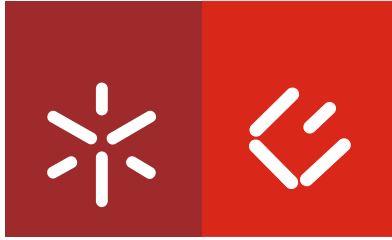


Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Gisela Maria Maia Alves

**O impacto da cultura e qualidade do
relacionamento na cooperação entre
as empresas exportadoras e distribuidores
locais**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Gisela Maria Maia Alves

**O impacto da cultura e qualidade do
relacionamento na cooperação entre
as empresas exportadoras e distribuidores
locais**

Doutoramento em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação do

Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo

(Professor Catedrático da Faculdade de Ciências Sociais
e Humanas da Universidade da Beira Interior)

e co-orientação do

**Professor Doutor António Eduardo Correia
de Barros Antunes**

(Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade
e Administração do Porto)

julho de 2014

DECLARAÇÃO

Nome: Gisela Maria Maia Alves

Endereço eletrónico: giselamariamariaalves@gmail.com

Título tese: O impacto da cultura e qualidade do relacionamento na cooperação entre as empresas exportadoras e distribuidores locais

Orientador(es):

Orientação do Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo (Professor Catedrático da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior)

e Coorientação do Professor Doutor António Eduardo Correia de Barros Antunes (Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto)

Ano de conclusão: 2014

Ramo de Conhecimento do Doutoramento: Programa Doutoral em Marketing e Estratégia

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE.

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo pelo apoio que me foi dando, pela tranquilidade que me foi transmitindo e pela perspicácia com que foi analisando a minha investigação. E acima de tudo por ser uma referência para a minha carreira académica.

Quero também agradecer ao Professor Doutor António Eduardo Correia de Barros Antunes pelo seu apoio, motivação, tranquilidade, dedicação e empenho em analisar sempre o desenrolar da minha tese de doutoramento apontando as lacunas em que deveria melhorar. Quero também expressar um especial agradecimento por sempre acreditar no meu profissionalismo.

Quero expressar um especial agradecimento ao Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia pela tranquilidade, motivação, por acreditar plenamente nas minhas capacidades pessoais, de trabalho e na minha força de vontade. E acima de tudo por ser uma fonte de inspiração para a minha carreira académica.

Quero agradecer à Professora Doutora Minoó Farhangmehr pelos inestimáveis conhecimentos transmitidos ao longo do doutoramento e pela disponibilidade, apoio e incentivo que sempre me manifestou.

A todas as empresas e pessoas que aceitaram participar na investigação.

A todos os que foram meus docentes e que contribuíram, ao longo da minha formação académica, durante todos estes anos, para a minha constante aprendizagem.

Aos meus pais o meu muito obrigada pela compreensão e, acima de tudo, pela paciência!

Dedico esta tese de doutoramento ao meu falecido irmão, Nelson Adélio Maia Alves!

Resumo

O impacto da cultura e qualidade do relacionamento na cooperação entre as empresas exportadoras e distribuidores locais

Esta investigação aborda os principais conceitos de marketing internacional e marketing de relacionamento, visando a compreensão do papel desempenhado pela cultura e pela qualidade das relações na cooperação entre empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores em Angola.

Este estudo é particularmente relevante porque estudos sobre mercados emergentes são escassos. Outra vantagem da investigação consiste no facto de se basear numa análise de pares exportador-distribuidor (*matched pairs*) ou seja, as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores em Angola. O objetivo desta tese é perceber como é que a cultura e a qualidade de relacionamento têm impacto na cooperação que se estabelece entre empresas, no contexto de internacionalização dos negócios. De referir ainda que as relações de confiança e compromisso, em contextos internacionais, têm sido pouco estudadas, bem assim como o impacto das semelhanças/diferenças culturais sobre as estruturas de relacionamento.

Em termos de metodologia, optámos por uma análise qualitativa: foram analisados cinco casos de estudo de empresas exportadoras portuguesas e cinco casos de estudo de distribuidores angolanos. Foram realizadas entrevistas a Administradores/CEO de empresas exportadoras portuguesas e a quadros responsáveis pelas atividades de exportação, bem como aos correspondentes distribuidores angolanos, no sentido de responder às questões de investigação. A seleção das empresas portuguesas baseou-se numa lista dos cinquenta maiores exportadores para Angola, fornecida pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE (AICEP), em agosto de 2011. De uma maneira geral, os resultados evidenciam que a cultura, a confiança e o compromisso têm impacto na cooperação das relações de negócios entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

Palavras-chave: Angola, Portugal, exportador, distribuidor, Marketing de Relacionamento, Marketing Internacional, Cultura, Confiança, Compromisso, Cooperação.

Abstract

The impact of culture and relationship quality on cooperation between exporting companies and local distributors

This research encompasses the main concepts of international marketing and relationship marketing in order to understand the role played by culture and by the quality of relationships on cooperation between Portuguese exporting companies and their distributors in Angola.

This study is particularly relevant because studies on emergent markets are scarce. Another advantage of the research is the fact that it is based on an analysis of matched pairs, that is, the Portuguese exporting companies and their distributors in Angola. The aim of this research is to understand how the culture and the quality of relationships impact the cooperation established between companies, in the context of the internationalization of business. It should also be noted that relationships characterized by trust and commitment, in international contexts, have been scarcely ever studied, as well as the impact of the cultural similarities/differences on the structures of relationship.

In terms of methodology we opted for a qualitative analysis: five case studies of Portuguese exporting companies and five case studies of Angolan distributors were analyzed. Interviews to the managers/CEO of the Portuguese exporting companies and to the employees in charge of exporting activities were performed, as well as to their corresponding Angolan distributors, to obtain answers to the research questions. The selection of the Portuguese companies was based on a list of the fifty largest Portuguese companies exporting to Angola provided by the Agency for Investment and External Commerce of Portugal, EPE (AICEP) in August 2011.

Overall, the results show that culture, trust and commitment, impact the cooperation of business relationships between the Portuguese exporting companies and their Angolan distributors.

Key Words: Angola, Portugal, exporter, distributor, Relationship Marketing, International Marketing, Culture, Trust, Commitment and Cooperation.

Índice

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Apresentação e delimitação do tema	3
1.2 Justificação do interesse do estudo	3
1.3 Formulação do problema de investigação.....	7
1.4 Definição dos objetivos gerais e específicos da investigação.....	9
1.5 Contributos da investigação	9
1.6 Questões Éticas.....	10
1.7 Estrutura da tese	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1. Introdução	15
2.1.1 Teorias/ literatura relacionada com o problema.....	15
2.2 Definição de conceitos/constructos.....	33
2.2.1 O conceito de Confiança.....	33
2.2.2 O conceito de Compromisso	40
2.2.3 O conceito de Cooperação	45
2.2.4 O conceito de Cultura	48
2.2.4.1 Distância psíquica	79
2.3 Questões de investigação e modelo de análise	83

2.3.1 Introdução	83
2.3.2 Questões de Investigação	83
2.3.3 Modelo de Análise	88
2.4 Conclusão	91
3. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA	95
3.1 Opções Metodológicas	95
3.2 Estratégia de Pesquisa.....	102
3.2.1. Unidade de Análise.....	102
3.2.2. Seleção de estudos de caso	113
3.3 Operacionalização do Processo de Pesquisa	114
3.3.1 Recolha dos dados	114
3.3.2 Análise dos dados	126
3.4 Avaliação da Investigação.....	128
3.5 Conclusão	134
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO	139
4.1 Análise e Discussão	139
4.1.1 Primeira questão de investigação.....	139
4.1.2 Segunda questão de investigação.....	175

4.1.3 Terceira questão de investigação	193
4.2 Análise complementar	205
5. CONCLUSÕES	229
5.1 Contributos Teóricos	229
5.2 Contributos para a Gestão	241
5.3. Análise crítica do trabalho efetuado.....	244
5.4 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras	245
Referências bibliográficas	249
Anexo 1 - 50 Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas.....	250
Anexo 2 - Portugal o principal fornecedor	250
Anexo 3 - Guião de Entrevista ao CEO/Administração da Empresa Portuguesa Exportadora	250
Anexo 4 - Guião de Entrevista ao Colaborador Responsável pela Exportação.....	250
Anexo 5 - Guião de Entrevista ao Distribuidor Angolano	250
Anexo 6 - Informações do Mercado Angolano	250

Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise Comparativa das Principais Correntes de Investigação	22
Tabela 2 - Definições de Marketing de Relacionamento (MR)	29
Tabela 3- Dimensões do Marketing de Relacionamento	32
Tabela 4 - Definições de Cultura	51
Tabela 5 - Definições de cultura em diferentes áreas de conhecimento.....	54
Tabela 6 – Perspetivas Antropológicas sociológicas da Cultura	55
Tabela 7 - Características da Cultura.....	56
Tabela 8 - Aspetos da Cultura	58
Tabela 9 - Taxonomias de Cultura	59
Tabela 10 - Teoria de Orientação para os Valores de Kluckhohn e Strodtbeck	60
Tabela 11 - Pontuações das dimensões de Hofstede para Portugal e Angola.....	68
Tabela 12- O estudo GLOBE (House et al., 2004).....	72
Tabela 13 - Temas comuns entre os Modelos de Cultura.....	77
Tabela 14 - Principais Dimensões Culturais: um resumo integrativo.....	78
Tabela 15 - Atributos da distância	82
Tabela 16 - Os quatro paradigmas científicos	101
Tabela 17 – Empresas portuguesas exportadoras para o mercado angolano	104
Tabela 18 - Distribuidores angolanos das empresas exportadoras portuguesas	108
Tabela 19 - Categorização	130

Tabela 20- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação um - QI 1 - empresas exportadoras portuguesas.....	166
Tabela 21- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação um - QI 1 – distribuidor (es) angolano (s).....	169
Tabela 22 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação dois - QI 2 - empresas exportadoras portuguesas.....	186
Tabela 23 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação dois - QI 2 - distribuidor (es) angolano (s).....	189
Tabela 24 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação três -QI 3- empresas exportadoras portuguesas.....	201
Tabela 25 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação três - QI3 - distribuidores angolanos	203

Índice de Figuras

Figura 1 - Programação Mental	57
Figura 2 - Taxonomias de Cultura	59
Figura 3 - Clusters Culturais de Hofstede	69
Figura 4 – Interligações entre o estudo GLOBE (House et al., 2004) e o Modelo de Hofstede (1980 – 1991)	74
Figura 5 - Modelo Conceptual	88

1. INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e delimitação do tema

O tema abordado neste projeto de investigação é: **O impacto da cultura e qualidade do relacionamento na cooperação entre as empresas exportadoras e distribuidores locais.**

1.2 Justificação do interesse do estudo

A crescente globalização, a intensificação da concorrência e os avanços nos transportes, na comunicação e nas tecnologias de informação têm sido responsáveis pelo crescimento fenomenal dos negócios internacionais (Keegan, 2009).

Este estudo é de grande pertinência uma vez que, a revisão da literatura indica que em termos de estudos realizados até ao momento há um *gap* relativamente à análise de ambos os lados de uma relação comercial; para além disso, os estudos sobre mercados emergentes/em desenvolvimento são escassos e, até ao momento, tanto quanto é do nosso conhecimento, nenhum analisa as especificidades do mercado angolano. De referir que o “processo de iniciação de relações comprador-vendedor, negociação e resultados é diferente de país para país” (Wiley et al., 2006) citado por Saleh, Ali e Andaleeb (2014, p. 46), o que dificulta grandemente a generalização de resultados de estudos empíricos e torna idiossincrática a análise de cada país.

Por outro lado o impacto das semelhanças e diferenças culturais sobre as estruturas de relacionamento não foi ainda investigado convenientemente, o mesmo acontecendo com a abordagem das relações de confiança e de compromisso em contextos internacionais.

Cada vez mais, as empresas portuguesas não se cingem somente ao mercado nacional mas procuram novos mercados para assegurar a sua sobrevivência. Assim, ganha pertinência a análise da qualidade dos relacionamentos, da cooperação e da cultura nas relações entre as empresas exportadoras portuguesas e os respetivos distribuidores no mercado angolano. A

escolha do mercado angolano deve-se ao facto de ser um país em desenvolvimento/emergente, um mercado em expansão, sendo também um dos países mais promissores do continente africano. Na tabela 2, que se encontra no anexo 2, refere-se que, em termos de balança comercial portuguesa, as exportações para Angola, no ano de 2011, são de € 2.336.577 milhares, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Como podemos ver no anexo 2, na tabela 1, Portugal, em 2010, foi o país principal fornecedor de Angola. O anexo 2 apresenta dados que mostram serem as empresas portuguesas as que mais exportam para Angola; nesse sentido esta tese incide a sua análise nas empresas portuguesas exportadoras tendo para o efeito selecionado o estudo de caso de cinco empresas.

Acresce referir que Angola é atualmente o maior destino para as exportações portuguesas fora da União Europeia, sendo o quinto no *ranking* dos países de destino, representando 4,55% do total de saídas, de acordo com dados fornecidos pelo INE, relativos ao período entre Janeiro a Maio de 2011.

Esta investigação tem por base o estudo de Ndubisi (2011), o modelo de Morgan e Hunt (1994), autores que sistematizam no modelo que designam por *Key Mediating Variables (KMV)*, bem como outra bibliografia sobre marketing de relacionamento e marketing internacional.

Identificação do *gap* de conhecimento

Este estudo faz uma abordagem da cultura, debruçando-se particularmente sobre as dimensões culturais portuguesas e angolanas interligadas com algumas dimensões do marketing de relacionamento, num contexto de comércio internacional.

Não obstante a existência de vasta literatura sobre confiança e compromisso, existe um *gap* no que se refere ao estudo destes constructos em contexto internacional, focando o lado do distribuidor, já que apenas se centram no estudo do lado do exportador. Conforme referem Saleh et al. (2014), embora um certo número de modelos de determinantes e consequências da confiança e do compromisso tenham sido avançados, uma revisão da literatura revela que o contexto internacional da confiança e do compromisso de distribuidores industriais não tem sido explorado de uma forma sustentada. Também Kim, Hibbard, e Swain (2011) fazem notar que

são necessárias mais pesquisas para uma melhor compreensão de como é gerado o compromisso de um distribuidor.

Esta investigação, em nossa opinião, é de grande pertinência uma vez que a revisão da literatura permitiu identificar, em termos de estudos realizados até ao momento, a existência de um *gap* relativamente à análise envolvendo ambos os lados da relação comercial. Com efeito, conforme referem Lages, Lancastre e Lages, (2008, p. 694), “Outra limitação resulta do facto de que a pesquisa depende apenas das respostas dos compradores. Idealmente, os investigadores devem recolher dados de ambos os lados da díade. No entanto, como a pesquisa em marketing de relacionamento ainda está num estágio inicial de desenvolvimento, começamos com o ponto de vista do comprador...” Na verdade a investigação tem-se debruçado apenas sobre um dos lados da díade exportador - distribuidor. Enquanto a literatura de negócio internacional apresenta inúmeros estudos sobre o compromisso do exportador, o conhecimento é muito restrito no que se refere ao comportamento de compromisso do distribuidor, numa díade. Por exemplo, os investigadores de Uppsala centram-se no conhecimento da empresa exportadora e aumento do compromisso com o mercado externo, esquecendo o outro lado da díade (Karlsen et al., 2003). O entendimento do processo de comércio internacional, mormente o processo de relacionamento de compromisso, do lado do distribuidor, é crucial para os gestores criarem e manterem relacionamentos de sucesso (Bianchi e Saleh, 2011; Leonidou et al, 2011). “Na verdade, distribuidores e exportadores estão normalmente ligados através de uma relação em rede, estendendo-se pelas fronteiras industriais e internacionais, que exige compreensão de ambas as partes para construir e manter os relacionamentos” (Saleh, Ali e Andaleeb, 2014, p. 46).

Para além disto, os estudos sobre mercados emergentes são escassos. Conforme é referido por Saleh, Ali e Andaleeb (2014, p.46) “... o contexto dos países em desenvolvimento/emergentes tem sido largamente ignorado em estudos sobre compromisso em relações comprador-vendedor, o que limita a generalização de descobertas anteriores. É importante preencher este *gap* na literatura porque os países em desenvolvimento representam um contexto de transação diferente, sujeitos a diversos constrangimentos de recursos e de administração fiscal, assim como barreiras infraestruturais, de governação e fatores relacionados”. Com efeito, a revisão da literatura indica que o conhecimento de marketing de relacionamento é baseado principalmente em estudos realizados nos EUA ou em contextos ocidentais (Ha, Karande e Singhapakdi, 2004)

e que tem havido relativamente poucos estudos focando o contexto das relações exportador-distribuidor.

Como referem Griffith et al. (2006, p.2), "... grande parte da pesquisa em negócio internacional sobre recursos de relacionamento (ou seja, a confiança e o compromisso) e de conhecimento consiste em estudos de um único país, realizados nos Estados Unidos, proporcionando, assim, aos investigadores e profissionais pouca compreensão de como as empresas de diferentes culturas nacionais percebem as associações entre recursos de relacionamento e de conhecimento quando se opera com relações interculturais. A falta de investigação sobre recursos de relacionamento ... a partir de outras perspetivas culturais limita muito o conhecimento sobre estes importantes recursos da empresa."

Um outro *gap* evidenciado pela revisão bibliográfica diz respeito ao impacto das culturas nacionais sobre os relacionamentos de negócios. Como referem Ha, Karande e Singhapakdi (2004), o impacto das semelhanças/diferenças culturais sobre as estruturas de relacionamento ainda não foi investigado adequadamente. Estes autores argumentam que devem investigar-se a existência de diferenças entre as estruturas relacionais dos distribuidores, quando os exportadores em causa são de uma cultura semelhante, em oposição a uma cultura diferente. Estas diferenças são esperadas por causa das vantagens percebidas em lidar com exportadores culturalmente semelhantes, devido à menor distância cultural e transparência comportamental.

Também Griffith et al. (2006) afirmam que, apesar de recursos de relacionamento (ou seja, a confiança e o compromisso) terem sido objeto de muitos estudos académicos, os investigadores ainda têm de compreender o impacto da cultura nacional sobre esses recursos-chave, o que se revela uma limitação significativa dado o impacto que a cultura nacional demonstrou em vários aspetos dos negócios. Os mesmos autores referem ainda que a crescente globalização dos negócios aumentou a importância de compreender o impacto das culturas nacionais nas relações inter-organizacionais.

A presente investigação ao abordar os dois lados da relação exportador-distribuidor, pretende assim contribuir para o preenchimento do *gap* da literatura relativo à análise de ambos os lados da relação comercial. A investigação, ao abordar as relações de confiança e de compromisso em contexto internacional, visa igualmente contribuir para o preenchimento do *gap* de investigação que existe sobre o tema. Em terceiro lugar, se o contexto dos países em

desenvolvimento/emergentes tem sido largamente ignorado em estudos sobre compromisso em relações comprador-vendedor, a presente tese, ao analisar as empresas distribuidoras num país africano em desenvolvimento, pretende assim contribuir para o preenchimento do *gap* da literatura. Finalmente, e tal, como a literatura revela, se o impacto das semelhanças/diferenças culturais sobre a qualidade das relações não foi investigado adequadamente, a presente investigação, ao estudar o impacto da cultura nacional sobre a qualidade das relações, contribui decisivamente para a redução deste *gap*.

1.3 Formulação do problema de investigação

Antes de um problema ser compreendido, explicado ou solucionado, tem que ser devidamente detetado e formulado (Moreira, 2007). Nesse sentido, o primeiro passo do nosso trabalho resultou na identificação do problema de investigação. De acordo com Strauss e Corbin (1990), pode recorrer-se a três possíveis fontes: as sugestões de investigadores experientes, a leitura de material escrito (documentos publicados e não publicados, revistas e livros) e a vivência individual. As três possíveis vias foram tidas em conta nesta investigação. Depois de várias conversas com investigadores experientes, alguns fenómenos interessantes para investigação foram identificados, segundo uma perspetiva diferente, questionando-se até que ponto seriam investigáveis, interessantes e pertinentes. A realização de uma ampla revisão bibliográfica permitiu avaliar o estado da arte e o interesse em abordar a temática.

Seguidamente é apresentado o problema de investigação proposto:

Perceber como é que a cultura e a qualidade do relacionamento têm impacto na cooperação que se estabelece entre empresas em contexto de internacionalização de negócios.

Do problema proposto resultam as questões de investigação formuladas e, no seu seguimento, o modelo de análise proposto.

As questões de investigação foram formuladas a partir da análise da literatura e dos *gaps* identificados nas várias abordagens teóricas nos estudos empíricos revistos. As questões de investigação obedecem aos requisitos formulados por George e Bennett (2005), ou seja, devem

partir das lacunas do conhecimento existente em determinado momento, das suas contradições e inadequações.

As questões de investigação têm como objetivo orientar o desenvolvimento da investigação na perspetiva de compreender o impacto da cultura e dos relacionamentos na cooperação que se estabelece entre empresas portuguesas exportadoras e respetivos distribuidores angolanos. De seguida são apresentadas as questões de investigação (QI) deste estudo.

QI 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

QI 2) Como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais?

QI 3) Como é que a qualidade da relação têm impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Nesta investigação o método de pesquisa que se afigura ser a mais conveniente para ser aplicada nesta investigação é a Metodologia das Teorias Emergentes (*Grounded Theory*), através do estudo de casos. Uma vez que esta metodologia é abductiva e não dedutiva-hipotética, não há lugar à formulação de hipóteses. Como é uma metodologia abductiva e não apenas indutiva, a análise teórica tem lugar. A metodologia das teorias emergentes assume que “o investigador, na sua aproximação à realidade, não parte da tábua rasa, tem já a sua perspetiva, de forma a detetar os dados relevantes e, a partir daí, inferir as categorias” (Glaser e Strauss, 1967, p.3). Pressupõe-se também que o conhecimento tem que ser uma construção dinâmica, “a estratégia de gerar teorias através da análise comparativa coloca uma forte ênfase na teoria como processo, na teoria como uma entidade em contínuo desenvolvimento, e não como um produto perfeito” (Glaser e Strauss, 1967, p. 32)

A técnica usada é o recurso a entrevistas em profundidade não estruturadas, observação participante, investigação-ação e *grounded theory research*, como é prescrito por Guba e Lincoln (1994) citado por Perry et al. (1999).

Esta investigação usou uma metodologia qualitativa, um método indutivo, o paradigma é construtivista e há uma triangulação de fontes.

1.4 Definição dos objetivos gerais e específicos da investigação

O objetivo geral desta pesquisa é perceber como a cultura e a qualidade de relacionamento têm impacto na cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

Constitui um objetivo específico explicar como é que, e identificar quais, as diferenças e as semelhanças culturais que entre Portugal e Angola impactam a qualidade dos relacionamentos, em relações comerciais, entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos. Pretende-se também explicar o impacto do facto de Portugal e Angola terem sido país colonizador e colonizado, respetivamente, e como tal pode interferir positiva ou negativamente nas relações comerciais entres eles. Em suma pretende-se demonstrar como a cultura ajuda a construir, manter e transformar relações comerciais, em contexto internacional. Um outro objetivo específico desta tese consiste em investigar como é que a confiança e o compromisso têm impacto nos relacionamentos entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos. Outro objetivo específico consiste em investigar e explicar a importância que a qualidade da relação tem na cooperação entre empresas portuguesas e angolanas.

1.5 Contributos da investigação

O contributo desta investigação para a área científica em estudo consiste em colmatar *gaps* da literatura, em simultâneo. A análise de ambos os lados da relação, considerando *matched pairs* de exportadores e distribuidores e o conhecimento das especificidades da construção de relações em um mercado em desenvolvimento/emergente, na circunstância o mercado angolano, são duas das lacunas evidenciadas na literatura e que aqui se pretende aclarar. Do mesmo modo, o estudo do impacto das culturas nacionais sobre os relacionamentos de negócios e as relações de confiança e de compromisso em contextos internacionais são temas escassamente abordados na literatura e que são tratados no âmbito da presente investigação.

Para os profissionais é apresentada informação para atuar no mercado angolano com sucesso, sobre as idiosincrasias deste país, que não se assemelham às de nenhum outro no continente africano. Permite-se assim o acesso ao conhecimento de um mercado que, em termos

económicos, como se pode constatar no anexo 6, tabela 2, a população prevista para 2012 é de 20,2 milhões de habitantes e com uma previsão de em 2015 atingir os 21, 8 milhões de habitantes. Prevê-se que PIB *per capita*, em 2012, de 6 110 dólares e que cresça até 2015 para 9070 dólares, de acordo com dados do *The Economist Intelligence Unit (EIU)*. Constatase deste modo a relevância económica do mercado angolano e, como tal, espera-se que os contributos deste estudo sejam muito úteis para académicos e profissionais no sentido de construir confiança, compromisso e cooperação em relações com distribuidores locais, e identificar quais as dimensões culturais que aproximam ou afastam os empresários dos dois países.

De referir que as empresas portuguesas selecionadas para a análise de casos são, todas elas, empresas portuguesas de sucesso na exportação para Angola, que podem fornecer informações fulcrais no sentido de desenvolver processos de *benchmarking* acerca do modo de exportar para aquele país.

1.6 Questões Éticas

Diversas disciplinas, instituições e profissões têm normas de comportamento que atendem às suas finalidades e objetivos particulares. Essas normas ajudam os membros das disciplinas a coordenar as suas ações ou atividades e estabelecer a confiança do público nestas. São disso exemplo, as normas éticas que controlam a conduta em medicina, direito, engenharia e negócios. Normas éticas também servem os objetivos ou metas de pesquisa e aplicam-se a pessoas que realizam pesquisas científicas ou outras atividades académicas.

Existem várias razões pelas quais é importante respeitar as normas éticas em pesquisa. Em primeiro lugar, as normas promovem os objetivos da investigação, como o conhecimento, a verdade, e a evitação do erro. As normas éticas conduzem a comportamentos que proíbem a fabricação, falsificação ou adulteração de dados da pesquisa e promovem a verdade. Em segundo lugar, uma vez que a pesquisa, frequentemente, envolve um elevado nível de cooperação e coordenação entre diferentes pessoas, de diferentes disciplinas e instituições, padrões éticos promovem os valores que são essenciais para o trabalho colaborativo, tais como confiança, responsabilidade, respeito mútuo e justiça. Muitas normas éticas na pesquisa, tais como orientações para os direitos de autor e patentes, partilha de políticas de dados e regras de

confidencialidade em revisão por pares, são projetadas para proteger os interesses da propriedade intelectual, ao incentivar a colaboração. A maioria dos investigadores quer receber o reconhecimento pelas suas contribuições e não quer que outros se apropriem das suas ideias ou que elas sejam divulgadas prematuramente. Em terceiro lugar, muitas das normas éticas ajudam a garantir que os investigadores podem ser responsabilizados pelo público. Tal é o caso de políticas institucionais, penalizadoras por má conduta na pesquisa e conflitos de interesses, visando garantir que os investigadores financiados pelo dinheiro público possam ser responsabilizados pelo público. Em quarto lugar, as normas éticas em pesquisa também ajudam a construir apoio público à investigação. As pessoas estão mais propensas a financiar projetos de pesquisa se puderem confiar na qualidade e integridade da pesquisa. Finalmente, muitas das normas de pesquisa promovem uma variedade de outros valores morais e sociais importantes, como a responsabilidade social, direitos humanos, a conformidade com a lei, saúde e segurança. Lapsos éticos na investigação podem prejudicar significativamente os seres humanos e animais, estudantes e o público em geral (Shamoo e Resnik, 2009).

Códigos e Políticas de Ética em Pesquisa

Dada a importância da ética para a realização da pesquisa, não constitui grande surpresa que diferentes associações profissionais, agências governamentais e universidades tenham adotado códigos específicos, regras e políticas em matéria de ética em pesquisa.

A seguir apresentamos um resumo geral de alguns princípios éticos que constam nos códigos de ética (Shamoo e Resnik, 2009): honestidade, objetividade, integridade, cuidado, abertura, respeito pela propriedade intelectual, confidencialidade, publicação responsável, tutoria responsável, respeito pelos colegas, responsabilidade social, não discriminação, competência, legalidade, cuidados com os animais e assuntos de proteção humana.

Pretendemos transmitir ao leitor deste trabalho a garantia de que, todos os dados fornecidos pelos participantes nesta investigação são respeitados de uma forma ética, ou seja, vão ao encontro da vontade, consentimento e proteção dos participantes envolvidos na investigação. Assegura-se deste modo que este trabalho é original e tudo aquilo que não é da nossa autoria é devidamente referenciado.

1.7 Estrutura da tese

A estrutura da tese que aqui se apresenta segue a estrutura tradicional, de uma tese de doutoramento. Assim a mesma inicia-se com o capítulo número um, introdução, em que é efetuada a apresentação e delimitação do tema desta tese, seguido pela justificação do interesse estudo e posteriormente, a formulação do problema de investigação, definição dos objetivos gerais e específicos da investigação, contributos da investigação, questões éticas e estrutura da tese.

No segundo capítulo, revisão da literatura, são abordadas as teorias/literatura relacionadas com o problema, seguido da definição de conceitos/constructos envolvidos neste estudo. Posteriormente são explanadas as questões de investigação e o modelo de análise, resultantes da integração dos corpos teóricos estudados, terminando com uma breve conclusão.

Relativamente ao capítulo três, nele é abordada a metodologia e *design* de pesquisa. Aí se explicam as grandes opções metodológicas assumidas nesta investigação, seguido da estratégia de pesquisa, a qual incide sobre a unidade de análise e da seleção de estudos de caso. Posteriormente é operacionalizado o processo de pesquisa através do relato da recolha e da análise dos dados. Seguidamente é referido o modo como é efetuada a avaliação da investigação. Por fim uma breve conclusão do capítulo três.

O capítulo quatro apresenta a análise e discussão dos estudos de caso, no qual é efetuada uma análise e discussão dos dez estudos de caso que constituem a amostra desta investigação, finalizando o capítulo com uma conclusão sucinta.

A tese encerra com o capítulo cinco que se intitula conclusões. Nele são evidenciadas as principais conclusões, os contributos teóricos e os contributos para a gestão das empresas, finalizando com as limitações e recomendações para possíveis linhas de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Introdução

O presente capítulo é o resultado de uma exaustiva revisão bibliográfica na área de marketing de relacionamento e marketing internacional focado no problema desta investigação.

2.1.1 Teorias/ literatura relacionada com o problema

A crescente liberalização, a integração e a competição no mundo económico, desde o período pós-guerra, foram responsáveis pelo crescente aumento das atividades exportadoras das empresas (Douglas e Craig, 1995), porque a exportação desempenha um papel vital na agenda económica mundial e espera-se que a sua importância cresça mais à medida que os mercados se tornam mais globalizados.

Ao desenvolvimento das exportações tem sido atribuída grande importância pelos decisores políticos, principalmente devido aos benefícios macro e microeconómicos resultantes do comércio externo. Numa perspetiva macroeconómica, a exportação pode permitir enriquecer a economia nacional com reservas estrangeiras, proporcionar emprego, criar ligações em um lado e no outro e, finalmente levar a um melhor nível de vida (Czinkota, Rivoli e Ronkainen, 1992). Em termos microeconómicos, exportar pode criar uma vantagem competitiva às empresas, individualmente, melhorar a sua posição financeira, melhorar a sua capacidade de utilização e aumentar os padrões tecnológicos (Terpstra e Sarathy, 1994).

A fase de exportação de um processo de internacionalização de uma empresa é definida como a transferência de bens ou serviços através de fronteiras nacionais, utilizando métodos diretos ou indiretos (Young, Hamill, Wheeler, e Davies, 1989).

Achrol (1991, p. 78, 89) prevê o surgimento de "empresas de marketing verdadeiro" dentro de redes de organizações especializadas de funcionamento, cujas inter-relações estão "unidas e coordenadas por organizações comandadas pelo mercado" por meio de "normas de partilha e compromisso baseadas na confiança".

Falando sobre exportação, quando uma empresa decide a introdução de um produto em um mercado externo, uma questão difícil deve ser resolvida. O novo produto deve ser distribuído através de um canal de distribuição, propriedade da empresa, ou é mais eficiente contratar uma organização independente? Anderson e Coughlan (1987) acreditam que, para um economista, esta é uma questão de integração vertical, em que a escolha é entre agentes principalmente cativos (força de vendas da empresa e divisão da empresa de distribuição) ou distribuidores principalmente independentes (agentes de vendas e distribuidores de fora).

As exportações fornecem os meios tradicionais de acesso aos mercados estrangeiros (Navarro-Garcia, Arenas-Gaitán e Rondán, 2014).

O interesse pelo impacto nos negócios das relações exportador/distribuidor (comprador-vendedor) tem aumentado nos últimos tempos. Tal interesse reflete a importância da distribuição na cadeia de valor, a relevância das redes sociais e das relações pessoais para muitas das operações de transação. (Dwyer, Schurr e Oh, 1987).

Para além do “*Resource-Based Paradigm*”, segundo o qual a performance de exportação é o resultado de atividades levadas a cabo na empresa, e do “*Contingency Paradigm*”, segundo o qual nenhuma estratégia é universalmente adequada, dependendo do contexto da empresa, também o “*Relational Paradigm*” tem servido de suporte à investigação sobre exportação (Francis e Collins–Dodd, 2000). Segundo estes autores, a expansão da exportação é vista como um desenvolvimento de relações com os clientes internacionais.

A discussão sobre marketing de relacionamento deriva fundamentalmente de quatro fontes, a saber: marketing de negócios, marketing de serviços, canais de marketing e *database* marketing e marketing direto. Estas quatro fontes do marketing contribuíram muito para que se deixasse de encarar a troca de marketing como transacional para passar a ser vista como relações continuadas, tendo contribuído igualmente para dar conteúdo teórico e prático ao conceito de marketing de relacionamento (Möller e Halinen, 2000). “À medida que as empresas reconhecem a importância crescente da interação com os seus clientes, o marketing de relacionamento¹ tem vindo a assumir um papel central, tanto do ponto de vista teórico como prático” (Brito, 2011, p.15). São aliás dois investigadores, um da área dos serviços, outro da área industrial, quem

¹ Brito, C. (2011) menciona a designação marketing relacional em vez de marketing de relacionamento.

introduz o termo marketing de relacionamento, o que, de alguma forma, dá desde logo uma ideia dos seus grandes pilares conceituais (Brito, 2011).

Como refere Egan (2003), com uma herança tão dispar não é surpreendente que o marketing de relacionamento tenha emergido mais como uma filosofia abrangente (“*umbrella*”), com numerosas variações relacionais, em vez de um conceito totalmente unificado com conceitos e estratégias solidamente desenvolvidos.

Segundo Aijo (1996), tem havido duas vias para o marketing de relacionamento atual. A primeira foi uma progressiva compreensão da importância das relações, iniciada em marketing de serviços e em parte também em marketing industrial. O marketing de serviços e o marketing industrial influenciaram o marketing de relacionamento por causa da proximidade e natureza de longo prazo das relações nestes domínios (Al-Weshah, Alnsour, Al-Hyari, Alhammad e Algharabat, 2013). A segunda via deu-se através de uma transformação dos negócios em geral, devido a rápidas e profundas mudanças na envolvente. Estas mudanças tiveram como resultado um enfoque no serviço, contacto próximo com o cliente e uma visão holística das partes e processos envolvidos no marketing e nos negócios. Para estes autores, por trás de um novo paradigma de negócio estão fatores como um aumento da riqueza, um mercado de compradores, liberalização do comércio e do investimento, globalização, inovações tecnológicas, desenvolvimento da informática e das telecomunicações, entre outros, que se combinaram para criar uma situação de escolhas ilimitadas dos consumidores, um nível mais elevado de competição e um crescente ritmo de mudança. Numa época de elevada competição, os clientes são cada vez mais exigentes, despertando assim o interesse de académicos e de gestores em compreender o valor das relações com os clientes, com o intuito de, de forma eficaz e eficiente, ser-se capaz de estabelecer relacionamentos duráveis com esses clientes (Brito, 2011; Brito e Lencastre, 2014).

Segundo Möller e Halinen (2000), o marketing de relacionamento tem sido aclamado como o futuro ou mesmo presente novo paradigma do marketing, sendo que novos domínios científicos estão a ser construídos sobre ele.

Para Aijo (1996), a premissa é que está na realidade a ocorrer uma mudança radical de paradigma, quer nos negócios quer no marketing, e que o marketing de relacionamento é uma, eventualmente a mais significativa, manifestação dessa mudança de paradigma. Este autor

argumenta que muitas das mudanças nos negócios têm paralelo no marketing. Atente-se nos seguintes exemplos: o serviço está a tornar-se um instrumento competitivo principal e um fator de diferenciação em muitas indústrias. Em segundo lugar, no sentido de ser flexível e inovador em marketing, na procura pela retenção e lealdade dos consumidores, muitas empresas veem-se forçadas a mover-se para cada vez mais próximo dos consumidores. Como refere Grönroos (1994), uma mudança está claramente a ocorrer: a mudança de um marketing para massas anónimas de clientes para um marketing baseado no desenvolvimento e gestão de relações com clientes mais ou menos conhecidos ou, pelo menos, identificados

Ainda segundo Aijo (1996), é fácil perceber que o aumento da competição e a necessidade de aproximação aos clientes, visando a sua manutenção e lealdade, que anteriormente conduziram à noção de marketing de relacionamento nos serviços, se tenham manifestado mais tarde no resto das indústrias, mas mais rapidamente e num nível superior ao esperado.

Tradicionalmente vê-se o conceito de marketing como tendo evoluído de uma orientação para a produção para uma orientação para as vendas/distribuição, para uma orientação para o cliente. O novo paradigma do marketing pode ser chamado orientação para a relação.

Segundo Egan (2003), em meados da década de 90 o marketing de relacionamento era visto, a um nível filosófico, como colocado no coração da filosofia de marketing, redefinindo a estratégia de marketing, afastando-se de produtos e os seus ciclos de vida, e em direção a ciclos de vida das relações e à integração da orientação para o cliente com a coordenação interfuncional.

Marketing de relacionamento é uma designação adequada para o novo conceito de marketing, num sentido holístico (Aijo, 1996). Segundo Kotler (1991, p. 14) refere, “penso que estamos a assistir a um movimento de saída de um enfoque na troca – no sentido estreito de transação – em direção a um enfoque na construção de relações cheias de valor e redes de marketing. Em consequência o nosso pensamento está a mover-se de um foco no marketing *mix* para um foco na relação”. Para Grönroos (1994) o marketing de relacionamento tem os ingredientes necessários para o desenvolvimento de uma teoria geral do marketing.

Porém não existe unanimidade dos investigadores quanto a este assunto. O próprio Grönroos, em 2006, refere que na realidade se está perante um campo teórico relativamente recente, onde não existe ainda um consenso alargado sobre aquilo que, de facto, se deve entender por

marketing de relacionamento. Möller e Halinen (2000) não acreditam em propostas que sugerem que o marketing de relacionamento substituirá a tradicional gestão de marketing ou que a tornará obsoleta. Estes autores argumentam que ainda não existe nenhuma teoria desenvolvida de marketing de relacionamento. Existe sim uma variedade de descrições parciais e teorias focadas no conteúdo amplo do fenómeno que os investigadores rotularam como marketing de relacionamento. Como Nevin (1995) refere, o termo marketing de relacionamento tem sido usado para refletir uma variedade de temas e perspectivas.

Parece ilusório falar de uma única Teoria de Relacionamento. Haverá boas razões para distinguir entre dois tipos básicos de teorias de marketing de relacionamento: marketing de relacionamento baseado no mercado e marketing de relacionamento baseado em redes. A primeira trata de relações de troca razoavelmente simples e assume um contexto de mercado enquanto a segunda examina relações complexas e supõe uma envolvente de negócios do tipo rede (Möller e Halinen, 2000).

Estes autores argumentam que as perspectivas subjacentes, ou bases, das diferentes teorias de marketing de relacionamento são tão divergentes que não se espera assistir a qualquer unificação no sentido de uma teoria geral de marketing de relacionamento. As diferenças, particularmente no que respeita à natureza das relações e ao seu contexto são tão essenciais que a unificação ao nível da teoria não é sequer útil.

Para Egan (2003) o marketing de relacionamento parece abranger um conjunto muito fragmentado de ideias e estruturas teóricas mantidas juntas por uma crença (amplamente não testada) no valor de relações, sendo a sua discussão caracterizada mais por retórica do que por um exame do que o conceito realmente significa. Segundo o autor, a divergência de pontos de vista sugeria a falta de acordo quanto a que uma única definição de marketing de relacionamento fosse alcançável (razão pela qual a reivindicação de estatuto de paradigma era prematura). Brito (2011, p.15) refere que “a principal conclusão é que, apesar do marketing de relacionamento ser hoje uma das áreas com maior expressão dentro do marketing, reconhecida não só por académicos mas também por gestores/profissionais, tudo aponta para que não se possa ainda falar de um novo paradigma dada a multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas”. Em suma “tudo aponta que o marketing de relacionamento ainda não tenha subjacente um corpo teórico sólido e coerente que permita afirmar que se está perante um novo

paradigma. Talvez a prazo isso venha a ocorrer. Prova disso são as definições muito díspares de marketing de relacionamento” (Brito, 2011, p. 26).

