação negativa significativa se considerarmos um nível de significância de 0.05 ( $r= -0.52$ ;  $p< 0.05$ ). Este resultado é particularmente interessante na medida em que as expectativas futuras dos empresários portugueses são relativamente baixas no que diz respeito ao Desempenho das suas empresas.

A Tabela 28 sistematiza os resultados obtidos no presente estudo.

**Tabela 28- Validação das hipóteses**

<b>Hipóteses</b>	<b>Validação</b>
<b>H1:</b> Quanto maior a Confiança entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser o Compromisso.	Suportada pelos dados
<b>H2:</b> Quanto maior a Confiança entre o exportador e o agente/ distribuidor maior tende a ser a Cooperação.	Suportada parcialmente pelos dados
<b>H3:</b> Quanto maior o Compromisso entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser a Cooperação.	Suportada pelos dados
<b>H4:</b> Quanto maior a Cooperação entre o exportador e o agente/ distribuidor maior tende a ser o Desempenho à Exportação (últimos três anos).	Suportada pelos dados
<b>H5:</b> Quanto maior a Cooperação entre o exportador e o agente/ distribuidor maior tende a ser o Desempenho à Exportação (próximos três anos).	Suportada pelos dados

Apresentado a análise e discussão dos dados seguidamente procede-se à análise das conclusões e implicações do estudo.

## **CAPITULO VI – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO**

Conforme se constatou ao longo desta investigação, o objectivo desta tese é analisar de que modo os diferentes conceitos se correlacionam entre si, ou seja, a Confiança, o Compromisso, a Cooperação e o Desempenho à Exportação (últimos três anos) e o Desempenho à Exportação (próximos três anos).

A qualidade do relacionamento (Confiança e Compromisso), Cooperação e Desempenho: o caso específico das empresas portuguesas a operar em Angola é o tema em análise sendo o nosso objectivo a quando da realização deste estudo colmatar esse *gap* na investigação.

O intuito deste estudo é contribuir para uma melhor compreensão da qualidade de relacionamento através da Confiança e Compromisso que por sua vez influenciam a Cooperação e por conseguinte o Desempenho à Exportação (últimos três anos) e Desempenho à Exportação (próximos três anos) das empresas portuguesas a operar em Angola.

Isto é, de que forma a Confiança influencia o Compromisso e de que forma a Confiança influencia a Cooperação. Por seu turno, procurou-se analisar de que modo o Compromisso influencia a Cooperação. Finalmente examinou-se de que maneira a Cooperação influencia o Desempenho à Exportação.

### **6.1 Conclusões do modelo teórico proposto**

O modelo teórico apresentado neste trabalho foi desenvolvido tendo por base, uma revisão bibliográfica profunda. De forma a validar o modelo em questão elaboramos um questionário que serviu de base à análise empírica para uma melhor compreensão da qualidade de relacionamento através da Confiança e Compromisso que por sua vez influenciam a Cooperação e por conseguinte o Desempenho à Exportação.

Este estudo permitiu comprovar que existe uma correlação positiva e significativa acentuada entre Confiança e Compromisso sugerindo que existe uma elevada qualidade no relacionamento entre exportadores e os respectivos intermediários locais.

Esta situação, é particularmente interessante no mercado angolano, devido a factores particulares decorrentes das relações sociais entre exportadores e intermediários locais. Como se pode verificar em algumas entrevistas efectuadas em que o “sistema de gratificações” é uma constante em Angola.

Por outro lado, os dados permitem também confirmar que existe uma correlação positiva não significativa entre a Confiança e Cooperação. Isto é, a hipótese 2 é confirmada parcialmente.

Os dados corroboram que há uma correlação positiva e significativa acentuada entre o Compromisso e a Cooperação.

Esta situação é particularmente interessante no mercado angolano, devido a factores particulares decorrentes das relações sociais entre exportadores e intermediários locais. Como se pode verificar em algumas entrevistas efectuadas o “sistema de gratificações” é uma constante em Angola.

Os dados do estudo revelam também que existe uma correlação positiva e significativa acentuada entre a Cooperação e Desempenho à Exportação (últimos 3 anos).

Por outro lado, os dados permitem também confirmar que existe uma correlação negativa e significativa acentuada entre a Cooperação e Desempenho à Exportação (próximos 3 anos). Este resultado é curioso na medida em que aponta para uma certa desconfiança/incerteza relativamente ao futuro.

Em suma, a análise dos dados permitiu-nos concluir que somente a hipótese 2 é que é confirmada parcialmente, isto é, esta sustenta que quanto maior a Confiança entre o exportador e o agente/distribuidor maior tende a ser a Cooperação. As restantes hipóteses são validadas na íntegra pelos dados obtidos.

## **6.2 Limitações e contribuições desta investigação**

As metodologias de pesquisa devem ser usadas e adaptadas conforme o tipo de pesquisa que irá ser desenvolvida.

No presente trabalho recorreremos a uma abordagem quantitativa por ser a que melhor se coaduna e combina com a pesquisa a efectuar e com os objectivos a atingir. Este método é adequado quando se deseja conhecer a amplitude do objecto de estudo (estatisticamente falando).

Acresce ainda afirmar que uma abordagem quantitativa oferece informações de natureza mais objectiva e padronizada. Os resultados que daqui resultam podem reflectir as ocorrências do mercado, de acordo com a amostra com a qual se trabalha. Este método permite uma grande abrangência em termos geográficos, todavia, implica que o questionário em questão seja claro, bem estruturado e sintético de modo evitar dúvidas no seu preenchimento.

As principais desvantagens apontadas são a padronização das perguntas o que impossibilita a captação de diferentes opiniões entre os respondentes.

As respostas podem referir-se mais ao que as pessoas dizem do que propriamente aquilo que efectivamente pensam.