Refere ainda Egan (2003) que, com a entrada do século XXI, desenvolveu-se um cisma entre os que concebem o marketing como uma orientação ampla e pluralística e os que adotam uma perspectiva funcional, mais estreita. Com efeito, as ideias estão polarizadas entre os investigadores que continuam a apoiar a definição holística, multi-relações do marketing de relacionamento e os que apenas se centram na diáde cliente-fornecedor. Neste grupo a sugestão é de que relações que não sejam com os clientes estão fora do domínio do marketing. O autor argumenta que a linha divisória parece ser entre os investigadores que veem o marketing de relacionamento como um amplo espectro de relações e aqueles cuja definição é restrita mas que escolhem aplicar o pensamento relacional ao quadro industrial. Com efeito, a linha divisória é entre uma ampla definição de marketing de relacionamento com uma aplicação estreita (chamada centrada) e um ponto de vista mais estreito com uma aplicação claramente mais abrangente (chamada difusa). A abordagem difusa (ou norte-americana) geralmente enfatiza a relação entre comprador e vendedor no contexto da envolvente organizacional (Payne, 2000). Este autor sugere o termo “*customer relationship marketing*” para a abordagem difusa deixando o marketing de relacionamento para um termo teórico mais amplo mas mais focado. As relações mais amplas, contempladas na perspectiva centrada, podem gradualmente desaparecer da agenda da investigação em marketing (Egan, 2003).

Na literatura de marketing, o termo marketing de relacionamento tem tido múltiplas utilizações. Brodie, Coviello, Brookes e Little (1997) referem que, a um primeiro nível, marketing de relacionamento tem sido discutido como uma forma elaborada de *database marketing*, uma ferramenta baseada na tecnologia, usada pelas empresas para adquirir e gerir clientes. A um segundo nível, mais amplo, dizem estes autores que marketing de relacionamento é referido como focando-se nas relações entre um negócio e a sua base de clientes, enfatizando a retenção de clientes, excluindo relações com fornecedores ou outros parceiros ou relações que não são de negócios/sociais. A um terceiro nível, ainda mais amplo, o marketing de relacionamento é considerado como uma forma de parceria com o cliente em que relações são estabelecidas com empresas clientes de forma cooperativa. Esta perspectiva centra-se nas relações como elemento nuclear do marketing, relações que se baseiam em promessas, confiança e interações pessoais. A um quarto nível, talvez o mais amplo, têm sido desenvolvidas definições de marketing de

relacionamento, incorporando desde bases de dados até serviço personalizado, programas de fidelização, lealdade à marca, marketing interno, relações pessoais/sociais e alianças estratégicas (Brodie et al., 1997).

No sentido de clarificar e harmonizar as várias perspectivas de marketing encontradas na literatura, Coviello et al. (1996) desenvolveram um esquema de classificação baseado nas escolas de pensamento europeia e norte-americana, tendo emergido dois temas comuns, tendo sido, no âmbito destes, identificadas doze dimensões relacionadas com a prática do marketing. No primeiro tema – troca relacional – foram identificadas as seguintes dimensões: foco da troca relacional, partes envolvidas na troca relacional, padrões de comunicação entre as partes na troca relacional, tipo de contacto entre as partes, duração da troca relacional, formalidade da troca relacional e balanceamento do poder na troca relacional. No segundo tema – atividades de gestão e processos – foram identificadas as seguintes dimensões: intenções de gestão relativamente a clientes e outras partes, foco na tomada de decisão da gestão, tipos de investimentos de marketing feitos pela empresa, nível organizacional a que são implementadas as decisões de marketing e estrutura de planeamento do tempo de gestão.

Vários têm sido os rumos que a investigação em marketing de relacionamento tem seguido. Wilson (1995) classificou as direções de investigação na área do marketing de relacionamento em três níveis: investigação de conceito, de modelo e de processo. Ao nível do conceito é indicada a necessidade de melhorar o conceito, identificando, definindo e medindo constructos que são, quer vaticinadores de sucesso, quer medidas úteis de performance da relação. Ao nível de modelo, os académicos estão interessados em apresentar ideias integrativas para explicar como se desenvolvem as relações. Modelos integrativos que assumem uma abordagem mais evolutiva ocupam-se do processo de fluxo de formação e desenvolvimento da relação. Para os gestores, a investigação ao nível do processo pode fornecer linhas de orientação úteis para o desenvolvimento e a gestão de programas e atividades de sucesso de marketing de relacionamento (Parvatiyar e Sheth, 2000). Segundo estes autores, várias áreas do marketing têm sido o centro da investigação em marketing de relacionamento, nomeadamente, relações de canal, marketing *business-to-business*, gestão de vendas, marketing de serviços e marketing de consumo. No âmbito do marketing estratégico foram estudados aspetos de marketing de relacionamento das alianças e parcerias estratégicas. No âmbito do marketing internacional, conceitos e modelos de marketing de relacionamento são usados no estudo de programas de

gestão de contas globais, cooperação em canais de exportação e alianças internacionais (Parvatiyar e Sheth, 2000). Segundo Aijo (1996), em marketing internacional, o marketing de relacionamento manifesta-se no modo de operação e no nível de internacionalização; as empresas estão lentamente a mover-se para mais próximo dos clientes internacionais com o objetivo de conhecer melhor as suas necessidades e como as satisfazer.

O marketing de relacionamento tem convergido com outros paradigmas em marketing, incluindo *database* marketing, comunicação integrada de marketing, logística e integração da cadeia de abastecimento (Parvatiyar e Sheth, 2000). Um certo número de perspetivas teóricas que foram desenvolvidas na Economia, Direito e Psicologia Social têm sido aplicadas em marketing de relacionamento, nomeadamente a Teoria dos Custos de Transação, Teoria da Agência, contratação relacional, Teoria da Troca Social, Teoria de Redes, Teoria de Jogos, comportamento de troca interorganizacional, poder-dependência, relações interpessoais, Teoria Psicológica Clássica e Teoria do Comportamento do Consumidor (Parvatiyar e Sheth, 2000).

Seguidamente é apresentada a tabela 1 em que, de uma forma sintética, se efetua uma análise comparativa das principais correntes de investigação no âmbito do marketing de relacionamento.

Tabela 1. Análise Comparativa das Principais Correntes de Investigação

	Escola nórdica	Grupo IMP	Escola anglo-australiana	Abordagem relacional da marca
Contexto	B2C	B2B	B2C e B2B	B2C
Foco de investigação	Empresas prestadoras de serviços	Empresas industriais e suas cadeias de abastecimento e distribuição	Empresas de consumo e industriais	Marcas de bens de consumo
Âmbito	Limitado	Amplio	Limitado e amplo	Limitado
Relações estudadas	Empresa-Consumidor	Empresa-Empresa	Empresa-Consumidor Empresa- <i>Stakeholders</i>	Marca-Consumidor
Constructos mais relevantes	Qualidade percebida Expectativas Satisfação do	Interação Redes Interdependência	CRM Gestão da qualidade Modelo dos 6	Relação entre marca e consumidor Personalidade da marca

	consumidor Fidelização	Modelo Atores- Recursos-Atividades	Mercados	Relações emocionais
Questões de investigação típicas	<p>Quais são as determinantes da satisfação dos clientes?</p> <p>Quais os antecedentes e consequentes da fidelização?</p> <p>Quais as determinantes das expectativas?</p> <p>Qual o impacto de satisfação na performance da empresa?</p>	<p>Como se caracteriza o processo de interação entre duas empresas?</p> <p>Por que se cria e como se desenvolve uma relação interorganizacional?</p> <p>Como caracterizar uma rede em termos de estrutura e processos?</p> <p>Quais as determinantes da dinâmica das redes industriais?</p>	<p>Qual o impacto do CRM na performance da empresa?</p> <p>Quais as determinantes da qualidade?</p> <p>Qual o impacto da qualidade na performance da empresa?</p> <p>Como se caracteriza a rede de relações de uma empresa com os seus <i>stakeholders</i>?</p>	<p>Qual o conteúdo da relação entre uma marca e os consumidores?</p> <p>Como se caracteriza determinada marca em termos de personalidade?</p> <p>Quais as determinantes da relação emocional?</p> <p>Por que razão os consumidores estabelecem determinado tipo de relação com uma marca?</p>
Orientação metodológica	Qualitativa (embora os desenvolvimentos nos EUA tenham uma orientação mais quantitativa)	Qualitativa	Qualitativa	Qualitativa e quantitativa
Principais referências	Blomqvist et al. (1993), Grönroos (1990, 1994, 1996, 2000, 2006a, 2006b, 2007), Gummesson (1991, 1993, 1996, 1998, 2002), Lehtinen et al. (1994), Storbacka (1994),	Araújo, Dubois e Gadde (2003), Axelsson e Easton (1992), Ford et al. (1998, 2006), Hakansson (1982, 1987, 1989), Hakansson et al. (2004), Johanson e Mattsson (1985), Turnbull e Valla (1986)	Buttle (1996,2004), Christopher, Payne e Ballantyne (1991, 2002), Payne, Ballantyne e Cristopher (2005)	Aaker (1997), Aaker e Fournier (1995), Aaker et al. (2004), Aggarwal (2004), Fletcher e Simpson (2000), Fournier (1994, 1995,

	Strandvik e Liljander (1994)			1998), Lindberg-Repo e Brookes (2004)
--	------------------------------	--	--	---------------------------------------

Fonte: Brito (2011, p. 21)

De acordo com a Escola Nórdica quando se tomam decisões, sejam de âmbito geral ou de área funcional específica, há que ponderar considerações relativas ao mercado e aos clientes. A investigação levada a cabo no âmbito desta escola tem assumido essencialmente um carácter qualitativo e conceptual. Também o Grupo IMP- *Industrial Marketing and Purchasing* - tem baseado a sua investigação em metodologias qualitativas com um forte enfoque no estudo de casos. Alguns dos contributos teóricos mais relevantes provenientes do Grupo IMP são o modelo de interação e o modelo das redes industriais. À investigação produzida pela denominada Escola Anglo-Australiana fica a dever-se desenvolvimentos na área do CRM (*Customer Relationship Management*), da gestão da qualidade, do valor da relação com o cliente (*lifetime value*) e da análise da carteira de clientes e o trabalho relevante no domínio das relações com diversos tipos de atores, consubstanciado no denominado Modelo dos 6 Mercados. A Abordagem Relacional da Marca não surge na literatura como uma “escola” de marketing de relacionamento; apesar disso não se pode deixar de realçar os trabalhos realizados, da relação entre a marca e o consumidor, a personalidade da marca e as relações emocionais (Brito, 2011).

O conceito de Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento tem como objetivo gerar relacionamentos lucrativos, a longo prazo, entre os parceiros (Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez, 2014).

As origens do marketing de relacionamento remontam ao início dos anos 80; a primeira vez que é referenciado na literatura académica ocorre em 1983, no âmbito de um livro sobre marketing de serviços, em que Leonard Berry escreveu um capítulo que se intitulava “*Relationship Marketing*”. Em 1985, Barbara Jackson, em um projeto no domínio do marketing industrial, usa igualmente a designação “marketing de relacionamento” no livro *Winning and Keeping Industrial Customers*, assim como num artigo que nesse mesmo ano publica na *Harvard Business Review* (Brito e Lencastre, 2014).

Sobre os primórdios do marketing de relacionamento há ainda que mencionar que, em 1983, Theodore Levitt, sem usar a expressão 'marketing de relacionamento', refere, no entanto, que o objetivo da empresa vendedora não se deve limitar à venda em si mesma, mas a proporcionar também uma maior satisfação dos clientes (Brito, 2011), "o que depende da maneira como o relacionamento é administrado" (Levitt, 1983, p. 111).

Em 2004 a *American Marketing Association* (AMA) altera a sua definição de marketing que até então era "o marketing é o processo de planejar e executar a conceção, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços tendo em vista criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais" por uma outra definição que é referenciada na tabela 2, definições de marketing de relacionamento, na qual se evidencia uma vertente relacional.

O marketing transacional, indevidamente referenciado como "tradicional" em certa literatura, que assenta na clássica trilogia segmentação-*targeting*-posicionamento, baseia-se na gestão das variáveis do marketing *mix*, sendo o seu objetivo vender, ou seja, corresponde à definição da AMA acima apresentada (Brito, 2011; Brito e Lencastre, 2014). Por outro lado, o marketing de relacionamento centra-se não na venda, mas na fidelização dos clientes, sendo o seu foco o cliente individual, para quem se procura desenvolver uma proposta de valor customizada. Apesar de a literatura distinguir marketing transacional de marketing de relacionamento, é de certa maneira consensual que as duas abordagens não constituem extremidades alternativas, mas sim um contínuo (Grönroos, 2007; Gummesson, 2002).

Segundo Brito e Lencastre, 2014, o marketing de relacionamento gere relacionamentos e os seus objetivos são fidelizar clientes, rentabilizá-los e criar uma carteira de clientes, enquanto o marketing transacional gere recursos e tem como objetivos as vendas, a rentabilidade do produto e a quota de mercado.

Morgan e Hunt (1994) entendem que o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades comerciais direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter o sucesso da troca relacional. Nesse mesmo ano, segundo Grönroos (1994), o marketing de relacionamento visa estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com os clientes e outros parceiros, assim como a manutenção do lucro empresarial, de modo a que todos os objetivos de todas as partes envolvidas sejam satisfeitos.

Para Murphy et al. (2005, p. 1050-1051) “o marketing de relacionamento das partes interessadas (*stakeholders*) envolve a criação, manutenção e consecução de um forte relacionamento com os clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas e partes interessadas de uma empresa com o objetivo de oferecer valor económico, social e ambiental a longo prazo para todas as partes interessadas, a fim de melhorar o desempenho financeiro sustentável de negócios”.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), para que haja um sistema de compra e venda eficaz, é necessário ocorrer uma correlação entre os *stakeholders*. Todas as partes devem sentir que estão a ganhar. Estes sentimentos são observáveis e podem ser medidos ao longo do processo que envolve este relacionamento. A ausência de níveis adequados de algumas destas variáveis pode originar um mau relacionamento entre os *stakeholders*, dando origem a maus negócios e à perda de fidelização de clientes. A troca relacional pode ocorrer, de acordo com o ponto de vista de Morgan e Hunt (1994), entre dez parceiros, listados seguidamente:

- (1) Troca de relações entre fornecedores;
- (2) Fornecedores de serviços;
- (3) Concorrentes;
- (4) Organizações sem fins lucrativos;
- (5) Governo;
- (6) Clientes finais;
- (7) Clientes intermédios;
- (8) Departamentos funcionais;
- (9) Empregados e
- (10) Unidades empresariais.

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

Existem assim 10 formas de marketing de relacionamento, as quais podem ser agrupadas em relações de troca envolvendo parcerias com fornecedores, parcerias com organizações laterais, parcerias com clientes e parcerias internas. A necessidade de marketing de relacionamento está intimamente ligada a uma contínua dinâmica de mudança do mercado global.

Alguns autores têm considerado a confiança e o compromisso como indicadores da qualidade da relação (e.g., Garbarino e Johnson 1999; Ulaga e Eggert 2006).

Um dos modelos mais referenciados na literatura de marketing de relacionamento designa-se por modelo *KMV (Key Mediating Variables)* tendo sido proposto por Morgan e 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 e a ausência do comportamento oportunista.

Da relação entre compromisso e confiança resultam cinco variáveis: aquiescência (aprovação), propensão (inclinação ao abandono), cooperação, conflito funcional e incerteza (Morgan e Hunt, 1994).

O compromisso numa relação é definido como um “persistente desejo de manter um relacionamento valorizado” (Morgan e Hunt, 1994), ou seja, o compromisso só existe quando o relacionamento é considerado importante.

A confiança é a principal determinante da relação de compromisso (Morgan e Hunt, 1994). Autores como Buttle (1996), Siguaw et al. (1998), Conway e Swift (2000) e Narayandas e Rangan (2004) também consideram que a confiança precede o compromisso. De acordo com Morgan e 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. Nielson (1998) argumenta que para que um fornecedor se empenhe psicologicamente, em termos de expectativas de trocas futuras e em termos de investimentos em ativos específicos da relação, é necessário que ele confie no cliente.

Também Ulaga e Eggert (2006) verificaram que a confiança conduz ao compromisso. No entanto, outros autores consideram que o compromisso é determinante da confiança (e.g. Gundlach et al., 1995, citados por Hewett et al., 2002) e, ainda outros, consideram que os dois constructos são independentes, isto é, não existe relação causal entre eles (e.g. Baker et al., 1999).

Morgan e Hunt (1994) testaram o modelo *KMV*, sobre as relações de compromisso e confiança, num contexto de um canal de distribuição. A teoria de Morgan e Hunt (1994) se assume como relevante na explicação da relação entre exportadores e distribuidores (intermediários locais), tendo por base os conceitos de confiança e compromisso, conceitos fulcrais para o desenvolvimento das atividades de negócio baseadas no estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.

De acordo com Dwyer et al. (1987); Palmatier et al. (2006); Sheth e Parvatiyar (1995) (citados por Gupta e Sahu, 2012) a evolução do marketing de relacionamento tem tido um dos desenvolvimentos mais significativos no marketing, ao longo de décadas, sobretudo em relação ao marketing industrial.

Marketing de relacionamento traz estabilidade e diminuição da incerteza nos negócios, atuando como uma barreira à entrada de concorrentes e mantendo uma base estável e sólida (Alexander e Colgate, 2000, citados por Gupta e Sahu, 2012).

Chien e Moutinho (2000) relataram que o nível de envolvimento nos relacionamentos e a troca de informações são fundamentais para desenvolver e manter relacionamentos de marketing.

No caso das relações bilaterais, os atores em situações de troca são frequentemente comprometidos com relações continuadas que não envolvem hierarquia nem necessariamente obrigações contratuais detalhadas (Heide e Stump, 1994). Este tipo de relação comercial é seguido por normas de comportamento comum que permitem a adoção de um comportamento de negócio comum, onde os motivos oportunistas são restringidos por causa dos benefícios a longo prazo da conformidade com o sistema de normas e outras pressões sociais (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). O marketing representa a importância de desenvolver e nutrir relacionamentos, especialmente quando falamos do mercado internacional.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) a expectativa de reduzir os custos globais é uma razão para construir compromisso num relacionamento, afetando assim a relação cliente-fornecedor. Os parceiros devem prevenir comportamentos oportunistas que seriam prejudiciais para uma das partes.

Gupta e Sahu (2012, p. 63) afirmam que um "programa eficaz de marketing de relacionamento proporciona melhores resultados em termos de aumento da base de clientes, vendas e rentabilidade". A literatura de marketing refere algumas dimensões importantes do marketing de relacionamento, como compromisso, confiança, cooperação, entre outros, fatores estes que são muito importantes para qualquer empresa considerar no seu programa de marketing (Gupta e Sahu 2012). Para Miquel-Romero et al. (2014) a satisfação, a confiança e o compromisso são os resultados da implementação de marketing de relacionamento.

Seguidamente é apresentada uma tabela com diversas definições de marketing de relacionamento.

Tabela 2 - Definições de Marketing de Relacionamento (MR)

Autor (es)	Definição
American Marketing Association (AMA) (2004)	Marketing é uma função da organização e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerir os relacionamentos com o cliente de forma a beneficiar a organização e as partes interessadas nela.
Vavra (1995); Patoka (2001)	MR inclui esforços para manter os clientes satisfeitos após a compra, tomando medidas para aumentar a probabilidade de compras cruzadas, medindo a extensão da satisfação dos clientes e traduzindo o processo de vendas em um programa eficaz, completo, com diálogo bilateral.
Grönroos (2000)	Processo de identificação e estabelecimento, manutenção, melhoria e, quando necessário, término de relacionamentos com clientes e outras partes interessadas, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam cumpridos sendo que isso é feito por uma entrega mútua e pelo cumprimento de promessas.
Parvatiyar e Sheth	O marketing de relacionamento como o "processo contínuo de

(2000)	envolvimento em atividades de cooperação e de colaboração e programas com clientes imediatos e utilizadores finais para criar ou aumentar o valor económico mútuo, a um custo reduzido".
Harker (1999)	Uma organização envolvida proactivamente na criação, desenvolvimento e manutenção de trocas empenhadas, interativas e rentáveis, com clientes selecionados (parceiros), ao longo do tempo, está envolvida em marketing de relacionamento.
Gummesson (1999)	O marketing de relacionamento é o marketing baseado na interação dentro de redes de relacionamentos.
Morris et al. (1998)	Marketing de relacionamento é uma orientação estratégica das organizações adotada tanto pelo comprador como pelo vendedor, o que representa um compromisso de colaboração de longo prazo mutuamente benéfico.
Grönroos (1996)	O objetivo do marketing de relacionamento é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros stakeholders, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas.
Sheth e Parvatiyar (1995)	Desenvolvimento de uma estreita interação com clientes selecionados, fornecedores e concorrentes para a criação de valor através da cooperação e esforço conjunto.
Sheth e Parvatiyar (1995b)	MR pode ser definido como o processo de desenvolvimento de relações de cooperação e de colaboração com os clientes e com outros agentes do mercado.
Perrien e Ricard (1995)	Um processo de marketing assimétrico e personalizado, que ocorre nos resultados de longo prazo, em alguns benefícios bilaterais e assenta numa compreensão profunda das necessidades e características dos clientes.

Sheth (1994)	O marketing de relacionamento visa compreender, explicar e gerir de forma contínua relações de negócios colaborativas entre fornecedores e clientes.
Evans e Laskin (1994)	O papel do marketing de relacionamento é aumentar o produto principal do fornecedor, ou seja, diferenciar a oferta total da empresa no mercado. Define-se marketing de relacionamento como um processo que inclui <i>inputs</i> (compreender as expectativas dos clientes, construir parcerias de serviços, concessão de poder aos funcionários e de gestão da qualidade total), resultados (satisfação do cliente, fidelização de clientes, aumento da rentabilidade e produtos de qualidade) e avaliação contínua (<i>feedback</i> do cliente, integração do marketing de relacionamento na estrutura de planeamento estratégico da empresa).
Morgan e Hunt (1994)	O marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas.
McKenna (1991) Shani e Chalasani (1991)	Marketing de relacionamento tenta envolver e integrar clientes, fornecedores e outros parceiros infraestruturais para o desenvolvimento de uma empresa e atividades de marketing.
Berry e Parasuraman (1991)	Marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção de relacionamentos com os clientes.
Grönroos (1990)	O objetivo do marketing no novo contexto é o de estabelecer, manter e melhorar o relacionamento com clientes e outros parceiros, com lucro, de modo a que os objetivos dos parceiros envolvidos sejam alcançados. Isto é conseguido através de um intercâmbio mútuo e cumprimento de promessas.
Turnbull e Wilson (1989)	A formação duma relação de longo prazo comprador-vendedor, através da criação de vínculos estruturais e sociais entre empresas.
Dwyer et al.	O marketing de relacionamento concentra-se em atrair, manter e

(1987)	intensificar o relacionamento entre empresas.
Jackson (1985)	No marketing industrial, marketing de relacionamento (MR) refere-se ao marketing orientado para a relação forte e duradoura com clientes individuais.
Jackson (1983)	MR é gerir o relacionamento firme e duradouro com clientes individuais.
Berry (1983)	Marketing de relacionamento é atrair, manter e, em organizações multisserviços, melhorar os relacionamentos com os clientes.

Fonte: Gupta e Sahu (2012, p. 60-61); Brito e Lencastre (2014, p. 25).

As várias definições de marketing de relacionamento atrás transcritas apresentam-no como sendo um processo baseado na interação, proactiva, entre vários stakeholders, visando identificar, criar, manter e intensificar e, se necessário, terminar, relações de cooperação de longo prazo, entre eles, procurando o lucro e a satisfação das partes, ou seja, que os objetivos das partes sejam atingidos, através de trocas relacionais e cumprimento de promessas. Das definições apresentadas, é nosso entendimento que a definição de Grönroos (2000) é das mais completas, embora parcimoniosa, por enfatizar os meios e objetivos do marketing de relacionamento.

De seguida, de acordo com Gupta e Sahu (2012, p.61-63), são apresentadas algumas das dimensões do marketing de relacionamento que serão alvo de análise nesta investigação.

Tabela 3- Dimensões do Marketing de Relacionamento

Autor (es)	Dimensão	Definição
Moorman et al. (1993); Orth e Green (2009)	Confiança	A vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança.
Anderson e Narus (1990); Lages et al. (2008)	Cooperação	Ações coordenadas, semelhantes ou complementares, tomadas por empresas em relações interdependentes para alcançarem resultados mútuos ou resultados singulares, com reciprocidade esperada ao longo do tempo.

Gounaris (2005) Compromisso O desejo de continuidade manifestado pela vontade de investir recursos em um relacionamento.

Fonte: Gupta e Sahu (2012, p. 61-63).

É importante referir que o marketing de relacionamento suporta grandes contributos do ponto de vista prático, visto que a sua investigação vive muito de casos de estudo; há pois todo um trabalho que pode ser utilizado pelos *marketers* na execução dos negócios (Brito, 2011).

O marketing de relacionamento considera as interações entre parceiros como parte das obrigações de marketing que só podem ser cumpridas através do desenvolvimento de uma relação próxima com o cliente (Al-Weshah et al., 2013). O conceito de marketing de relacionamento é um conceito "novo-velho", que tem evoluído ao longo do tempo com o próprio negócio (Ballantyne, 2000). O conceito salienta a continuidade do contato com os clientes já existentes que, ativado por informações/tecnologia pode encontrar uma maneira de contornar os distribuidores (Al-Weshah, et al., 2013).

2.2 Definição de conceitos/constructos

2.2.1 O conceito de Confiança

No marketing de relacionamento, a confiança tem sido reconhecida como um importante conceito (Lagrosen, S. e Lagrosen, Y. 2012). Há várias definições de confiança. Para Morgan e Hunt (1994), confiança é sinónimo de integridade e de que se é confiável. Estes autores consideram a confiança como existente quando uma das partes tem confiança na fiabilidade e na integridade do outro parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994). A "confiança é o mecanismo básico usado para construir e manter um relacionamento e promover uma orientação de longo prazo nas relações de marketing" (Li et al., 2007, p. 33).

De acordo com Nicholson e Larry e Rajesh Sethi (2001) a confiança é a segurança na fiabilidade e integridade da outra parte.

A confiança "torna-se ainda mais importante para o relacionamento e para efeitos de desenvolvimento de lealdade quando o risco percebido é mais acentuado" (Lages et al., 2008, p.

688). A confiança é utilizada como uma base de reforço do relacionamento de compromisso nas ciências organizacionais (Cambra-Fierro e Polo-Redondo, 2011).

Segundo Abosag, Tynan e Lewis (2006), a confiança tem na sua base a emoção. Consideram os autores que a confiança, que uma parte coloca em outra parte, é baseada nos sentimentos e emoções gerados pelo carinho, empatia, similaridade e preocupação com a outra parte, a qual é demonstrada na sua interação (Abosag et al., 2006).

A confiança contribui para reduzir o risco de comportamentos oportunistas em uma relação de longo prazo e, por conseguinte, contribui de forma positiva para a orientação de longo prazo para o cliente. Além disso, a confiança aumenta a confiança do comprador de que as injustiças de curto prazo vão ser resolvidas e reduz os custos de transação numa relação de troca (Ruiz-Molina e Gil-Saura, 2012)

Na perspectiva de Marshall (2003), tendo por base Blau (1964), a confiança é a convicção de uma pessoa de que outra cumprirá as suas obrigações e que, de uma maneira geral, fará o que puder.

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

A confiança “é uma relação a ser trabalhada e este facto tem repercussões nas ações da empresa. Estas consequências podem ser definidas como a crença da empresa de que outra vai executar ações que irão redundar em resultados positivos para a empresa, bem como não empreenderá ações inesperadas que possam originar resultados negativos ou riscos para a empresa” (Lancastre e Lages, 2006, p. 777).

De acordo com Boersma, Buckley e Ghauri (2003), a confiança é a expectativa de que uma das partes será de confiança no cumprimento dos acordos, que vai desempenhar o seu papel de forma competente e vai agir honradamente, mesmo quando promessas ou garantias de desempenho tenham sido dadas. Confiança relacional é a capacidade percebida e a vontade da

outra parte para agir a fim de considerar o interesse das partes na relação (Selnes e Sallies 2003).

De acordo com Abosag et al. (2006), a confiança surge da previsão de uma parte em como o seu parceiro atenderá as ações/comportamentos futuros para cumprir as promessas (Zaheer et al., 1998), com base em previsões de um conhecimento obtido através da interação das partes (Harris e Dibben, 1999) ou com base na reputação do parceiro ou em outros relacionamentos (Johnson e Grayson, 2005). As expectativas das partes podem ser um bom indicador do nível de confiança. Neste sentido, pode dizer-se que quando o nível de confiança é alto, as expectativas podem ser previstas com confiança porque todas as partes se sentem seguras na sua interação. Mas quando a confiança é baixa, as expectativas serão toldadas por incertezas. Do ponto de vista de Morgan e Hunt (1994), "a disponibilidade para confiar" deve ser vista como um resultado (ou, em alternativa, um indicador potencial) de confiança e não como uma parte da sua definição.

Para Rotter (1967 p. 651) a confiança "é a expectativa generalizada percebida por um indivíduo de 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 de que o grupo é confiável e tem uma alta integridade, fatores que estão associados com qualidades como ser competente, coerente, justo, honesto, responsável, útil e benevolente (Morgan e Hunt, 1994).

Consoante é referido por Abosag et al., (2006) a confiança emerge da presciência de uma parte sobre o seu parceiro relativamente a cumprir futuras ações/comportamentos para cumprir as promessas (Zaheer et al., 1998), sendo que as previsões são baseadas em um conhecimento acumulado, adquirido através da interação entre as partes (Harris e Dibben, 1999) ou como base na reputação do parceiro ou em outros relacionamentos (Johnson e 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 interação. Porém, quando a confiança é baixa, as expectativas vão ser ensombradas por incertezas.

Segundo Elg (2002) a confiança é contar com a integridade e fiabilidade do parceiro de troca e na sua propensão para favorecer vantagens de longo prazo, geradas pela relação, em detrimento de ganhos de curto prazo obtidos por comportamento oportunista.

Segundo Marshall (2003), a confiança numa relação de canal baseia-se na convicção de que o parceiro é capaz de (credibilidade) e irá (benevolência) ao encontro das expectativas no cumprimento de obrigações com as quais concordou, implícita ou explicitamente.

De acordo com Blois (2003), tendo por base Baier (1986), a confiança é a aceitação de vulnerabilidade à possível, mas não esperada má-fé (ou falta de boa fé) relativamente a si.

Para Marshall (2003), tendo por base Carnevale, Pruitt e Carrington (1982), a confiança é uma expectativa concomitante de que o outro (numa diáde) retribuirá.

Seguidamente são apresentados testemunhos de alguns autores que corroboram que a confiança é fulcral nas relações comerciais.

Berry e 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 vivenciar”.

Segundo Berry (1993 p. 1) “no comércio a retalho a confiança é a base da lealdade”. Neste sentido, conclui que o maior obstáculo ao sucesso das alianças é a falta de confiança.

É também pertinente analisar este conceito sob uma perspetiva de um país individualista (Hofstede, 1980), em que cada membro da sociedade preocupa-se basicamente com os seus interesses e os de sua família direta, ou coletivista, em que todos os membros da sociedade são integrados em grupos coesos. De acordo com Abosag et al. (2006), esta perspetiva é fulcral porque uma pessoa de uma cultura individualista dá mais importância à interação profissional e dará pouca importância à interação pessoal. 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 aspeto 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 e Weitz, 1989; Morgan e Hunt, 1994; Jap 1999; Gabarino e Johnson, 1999). Outros estudos começam por propor a confiança como bidimensional (Geyskens et al., 1996; Doney e Cannon, 1997; Joshi e Stump, 1999; Nicholson et al., 2001). Outros ainda assumem uma abordagem multidimensional para o estudo de confiança (Rodriguez e Wilson, 1995; Brashear et al., 2003; Miyamoto e Rexha, 2004; Johnson e Grayson, 2005).

Todos estes estudos demonstram falta de consenso quanto à conceptualização e operacionalização da confiança.

Abosag et al. (2006) salientam que a existência de confiança é um fator crítico, indicando que uma relação inter-organizacional adotou 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 de confiar nas promessas feitas pelo outro parceiro (MacNeil, 1980). Neste sentido, 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 pode entregar (alguma coisa) a alguém sem receio de a perder ou de sofrer dano, isto é, entregar-se em plena segurança.

Segundo Boersma et al. (2003), a confiança é “sobre a expectativa de que uma parte é fiável no cumprimento dos acordos, desempenhará o seu papel de forma competente e atuará de forma honrada mesmo quando faz promessas ou tenha dado garantias de performance”

De acordo com Selnes e Sallis (2003) a confiança relacional é a capacidade percebida e vontade da outra parte em atuar de forma a considerar o interesse de ambas as partes na relação.

Para Nicholson et al. (2001) a confiança é “A segurança na fiabilidade e integridade da outra parte”. Segundo Garbarino e Johnson (1999), a confiança é a segurança do cliente na qualidade e fiabilidade dos serviços oferecidos. Jap (1999) definia confiança como a capacidade de prever

as ações da outra parte na relação de forma fiável e a convicção de que a outra parte não atuará de forma oportunista mesmo tendo oportunidade para tal.

Zaheer et al. (1998) definiam confiança interpessoal como referindo-se à medida em que um agente na fronteira entre os dois lados (“*boundary-spanning*”) confia no seu interlocutor na outra organização. No mesmo ano, os mesmos autores definiam confiança inter-organizacional como sendo a medida da confiança depositada na outra organização pelos membros da organização focal. Por sua vez Zaheer et al. (1998), define confiança como a expectativa de que um ator:

(a) seja digno de confiança no que respeita ao cumprimento das suas obrigações (Anderson e Weitz, 1989)

(b) atuará de forma previsível, e

(c) atuará e negociará de forma justa quando houver a possibilidade de oportunismo (Anderson e Narus, 1990; Bromiley e Cummings, 1995).

Doney e Cannon (1997) apresentam a confiança como a credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança. Para Andaleeb (1996) a confiança é definida como a vontade de uma parte de se fiar nos comportamentos de outros, especialmente quando esses comportamentos têm implicações nos resultados para a parte que deposita confiança.

Segundo Hosmer (1995), a confiança é a expectativa otimista de uma pessoa, grupo ou empresa do comportamento de outra pessoa, grupo ou empresa num esforço comum ou troca económica, sob condições de vulnerabilidade e dependência da parte que confia, com o objetivo de facilitar a cooperação entre ambas as partes, que resultará num ganho conjunto final, mas, dada a falta de métodos eficazes de cumprimento contratuais, hierárquicos, legais ou sociais, contando com os deveres voluntariamente aceites pela parte em quem é depositada confiança de proteger os direitos e interesses de todos os outros envolvidos no esforço ou troca. O mesmo autor, Hosmer (1995), apresenta a confiança como sendo o resultado de um comportamento “certo”, “justo” e “sério” (*fair*) - isto é decisões e ações moralmente corretas baseadas em princípios éticos de análise - que reconhece e protege os direitos e interesses de outros na sociedade.

Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) definem confiança como uma vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem segurança.

De acordo com Anderson e Narus (1990) a confiança é a convicção da empresa de que outra empresa empreenderá ações que resultarão em ações positivas para a empresa, bem como não empreenderá ações não esperadas que conduziram a resultados negativos para a empresa. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), a confiança é definida como a expectativa de uma parte de que a outra parte deseja coordenação, cumprirá as obrigações e fará o possível pela relação. Finalmente, para Hakansson (1982), a confiança é parte da “atmosfera” da relação.

Nas definições anteriores a confiança é apresentada como uma convicção de que o parceiro cumprirá as obrigações e não atuará de forma oportunista, a convicção de que o parceiro é capaz de (credibilidade) e irá ao encontro das expectativas no cumprimento das obrigações e das promessas, isto é a medida em que se pode acreditar na palavra ou promessas. A confiança é também descrita como uma expectativa do cumprimento de acordos de forma competente e honrada e uma expectativa de retribuição e de que a outra parte atuará de forma previsível e justa quando houver possibilidade de oportunismo. Esta vulnerabilidade à má-fé, vontade em ser vulnerável e dependente e vontade de se fiar nos comportamentos ou eventos incertos, são condições para a existência de confiança, que pressupõe a probabilidade de que o outro empreenda ações benéficas e não prejudiciais, isto é, contar com a integridade e fiabilidade e qualidade do parceiro. A confiança é também apresentada como a capacidade de prever as ações do outro, a capacidade de ter como garantidos vários aspetos da ordem social ou ainda como as percepções de conhecimento e perícia e dos motivos e intenções da outra parte.

Das definições apresentadas escolhemos para este estudo a definição de Boersma et al. (2003)² por, de forma sucinta, explicitar os principais meios de conseguir a confiança de um parceiro de troca, numa relação de negócios.

² De acordo com Boersma et al. (2003), a confiança é a expectativa de que uma das partes será de confiança no cumprimento dos acordos, que vai desempenhar o seu papel de forma competente e vai agir honradamente, mesmo quando promessas ou garantias de desempenho tenham sido dadas.

2.2.2 O conceito de Compromisso

Vários são os autores que exploram a importância do compromisso. O compromisso tem sido apontado como um componente importante de relações próximas em marketing *B2B (business to business)* (Chang, et al., 2012). Schmiedel et al. (2013) referem-se ao compromisso como o desejo e a vontade de contribuir para a consecução de objetivos do processo.

De acordo com Morgan e Hunt (1994), a relação de compromisso só existe quando há um desejo perseverante em manter um relacionamento considerado importante.

De acordo com Berghall (2003), o conceito de compromisso nas relações comerciais refere-se a um fenômeno no qual um dos lados da interação social limita as suas alternativas de comportamento, devido à presença de uma orientação de longo prazo.

Alguns autores acreditam que o nível de compromisso que uma parte sente na relação é o mais importante no desenvolvimento do relacionamento e no seu posterior sucesso (Morgan e Hunt 1994, Wilson, 1995).

Para Abosag et al. (2006) o compromisso é como um ativo, um bem e/ou a intenção de manter uma relação no futuro. Um relacionamento de compromisso é conhecido como um constante desejo de manter um relacionamento (Dwyer et al., 1987; Geyskens et al., 1996; Mooman et al., 1992; Morgan e Hunt, 1994).

Compromisso é conhecido frequentemente por "investimento" em atividades que se espera que existam para manter um relacionamento (Blois, 1998). Compromisso é recíproco em relacionamentos bem-sucedidos, dependendo do compromisso de ambas as partes (O'Malley, Patterson e Evans, 1997).

De acordo com Selnes e Sallis (2003), um compromisso de colaboração é definido como a crença comum de que a relação é suficientemente importante para assegurar os esforços conjuntos para manter e fortalecer o relacionamento.

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

Para Conway e Swift (2000), compromisso pode ser visto como uma intenção de continuar uma ação ou atividade ou o desejo de manter um relacionamento. Já para Nielson (1998) o compromisso do fornecedor refere-se à convicção ou expectativa, pelo fornecedor, de que a relação continuará no futuro. Berry e Parasuraman (1991, p. 139) argumentam que "as relações são construídas em um compromisso mútuo."

Tem sido dito que o compromisso determina a eficácia de uma empresa internacional, a eficiência e a produtividade, bem como os resultados financeiros de longo prazo, do relacionamento (Coote et al., 2003; Ganesan, 1994; Morgan e Hunt, 1994).

De acordo com Kim e Oh (2002), o compromisso é a medida em que uma empresa se dedica a uma relação estreita e duradoura com o parceiro. Entretanto, deve notar-se que alguns autores alertam para que uma relação de compromisso é um fenómeno difícil e complexo, sendo o entendimento mais profundo deste conceito impedido pela falta de uma definição clara e completa deste constructo, como é mencionado por Abosag et al. (2006). Segundo Kim e Oh (2002), compromisso é a medida em que uma empresa está dedicada a uma relação próxima e duradoura com o parceiro de canal.

Segundo Rodriguez e Wilson (2002), o compromisso reflete a robustez relativa da identificação de um indivíduo com, e envolvimento em, uma organização em particular.

O compromisso é um fator multidimensional, em relações de marketing internacional, que integra a ligação afetiva, baseada em valores, com base na obrigação, e comportamental, das partes envolvidas (e.g. Aurier e N'Goala, 2010; Lovelock et al., 2012) (citado por Saleh, Ali e Andaleeb, 2014)

A definição de compromisso, em psicologia como em outras disciplinas relacionadas, tem sido marcada por confusão, conflito e discordância (Abosag et al., 2006).

Segundo Skarmeas, Katsikeas e Schlegelmilch (2002) o compromisso é a medida em que uma empresa é dedicada a uma relação próxima e duradoura com outra empresa, compreendendo as dimensões continuidade, comportamental e afetiva.

Outra das dimensões do compromisso é a dimensão instrumental também conhecida como compromisso económico (Young e Denize, 1995). Geyskens et al. (1996, p. 304) definem o

compromisso económico como “a medida em que os membros do canal percebem a necessidade de manter a relação, atendendo à previsão de significativos custos de a terminar ou custos associados à mudança”. Já para Abosag et al., (2006) este tipo de compromisso refere-se ao investimento de ativos específicos em uma relação entre organizações parceiras.

Os *inputs* ou investimentos numa relação são a prova e a manifestação de execução de promessas iniciais, que realçam credibilidade no início da relação com os atores e que reduzem a incerteza e o risco de oportunismo (Morgan e Hunt 1994; Achrol e Gundlach, 1999; Wuyts e Geyskens, 2005). Porém, há que ter em atenção que os investimentos específicos numa relação podem não ser facilmente transferidos para atores alternativos (Abosag et al., 2006).

Como mencionado por Abosag et al. (2006), que examinaram o papel dos investimentos específicos em compromisso, durante todo o ciclo de vida de um relacionamento, um investimento específico na transação destaca o empenho na fase de exploração e tem um efeito positivo durante a fase de declínio. Em suma, como os relacionamentos exigem investimentos, as partes reconhecem a necessidade de os manter, porque os custos associados com o seu fim e a procura de novos parceiros são extremamente elevados. De acordo com Abosag et al. (2006), na literatura de marketing de relacionamento, presume-se que a capacidade das partes para exercer a interação social reduz a incerteza (Achrol e Stern, 1988), funciona como uma barreira contra o oportunismo do parceiro, melhora a qualidade da relação, ajuda a construir satisfação no relacionamento (Selnes, 1998), aumenta a atratividade da relação (Harris et al., 2003), e leva a uma melhor cooperação.