A amostra utilizada neste estudo centra-se apenas nas respostas das empresas portuguesas que estiveram presentes na Feira Internacional de Luanda - Angola; FILDA 2009; de 14 a 19 de Julho de 2009 no pavilhão de Portugal. Isto é, trata-se de uma amostra por conveniência, não sendo possível generalizar os resultados a uma população mais alargada. Uma perspectiva complementar seria analisar o modelo conceptual numa perspectiva longitudinal.

Parece-nos incontestável que todos os métodos de pesquisa em investigação têm as suas próprias vantagens e desvantagens e, neste caso, a nossa opção assumiu-se como a mais correcta e eficaz para resolver o problema em questão e atingir os objectivos propostos.

Este trabalho pretende desenvolver um modelo que explique os diferentes factores que antecedem e determinam o Desempenho à Exportação das empresas portuguesas a operar em Angola. A relevância deste estudo passa precisamente por incluir um país africano onde em termos de literatura existe uma forte escassez de estudos.

Este estudo terá implicações que se situarão, essencialmente a dois níveis. Ao nível empresarial português e ao nível empresarial angolano.

No que concerne ao nível empresarial português este trabalho poderá ser útil, pois orientará algumas empresas portuguesas em termos de mercado e de tendência de políticas de marketing e direcções estratégicas a seguir no sentido de um melhor Desempenho à Exportação. Por outro lado, procura enfatizar qual a postura adequada para melhorarem a relação com as empresas angolanas.

Quanto ao nível empresarial angolano espera-se também que este estudo conduza a uma melhor clarificação das empresas angolanas no sentido de melhorarem as relações com as empresas portuguesas.

Paralelamente a estes contributos, espera-se também que o estudo conduza a uma melhor clarificação dos conceitos em análise.

O reduzido número de estudos neste domínio alerta para a necessidade de desenvolvimento de mais investigação. Espera-se que esta abordagem tenha aberto o caminho para investigação que desenvolve ferramentas de gestão eficazes para que as empresas possam utilizar quando enfrentam situações difíceis em seus relacionamentos.

### **6.3 Sugestões para investigação futura**

No que concerne a propor sugestões para uma investigação futura este trabalho pode sugerir a necessidade de trabalhar a qualidade do relacionamento entre exportadores e intermediários locais numa perspectiva longitudinal. Esta investigação permitiria efectuar uma análise dinâmica do comportamento das empresas portuguesas a operar em Angola. O recurso a uma amostra longitudinal e mais alargada seria certamente uma mais-valia considerável para este estudo.

Uma vez que uma relação de negócio envolve duas partes, e nas pesquisas actuais foram usados dados colectados a partir de um único lado, dos exportadores portugueses. Nesse sentido, pode-se sugerir uma análise a efectuar com intuito de avaliar ambos os lados da díade e alargar o âmbito geográfico para outros países.

O presente modelo conceptual ganharia ou ficaria pelo menos mais enriquecido se incluísse novas variáveis adicionais no modelo.



## Referências Bibliográficas

- Aaby, N.-E. S. F. S. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- Abosag, I., Tynan, C., & Lewis, C. (2006). *The commitment-trust theory: the British and Saudi Arabian cross-national perspectives*: University of Nottingham.
- Achrol, R. G., G. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Achrol, R. L. W. S. (1988). Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. A. (2010). [http://www.portugalglobal.pt/\(Fevereiro\)](http://www.portugalglobal.pt/(Fevereiro)).
- Alajoutsijarvi, K., Moller, K. & Tahtinen, J. (2000). Beautiful exist, how to leave your business partner. *European Journal of Marketing*, 34(11/12), 1270-1289.
- Ambler, T. S., C. (2000). The future of relational research in international marketing: constructs and conduits. *International Marketing Review*, 17(6), 492-508.
- Amit, R. P. S. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, E. W., B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-324.
- Anderson, J. C. N., J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, J. G., D (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action* (3 ed.). Boston: PWS-Kent.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing relationships: a behavioral approach. *Journal of international business studies*, 27(5), 1005-1032.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baraňano, A. M. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão - Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Bello, D. C., Chelariu, C. & Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56, 1-16.
- Bello, D. C. G., D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.

- Bendapudi, N. B., L. (1997). consumer's motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-38.
- Berry, L. L. (1993). Playing Fair in retailing. *Arthur Anderson Retailing Issues Newsletter*(March), 5, 2.
- Berry, L. L. P., A. (1991). *Marketing Services*. New York: The Free Press.
- Bobocel, D. M., J. (1994). Escalating commitment to a failing course of action: separating the roles of choice and justification. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 360-363.
- Borys, B., & Jemison, D. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
- Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D. & Brooks, C. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Academy of Marketing Science Journal*, 31(2), 189-200.
- Calof, J., & Beamish, P. (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Cannon, J. P. P., W. D. Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Cateora, P. R. (1996). *International Marketing*. Chicago, IL: Irwin.
- Cavusgil, S. T. Z., S. (1994). Marketing strategy - performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Chetty, S. C.-H., C. (2001). Paths to internationalization among small to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796-820.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15(4), 271-290.
- Combs, J., & Ketchen Jr, D. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.
- Dierickx, I. K. C. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1514.
- Doney, M. P. C., P. Joseph (1997). An Examination of the nature of Trust in Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Douglas, S. P. C., C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors. *Family Business Review*, 18(1), 77.

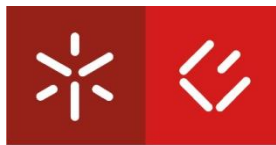
- Freire, A. (1997). *Estratégia - sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gabarino, E. J., M. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, D. I. (2004). Designing channel incentives to overcome reseller rejection. *Industrial Marketing Management*, 33, 87-95.
- Gilliland, D. I. B., D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Gundlach, G., Achrol, R. & Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59, 72-92.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NY: Prentice-Hall.
- Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Harris, L., O'Malley, L. & Patterson, M. (2003). Professional interaction: exploring the concept of attraction. *Marketing Theory*, 3(1), 9-36.
- Harris, S. D., M. (1999). Trust and co-operation in business relationship development: exploring the influence of national values. *Journal of Marketing Management*, 15(6), 463-483.
- Heide, J. B. (1994). Inter-organizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, J. B. W., K. J. (2006). Friends, businesspeople, and relationship roles: a conceptual framework and a research agenda. *Journal of Marketing*, 70(3), 90-103.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: CA: Sage Publications.
- INE, I. N. d. E.-. (2010). [www.ine.pt](http://www.ine.pt)(Fevereiro).
- Jap, S. (1999). Pie-expectation efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.

- Johnson, D. G., K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Johnson, J. L., Sohi, S. R. & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), 19-46.
- Joshi, A. S., R. (1999). The contingent effect of specific asset investment on joint action in manufacturer-supplier relationships: an empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty and trust. *The Academy of Marketing Science Journal*, 27(3), 291-305.
- Lancastre, A. L., L. F. (2006). The relationship between a buyer and a B2B e-market place: determinants of cooperation in an electronic market context. *Industrial Marketing Management*, 35, 774-789.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1991). Metodologia científica. *São Paulo: Atlas*, 39-87.
- Meyer, R. (1996). *The internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam: *Eramus University*.
- Meyer, R. (1996). *The internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam: *Eramus University*.
- Lee, C. S. Y., Y. S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7, 41-51.
- Leonidou, L. C., Barnes, B. R. & Talias, M. A. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance and conflict. *Industrial Marketing Management*, 35, 576-588.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. & Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, 10(3), 96-115.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995). An integrative model of organisational trust. *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- Mehta, R., Polsa, P., Mazur, J., Xicheng, F. & Dubinshy, A. J. (2006). Strategic alliances in international distribution channels. *Journal of Business Research*, 59, 1094-1104.
- Meyer, A. D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*, 17, 821-833.
- Meyer, R. (1996). *The internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*. Rotterdam: *Eramus University*.
- Miyamoto, T. R., N. (2004). Determinants of three facets of customer trust a marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. *Journal of Business Research*, 57(3), 321-319.
- Moen, y. (1999). The Relationship Between Firm Size, Competitive Advantages Export Performance Revisited. *International Small Business Journal*, 18(1), 53-72.

- Moltó, M. C. C. (2002). *Introducción a los Métodos de Investigación en Educación*. Madrid: Editorial EOS.
- Mooman, C., Gerald, Z. & Rohit, Deshpande (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August), 314-329.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Nayyar, P. R. (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal*, 11(7), 513-519.
- Nicholson, C., Compeau, L. & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(1), 3-15.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- O'Cass, A. J., C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian Exporters. *European Journal of Marketing*, 37, 366-384.
- Obadia, C. (2008). Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context. *International Marketing Review*, 25(6), 634-650.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Payan, J. S., G (2007). Cooperation, coordination and specific assets in inter-organizational relationships. *Journal of Marketing Management*, 23(7/8), 797-814.
- Pressey, A. T., N. (2004). Lighting up the dark side of international export/import relationships: evidence from UK exporters. *Management Decision*, 42(5), 694-708.
- Rodriguez, C. W., D. (1995). *Trust me!!!... but how?* Pennsylvania State University Park: Institute for the Study of Business Markets.
- Rokkan, A. S., Heide, J. B. & Wathne, K. H. (2003). Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects. *Journal of Marketing Research*, 11, 1-16.
- Rose, G. M. A. S. (2002). Export Performance and Market Orientation: Establishig and Empirical Link. *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.
- Rotter, J. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651-665.
- Rumelt, R. P. (1986). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

- Sanchez, M. I., A. (2004). The structure of commitment in consumer-retailer relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 230-249.
- Selnes, F. (1998). antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305-322.
- Solberg, C. A. (2002). The Perennial Issu of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizatonal Contigencies and Performance. *Journal of International Marketing*, 10(3), 1-21.
- Sousa, C., Martínez-López, F., & Coelho, F. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Tellefsen, T. T., G. (2005). The antecedents and consequences of organisational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Viana, C. H., Joaquim (2005). *Marketing Internacional* (2ª Edição ed.). Lisboa: Sílabo.
- Williams, J., Han, S. & Qualls, W. (1998). A conceptual model and study of cross-cultural business relationships. *Journal of Business Research*, 42(2), 135-143.
- Wuyts, S. G., I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: detaled contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(October), 103-117.
- Young, L. D., S. (1995). A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(5), 22-37.
- Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone (1998). Does trust matter? Exploring the effects on interorganisational and interpersonal trust on performance. *Organisation Science*, 9(2), 141-159.
- Zeithaml, V. A., Varadarajan, P. R. & Zeithaml, C. P. (1988). The contingency approach: its foundations and relevance to theory building and research in marketing. *European Journal of Marketing*, 22, 37-64.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance the competitiveness in the export market? *Journal of international business studies*, 34, 550-566.
- Zou, S. S. S. (1998). The Determinants of Export Performance: A Review of the Emprirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

## Anexo 1



Campus de Gualtar  
4710-057 Braga

**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

□

□

Exmo(a). Senhor(a)

□

□

sua referência

sua comunicação de

nossa referência  
EEG-QUEST/05-RE

data  
12/07/2009

Assunto  
**Relacionamento  
entre exportadores e  
importadores**

Mensagem

No âmbito do **II Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica**, pretendo realizar a minha dissertação final sobre: Relacionamento entre Empresas Exportadoras Portuguesas e Importadores.