Além da análise da dimensão instrumental (compromisso financeiro) também é relevante estudar o compromisso afetivo. Este é mais pessoal, envolvendo as interações sociais entre os indivíduos e as organizações parceiras. Entretanto, tal como é relatado por Gundlach et al. (1995), o aspeto comportamental do compromisso afetivo é fundamental em termos de desenvolvimento de confiança, reciprocidade, integridade e solidariedade, que são necessários para manter relacionamentos de longo prazo. Meyer e Allen (1991) argumentam que o nível de compromisso emocional em um relacionamento não afeta o nível de compromisso de cálculo e vice-versa.

O fator-chave no desenvolvimento inicial do compromisso afetivo, de acordo com Abosag et al. (2006), é o vínculo social/emoção. Estes autores definem o vínculo social e o nível de amizade

mútua e interesses pessoais em comum por parte dos compradores e dos vendedores. Um laço social leva à criação da dimensão emocional e da dimensão cognitiva de compromisso (significando percepção, conhecimento, crenças partilhadas por pares), que são importantes antecedentes do compromisso afetivo (Sanchez e Iniesta, 2004).

Apesar de ser compreensível que uma relação pessoal próxima ajude na duração das relações comerciais, em algumas situações a relação pessoal pode ter um impacto negativo sobre as relações comerciais. A este respeito, Alajoutsijarvi et al. (2000) relatam os impactos prejudiciais de conflitos pessoais nas relações comerciais. Estes autores apontam que os custos das emoções, no final de relacionamentos, podem ser elevados quando o nível de compromisso afetivo é alto (Meyer e Allen, 1991). Confiança e compromisso são elementos fundamentais para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento (Siguaw, Simpson e Baker, 1998). A confiança diminui o risco percebido e a vulnerabilidade em um relacionamento, o que leva a um maior compromisso com o relacionamento (Ganesan, 1994). As relações interempresas são guiadas por fatores relacionais tais como normas de compromisso, que se baseiam em confiança (Achrol, 1991; Cambra-Fierro e Polo-Redondo, 2011; Riel et al., 2011).

Além disso, Tellefsen e Thomas (2005) argumentam que a ligação entre confiança pessoal e compromisso pessoal ainda não foi completamente examinada ou testada na bibliografia, facto que corrobora a pertinência deste estudo.

Vários autores sugerem que o desenvolvimento de compromisso bilateral a longo prazo é fundamental para o sucesso das relações comprador-vendedor (Li et al., 2007) e pode desempenhar um papel abrangente ao dar bom resultado no mercado nacional e internacional, para ganhar vantagem competitiva (Sharma et al., 2006).

Para Skarmeas et al. (2002) compromisso é a medida em que uma empresa é dedicada a uma relação próxima e duradoura com outra empresa e vê o compromisso de continuidade, comportamental e afetivo como os seus componentes essenciais.

Para Selnes (1998) o compromisso é o conjunto de ações ou comunicações conduzindo à adaptação às necessidades específicas dos clientes. Segundo O'Malley e Tynan (1997) o compromisso é a intenção comportamental implícita ou explícita de uma ou mais partes numa

relação, para manter essa relação. De acordo com Wilson (1995) o compromisso é o desejo de continuar a relação e de trabalhar para garantir a sua continuidade.

Morgan e Hunt (1994) definem compromisso na relação como um parceiro de troca acreditando que uma relação em curso com outro é tão importante que deve garantir os esforços máximos na sua manutenção, isto é, a parte empenhada acredita que vale a pena trabalhar nessa relação para garantir que ela dure indefinidamente.

Segundo diversos autores (e.g. Grönroos, 1994), compromisso é as intenções das partes em atuar e a sua atitude relativamente à interação uma com a outra. Para Anderson e Weitz (1992), compromisso é um desejo de desenvolver uma relação estável, uma vontade de fazer sacrifícios de curto prazo para manter a relação, e uma confiança na estabilidade da relação.

De acordo com Moorman, Zaltman e Deshpandé (1992) o compromisso é uma vontade duradoura de manter uma relação valiosa. Já para Dwyer, Schurr e Oh (1987), o compromisso é um sinal (*pledge*) implícito ou explícito de continuidade relacional entre parceiros de troca.

Nas definições anteriores o compromisso é apresentado como uma intenção de continuar ou o desejo de manter uma relação valiosa à custa de esforços e sacrifícios, como uma convicção ou expectativa de continuidade ou uma vontade de que a relação de troca seja dedicada, estável, fiel e duradoura. Envolve uma componente de atitude que se traduz pela intenção da duração e estabilidade da relação, uma componente comportamental que reflete a fidelidade à relação, uma componente instrumental, ou seja, uma ação que cria um interesse próprio na relação, em que o predomínio (influência) de outro é aceite porque se espera conseguir alguma coisa, uma componente temporal que realça o facto de o compromisso ter que ser consistente no longo prazo e uma componente normativa em que o predomínio (influência) da outra parte é aceite porque se quer manter uma relação satisfatória ou porque o comportamento induzido é intrinsecamente compensador.

Das definições apresentadas escolhemos para nortear este estudo a definição de Skarmeas et al. (2002) por ser abrangente – referência às dimensões do compromisso – e simultaneamente sucinta e a definição de Morgan e Hunt (1994) por ser o estudo seminal que está na base da presente investigação.

2.2.3 O conceito de Cooperação

Muitos investigadores consideram a cooperação como um elemento central nas trocas relacionais e usam esse constructo para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al., 2006, Palmatier et al., 2007). Nas relações entre exportadores e distribuidores, a cooperação é essencial porque ajuda as empresas a lidar com a complexidade e multiplicidade de tarefas de distribuição para além fronteiras. Diversos autores propõem as seguintes definições para o constructo cooperação.

Schmiedel et al. (2013) identificam a cooperação como a transparência entre as partes interessadas, a interfuncionalidade e a orientação no sentido da construtividade na comunicação. Leonidou et al. (2002, p. 106) definem a cooperação como um processo, como "o nível de esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho."

Obadia (2008) define a cooperação como uma norma bilateral. Cooperação como norma relacional refere-se às expectativas das partes que devem trabalhar em conjunto para alcançar o sucesso e resolver problemas. Ou seja, a cooperação é vista como um conetor relacional que descreve como as partes devem interagir e reflete as expectativas de comportamento na gestão do relacionamento (Obadia, 2008).

Para Anderson e Narus (1990), o termo cooperação deriva do latim que significa "juntos", *operari*, "trabalhar", relacionado com situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos. A cooperação tem sido definida como "ações coordenadas semelhantes ou complementares tomadas por empresas em relações de interdependência para alcançar resultados mútuos ou singulares com reciprocidade esperada ao longo do tempo" (Anderson e Narus, 1990, p. 45).

A cooperação foi também definida como a medida em que há um esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes (Skinner, Gassenheimer e Kelley, 1992).

Como é referido por Obadia (2008), cooperação implica um esforço conjunto para resolver problemas e alcançar objetivos comuns, que resume a mudança da dinâmica social quando a interação da empresa é estudada através da lente do paradigma relacional.

Segundo uma perspectiva da Teoria dos Custos de Transação, as relações de cooperação são economicamente eficientes, aumentando a probabilidade de investimentos idiossincráticos e conduzindo ao compromisso no relacionamento (Ha, Karande e Singhapakdi, 2004).

A maioria dos estudos de exportação centra-se nos resultados da cooperação económica (Obadia, 2008). No entanto, a partir da literatura de *business-to-business*, é evidente que a cooperação, como regra, tem um impacto direto sobre o comportamento de coordenação dos parceiros. No caso de uma relação fornecedor-distribuidor, sugere-se que o fornecedor melhore o desempenho do seu papel, proporcionando uma melhor qualidade, serviço e apoio aos seus revendedores (Cannon e Perreault, 1999). Neste sentido, para Obadia (2008), a melhoria no desempenho dos papéis de cada parceiro leva a melhorar o desempenho económico dos parceiros. Este autor sublinha a importância da cooperação no contexto internacional, sugerindo que é fundamental para qualquer aliança internacional.

A investigação empírica sobre cooperação entre empresas, num contexto de exportação, é limitada, embora existam oito estudos empíricos recentes que investigam a cooperação entre exportadores e distribuidores. Esta escassez de investigação reflete-se no número limitado de conclusões empíricas sobre os antecedentes e as consequências da cooperação, sendo que apenas dois dos referidos oito estudos analisam os antecedentes da cooperação. Além disso, vários desses estudos focam-se no desempenho (*performance*) económico das exportações como o único resultado da cooperação (Obadia, 2008).

No contexto da exportação, a gestão formal dos relacionamentos de negócios é difícil e cara (Gilliland e Bello, 2002).

Em contexto internacional, a cooperação pode ser vista como uma chave de poder, um mecanismo que ajuda o distribuidor a desempenhar o seu papel (Obadia, 2008).

Gilliland e Bello (2002) argumentam que as empresas podem estar ligadas por dois conjuntos de fatores: os fatores económicos e os fatores sociais. Os primeiros prevalecem quando as empresas são orientadas para o desempenho. No entanto, quando entre duas empresas a prioridade é uma aliança de longo prazo, o segundo tipo de relação revela-se através do desenvolvimento e manutenção de laços sociais, isto é, os fatores sociais. Portanto, nesse tipo de relações, confiança e compromisso são essenciais.

Ainda segundo Obadia (2008), a cooperação pode ser concebida como uma norma relacional. Para Heide e John (1992) as normas relacionais da troca têm por base as expectativas de reciprocidade de interesses, prescrevendo, essencialmente, comportamentos cordiais, e destinam-se a aumentar o bem-estar da relação no seu todo. Assim sendo, é possível estudar o impacto da cooperação em matéria de coordenação de comportamentos entre o exportador e o distribuidor.

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

Assim sendo, os exportadores e os distribuidores podem formar duplas para superar a adversidade, porque os laços sociais melhoram a resiliência dos negócios internacionais.

As recomendações para os exportadores podem ser estruturadas em termos de benefícios económicos que podem ser alcançados como resultado de uma orientação cooperativa nas relações com agentes no exterior (Obadia, 2008).

Os exportadores podem melhorar o seu desempenho através do desenvolvimento dos níveis de cooperação com os distribuidores. Uma orientação cooperativa, partilhada por ambas as partes, pode substituir os mecanismos de controlo e reduzir os custos de gestão das relações de exportação (Obadia, 2008).

A cooperação pode ser usada para melhorar as relações com baixo desempenho. No entanto, uma ressalva deve ser mencionada sobre o uso da cooperação com este propósito: como ferramenta, esta pode não estar disponível para todos os exportadores quando estes precisam. As normas relacionais não surgem de um dia para o outro. Macneil (1980) diz que os laços sociais formam-se ao longo do tempo. Assim, em caso de adversidade, a cooperação é uma opção apenas para as empresas que já estão envolvidas em muitas relações sociais. Por outras palavras, os relacionamentos são como seguros: quando ocorrem problemas, eles ajudam somente se todos os prémios tiverem sido pagos. Sempre que possível, as empresas exportadoras, especialmente aquelas que lutam por um melhor desempenho e menores custos, devem selecionar parceiros estrangeiros com quem sejam capazes de desenvolver

relacionamentos próximos. No entanto, estes devem ter cuidado para não deixar que estas relações sejam muito permissivas e devem manter a pressão para alcançar e melhorar o desempenho económico (Obadia, 2008).

De acordo com Morgan e Hunt (1994) a cooperação é o único resultado confirmado que diretamente é influenciado pelo relacionamento de compromisso e confiança. Neste sentido, pode dizer-se que um parceiro comprometido irá cooperar com o relacionamento devido a um desejo de o tornar rendível para ambas as partes.

Nas definições anteriores, a cooperação é vista como um elemento central nas trocas, uma partilha, um conetor relacional que representa um esforço conjunto, trabalhar em conjunto, com espírito de equipa e de colaboração, uma coordenação entre parceiros para alcançar objetivos mútuos, resolver problemas e ultrapassar adversidades. No entanto em caso de adversidade a cooperação só funciona se houver um relacionamento social prévio. Em um contexto internacional a cooperação consubstancia um mecanismo que auxilia o distribuidor no desempenho do seu papel.

Das definições apresentadas anteriormente, escolhemos para este estudo a definição de Anderson e Narus (1990) por entendermos que é a mais completa.

A cooperação é o resultado de um relacionamento baseado no compromisso e na confiança e traduz-se em benefícios económicos para as partes envolvidas.

2.2.4 O conceito de Cultura

"A palavra cultura é um entendimento para um conjunto de material igualmente desordenado e extenso e de conceitos simbólicos ... que dão forma e orientação ao comportamento (e de tal modo que) a cultura está localizada no mundo, nos padrões de ideias, práticas, instituições, produtos e artefactos " (Markus e Kitayama, 2010, p. 422).

Shavitt et al. (2008, p. 1103) afirmam que a cultura inclui "elementos partilhados que fornecem padrões para perceber, acreditar, avaliar, comunicar e agir entre aqueles que partilham uma língua, um período histórico e uma localização geográfica."

A cultura constitui a influência mais ampla sobre muitas dimensões do comportamento humano (Soares, et al., 2007) e refere-se aos pressupostos básicos partilhados, valores ou crenças de um grupo (Schein, 2004).

Estas definições amplamente aceites incorporaram fatores que são, quer externos às pessoas, tais como valores sociais ou dimensões culturais semelhantes (Hofstede, 1991, 2001; Schwartz, 1992; Soares, Farhangmehr e Shoham, 2006), práticas sociais (Nisbett e Masuda, 2003) e artefactos (Craig e Douglas, 2006), quer internos, como uma auto-compreensão independente/interdependente ou outras características (Markus e Kitayama, 1991), incluindo o aspeto da linguagem (Ambady e Bharucha de 2009; Ross, Xun, e Wilson, 2002; Sen, Burmeister, e Ghosh, 2004) citado por Kastanakis e Voyer (2014).

A cultura guia o comportamento das pessoas e, como tal, obrigatoriamente tem impacto em todos os aspetos da gestão (Tsoukatos, 2007). Poder-se-á afirmar que quanto mais os gestores souberem sobre a cultura, melhores serão no exercício das suas funções, principalmente quando a cultura tem diversas idiosincrasias como é o caso da angolana.

Nas relações comerciais internacionais é fulcral compreender a cultura, visto que as diferenças culturais muitas vezes levam a mal-entendidos; por exemplo, algumas culturas percebem certos gestos simples como positivos, como seja os polegares virados para cima nas culturas americana e europeias, considerado um gesto de aprovação, enquanto outros o veem como negativo (nas culturas islâmicas e asiáticas consideram o mesmo gesto ofensivo) (Knapp e Hall, 2009).

Embora existam várias definições do conceito de cultura, o estudo de Schmiedel et al. (2013) entende que o conceito de cultura é principalmente definido através de valores invisíveis, que se manifestam em ações e estruturas visíveis, como cerimónias, costumes, tecnologia, produtos, organogramas, etc.

Na verdade, muitos académicos identificaram os valores partilhados como o elemento central da cultura (Straub et al., 2002). Tomando como exemplo a cebola da cultura de Hofstede (1991), vemos várias camadas da cultura em torno de um núcleo que representa os valores. Segundo Kluckhohn (1951) os valores são descritos como uma conceção do desejável, ou seja, "o que é sentido ou pensado como adequado para querer". Podemos assim definir valores como o que um grupo considera como desejável, ou seja, os ideais que tem impacto nos padrões comportamentais e organizacionais de um grupo (Schmiedel et al., 2013). Estes autores referem

que é importante notar que uma pessoa pode ter um número de identidades culturais, pertencendo, simultaneamente, a vários grupos culturais.

No ambiente internacional, cultura é um elemento de extrema importância, quando uma empresa decide internacionalizar-se. Não há muita concordância sobre como a cultura deve ser definida. A escolha de um quadro teórico e conceptual significa a escolha de diferentes objetos, métodos e instrumentos de pesquisa e ângulos de análise. De seguida são apresentados vários pontos de vista sobre este conceito.

A cultura refere-se a “padrões de fazer e pensar que passam por entre e através de gerações por meio de aprendizagem” (Brown, 1991, p. 130). Nesse sentido, se as pessoas partilham tais padrões, pertencem a uma e à mesma cultura ou a culturas relacionadas ou próximas. “O todo integral que compõe os instrumentos e os bens de consumo, as castas constitutivas dos vários agrupamentos sociais, as ideias, as artes, as crenças e os costumes” (Malinowski, 1944, p. 44).

Segundo Kluckhohn e Strodtbeck (1961) a cultura é um conjunto de crenças gerais e valores partilhados que tem impacto nas perceções, preferências e o comportamento das pessoas.

Parsons (1951, 1954, 1960 e 1964) considera a cultura das sociedades humanas como um todo coerente, harmonioso e funcional em relação aos imperativos do sistema social e pensa que a ordem social acabará por ser formada sempre que os valores simbólicos são formulados de forma coerente e harmoniosa e internalizados pelos atores sociais.

Cultura nacional é como um programa coletivo da mente humana ou um sistema de padrões e significados sobre a maneira de pensar, sentir e agir sobre problemas comuns que caracterizam e distinguem um grupo ou categoria de pessoas de outro grupo ou categoria (Hofstede, 1980 e 1991).

De acordo com a UNESCO - Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural (2002), cultura é o conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e emocionais de uma sociedade ou de um grupo social, que engloba, a arte, a literatura, os estilos de vida, os modos de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças.

Hofstede (1991) e Trompenaars e Turner (1997) e outros autores usam metáfora da cebola onde a cultura é mostrada como um composto de várias camadas, em que ao centro, no nível

principal e mais profundo, estão os valores, enquanto as primeiras camadas são mais visíveis, designadamente o nível de símbolos, heróis e rituais.

Seguidamente apresenta-se na tabela 4 em que se reuniram algumas das principais definições de cultura e de conceitos relacionados.

Tabela 4 - Definições de Cultura

Autor (es)	Fonte	Definição
Ferraro (1990)	Mehta et al. (2003, p. 56)	“A cultura tem sido definida como “tudo o que as pessoas têm, pensam e fazem enquanto membros da sua sociedade.”
Hofstede (1991)	Mehta et al. (2003, p. 56)	A cultura tem sido definida como “o <i>software</i> da mente.”
Hofstede (1983, 1994^a)	Batonda e Perry (2003, p. 1549)	Cultura: “A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou sociedade ou categoria ou nação, de outro.”
Lee (1998)	Evans e Mavondo (2002, p. 516)	Distância cultural é definida como “a distância sociocultural percebida por um profissional de marketing internacional entre o país de origem e o país alvo em termos de linguagem, práticas de negócios, sistemas político e legal e infraestruturas de marketing.”
Ford (1984)	Conway e Swift (2000, p. 1399)	“A distância cultural é a medida em que as normas e valores de duas empresas diferem por causa das suas características nacionais diferentes.”
Kogut e Singh (1988)	Morosini et al. (1998, p. 139)	“Distância cultural nacional é definida como a medida em que as normas culturais num país são diferentes das de outro país.”

LaBahn Harich (1997)	e LaBahn Harich (1997, p. 31)	e “A sensibilidade à cultura nacional de negócios é definida como a compreensão de uma empresa de, e adaptação às, práticas de negócios domésticas do parceiro de trocas, conforme percebidas pelo parceiro.”
O’Grady Lane (1996)	e O’Grady Lane (1996, p. 315)	e “Cultura: As atitudes e valores partilhados pelos membros de um país. Assim, a cultura diz respeito às atitudes e valores comuns, profundamente enraizados, que existem em grande medida independentemente das diferenças individuais.”
Sojka Tansuhaj (1995)	e Sojka Tansuhaj (1995, p.7)	e "Um conjunto dinâmico de padrões de comportamento socialmente adquiridos e significados comuns aos membros de uma determinada sociedade ou grupo humano, incluindo os elementos-chave da linguagem, artefactos, crenças e valores."
Tylor (1871)	McCort Malhotra, (1993, p. 97)	e "Cultura é um todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade."
Herskowits, (1948)	McCort Malhotra (1993, p. 97)	e "A cultura é a parte do meio ambiente feita pelo homem."
Parsons Shills (1951)	e Erez Earley (1993, p. 41)	e "Em um nível cultural nós vemos o conjunto organizado de regras ou normas como tal, resumido, por assim dizer, a partir da orientação e em quem eles existem como precisa-disposições a observar estas regras. Assim, uma cultura inclui um conjunto de normas. Uma orientação para os valores de um indivíduo é o seu compromisso com essas normas."

C. Kluckhohn (1954)	Erez e Earley (1993, p. 41)	e "A Cultura é composta por formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo as realizações distintas de grupos humanos, incluindo as suas materializações em artefactos; o núcleo essencial da cultura consiste em ideias tradicionais (ou seja, historicamente desenvolvidas e selecionadas) e, especialmente, os valores que lhe estão associados."
Triandis (1972)	Erez e Earley (1993, p. 41)	(Cultura é) "Uma percepção subjetiva da parte do meio ambiente feita pelo homem. Os aspetos subjetivos da cultura incluem os tipos de estímulos sociais, associações, crenças, atitudes, normas e valores e papéis, que as pessoas partilham."
Linton (1936)	Berry et al. (1992, p. 165)	"A herança social total da humanidade."
Kroeber e Kluckhohn (1951)	e Hofstede (1984, p. 21)	A cultura consiste em "o que quer que seja, a pessoa tem de conhecer ou acreditar para atuar de maneira aceitável para com os seus membros. É a imagem das coisas que as pessoas têm na sua mente, os modelos de percepção, de relacionamento, e quando não, de interpretar (fenómeno material). "
Hofstede (1984)	Hofstede (1984, p. 21)	"A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outro."

Fonte: Soares (2004, p. 45) e auto elaboração

Das definições anteriores pode dizer-se que a cultura diz respeito às atitudes, valores, papéis, assunções e convicções, significados, padrões de comportamento, regras, normas, modelos de percepção e de relacionamento, formas de resolução de problemas, formas padronizadas de pensar, sentir e reagir, artefactos, linguagem, arte, moral, costumes e hábitos adquiridos, ideias tradicionais, conhecimentos, estímulos sociais, associações comuns que são enraizados,

apreendidos, adquiridos, partilhados e transmitidos (herança social) por um grupo social, que desta forma é distinto de outro que partilhe uma cultura diferente. Resumidamente pode dizer-se que a cultura é a programação coletiva da mente, a parte do meio ambiente feita pelo Homem e que este tem de conhecer e acreditar para atuar de forma aceitável pelo grupo.

Das definições apresentadas escolhemos para este estudo a definição de Sojka e Tansuhaj (1995) por ser completa e por referir explicitamente os valores e a linguagem.

Diferentes áreas do conhecimento encontraram diferentes definições de cultura, conforme é patente na tabela 5.

Para as Artes e Humanidades a cultura é vista sinónimo de uma civilização que se notabilizou nas artes, nas letras, nos costumes ou nas atividades académicas, como sejam a Cultura Grega, a Cultura Egípcia, entre outras.

No âmbito da Educação, fala-se de cultura como um aperfeiçoamento das capacidades mentais por via da educação ou formação dos indivíduos.

Em Sociologia o conceito de cultura consubstancia as convicções e os comportamentos de um grupo social, étnico ou até de um escalão etário. Fala-se assim, a título de exemplo, da cultura da juventude, da cultura de um grupo empresarial, da cultura portuguesa, da cultura do álcool.

Em Antropologia, a cultura designa os modos de viver de um determinado grupo de seres humanos e que se difunde de geração em geração.

Tabela 5 - Definições de cultura em diferentes áreas de conhecimento

Definições de cultura

Artes e Humanidades

- As qualidades resultantes do que é considerado como excelente em artes, letras, costumes, atividades académicas, etc.
- Uma fase particular da civilização, como a de uma determinada nação ou período: e.g. a cultura grega.

Educação

- Desenvolvimento ou aprimoramento da mente através da educação ou formação.
-

Sociologia

- Os comportamentos e crenças característicos de um grupo social, étnico ou idade, a cultura portuguesa, a cultura da juventude, a cultura da droga, a cultura da IBM, etc.

Antropologia

- A soma das maneiras de viver construídas por um grupo de seres humanos e transmitida de uma geração para outra.

Fonte: Dictionary.com (<http://dictionary.reference.com/browse/culture>) (Junho, 2012)

Particularmente, no domínio da antropologia e da sociologia é possível encontrar diferentes perspetivas da cultura, conforme se mostra na tabela 6.

Tabela 6 – Perspetivas Antropológicas sociológicas da Cultura

Tópico	Tudo em uma lista de tópicos, tais como a organização social, religião e economia.
Histórico	Em termos de herança ou tradição que é passada para as gerações futuras.
Comportamental	O comportamento humano é partilhado e apreendido; o modo de vida.
Normativo	Ideias, valores e / ou regras de vida.
Funcional	A forma como os seres humanos resolvem os problemas de adaptação ao ambiente ou à vida em comum.
Mental	Um todo complexo de ideias ou hábitos aprendidos que distinguem as pessoas de animais.
Estrutural	Ideais, símbolos ou comportamentos padronizados e interligados.
Simbólico	Significados atribuídos arbitrariamente partilhados por uma sociedade.

Fonte: Bodley (1994)

Segundo Bodley (1994) a cultura pode ser caracterizada da forma que a seguir se apresenta na tabela 7.

Tabela 7 - Características da Cultura

Partilhada	Fenómeno social, comportamento não idiossincrático.
Aprendida	Não é biologicamente herdada; é desenvolvida gradualmente; os bebés recém-nascidos não têm cultura.
Transgeracional	Passa de geração em geração; entidade superorgânica, existindo para além dos percursos individuais dos homens; os indivíduos nascem e são moldados pela cultura que continua a existir depois de morrerem.
Simbólica	Envolve significados atribuídos arbitrariamente, significados simbólicos; comunicação verbal e não-verbal, significado das cores, etc.
Padronizada	Fazer as mesmas coisas repetidamente, usar os mesmos objetos para as mesmas atividades.
Adaptativa	Modificada de acordo com o meio ambiente; transformação de vestuário, comida, abrigo, música, artes, crenças, tradições, etc.

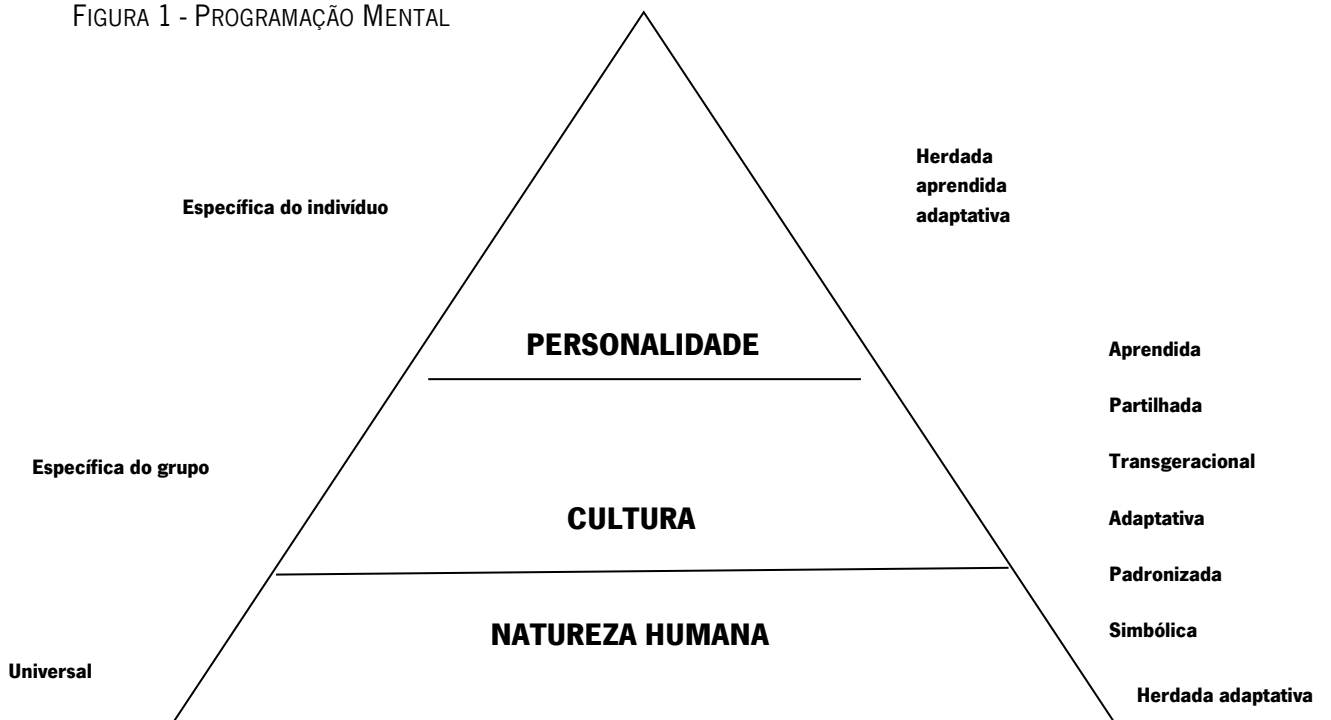
Fonte: Bodley (1994)

Como resulta das descrições apresentadas, a cultura pode ser caracterizada segundo várias dimensões. A cultura é partilhada na medida em que ela é comum aos membros de um grupo social, seja uma nação, um grupo empresarial ou mesmo uma família. Ela é igualmente apreendida já que os seres humanos, à nascença, são desprovidos de cultura, a qual lhes é transmitida através dos grupos em que se vão inserir. A cultura é transgeracional porque ela constitui uma herança social que passa de geração em geração. Ela é também simbólica uma vez que os membros de um grupo atribuem significados às coisas, como é exemplo flagrante o significado atribuído às cores em diferentes culturas. A cultura é padronizada, na medida em que os membros do grupo social repetem os mesmos comportamentos e utilizam os mesmos meios

para o desempenho de tarefas. Finalmente, a cultura é adaptativa uma vez que os seus elementos se transformam e se adaptam ao meio ambiente.

Hofstede e Hofstede (2005) caracterizam a programação mental a qual é apresentada seguidamente na figura 1.

FIGURA 1 - PROGRAMAÇÃO MENTAL



Fonte: Hofstede e Hofstede (2005)

Para um melhor entendimento dos aspetos da cultura, de acordo Browaeys e Price (2008), em seguida é apresentado a tabela 8.

Tabela 8 - Aspectos da Cultura

Comportamento (artefactos e atitudes)	Arquitetura, rituais, <i>dress codes</i> , contato humano, linguagem, comida, etc.	Observado
Crenças, normas e valores	Como as coisas são. Regras culturais que explicam comportamentos e determinam o que é certo ou errado. Preferências gerais sobre como as coisas devem ser.	Entendido a partir de entrevistas e pesquisas
Assunções fundamentais e ideias	Podem ser derivadas apenas da interpretação do que é observado e/ou compreendido nos dois níveis superiores.	

Fonte: Browaeys e Price (2008, p. 4)

As culturas caracterizam-se por aspectos como sejam o comportamento, as convicções normas e valores e as assunções fundamentais e ideias que lhe subjazem.

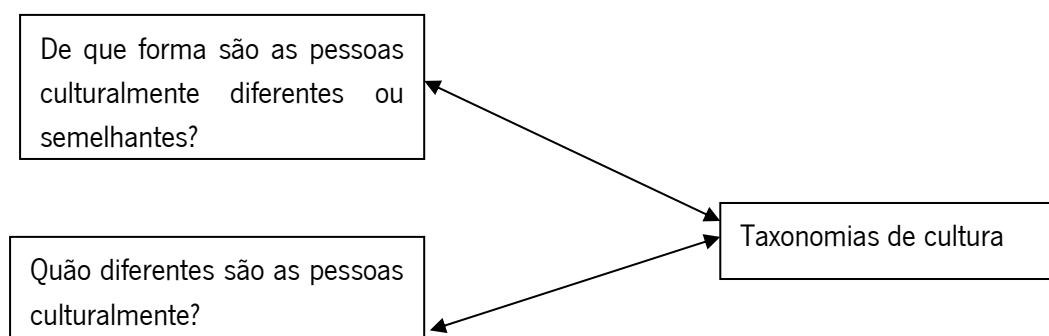
O comportamento revela-se pela arquitetura, pela linguagem, pelas regras de vestuário, pelos hábitos alimentares, entre outros. O comportamento é captado por observação.

As crenças são como as pessoas acreditam que as coisas são, os valores revelam as opções relativamente ao que as coisas devem ser e as normas determinam aquilo que é considerado certo ou errado e portanto explicam os comportamentos dos membros do grupo. Estes aspectos são compreendidos através de entrevistas e pesquisas

As assunções fundamentais e as ideias resultam do entendimento que é feito do que é observado ou apreendido nos outros níveis.

De seguida é apresentada na figura 2 que mostra que as taxonomias (teorias ou nomenclaturas das descrições e classificações científicas) de cultura devem evidenciar o nível de diferença e a substância dessa diferença, entre culturas.

FIGURA 2 - TAXONOMIAS DE CULTURA



Fonte: Auto elaboração

De seguida é apresentada a tabela 9 que sintetiza as principais taxonomias de cultura, as quais serão seguidamente analisadas de forma detalhada.

Tabela 9 - Taxonomias de Cultura

Teoria de Orientação para os Valores (Kluckhohn (antropólogo) e o Strodbeck (psicólogo social))

Modelo de Edward T. Hall (antropólogo)

Modelo de Geert Hofstede (psicólogo social e antropólogo)

Modelo de Fons Trompenaars (consultor de gestão) e Charles Hampden-Turner (filósofo)

Modelo de Robert J. House (cientista de gestão) et al. (Projeto GLOBE)

Fonte: Auto elaboração

Analisaremos seguidamente cada um destes estudos, de forma detalhada.

TEORIA DE ORIENTAÇÃO PARA OS VALORES

Uma abordagem possível à variável cultura pode ser feita através da Teoria de Orientação para os Valores, de Kluckhohn e Strodbeck (1961), que pode ser postulada como segue:

Todas as sociedades humanas devem fornecer respostas a um número limitado de problemas universais, para os quais as soluções baseadas em valores são em número limitado e universalmente conhecidas, sendo que, culturas diferentes optam por diferentes soluções.

Estes autores identificaram um conjunto de seis dimensões ou orientações culturais básicas, com duas ou três possíveis variações em cada. As seis dimensões procuram responder de forma específica às seguintes questões:

1. Qual é a natureza dos seres humanos: são bons, maus ou neutros?
2. Qual é a nossa relação com a natureza: somos subjugados por ela, vivemos em harmonia com ela ou podemos controlá-la?
3. Qual é a nossa relação com os outros seres humanos: é hierarquizada (posicionamento em grupos e dentro destes), colateral (primazia dada aos objetivos e ao bem estar dos grupos), ou individualista (primazia dada ao indivíduo)?
4. Qual é o nosso modo primário de atividade: a nossa orientação básica está assente no que fazemos, naquilo em que nos tornamos ou no que refletimos?
5. Como encaramos o tempo: focalizamo-nos no passado, no presente ou no futuro?
6. Como pensamos o espaço: como público, privado ou misto?

Em seguida é apresentada na tabela 10 a síntese da Teoria de Orientação para os Valores de Kluckhohn e de Strodtbeck

Tabela 10 - Teoria de Orientação para os Valores de Kluckhohn e Strodtbeck

	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Natureza humana	Boa	Mista	Má
Seres humanos e natureza	Os seres humanos dominam	Harmonia entre os dois	Natureza domina
Orientação temporal	Orientada para o futuro	Orientada para o presente	Orientada para o passado

Orientação para a atividade	"Fazer": Realce na Ação	"Ser": Realce no crescimento	no "Pensar": Realce no pensamento racional
Relações entre as pessoas	Individualistas	Hierárquicas	Coletivas
Orientação para o espaço	Público	Privado	Misto

Fonte: Kluckhohn e Strodtbeck (1961)

Relativamente à dimensão “Natureza Humana”, Kluckhohn e Strodtbeck (1961) consideram que a natureza das pessoas pode ser boa, má ou um misto das duas.

Se considerarmos que a natureza das pessoas é boa tal significa que, em princípio, as pessoas são dignas de confiança e que, caso pratiquem más ações, tal deve ser considerado como uma situação anómala ou o resultado de pressões externas.

Se considerarmos que a natureza das pessoas é má, isso traduz-se na convicção de que as pessoas não são dignas de confiança, até prova em contrário, e que a prática de boas ações mais não constitui do que um esforço de ultrapassar a sua natureza maligna.

Se considerarmos que a natureza das pessoas é mista, daí resulta que a confiança depositada nas pessoas deve ser gerida de forma cautelosa e também que as pessoas boas incorrem na possibilidade de se converterem em más pessoas.

Kluckhohn e Strodtbeck (1991) colocam três opções no que respeita à “Relação entre Seres Humanos e Natureza”: os seres humanos dominam a natureza, existe harmonia entre os seres humanos e a natureza ou a natureza domina os seres humanos

Na primeira opção, considera-se que os seres humanos não só podem como devem controlar o meio ambiente como forma de solucionarem os seus problemas.

Se considerarmos que existe harmonia entre o Homem e a natureza então o ser humano não é indissociável da natureza, fazendo parte dela e a superação de problemas é mais bem alcançada pelo equilíbrio com a envolvente.

Na terceira opção, isto é, se considerarmos que a natureza domina o Homem, tal significa que não é possível nem desejável controlar o ambiente e que portanto não devem ser levadas a cabo modificações, exceto se for vislumbrável a forma como o problema é passível de ser incorporado num plano mais vasto e fora do nosso domínio.

A dimensão “Orientação Temporal” de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) considera que o ser humano e as sociedades podem ser orientados para o futuro, para o presente e para o passado.

Uma orientação para o futuro preconiza que os sacrifícios do presente permitem a consecução de objetivos futuros. Como tal as decisões que hoje tomamos devem ter em mente as necessidades e condições futuras, que vierem a ocorrer no longo prazo.

Uma orientação para o presente privilegia as necessidades atuais, presentes e aquelas que venham a ocorrer num horizonte temporal próximo. Deste modo, as decisões devem ser norteadas pelas necessidades e condições atuais.

Uma orientação para o passado consubstancia-se pelo dever de honrar o passado e as tradições, de tal modo que as decisões devem reger-se pela tradição e por tudo aquilo que provou ser eficaz no passado.

Segundo Kluckhohn e Strodtbeck (1961), a “Orientação de Atividade” pode ser dirigida para o “fazer”, para o “ser” ou para o “pensar”

Uma orientação para o “fazer” consiste em traçar objetivos específicos e estimular a sua consecução através do compromisso permanente com o trabalho proveitoso. As organizações e os grupos trabalham melhor se houver uma definição e consecução de objetivos específicos.

Uma orientação para o “ser” significa administrar o trabalho conforme parecer adequado, definindo objetivos genéricos e modificá-los de acordo com as ocorrências. As organizações e os grupos trabalham melhor se as coisas forem executadas no seu tempo próprio.

Uma orientação para o “pensar” determina que as ações só devem ser levadas a cabo quando existir a garantia de que se está a praticar o que é correto. As organizações e os grupos trabalham melhor se a aproximação a todas as coisas for feita com atenção e de forma deliberada.

A dimensão “Relações entre Pessoas” de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) considera que essas relações podem ter uma orientação “individualista”, “hierárquica” ou “coletiva”

Nas relações individualistas o primeiro compromisso é para com o próprio e com a sua família imediata. Nesta perspectiva as organizações e os grupos trabalham melhor se as prestações individuais forem reconhecidas e cada indivíduo tiver uma função e responsabilidades específicas.

Nas relações hierárquicas as interações resultam melhor quando não existe equidade de poder e de responsabilidade. As organizações e os grupos trabalham melhor quando os indivíduos em níveis hierárquicos superiores detiverem poder e responsabilidade sobre os que estão hierarquicamente em níveis inferiores.

Nas relações coletivas o primeiro compromisso é para com um grupo mais abrangente. As organizações e os grupos trabalham melhor quando as prestações individuais não forem reconhecidas e as responsabilidades não forem específicas.

Segundo Kluckhohn e Strodtbeck (1961), a “Orientação Espacial” assume as opções de uma orientação para o público, para o privado ou uma orientação mista das duas anteriores.

Na primeira orientação espacial, orientação para o público, o espaço público deve ser acessível a toda a gente. As organizações e os grupos trabalham melhor quando tudo for realizado num espaço aberto.

Na orientação para o privado deve definir-se e proteger-se os espaços privados e as organizações e os grupos trabalham melhor quando for conservado o espaço privado atribuído a cada indivíduo.

Numa orientação mista das duas anteriores, são as circunstâncias que ditam se os indivíduos devem atuar no espaço privado e/ou no espaço público. As organizações e os grupos trabalham melhor quando forem conciliados os espaços públicos e os privados.

MODELO DE EDWARD T. HALL

O Modelo de Edward T. Hall (Hall, 1973; 1977 e 1990) utiliza critérios para diferenciar as culturas, a fim de facilitar as comparações internacionais e uma descrição antropológica das diferentes culturas nacionais. Ou seja, tem critérios de comportamento que estão divididos em termos de impacto sobre as abordagens para o trabalho e relacionamentos profissionais:

- a) "culturas policrónicas" (o que significa que um número de ações são para cumprir ao mesmo tempo ou no mesmo período) e "culturas monocrónicas" (refere-se essencialmente ao desempenho de uma atividade de cada vez) e
- b) "referência ao contexto" (organização de informações que podem ser influenciadas (contexto elevado) ou explícitas (contexto baixo) versus "conteúdo da mensagem," na comunicação humana nas sociedades. De acordo com este autor, Portugal e os países africanos encaixam no "contexto elevado".

Em suma, Hall (1973; 1977 e 1990) classifica as culturas segundo três dimensões: contexto (elevado ou baixo), tempo (monocrónico ou policrónico) e territorialidade (alta ou baixa) que são apresentadas seguidamente de uma forma detalhada.

Em uma cultura de contexto elevado grande parte das coisas é dada como certa e muitos elementos contextuais auxiliam os indivíduos na compreensão das regras. Uma cultura de contexto elevado pode ser muito imprecisa, confusa, para os indivíduos que não compreendem regras que não sejam escritas. Neste tipo de culturas a franqueza das mensagens é baixa, existindo mensagens ocultas, dissimuladas, com recurso frequente a metáforas e à necessidade de conseguir ler entre linhas. De referir igualmente o refúgio frequente em comunicação não-verbal e linguagem corporal. No que se refere às expressões e reações dos indivíduos, eles são reservados e as suas reações são internas, o locus do controlo é interno e existe uma admissão pessoal pelo fracasso.

No que se refere à coesão do grupo, em uma cultura de contexto elevado, existe uma grande distinção entre a pertença ao próprio grupo e a pertença ao grupo de fora, sendo os laços entre pessoas fortes, evidenciando uma elevada integração na família e na comunidade. O nível de compromisso com os relacionamentos é elevado, gerando relacionamentos de longo prazo, sendo as relações mais importantes do que as tarefas.

Finalmente, no que respeita à flexibilidade do tempo, neste tipo de culturas, o tempo é aberto e flexível, sendo o processo mais importante do que o produto.

Em uma cultura de contexto baixo, muito pouca coisa, se alguma, é dada como adquirida, sendo as explicações complementares necessárias, gerando-se assim menos situações em que possam ocorrer mal-entendidos. Contrariamente ao que acontece em culturas de contexto elevado, é pouco provável que os visitantes fiquem confusos.

No que se refere à franqueza das mensagens, elas são despretensiosas, claras e explícitas. No que se refere à comunicação existe um maior enfoque na comunicação verbal do que na linguagem corporal. As reações são visíveis, externas e para fora, o locus do controlo é externo e existe a tendência para imputar o fracasso a terceiros.

No que se refere à coesão do grupo, em uma cultura de contexto baixo, os modelos de agrupamento são flexíveis e permeáveis, adaptando-se às circunstâncias, sendo os laços entre pessoas fracos, evidenciando um fraco sentimento de lealdade.

O nível de compromisso com os relacionamentos é baixo, sendo as tarefas mais importantes do que os relacionamentos.

No que respeita à flexibilidade do tempo, neste tipo de culturas, o tempo está fortemente ordenado, sendo o produto mais importante do que o processo.

Segundo Hall (1973, 1977 e 1990) existem culturas em que os indivíduos têm uma concepção do tempo “monocrónica” e outras em que a concepção do tempo é “policrónica”.

Em culturas em que a concepção do tempo é monocrónica, a tendência dos indivíduos é para desempenharem uma tarefa de cada vez, focando-se no trabalho que têm em mãos, obedecendo a um planeamento e programação meticolosos. As pessoas pertencentes a culturas monocrónicas pensam em quando as tarefas devem estar terminadas e colocam o trabalho em primeiro plano. Estes indivíduos, no que respeita à propriedade, raramente emprestam coisas e são pessoas que enfatizam a presteza. Esta é uma aproximação fundamentalmente ocidental.

Os indivíduos monocrónicos também fazem parte de culturas de baixo contexto.

Em culturas em que a concepção do tempo é policrónica, a tendência dos indivíduos é para desempenharem várias tarefas ao mesmo tempo, distraíndo-se com facilidade. A interação humana é enaltecida ao longo do tempo e das coisas materiais. Existe uma tendência para fazer as coisas, todavia no seu tempo próprio. As pessoas pertencentes a culturas policrónicas pensam sobre o que será alcançado e colocam as relações, que não o trabalho, em primeiro plano. Os indivíduos pertencentes a estas culturas emprestam e pedem emprestadas coisas com frequência.

Os indivíduos policrónicos também fazem parte de culturas de elevado contexto.

No que se refere à dimensão Territorialidade, Hall (1973, 1977 e 1990) classifica as culturas como de “Alta Territorialidade” e de “Baixa Territorialidade”.

Em culturas de alta territorialidade, os indivíduos exibem uma grande preocupação com a propriedade, delimitando e defendendo as áreas de cada um, desde o simples espaço à mesa até às próprias fronteiras nacionais. A segurança é assim um tema de grande preocupação e o sentido de apropriação, de “roubar”, encontra-se desenvolvido.

Os indivíduos de culturas de elevada territorialidade também fazem parte de culturas de baixo contexto.

Em culturas de baixa territorialidade, os indivíduos não apresentam uma grande preocupação com a propriedade, sendo o espaço próprio e as fronteiras menos importantes, sendo comum a partilha do território e da propriedade. Nestas culturas, o sentido de apropriação está menos difundido.

Os indivíduos de culturas de baixa territorialidade também fazem parte de culturas de contexto elevado.

MODELO DE HOFSTEDE

O modelo essencial de Hofstede (1980 e 1991) pode ser descrito como segue:

- 1ª Dimensão - O Índice da Distância ao Poder (PDI) ou "aceitação emocional da desigualdade", isto é, a medida em que a sociedade aceita e espera desigualdade na distribuição do poder. Reflete a desigualdade humana no status social, riqueza, poder, lei, etc.
- 2ª Dimensão - Individualismo versus Coletivismo (IDV) ou o que é mais importante: o "eu" ou o "nós"? Traduz a atitude das pessoas em relação ao grupo. Individualismo é caracterizado por laços frouxos entre as pessoas, as pessoas preocupam-se apenas consigo e com os que lhes são próximos. Coletivismo é caracterizado por laços fortes dentro do grupo, as pessoas preocupam-se com a família alargada e/ou o grupo social.
- 3ª Dimensão - Masculinidade versus Feminilidade (MAS) ou "devemos competir ou cooperar"? Isto é, a medida em que os papéis dos dois sexos são distintos em uma sociedade. A masculinidade é caracterizada pela assertividade, a diferenciação dos papéis dos sexos, a independência, a ambição e a eficácia. A feminilidade é caracterizada por "*feminine nurturance*", os papéis dos sexos são fluídos, qualidade de vida e interdependência.
- 4ª Dimensão - Índice de Aversão à Incerteza (UAI): a necessidade emocional de controlar, reduzir ou evitar a incerteza. Baixa aversão à incerteza significa aceitar a incerteza sem incômodo, aceitar facilmente o risco, tolerando opiniões e comportamentos dos outros, não necessitando de regras precisas e específicas.
- 5ª Dimensão - Índice de Dinamismo Confucionista (CDI/LTO) ou Orientação Temporal. Uma orientação de longo prazo caracteriza-se por se centrar em recompensas futuras, apreciando a persistência e a prudência, por um pensamento sintético, valorizando a aprendizagem, a honestidade, a adaptabilidade, a responsabilidade e a autodisciplina. Uma orientação de curto prazo centra-se no passado e no presente, respeitando a tradição, o cumprimento das obrigações sociais e caracteriza-se por um pensamento analítico, valorizando a liberdade, os direitos a realização, e o pensar por si mesmo.

Na pesquisa de Hofstede, que tem mais de 30 anos, Portugal apresenta as seguintes pontuações: médio/alto Índice de Distância ao Poder (63), baixo Individualismo (27), baixa Masculinidade (31), muito alto Índice de Aversão à Incerteza (104) e baixa Orientação Temporal (30). As pontuações de Angola revelam: alto Índice de Distância ao Poder (80), baixo Individualismo (25), média, masculinidade (45), alto Índice de Aversão à Incerteza (85) (Hofstede 1980 e 1991). Estes valores constam da tabela 11, a seguir reproduzida.

Tabela 11 - Pontuações das dimensões de Hofstede para Portugal e Angola

	Individualismo- Coletivismo	Distância ao poder	Nível de Incerteza	Masculinidade - Feminilidade	Orientação de longo prazo
Portugal	27	63	104	31	30
Angola	25	80	85	45	-

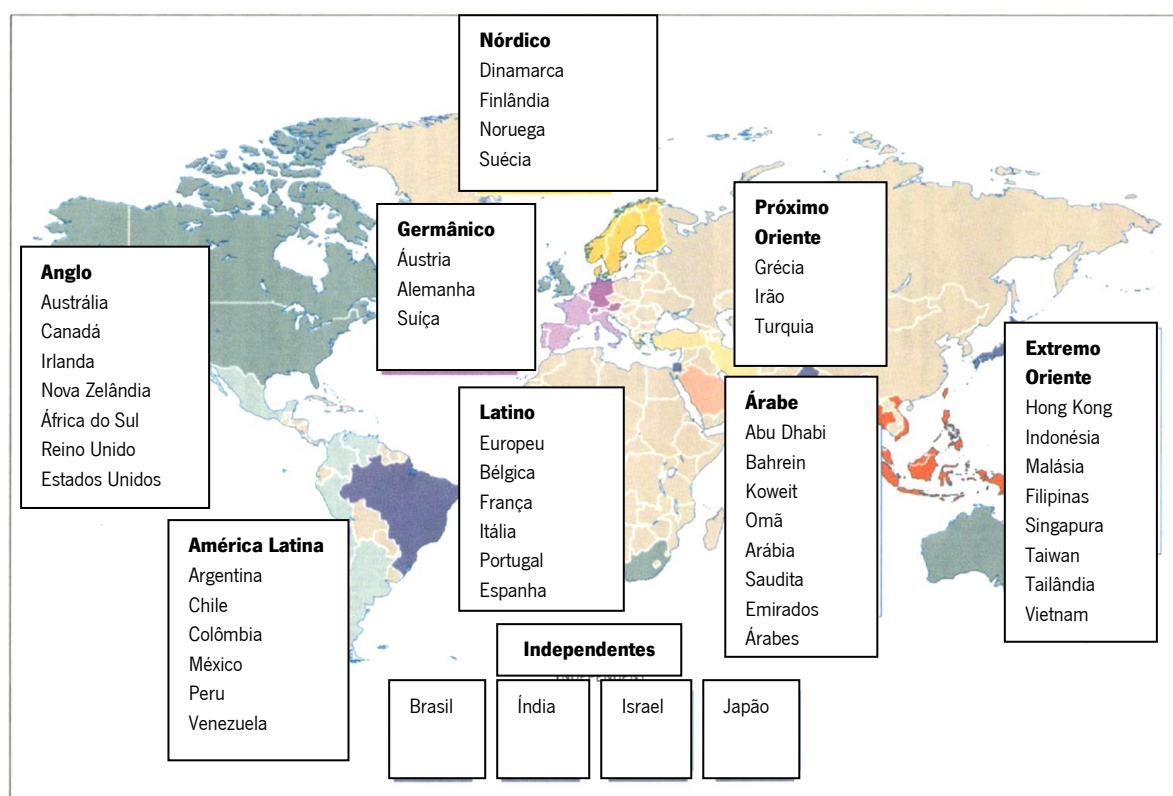
Fonte: Auto elaboração

Dada a semelhança dos valores nas várias dimensões é assim possível concluir da proximidade das culturas portuguesa e angolana.

Hofstede agrupou os países do Mundo em *clusters* atendendo à proximidade cultural entre os membros de cada cluster. Os *clusters* definidos são: o “Anglo”, o “Nórdico”, o “Germânico”, o “América Latina”, o “Próximo Oriente”, o “Árabe”, o “Extremo Oriente”, o “Latino Europeu”, além de vários países, nomeadamente, Brasil, Índia, Israel e Japão que, por não apresentarem afinidade cultural com os outros, são considerados independentes. Atente-se que Portugal e Espanha, a par da Bélgica França e Itália estão englobados no *cluster* “Latino Europeu”. No entanto, no estudo de Steenkamp (2001) estes países fazem parte de *clusters* diferentes: enquanto Portugal, Itália e também o México integram o cluster “Latino”, Espanha e França integram o *cluster* “Europa Ocidental” .

Na figura 3 é possível visualizar a conceção de Hofstede no que respeita à constituição de *clusters* culturais mundiais.

FIGURA 3 - CLUSTERS CULTURAIS DE HOFSTEDE



Fonte: Snell e Bohlander (2012)

MODELO DE TURNER E TROMPENAARS

A variável cultura, tendo por base o contributo do Modelo de Turner e Trompenaars (1993), é caracterizada por sete dimensões: Universalismo vs. Particularismo, Coletivismo vs. Individualismo, Neutral vs. Emocional, Especifica vs. Difusa, Conquista vs. Atribuição de Status, Tempo Sequencial vs. Tempo Sincrónico, Controlo Interno vs. Controlo Externo. Estas dimensões são apresentadas seguidamente.

Dimensão Universalismo vs. Particularismo

A questão fundamental que aqui se coloca é: "o que é mais importante: as regras universais ou os relacionamentos?"

Universalismo significa enfatizar regras, códigos, valores e normas que prevalecem sobre as necessidades e reivindicações de relações pessoais e acreditar que as regras e as leis se aplicam a todos e determinam o que é certo ou errado; para além disso, significa realizar

negócios com base em acordos e contratos precisos que não devem ser alterados e definir padrões globais para as políticas da empresa e práticas de recursos humanos.

Particularismo significa ter maior apreço pela amizade e relacionamentos pessoais do que por regras formais e pelas leis; significa igualmente determinar o que é certo ou eticamente aceitável, dependendo da situação, baseando os acordos de negócios na amizade e adaptando contratos de acordo com a situação. Deste modo, variações das políticas da empresa e de recursos humanos são autorizadas para permitir a adaptação a diferentes necessidades.

São exemplos de sociedades universalistas, a Alemanha, o Canadá, os EUA, o Reino Unido, a Holanda, a França e o Japão. São exemplos de sociedades particularistas a China, a Coreia do Sul, a Rússia e a Grécia.

Dimensão Neutra vs. Afetiva

Esta dimensão diz respeito à exibição de emoções.

Numa sociedade neutra os pensamentos ou sentimentos não são revelados, apenas a revelação acidental de tensão no rosto e atitude, emoções escondidas que podem ocasionalmente manifestar-se externamente. A conduta é calma e existe controlo sobre os sentimentos; não há contato físico, nem gesticulação ou expressões faciais fortes. A apresentação oral de materiais escritos é monótona.

Numa sociedade afetiva predomina a exposição não-verbal e verbal de pensamentos e sentimentos, a transparência e expressividade na libertação de tensões. O fluxo de emoções é fácil e por vezes efusivo e há lugar a exibição de expressões animadas, acaloradas, e declarações fluentes e dramáticas.

São exemplos de sociedades neutras a Lituânia, o Japão e o Reino Unido.

São exemplos de sociedades afetivas o México, a Espanha, a Itália, a Grécia e a Turquia.

Dimensão Específica vs. Difusa

Uma orientação específica significa a separação da vida pessoal da vida profissional, ter uma relação completamente diferente de autoridade em cada grupo social. Pressupõe a introdução de apenas componentes únicos da vida de cada um, de cada vez. As interações dos membros do grupo estão bem definidas.

Uma orientação difusa significa a interligação de elementos individuais da vida das pessoas, não havendo distinção clara entre vida pessoal e profissional. A hierarquia no trabalho reflete-se em áreas sociais fora do trabalho.

São exemplos de sociedades específicas os EUA, a Áustria, o Reino Unido e a Suíça.

São exemplos de sociedades difusas a China, a Venezuela e a Espanha.

Dimensão Conquista vs. Atribuição de Status

Esta dimensão diz respeito ao posicionamento dos indivíduos/grupos na sociedade a que pertencem, ao que as pessoas fazem versus ao quem as pessoas são.

Numa sociedade em que o *status* é conquistado, as pessoas são avaliadas pelo nível de sucesso alcançado nos seus trabalhos e pelo que têm feito. As pessoas interagem mais em função das suas profissões/funções e menos como indivíduos ou pessoas. "Posições poderosas" são assumidas em razão de capacidades pessoais, conhecimentos e talentos.

Numa sociedade em que o *status* é atribuído, as pessoas são avaliadas em função do género, classe social, idade, bem como das relações interpessoais e da classificação na sociedade. Altos funcionários são fortemente respeitados. Os indivíduos são especiais e dificilmente comparáveis com outros, independentemente de uma posição ou tarefa específica.

São exemplos de sociedades em que o *status* é conquistado, os EUA.

São exemplos de sociedades em que o *status* é atribuído, a China e a Índia.

Dimensão Controlo Interno vs. Controlo Externo

Esta dimensão tem a ver com o controlo do ambiente ou com trabalhar com ele.

A prática de Controlo Interno significa ter uma visão mecanicista da natureza. Embora se acredite que a natureza é complexa, ela pode ser controlada por pessoas que se esforcem e que tenham experiência adequada. O Controlo Interno significa ter atitudes dominantes e sentir-se desconfortável com a mudança.

A prática de Controlo Externo significa ter uma visão orgânica da natureza. Em vez de tentar controlar a natureza, aprender a viver em harmonia com ela, ser flexível e sentir-se confortável com a mudança e disposto a comprometer-se, a fim de alcançar a harmonia.

São exemplos de sociedades em que predomina o Controlo Interno os EUA, a Austrália e a Grécia.

São exemplos de sociedades em que predomina o Controlo Externo, a China e a maioria dos países asiáticos.

MODELO GLOBE

Segundo o projeto *GLOBE*, (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), (House et al., 2004) a cultura é composta por nove dimensões/itens, a saber: distância ao poder, intolerância à incerteza, coletivismo institucional, coletivismo no grupo, orientação humanitária, orientação para o desempenho, assertividade, igualitarismo dos géneros e orientação para o futuro. O significado destas dimensões é explicado na tabela 12.

Tabela 12- O estudo GLOBE (House et al., 2004)

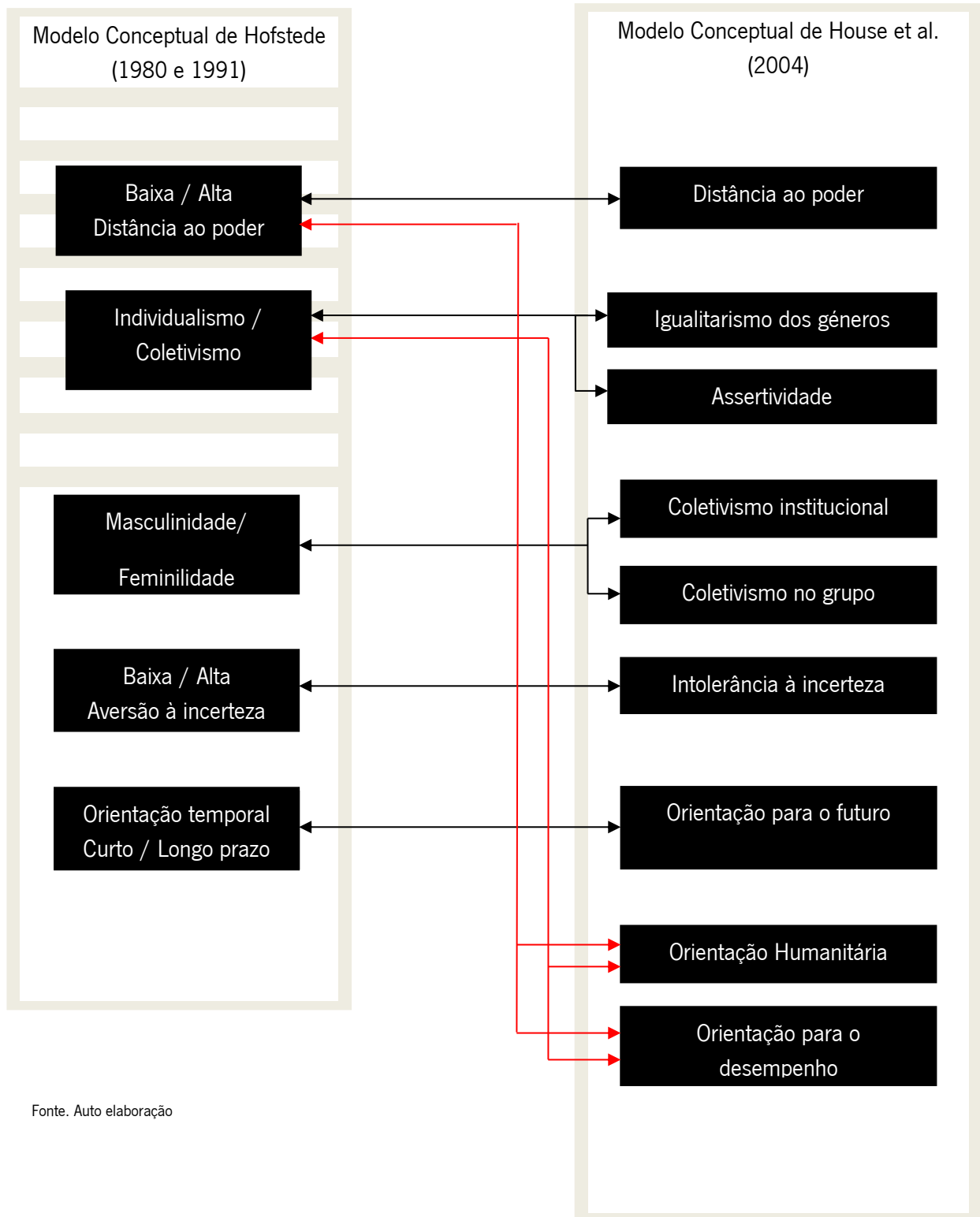
Dimensão	Definição
Distância ao poder	A medida em que se espera e se concorda que o poder deve ser partilhado de forma desigual.
Intolerância à incerteza	A medida em que se procura ordem, estrutura, consistência, procedimentos formalizados e leis para cobrir situações quotidianas.
Coletivismo institucional	Nível a que "a ação coletiva e distribuição de recursos" é valorizada.
Coletivismo no grupo	Nível de valorização da coesão, lealdade e orgulho, nas famílias e nas organizações.
Orientação Humanitária	A medida em que o altruísmo, cuidar de outros, lealdade, amizade, generosidade e bondade são valorizados e recompensados.
Orientação para o desempenho	A medida em que o desempenho individual e a excelência são valorizados e recompensados.

Assertividade	Um conjunto de capacidades sociais ou um estilo de responder, passíveis de treino, ou uma faceta da personalidade.
Igualitarismo dos géneros	A medida em que uma sociedade valoriza a igualdade dos géneros e deprecia as diferenças de género.
Orientação para o futuro	A medida em que os membros de uma sociedade ou de uma organização acreditam que as suas ações atuais vão influenciar o seu futuro, acreditam no planeamento para o futuro, e olham para o futuro distante para avaliar os efeitos das suas ações atuais.

Fonte: House et al., (2004)

Entre o estudo GLOBE (House et al., 2004) e o Modelo de Hofstede (1980, 1991) existem algumas interligações que são apresentadas na figura 4.

FIGURA 4 – INTERLIGAÇÕES ENTRE O ESTUDO GLOBE (HOUSE ET AL., 2004) E O MODELO DE HOFSTEDE (1980 – 1991)



Fonte. Auto elaboração

Segundo Parsons (1951; 1954; 1960; 1964) uma tipologia de cultura pode resumir-se às denominadas cinco variáveis de modelos padrão, enquanto possibilidades de escolha, utilizando as seguintes dimensões:

1. Orientação para si próprio/para a coletividade - consoante prevaleçam considerações de interesse pessoal ou de responsabilidade coletiva/social;
2. Universalidade/Particularismo - conforme prevaleçam critérios universais ou de valorização de carácter geral, ou de carácter particular;
3. Realização/Atribuição – consoante prevaleçam valores de utilidade ou considerações de qualidade;
4. Afetividade/Neutralidade - conforme prevaleçam dimensões que impliquem componentes emocionais ou dimensões puramente formais;
5. Especificidade/Difusão – consoante se toma em linha de conta prestações específicas ou o conjunto das qualidades de uma pessoa.

Tendo por base o contributo da teoria geral dos valores humanos básicos de Schwartz (1992), o constructo cultura é constituído por dez dimensões/itens de valores básicos, a saber: Poder, Realização, Hedonismo, Estímulo, Orientação pessoal, Universalismo, Benevolência, Conformismo, Tradição e Segurança.

Minkov (2011) apresenta quatro dimensões da cultura, nomeadamente, Indústria versus (vs.) Indulgência, Monumentalismo vs. Flexhumildade, Hipometropia vs. Prudência e Exclusionismo vs. Universalismo. Estas dimensões são a seguir explicadas e as principais consequências sociais relatadas.

Indústria versus indulgência - reflete um contraste de valores entre o trabalho árduo e a poupança, prevalecente na maior parte da Ásia e da Europa Oriental, versus o lazer, prevalecente no mundo rico e em grande parte da América Latina. Os países que dão prioridade ao trabalho árduo e poupam em vez de gastar em atividades de lazer, tendem a alcançar um crescimento económico mais rápido, independentemente da riqueza nacional. Esta combinação de valores é geralmente acompanhada por uma menor tolerância social e eventualmente menor felicidade.

Monumentalismo versus flexhumildade – serve para diferenciar culturas onde o ser humano é orgulhoso e estável, como um monumento monolítico, de culturas onde o foco é na humildade e flexibilidade, bem como na adaptabilidade e imitação. Os exemplos mais típicos do primeiro tipo de sociedade são algumas nações árabes, onde muitas pessoas estão fortemente ligadas aos seus valores e crenças ancestrais e percebem qualquer mudança de identidade cultural ou religiosa como uma traição. No extremo oposto estão os países do Leste Asiático, onde a adoção de nomes ocidentais, rituais, costumes e outras práticas é considerado bastante elegante. As culturas monumentalistas têm problemas na sua relação com alguns aspetos da modernidade, incluindo a educação ocidental. Como aspeto positivo, pode citar-se o facto de eles terem as mais baixas taxas de suicídio do mundo: o orgulho e a auto estabilidade parecem atuar como um impedimento social ao suicídio. A flexhumildade facilita o sucesso escolar em matemática e nas ciências. Assim, pode impulsionar o crescimento económico. Em contrapartida, está associada a altas taxas de suicídio.

Hipometropia versus prudência diz respeito às diferenças de horizonte temporal na reprodução e às suas consequências. Em alguns extratos de populações africanas e latino-americanos, existe um sentimento de que a vida é curta e deve ser vivida aqui e agora, mesmo que esta visão de curto prazo implique riscos significativos para o indivíduo. Isso resulta em forte concorrência pelo acasalamento, expressa pela alta fertilidade adolescente, sexualidade com vários parceiros e proliferação do VIH, e altas taxas de estupro. Esta combinação está associada a altos índices de violências intracomunitária, incluindo assassinato e assalto. No extremo oposto estão os países do leste asiático, onde se tem uma perspetiva prudente, de longo prazo sobre estes assuntos e todas as estatísticas relevantes são mais baixas. Os países ricos europeus também têm, a este respeito, a mesma perspetiva da Ásia Oriental, e o mesmo acontece com o mundo árabe, onde a concorrência livre pelo acasalamento nem o VIH podem ocorrer e as taxas de homicídio são baixas.

Exclusionismo versus universalismo retrata um contraste entre as culturas dos países menos desenvolvidos, onde amigos e parentes trocam favores e privilégios, mas excluem deste círculo os estranhos, e, por outro lado, as culturas dos países mais ricos, onde as pessoas normalmente não são tratadas com base no grupo a que pertencem. Isto explica porque as sociedades mais pobres são sempre caracterizadas por forte nepotismo, corrupção e uma certa falta de consideração para com os estranhos, o que resulta em grande número de mortes na estrada,

práticas racistas e sexistas e outros fenómenos semelhantes que os ocidentais consideram abomináveis

O contributo de Gesteland (1999), para a compreensão do constructo cultura consiste na apresentação das seguintes dimensões/itens: Cultura de ênfase nos negócios vs. Cultura de ênfase nas relações, Cultura informal e igualitária vs. Cultura formal e hierárquica, Cultura de tempo rígido (monocrónica) vs. Cultura de tempo flexível (policrónica), Cultura expressiva vs. Cultura reservada.

Segundo Ronald Inglehart e os dados de WVS (*World Values Survey*) (2005), o constructo cultura tem um grande número de valores básicos que, no entanto, estão intimamente correlacionados e que podem ser descritos em apenas duas dimensões/itens importantes:

-“Auto-expressão vs. Valores de sobrevivência” e

-Valores tradicionais vs. Valores racionais seculares (Inglehart e Norris, 2003; Inglehart e Baker, 2000; Inglehart, Basanez e Moreno, 1998; Inglehart, 1997).

Os diferentes modelos de cultura apresentados exibem temas comuns e outros em que divergem, conforme é perceptível na tabela 13.

Tabela 13 - Temas comuns entre os Modelos de Cultura

Temas	Modelos culturais					
	Kluckhohn/Strodtbeck	Hofstede	Hall	Trompenaars	GLOBE	Minkov
Distribuição de poder e autoridade		1	1	1	2	
Ênfase em grupos ou indivíduos	1	1		1	2	1
Relação com o	2	1		1	3	

meio ambiente						
O uso do tempo	1	1	1	1	1	1
Controlo pessoal e social	1	1		1	1	2
Outros temas			1	2		

Fonte: Nardon e Steers (2006) e auto elaboração

Legenda: Estes números indicam o número de dimensões que pertencem dentro de cada tema.

Como já mencionado, uma variedade de modelos foram introduzidos por investigadores em estudos interculturais. No entanto, um problema que continua a prevalecer neste domínio é a falta de convergência entre estes modelos. Assim sendo, para facilitar o trabalho dos investigadores e as comparações significativas interculturais, é fundamental introduzir convergência entre estes modelos.

Embora estes modelos tenham sido introduzidos por diferentes investigadores, identificar as dimensões adequadas nesses modelos é viável. Na convergência, entre modelos podemos reconhecer cinco temas comuns, ou dimensões interculturais.

A tabela 14 constitui um quadro integrativo das dimensões culturais dos diferentes estudos, conforme é proposto por Nardon e Steers (2006)

Tabela 14 - Principais Dimensões Culturais: um resumo integrativo

Dimensões nucleares	Foco
Hierarquia-Igualdade	Distribuição do poder nas organizações e na sociedade: a medida em que o poder e a autoridade em uma sociedade são distribuídos hierarquicamente ou de uma forma mais igualitária e participativa.
Individualismo-Coletivismo	Papel dos indivíduos e grupos nas relações sociais: a medida em que as relações sociais enfatizam os direitos e responsabilidades individuais ou metas de grupo e de ação coletiva; centralidade dos indivíduos ou grupos na sociedade.

Domínio-Harmonia

Relação com o ambiente natural e social: crenças a respeito de como o mundo funciona, a medida em que as pessoas procuram mudar e controlar ou viver em harmonia com seu ambiente natural e social.

**Monocronismo-
Policronismo**

Organização e utilização do tempo: a medida em que as pessoas organizam o seu tempo com base na atenção sequencial prestada a tarefas individuais ou atenção simultânea a várias tarefas; o tempo como fixo versus tempo como flexível.

**Universalismo-
particularismo**

Importância relativa de regras versus relacionamentos no controlo comportamental: a medida em que as regras, leis e procedimentos formais são aplicadas uniformemente entre os membros da sociedade ou misturados com relações pessoais, de valores, do grupo ou de circunstâncias únicas.

Fonte: Nardon e Steers (2006)

2.2.4.1 Distância psíquica

A distância psicológica também é designada como distância psíquica (Shoham e Albaum, 1995).

Usualmente a distância psicológica é definida como a diferença entre dois países (Haakanson e Ambos, 2010). É de referir que a denominação de distância psicológica surge pela primeira vez em 1956, introduzida por Beckerman (Dow, 2000). Na abordagem desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), usualmente conhecida como Modelo de Uppsala ou Modelo de Internacionalização por Etapas, a distância psicológica é um conceito dominante; de acordo com este modelo, consoante esta aumenta, isto é, à medida que as diferenças em termos de língua, cultura e práticas negociais se tornam maiores, as dificuldades no fluxo de informação também aumentam.

O conceito de distância psicológica é essencial para avaliar as diferenças entre as culturas e os mercados e orientar a seleção de mercados internacionais (Navarro- Garcia, A., Arenas-Gaitán, J. e Rondán-Cataluña, F. J., 2014).

Os efeitos das semelhanças e diferenças entre os *backgrounds* culturais de exportadores e distribuidores sobre as relações de canal podem ser explicados através da distância cultural e da transparência comportamental (Ha, Karande e Singhapakdi, 2004).

Os estudos sobre distância psicológica de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Klein e Roth (1990), O'Grady e Lane (1996), Bello e Gilliland (1997), Clark e Pugh (2001), Evans e Mavondo (2002a, 2002b), Evans, et al. (2008), Evans e Bridson (2005), Sousa e Bradley (2005, 2006), Sousa e Lengler (2009), Sousa et al. (2010), Dow e Karunaratna (2006), têm em comum a língua e a cultura, evidenciando assim a sua elevada importância. Para Kastanakis e Voyer (2014) a língua desempenha um papel importante na forma como a cultura afeta as percepções do próprio versus dos outros. Whorf (1956) argumenta que a forma como as pessoas percebem o seu eu e interpretam o mundo é altamente dependente da linguagem falada.

De acordo com Sousa e Lages (2011), a definição de distância psicológica é a diferença percebida, por um indivíduo, entre o mercado nacional e o de um país estrangeiro. A distância psicológica inclui duas dimensões: (1) "País" refere-se às características da modernização de um país; e (2) pessoas referem-se ao grau de separação entre as pessoas de diferentes países. Neste contexto, Sousa e Lages (2011) encontram um efeito positivo e significativo da distância psicológica sobre a adaptação da estratégia de marketing. (Navarro- García, A., Arenas- Gaitán, J. e Rondán- Cataluña, F. J., 2014, p. 741).

Segundo Johanson e Vahlne (1977), citados por Shenkar (2001), a distância psíquica refere-se à "soma de fatores" que afetam a informação para o mercado. Para Nordström e Vahlne (1992), citados por O'Grady e Lane (1996), a distância psíquica foi definida como os fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre fornecedores, atuais ou potenciais, e os clientes. Já para Kogut e Singh (1988), referidos em O'Grady e Lane (1996), o conceito tem sido visto como a medida em que uma empresa está insegura acerca de um mercado estrangeiro. De acordo com Evans e Mavondo (2002), a distância psíquica é definida como a distância entre o mercado nacional e o mercado estrangeiro, que resulta da percepção de diferenças culturais e de negócios.

É usualmente admitido que as empresas procuram iniciar o seu processo de internacionalização para países que consideram psicologicamente próximos (Vahlne, 1997), visando a redução do nível de incerteza e dos custos organizacionais e administrativos percebidos (Brouthers e Brouthers, 2001), para além de se tornar mais fácil a aprendizagem desses mercados e as possibilidades de sucesso aumentarem.

No entanto, O'Grady e Lane (1996), propõem a existência de um “Paradoxo de Distância Psíquica”, segundo o qual as empresas que exportam para mercados psicologicamente distantes tendem a ter melhor desempenho, o que foi confirmado nomeadamente por Morosini et al. (1998) e Hoang (1998).

Diferentemente, Dabholkar et al. (1994) propõem que experiências e passados culturais semelhantes conduzem a menor conflito e ambiguidade nos papéis desempenhados e a um aumento dos lucros totais e da satisfação, para ambos os parceiros, o que sugere que a compatibilidade cultural tem impacto positivamente no desempenho.

Karunaratna et al. (2001), num contexto de relação entre um exportador e um distribuidor, encontram na Teoria da Agência (descrever a teoria) a fundamentação para o facto de a semelhança cultural entre empresas ser responsável por maior eficiência contratual: a proximidade cultural, ou a vontade em diminuir o hiato cultural comportamental, podem gerar menores custos de negociação e, deste modo, contratos exportador-distribuidor mais eficientes.

Neste sentido, é expectável que as empresas portuguesas incluam no seu processo de internacionalização países de língua oficial portuguesa; tal facto pode verificar-se pelos dados que constam na tabela 3 que se encontra no anexo 2. Angola é o quarto país, em 2011, para o qual as empresas portuguesas mais exportam, ficando à frente de muitos países europeus. Ou seja, apesar de Angola ser geograficamente mais distante que muitos países europeus, as empresas portuguesas efetuam mais negócios com Angola, país em franco crescimento económico, em detrimento de países europeus.

Em suma, um dos grandes objetivos desta investigação é perceber se as relações pessoais e organizacionais podem ajudar uma empresa a estabelecer pontes para o mercado externo e, sendo expectável que no mercado angolano se constate isso, visto que para além das variáveis relacionais (confiança, compromisso e cooperação) há uma outra importante variável - traços

culturais comuns - que ajuda a estabelecer essas pontes, como indica Ghemawat (2001). Segundo este autor, a relação entre um país colonizador e um país colonizado experimenta um incremento de 900% e o facto de haver uma língua comum é responsável por um incremento de 200%, no que se refere ao comércio internacional, como se pode verificar na tabela que se segue.

Tabela 15 - Atributos da distância

Atributo da distância	Mudança no Comércio Internacional (%)
Nível de rendimento: PIB per capita (1% de aumento)	+0.7
Dimensão económica: PIB (1% de aumento)	+0.8
Distância física (1% de aumento)	-1.1
Dimensão física (1% de aumento)	-0.2
* Acesso ao oceano	+50
Fronteira comum	+80
Linguagem comum	+200
Acordo comercial regional comum	+330
Relação colónia-colonizador	+900
Colonizador comum	+190
Política comum	+300
Moeda comum	+340

1. Jeffrey Frankel e Andrew Rose, "Uma estimativa dos efeitos das Uniões Monetárias sobre o Crescimento", Documento de trabalho não publicado, Maio de 2000.

Fonte: Ghemawat (2001, p. 4).

2.3 Questões de investigação e modelo de análise

2.3.1 Introdução

Os pontos seguintes procuram expor de que forma a literatura analisada nos pontos anteriores consegue explicar como é que a cultura e a qualidade do relacionamento têm impacto na cooperação que se estabelece entre empresas no contexto de internacionalização de negócios. Na secção seguinte (2.3.2) são apresentadas as questões de investigação formuladas e na secção 2.3.3 o modelo de análise proposto.

2.3.2 Questões de Investigação

As questões estão de acordo com os requisitos formulados por George e Bennett (2005) de que devem partir das lacunas de conhecimento existente em determinado momento, das suas contradições e das inadequações.

A cultura constitui a influência mais ampla sobre muitas dimensões do comportamento humano (Soares, et al., 2007) e guia o comportamento das pessoas e, como tal, tem impacto em todos os aspetos da gestão (Tsoukatos, 2007).

Usunier (2000, p. 573) refere que “em algumas culturas “a minha palavra é o meu compromisso cego” e a confiança é um assunto pessoal, o que contrasta com a mentalidade “pôr por escrito” em que a confiança é mais impessoal”. Particularmente interessante para a presente investigação é a afirmação do mesmo autor (p. 574) de que em culturas africanas os “documentos escritos são apresentados quer como irrelevantes para as práticas sociais do dia-a-dia, ou como uma prática anti-social”

Usunier (2000, p. 572) refere que “... muitas culturas são mais orientadas para a relação do que para o negócio”. A dimensão cultural Universalismo versus Particularismo (Turner e Trompenaars, 1993) questiona precisamente: "o que é mais importante: as regras universais ou os relacionamentos?"

Marshall (2003), Anderson e Weitz (1990), Anderson e Narus (1990), Schurr e Ozane (1985) definem confiança como uma convicção, enquanto Mohr e Nevin (1990) e Nielson (1998)

também definem compromisso como uma convicção. Sojka e Tansuhaj (1995, p.7) definem cultura como "um conjunto dinâmico de padrões de comportamento socialmente adquiridos e significados comuns aos membros de uma determinada sociedade ou grupo humano, incluindo os elementos-chave da linguagem, artefactos, crenças e valores." Parece assim natural que, se a cultura inclui as convicções de uma sociedade, e resultando a confiança e o compromisso de convicções, estes constructos dependam das culturas nacionais. A noção de partilha de convicções comuns é central no conceito latino de confiança (Usunier, 2000). Este autor (p. 554) argumenta que "quando as pessoas não partilham os mesmos códigos pode haver problemas na avaliação da credibilidade/fidedignidade (*trustworthiness*) dos seus parceiros"

De referir igualmente que Kroeber e Kluckhohn (1951) (citados por Hofstede, 1984) incluem, na sua definição de cultura, os "modelos de relacionamento" o que reforça a ideia de que a cultura afeta os relacionamentos e, inerentemente, a confiança e o compromisso. A evidência de que a cultura nacional afeta a confiança é consubstanciada na existência de sociedades de elevada confiança e outras de baixa confiança (Parkhe, 1998). Outros autores, como Child (2001), argumentam que as diferenças culturais podem prejudicar o desenvolvimento de confiança.

Usunier (2000, p. 547) refere que a "confiança numa venda internacional ou empreendimento de negócios é fortemente dependente de sinais codificados culturalmente, e pode, em última análise, ser retirada precisamente porque estes códigos culturais foram ignorados. Estas dificuldades em interagir... estão profundamente enraizadas no *background* cultural humano e social das pessoas de negócios. Pessoas com diferentes *backgrounds* culturais frequentemente não partilham as mesmas assunções básicas. Isto pode destruir o processo de construção e manutenção de confiança entre parceiros culturalmente desiguais." O mesmo autor (p. 548) refere que "existem grandes obstáculos ao estabelecimento de confiança numa perspetiva intercultural: 1) as pessoas nem sempre partilham o mesmo estilo de comunicação; 2) elas podem não partilhar as mesmas convicções." Sobre o estilo de comunicação poderá invocar-se a "referência ao contexto" (Hall, 1973; 1977 e 1990) e admitir que o estabelecimento de confiança difere conforme estejamos em presença de um país de contexto elevado ou de contexto baixo.

Geyskens et al. (1998), com base em um número significativo de artigos, apresentam os antecedentes do constructo confiança, entre as quais figuram a cultura e a semelhança cultural.