A sua colaboração é fundamental para que possamos compreender um pouco melhor este fenómeno. Por essa razão, ficaríamos extremamente gratos se dispusesse de 10/20 minutos do seu tempo para responder a um breve questionário que deixamos em anexo.

Os dados obtidos serão agregados, de modo a que possam permitir um tratamento estatístico adequado e retirar as respectivas conclusões. Em nenhuma circunstância, estes dados serão divulgados publicamente ou utilizados para outros fins que não os académicos. Agradecemos, como tal, que nos devolvesse o questionário preenchido, tão brevemente quanto lhe for possível.

Para qualquer  
esclarecimento,  
contactar:  
Dra. Gisela Alves

Certos da compreensão de V. Exa. para este apelo, subscrevemo-nos atenciosamente,  
Cordiais Saudações

---

O Supervisor:

José Carlos Pinho

(Prof. Associado do Departamento de Gestão)

### 1. DADOS SOBRE A EMPRESA

1.1 Designação Social:

1.2 Ano de Constituição:

Não sei

CAE (5 dígitos):

1.3 Actividade principal da empresa:

1.4 N° Médio de empregados no ano anterior:

1.5 N° de funcionários a tempo inteiro no ano anterior:

### 2. ESTRUTURA JURÍDICA

2.1 Sociedade por quotas

2.5 Cooperativa

2.2 Sociedade Anónima

2.6 Sociedade Irregular

2.3 Sociedade Unipessoal

2.7 Outra. Qual?

2.4 Empresário em nome Individual

### 3. A SUA EMPRESA...

3.1 Tem uma estrutura do tipo familiar?

Sim

Não

3.2. Está integrada num grupo económico nacional?

Sim

Não

### 4. CLASSIFIQUE OS SEUS PRINCIPAIS CLIENTES NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

4.1 Fabricantes

4.4 Grandes superfícies

4.2 Grossistas / Importadores

4.5 Pequeno retalho

4.3 Grandes armazéns de retalho

4.6 Outros



**5. A SUA EMPRESA REALIZOU ALGUMA ACTIVIDADE DE EXPORTAÇÃO NOS ÚLTIMOS 5 ANOS?**5.1  Sim  Não**6. INDIQUE AS PERCENTAGENS DE VENDA ACTUAIS APROXIMADAS POR MERCADOS?**

Norte Portugal %

Resto do País %

**7. PERCENTAGEM DO VOLUME DE VENDAS (ANO ANTERIOR) NO MERCADO INTERNACIONAL FACE AO VOLUME TOTAL DE:**a) Menor que 5%  d) 51% - 75% b) 5% - 25%  e) 76% - 95% c) 26% - 50%  f) Maior que 96% **8. NO CASO DE REALIZAR EXPORTAÇÕES, A MAIOR PARTE É DIRIGIDA A:**

Destinos	De forma		Indique os 2 principais mercados externos (países)	
	Esporádica	Habitual Contínua	1°	2°
8.1 União Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8.2 Resto do Mundo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

**9. TENDO PRESENTE AS VÁRIAS FORMAS DE ACESSO AOS PRINCIPAIS MERCADOS INTERNACIONAIS, INDIQUE O PESO QUE ATRIBUI A CADA UMA, DAS QUE SÃO REALIZADAS PELA SUA EMPRESA NO PRINCIPAL MERCADO EXTERNO:**

	Nada significativo			Muito significativo	
9.1 Exportação directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2 Exportação indirecta (agentes, distribuidores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 10. EXPERIÊNCIA E PRESENÇA INTERNACIONAL

10.1 N° de anos em que a empresa esteve envolvida no principal mercado internacional:

10.2 N° de mercados internacionais em que a empresa desenvolve operações internacionais:

10.3 N° de funcionários especificamente dedicados às actividades de exportação:

## 11. QUAL O DESEMPENHO DA EXPORTAÇÃO DA EMPRESA NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS, E COMO PENSA QUE SERÁ NOS PRÓXIMOS TRÊS ANOS (COMPARE, SE POSSÍVEL, COM O PRINCIPAL CONCORRENTE):

	Últimos três anos					Próximos três anos		
	Muito Mau				Muito Bom	Piorar	Manter	Melhorar
11.1 Volume das exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.2 Crescimento das vendas de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.3 Lucros decorrentes da actividade de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.4 Quota de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.5 Crescimento de quota de mercado por via das exportações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.6 Sucesso de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.7. Percentagem de vendas/lucros que resultam <b>apenas</b> da actividade de exportação:								
(_____) % do total de vendas						(_____) % do total de lucros		

**[RESPONDER APENAS NAS SITUAÇÕES EM QUE RECORRE A UM AGENTE E/OU DISTRIBUIDOR]**

**12. Tendo em conta o seu principal agente/distribuidor no principal mercado internacional:**

	nenhum	-25%	26-50%	51-75%	+75%
12.1 Percentagem de produtos que são exportados via agente e/ou distribuidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.2 Percentagem dos lucros que são gerados pelos produtos exportados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. A RELAÇÃO COM O PRINCIPAL AGENTE/DISTRIBUIDOR É...**

	Nada de acordo				Concordo em Absoluto
13.1 ...é uma relação em que nem sempre existe confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2 ...é uma relação perfeitamente honesta e verdadeira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3 ...é uma relação baseada na lealdade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4 ...é uma relação baseada naquilo que está efectivamente correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5 ...é uma relação baseada na sinceridade					
13.6 ...é uma relação baseada numa elevada confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7 ...é uma relação baseada numa elevada integridade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.8 ...o nosso principal agente não tira partido (ou vantagem) da nossa empresa caso tenham essa oportunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.9 ... o nosso principal agente mantêm escrupulosamente as promessas que estabelece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. RELACIONAMENTO COM O PRINCIPAL AGENTE/DISTRIBUIDOR**