A este respeito, Ha et al. (2004) referem que os efeitos das semelhanças e diferenças entre os *backgrounds* culturais de exportadores e distribuidores sobre as relações de canal podem ser explicados através da distância cultural e da transparência comportamental.

Embora existam várias definições do conceito de cultura, o estudo de Schmiedel et al. (2013) entende que o conceito de cultura é principalmente definido através de valores invisíveis. Na verdade, muitos académicos identificaram os valores partilhados como o elemento central da cultura (Straub et al., 2002), sendo que a partilha de valores é precisamente um dos cinco antecedentes do compromisso relacional propostos por Morgan e Hunt (1994).

A dimensão cultural “Exclusionismo versus Universalismo” (Minkov, 2011) evidencia um contraste entre as culturas onde amigos e parentes trocam favores e privilégios, mas excluem deste círculo os estranhos e, por outro lado, as culturas onde as pessoas normalmente não são tratadas com base no grupo a que pertencem. Usunier (2000, p. 557) refere que “as culturas colocam uma ênfase mais forte ou mais fraca na pertença ao grupo como pré-requisito para ser considerado um parceiro de confiança”. Conway e Swift (2000) referem-se à confiança “por serem quem são”. Para Usunier (2000), em diferentes culturas o *status* é evidenciado de formas diferentes e as pessoas influentes são diferentes. É portanto plausível admitir que a dimensão cultural “exclusionismo” tem impacto na forma como a confiança é atribuída.

A dimensão cultural “Orientação para o Futuro”, uma das dimensões do Estudo Globe (House et al, 2004), pode ser definida como a medida em que os membros de uma sociedade ou de uma organização acreditam que as suas ações atuais vão ter impacto no seu futuro, acreditam no planeamento para o futuro, e olham para o futuro distante para avaliar os efeitos das suas ações atuais. Se considerarmos que a definição de compromisso de Gundlach et al. (1995) refere explicitamente que o compromisso é pensado para compreender uma dimensão temporal e que só significa alguma coisa no longo prazo, e a definição de compromisso de Morgan e Hunt (1994) que refere que vale a pena trabalhar numa relação para garantir que ela dure indefinidamente, fácil se torna admitir que a cultura, principalmente a conceção do tempo, tem impacto no compromisso da relação. O mesmo raciocínio se aplica se considerarmos a dimensão cultural “Orientação Temporal” (Hofstede, 1991). Usunier (2000, p. 550) refere que “as partes trocam sinais implícitos ou explícitos (escritos ou orais) da sua vontade de continuar a

relação de troca". Aliás, Skarmeas et al. (2002) concluem que a sensibilidade cultural de um exportador tem impacto no compromisso do distribuidor na relação,

Pelo exposto, propomos a seguinte questão de investigação:

QI 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Gilliland e Bello (2002) argumentam que as empresas podem estar ligadas por fatores económicos e por fatores sociais. Quando entre duas empresas a prioridade é uma aliança de longo prazo, o segundo tipo de relação revela-se através do desenvolvimento e manutenção de laços sociais, os fatores sociais, sendo que neste tipo de relações, confiança e compromisso são vitais.

Se, por um lado, segundo Obadia (2008), num contexto 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, por outro lado, o compromisso tem sido referido como um componente importante de relações próximas em marketing *business to business* (Chang, et al. 2012) (citado por Schmiedel et al., 2013).

A teoria de Morgan e Hunt (1994) assume-se como proeminente na explicação da relação entre exportadores e distribuidores, com base nos conceitos de confiança e compromisso. Para estes autores, o marketing de relacionamento implica uma relação positiva entre compromisso e confiança. A confiança, ao reduzir o risco percebido e a vulnerabilidade em um relacionamento, conduz a um maior compromisso com o relacionamento (Ganesan, 1994).

As relações entre empresas são guiadas por fatores relacionais tais como normas de compromisso, que se baseiam em confiança (Achrol, 1991; Cambra-Fierro e Polo-Redondo, 2011; Riel et al., 2011).

Tal como Morgan e Hunt (1994) também Buttle (1996), Siguaw et al. (1998), Conway e Swift (2000) e Narayandas e Rangan (2004) consideram que a confiança precede o compromisso.

A "confiança é o mecanismo básico usado para construir e manter um relacionamento e promover uma orientação de longo prazo nas relações de marketing" (Li et al., 2007, p. 33). A

confiança é utilizada como uma base de reforço do relacionamento de compromisso nas ciências organizacionais (Cambra-Fierro e Polo-Redondo, 2011).

Porém, inversamente, outros autores consideram que o compromisso é determinante da confiança (e.g. Gundlach et al., 1995, citados por Hewett et al., 2002). Gundlach et al. (1995), consideram que o aspeto comportamental do compromisso afetivo é fundamental em termos de desenvolvimento de confiança.

Pelo exposto, propomos a seguinte questão de investigação:

Q1 2) Como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais?

A cooperação é considerada por muitos investigadores como um elemento nuclear nas trocas relacionais e usam esse constructo para avaliar a qualidade dos relacionamentos (Leonidou et al., 2006; Palmatier et al., 2007).

Na literatura de marketing de relacionamento, presume-se que a capacidade das partes para exercer interação social conduz a uma melhor cooperação (Abosag et al., 2006).

A cooperação é vista como um conetor relacional que descreve como as partes devem interagir e reflete as expectativas de comportamento na gestão do relacionamento (Obadia, 2008). Este autor realça a importância da cooperação num contexto internacional, argumentando que é fundamental para qualquer aliança internacional.

As relações de cooperação são economicamente eficientes, aumentando a probabilidade de investimentos idiossincráticos e conduzindo ao compromisso no relacionamento (Ha, Karande e Singhapakdi, 2004).

De acordo com Morgan e Hunt (1994) a cooperação é o único resultado confirmado que diretamente é influenciado pelo relacionamento de compromisso e de confiança.

De referir também a investigação levada a cabo por Geyskens et al. (1998), em que, com base em um número significativo de artigos, apresentam as consequências do constructo confiança, entre as quais figura a cooperação, exibindo um sinal de correlação positivo.

Pelo exposto, propomos a seguinte questão de investigação:

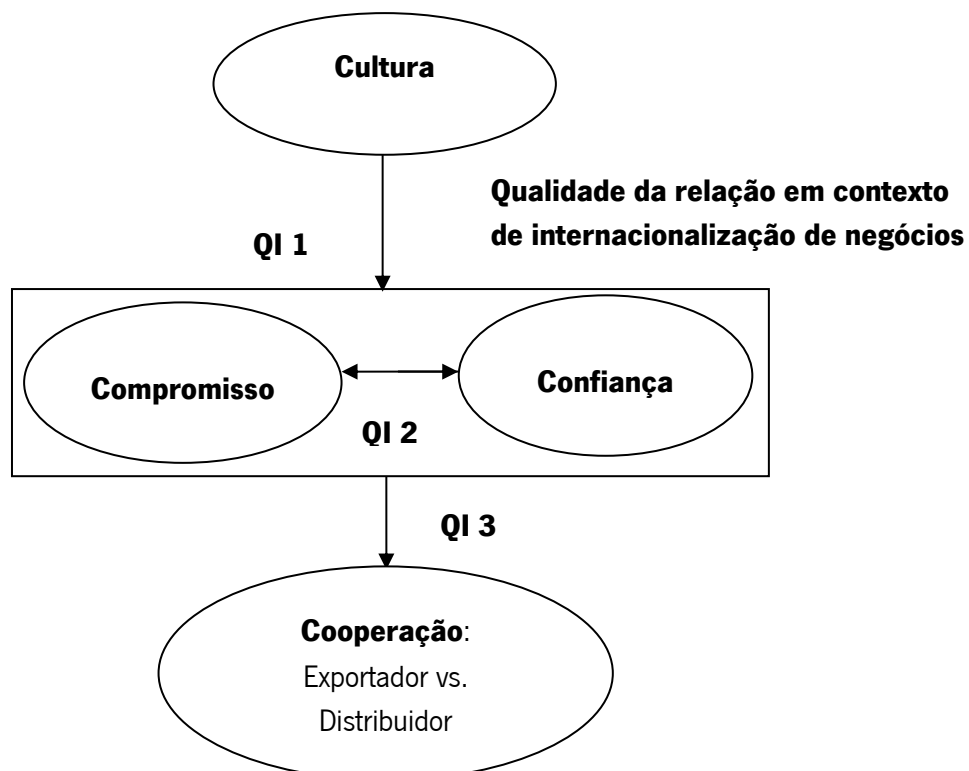
QI 3) Como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Estas três questões de investigação têm como intuito perceber como é que a cultura e a qualidade do relacionamento têm impacto na cooperação que se estabelece entre empresas no contexto de internacionalização de negócios.

2.3.3 Modelo de Análise

O modelo de análise proposto para esta investigação é apresentado seguidamente na figura 5.

FIGURA 5 - MODELO CONCEPTUAL



Fonte: Parcialmente adaptado de Ndubisi (2011), de Morgan e Hunt (1994).

Conforme argumentam Kale e Barnes (1992), diferentes facetas das culturas nacionais tem impacto nos intercâmbios internacionais. É pois importante que as investigações sobre relações de exportação compreendam constructos que traduzem as disparidades culturais (Skarmeas et

al., 2001), tanto mais que uma elevada distância psíquica pode afetar negativamente as relações (Conway e Swift, 2000). Aliás, quando os intervenientes são oriundos de diferentes países e a investigação aborda os sentimentos e comportamentos deles, é imprescindível incluir aspetos culturais (Mehta et al., 2003), tendo em conta que existem "diferenças sistemáticas no comportamento" (Steenkamp, 2001) que refletem as diferenças culturais de cada povo. É pois necessário que as empresas que operam a nível internacional calculem o impacto das diferenças culturais sobre a forma de reagir da outra parte às estratégias de marketing. Segundo Shankarmahesh et al. (2003), culturas organizacionais que se pautam por baixos níveis nas dimensões de Hofstede beneficiam as relações internacionais. Para que se desenvolva compromisso num relacionamento é preciso uma adaptação intercultural, visando resolver os problemas que a distância cultural introduz nos relacionamentos (Rodriguez e Wilson, 2002). Para uma revisão bibliográfica de investigações que tratam do impacto da cultura nos relacionamentos exportador - distribuidor (comprador – vendedor), veja-se Swift (1999).

O modelo que é proposto supõe o impacto da cultura sobre os relacionamentos. Pretende-se conhecer, compreender como é que as diferenças e semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais. Este contexto - Portugal e Angola- é particularmente interessante, atendendo ao passado histórico comum, por um lado e, por outro lado, às diferenças culturais que possam existir resultantes de estarmos em presença de uma cultura europeia e de uma cultura africana, de um país com mais de oitocentos anos de história e um país com poucas décadas de independência.

Zinga et al. (2013) referem que Angola partilha muitas características com outras economias em desenvolvimento e emergentes, mas, no entanto revela certas idiossincrasias. Este foi aliás o único estudo que encontramos, em toda a extensa revisão de literatura efetuada, exclusivamente dedicado a Angola.

Em síntese, que o processo de aculturação (Peñalosa e Mary, 1999) mútua, produza resultados singulares sobre os relacionamentos. Berry (1980) (citado por Shenkar, 2001) define aculturação como sendo as “alterações induzidas em sistemas como resultado da difusão de elementos culturais em ambas as direções”.

Em segundo lugar o modelo supõe que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais e propõe-se perceber as razões para tal.

Na revisão bibliográfica efetuada ficou documentada a relação entre estes constructos e as causas do desenvolvimento de cada um deles.

Com esta investigação pretende-se conhecer, neste contexto específico, a forma como a confiança e o compromisso emergem e se desenvolvem, quais os seus catalisadores ou inibidores, quais as formas que assumem e os resultados nas relações de troca.

Finalmente, o modelo supõe que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais. Pretende-se conhecer as formas como a cooperação é desenvolvida, que particularidades assumem e como se manifesta, como resultado do estabelecimento de relações próximas, pautadas pela confiança e pelo compromisso.

Diferentemente do modelo de Morgan e Hunt (1994) - Modelo *KMV* -, o modelo que apresentamos propõe-se não apenas verificar relações entre constructos mas sim explicá-las, através de um estudo qualitativo. Para além disso o presente modelo visa explicar o impacto da cultura na forma como se desenvolvem os constructos relacionais, num contexto específico: o das relações entre exportadores portugueses e os seus *matched pairs* isto é, os respetivos distribuidores angolanos, questão esta que não é abordada por Morgan e Hunt (1994). De referir igualmente que o estudo de Morgan e Hunt (1994) se desenvolve num contexto nacional enquanto a presente investigação se desenvolve num contexto de dois países que apresentam a especificidade – relevante do ponto de vista do estudo da cultura – de serem países ligados por uma relação anterior de colonizador-colonizado. No estudo de Morgan e Hunt (1994) - estudo que aborda apenas uma indústria, diferentemente da presente investigação – apenas cerca de 54% das compras dos distribuidores são feitas através do fornecedor principal, o que é considerado uma limitação, pelos próprios autores, à investigação das relações entre confiança e compromisso. No presente estudo, praticamente em 4 dos 5 casos estudados, o distribuidor compra cerca de 100% das suas aquisições ao exportador.

Contrariamente ao modelo de Morgan e Hunt, a presente investigação prevê um efeito bidirecional entre confiança e compromisso e não apenas unidirecional. Recentemente, Ndubisi

(2011) apresenta um modelo que estuda o impacto da cultura chinesa e da cultura indiana sobre a relação entre confiança e compromisso, num quadro de diferentes tipologias de estratégias de lidar com o conflito.

2.4 Conclusão

Neste capítulo levámos a cabo uma revisão bibliográfica aprofundada sobre os constructos envolvidos na investigação. Através desta revisão foi possível definir os constructos, identificar as dimensões que os compõem e as relações que, empiricamente foram, até agora, estabelecidas entre eles.

Relativamente à cultura, foram identificadas e detalhadas as principais taxonomias de cultura mais importantes para a investigação em marketing internacional, bem como artigos e livros relevantes. Foi assim possível compreender as semelhanças e complementaridades das diferentes abordagens.

Esta análise é particularmente importante para identificar e compreender, à luz das culturas, as atitudes e comportamentos que vierem a ser revelados nos estudos de caso.

A literatura relacionada com o problema, a definição de conceitos/constructos contribuem para a elaboração de um estado da arte que é fulcral para a realização do estudo empírico desta investigação.

Foram elaboradas três questões de investigação, suportadas pela revisão bibliográfica, as quais têm como objetivo perceber como é que a cultura e a qualidade do relacionamento têm impacto na cooperação que se estabelece entre empresas no contexto de exportação de negócios, através dos dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas. Para estas entrevistas foram elaborados os guiões apresentados nos anexos três, quatro e cinco, previamente elaborados e testados por académicos e gestores, com vista a retirar a melhor informação aquando da execução das entrevistas. Esta informação, cruzada com outras fontes, como por exemplo dados estatísticos apresentados nos anexos dois e seis, visa suportar as evidências da investigação.

As cerca de duzentas páginas obtidas a partir das transcrições das entrevistas que foram efetuadas, às empresas portuguesas e angolanas, foram tratadas de acordo com a análise de conteúdo qualitativa. Em suma, esta investigação usa uma metodologia qualitativa, um método indutivo, o paradigma é construtivista e há uma triangulação de fontes em que o trabalho de campo foi desenvolvido para dar resposta às questões de investigação e ao modelo conceptual.

3. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA

3. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA

3.1 Opções Metodológicas

A investigação social desenrola-se segundo um processo, o qual é, em termos comuns, bastante semelhante de trabalho para trabalho. Isto é, inicia-se com a formulação de um problema, cria-se um plano de estudos e passa-se para o trabalho de campo, ao qual se segue a análise dos dados e a respetiva apresentação dos resultados, a partir dos quais, conjugados com a teoria, se poderão tirar conclusões/contributos.

Reconhecendo que nenhuma teoria consegue interligar e explicar por si só a internacionalização (marketing internacional), mais especificamente entre empresas portuguesas e angolanas, com o marketing de relacionamento, isto é, dado não haver uma base teórica forte sobre a qual construir o modelo de análise, foi fundamental uma opção metodológica, tendo-se chegado à conclusão de que a Metodologia das Teorias Emergentes (*Grounded Theory*) - através do estudo de casos, em que numa versão adaptada se aproxima muito da metodologia desenvolvida por Dubois e Gadde (2002) (*Systematic Combining*) - seria a mais conveniente para ser aplicada nesta investigação. Uma vez que esta metodologia é abdutiva e não dedutiva-hipotética, não há lugar à formulação de hipóteses. Como é uma metodologia abdutiva e não apenas indutiva, há lugar à análise teórica. Segundo Glaser e Strauss (1967, p.3), a metodologia das teorias emergentes assume que “o investigador, na sua aproximação à realidade, não parte da tábua rasa, tem já a sua perspetiva, de forma a detetar os dados relevantes e, a partir daí, inferir as categorias”. Pressupõe-se também que o conhecimento tem que ser uma construção dinâmica, “a estratégia de gerar teorias através da análise comparativa coloca uma forte ênfase na teoria como processo, na teoria como uma entidade em contínuo desenvolvimento, e não como um produto perfeito” (Glaser e Strauss, 1967, p. 32). Após a revisão da literatura, elegeu-se como quadros teóricos centrais da investigação a cultura, a confiança, o compromisso, a cooperação, enquadrado no marketing internacional juntamente com o marketing de relacionamento.

De acordo com Moriarty (2011), as origens dos casos de estudo remontam a meados do século XIX. Simons (2009, p. 21) define estudo de caso como uma exploração em profundidade a partir

de múltiplas perspectivas da complexidade e singularidade de um determinado projeto, política, instituição, programa ou sistema no contexto de “vida real”.

Segundo Tashakkori e Teddlie (1998), Creswell (2003), Yin (2003), Silverman (2005), Creswell (2007), o estudo de caso é característico de uma estratégia de investigação qualitativa que visa obter a compreensão aprofundada sobre determinada situação, fenómeno, atividade, grupo de indivíduos ou indivíduo, e que tem sido utilizado frequentemente nas investigações de tipo misto. É uma estratégia de investigação cujo objetivo é estudar aspetos contemporâneos, que parte de um sistema bem delimitado no tempo, recorrendo à recolha e análise de dados com base em múltiplas fontes de informação, relativas ao respetivo sistema, e a narração descritiva das principais relações (Yin, 2003; Creswell, 2007).

Segundo Moriarty (2011) as vantagens dos estudos de caso são avaliar a mudança e a inovação, a inclusão de múltiplas perspectivas, a flexibilidade na recolha de dados e a acessibilidade para os leitores. Relativamente à flexibilidade na recolha de dados, Moriarty (2011) refere que o método de comparar os dados a partir de diferentes fontes é conhecido como triangulação e é por vezes apresentado como uma forma de demonstrar a validade da pesquisa qualitativa.

Há diversos tipos de estudo de caso, sendo as seguintes as principais taxonomias:

- Únicos e múltiplos, conforme o número de casos analisados;
- Holísticos e imbricados, segundo a forma em que o (s) caso (s) é (são) analisado (s), numa perspectiva abrangente ou por componentes;
- Exploratórios, descritivos e explicativos, conforme o tipo de questão e objetivos de investigação.

Apesar de cada tipo de estudo de caso ter as suas especificidades, há três aspetos que devem ser considerados para assegurar a qualidade dos resultados finais (Yin, 2003):

- Validade dos constructos
- Validade externa (generalização)
- Fiabilidade

Entende-se por validade dos constructos esta ser assegurada através da utilização de diversas fontes de informação, aquando da recolha de dados e através da revisão da narração do estudo de caso pelos principais participantes do estudo.

Nesta investigação é efetuada a triangulação através de multi informantes em todos os casos das empresas portuguesas exportadoras, isto é, nos cinco casos, e relativamente aos casos dos distribuidores angolanos quando o foi possível, isto é, em dois estudos de caso com o intuito de demonstrar a validade desta investigação. Ou seja, as entrevistas às empresas portuguesas que exportam para o mercado angolano foram efetuadas ao CEO/Administração e ao responsável de exportação. Relativamente aos distribuidores angolanos das empresas exportadoras portuguesas foram realizadas ao CEO/Administração. Sendo que no caso específico da Martifer Angola SA houve a colaboração do Presidente, do Diretor Geral, do Diretor Jurídico e de Recursos Humanos e do Diretor Financeiro e de Contabilidade e no caso da ACAIL Angola SA teve-se a colaboração do Diretor Geral e da Administradora.

Entende-se por validade externa (generalização abstrata) esta ser assegurada na fase de estruturação da investigação através da utilização da teoria como ponto de partida para os estudos de casos únicos e utilizando a mesma abordagem, replicativa, para estudos de caso múltiplos. A generalização não é utilizada no sentido estatístico ou quantitativo, em que os resultados permitem a indução das conclusões para a população afetada. A generalização abstrata é utilizada no sentido de que há enriquecimento ou validação teórica, particularmente válida quando os estudos de caso são realizados com base numa revisão da literatura e na construção de um modelo teórico que se pretende testar empiricamente (Yin, 2003).

Relativamente à fiabilidade, esta é assegurada na fase de recolha de dados através da utilização de um protocolo de estudo de caso previamente concebido e por meio da utilização de uma base de dados em que se organiza e regista toda a informação associada ao estudo de caso, para permitir a posterior replicação, caso seja necessário. Os métodos que determinam a fiabilidade de um instrumento de medida utilizado na pesquisa qualitativa são a validade das entrevistas, a validade das análises documentais e a validade das técnicas de observação.

De acordo com Yin (1994), a metodologia de estudo de caso revela-se mais adequada quando as questões de investigação envolvem o “como” e o “porquê”, como sucede nesta investigação e é patente no capítulo 2; tal procedimento permite um maior contacto com os agentes

envolvidos, resultando numa análise mais detalhada e aprofundada, evidenciando pormenores que de outra forma poderiam passar despercebidos.

Na hora de optar por um único caso de estudo ou por vários casos de estudo foi levado em linha de conta que uma “potencial fragilidade do estudo de um caso prende-se com o facto de esse caso poder vir a revelar-se diferente daquilo que se esperava inicialmente” (Yin, 1994, p. 41). Segundo este mesmo autor, a opção por um único caso só se justifica se se está perante um caso crítico (de modo a testar uma teoria bem fundamentada).

Qualquer estratégia de investigação tem passos a seguir e regras a respeitar. Há pelo menos duas abordagens distintas consoante o tipo de estudo de caso (único ou múltiplo), que visam realçar que, em primeiro lugar, deve compreender-se a natureza intrínseca e as principais descobertas dentro de cada caso, e somente numa fase seguinte devem realizar-se comparações entre os vários estudos de caso (Yin, 2003; Diefenbach, 2009; Saur-Amaral, 2009), como podemos encontrar no capítulo 4, nas tabelas sùmula da recolha de dados relativamente a cada uma das questões de investigação e sua análise, quer para as empresas exportadoras portuguesas quer para os distribuidores angolanos. O estudo de caso único caracteriza-se pelo planeamento e estruturação (protocolo de investigação), seguido da recolha de dados, sendo posteriormente efetuada a análise de dados, obviamente só de um estudo de caso, e, por fim, pelo relato. Já no estudo de vários casos o processo inicia-se pelo planeamento e estruturação (protocolo de investigação), posteriormente pela recolha de dados, seguido pela análise de dados, ou seja, caso a caso, e tem o seu término com o relato.

O protocolo de investigação é um instrumento fulcral para a devida preparação do estudo de caso e deve ser preenchido na íntegra antes do primeiro contato para realização do estudo; isto é, o protocolo contém todos os procedimentos associados à realização do estudo de caso, servindo assim de guião para o (s) respetivo (s) investigador (es) e permitindo antecipar dificuldades e encontrar soluções.

Yin (2003) indica que o conteúdo do protocolo de investigação deve ser o seguinte:

- uma perspetiva geral sobre a investigação, em que se tem em linha de conta os objetivos do estudo de caso e aspetos críticos, entre outros;

- os procedimentos de recolha de dados (acesso aos sítios, fontes de informação, lembretes, entre outros);
- questões fundamentais, isto é, as questões de investigação, tabelas de recolha de dados, potenciais fontes de informação para responder a cada questão;
- possível organização da narração do estudo de caso (índice, forma em que vai ser escrito, utilizado, e apresentação das fontes de informação empíricas e da eventual bibliografia, entre outros).

Ao aplicar-se o protocolo de investigação durante a recolha de dados deve ter-se em linha de conta que a recolha dos dados esteja de acordo com o que está especificado nas tabelas de dados. Porém, há que ter uma constante preocupação se os dados obtidos utilizam mais que uma fonte de informação semelhante e mais que um tipo de fonte de informação.

"Há uma clara necessidade de verificação e de informações adicionais. Isto pode e deve ser feito no sentido de triangulação" (Meijer et al., 2002 citado por Diefenbach, 2009, p. 882), ou seja, referir fontes de dados adicionais (e.g. dados recolhidos de diferentes pessoas, ou em diferentes períodos de tempo, ou a partir de diferentes lugares), usando métodos diferentes (e.g. de observação, entrevistas, documentos, etc.), utilizando diferentes investigadores, aplicando diferentes teorias e utilizando diferentes tipos de dados. Como todos os métodos e abordagens tem as suas vantagens e desvantagens e são apenas adequados a certos problemas, a combinação de alguns métodos e ferramentas ajuda a obter uma boa imagem (Diefenbach, 2009). Em síntese, deve consultar-se diferentes fontes de informação, como por exemplo relatórios internos da organização, outra pessoa sobre o mesmo assunto, estatísticas, informação pública (*sites*, jornais, etc.) para verificar o mesmo assunto. A isto chama-se triangulação de fontes. Como referido anteriormente, de forma detalhada, nesta investigação é efetuada a triangulação através de multi informantes.

Um paradigma é uma estrutura conceptual geral no âmbito do qual um investigador pode trabalhar, ou seja, um paradigma pode ser considerado como o "sistema de convicção básica ou visão do mundo que orienta o investigador" (Guba e Lincoln, 1994, p. 105).

De acordo com Perry et al. (1999), que se baseou em Guba e Lincoln (1994), existem alguns pressupostos filosóficos que suportam quatro paradigmas distintos:

- Positivismo;
- Construtivismo;
- Teoria Crítica
- Realismo

O paradigma usado no desenrolar desta investigação tem por base o construtivismo. A opção pelo construtivismo deve-se ao facto de o pesquisador ser um "participante apaixonado" dentro do mundo que está a ser investigado como é referido por Perry et al. (1999), que se baseou em Guba e Lincoln (1994), e as entrevistas realizadas terem sido em profundidade, não estruturadas, entre outros aspetos.

De acordo com Sobh e Perry (2006, p. 1198) a principal alternativa ao positivismo nas ciências sociais é o construtivismo e a teoria crítica. Estes autores argumentam que nos paradigmas do construtivismo e da teoria crítica o mundo é construído por pessoas e que essas construções devem ser as forças motrizes nas pesquisas de ciências sociais. Ou seja, o elemento central destes paradigmas é que a realidade construída de cada pessoa é tão poderosa que tem influência sobre o seu comportamento, mais que qualquer realidade externa e, por outro lado, não há nenhuma forma de comparar as múltiplas realidades construídas de diferentes pessoas. Para estes autores, precisamos de uma "imagem" (mesmo que seja imperfeita) de como os gestores podem gerir as percepções de muitos clientes dentro de um mercado externo, com lucro (Sobh e Perry 2006).

Segundo Moriarty (2011), dentro da gama de abordagens epistemológicas e teóricas que moldam a pesquisa qualitativa, o impacto do interpretativismo e do construtivismo pode ser visto como particularmente importante. Ambos os paradigmas são baseados na rejeição do positivismo e pós-positivismo, pontos de vista em que o conhecimento se baseia em observações mensuráveis de uma realidade estável e objetiva que existe "lá fora". O interpretativismo toma como ponto de partida a crença de que as questões mais interessantes não são preocupar-se com a "realidade", mas com as interpretações de outras pessoas, enquanto o construtivismo é

baseado na crença de que os fenômenos humanos são socialmente construídos em vez de objetivamente reais (Guba e Lincoln (1994), citado por Moriarty (2011)).

Para uma melhor compreensão, de seguida é apresentada a tabela 16 com a descrição dos quatro paradigmas científicos.

Tabela 16 - Os quatro paradigmas científicos

Elemento³	Paradigma			
	Positivismo	Construtivismo	Realismo	Teoria Crítica
Ontologia	A realidade é real e apreensível	Múltiplas realidades "construídas", locais e específicas	Realidade "virtual" modelada por valores sociais, económicos, étnicos, políticos, culturais e de género, cristalizada ao longo do tempo	A realidade é "real", mas apenas de forma imperfeita e probabilisticamente apreensível e assim é necessária a triangulação de diversas fontes para tentar conhecê-la
Epistemologia	Descobertas verdadeiras - a investigação é objetiva por ver a realidade através de um "espelho de	Descobertas criadas - o pesquisador é um "participante apaixonado" dentro do mundo que está	Descobertas mediadas pelo valor - o pesquisador é um "intelectual transformativo" em que os	Descobertas provavelmente verdadeiras - o pesquisador está consciente do valor e precisa de triangular quaisquer

³ Nota: Na essência, ontologia é realidade, epistemologia é a relação entre essa realidade e o investigador e metodologia é a técnica usada pelo investigador para descobrir essa realidade

um só sentido"	a ser investigado	participantes	perceções que
		vivem	esteja a recolher

Metodologias comuns	Diz respeito principalmente a um teste da teoria. Assim, usa principalmente métodos quantitativos, tais como: inquérito, experimentação e verificação de hipóteses	Entrevistas em profundidade não estruturadas, observação participante, investigação-ação e <i>grounded theory research</i>	Investigação-ação e observação participante	Principalmente métodos qualitativos, tais como estudos de caso e entrevistas convergentes
----------------------------	--	--	---	---

Fonte: Guba e Lincoln (1994) citado em Perry et al. (1999)

3.2 Estratégia de Pesquisa

3.2.1. Unidade de Análise

O processo de amostragem não é aleatório mas sim baseado nos dados mais recentes fornecidos pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE (AICEP) em agosto de 2011, incluindo a lista das 50 maiores empresas exportadoras portuguesas e os seus respetivos homólogos (distribuidores angolanos). Em suma, as empresas não foram selecionadas aleatoriamente; não se pretendia ter uma amostra representativa de um setor de atividade, mas pertencente a diferentes setores, a fim de obter uma visão geral do mercado. Estamos interessados em empresas que têm um relacionamento de longo prazo com os seus distribuidores, mas também em empresas que estão apenas a começar a lidar com um novo distribuidor (recém-criadas vs. estabelecidas há muito tempo).

A amostra foi selecionada de acordo com os critérios de validade/confiabilidade externa. Em relação ao setor de atividade, optámos por empresas pertencentes a diferentes setores do mercado, a fim de obter informações sobre relações entre exportador-distribuidor em diferentes negócios, aumentando assim a validade deste estudo.

A opção de selecionar as empresas dentro da lista das 50 maiores empresas exportadoras portuguesas e seus respetivos pares, deveu-se ao facto de ser uma mais-valia para esta investigação, já que será expectável que as empresas de maior dimensão tenham recursos, visão de marketing e de estratégia e uma abordagem ao mercado mais consistente, profunda, cuidada e mais fundamentada em análise e conhecimento do mercado.

Seguidamente são apresentadas tabelas com a caracterização das empresas exportadoras portuguesas para o mercado angolano e dos distribuidores angolanos, que constituem a amostra utilizada na recolha dos dados desta investigação.

Tabela 17 – Empresas portuguesas exportadoras para o mercado angolano

Nome	Endereço	Telefone	Fax	Sítio Internet	Entrevistados
Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA	Lugar Cabomonte - Apartado 707 - Valrico 4524-906 Souto VFR	(351) 256 800 050	(351) 256 800 059	www.acailgrupo.pt	Dra. Ana Paula Pinho Andrade Pinheiro (Vice-Presidente), etc.
Efacec Energia SA. (Grupo EFACEC)	Arroteia - Leça do Balio Apartado 1018 4466-952 S. Mamede de Infesta	(351) 229 562 300	(351) 229 562 885	www.efacec.pt	Eng.º Alberto Martins (Administrador Executivo), etc.
Martifer - Construções Metalomecânicas, SA	Zona Industrial, Apartado 17 3684-909 Oliveira de Frades	(351) 232 767 700	(351) 232 767 761	www.martifer.pt	Dr. Pedro Duarte (Administrador), etc.
Petróleos de Portugal- Petrogal, SA- Galp Energia, SGPS, SA	Rua Tomás da Fonseca, Edifício Galp - Torre C - 9º Andar 1600-209 Lisboa	(351) 217 242 500	(351) 217 242 965	www.galpennergia.com	Administração e Professor Doutor Ruben Eiras
Unicer Bebidas- União Cervejeira, SA	Estrada Via Norte - Apartado 4466 4466-955 São Mamede de Infesta	(351) 229 052 100	(351) 229 052 300	www.superbock.pt	Eng.º António Vaz Branco (Administrador), etc.

Fonte: Auto elaboração

Tabela 17 - Empresas exportadoras portuguesas para mercado angolano (continuação)

Nome da empresa portuguesa exportadora para Angola	Setor de Atividade	Data de constituição da empresa	Desde quando (Ano) é que exportam para Angola	Nº de funcionários - 2012	Volume total de Vendas - 2012	Volume total de vendas para Angola -2012	(Volume total de vendas para Angola - 2012) / (Volume total de vendas- 2012)	Os principais mercados exportam por ordem crescente (1º mais exporta 5 º menos exporta)
Acail- Indústria de Comércio de Ferro e Aço SA	Indústria e Comércio de Ferro e Aço	18-09-1975	2006	77	88.287.466,65 €	77.333.518,21 €	88%	Angola
Efacec Energia- Máquinas e Equipamentos Elétricos SA	CAE principal 27110-R3	Fundada em 1948. ⁽¹⁾	1957	1088 (média)	274.534.434 €	9.954.335 €	3,6%	Ordem decrescente: Venezuela, Reino Unido, Espanha, EUA, Angola
Martifer- Construções Metalomecânicas SA	Fabricação de estruturas metálicas e construções metálicas. ⁽²⁾	16-03-2004	2007	1.050	63.931.429,00 €	10.041.103,00 €	15,71%	Brasil, Reino Unido, Dinamarca, Angola, Polónia (ano 2012)
Petróleos de Portugal- Petrogal SA.- Galp Energia SA	Fabricação de Produtos Petrolíferos Refinados (CAE REV 3)	26-03-1976	1982	2215	10.409.771,00€ ⁽⁵⁾	34770	34,77/18507= 0,001%	1º EUA; 2º Holanda
Unicer Bebidas SA	11050-fabricação de Cerveja	Há mais de 125 anos	A Unicer desde sempre exportou para os palops numa ótica de excedente de produção. ⁽³⁾	1481 ⁽⁴⁾	497904 € (inclui I.E.C.)	dados de carácter interno	dados de carácter interno	1. Angola 2. França 3. Guiné 4. Suíça 5. Cabo Verde

Fonte: Auto elaboração tendo por base os dados fornecidos pelas empresas.

(1) 1997 (sucedeu à Empresa Fabril de Máquinas Elétricas, SARL)

(2) Atividades de engenharia e técnicas afins, consultoria no âmbito da elaboração de projetos de engenharia industrial, construção e engenharia civil e obras públicas, a fabricação de motores e turbinas eólicas, aerogeradores, licenciamento, financiamento, desenvolvimento, construção de parques eólicos, gestão e supervisão de planeamento do projeto, da sua construção, e manutenção e ainda a venda e arrendamentos de bens produzidos ligados à energia eólica, conceção de máquinas, aparelhos e instalações industriais, produção, transporte e distribuição de eletricidade. Fabricação e comercialização de outras máquinas para produção de energia, torres eólicas e produção de equipamentos para energia eólica.

(3) Nos últimos 15 anos considerou os mercados externos como potencial do seu crescimento e do seu negócio, conferindo outro dinamismo à atividade comercial. (contratação expatriados, investimento nas marcas, apoio eventos locais, responsabilidade social, entre outros...)

(4) (a 31 de Dezembro e inclui efetivo e contratados) 1580 (inclui efetivos, contratados e trabalho temporário)

(5) Total de vendas em milhares de euros

A amostra das empresas exportadoras ficou constituída por cinco empresas portuguesas, a saber: (Petróleos de Portugal-Petrogal. SA (Galp Energia, SGPS, SA - |GE|) e Unicer Bebidas-União Cervejeira, SA - |Unicer|, Efacec Energia, SA (Grupo EFACEC) - |Efacec PT|), Martifer - Construções Metalomecânicas, SA - |Martifer PT| e Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA - |Acail PT|.

A seguir indica-se alguns dados relevantes da atividade destas empresas. A Unicer Bebidas, SA (Unicer), empresa com mais de cento e vinte e cinco anos de existência, é a empresa portuguesa, de todos os setores de atividade, que mais exporta para Angola. Por si só, este facto justifica a sua inclusão na amostra.

A Petróleos de Portugal-Petrogal. SA (Galp Energia, SGPS, SA) exporta para Angola desde 1982. A longevidade da relação garante matéria de estudo mais do que suficiente.

A Martifer-Construções Metalomecânicas, SA tem um volume total de vendas, em 2012, de 63 931 429, 00€. O volume de negócios desta empresa torna-a num dos grandes exportadores portugueses para Angola e conseqüentemente, de grande interesse para a investigação

A Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA exporta para Angola desde 2006. Por contraponto à Petróleos de Portugal-Petrogal. SA, a relação com o mercado angolano é ainda de curta duração, o que corresponde ao nosso propósito de incluir relações antigas e novas.

A Efacec Energia, SA (Grupo EFACEC) tem experiência em mais de sessenta e cinco países. A grande experiência de internacionalização desta empresa confere-lhe uma maturidade internacional, a qual, seguramente tem reflexos na condução das relações com os parceiros estrangeiros.

Tabela 18 - Distribuidores angolanos das empresas exportadoras portuguesas

Nome	Endereço	Telefone	Fax	Entrevistado (s)
Acail Angola SA	Pólo Industrial de Viana, Estrada Nacional de Luanda – Catete	(244) 227 280 227	-	Dr. Simão Duarte (Diretor Geral) e Administradora
Efacec Angola, Lda	Av. Comdt Che Guevara, nº 58A Luanda	(244) 222 338 599, (244) 222 393 745, (244) 222 396 697	(244) 222 338 599	Dr. João Oliveira Sousa (Administrador)
Martifer - Construções Metalomecânicas Angola, SA	Pólo Industrial de Viana, s/n. - Viana	(244) 222 442 367	(244) 222 442 590	Dr. Pedro Miguel Rodrigues Duarte (Presidente da Martifer Angola), Dr. Paulo Neves (Diretor Geral)
Mota & Tavares, Lda	Largo do Kinaxixi 16- 16 ^a	(244) 222442050	-	Dr. Paulo Pires (Diretor Financeiro e de Contabilidade) Sr. Apolinário João Negrão de Barros (Administrador)

Importangola SA	Morro do Bento II, Estrada do Futungo,125, Luanda, Angola	-	-	Dr. Carlos A. Oliveira (Presidente da Ass. Geral (Administrador))
-----------------	--	---	---	--

Fonte: Auto elaboração

Tabela 18 - Distribuidores angolanos das empresas exportadoras portuguesas (continuação)

Nome do distribuidor da empresa portuguesa em Angola	Sector de Atividade	Data de constituição da empresa	Desde quando (Ano) é que importam de Portugal	Nº de funcionários - 2012	Volume total de importações - 2012	Volume total de importações de Portugal em 2012	(Volume total de importações de Portugal - 2012) / (Volume total de importações - 2012)	Os principais mercados que importam por ordem crescente (1º mais importam 5º menos importam)
Acail Angola- Comércio de Ferro e Indústria de Gases SA	Comércio de Ferro e Indústria de Gases	02-01-2006	2006	109	149183095,95 €	149.183.095,95 €	1,00	Portugal
Efacec Angola Lda	Venda de equipamentos e soluções na área da Energia, Transportes e Logística, Engenharia, Ambiente e Serviços	25.08.1995	1995	61	8,7 M USD (Milhões de Dólares Americanos)	8,7 M USD (Milhões de Dólares Americanos)	100%	Portugal 100%
Martifer Construções Angola SA	Metalomecânica e construção	22-03-2007	2007	353	15.559.924 €	14.821.843 €	95,26%	Portugal, Espanha e Bélgica
Mota & Tavares Lda	Comércio e Indústria	60 anos desde 1953	Desde 1960	20	600.000,00 Euros	300. 000,00 Euros	-	Portugal, Espanha, Itália, China e Japão
Importangola SA	Comércio, Importação e Exportação	1993	1979	100	+/- 45 Milhões de euros	95%	0,95	Portugal, México; USA, China e Brasil

Fonte: Auto elaboração tendo por base os dados fornecidos pelas empresas

Em síntese a amostra dos distribuidores angolanos é constituída por cinco empresas, distribuidoras das empresas portuguesas: Mota & Tavares, Lda - |M&T| e Importangola SA - |Importangola|, Efacec Angola, Lda - |Efacec AG|, Martifer-Construções Metalomecânicas Angola, SA - |Martifer AG| e Acail Angola SA - |Acail AG|.

Seguidamente são apresentadas algumas características e particularidades destas empresas. A empresa Mota & Tavares Lda foi fundada há mais de 50 anos e importa de Portugal desde 1953. Sendo detida por um cidadão angolano que atravessou todos os importantes períodos recentes da história de Angola – colonialismo, guerra civil e independência – seguramente que apresentará testemunhos valiosos para esta investigação.

A Importangola SA é distribuidora da Unicer desde 1979. Tem um volume total de importações em 2012 no valor de mais ou menos 45 milhões de euros. Trata-se do *matched pair* da Unicer

A Martifer-Construções Metalomecânicas Angola, SA é uma marca presente no mercado angolano desde 2007. Tem um volume total de importações em 2012 no valor de 15.559.924 €.