	Nada de acordo			Concordo n absoluto
14.1...este relacionamento implica um elevado envolvimento da nossa parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.2...este relacionamento é muito importante para nós	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.3...este relacionamento é pouco significativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.4...é algo que a empresa pretende manter indefinidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.5...este relacionamento é quase como pertencer a uma família	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.6...é algo com o qual a empresa se preocupa verdadeiramente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.7...merece que a empresa dedique o seu máximo esforço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. COMO CARACTERIZARIA A COOPERAÇÃO ENTRE A SUA EMPRESA E O SEU PRINCIPAL AGENTE/DISTRIBUIDOR?**

	Nenhuma cooperação			Elevada cooperação
15.1...Publicidade/promoção conjunta numa base local/regional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.2...política de devolução de produtos defeituosos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.3...política de inventário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.4...política de descontos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.5...informação estratégica de marketing (ex. novos produtos, tendências de mercado, fontes de abastecimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.6... colaboradores da empresa são enviados do país de origem para apoiarem os principais agentes e/ou distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**16. SE NÃO VENDESSE OS SEUS PRODUTOS AO ACTUAL AGENTE/DISTRIBUIDOR, CERTAMENTE QUE TERIA EM MENTE UM OUTRO AGENTE/DISTRIBUIDOR (QUE CHAMAREMOS ALTERNATIVO). POR FAVOR, COMPARE O SEU PRINCIPAL AGENTE/DISTRIBUIDOR COM ESSE AGENTE/DISTRIBUIDOR ALTERNATIVO RELATIVAMENTE AOS SEGUINTEs ITEMS...**

	O actual agente/ distribuidor é muito pior				O actual agente/ distribuidor é muito melhor
16.1 ...lucro bruto unitário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.2 ...lucro bruto unitário numa linha de produto comum a ambos os agentes/distribuidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.3 ...satisfação ao consumidor que tenha por base uma linha de produtos comum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.4 ...desempenho do produto que tenha por base uma linha de produtos comum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. DE UM MODO GERAL, COMO CARACTERIZARIA A SUA EMPRESA RELATIVAMENTE A...**

	Não se aplica em absoluto				Aplica- se em absoluto
17.1 Esta empresa dispõe de uma estrutura organizacional adequada para lidar com as actividades de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.2 Os executivos da nossa empresa viajam frequentemente para os principais mercados de exportação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.3 Esta empresa dispõe de inúmeras facilidades internas de recolha e análise de informação sobre os mercados externos em que opera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.4 Aprender sobre os procedimentos e documentação de exportação é uma prioridade para esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.5 Esta empresa recorre a outras empresas especializadas que recolhem e analisam informação sobre os mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

externos em que opera

---

17.6 Esta empresa é mais reactiva do que proactiva relativamente às oportunidades decorrentes das actividades de exportação

---

17.7 Esta empresa dedica uma parte importante do seu orçamento às actividades de exportação

---

17.8 A exportação é uma prioridade máxima para esta empresa

---

QUAL A FUNÇÃO DA PESSOA QUE PREENCHEU O QUESTIONÁRIO?

---

Muito  
pouco  
confiante

Muito  
Confiante

INDIQUE ATÉ QUE PONTO ESTÁ CONFIANTE NAS SUAS RESPOSTAS EM TERMOS DE CONHECIMENTO DA INSTITUIÇÃO

---

PRETENDE QUE LHE ENVIEMOS O RELATÓRIO SÍNTESE COM OS RESULTADOS DO ESTUDO  Não  Sim

---

Terminou aqui este questionário. Muito obrigada pela sua colaboração!

←—————→  
Caso se aplique **p.f. introduza este questionário no envelope em anexo (porte pago e endereçado)** e coloque-o no correio.

### A- Guião de entrevista (empresas exportadoras vs agentes/ distribuidores)

#### Realizado a um elemento da AICEP de Angola

#### 1) De um modo geral qual a principal forma de acesso ao mercado angolano por parte das empresas portuguesas:

Bom há vários. Por um lado há empresas que vem cá (Angola) escolhem um parceiro escolhem alguém que importa, um importador, pode ser só armazenista ou armazenista e retalhista ou só retalhista. Por outro lado há também quem constituía uma terceira empresa em que um elemento é um parceiro angolano e outro parceiro é um português e essa empresa importa, que por sua vez distribui ou vende a retalho.

Há sempre uma primeira fase de importação. Importa e vende ao público ou importa e revende ao grossista/armazenista. O que há mais, não tenho a noção. Há muita empresa que trabalha directamente com importadores. Tem empresa em Portugal exportam e por sua vez vende também. Há empresas que tem já empresa cá (Angola). Há que ter em conta que ...

Angola tem um mercado pouco estruturado por causa da guerra das dificuldades todas.

Redes frio...

O mercado não era estruturado. Até à 4/5 anos atrás só havia empresas de *trading* o mercado não era estruturado, não havia uma rede de importação. As empresas de *trading* importavam leite em pó camisas, sapatos etc. Hoje em dia as *trading* têm cada vez menos importância e há uma especialização são estruturadas em alimentar agro-alimentar; têxtil, etc. Estamos a assistir a uma estruturação do mercado por um lado. A cada vez mais concorrência cá o mercado é aberto liberal, mas tem dificuldades próprias do mercado.

#### Problemas

Problemas logísticos: congestionamento do porto de Luanda do porto do Lobito. O que faz com que as empresas que importem tenham alguns problemas. O problema que tem é a estadia no porto, não conseguem desalfandegar. O porto começa a cobrar uma estadia. O pagarem a estadia no porto, pois as empresas não conseguem desalfandegar a tempo então o porto começa a cobrar uma estadia.

Taxas aduaneiras altas/ elevadas em média 30 % a 40% do valor da mercadoria. Este problema das redes de distribuição...

Não é fácil fazer logística principalmente em Luanda.

A logística não é fácil em Angola. Há cada vez menos mercado do dólar. Há 18 bancos comerciais em Angola que compram ao BNA ao banco central de Angola o dólar.

Os stocks maiores uma vez que a ruptura dos stocks aqui (Angola) acontecer é muito fácil acontecer, uma vez que esta dependente do porto. Tem que ter imobilizado maior aqui em Angola e obriga a ter uma tesouraria mais forte também.

## **2) No caso de optarem por exportação é frequente o recurso a agentes/ distribuidores locais?**

Sim, sim. É um mercado difícil pouco estruturado em que a confiança é fundamental, crucial. Então quando não há confiança cartas de credito. É a certeza que o comprador tem que são pagas pelo banco ou pelo importador também. Poucos preferem vir para o mercado para cá vem através de um agente ou de um parceiro local.

### **2.1) Como é que eles estabelecem a escolha desses agentes?**

Alguém que conhece alguém que fez negócio e fala. Todos estes agentes têm contactos com Portugal.

Há empresas angolanas que importam e trabalham com centrais de compras em Portugal. A central de compras em Portugal tem serie de produtos. Exemplo cá em Angola dizem preciso de sabonetes e central de compras em Portugal de acordo com preço e quantidade aconselham esta ou outra empresa.

A economia informal em Angola tem peso de 80% a 85 %.

A Unicer vende para cá (Angola) 60 milhões de euros por ano, vende “Super Bock” e água do “Caramulo”, 80 % vende legalmente a agentes económicos aqui

Há empresas aqui que tem duas empresas aqui (Angola) uma para mercado formal/ mercado legal e outras para mercado informal também.

### **3.) A identificação dos agentes mais adequados para a distribuição dos produtos no mercado destino é feita através do AICEP?**

Sim, nós (AICEP) fazemos essencialmente duas coisas ajudamos empresas a vender quando elas vem cá (Angola) estabelecemos um contacto nos marcamos reuniões identificamos potenciais clientes; *one to one*; quando as empresas não estão cá (Angola) estão em Portugal pedem-nos que precisam de uma listagem de importadores.

Vemos as empresas portuguesas o tipo de produto que tem tentamos adequar a oferta. É um cadinho como casamenteiro entre estas empresas.



**4) Como caracteriza a relação entre os agentes e empresas portuguesas relativamente as seguintes dimensões: confiança (t), partilha de valores (s. v), compromisso (co) e cooperação (cop), comunicação (com) (...)**

Esta é complicada de responder. È impossível de responder isto é, o que as empresas pensam.

A partilha de valores é a cultura de valores de mentalidades. È mais fácil haver entendimento entre portugueses e angolanos do que entre angolanos e irlandeses obviamente. São poucas as empresas que regem pela confiança.

Normalmente as empresas recorrem a carta de crédito tem garantia que cliente vai pagar se não pagar o banco, paga na mesma.

Já conheço a empresa a X anos então já não precisam de carta de crédito X % do valor no acto da encomenda.

Carta de crédito; adiantamento; pagamento aquando da entrega depende de empresa para empresa.

Cooperação no sentido a empresa portuguesa que vem para cá

As empresas portuguesas vendem isto (telemóveis) a empresa angolana. A empresa angolana diz: “quero a exclusividade”. A empresa portuguesa diz “não lhe vou dar exclusividade eu vendo-lhe a si, mas se houver no Lobito ou em Luanda que queira comprar também vendo”. È uma iniciativa que pode partir das empresa angolanas ou empresas portuguesas. “Eu quero o exclusivo” Geralmente não há exclusivo então as empresas portuguesas preferem vender máximo vender aqui vender ali. Até porque assim há concorrência entre importadores e isso é bom eles querem vender mais do meu produto. Claro que há empresas que ...

Comunicação

As comunicações funcionam mal.

Poucos empresários têm internet. Nada dispensa vir ao mercado as próprias pessoas que estão cá, estão a espera que os empresários venham. Que os empresários venham 2 a 3, 4 vezes por ano.

È muito presencial o vendedor vem cá ou importador vai a Portugal vê a fábrica etc.

**5) Quais os principais problemas que ocorrem quando existe uma ruptura na relação contratual entre empresas exportadoras e agentes/ distribuidor.**

A ruptura de contractos por parte dos angolanos pode recorrer aos tribunais angolanos morosos ineficientes caríssimos. As hipóteses de ressarcir do prejuízo através do tribunal angolano são diminutas.

As empresas portuguesas vendem para cá o importador descobre que venderam mais caro.

Empresas portuguesas por exemplo que vendem resto de colecções para Angola. Não é ilegal. Isto não tem a ver com sistema contratual mas quando há ruptura na relação contratual o sistema funciona muito mal.

**B- Guião de entrevista (empresas exportadoras vs agentes/ distribuidores)**

**Efectuado ao Grupo Portucel Soporcel- Sales & Marketing A. C. E.**

**Na pessoa do Sr. Dr. João Felgueiras (General Manager)**

**1) De um modo geral qual a principal forma de acesso ao mercado angolano por parte das empresas portuguesas?**

Parcerias com empresários locais

**2) No caso de optarem por exportação é frequente o recurso a agentes/ distribuidores locais?**

Sim

**2.1) Como é que eles estabelecem a escolha desses agentes?**

Depois de visitar as respectivas instalações e conhecer as suas operações, escolhemos os que demonstram consistência e credibilidade no mercado.

**3) A identificação dos agentes mais adequados para a distribuição dos produtos no mercado destino é feita através do AICEP?**

Não só, mas também. Para além dos contactos recebidos em diversas Feiras internacionais, nos nossos serviços comerciais e no nosso sítio na Internet, procurámos contactar todas as empresas importadoras de papel, com relevância, seguindo listagens fornecidas pelo AICEP.