A empresa Acail Angola SA é uma referência em Angola, quer pelas suas instalações com grandes jardins sempre muito bem cuidados, quer pelo nível dos seus escritórios, assim como pela dimensão e instalações. A Acail Angola é usada pelo governo angolano como uma referência da excelência do investimento em Angola, sendo frequente a receção de comitivas de diversos países estrangeiros.

A Efacec Angola, Lda tem um volume total de importações de 8,7 M USD (Milhões de Dólares Americanos).

3.2.2. Seleção de estudos de caso

Os critérios para a seleção dos estudos de caso foram:

No caso das empresas exportadoras:

- Serem empresas portuguesas de sucesso na exportação para o mercado angolano (confrontar anexo 1);
- Exportarem para o mercado angolano através de um distribuidor angolano;

No caso das empresas angolanas:

- E, nos outros cinco estudos de caso, serem distribuidores das empresas portuguesas, localizados em Angola.

Com vista a cumprir os critérios estabelecidos anteriormente optou-se por pedir à AICEP, em agosto de 2011, a lista das cinquenta maiores empresas exportadoras portuguesas para o mercado angolano.

Nesta investigação, por distribuidor angolano entende-se uma empresa sediada em Angola que desempenha funções de importação/distribuição de produtos e ou serviços por conta de uma empresa exportadora portuguesa que faça parte da amostra de exportadores. Os responsáveis pelas empresas distribuidoras que foram entrevistados são ou nativos angolanos ou portugueses com largos anos de residência e prática de negócios em Angola, sendo por isso profundos conhecedores da cultura nacional e das culturas de negócios.

Convém referir que o facto das empresas portuguesas exportadoras seleccionadas serem todas elas das maiores empresas exportadoras portuguesas, para Angola, podendo assim contribuir para obter informações fulcrais que permitam analisar o impacto da cultura e da qualidade de relacionamento na cooperação entre empresas exportadoras e distribuidores locais.

3.3 Operacionalização do Processo de Pesquisa

3.3.1 Recolha dos dados

No que se refere ao “*design* do estudo”, esta pesquisa é de natureza qualitativa, designadamente com recurso a entrevistas. Uma das vantagens de entrevistas em profundidade é que elas permitem aos

entrevistados falar livremente e ao entrevistador explorar profundamente os temas sem interrupção (Robson, 2002).

No anexo 3 pode encontrar-se o guião de entrevista da empresa portuguesa exportadora, ao CEO/Administração, no anexo 4 o guião de entrevista ao colaborador responsável pela exportação e, no anexo 5, o guião de entrevista ao distribuidor angolano.

A primeira parte do guião de entrevista ao CEO/Administração da empresa portuguesa exportadora é constituído pela identificação da empresa em estudo. Posteriormente é efetuada a identificação do entrevistado. Seguidamente são apresentadas e justificadas as questões deste guião de entrevista.

Desde o pós-guerra, a crescente liberalização, a integração e a competição no mundo económico foram responsáveis pelo aumento das atividades de exportação das empresas (Douglas e Craig, 1995). A exportação tem um papel fulcral nos assuntos económicos mundiais e é exetável que cresça mais à medida que os mercados se tornam mais globalizados. Em termos macroeconómicos, a exportação pode permitir enriquecer a economia nacional com reservas estrangeiras, proporcionar emprego, criar ligações em ambos os lados e, finalmente, levar a um melhor nível de vida (Czinkota, Rivoli e Ronkainen, 1992). Já relativamente a uma perspetiva microeconómica, exportar pode criar uma vantagem competitiva às empresas, individualmente, melhorar a sua posição financeira, melhorar a sua capacidade de utilização e aumentar os padrões tecnológicos (Terpstra e Sarathy, 1994). A primeira pergunta tem como intuito obter informação acerca do histórico da exportação da empresa portuguesa em questão e a segunda questão pretende averiguar de quem partiu a iniciativa de exportação para Angola, se do importador ou do exportador e o que despoletou essa exportação para Angola.

De acordo com Stern e El-Ansary (1992, p. 236) há “critérios para a escolha de parceiros de canal, do ponto de vista do fornecedor: a solidez financeira do parceiro de canal prospetivo (receita, lucro e prejuízo; balanço), a força de vendas (número de agentes de vendas; vendas e competência técnica), as linhas de produtos (produtos competitivos; produtos compatíveis; produtos complementares), a reputação (liderança; conhecimento dos principais executivos; nível de especialização), a cobertura de mercado (cobertura geográfica: pontos de venda por área de mercado, entre outros), o desempenho de vendas (desempenho geral de vendas; perspetivas de crescimento; *follow-up* do pós-venda, entre outros), a força

da gestão (planeamento; relações com os empregados; orientação de marketing; direção estratégica), os programas de publicidade e de vendas, os programas de formação (autoadministrados; vontade em permitir que os fornecedores participem), os programas de compensação de vendas, os equipamentos e instalações, os procedimentos de encomenda e de pagamento, os serviços de instalação e reparação, qualidade dos programas de demonstração, a vontade de afetar recursos para linhas individuais/marcas, a vontade de cooperar e de cooperar em programas conjuntos, a vontade de partilhar dados/informação (clientes; força de vendas; inventário; entrega), a disposição de aceitar uma quota". Há que salientar que Li e Ng (2002) referem que pode haver comportamentos oportunistas em canais de exportação, quando o hiato cultural e distância psíquica entram a comunicação. A terceira pergunta tem como intuito conhecer como foi efetuada a seleção do distribuidor.

Como neste contexto específico estamos a falar de um mercado estrangeiro, há que ter em linha de conta os fatores que afetam a escolha de canais na entrada num mercado estrangeiro. Segundo Cateora et al. (2011), para a empresa exportadora é mais rentável selecionar um distribuidor do que um retalhista/lojista. De acordo com estes autores, a escolha por um distribuidor pode reduzir o investimento e, quando os canais de distribuição são da própria empresa, é maior o controlo, mas à partida consequentemente maior será o custo. O nível de cobertura do mercado e o facto de o carácter do canal ser adequado à empresa e ao mercado e a continuidade ao longo do tempo, são considerados fulcrais na hora de escolher o canal de distribuição em um país estrangeiro (Cateora et al., 2011). A quarta questão pretende obter informação acerca dos critérios na seleção da escolha do distribuidor.

Para alguns investigadores como por exemplo para Garbarino e Johnson (1999) e Ulaga e Eggert (2006) a presença de confiança e compromisso são elementos da qualidade da relação. De acordo com vários autores a cooperação é considerada como um elemento central nas trocas relacionais e usam esse constructo/conceito para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al., 2006, Palmatier et al., 2007). A quinta pergunta tem como intuito obter informação detalhada sobre a qualidade da relação entre o exportador e o distribuidor.

De acordo com Boersma et al. (2003) há três bases da confiança, isto é, a confiança com base em promessas, a confiança com base na competência e a confiança com base na benevolência. Segundo Lages et al. (2008) e Gupta e Sahu (2012), citando Anderson e Narus (1990), a cooperação

consubstancia-se em ações coordenadas, semelhantes ou complementares, tomadas por empresas em relações interdependentes para alcançarem resultados mútuos ou resultados singulares, com reciprocidade esperada ao longo do tempo. Nas relações estreitas em marketing *business to business*, o compromisso tem sido apontado como um componente importante. Diversos investigadores referem que o desenvolvimento do compromisso bilateral a longo prazo é fundamental para o sucesso da relação comprador-vendedor (Li et al. 2007) e pode desempenhar um papel abrangente trabalhar no mercado nacional e internacional para ganhar vantagem competitiva (Sharma et al., 2006). A sexta questão pretende identificar as principais características da relação para realizar comércio internacional com distribuidores angolanos.

De acordo com O'Grady e Lane (1996, p.315) a cultura são “as atitudes e valores partilhados pelos membros de um país”. Ou seja, a cultura diz respeito às atitudes e valores comuns, profundamente enraizados, que existem em grande medida independentemente das diferenças individuais. Muitos estudiosos identificam os valores partilhados como elemento fulcral da cultura (Straub et al., 2004). A sétima pergunta pretende saber se das características da relação questionadas anteriormente há alguma específica do mercado angolano, visto que as empresas portuguesas em estudo são empresas de sucesso e por isso, à partida, detêm um maior conhecimento de identificação destas e de comparação com outros mercados externos. Pretende-se perceber especificamente a interligação da cultura angolana com possíveis variáveis relacionais no contexto internacional.

Dos diversos elementos que constituem a cultura “poucos, se algum, estão tão enraizados e consistentemente reforçados como os hábitos alimentares” (Jain, 1993). Tendo em linha de conta Turner e Trompenaars (1993), numa sociedade em que o *status* é atribuído, as pessoas são avaliadas em função do género, idade, classe social, relações interpessoais e classificação social. De acordo com Minkov (2011) a tendência para viver um dia após o outro e o momento retrata uma sociedade onde prevalece a hipometropia. Há traços culturais como a noção de tempo (Hall, 1973; 1977 e 1990), as hierarquias sociais e o orgulho nacional e o nacionalismo, que se apresentam diferentes ou, pelo menos, mais exacerbados (Hofstede, 1980; 1991 e House et al., 2004). Na oitava questão pretende-se conhecer a opinião do entrevistado relativamente ao mercado angolano e também uma perspetiva de comparação

com outros países, tendo como intuito obter informação sobre a cultura angolana e sua diferença comparativamente com outros países.

A relação entre um país colonizador e um país colonizado experimenta um incremento de 900% em termos de comércio internacional e o facto de haver uma língua comum é responsável por um incremento de 200% (Ghemawat, 2001). Portugal foi o país colonizador de Angola. Portugal e Angola têm como língua oficial o português. A nona pergunta visa identificar se o distribuidor valoriza o facto de o exportador ser português.

De acordo com Sojka e Tansuhaj (1995, p. 7) a cultura é “um conjunto dinâmico de padrões de comportamento socialmente adquiridos e significados comuns aos membros de uma determinada sociedade ou grupo humano, incluindo os elementos-chave da linguagem, artefactos, crenças e valores.” A décima pergunta questiona o entrevistado se em caso de igualdade das questões técnicas o distribuidor angolano preferiria a proposta de um exportador francês ou a de um brasileiro, em detrimento da mesma proposta mas de um exportador português. Tendo assegurado as questões técnicas, esta questão tem como intuito obter dados sobre o impacto da cultura portuguesa comparativamente com outros países como por exemplo o Brasil, que tem em comum a língua portuguesa, e como por exemplo a França que é também um país europeu no relacionamento.

A "benevolência" é uma dimensão da confiança que tem como objetivo avaliar se o cliente vê o exportador como um amigo e acredita que ele está do seu lado (Siguaw et al., 1998). Neste caso em particular pretende-se saber se tal ocorre no dia-a-dia, ou seja, tem como objetivo investigar se o exportador vê o importador como um amigo e acredita que ele está do seu lado. Na questão onze questiona-se o entrevistado sobre se há alguma relação familiar ou de amizade com alguém de Angola.

No que se refere ao comércio internacional, conforme já foi referido, a relação entre um país colonizador e um país colonizado experimenta um incremento de 900% (Ghemawat, 2001). A pergunta doze pretende conhecer o impacto que pode ter nas relações comerciais entre estes dois países o facto de Portugal ter sido o país colonizador de Angola.

Em um contexto internacional, as características culturais de cada país podem interferir na estrutura da interdependência e na sua relação com as atitudes do distribuidor (Kim, 2003). Tendo em linha de conta Andaleeb (1996), a análise da dependência pode ser importante dado que a dependência é vital para a explicação dos sentimentos e comportamentos em um canal de marketing. A questão treze pretende conhecer qual o nível de dependência do exportador português para com o distribuidor angolano, questionando se a relação terminasse se ele arranjava facilmente um substituto.

Dado que para alguns autores (e.g. Garbarino e Johnson (1999) e Ulaga e Eggert (2006)) a presença de confiança e compromisso são elementos da qualidade da relação procura-se saber se estes elementos estão presentes ao longo do tempo. A cooperação é considerada por vários investigadores como um elemento central nas trocas relacionais e usam esse constructo/conceito para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al., 2006; Palmatier et al., 2007). Assim sendo na pergunta catorze procura-se perceber a qualidade da relação (confiança e compromisso) ao longo do tempo entre o exportador português e o distribuidor angolano.

Quando uma instituição/organização está envolvida em marketing de relacionamento está envolvida proactivamente na criação, desenvolvimento e manutenção de trocas empenhadas, interativas e rentáveis, com clientes selecionados (parceiros) ao longo do tempo (Harker, 1999). A questão quinze procura conhecer qual o caminho/postura que a empresa exportadora portuguesa tem assumido ao longo do tempo com o distribuidor angolano e a razão para tal.

Uma das dimensões do marketing de relacionamento, a confiança, reduz os custos de transação nas relações de negócios, como resultado de, entre outros aspetos, “não ser necessário passar tudo a escrito” (Usumer e Lee, 2006, p. 496). Segundo Takala e Uusitalo (1996) a confiança mútua é um fator principal em relacionamentos de longo prazo. Na questão dezasseis procura-se investigar quais foram as atitudes que a empresa portuguesa teve ao longo do tempo com o distribuidor angolano que tiveram impacto na relação comercial.

Gupta e Sahu (2012), citando Grönroos (2000), consideram o marketing de relacionamento como um processo de identificação e estabelecimento, manutenção, melhoria e, quando necessário, término de relacionamentos com clientes e outras partes interessadas, com lucro, para que os objetivos de todas as

partes envolvidas sejam cumpridos, sendo que isso é feito por uma entrega mútua e pelo cumprimento de promessas. A importância das variáveis relacionais, nomeadamente a confiança e o compromisso, varia com as diferentes fases de uma relação, podendo não ocorrer simultaneamente (Parkhe, (1998); Wilson, 1995), Na pergunta dezassete pretende-se investigar se houve a necessidade de fazer ajustamentos na relação. Em caso afirmativo, quais os ajustamentos efetuados, as razões para tal e se eles foram implementados por ambas as partes ou só por uma.

De acordo com Soares et al. (2007), o isolamento puramente cultural de outras influências macro ambientais pode ser inviável, já que não existem limites claros nas influências entre estes, os quais estão inter-relacionados. E para Usumer e Lee (2006, p. 496) a confiança reduz os custos de transação nas relações de negócios, como resultado de, entre outros aspetos, “não ser necessário passar tudo a escrito”. Na questão dezoito o entrevistado é questionado sobre qual o direito que está subjacente ao contrato e qual o tribunal que julga os diferendos, bem como se, em caso de incumprimento, estão previstas multas/ garantias. A última alínea desta pergunta visa obter informações sobre o prazo de termo e a razão para tal.

A confiança numa relação de canal baseia-se na convicção de que o parceiro é capaz de (credibilidade) e irá (benevolência) ao encontro das expectativas no cumprimento de obrigações com as quais concordou, implícita ou explicitamente (Marshall, 2003). Para Takala e Uusitalo (1996) a confiança mútua é um fator principal em relacionamentos de longo prazo. A relação de compromisso só existe quando há um desejo perseverante em manter um relacionamento considerado importante (Morgan e Hunt, 1994). Os resultados de Anderson e Weitz (1992) demonstram que a perceção que um parceiro tem quanto ao compromisso do outro elemento da díade está positivamente relacionada com o nível real de compromisso desse outro parceiro. Na literatura de marketing de relacionamento, segundo Abosag et al. (2006), presume-se que a capacidade das partes para exercer a interação social reduz a incerteza (Achrol e Stern, 1988), funciona como uma barreira contra o oportunismo do parceiro, melhora a qualidade da relação, ajuda a construir satisfação no relacionamento (Selnes, 1998), aumenta a atratividade da relação (Harris et al., 2003), e leva a uma melhor cooperação. A pergunta dezanove pretende obter informação da opinião que o distribuidor tem da empresa portuguesa exportadora segundo o ponto de vista da empresa portuguesa exportadora.

O diagrama de cebola que é usado por Hofstede (1991), Trompenaars e Turner (1997) e outros autores, para mostrar a cultura como um composto de várias camadas, em que ao centro, no nível principal e mais profundo, estão os valores, enquanto nas primeiras camadas, que são mais visíveis, se encontram designadamente o nível de símbolos, heróis e rituais. Kluckhohn (1951) descreve os valores como uma conceção desejável, ou seja, “o que é sentido ou pensado adequado para querer”. Neste contexto, podemos definir valores com o que um grupo considera como desejável, ou seja, os ideais que influenciam os padrões comportamentais e organizacionais de um grupo. A questão vinte pretende investigar se a diversidade cultural que Angola possui tem impacto nos relacionamentos comerciais, ou seja, investigar se a diversidade cultural dentro do mesmo país (Angola) tem impacto nas relações comerciais.

Segundo o ponto de vista de Nielson (1998), o compromisso do fornecedor refere-se à convicção ou expectativa, pelo fornecedor, de que a relação continuará no futuro. A pergunta vinte e um pretende obter informação sobre as expectativas da empresa portuguesa exportadora relativamente às relações comerciais com o respetivo distribuidor angolano.

O guião de entrevista ao colaborador responsável pela exportação é composto pela identificação da empresa, seguido pela identificação do entrevistado. Algumas perguntas são iguais ou semelhantes às perguntas colocadas ao CEO/Administração da empresa portuguesa, com o objetivo de obter a informação por múltiplos informantes, com o intuito de assegurar um maior rigor a esta investigação. Seguidamente são apresentadas e justificadas as questões deste guião de entrevista.

Alguns autores como por exemplo Ulaga e Eggert (2006) e Garbarino e Johnson (1994) consideram como elementos da qualidade da relação a presença de confiança e compromisso. Para muitos investigadores a cooperação é um elemento central nas trocas relacionais e usam-na para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al., 2006; Palmatier et al., 2007). A primeira questão, no guião de entrevista ao colaborador responsável pela exportação, tem como intuito obter informação detalhada sobre a qualidade da relação entre o exportador português e o distribuidor angolano.

A segunda questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a segunda questão do guião destinado aos CEO/Administração. Nesta questão pretende-se averiguar de quem partiu a iniciativa de

exportação para Angola se do distribuidor ou do exportador e se a outra parte também estava à procura de um parceiro.

A distância psicológica é definida frequentemente como a diferença entre dois países (Ambos, 2010). Para os investigadores de Uppsala a distância psicológica refere-se à “soma de fatores” que afetam a informação para o mercado. Para Evans e Mavondo (2002) a distância psicológica é definida como sendo a distância entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro, que resulta da perceção de diferenças culturais e de negócios. A terceira, quarta e a quinta questão têm em comum descrever a escolha pelo mercado angolano. Em particular na terceira questão pretende-se identificar como a empresa portuguesa exportadora obteve o conhecimento necessário para exportar para Angola. Já na quarta pergunta tem-se como intuito conhecer a razão pela qual a empresa portuguesa optou pelo mercado angolano. Na quinta questão pretende-se saber como é que foi feita a escolha do mercado angolano.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) a confiança é sinónimo de integridade e de que se é confiável. Estes mesmos autores conceptualizam a confiança como existente, quando uma das partes tem confiança na fiabilidade e na integridade do outro parceiro de troca. A confiança é a principal determinante da relação de compromisso (Morgan e Hunt, 1994). Ulaga e Eggert (2006) verificaram que a confiança conduz ao compromisso. Devido à presença de uma orientação de longo prazo, o conceito de compromisso nas relações comerciais refere-se a um fenómeno no qual um dos lados da interação social limita as suas alternativas de comportamento (Berghall, 2003). O compromisso numa relação é definido como um “persistente desejo de manter um relacionamento valorizado” (Morgan e Hunt, 1994), isto é, o compromisso só existe quando o relacionamento é considerado importante. Vários investigadores consideram a cooperação como um elemento fulcral nas trocas relacionais e usam-na para avaliar a qualidade do relacionamento de uma empresa (Leonidou et al., 2006; Palmatier et al., 2007). A cooperação é definida como uma norma bilateral (Obadia, 2008). A cooperação como norma relacional diz respeito às expectativas das partes que devem trabalhar em conjunto para alcançar o sucesso e resolver problemas. Isto é, a cooperação é vista como um conetor relacional que descreve como as partes deve interagir e reflete as expectativas de comportamento na gestão do relacionamento (Obadia, 2008). A sexta pergunta procura conhecer qual o fator ou os fatores chave para realizar comércio internacional com empresas angolanas.

Para alguns autores, a presença de confiança e compromisso são elementos da qualidade da relação. O conceito de compromisso nas relações comerciais diz respeito a um fenómeno no qual um dos lados da interação social limita as suas alternativas de comportamento, devido à presença de uma orientação de longo prazo (Berghall, 2003). Na sétima pergunta pretende-se investigar a qualidade da relação ao longo do tempo entre o exportador português e o distribuidor angolano. A alínea a) incide no distribuidor mais antigo. Já a alínea b) visa saber se o exportador tem distribuidor (es) mais recente (s) e a que se deve tal facto.

Como já foi referido, as características culturais de cada país podem interferir na estrutura da interdependência e na sua relação com as atitudes do distribuidor (Kim, 2003). Andaleeb (1996) argumenta que a análise da dependência pode ser importante, visto que ela é crucial para a explicação dos sentimentos e comportamentos de canal. Na oitava questão pretende-se explorar qual o nível de dependência do exportador português para com o distribuidor angolano, questionando-se se a relação terminasse se arranjava facilmente um substituto.

A nona questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a décima nona questão do guião destinado ao CEO/ Administração. A esta pergunta tem como intuito saber a opinião que o distribuidor tem da empresa portuguesa exportadora segundo o ponto de vista da empresa exportadora portuguesa.

No guião de entrevista ao distribuidor angolano a primeira parte é constituída pela identificação do distribuidor angolano. Em seguida é pedida a identificação do entrevistado. Seguidamente são apresentadas e justificadas as questões deste guião de entrevista.

A primeira questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a segunda questão do guião destinado aos CEO/Administração. Esta questão tem como objetivo obter informações acerca do histórico do distribuidor angolano, ou seja, a primeira questão tende averiguar de quem partiu a iniciativa de exportação para Angola se do distribuidor ou do exportador e o que despoletou essa exportação para Angola.

Os fatores que afetam a escolha de canais na entrada num mercado estrangeiro são: o custo (o custo de investimento e o custo contínuo de manutenção), as necessidades de capital (a exigência de capital e os

padrões de fluxo de caixa), o controlo (a força de vendas da própria empresa efetue o máximo controlo), a cobertura (o principal objetivo é a cobertura do mercado total), o carácter (o canal de distribuição escolhido deve ser adequado ao carácter da empresa e aos mercados em que está a fazer negócios), a continuidade (os canais de distribuição, muitas vezes apresentam problemas de longevidade)” (Cateora et al., 2011, p. 435-437). A escolha por um distribuidor pode reduzir o investimento, quando os canais de distribuição são da própria empresa, permitindo um maior controlo mas também maior o custo. O nível de cobertura do mercado, a adequação do carácter do canal à empresa e ao mercado e a continuidade são fatores essenciais na escolha de um canal de distribuição internacional (Cateora et al., 2011). A segunda pergunta procurar investigar se o distribuidor angolano sabe se este é o modo habitualmente utilizado pela empresa exportadora portuguesa para angariar clientes em Angola.

A terceira questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a questão décima sétima do guião do CEO/Administração. Esta questão tem como intuito investigar se a relação entre distribuidor angolano e o exportador português se tem mantido sempre igual ou se houve a necessidade de fazer ajustamentos na relação.

A quarta questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a décima quarta questão do guião destinado aos CEO/Administração. Nesta pergunta procura-se investigar a qualidade da relação entre o exportador português e o distribuidor angolano.

A quinta questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a sexta questão do guião destinado aos CEO/Administração. Esta questão pretende identificar as principais características para realizar comércio internacional com empresas portuguesas, segundo o ponto de vista do distribuidor angolano em análise. É também pedido ao entrevistado que indique quais as características fulcrais, caso as empresas sejam de outros países, isto é, não serem empresas portuguesas.

Foi já referida a enorme importância para o comércio bilateral que assume o facto de dois países terem tido uma relação de colonizador-colonizado, ainda mais amplificada se partilharem a mesma língua (Ghemawat, 2001). Portugal foi o país colonizador de Angola. Portugal e Angola têm o português como língua oficial. A sexta pergunta tem como intuito identificar se o distribuidor valoriza o facto de o exportador ser português.

A sétima questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a sexta questão do guião destinado aos CEO/Administração. Esta pretende investigar as principais características (o que é mais valorizado) da relação para realizar comércio internacional com empresas portuguesas.

Se, por um lado, o compromisso é a medida em que uma empresa é dedicada a uma relação próxima e duradoura com outra empresa, compreendendo as dimensões continuidade, comportamental e afetiva (Skarmas et al., 2002), por outro lado, a confiança bilateral é um fator essencial em relacionamentos de longo prazo (Takala e Uusitalo, 1996). As empresas podem estar ligadas por dois conjuntos de fatores: os fatores económicos e os fatores sociais. Os fatores económicos prevalecem quando as empresas são orientadas para o desempenho. Porém, quando entre duas empresas a prioridade é uma aliança de longo prazo, o segundo tipo de relação revela-se através do desenvolvimento e manutenção de laços sociais, isto é, os fatores sociais. Portanto, nesse tipo de relações, confiança e compromisso são essenciais (Gilliland e Bello, 2002). A oitava questão pretende saber quais são as expectativas do distribuidor angolano relativamente à relação comercial com a empresa portuguesa, no futuro.

A nona questão deste guião pode ser justificada da mesma forma que a décima terceira questão do guião destinado aos CEO/Administração. A última (nona) questão pretende em investigar se a relação terminasse se seria fácil substituir o parceiro e, em caso afirmativo, pretende-se saber por quem.

O contexto geográfico deste estudo compreende Portugal e Angola. Dada a natureza deste estudo (intercultural) iremos ter em linha de conta a natureza específica dos referidos mercados.

Esta metodologia tem vindo a ser aplicada no campo da gestão estratégica internacional, visto que, ao aceder à informação das pessoas que intervêm nas decisões, tal resulta na possibilidade de analisar melhor e com mais profundidade as opções delas. (Rialp, 1998).

Segundo Morse e Richards (2002), nas áreas em que os conhecimentos não estão muito bem cimentados ou em que as teorias existentes parecem inadequadas, deve optar-se por este tipo de análise.

3.3.2 Análise dos dados

Os dados foram recolhidos em Portugal, após aprovação do projeto de tese de doutoramento do primeiro ano; no caso dos estudos de caso dos distribuidores angolanos, aproveitou-se as deslocações dos entrevistados a Portugal para assim obstar aos elevados custos que implicariam sucessivas deslocações à atual cidade mais cara do mundo e, simultaneamente, ir ao encontro da escassa disponibilidade dos entrevistados. Esta recolha decorreu entre novembro de 2011 e abril de 2012.

Simultaneamente com a recolha dos dados foi-se procedendo à sua análise. Tal flexibilidade revelou-se muito importante, visto que permitiu fazer um ajustamento na forma como se iam recolhendo os dados, à medida que a análise ia gerando resultados.

De acordo com Bardin (2011, p. 173) é interessante recorrer a um computador quando a “unidade da análise é a palavra, o indicador é frequencial; a análise é complexa e comporta um número de variáveis a tratar em simultâneo (por exemplo: número elevado de categorias e unidades a registar); deseja-se efetuar uma análise de coocorrências (aparência de duas ou várias unidades de registo na mesma unidade de contingência); a investigação implica várias análises sucessivas e a análise necessita no fim da investigação de operações estatísticas e numéricas complexas.” Em certas situações o uso do computador é inútil, isto é, quando a análise é exploratória e a técnica não é ainda definitiva, ou no caso em que a análise é única e debruça-se sobre documentos especializados, ou quando a unidade de codificação é grande, (por exemplo: discurso ou artigo) espacial ou temporal (Bardin, 2011).

As entrevistas realizadas para esta investigação têm uma duração que varia entre cerca de quarenta e cinco minutos a cento e cinquenta minutos, em que houve autorização para serem gravadas e foram totalmente transcritas, perfazendo aproximadamente 200 páginas de transcrições.

A ordenação cronológica dos dados é extremamente importante ao permitir, segundo Yin, (1994, p. 119) ao “investigador determinar relações causais ao longo do tempo, pois a sequência básica temporal de causa e efeito não pode ser invertida”.

Depois de ordenados, os dados foram analisados, o que implicou um processo de codificação. A maior parte da codificação foi aberta, deixando que as categorias emergissem a partir dos relatos das empresas. Outras categorias resultaram das várias abordagens teóricas que parecem importantes para o fenómeno em estudo. De acordo com Bardin (2011), o método das categorias é uma espécie de gavetas ou rubricas significativas que possibilitam a classificação dos elementos de significação constitutivos da mensagem. Assim sendo, é um método taxonómico bem concebido introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente.

Os dados recolhidos foram tratados de acordo com a análise de conteúdo qualitativa.

“A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 2011, p. 40). Por outras palavras, para Bardin (2011) a análise de conteúdo de comunicações implica um trabalho exaustivo com as suas divisões e aperfeiçoamentos incessantes do *métier*. Já para Berelson (1971), a análise de conteúdo é definida como uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações.

Segundo Henry e Moscovici (1968), tudo o que é escrito ou dito é passível de ser submetido a uma análise de conteúdo. Resumindo, a análise de conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2011, p. 44).

A análise de conteúdo “possui duas funções, que na prática podem ou não dissociar-se:

- Uma função heurística: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta.

- Uma função de “ administração da prova”. Questões ou afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma infirmação” (Bardin, 2011, p. 31).

Nesta metodologia as fases não são sucessivas, isto é, tal como defende Brito (1997, p. 18) “ a amostragem e a análise sobrepõem-se e entrelaçam-se com impacto uma na outra.” Pode assim afirmar-se que é uma metodologia iterativa e comparativa, requerendo um contínuo movimento entre os conceitos e os dados, bem como uma constante comparação entre as diversas evidências, de forma a proceder-se a um controlo ao nível dos conceitos e da teoria.

“A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos tem de ser reinventada a cada momento, ou seja, não há pronto-a-vestir em análise de conteúdo” (Bardin, 2011, p. 32).

Em resumo, a investigação começou por se focar nas questões de investigação, que foram analisadas tendo por base uma teoria orientativa.

Esta investigação usou uma metodologia qualitativa, um método indutivo, o paradigma é construtivista e há uma triangulação de fontes.

3.4 Avaliação da Investigação

De acordo com Maxwell (1996), a validade de uma investigação é uma das suas partes mais importantes, visto que se refere à credibilidade e ao grau de correção da descrição, da conclusão, da explicação e da interpretação dos dados.

Segundo Suárez (2006), um trabalho de investigação deve ter validade descritiva, interpretativa e teórica. A forma como os dados foram recolhidos e sistematizados refere-se à validade descritiva. Assim sendo, as entrevistas foram todas gravadas e cuidadosamente transcritas. No que se refere à validade interpretativa, tem como grande preocupação a capacidade do investigador de não transmitir as suas ideias preconcebidas para dar significado à investigação. Para que tal fosse assegurado, optou-se por entrevistas semiestruturadas, abertas, em que o entrevistado teve total liberdade de resposta, não lhe sendo apresentadas possíveis hipóteses de categorias nem tão pouco ter sido direcionado para possíveis respostas. Relativamente à validade teórica ou explicativa, também foi assegurada nesta investigação, visto que teve sempre em mente possíveis alternativas de explicação para o fenómeno em análise.

De acordo com Suárez (2006) há várias ferramentas para assegurar a validade, aos diversos níveis:

- a triangulação;
- a interpretação das respostas com os sujeitos que deram a informação;
- a procura de dados o mais completos possível;
- a comparação entre vários estudos de caso;
- a retroalimentação, que se refere a conseguir opiniões de diversas pessoas que tenham familiaridade com o fenómeno em estudo; e a
- a quasi estatística, que consiste no uso de resultados numéricos simples que podem ser retirados dos dados, na procura de evidências discrepantes, de estudos de caso negativos e do *modus operandi*.

De acordo com Yin (1994) e Miles e Huberman (1994), os critérios para poder avaliar a qualidade de um trabalho empírico são:

- Validade Interna
- Validade Externa
- Validade de constructos (como refere Moreira (2007), o investigador trabalha sempre em dois níveis diferentes: um nível teórico, abstrato e um nível de observáveis, de operações e de indicadores.)
- Confiança
- Credibilidade

Para Bardin (2011, p. 116), “quando se faz uma análise de entrevistas dificilmente é possível estabelecer uma grelha categorial única e homogénea, devido à complexidade e à multidimensionalidade do material verbal. Segundo este mesmo autor, há duas possibilidades: ou assumir um ponto de vista geral e homogéneo, ou analisar alguns aspetos específicos, sendo que as duas completam-se. Constrói-se então uma grelha com, nas linhas, os temas qualificadores e, nas colunas, os indivíduos.” Assim sendo, as tabelas súmulas apresentados nesta investigação, no capítulo 4, tem em linha de conta o mencionado por Bardin (2011), representando uma grelha categorial, em que é efetuada a inversão das linhas pelas

colunas devido ao elevado número de empresas presentes nesta investigação e para uma melhor visualização em termos da intersecção de linhas e colunas como interpretação final.

Tendo por base Bardin (2011), tratar o material é codificá-lo. De acordo com Holsti (1969), a codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo.

De acordo com Bardin (2011, p. 145), “a divisão das componentes das mensagens analisadas em rubricas ou categorias não é uma etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo. A maioria dos procedimentos de análise organiza-se, no entanto, em redor de um processo de categorização. Segundo Berelson (1971), a análise de conteúdo mantém-se ou desaparece pelas suas categorias.

A categorização consiste em “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos”. O processo de categorização é composto por duas etapas: o inventário, que consiste em isolar os elementos, e pela classificação. Em suma a categorização é um processo de tipo estruturalista (Bardin, 2011, p. 145). É importante referir que a categorização pode empregar dois processos inversos, em que num deles é facultado o sistema de categorias e são repartidos da melhor maneira possível os elementos, à medida que vão sendo encontrados, e no outro processo as categorias não são fornecido, resulta antes na classificação analógica e progressiva dos elementos (Bardin, 2011).

De seguida é apresentada uma tabela que expõe a categorização efetuada nesta investigação.

Tabela 19 - Categorização

Categorias	Subcategorias	Literatura
Confiança	honestidade	Anderson e Narus (1990); Dwyer e Oh (1987) citado por Geyskens et al. (1998); Doney e Cannon (1997)

	benevolência	Geyskens et al. (1998); Boersma et al. (2003)); Doney e Cannon (1997)
	competência	Helfert et al. (2001); Walter et al. (2003): Boersma et al. (2003)
	credibilidade percebida	Doney e Cannon (1997); Boersma et al. (2003)
	confiança de cálculo (reputação)	Doney e Cannon (1997)
Compromisso	compromisso de atitude (compromisso de cálculo e compromisso de lealdade)	Gilliland e Bello (2002); Brown et al. (1995) citado por Gilliland e Bello (2002); Morgan e Hunt (1994)
	compromisso de continuidade	Kim e Frazier (1996); Skarmeas et al. (2002)

	compromisso comportamental	Skarmeas et al. (2002)
	compromisso de colaboração	Selnes e Sallis (2003)
	compromisso de credibilidade	Gundlach et al. (1995); Gilliland e Bello (2002)
	compromisso afetivo	Sanzo et al., (2003)
Cooperação	Esforço conjunto, Espírito de equipa e colaboração	Leonidou et al. (2002); Anderson e Narus (1990)
	Norma bilateral/Norma relacional	Obadia (2008); Heidi e John (1992)
Cultura	Língua	Ghemawat (2001)
	Hábitos	Jain (1993)
	Uso do tempo	Hall (1973,1977, 1990); (Hofstede

	(1980 e 1991); Trompenaars e Turner (1997); House et al. (2004); Minkov (2011)
Distribuição de poder e autoridade	House et al. (2004); Trompenaars e Turner (1993); Hall (1973, 1977, 1990); Hofstede (1980 e 1991)
Ênfase em grupos ou indivíduos	Minkov (2011); House et al. (2004); Trompenaars e Turner (1993); Hofstede (1980 e 1991)
controlo pessoal e social	Minkov (2011); House et al. (2004); Trompenaars e Turner (1997); Hofstede (1980 e 1991)

Fonte: Auto elaboração

Esta tese obedece aos vários critérios estabelecidos, assegurando uma maior validação científica a toda a investigação.

3.5 Conclusão

De acordo com Easterby-Smith et al. (1991), os pesquisadores qualitativos usam as palavras, os significados, em pequenas amostras, para construir teorias. O método utilizado é indutivo e é efetuada uma análise qualitativa, como referido anteriormente, em que o investigador interpretará os dados no sentido de descrever, decodificar e traduzir o problema em análise.

Segundo Huberman (1994) a seleção de estudos de caso deve ser guiada pela teoria, de forma a que se estabeleça uma referência que permita responder aos objetivos da investigação, sem esquecer as limitações de tempo e de meios. De acordo com Eisenhardt (1989), o facto de se seleccionar casos pode ter como função replicar casos anteriores ou estender a teoria; podem ainda ser escolhidos para preencher uma categoria teórica ou para exemplificar casos polarizados. Já de acordo com Dubois e Gadde (2002), mais interessante do que as semelhanças que se pode encontrar entre os casos, são as possíveis diferenças e suas explicações. Nesse sentido, será interessante estudar casos contrastantes. Tendo por base o proposto por Yin (1994) a escolha dos casos deveria ir ao encontro de determinados objetivos, de entre as três possíveis opções:

- Escolher casos que preencham as categorias teóricas, de forma a estender a teoria.
- Optar por casos que sirvam como replicação, para testar a teoria; ou
- Escolher casos que sejam contrastantes, para estender a teoria.

Em síntese, os casos devem ser relevantes (George e Bennett, 2005) e com um potencial de aprendizagem (Dubois e Gadde, 2002), no sentido de se conseguir construir um mosaico o mais completo, perceptível e possível.

Segundo Miles e Huberman (1994), uma das vantagens da utilização de uma metodologia qualitativa é que a análise pode centrar-se em torno dos fenómenos no seu contexto natural, daí resultando que a recolha de dados ocorre próxima da situação em estudo.

Foram analisados dez estudos de caso, de uma forma detalhada, com o intuito de aumentar a informação sobre o tema de investigação, isto é, o que acontece com as estratégias qualitativas, visto que os estudos de caso permitem responder a questões de investigação do tipo " Como?" (descreve).

Em suma, os dados recolhidos são tratados de acordo com a análise de conteúdo qualitativa. Esta investigação usou uma metodologia qualitativa, um método indutivo, o paradigma é construtivista e há uma triangulação de fontes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ESTUDOS DE CASO

4.1 Análise e Discussão

Esta investigação procura fornecer um contributo, por modesto que seja, teórico e empírico para a bibliografia existente, ao interligar a cultura, a confiança, o compromisso, na cooperação, no contexto específico de internacionalização de negócios entre Portugal e Angola. Espera-se ainda que os contributos da tese tenham um contributo para a prática empresarial, em especial para as empresas portuguesas e angolanas, pela revelação das idiosincrasias dos relacionamentos bilaterais e para a comunidade académica no sentido de diminuir os *gaps* do conhecimento referidos no capítulo um.

Para cada questão de investigação são selecionados os depoimentos dos entrevistados dos dez estudos de caso adequados que contribuem para perceber o problema de investigação. A validade dos constructos pode ser assegurada pela triangulação de fontes de informação. Estes depoimentos são interpretados à luz da bibliografia aplicável e contributos pertinentes são extraídos.

4.1.1 Primeira questão de investigação

A primeira questão de investigação procura perceber como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais.

As declarações dos entrevistados que se seguem e as respectivas explicações teóricas, vão ajudar-nos a compreender o impacto da cultura neste contexto.

Portugueses e angolanos falam a mesma língua, o que pode representar "um facilitador do comércio internacional" (Ghemawat, 2001):

"A **componente lusófona da Galp Energia** opera como mais um **fator facilitador** da relação de afinidade cultural entre as partes..." | GE |

"... **A mesma língua, outra facilidade.**" | M & T |

Segundo Ghemawat (2001) o atributo que tem mais impacto no comércio internacional é a relação entre um país colonizador e um país colonizado, que segundo este autor, experimenta um incremento de 900% em termos de comércio internacional; há que referir que facto de haver uma língua comum é responsável por um incremento de 200% (Ghemawat, 2001). Os seguintes testemunhos corroboram o que foi referido anteriormente.

Nós em Angola temos uma **grande facilidade que é a língua... fizemos parte da gestão deste país como país colonizador**. Todas as boas coisas desta proximidade de países é essencial e **é uma vantagem que nós, enquanto empresa portuguesa...**" | Martifer PT |

"... **a questão da língua é muito importante sem dúvida**. A questão da língua é muito importante porque **facilita os contatos**... ter tudo em português é fantástico." | Efacec AG |

"Uma perspetiva simplesmente que **sempre existiu, uma proximidade entre os dois países e essa proximidade nasce também do facto de termos sido um país colonizador, de muitas das nossas raízes estarem lá**. E essa proximidade facilita, a **própria língua, e a nossa adaptação é mais fácil por causa dessa realidade passada.**" | Martifer PT |

Segundo a próxima afirmação há uma proximidade cultural entre Portugal e Angola. Tendo por base Sojka e Tansuhaj (1995, p.7) a cultura é "Um conjunto dinâmico de padrões de comportamento socialmente

adquiridos e significados comuns aos membros de uma determinada sociedade ou grupo humano, incluindo os elementos-chave da linguagem, artefactos, crenças e valores."