**4) Como caracteriza a relação entre os agentes e empresas portuguesas relativamente as seguintes dimensões: confiança (t), partilha de valores (s. v), compromisso (co) e cooperação (cop), comunicação (com) (...)**

**t** – nenhuma. Tudo tem que estar garantido por pagamentos antecipados ou cartas de crédito. Frequentemente, ainda que o empresário seja de confiança, as instituições locais bloqueiam pagamentos.

**s** – Muito variável. Ainda assim, as dificuldades específicas de Angola, despertam um espírito de sobrevivência que tende a desvalorizar valores de *Branding* que deveriam constituir importantes factores de diferenciação de marca.

**co** – Também variável. Alguns importadores evidenciam uma maior capacidade para cumprir objectivos e manter regularidade no mercado.

Ainda assim, os factores de perturbação externos (dificuldades portuárias, logísticas, aduaneiras ecambiais) fornecem frequentemente a justificação adequada para falhar compromissos.

**cop** – Também muito variável e directamente decorrente das duas anteriores.

**com** – Desde logo, encontramos frequentemente dificuldades operacionais de comunicação. Mas mesmo quando a comunicação é transmitida, em muitos assuntos, é difícil captar a atenção necessária, via fax ou e-mail.

**5) Quais os principais problemas que ocorrem quando existe uma ruptura na relação contratual entre empresas exportadoras e agentes/ distribuidor.**

Não temos essa experiência no mercado angolano. Em geral, não havendo crédito concedido, estaremos normalmente perante falta de resultados em vendas e divulgação de marcas.

**Muito obrigada pelo tempo dispensado!**

## Anexo 5

### C- Guião de entrevista (empresas exportadoras vs agentes/ distribuidores)

**Realizado a um director geral agente/distribuidor angolano de uma empresa portuguesa.**

**1) De um modo geral qual a principal forma de acesso ao mercado angolano por parte das empresas portuguesas?**

Através de representação.

**2) No caso de optarem por exportação é frequente o recurso a agentes/ distribuidores locais?**

Sim.

**2.1) Como é que eles estabelecem a escolha desses agentes?**

Por referência.

**3) A identificação dos agentes mais adequados para a distribuição dos produtos no mercado destino é feita através do AICEP?**

Não.

**4) Como caracteriza a relação entre os agentes e empresas portuguesas relativamente as seguintes dimensões: confiança (t), partilha de valores (s. v), compromisso (co) e cooperação (cop), comunicação (com) (..)**

Baixa confiança, partilha de valores idêntica, pouca cooperação, comunicação difícil.

**5) Quais os principais problemas que ocorrem quando existe uma ruptura na relação contratual entre empresas exportadoras e agentes/ distribuidor.**

Falta de confiança, quebra da relação profissional, danos financeiros, receio em futuras relações comerciais.

**Muito obrigada pelo tempo dispensado!**

## Anexo 6

Há vários apoios à internacionalização empresarial no que se refere as pequenas e médias empresas tais como:

- ✓ Incentivos e instrumentos financeiros os quais são apresentados de seguida:

No que diz respeito ao quadro de referência estratégico nacional de 2007 a 2013 (QREN) há os:

Sistemas de Incentivos:

- Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME
- Sistema de Incentivos à Inovação

Sistema de Apoio a Acções Colectivas

Protocolos de Colaboração com Bancos

- AICEP / Aicep Capital Global / Bank Millennium – Polónia
- AICEP / Banco Popular Portugal
- AICEP / Banco Santander Totta
- AICEP / Barclays Bank (Portugal)
- AICEP / BES
- AICEP / BPI
- AICEP / BPI / Millennium bcp / Efisa / BES / BANIF / CGD – BERD
- AICEP / CGD
- AICEP / Millennium bcp

Linhas de Crédito

- Concessional
  - Marrocos – 400 Milhões EUR
  - Tunísia – 100 Milhões EUR
  - China – 300 Milhões EUR
  - Moçambique – 200 Milhões EUR
  - Cabo Verde – 200 Milhões EUR
  - Cabo Verde – 100 Milhões EUR
  - Angola – 100 Milhões EUR
  - São Tomé e Príncipe – 50 Milhões EUR

- Timor-leste – 100 Milhões EUR
- Comerciais
  - Rússia – 200 Milhões EUR
  - Moçambique – 300 Milhões EUR
  - República Dominicana – 100 Milhões EUR
  - CGD e BEI / PME e Outras Entidades – 175 Milhões EUR
  - CGD e BEI / Midcap – 100 Milhões EUR
- Créditos ao Importador para Apoio à Exportação Portuguesa / CGD
- Linha de Crédito PME Investe II / QREN – 1.000 Milhões EUR
- Linha de Crédito PME Investe III / QREN – 2.000 Milhões EUR
- Linha de Crédito PME Investe IV / QREN – 1.000 Milhões EUR

PME Consolida - Programa de Apoio às PME - 400 Milhões EUR

- Seguros de Créditos
  - COSEC
    - Seguro de Créditos à Exportação
    - Seguro de Créditos à Exportação Com Garantia do Estado
    - Seguro de Investimento Português no Estrangeiro
  - Convenção Portugal - Angola – 1.000 Milhões EUR
  - Seguros de Créditos – Protocolos CGD com Entidades Multilaterais
  - Linha de Apoio ao Crédito Comercial das Empresas
    - Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países da OCDE Com Garantia do Estado – 1.000 Milhões EUR
    - Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países da OCDE Com Garantia do Estado / Facilidade OCDE II – 1.000 Milhões EUR
    - Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países Fora da OCDE, Turquia e México, com Garantia do Estado – 1.000 Milhões EUR

Linha de Apoio à Internacionalização de Patentes – 500 Mil EUR

- Benefícios Fiscais à Internacionalização
- Garantia Mútua
- Capital de Risco
  - Capital de Risco / SCR
  - Aicep Capital Global
  - Inovcapital

- Financiamentos, Garantias e Capital de Risco – SOFID
- Novas Medidas que Concretizam a Estratégia de Internacionalização da Economia (2010)
- Apoio ao Sector Agrícola – IFAP
  - Restituições à Exportação 2010
  - Acções de Informação e Promoção de Produtos Agrícolas
  - Linha de Crédito Bonificada ao Sector Agrícola, Pecuário, Florestal e Agro-Indústrias – 150

Milhões EUR

- Linha de Crédito Bonificada ao Sector Agrícola e Pecuário – 50 Milhões EUR
- Apoio à Promoção Externa de Vinhos – IVV
  - Apoio à Promoção do Vinho e Produtos Vínicos no Mercado Interno
  - Apoio à Promoção de Vinhos em Mercados de Países Terceiros
- ✓ Informação sobre mercados externos em termos gerais (dossier e ficha de mercado, oportunidades e dificuldades), regulamentares (condições legais, sistema fiscal), estatística e de negócios (comércio internacional, informação sobre feiras), sectorial (análise do sector por mercado; análise sector multimercado);
- ✓ Formação com intuito de ajudar as empresas portuguesas a conhecer determinado mercado em que temos o exemplo do ABC Mercado (sessão de formação sobre um mercado); informação sobre Portugal
- ✓ Promoção da oferta nos mercados externos através de missões empresariais, materiais de promoção de Portugal para empresa utilizarem nos seus contactos, feiras, mostras; portfolio de oferta sectorial;
- ✓ Serviços personalizados nos mercados no que se refere a consultadoria e logística, sobre os mercados, por exemplo “ como vender em “, de informação (concursos, oportunidades de negócios, regulamentar, estatística, identificação de potenciais clientes estrangeiros ou de fornecedores portugueses) de media (PortugalNews- clipping diário de noticias de acordo com os termos do interesse das empresas).

Fonte: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. A. (2010).  
[http://www.portugalglobal.pt/\(Fevereiro\)](http://www.portugalglobal.pt/(Fevereiro)).

## Anexo 7

PORTUGAL - INDICADORES ECONÓMICOS													
Previsões 2009-2010													
Data de Atualização			FMI			CE		OCDE		B.P.		MFAP	
			Out.08			Jan.09		Nov.08		Abr. 09		Jan. 09	
	Unid.	2008	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	
<b>Portugal</b>													
PIB pç. const.	tvh%	0	0,1	..	-1,6	-0,2	-0,2	0,6	-3,5	0,3	-0,8	0,5	
Consumo privado pç. const.	tvh%	1,6	0,9	..	-0,2	0,1	-0,2	0,6	-0,9	0,6	0,4	0,6	
Consumo público pç. const.	tvh%	0,5	-0,6	..	0,3	0,4	0,2	0,5	0,4	-0,2	0,2	0,1	
FBCF pç. Const.	tvh%	-1,1	2,5	..	-5,5	-3,8	-1,2	0,5	-14,4	-0,3	-0,9	-0,3	
Exportações pç. const.	tvh%	-0,5	1,8	..	-3,8	0,8	-0,5	1,6	-14,2	1,8	-4,4	1,9	
Importações pç. const.	tvh%	2,1	1,5	..	-2,8	-0,4	-0,9	1,3	-11,7	1,5	-1,3	1,3	
Procura Externa ( bens)	tvh%	1,5	..	..	..	..	..	..	-12,9	..	-2,8	1,3	
Balança Corrente	%PIB	-10,5	-12,7	..	-9,7	-10	-10,2	-10,1	-7,9	-9,4	-10,7	-9,9	
Divida Pública	%PIB	66,4	..	..	68,2	71,7	..	..	69,7	..	69,7	70,5	
Taxa de Inflação (IHPC)	%	2,7	2	..	1	2	1,3	1,6	-0,2	2	1,2	2	
Saldo Sector Público	%PIB	-2,6	-2,2	..	-4,6	-4,4	-2,9	-3,1	..	..	-3,9	-2,9	
Taxa de Desemprego	%	7,6	7,8	..	8,8	9,1	8,5	8,8	..	..	8,5	8,2	
<b>Enquadramento Internacional</b>			Jan.09		Jan.09		Mar.09		Abr. 09		Jan. 09		
PIB Zona Euro pç. Const.	tvh%	0,9	-3,2	0,1	-1,9	0,4	-4,1	-0,3	..	..	-0,5	1	
PIB EU 27 pç. Const.	tvh%	1	-1,8	0,5	-1,8	0,5	..	..	..	..	..	..	
PIB EUA pç. Const.	tvh%	1,2	-2,6	0,2	-1,6	1,7	-4	0	..	..	..	..	
PIB Mundo pç. Const.	tvh%	3,7	(-1,0;-0,5)	(1,5;2,5)	2,3	3,2	..	..	..	..	..	..	
Taxa de Inflação (IHPC) zona Euro	tvh%	3,3	1,9	..	1	1,8	0,6	0,7	..	..	1,4	1,8	
Zona Euro ( brent)	USD/bbl	98	50	60	52,1	61,7	60	60	49,3	..	51	61	
Euribor ( 3 meses) média anual	%	4,6	2,2	2,7	2,1	2,8	2,7	4,6	1,8	..	2,2	2,8	
Taxa de câmbio ( média)	EUR/USD	1,47	1,5	..	1,38	1,38	1,25	1,25	1,3	..	1,34	1,33	

Síglas e abreviaturas: BP - Banco de Portugal FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo

CE - Comissão Europeia IHPC - Índice Harmonizado de Preços no Consumidor

FMI - Fundo Monetário Internacional PIB - Produto Interno Bruto

MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública pç. const. - preços constantes

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico tvh - taxa de variação homóloga