“Sem dúvida é importante para o distribuidor angolano o facto de o exportador ser português”- (entrevistador)). Língua, cultura, proximidade, há aspetos em que nota-se que há uma proximidade cultural entre os dois países, a questão da língua e de tudo o nosso passado em conjunto, a história é importante. Somos países lusófonos, ... a proximidade de nós (portugueses) para Angola é completamente diferente de a proximidade que temos para Polónia e para Roménia apesar de sermos mais próximos fisicamente.” | Martifer PT |

“É importante uma apetência natural, pelo mercado português, ... desde a rotulagem que vem escrita na língua que é usada. É um ponto muito importante.” | Importangola |

“... a questão da língua é também uma questão importante, na vantagem de que os angolanos tem a dificuldade de falar línguas.” | Efacec PT |

“É uma vantagem, falamos a mesma língua.” | Importangola |

“... é também as ideias que se expressam, pelas frases que cuja tradução não é linguagem. Há toda uma vantagem em negociar com portugueses...” | Importangola |

“...as empresas angolanas ..., têm preferência (em comprar a empresas portuguesas) porque eu posso explicar o seguinte..., pela facilidade da língua.” | Acail AG |

O seguinte testemunho revela uma maior facilidade para os distribuidores quando se apresentam muitas similaridades no panorama jurídico e na língua, como ocorre entre Portugal e Angola. Segundo Leonidou et al. (2013) os gestores distribuidores devem tentar se familiarizar-se com a linguagem, as normas/práticas de negócio, sistema político-económico dos seus fornecedores estrangeiros antes de iniciar qualquer colaboração de negócios. Por este facto, os distribuidores angolanos já têm em grande parte as suas funções facilitadas, uma vez que as dificuldades para estes terem relações comerciais com os exportadores portugueses ficam muito diminuídas.

“Duas influências culturais óbvias entre exportadora e distribuidora: a **língua e o panorama jurídico**, cujas identidades próprias apresentam muitas similitudes ou pontos de contacto.” | Martifer AG |

Têm preferência a comprar em empresas portuguesas? (entrevistador): “Sim. Pela **facilidade de comunicação ideal e** porque normalmente partimos de uma plataforma negocial dentro do mesmo paradigma... com os ingleses ou com os alemães devem ter outro paradigma negocial. Postura, diálogo, linguagem, **falamos a mesma linguagem**, ou seja, o paradigma é o mesmo.” | Importangola |

“Eu acho um bocadinho de tudo. Porque no fundo, quando fazemos negócio, falamos das mesmas coisas, quero dizer que falamos a **mesma língua**, já estamos habituados a trabalhar juntos, muitas vezes as mesmas pessoas noutros sítios.” | Martifer AG |

Segundo Toyne e Walters (1989) (citados por Labahn e Harich, 1997, p. 29) referem a “sensibilidade cultural como a compreensão do contexto cultural de cada mercado e o grau em que (os mercados) são culturalmente próximos. A próxima afirmação evidencia que a afinidade cultural e a língua conferem uma vantagem competitiva às empresas portuguesas quando negociam com os distribuidores angolanos.

“... em Angola os produtos portugueses e as empresas portuguesas por a nossa linguística, pela afinidade cultural é um dos poucos casos onde diria que Portugal tem vantagem competitiva..” | Efacec PT |

“Agora, nós vamos, interagimos, compramos nos mercados lá (Angola), os produtos que vão para lá, etc., é muito diferente. **Gostam mais dos portugueses**, porque os portugueses dão negócio, dão emprego, interagem com eles, **falam a mesma língua**, é isso.” | Acail PT |

Child (2001) argumenta que as diferenças culturais podem prejudicar o desenvolvimento de confiança. Como foi referido anteriormente, pelo testemunho da |Efacec PT|, há uma afinidade cultural entre Portugal e Angola. Assim sendo os seguintes testemunhos corroboram Child (2001), ou seja, as semelhanças culturais entre Portugal e Angola ajudam no desenvolvimento de confiança.

“Por mais que a gente fale numa economia global, que nos é indiferente comprar a um fornecedor chinês ou japonês ou brasileiro, **no dia-a-dia penso que a barreira da língua, o sentir a língua** do outro lado quer cada vez mais sentir mais confiança. ... porque já temos **uma relação de muitos anos** ... numa maneira ou de outra sentimos mais confiança.” | Martifer AG |

“ (Entrevistador: Na sua opinião, acha que é importante para um distribuidor angolano ... o facto do exportador seja português?) Eu penso que **a língua** ..., **a cultura é fator importante. O facto de a EFACEC ser uma empresa portuguesa eu penso que nos dá alguns privilégios**, e portanto isso é muito positivo **comparativamente com outros países**, e portanto **o facto de ser português, no caso concreto em Angola, penso que arranja uma vantagem competitiva comparativamente com outros países estrangeiros.**” | Efacec PT |

“E linguística, **da língua**. Agora uma coisa também é certa, as pessoas começam a se habituar a comprar a outros países, outras línguas, fazem uma compra, fazem duas, ganha-se uma confiança também com os outros fornecedores e vamos optando por outros fornecedores doutros locais. Não me parece que seja um passo, acho que demora 5, 6, 7, 8 anos.” | Martifer AG |

Embora os portugueses e os angolanos partilhem a mesma língua, a maneira de comunicar deve ser adaptado à cultura local, isto é, nas relações internacionais de negócio há a necessidade de adaptação à cultura local como é referido no testemunho seguinte. Segundo LaBahn e Harich (1997, p. 31) a “sensibilidade à cultura nacional de negócios é definida como a compreensão de uma empresa, e a adaptação às práticas de negócio nacional do parceiro de trocas, conforme percebido pelo parceiro.”

"A Unicer fez um enorme esforço para comunicar localmente, quer pelo uso na linguagem de expressões locais, quer através da **"angolanização"** de eventos como o Super Bock Super Rock ..." | Unicer |

"Temos um **relacionamento de acompanhamento em termos de presença, alguns eventos, isso funciona bem, futebol**, coisas assim. " | Importangola |

Como podemos verificar pela seguinte afirmação, para um angolano, o futebol português é um evento desportivo que o cativa imenso e, como tal, é mais um elemento que une e fortifica a relação entre portugueses e angolanos.

" ... falar de **futebol**, que **é uma das outras coisas que nos une mesmo**, mas é fantástico ver como um angolano fala de futebol português." | Efacec AG |

"Há uma empatia que é criada e que tem que ver com esses ... valores que já referi. Tenho um grande amigo **angolano que sempre que vem a Lisboa quer ver o Benfica**, tem uma grande ... que partilhamos em comum." | Efacec PT |

Para Assael (1987, p. 665), "a fidelidade à marca é definida como um compromisso com a marca, que é devido a certas atitudes positivas." Assim, os clientes que se tornam leais esperam obter uma certa qualidade na aquisição desses produtos. As marcas portuguesas com presença de muitos anos no mercado angolano podem usufruir de uma vantagem competitiva, essencialmente por serem portuguesas.

“... os produtos portugueses, não sei se ainda por admiração são produtos que tem uma marca afirmada em Angola. EFACEC em rede elétrica é uma marca afirmada em Angola, por exemplo, a **Super Bock é a cerveja que mais se bebe em Angola**, no caso dos **vinhos que tem marcas muito caras, as marcas portuguesas são marcas afirmadas em Angola**. O que quer dizer obviamente que qualquer distribuidor angolano tem mais facilidade em promover uma marca portuguesa que uma marca francesa ou uma marca chinesa...” | Efacec PT |

“ **(Em Angola) tem preferência os produtos portugueses, mas é assim, ... é melhor ser português.**” | Acail AG |

“... não podem vender Super Bock nem Crystal lá feita nessa fábrica. Porque isso é o segredo do mercado, que é cerveja falsificada, é a cultura angolana. **(tem o poder que tem porque é importado de Portugal?- Entrevistador): Exatamente.**” | Importangola |

Como se pode verificar pela afirmação anterior o facto de o produto ser importado de Portugal tem muito mais valor económico do que ser elaborado em Angola de acordo com a percepção dos angolanos. O distribuidor da Unicer dá o seguinte exemplo:

“E portanto não devem aceitar pagar um valor para um produto que é falsificado... tem um problema com a Crystal em Angola porque a garrafa em si, há uma produção de garrafa em que tem uma boa linha não sei onde, e a outra não tem. **E os clientes então acham que a outra é falsa.**” | Importangola |

“Eu penso que **as marcas portuguesas, fruto do trabalho que alguns fizeram há muitos anos, tem uma certa facilidade porque há uma imagem de qualidade associada ao português em Angola.**” | Efacec PT |

“... um *branding* português continua a ser mais apelativo em Angola.” | Importangola |

Há muitos hábitos e costumes comuns. De todos os elementos que constituem a cultura “poucos, se algum estão tão enraizados e consistentemente reforçados como os hábitos alimentares” (Jain, 1993, p. 249).

“As empresas portuguesas, neste momento,... alguns angolanos têm comprado a empresas portuguesas, por uma razão simples: hábitos e costumes, foram 500 anos. E Portugal e Angola, gostemos ou não, criou uma família de 500 anos, que é quase impossível separar.” | M & T |

Segundo Browaeys e Price (2008) um dos aspetos da cultura é o comportamento (artefactos e atitudes) o qual pode ser observado na arquitetura, nos rituais, nos *dress codes*, contato, humano, linguagem, comida entre outros. Como se pode verificar pelos próximos testemunhos.

“... a cultura... tem muita influência, a cozinha é muito idêntica ... os pratos típicos... bacalhau, cozido, cozido, as batatas, feijão, para a classe mais pobre. Mas agora as outras classes tem uma alimentação igual (portuguesa), peixe, arroz, batatas ... nos supermercados, tem produtos sul-africanos, mas tem uma seção dos produtos portugueses, uma cerveja portuguesa, a cerveja é um caso aparte, está tudo dito” | Acail AG |

“... em 2006 vi produtos que não eram portugueses, mas mesmo é os sumos e tudo isso, mas agora é voltar outra vez aos produtos portugueses.” | Acail AG |

É assim natural que os séculos de colonização tenham criado hábitos alimentares comuns que estreitam relações e abrem mercado a produtos alimentares portugueses.

“... A cultura é a mesma, porque o português tem uma cultura de longos anos de qualidades e costumes de Angola, a comida, os hábitos de vestir, são iguais. Agora, o que acontece é que, às vezes, tanto de um lado como o do outro, não estão devidamente preparadas para facilitar as coisas, e depois as coisas dão errado. Mas **a cultura é a mesma**, não há diferenças. **Hábitos, costumes dos angolanos e dos portugueses são os mesmos e não se pode mudá-los.** ” | M & T |

A cultura tem traços comuns importantes. No entanto outros traços culturais como a noção de tempo (Hall, 1977), as hierarquias sociais e o orgulho nacional e o nacionalismo, apresentam-se diferentes ou, pelo menos mais exacerbados.

"O conceito africano de tempo é completamente diferente do conceito europeu. Há uma **tendência para o curto prazo**. A realidade africana é mais orientada para viver um dia após outro e o momento, sem um referencial de longo prazo. Esse facto leva frequentemente a mal-entendidos, tal como o referencial para **avaliação de investimentos**. | Unicer |

Esta tendência que é relatada para viver um dia após o outro e o momento, retrata uma sociedade onde prevalece a hipometropia (Minkov, 2011). Segundo este autor, este sentimento de que a vida é curta e deve ser vivida aqui e agora, típica de algumas populações africanas, é uma das características da hipometropia.

Angola pode ser considerado um país P-time (Hall, 1977), de acordo com os próximos testemunhos.

"... há uma tolerância estabelecida para atrasos e incumprimentos." | Unicer |

De acordo com Hall (1973, 1977 e 1990), Portugal e os países africanos encaixam no “contexto elevado”, ou seja, no que se refere ao uso do tempo este é aberto e flexível e o processo é mais importante do que o produto. Já relativamente ao nível de compromisso com os relacionamentos, há um elevado compromisso com os relacionamentos de longo prazo e a relação é mais importante do que a tarefa (Hall, 1973, 1977 e 1990).

“Não é que o mercado angolano seja muito diligente a nível de prazos de entrega. **Só fazem as coisas todas a correr...**” | Efacec AG |

“E depois a **nossa forma de estar, que é uma forma que nós utilizamos em Portugal, muito o imprevisto, enquanto, que o alemão tem tudo acordado, nós estamos sempre de imprevisto e os angolanos também são muito de imprevisto. Isto é tudo proximidade. Esta capacidade de imprevisto também ajuda obviamente nós próprios a entender aos angolanos.**” | Efacec PT |

Segundo Turner e Trompenaars (1993), numa sociedade em que o *status* é atribuído, as pessoas são avaliadas em função do género, idade, classe social, relações interpessoais e classificação social, conforme é evidenciado na seguinte declaração.

“Quanto às hierarquias sociais distintas, "ainda prevalece a **importância da idade e da posição na família** como um referencial das relações sociais. Por exemplo, a **importância dos mais velhos** na tomada de decisões e nas relações sociais.” | Unicer |

Segundo Jain (1993), em muitas sociedades a autoridade dos mais velhos é muito respeitada.

“... é preciso para manter a imagem da empresa, **é preciso saber muito e sabedoria antiga.**” | Acail AG |

Angola é um país caracterizado por individualismo baixo e orientado para o *status*. Segundo Hofstede (1980 e 1991) o individualismo é caracterizado por as pessoas se preocuparem apenas consigo e com os que lhe são mais próximos.

"... reconhecimento por parte do grupo é determinante das atitudes dos indivíduos.” | Unicer |

“Todas as culturas alimentam um certo orgulho e preconceito nos seus habitantes” (Jain, 1993, p. 243).

O orgulho nacional e o nacionalismo são bastante evidentes na seguinte declaração:

"Há um **sentimento extremo de pertença à nacionalidade angolana e de patriotismo** e, portanto, os comportamentos nos negócios devem ter em consideração esse sentimento de pertença. É fácil adotar **comportamentos que ofendam a noção de "angolanidade"**, o que pode ter repercussões muito negativas nas empresas e nas marcas. **É fácil de ser percebido como neocolonial.**" | Unicer |

"... mas é algo que também é alimentado para tratar de tapar a situação atual do país, os políticos de vez em quando também lançam a questão dos colonizadores, as colónias, para afastar um bocadinho as questões deles do dia ao dia" | Efacec AG |

Cateora (1997, p. 142) descreve " nacionalismo como um sentido intenso de orgulho nacional e de unidade, um despertar do povo de uma nação para o orgulho no seu país".

"Há um relacionamento historial, há sempre aqueles que são mais racistas. Que os estrangeiros não deviam estar lá. Eles são uma minoria portanto não é significativo." | Acail PT |

Cateora (1997, p. 616) recomenda que a análise de um mercado estrangeiro indica uma "breve discussão da história relevante do país" Este autor considera a história (e a geografia) como as bases para a compreensão das culturas.

"... as pessoas tem que ser muito humildes, porque as pessoas estão a dizer que eles conheceram muitos anos de colonização, pois tem às vezes uma palavra mal empregue, uma forma de expressão, eles podem considerar uma ofensa, o ter um conceito de superioridade..." | Acail AG |

"... com a Unicer portanto foi **quase uma questão empática.**" | Importangola |

Estas declarações mostram a importância da empatia cultural, definida por Phillips et al. (1994) (citado por Swift, 1999) como a capacidade de (um vendedor) se colocar na posição de um comprador, de outra

cultura. Como anteriormente referido por LaBahn e Harich (1997), é necessário ter sensibilidade cultural para se ter sucesso nos mercados internacionais, já que os distribuidores podem ser suscetíveis a comportamentos que considerem inadequados. Sensibilidade às diferentes conceções de tempo, a um sentido muito vincado de nacionalismo e a hierarquias sociais é de suma importância para fazer negócios com os angolanos.

Uma expressão do nacionalismo é o comportamento do proprietário (*landlord behaviour*) que está muito enraizado nas crenças e práticas de negócios, talvez devido aos vários séculos de colonização dos angolanos pelos portugueses:

"O angolano considera ser o dono de seu país e, portanto, **ele acha que pode tomar posse de algum rendimento dos negócios operados por estrangeiros no seu país**. Isto, leva, por exemplo, à exigência de cotas e ações em empresas sem entrada de capital." | Unicer |

"... (angolanos) esperam que ... tanto portugueses como estrangeiros tenhamos um sócio angolano." | Acail AG |

Como referido nos testemunhos anteriores das empresas Unicer e Acail Angola, o facto de os angolanos quererem uma renda das empresas, sem terem feito investimentos, segundo Hall (1973; 1977 e 1990) tem a ver com a territorialidade alta.

O impacto de valores como honestidade, credibilidade, seriedade, lealdade e transparência no sucesso das relações comerciais, entre empresas portuguesas e angolanas, é bastante clara nas seguintes afirmações:

Há ainda uma situação que, embora residual, é digna de menção; se se pretende uma visão completa do contexto em análise há que referir "... alguns casos de empresários que foram ... (de Portugal) para ... (Angola) tentar dar a volta aos empresários angolanos" | Acail AG | . Trata-se de empresários que já tiveram problemas de insolvências em Portugal. Esta análise é corroborada por outros testemunhos de pessoas

que trabalham em Angola. É uma situação que estraga a reputação dos portugueses mas que, sendo bem gerida, não tem uma repercussão significativa.

“ (Entrevistador: Quais são as características essenciais da relação para fazer negócios com as empresas angolanas?) Eu penso que é o bom serviço, qualidade, rapidez e **seriedade**.” | Acail PT |

Anderson e Narus (1990) consideram a confiança como a convicção da empresa de que a outra empresa empreenderá ações que resultarão em ações positivas para a empresa, assim como não realizará ações não esperadas que conduziram a resultados negativos para a empresa.

“**Confiança e lealdade sobretudo, e transparência.**” | Importangola |

A cooperação é definida como um processo, como "o nível de esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho" (Leonidou et al., 2002, p. 106). Como podemos verificar pela seguinte afirmação a cooperação está presente nas relações comerciais.

“**Todas as decisões são tomadas em conjunto e são transparentes.**” | Martifer PT |

“... há 2 ou 3 critérios que me parecem fundamentais. **Um é a seriedade com que entramos lá (Angola), temos que ter consistência, paciência, seriedade...**” | Martifer PT |

A honestidade é baseada na medida em que o comprador acredita que o vendedor irá manter as suas promessas e a benevolência é baseada na medida em que o comprador acredita que o vendedor está interessado no bem-estar do comprador e está disposto a alcançar objetivos mútuos (Doney e Cannon, 1997).

"**Uma das principais bases é a honestidade...**"... "... por causa disto, Angola prefere trabalhar com os portugueses do que com quaisquer outros, isso é conhecido. ... "A maioria dos valores morais são a honestidade de ambas as partes. Sabendo que eu vou entregar um produto e o cliente ficará satisfeito com o produto, ele não vai ser mal servido: esta é a base principal, **não vender ao cliente gato por lebre**. Esta é a principal base nos valores morais. " | M & T |

"**...Nós somos uma empresa séria**" | Acail AG |

Tendo por base Boersma et al. (2003), pode afirmar-se que a confiança é a expectativa de que uma das partes será de confiança no cumprimento dos acordos, que desempenhará o seu papel de forma competente e agirá honradamente, mesmo quando promessas ou garantias de desempenho tenham sido dadas. Segundo estes mesmos autores, a confiança tem três bases, ou seja, a confiança com base em promessas, a confiança com base na competência e a confiança com base na benevolência. De acordo com os próximos testemunhos os portugueses são considerados cumpridores; assim sendo, à luz de Boersma et al. (2003), os portugueses são dignos de confiança.

"... empresários, é mais como trabalho, mais como cumprimento. **Os portugueses são cumpridores.**" | Acail AG |

Ser transparente nas relações comerciais, neste contexto, também é importante para o sucesso:

"... hoje nós temos uma postura de pessoas **sérias**, ninguém reclama nada da Acail porque sabe que a Acail cumpre, e foi isso que fez com que a Acail teve esse nome em Angola." | Acail PT |

“... empresas idóneas que **cumpram os contratos, os prazos de entrega, tudo isso...** Não falhar em essas coisas, **não podes oferecer um produto e depois entregar outro em troco de qualidade inferior.**” | Acail AG |

“Exatamente. É cumprir aquele que se acorda, não faltar ao cliente quando ele faz um contrato connosco. **Cumprir exatamente aquele contrato**, nem que isso possa trazer-nos mais custos para alguma necessidade de momento que tinha surgido.” | Acail PT |

“... o que **(angolanos) valorizam mais são sempre** os prazos, o cumprimento e **os prazos de entrega das mercadorias, e a qualidade do que se entrega,...**” | Acail AG |

Manter a palavra e ser fiável e sincero são consideradas características/subdimensões da honestidade, sendo que esta, por sua vez, é dimensão da confiança, segundo Anderson e Narus (1990); Dwyer e Oh (1987) (citado por Geyskens et al., 1998) e Doney e Cannon (1997). Assim sendo, de acordo com as seguintes afirmações, aos olhos dos angolanos os portugueses são dignos de confiança nas relações comerciais.

“ (Entrevistador: Na sua opinião acha que é importante para o distribuidor angolano o facto de o exportador ser português?) Eu acho que sim, eles acreditam muito na qualidade dos produtos portugueses, **acreditam na palavra dos portugueses**, o mesmo já não se passa com os chineses, já não acreditam na qualidade, e acham que eles estão ali, só dão empregos aos próprios chineses, não empregam angolanos, nós damos emprego aos angolanos, eles não gostam de chineses nem do cubanos mas gostam dos portugueses. | Acail PT |

“Um negócio com um Português é sempre mais rápido. E **se houver compreensão e honestidade de ambas as partes é sempre muito, muito mais rápido** do que com qualquer outra empresa estrangeira. ” | M & T|

Selnes e Sallis (2003) definem o compromisso de colaboração como a crença comum de que a relação é suficientemente importante para assegurar os esforços conjuntos para manter e fortalecer o relacionamento. De acordo com a próxima afirmação há uma ampla colaboração ao nível da partilha de informação, em vários domínios, que permite a máxima eficiência do trabalho conjunto das duas partes envolvidas e que, por sua vez, maximiza o valor.

“Vontade de partilhar o conhecimento do mercado e uma filosofia de **partilhar informações** sobre o mercado, clientes e condições de negócio, a fim de permitir a máxima eficiência da operação conjunta e maximizar o valor.” | Unicer |

Compreender a importância dos valores locais, como a masculinidade e o reconhecimento de *status*, e as práticas sociais como a propagação de boatos, e ser capaz de convertê-los em estratégias podem representar a diferença entre o sucesso ou o fracasso do produto:

"Crucial para o sucesso do produto também tem sido a criação de mitos acerca da marca. A Super Bock tornou-se conhecida no mercado angolano como a GTI, cerveja com poder para a tropa de choque. Ou seja, através de "rappers" e expressões da música popular angolana contemporânea criou-se um mito, que **responde aos desejos de masculinidade na sociedade** e que corresponde à difusão da crença de que a Super Bock é uma cerveja forte, somente **para aqueles que têm poder, aqueles que são viris**, daí a Super Bock para a tropa de choque ... **Exibições de virilidade são uma forma de construção de confiança** ou de se aproximar dos parceiros. Este é um exemplo de como o conhecimento das realidades culturais, a nível do consumidor, pode ser utilizado na estratégia de comunicação de um produto/marca. Isto exige porém **o conhecimento das idiosincrasias dos consumidores locais e da cultura que molda os seus comportamentos.** " | Unicer |

Angola caracteriza-se por um alto índice de distância ao poder, ou seja, reflete a desigualdade humana no *status* social, riqueza, poder, lei, entre outros aspetos. Também se caracteriza pelo baixo individualismo, uma média masculinidade e um alto índice de aversão à incerteza (Hosftede, 1980 e 1991).

“Angola é uma sociedade excessivamente machista...” | Efacec AG |

As afirmações produzidas indiciam que o igualitarismo dos géneros (House et al., 2004) é baixo.

O boato, como forma de comunicação não solicitada, é uma prática cultural em Angola, que pode ter consequências negativas na imagem da empresa nomeadamente na sua credibilidade.

"O boato espalha-se muito rapidamente e pode ser usado como arma de guerrilha para influenciar positivamente o desempenho dos produtos da empresa, bem como, se não for controlado, pode causar danos irreparáveis a uma marca ou uma relação comercial com um distribuidor." | Unicer |

“ O conceito daquilo que é certo ou errado baseia-se na cultura” (Jain, 1993,p. 247)

Compreender as idiosincrasias da ética nos negócios locais e ser capaz de lidar com elas é da máxima importância.

"A maioria dos relacionamentos, em Angola, é definida fora do contexto legal em vigor. Há uma prevalência de relações pessoais e enredos. **Eles criaram formas criativas de ganhar dinheiro que sustentam toda uma economia de subsistência.** Sem o conhecimento das regras em vigor no setor informal, em que uma parte substancial das redes de distribuição de produtos de consumo se baseia, **não se consegue ter sucesso nos negócios em Angola.**" | Unicer |

“Estão tão habituados com a guerra a sobreviver que arranjam tantos esquemas que nós ficamos admirados, eles tem imaginação fora de serie.” | Acail PT |

“Nada se faz em Angola sem a gasosa.” | Efacec AG |

“É um problema ... (angolanos) criam dificuldades para vender facilidades.” | Acail AG |

(Nota: “gasosa”) “... não há forma de imprimir agora não há tinteiros, isto em entidades públicas. Se não tem papel também não pode imprimir” | Acail AG |

De acordo com uma afirmação da Unicer, a característica referida anteriormente, “gasosa”, pelas empresas Acail Angola e Efacec Angola, foi apelidada, diplomaticamente, pela Unicer como “taxa de urgência.” Segundo Minkov (2011) a existência de corrupção é um dos traços característicos das sociedades em que prevalece o exclusionismo, passível de ser encontrado em países menos desenvolvidos, onde o tráfico de influências e o favorecimento de amigos e parentes é frequente.

Segundo a classificação de Turner e Trompenaars (1993), Angola pode ser classificada como uma sociedade particularista, em que o conceito do que é certo ou errado, depende da situação e os acordos de negócio são baseados na amizade.

“... e tudo isso acaba por... E fica tudo em uma nuvem e para-se tudo. ... É um outro mundo aparte do negócio, é diferente.” | Acail AG |

Segundo Cateora (1997, p. 131), “ a decisão de pagar um suborno cria um importante conflito entre o que é ético e adequado e o que é lucrativo e por vezes necessário para o negócio “

“ ... é realmente difícil estar em Angola.” | Efacec AG |

Das duas afirmações, anterior e seguinte, verifica-se a grande dificuldade do contexto em análise nesta investigação e a verdadeira importância que os relacionamentos assumem nas trocas comerciais com Angola.

“... sem contactos não se tem nada.” | Acail AG |

Embora vários testemunhos indiquem que a cultura é a mesma, entre Portugal e Angola, na verdade, a nível dos valores, a independência recente e o dinheiro do petróleo, parece terem criado novos valores na sociedade.

Normalmente em Angola a cidade de Luanda é apelidada como a cidade do dinheiro.

“... a **cultura é a mesma**, a cultura angolana perdeu bastante porque a cultura atual é a **cultura de dinheiro**.” |Efacec AG|

A cidade onde o poder de decisão é efetuado. Porém na cultura angolana há que ter em linha de conta que, em alguns setores de atividade, a diversidade cultural entre as províncias de Angola revela existir um certo atrito relativamente ao poder da capital angolana como se pode verificar pela próxima afirmação:

“ (Entrevistador: A diversidade cultural que Angola percebe tem impacto nos relacionamentos comerciais?) Claro, que tem. Em Angola há muitos negócios decididos centralmente, mas depois também há muitos descentralizados e cada dia nós vamos a cada província que ... afirmar-se como maior autoridade que tem consciência para fazer parte um bocadinho da cultura angolana. Tem a mesma um bocadinho tribal, esta que existe em Angola, e portanto, cada uma de cada das regiões tem um centro de decisão. E por tantas as vezes há aqui alguns conflitos com Luanda, então em todas essas províncias com Luanda, não é digamos uma guerra é mais questão de saber conviver e de saber trabalhar em meio de essa situação de diversidade.” |Efacec PT|

De seguida são apresentadas afirmações das especificidades de valores, comportamentos e atitudes dos angolanos:

“... não são responsáveis (angolanos) por nada, não tem sentido da responsabilidade, seriedade no trabalhar, não há nada, para eles está tudo bem. Se morre alguém ou vai Dubai durante 3 ou 4 dias não avisa, se foi ao médico não avisa ninguém.” |Acail AG|

“... (para os angolanos) podem dizer como é isto mas não sentem ... **(para os angolanos) a vida não tem grande valor, não tem valor nenhum, se uma pessoa está ferida, está ferida, não é problema, é natural.**” | Acail AG |

A afirmação anterior revela a existência de uma sociedade angolana em que a orientação humanitária é baixa (House et al., 2004), traduzindo-se por um baixo altruísmo e reduzida preocupação em cuidar dos outros.

“Até os mesmos próprios padres nos santuários e nas igrejas ficam com dinheiro para eles.”
| Acail AG |

“A desconfiança entre ... (angolanos), não confiam ... uns nos outros.” | Acail AG |

“... porque eles não depositam o dinheiro nos bancos, não sei porque não estão a confiar nos bancos”
| Acail AG |

O mercado angolano possui determinadas características específicas do próprio país e em nada comparáveis com outro país do continente africano como se pode verificar pelas seguintes afirmações:

“... o **mercado angolano tem as suas especificidades** que é: a decisão é hoje, amanhã a obra tem que ser feita... na Polónia ou na Roménia, em França, Inglaterra os projetos são pensados, trabalhados com tempo.” | Martifer PT |

“ ... específica (caraterística). **Estamos a falar de um país em reconstrução. E nesse sentido a urgência de reconstruir é muito grande.**” | Martifer PT |

“ Eles hoje são capazes de faltar ao trabalho 3 ou 4 vezes porque matam 3 ou 4 vezes (o mesmo parente), ou seja, **há sempre desculpas para faltar**. Enquanto um jovem angolano que se está a formar já vem com outra postura, e vai quer um lugar nas empresas.” | Acail PT |

“**Angola é um mercado muito específico...** Eles são muitos senhores daquilo que querem.” | Importangola |

O mercado angolano apresenta especificidades que é necessário compreender e que podem representar quer oportunidades quer ameaças.

A comunicação é, por natureza, fortemente afetada pelas culturas. O exemplo que se segue evidência uma descodificação enviesada da mensagem, por questões de natureza cultural, pode conduzir a resultados opostos aos desejados.

Segundo Hill (2001, p. 541), “a eficácia da comunicação internacional pode ser posta em risco por três variáveis potencialmente críticas: barreiras culturais, eficácia da fonte e níveis de ruído.

“... comunicação em Portugal faz-se duma forma que em Angola não funciona, que resulta exatamente ao contrário. **Por exemplo diz que está a vender 100 milhões de litros de cerveja para Angola, a reação não é aquela que é aí. A reação é de dizer logo que estas pessoas importam muita cerveja. E portanto é um mercado muito melindroso.**” | Importangola |

Ou seja, a consequência desta comunicação, se efetuada, pode ser um aumento de taxas à importação de cerveja em Angola.

Alguns aspetos da cultura material e da educação formal do mercado angolano afetam o desempenho das empresas e dos relacionamentos.

A cultura material afeta quantitativamente e qualitativamente a procura e os meios de produção e de distribuição (Caterora, 1997).

“Há várias especificidades do mercado angolano, como por exemplo a falta de quadros qualificados, a falta de luz, dificuldades de comunicação (telefónicas, internet), entre outras dificuldades que de seguida são apresentadas que só devido ao facto das empresas portuguesas terem a capacidade de adaptação conseguem ter sucesso nas relações comerciais para fazer frente a tais adversidades. (“... **as empresas normalmente tem que se adaptar aos seus clientes.**” | Martifer PT |)

Na afirmação anterior é referido que devido ao facto de os portugueses terem capacidade de adaptação conseguem ter sucesso nas relações comerciais. Assim sendo, à luz de Labahn e Harich (1997), os portugueses tem sensibilidade à cultura angolana de negócios.

“... **é preciso quadros**, é preciso pessoas. E nós não podemos contar com eles ainda... uma espécie de formação e em um mês ou dois começaram a ver que não gostavam, não era para eles. Depois temos essa dificuldade que é contratar aos técnicos expatriados, cada vez mais... lá... um mês não custa nada, estar lá um mês ou quinze dias, isto é uma maravilha. Agora estar lá diariamente a resolver os problemas debater os problemas por telefone e pedir muitas vezes ajuda às pessoas...” | Acail AG |

“a **falta da luz**, mas não é o problema, ... o problema é o nosso servidor de internet, se **há um dia sem ligação de internet ficamos parados...**” | Acail AG |

A existência de barreiras tarifárias e não tarifárias de vária natureza dificulta a realização de negócios e propiciam a prática cultural de atos de corrupção.

“... **chegava a um ponto em que já não levantava os contentores porque os custos** (“taxas” pagar) a **60 dias já eram superiores ao valor do equipamento.**” | Acail AG |

“... temos **um navio de há 2 meses parado em Luanda...temos de juntar 2 ou 3 navios em circulação para poder... e o material já estava vendido**” | Acail AG |

“Por isso pedimos aos bancos para fazer as importações desde ... de Portugal. E os custos são inferiores.... **(Angola) os custos são diferentes, são mais caros.**” | Acail AG |

“... eles tem antes da sala de embarque, tem uma sala onde está a polícia da alfândega, perguntam o valor, na entrevista, fazem conta dos valores, ... e na entrada no avião colocam uma máquina, uma carrinha com... as pessoas passam, novamente com os sacos...” “... **a alfândega as coisas e está desaparecido, não consegue localizar.** E muitas vezes vais a abrir a caixa, embalagem está desfeita, **fica a máquina parada mais uns dias à espera do material, é assim que acontece.**” | Acail AG |

“... **um polícia que vai todos os meses ao Dubai compra dois ou três carros e depois vende-os... Faz importação porque tem facilidades através das alfândegas, os carros se vendem ...**”
| Acail AG |

Como podemos verificar, quer pelo testemunho anterior quer pelo seguinte, fica evidente a presença de exclusionismo em Angola (Minkov, 2011), devido à evidência da existência de corrupção, tráfico de influências e o favorecimento de amigos e parentes.

“... **cheques muitas vezes roubados pelos funcionários dos bancos.**” | Acail AG |

“... **acontece nas burlas,** se a pessoa está atenta não tem problemas.” | Acail AG |

De seguida são apresentadas afirmações que revelam que as empresas exportadoras portuguesas têm primazia comparativamente com, as de outros países, na hora de Angola efetuar importações.

Nelas fica evidenciada a maior confiança que é depositada nas empresas portuguesas, como resultado da proximidade cultural em todos os seus aspetos e não apenas a partilha da língua.

“(uma proposta igual do exportador francês ou do exportador brasileiro - entrevistador) **Acho que ele (distribuidor angolano) não ia preferi-la porque sabemos explicá-la melhor.**” | Martifer PT |

“... **os angolanos normalmente preferem os portugueses.**” | Martifer PT |

“ ... as especificações dos brasileiros ou as características técnicas dos equipamentos brasileiros são muito mais de acordo com as normas americanas ... os sul-africanos que a filosofia não tem nada a ver com a **filosofia de Angola...**” | Efacec AG |

“**Não, acho que é diferente** (negociar com uma empresa portuguesa e com uma empresa francesa)... os franceses, os espanhóis, os americanos, mesmo os brasileiros **ficam em menos valia, menos vantagem competitiva por as empresas portuguesas terem a capacidade de se adaptar.**” | Importangola |

“Sim, **há uma identificação maior entre os portugueses e os angolanos.**” | Importangola |

“Estamos a falar de indianos, libaneses, ... como cultural negocial, muito específica. E tem uma abordagem muito diferente.” | Importangola |

“ ... **os angolanos tem relação com os sul-africanos é totalmente diferente. Mesmo com outros países vizinhos, tem culturas diferentes, Não se identificam muito com eles, são africanos, mas não... sempre foram mais... os países que foram colonizados por franceses e**

tudo isso mas é diferente, falam francês mas a cultura é congolesa, e os angolanos não tem isso, eles acabaram por assumir as culturas de Portugal. ... (portugueses tem em Angola) muitas possibilidades...” | M & T |

“O que tem interesse é o produto português ... eu acho que a grande importância é a associação do produto português que tem qualidade e que tem preço.” | Importangola |

“... não há chineses a fazer nenhuma ponte. Penso que em temas de responsabilidade, não têm, os chineses. Têm mais confiança nas empresas portuguesas.” | Acail AG |

“ ... os chineses ... o que eles fazem é meter o texto todo no *Google Translate* e quando aparece é a coisa mais disparatada que possa imaginar.” | Efacec AG |

“Mas porque somos portugueses, quando eram chineses já não confiavam.” | Acail AG |

“ Culturalmente os indivíduos que melhor conhecem os angolanos (são os portugueses),... a relação que tem com o brasileiro, e com o chinês, e com o cubano não se aproximam nada à que têm (com um português). esta relação cultural é uma ajuda imensa ... tirar ainda maior partido desta relação cultural...” | Efacec AG |

A confiança resultante de fatores culturais traduz-se na preferência dos angolanos pelos produtos portugueses, como se pode verificar nas seguintes afirmações. Podemos assim constatar que, à luz do

modelo de investigação proposto e da questão de investigação um em particular, as semelhanças e diferenças culturais entre Portugal e Angola têm impacto na qualidade de relacionamento comercial entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos, como podemos constatar pelos testemunhos anteriores e seguintes.

“ ... em princípio **compraria um produto português precisamente pelas questões da comunicação, do pós-venda, do diálogo, da filosofia... Mesma afinidade cultural ajuda bastante e mais que tudo isso tem peso.**” | Efacec AG |

“... **sim (a cultura) também, é muito (importante).**” | Acail AG |

“... os **angolanos preferem mil vezes os medicamentos portugueses.** Porque eram os únicos que estavam... durante décadas eram os únicos que conheciam bem as “maleitas” dos locais...” | Efacec AG |

Práticas antiéticas podem cobrir qualquer elemento do *marketing mix*, tais como a venda de produtos perigosos ou nocivos, o estabelecimento de preços artificialmente elevados, o atraso deliberado na entrega do produto e a utilização de promoções enganosas (Kotler e Keller, 2011).

“... têm esse sentimento português (os angolanos). | Acail AG |

“ ... na área da energia, talvez as comunicações também, as redes que lá estão, as infraestruturas, são com **uma filosofia portuguesa com as explicações portuguesas.** Mesmo há cinquenta anos atrás, porque portanto **faz todo o sentido que os produtos que vão para Angola agora continuem a ser portugueses.**” | Efacec AG |

“ ... a importância da língua, a importância dos produtos, a importância da qualidade portuguesa era tão grande...” | Efacec AG |

“ ... isto mostra um bocadinho o porquê da ansiedade em **comprar o produto português.**” | Efacec AG |

“... basicamente por todas essas razões e mais alguma ... interessa comprar os produtos em Portugal.”
| Efacec AG |

Em síntese, a língua comum, os hábitos, os costumes e as práticas sociais, a noção de tempo, as hierarquias sociais, o orgulho nacional e sua expressão, a existência de empatia cultural, os valores do povo, a expressão da masculinidade e a ética de negócios, têm um grande impacto nas relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos. Por outras palavras, da análise dos dados recolhidos nos casos de estudo das empresas exportadoras portuguesas, relativamente à questão um, isto é, como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre a empresa exportadora portuguesa e os seus distribuidores locais, podemos indicar que as semelhanças culturais ao nível da língua e dos costumes, oriundos do período de colonização, contribuem positivamente para o comércio internacional, facultando a Portugal uma vantagem competitiva quando concorre com outros países, como é indicado na literatura por Ghemawat (2001). Para além das semelhanças culturais enunciadas anteriormente, é importante referir os hábitos (Jain, 1993), o baixo individualismo (Hosftede, 1980 e 1991) e o contexto elevado (Hall, 1973; 1977 e 1990) de ambos os países.

Mesmo quando existem diferenças culturais em maior ou menor grau, entre Portugal e Angola, tais como o médio/alto índice de distância ao poder que Portugal possui e o alto índice de distância ao poder de Angola, o muito alto índice de aversão à incerteza de Portugal e, no caso de Angola, apenas alto, a baixa

masculinidade de Portugal e a média masculinidade de Angola, a baixa orientação temporal de Portugal (Hofstede 1980 e 1991) e a hipometropia de Angola (Minkov, 2011) e o exclusionismo (Minkov, 2011), a territorialidade alta (Hall, 1973; 1977 e 1990) e particularismo (Turner e Trompenaars, 1993), de Angola, contribuem para gerar confiança, como foi referido pelos testemunhos dos entrevistados, revelando assim o enorme impacto que a cultura tem na qualidade da relação. Segundo diversos investigadores, tais como Garbarino e Johnson (1999) e Ulaga e Eggert (2006), o compromisso e a confiança são elementos da qualidade da relação. Segundo Boersma et al. (2003), a confiança tem três bases - promessas, competência e benevolência - as quais são mencionadas nos testemunhos dos casos das empresas portuguesas exportadoras, e segundo Gundlach et al. (1995) (citados por Hewett et al., 2002) o compromisso é determinante da confiança. Gundlach et al. (1995) consideram que o aspeto comportamental do compromisso afetivo é fundamental em termos de desenvolvimento de confiança. Seguidamente é apresentada a tabela 20 na qual se realiza a súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação um no que se refere às empresas exportadoras portuguesas e na tabela 21 aos distribuidores angolanos. Resumindo, à luz da revisão bibliográfica realizada, do modelo conceptual proposto e dos testemunhos revelados nos estudos de caso analisados nesta investigação, a cultura tem impacto na qualidade do relacionamento comercial entre as empresas portuguesas exportadora e os distribuidores angolanos e, de acordo com o foi referido anteriormente, foi possível também constatar como tal se processa.

Tabela 20- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação um - Q1 1 - empresas exportadoras portuguesas

Q1 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Efacec Energia, SA (Grupo EFACEC) “ (Entrevistador: Quais são as características essenciais da relação para o vosso negócio com empresas angolanas, no seu ponto de vista?) A primeira que é essencial e nós percebemos e **entendermos a cultura angolana**. A aliança da EFACEC tem experiências em muitos países, diz o nosso marketing que mais de

65 países e cada país é um país diferente...” | Efacec PT |

“... Angola tem coisas próprias, culturas próprias, e portanto as pessoas da EFACEC em Angola a primeira preocupação é adaptar-se a essa cultura que é uma cultura diferente da cultura portuguesa. As empresas angolanas são diferentes em diferentes aspetos das coisas que arranjam os portugueses. Portanto, esta questão cultural é a primeira e acho que é essencial.” | Efacec PT |

“ (Entrevistador: Na sua opinião, acha que é importante para um distribuidor angolano ... o facto de o exportador ser português?) Eu penso que **a língua ... , a cultura é fator importante. O facto de EFACEC ser uma empresa portuguesa eu penso que nos dá alguns privilégios**, e portanto isso é muito positivo **comparativamente com outros países**, e portanto **o facto de ser português, no caso concreto em Angola, penso que arranja uma vantagem competitiva comparativamente com outros países estrangeiros.**” | Efacec PT |

Petróleos de Portugal- Petrogal, SA-Galp Energia, SGPS, SA de "A componente lusófona da Galp Energia opera como mais um **fator facilitador** da relação de afinidade cultural entre as partes..." | GE |

Martifer Construções - "Todas as decisões são tomadas em conjunto e são transparentes." | Martifer PT |

Metalomecânicas, SA "... há 2 ou 3 critérios que me parecem fundamentais. **Um é a seriedade com que entramos lá (Angola), temos que ter consistência, paciência seriedade...**" | Martifer PT |

"Nós em Angola temos uma **grande facilidade que é a língua... fazemos parte da gestão deste país como país colonizador**. Todas as boas coisas desta proximidade de países é essencial e **é uma vantagem que nós enquanto**

Unicer - União Cervejeira, SA "Crucial para o sucesso do produto também tem sido a criação de mitos acerca da marca. A Super Bock tornou-se conhecida no mercado angolano como a GTI, cerveja com poder para a tropa de choque. Ou seja, através de "rappers" e expressões da música popular angolana contemporânea criou-se um mito, que **responde aos desejos de masculinidade na sociedade** e que corresponde à difusão da crença de que a Super Bock é uma cerveja forte, somente **para aqueles que têm poder**, aqueles que são viris, daí a Super Bock para a tropa de choque... Exibições de virilidade são uma forma de construção de confiança ou de se aproximar dos parceiros. Este é um exemplo de como o conhecimento das realidades culturais, a nível do consumidor, pode ser utilizado na estratégia de comunicação de um produto/marca. Isto exige porém **o conhecimento das idiossincrasias dos consumidores locais e da cultura que molda os seus comportamentos.**" | Unicer |

"A maioria dos relacionamentos, em Angola, é definida fora do contexto legal em vigor. Há uma prevalência de relações pessoais e enredos. **Eles criaram formas criativas de ganhar dinheiro que sustentam toda uma economia de subsistência.** Sem o conhecimento das regras em vigor no setor informal, em que uma parte substancial das redes de distribuição de produtos de consumo se baseia, **não se consegue ter sucesso nos negócios em Angola.**" | Unicer |

Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA “ (Entrevistador: Quais são as características essenciais da relação para fazer negócios com as empresas angolanas? Eu penso que é o bom serviço, qualidade, rapidez e **seriedade.**” | Acail PT |

“Exatamente. É cumprir aquilo que se acorda, não faltar ao cliente quando ele faz um contrato connosco. Cumprir exatamente aquele contrato, nem que isso possa trazer-nos mais custos, para alguma necessidade de momento que tenha surgido.”

| Acail PT |

“ (Entrevistador: Na sua opinião acha que é importante para o distribuidor angolano o facto de o exportador ser português?) Eu acho que sim, eles acreditam muito na **qualidade dos produtos portugueses, acreditam na palavra dos portugueses**, o mesmo já não se passa com os chineses, já não acreditam na qualidade, e acham que eles estão ali, só dão empregos aos próprios chineses, não empregam angolanos, nós damos emprego aos angolanos, eles não gostam de chineses nem do cubanos mas gostam dos portugueses. **Há um relacionamento historial**, há sempre aqueles que são mais racistas. Que os estrangeiros não deviam estar lá. Eles são uma minoria portanto não é significativo.” | Acail PT |

Fonte: Auto elaboração

Tabela 21- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação um - QI 1 – distribuidor (es) angolano (s)

QI 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Acail Angola- Comércio de Ferro e Indústria de Gases SA.

“...**Nós somos uma empresa séria**” | Acail AG |

“... empresários, é mais como trabalho, mais como cumprimento. **Os portugueses são cumpridores.**” | Acail AG |

“**É um problema ... (angolanos) criam dificuldades para vender facilidades.**” (Nota: “**gasosa**”) “... não há forma de imprimir agora, não há tinteiros, isto em entidades públicas. Se não tem papel também não pode imprimir” | Acail AG |

Efacec Angola

“**Angola esteve em guerra até 2004.** E portanto há muitos valores que esta

Lda. sociedade tinha antes, mesmo no tempo dos portugueses, que hoje em dia não tem. Porque **durante a guerra vale tudo, ... portanto esta questão do respeito, da honra, é qualquer coisa que para eles é pouco ou nada disso neste momento.**” |Efacec AG|

“ ... **a importância da língua, a importância dos produtos, a importância da qualidade portuguesa era tão grande...**” |Efacec AG|

“ ... em princípio **compraria um produto português precisamente pelas questões da comunicação, do pós-venda, do diálogo, da filosofia... Mesma afinidade cultural ajuda bastante e mais que tudo isso tem peso.**” |Efacec AG|

Martifer
Construções
Angola “Duas influências culturais óbvias entre exportadora e distribuidora: a língua e o panorama jurídico, cujas identidades próprias apresentam muitas similitudes ou pontos de contacto.” |Martifer AG|

“Eu acho um bocadinho de todo. Porque no fundo quando fazemos negócio falamos das mesmas coisas, quero dizer que falamos a mesma língua, já estamos habituados a trabalhar juntos, muitas vezes as mesmas pessoas noutros sítios.” |Martifer AG|

“Por mais que a gente fale duma economia global, que é nos indiferente comprar a um fornecedor chinês ou japonês ou brasileiro, **no dia-a-dia penso que a barreira da língua, o sentir a língua,** do outro lado quer cada vez mais sentir mais confiança. ... porque já temos **uma relação de muitos anos** duma maneira ou de outra sentimos mais confiança.” |Martifer AG|

Mota & Tavares
Lda. “... A cultura é a mesma, porque o português tem uma cultura de longos anos de qualidades e costumes de Angola, a comida, os hábitos de vestir, são iguais. Agora, o que acontece é que, às vezes, tanto de um lado como do outro, não estão devidamente preparadas para facilitar as coisas, e depois as coisas dão errado.

Mas **a cultura é a mesma**, não há diferenças. Hábitos, costumes dos angolanos e dos portugueses são os mesmos e não se pode mudá-los. " | M & T |

"Uma das principais bases é a honestidade..."... "... por causa disto, Angola prefere trabalhar com os portugueses do que com quaisquer outros, isso é conhecido. ... "A maioria dos valores morais são a honestidade de ambas as partes. Sabendo que eu vou entregar um produto e o cliente ficará satisfeito com o produto, ele não vai ser mal servido: Esta é a base principal, **não vender ao cliente gato por lebre**. Esta é a principal base nos valores morais. " | M & T |

Importangola SA. "... **com a Unicer** portanto foi **quase uma questão empática.**" | Importangola |

"Confiança e lealdade sobretudo, e transparência." | Importangola |

"Não, acho que é diferente (negociar com uma empresa portuguesa e com uma empresa francesa)... os franceses, os espanhóis, os americanos, mesmo os brasileiros **ficam em menos valia, menos vantagem competitiva por as empresas portuguesas terem a capacidade de se adaptar.**" | Importangola |

Fonte: Auto elaboração

Várias definições de cultura consideram a língua como um dos seus elementos constitutivos. Dado a língua/linguagem ser um dos elementos-chave da cultura foi alvo de análise desta investigação. Dos cinco estudos de casos das empresas portuguesas exportadoras encontramos testemunhos da |GE|, da |Martifer PT| e da |Efacec PT| em como a mesma língua/linguagem é fulcral na concretização de relações comerciais entre Portugal e Angola, dado que facilita a afinidade cultural como é afirmado pela |GE|, chegando mesmo a criar uma vantagem competitiva para as empresas portuguesas, como salienta a |Efacec PT|. Já relativamente aos distribuidores angolanos, em todos os estudos de caso, (|Efacec AG|, |Martifer AG|, |M & T|, |Importangola| e a |Acail Angola|) consideram a mesma língua um fator importante, chegando mesmo a |Importangola| a referir explicitamente que "é uma vantagem, falarmos a mesma língua" e também que "é também as ideias que se expressam, pelas frases cuja tradução não é

linguagem. Há toda uma vantagem em negociar com portugueses...”. Podemos assim afirmar, à luz dos estudos de caso analisados nesta investigação, que o facto de Portugal e Angola partilharem a mesma língua é considerado uma vantagem para as empresas portuguesas quando pretendem estabelecer relações comerciais com Angola. Do testemunho da |Martifer AG| fica patente que “sentir a língua do outro lado (Portugal) ... cada vez mais sentir mais confiança”; podemos assim depreender que a língua comum, em Angola e Portugal, contribui para gerar confiança, tendo presente que, segundo vários autores, a presença de confiança e compromisso são elementos da qualidade da relação (Garbarino e Johnson, 1999 e Ulaga e Eggert, 2006).

Segundo Ghemawat (2001), referido anteriormente, o atributo que tem mais impacto no comércio internacional é a relação de colónia-colonizador. De acordo com os dados recolhidos relativamente às empresas portuguesas exportadoras, referentes a esta matéria, a |Martifer PT|, a |Acail PT|, a |Unicer| consideram relevante o atributo colónia-colonizador, sendo que a |Martifer PT| afirma mesmo que “é uma vantagem para nós enquanto empresa portuguesa”. No entanto, a |Unicer| alerta para o perigo da facilidade de ser percebido como neocolonial e a |Efacec AG| chega mesmo a afirmar que, por vezes, a imputação de colonizadores é usada para tratar e tapar a situação atual de Angola. Apesar disso, do lado dos distribuidores angolanos, a |Martifer AG|, a |Acail AG|, a |M & T| e a |Efacec AG| consideram de forma explícita que a relação de colónia e colonizador é importante nas relações comerciais entre estes dois países. A |Martifer AG| indica mesmo que “já temos uma relação de muitos anos... duma maneira ou de outra sentimos mais confiança”; podemos assim depreender que a relação colónia-colonizador contribui para gerar mais confiança, que é, segundo vários autores, a par do compromisso, elemento da qualidade da relação.

Podemos depreender que os hábitos e costumes (Jain, 1993) comuns resultam do período de colonização. Segundo |M & T| foram 500 anos, “criou uma família de 500 anos, que é quase impossível separar”; tal facto tem como consequência direta, em termos económicos, o consumo de produtos portugueses, como constatamos pelos testemunhos dos diversos entrevistados, e, em termos emocionais, a criação e/ou manutenção de uma maior empatia entre portugueses e angolanos, por partilharem algo em comum ao longo dos anos. Como podemos ver pelo testemunho da |Efacec PT| “os produtos portugueses, não sei se ainda por admiração, são produtos que tem uma marca afirmada em Angola...

por exemplo a Super Bock é a cerveja que mais se bebe em Angola”. Há ainda a ressaltar que segundo a |Importangola| a “marca importado de Portugal tem muito poder”, por conseguinte muito mais valor económico.

Pode assim concluir-se, da análise dos dados dos casos de estudo das empresas portuguesas exportadoras, a |Efacec PT|, a |Unicer|, a |Acail PT|, a |Martifer PT|, que há uma preferência pelos produtos portugueses e que estes estão associados a qualidade. Do lado dos distribuidores angolanos, a |Importangola|, a |Efacec AG|, a |Acail AG|, a |M & T| partilham da mesma opinião, como podemos verificar pelos seus testemunhos. Convém referir que, para além do motivo apresentado anteriormente, a |Efacec PT| indica que “as marcas portuguesas, fruto do trabalho que alguns fizeram há muitos anos, tem uma certa facilidade porque há toda uma imagem de qualidade associada ao português em Angola.” Assim sendo, podemos concluir que, e citando uma afirmação da |Efacec PT|, “qualquer distribuidor angolano tem mais facilidade em promover uma marca portuguesa que uma marca francesa ou uma marca chinesa”.

A |Martifer PT| refere que a capacidade de adaptação dos portugueses é maior devido à realidade passada (período de colonização). As empresas portuguesas exportadoras que afirmam entender a cultura angolana são a |Unicer|, a |Efacec PT|, a |Martifer PT| e a |Acail PT|. À luz do que Labahn e Harich (1997, p. 31) afirmam, a sensibilidade cultural nacional de negócios é definida como a compreensão de uma empresa e adaptação às práticas de negócio nacionais do parceiro de trocas, conforme percebidas pelo parceiro. Como constatamos pelos testemunhos dos distribuidores angolanos, a capacidade de adaptação dos portugueses, ou, por outras palavras, a sua sensibilidade à cultura angolana, é o motivo de concretização de negócio dado que há empatia cultural, definida por Philips et al. (1994) (citados por Swift, 1999), como a capacidade de um vendedor se colocar na posição de um comprador, de outra cultura. Tal é evidenciado pelo testemunho da |Importangola|, “com a Unicer, portanto, foi quase uma questão empática.”

Há uma característica extremamente relevante na cultura angolana que deve ser tida em linha de conta na hora de realizar negócios com Angola, dado que a sua não consideração pode significar, à luz dos testemunhos obtidos das empresas exportadoras portuguesas (|Unicer| e |Acail PT|) e dos distribuidores angolanos: (|Efacec AG| e |Acail AG|) a não concretização de negócio. Por outras palavras, segundo a

|Efacec AG| “nada se faz em Angola sem a gasosa.” A existência de corrupção é um dos traços característicos das sociedades em que prevalece o exclusão (Minkov, 2011)

A confiança é composta pela honestidade (Anderson e Narus, 1990; Doney e Cannon, 1997; Dwyer e Oh, 1987 citados por Geyskens et al., 1998), benevolência (Geyskens et al., 1998; Boersma et al., 2003; Doney e Cannon, 1997) competência (Helfert et al., 2001; Walter et al., 2003; Boersma et al., 2003) e credibilidade percebida (Doney e Cannon, 1997; Boersma et al., 2003). A honestidade significa manter a palavra ser fiável e sincero. A benevolência pressupõe que se está genuinamente empenhado nos seus interesses. A competência refere-se à competência em benefício da relação e a credibilidade percebida significa a palavra, isto é a declaração percebida do parceiro que são fiáveis. Como podemos ver pelas afirmações de todas as empresas portuguesas exportadoras presentes nesta investigação (|Acail PT|, |Martifer PT|, |Unicer|, |GE| e |Efacec PT|) estas características são fulcrais para a realização de negócio com Angola. Para os distribuidores angolanos (|Importangola|, |M & T|, |Acail AG| e |Martifer AG|) o facto de os portugueses terem um comportamento, com base nas características referidas anteriormente, é decisivo na hora de comprar aos portugueses. Por outras palavras, em síntese e citando a |M & T|, “uma (das) principal é a honestidade... por causa disto, Angola prefere trabalhar com os portugueses do que com quaisquer outros, isso é conhecido” e, citando a |Acail AG|, “Têm mais confiança nas empresas portuguesas.”

O compromisso integra o compromisso de atitude (Brown et al., 1995; Morgan et al. 1994), compromisso de continuidade (Kim e Frazier, 1996; Skarmeas et al., 2002), compromisso comportamental (Skarmeas et al., 2002), compromisso de colaboração (Selnes e Sallis, 2003), compromisso de credibilidade (Gundlach et al., 1995, Gilliland e Bello, 2002). As afirmações das empresas portuguesas exportadoras |Acail PT|, |Unicer|, |GE|, e |Efacec PT| e dos distribuidores angolanos (|M & T|, |Importangola|, |Martifer AG| e |Efacec AG|), revelam que é fulcral para os portugueses e para os angolanos a existência de compromisso para a concretização de negócios. Por outras palavras, citando |M & T|, “a base principal, tem que haver confiança e compromisso”... “o mais importante, de ambas as partes, e não apenas de uma. Se ambas as partes têm esse comportamento, o negócio vai longe...”

4.1.2 Segunda questão de investigação

A segunda questão de investigação procura perceber como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais. As seguintes declarações dos entrevistados ajudam-nos a perceber como construir confiança e compromisso e o seu impacto sobre as relações comerciais, no âmbito deste contexto.

"... **tem que existir confiança** entre ambas as partes. A atividade da Galp Energia no mercado angolano demonstrou a existência desta característica perene e **ambas as partes têm cumprido os seus compromissos.**" | GE |

De acordo com Siguaw, Simpson e Baker (1998) a confiança e o compromisso são elementos fundamentais para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento. Segundo o próximo testemunho, a base principal para a concretização de negócios entre Portugal e Angola, é existência de confiança e de compromisso.

"Esta é a **base principal, tem que haver confiança e compromisso.**" | M & T |

"Como percebe estou muito ligado à Unicer. E isso às vezes é melhor que alguns que chegam agora..." | Importangola |

Manter a palavra em termos de confiança diz respeito a haver honestidade (Anderson e Narus, 1990; Dwyer e Oh, 1987 (citados por Geyskens et al., 1998); Doney e Cannon, 1997) e credibilidade percebida (Doney e Cannon; Boersma et al., 2003).

"Compromisso e confiança total na palavra, não tenho uma página escrita da Unicer." | Importangola |

“Com o distribuidor? **Não temos contrato.**” | Acail PT |

“... **não tenho uma carta a dizer que posso ser distribuidor, nem uma carta de contrato.**” | Importangola |

“**Não temos um contrato.**” | Efacec PT |

A inexistência de um contrato escrito é a prova última de existência de total confiança mútua entre os parceiros. A confiança reduz os custos de transação nas relações de negócios, como resultado de, entre outros aspetos, “não ser necessário passar tudo a escrito” (Usumer e Lee, 2006, p. 496).

“**São importantes (compromisso, confiança...)** e eles valorizam muito, digamos, as entidades portuguesas.” | Efacec PT |

Segundo Selnes e Sallis (2003), a confiança relacional é a capacidade percebida e vontade da outra parte em atuar de forma a considerar o interesse de ambas as partes na relação. O facto de ser concedido crédito, visto que o cliente não conseguiria trabalhar se fosse de outra forma, revela a existência de confiança, como podemos ver pelos seguintes testemunhos.

“ (Entrevistador: Como descreve a relação entre a vossa empresa e a relação com o distribuidor angolano?) As relações são boas, claro, ... de confiança, porque nós vendemos em Angola **sem garantias bancárias, então tem de haver uma relação de confiança.** ” | Acail PT |

“... **só quando eu receber posso pagar ... em Portugal.**” | Efacec AG |

Para Kim e Oh (2002) o compromisso é a medida em que uma empresa se dedica a uma relação estreita e duradoura com o parceiro.

“ (Entrevistador: Em sua opinião quais são os fatores chave com as relações com Angola?) Os fatores chave são muito trabalho, muita persistência, fazer tudo com **muita seriedade**. Nos **relacionamentos** com as pessoas tem de ser **o mais corretos possível. Não criar situações dúbias, não intentar vender a palavra, não enganar, isso é fundamental. Honrar os compromissos.**” | Acail PT |

De acordo com a próxima afirmação, a confiança leva ao compromisso (Morgan e Hunt, 1994), **corroborando o que é prescrito no modelo conceptual apresentado.**

“Acho que é a **confiança e o compromisso**. Ou seja, acho que a **confiança no nosso parceiro leva a que o compromisso assumido realmente seja cumprido.**” | Martifer AG |

A benevolência é uma das dimensões da confiança em que o intuito é avaliar se o cliente vê o exportador como um amigo e acredita que ele está do seu lado (Siguaw et al., 1998). Pelo próximo testemunho fica explícito que o cliente | M & T | e a | Importangola | veem o exportador como um amigo.

"Tenho vindo a trabalhar com Portugal **desde há muitos anos**, eu tenho um bom relacionamento, e todos **eles são meus amigos.**"... "Ele é um amigo meu e quando venho a Portugal, tenho tudo, tenho o carro, para ir às fábricas, por isso eu só posso dizer coisas boas sobre Portugal. **Em cada canto eu tenho um amigo.**" | M & T |

"O mais importante, de ambas as partes, e não apenas de uma. Se ambas as partes têm esse comportamento, **o negócio vai longe e constrói amizades.**" | M & T |

“... **podemos ver uma relação de amigos próximos todos entre distribuidores e entre administração.**” | Importangola |

“É uma **empresa quase como um filho...**” | Acail AG |

"... as relações com os nossos parceiros são **baseadas na confiança mútua**, que tem provado ser robustas **ao longo dos anos.** " | GE |

“As questões comerciais, as questões logísticas, só se consegue isso com uma **relação muito próxima e de absoluta e total confiança. Sem dúvida.**” | Efacec AG |

Para Marshall (2003) a confiança numa relação de canal baseia-se na convicção de que o parceiro é capaz de (credibilidade) e irá (benevolência) ao encontro das expectativas no cumprimento de obrigações com as quais concordou, implícita ou explicitamente.

“... **confiança**, sem dúvida, para mim essa é a maior... **se não tivermos confiança entre as empresas envolvidas nunca conseguiremos ter uma relação comercial.**” | Efacec AG |

“**É muito mais de delegar responsabilidades no distribuidor...**” | Efacec AG |

“**Havendo confiança consegues fazer muita coisa em Angola**, e bem-feita. Para mim a confiança significa tudo. **Tudo gira à volta da questão de confiança.**” | Efacec AG |

A dimensão da confiança denominada "benevolência" tem como objetivo avaliar se o cliente vê o exportador como um amigo e acredita que ele está do seu lado (Siguaw et al., 1998). As declarações acima transcritas mostram a importância atribuída à confiança afetiva e o seu papel na construção de relacionamentos que duram "muitos anos" | M & T | e são "robustas as relações ao longo dos anos"

|GE|. As dimensões do compromisso retratadas aqui são o compromisso de continuidade - que pode ser referido como o desejo do exportador de continuar o relacionamento com o distribuidor (Skarmeas et al., 2002) – e o compromisso afetivo que é mais eficaz do que o compromisso de cálculo em manter relacionamentos (Sanzo et. al., 2003). A partir dos depoimentos, pode constata-se que a confiança é uma condição prévia para um maior compromisso (Mietilla e Moller, 1990) e, tal como o compromisso, é muitas vezes indicada como um fator vital em relacionamentos bem-sucedidos, sendo a confiança mútua um fator principal em relacionamentos de longo prazo (Takala e Uusitalo, 1996).

Comportamentos oportunistas podem prejudicar a confiança. Li e Ng (2002) afirmam que pode haver comportamentos oportunistas em canais de exportação, quando o hiato cultural e distância psíquica entram a comunicação. Isto pode explicar porque o distribuidor angolano |M & T| confia mais nos exportadores portugueses:

"Gato por lebre. E em Portugal, ao longo deste tempo, eu não tenho nenhum problema. Não quer dizer que não haja indivíduos, mas eu não tenho nenhum problema. " |M & T|

Altos níveis de marketing antiético, por parte do exportador, podem prejudicar seriamente dimensões críticas de relacionamento tais como a cooperação, confiança e compromisso (Leonidou et al., 2013). Comportamentos éticos por parte dos exportadores portugueses permitem que o distribuidor angolano |M & T| confie mais neles.

"Isso ajuda muito, porque **a cultura é a mesma**, os hábitos são os mesmos e há um entendimento e **fazer negócios é rápido** porque é isso que, às vezes, quando se vai fazer negócios, por exemplo, com um chinês, com **um indivíduo de um outro país** que não tem a mesma língua, **não é a mesma cultura**, os mesmos hábitos e costumes, **é sempre mais difícil, mais demorado.**" |M & T|

Confirmando a afirmação do entrevistado, Harris e Ghauri (2000) argumentam que partilhar a mesma língua, crenças e entendimentos são necessários para que a interação seja de alta qualidade e o desenvolvimento de confiança ocorra.

O nível de confiança em um relacionamento tem sido medido pela avaliação de até que ponto um parceiro está do lado do outro (Siguaw et al., 1998), em que medida um parceiro está preocupado com os negócios do outro (Johnson et al., 1996) e em que medida um parceiro pode contar com o outro quando as circunstâncias mudam ou em uma situação de emergência (Sanzo et al., 2003). Todos estes três itens da confiança são reconhecíveis na seguinte declaração de |M & T|.

"... Ele telefonou-me para dizer que **estava preocupado com o pagamento** das coisas, não era muito, US \$ 30 000, ou US \$ 45 000 e **se eu poderia ajudar. Eu enviei**, eu transferi o dinheiro e disse-lhe para não enviar a mercadoria, para guardá-la até ver como ia ser nos próximos 15 dias; uma semana mais tarde houve um levantamento, então os bens foram liquidados dentro do preço que se poderia vender. Por isso, **foi essa ajuda que eu dei**, porque **caso contrário**, ele disse que **teria sido obrigado a fechar a fábrica**" |M & T|.

As seguintes declarações mostram a importância da dimensão "competência" (Walter et al., 2003; Helfert et al., 2001; Boersma et al., 2003) na construção de confiança:

"Tem que se desenvolver um **clima de confiança mútua**, de modo a que a **Unicer tenha confiança na capacidade da entidade distribuidora** em honrar os seus compromissos e respeitar os valores da marca, não causando quaisquer danos à sua imagem e que possuam **a capacidade de distribuir produtos** com sucesso." |Unicer|

"... os distribuidores têm que **demonstrar a sua capacidade**, colocando encomendas repetidamente."
|Unicer|

Morgan e Hunt (1994) referem que existe confiança quando uma parte tem segurança na fiabilidade e integridade do parceiro. Por sua vez, a segurança está associada, entre outros fatores, à competência (Buttle, 1996). De entre os cinco processos de desenvolvimento da confiança (Doney e Cannon, 1997).

O processo de capacidade baseia-se na avaliação da capacidade da outra parte em cumprir obrigações, tendo por base a dimensão da confiança denominada “credibilidade”.

A reputação é também um processo de construção de confiança de cálculo (Doney e Cannon, 1997), ou seja, uma empresa pode ser confiável "porque eles são quem são" (Conway e Swift, 2000). Elg (2002) argumenta que a confiança pode ser baseada na reputação geral da empresa.

(Para construir reputação) "o distribuidor e/ou os seus membros têm que demonstrar uma presença duradoura no mercado e serem **capazes de atestar pela sua reputação o compromisso** de médio / longo prazo com o mercado." | Unicer |

A demonstração de compromisso nos relacionamentos deve ser uma prioridade, a fim de construir confiança nos parceiros (Buttle, 1996) já que o compromisso serve para discriminar entre aqueles que "ficam" e aqueles que "partem" (Mummalaneni, 1987, citado por Wilson, 1995).

"Ele sempre se manteve o mesmo, simplesmente porque **aqui no Porto, toda a gente me conhece**. Agora, depois da independência, porque eu estava em dívida no mercado, aqui no Porto, US \$ 7 milhões, que era um fornecimento para o estado (de Angola) e o estado não me pagou, amanhã, vamos pagar amanhã. E então eles decidiram pagar e **eu paguei** em duas ou três prestações, aqui no Porto, **não tive problemas...**" | M & T |

"Especialmente se se tiver pago antecipadamente. Portugal não tem, Portugal **se se paga antecipadamente; eles cumprem** (o contrato). **É muito difícil falharem os seus compromissos**. Mesmo **eu aprecio**, em todas as importações." | M & T |

"Esta semana eles **falharam uma coisa**, ... **mas** eles **resolveram**." | Importangola |

“... uma frase que resumia todo que é a questão de **honrar os compromissos.**” | Efacec AG |

O cumprimento das obrigações pode construir confiança. Isto é bastante evidente a partir destas declarações. A confiança baseada em cognição pode resultar da perceção de comportamentos de desempenho e das realizações do parceiro, tais como o cumprimento das responsabilidades de uma parte para com a outra (Chen et al., 1998). A confiança pode ser concebida como uma crença na fiabilidade do parceiro e no cumprimento das suas obrigações (Schurr e Ozane, 1985).

As declarações que se seguem evidenciam um compromisso das empresas exportadoras com o mercado, o que, segundo Styles e Ambler (2000), influencia positivamente a intensidade da relação com o distribuidor, a qual, por seu turno, gera confiança.

“... a viragem para o século 21... a partir daí **houve uma grande aposta da Unicer nós tínhamos já essa abordagem com eles ... de crescimento muito exponencial em relação connosco.**” | Importangola |

“... **só vivem** (Nota: **os donos da empresa**) **com aquele objetivo de empresa e empresa e empresa, eles não fazem férias...**” | Acail AG |

“**De 2003** para **cá a nossa aposta foi grande**, e a **aposta da Unicer também.**” | Importangola |

“... a relação com a empresa portuguesa tem de ser uma relação em que a empresa portuguesa deverá ligar, mas fazer um **acompanhamento contínuo deve dar todo o apoio técnico e o acompanhamento contínuo.**” | Efacec AG |

“Continuar a trabalhar com eles, a consolidação do mercado...” | Importangola |

De acordo com Raggio et al. (2014) é considerada demonstração de gratidão nas trocas comerciais a existência de um desejo de continuar a trabalhar com uma pessoa ou empresa. Para estes autores, a gratidão precede a confiança e o compromisso.

“Confiança, estabilidade, qualidade, afinidade ou proximidade.” | Martifer AG |

“... nossa área é um bocado específica, portanto nós temos que ter **confiança** nos fornecedores por uma coisa muito simples porque estamos a um mês e meio de receber a matéria-prima, normalmente efetuado por transporte marítimo portanto entre carregar e descarregar é mais ou menos um mês e meio. Portanto **temos que ter total confiança** de **que aquilo foi cumprido, que as coisas vão correr bem, no fundo.**” | Martifer AG |

“ (Entrevistador: No seu entendimento qual é a sua opinião que o distribuidor angolano tem da sua empresa?) ... entendimento que tem de ter **confiança.**” | Efacec PT |

“A realidade é a mesma, nós temos que perceber que na construção os contactos informais que se fazem dia a dia, são esses que nos vão fazer ganhar obras, são também esses que os nossos parceiros procuram porque **sentem confiança do outro** lado. **É preciso sentir confiança tanto no prazo de entrega, na qualidade de serviço e esses contactos ganham-se também com pessoas que tem confiança, essa confiança ganha-se ao longo duma vida de trabalho**” | Martifer AG |

“Ao longo dos anos **eu tenho crédito**, amizade com todas as empresas, **todas me dão crédito**. Temos uma grande amizade, **ao longo de 30 ou 40 anos.**” | M & T |

Parkhe (1998) identificou três características comuns às definições de confiança: a confiança está relacionada com a incerteza sobre o futuro, a confiança implica vulnerabilidade e é concedida a alguém cujo comportamento não está sob controlo. Dito isto, podemos afirmar que a concessão de crédito significa que se confia na outra parte, já que não se tem a certeza de que se vai receber o dinheiro.

A concessão de exclusividade de distribuição cria condições para construir compromisso de cálculo (Gilliland e Bello, 2002), como se torna evidente a partir das seguintes declarações:

"Em primeiro lugar, o **compromisso com a marca** e os produtos da UNICER e **o desejo de trabalhar em exclusividade** com as marcas da empresa... reflexo do desejo do distribuidor em desenvolver as marcas da UNICER". | Unicer |

“... este **pacto que temos também tem aqui uma versão que é não compramos certas cervejas...**” | Importangola |

Em suma, as declarações atrás revelam a grande importância da construção de confiança e compromisso nas relações entre empresa exportadora portuguesa e os distribuidores angolanos. A amizade é valorizada e isso conduz a relacionamentos duradouros, ou seja, a confiança de benevolência constrói o compromisso de continuidade e o compromisso afetivo.

Entre Portugal e Angola a distância psíquica é baixa, o que pode explicar porque a confiança mútua é maior, comparativamente com outros mercados, permitindo negociações comerciais mais rápidas e fáceis e dando origem a menor ocorrência de comportamentos oportunistas.

Se um parceiro mostra que está preocupado com os negócios do outro e é útil em caso de emergência, este pode ser um caminho para a construção de confiança e um catalisador para relacionamentos sólidos.

Se, por um lado, o cumprimento regular das obrigações, a exibição de capacidade e de concessão de crédito servem para construir confiança, por outro lado, a concessão de exclusividade de distribuição pode ser uma maneira de construir compromisso de cálculo.

Na segunda questão de investigação, procura-se conhecer como é que a confiança e o compromisso têm impacto nos relacionamentos entre a empresa exportadora e os seus distribuidores locais. As declarações dos entrevistados, apresentadas anteriormente, ajudam-nos a perceber como construir confiança e compromisso e o seu impacto sobre as relações comerciais, no âmbito deste contexto. Isto é, à luz do modelo apresentado nesta investigação, a confiança conduz ao compromisso assim como o inverso, ou seja, o compromisso também conduz à confiança. Tendo por base o modelo de Morgan e Hunt (1994) este indica que a confiança leva ao compromisso. Segundo o testemunho da | Martifer AG | “ Acho que é a confiança e o compromisso. Ou seja, que a confiança no nosso parceiro leva a que o compromisso assumido realmente seja cumprido.” Assim sendo, podemos dizer que no contexto das relações comerciais internacionais entre as empresas portuguesas e os distribuidores angolanos a confiança leva ao compromisso. Por outras palavras, e citando a |GE|, “ as relações com os nossos parceiros são baseadas na confiança mútua, que tem provado ser robusta ao longo dos anos.” Apesar de ser referido diretamente pela |Efacec AG| que “é realmente difícil estar em Angola”, também é referido pela mesma empresa que “ havendo confiança consegues fazer muita coisa em Angola, e bem-feita.” Por outras palavras o mercado angolano não é um mercado fácil, mas conhecendo-o e trabalhando os relacionamentos podem ser feitos negócios.

O compromisso leva a confiança segundo Gundlach et al. (1995) (citados por Hewett et al., 2002). Para a |Martifer AG| a “confiança ganha-se ao longo duma vida de trabalho.” Dado que o compromisso tem na sua génese a duração ao longo do tempo, podemos interpretar, pela afirmação anterior, que a confiança

vai ser ganha, isto é, resulta do compromisso. Comportamentos como o cumprimento regular de determinadas obrigações; são geradores de compromisso, como constatamos na afirmação da |Martifer AG| de que “É preciso sentir confiança tanto no prazo de entrega, na qualidade de serviço e esses contactos ganham-se também com pessoas que tem confiança, essa confiança ganha-se ao longo duma vida de trabalho...”. Outro aspeto é a demonstração de capacidade, como constatamos no testemunho da |Unicer| de que “os distribuidores têm que demonstrar a sua capacidade, colocando encomendas repetidamente”; e a concessão de crédito, como é revelado pela afirmação da |M & T| de que “ ao longo dos anos eu tenho crédito, ... ao longo de 30 ou 40 anos”. Estas são ações que servem para construir confiança e que têm na sua raiz o compromisso. Podemos assim depreender que confiança e compromisso estão ligados e são tão importantes para as empresas exportadoras como para os distribuidores angolanos. Algumas vezes a confiança precede o compromisso e noutras vezes acontece o inverso, neste contexto internacional. Assim sendo, podemos afirmar, à luz do modelo de investigação proposto e da questão de investigação dois, e conforme o testemunho de |M & T| que "Esta é a base principal, tem que haver confiança e compromisso." De acordo com Siguaw, Simpson e Baker (1998) a confiança e o compromisso são elementos fundamentais para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento. Em suma, pelo referido anteriormente constatamos o como a confiança e o compromisso são fulcrais nas relações comerciais entre as empresas portuguesas exportadoras e os distribuidores angolanos.

Seguidamente é apresentada a tabela 22 na qual se realiza a súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação dois, no que se refere às empresas exportadoras portuguesas e, na tabela 23, aos distribuidores angolanos.

Tabela 22 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação dois - QI 2 - empresas exportadoras portuguesas

QI 2) Como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais?

Efacec SA EFACEC)	Energia, (Grupo)	<p>“São importantes (compromisso, confiança...) e eles valorizam muito digamos as entidades portuguesas.” Efacec PT </p> <p>“Não temos um contrato.” Efacec PT </p> <p>“ (Entrevistador: No seu entendimento qual é a opinião que o distribuidor angolano tem da sua empresa?) ... entendimento que tem de ter confiança.” Efacec PT </p>
Petróleos Portugal- Petrogal, Energia, SA	de SA-Galp SGPS,	<p>"... tem que existir confiança entre ambas as partes. A atividade da Galp Energia no mercado angolano demonstrou a existência desta característica perene e ambas as partes têm cumprido os seus compromissos." GE </p> <p>"... as relações com os nossos parceiros são baseadas na confiança mútua, que tem provado ser robustas as relações ao longo dos anos. " GE </p>
Martifer Construções Metalomecânicas, SA	-	<p>“Confiança absoluta entre as duas empresas uma vez que é tomada a decisão, mas uma vez é conjunta, é feita de forma integral.” Martifer PT </p> <p>“... o suporte técnico que foi dado pela Martifer Portugal ao distribuidor é fundamental para o sucesso do distribuidor em Angola. Nós damos meios, damos pessoas, damos recursos e damos independência. “ Martifer PT </p> <p>“Na área organizacional sim, isso é uma necessidade (fazer investimentos na relação).” Martifer PT </p>
Unicer Cervejeira, SA	- União	<p>(Para construir reputação) "o distribuidor e/ou os seus membros têm que demonstrar uma presença duradoura no mercado e serem capazes de atestar pela sua reputação o compromisso de médio / longo prazo com o mercado." Unicer </p>

"Em primeiro lugar, o **compromisso com a marca** e os produtos da UNICER e o **desejo de trabalhar em exclusividade** com as marcas da empresa... reflexo do desejo do distribuidor em desenvolver as marcas da UNICER". |Unicer|

"Tem que se desenvolver um **clima de confiança mútua**, de modo a que a **Unicer tenha confiança na capacidade da entidade distribuidora** em honrar os seus compromissos e respeitar os valores da marca, não causando quaisquer danos à sua imagem e que possuam **a capacidade de distribuir produtos** com sucesso." |Unicer|

**Acail - Indústria e
Comércio de
Ferro e Aços, SA**

"Com o distribuidor? **Não temos contrato.**" |Acail PT|

" (Entrevistador: Como descreve a relação entre a vossa empresa e o distribuidor angolano?) As relações são boas, claro, questões de confiança, porque nós vendemos em Angola sem garantias bancárias, **então tem de haver uma relação de confiança.** " |Acail PT|

" (Entrevistador: Em sua opinião quais são os fatores chave com as relações com Angola?) Os fatores chave são muito trabalho, muita persistência, fazer tudo com **muita seriedade**. Nos **relacionamentos** com as pessoas tem de ser **o mais corretos possíveis. Não criar situações dúbias, não intentar vender a palavra, não enganar, isso é fundamental. Honrar os compromissos.**" |Acail PT|

Fonte: Auto elaboração

Tabela 23 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação dois - QI 2 - distribuidor (es) angolano (s)

QI 2) Como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais?

Acail Comércio de Ferro e Indústria de Gases SA.	Angola-	<p>“É uma empresa quase como um filho...” Acail AG </p> <p>“... só vivem (Nota: os donos da empresa) com aquele objetivo de empresa e empresa e empresa, eles não fazem férias...” Acail AG </p> <p>“ É difícil entrar nas forças armadas, mas que também poderia ser muito fácil, nós temos os equipamentos e estar na cidade deles. Se precisavam de uns equipamentos, nós tínhamos automaticamente no mesmo dia...” Acail AG </p>
Efacec Lda.	Angola	<p>“As questões comerciais, as questões logísticas, só se consegue isso com uma relação muito próxima e de absoluta e total confiança. Sem dúvida.” Efacec AG </p> <p>“... uma frase que resume tudo que é a questão de honrar os compromissos.” Efacec AG </p> <p>“... a relação com a empresa portuguesa tem de ser uma relação em que a empresa portuguesa deverá ligar, mas fazer um acompanhamento contínuo, deve dar todo o apoio técnico e o acompanhamento contínuo.” Efacec AG </p>
Martifer Construções Angola		<p>“Confiança, estabilidade, qualidade, afinidade ou proximidade.” Martifer AG </p> <p>“... nossa área é um bocado específica, portanto nós temos que ter confiança nos fornecedores por uma coisa muito simples, porque estamos a um mês e meio de</p>

receber a matéria-prima, normalmente efetuado por transporte marítimo portanto entre carregar e descarregar é mais ou menos um mês e meio. Portanto **temos que ter total confiança** de que aquilo foi cumprido, que as coisas vão correr bem no fundo.” | Martifer AG |

“Acho que é a **confiança e o compromisso**. Ou seja acho que a **confiança no nosso parceiro (português) leva a que o compromisso assumido realmente seja cumprido.**” | Martifer AG |

Mota & Tavares Lda. "Esta é a **base principal, tem que haver confiança e compromisso.**" | M & T |

"O mais importante, de ambas as partes, e não apenas de uma. Se ambas as partes têm esse comportamento, **o negócio vai longe e constrói amizades.**" | M & T |

Importangola SA. “**Compromisso e confiança total na palavra, não tenho uma página escrita da Unicer.**” | Importangola |

“... **não tenho uma carta a dizer que posso ser distribuidor, nem uma carta de contrato.**” | Importangola |

“**Continuar a trabalhar com eles, a consolidação do mercado...**” | Importangola |

Fonte: Auto elaboração

Da análise dos estudos de casos das empresas portuguesas exportadoras verificamos que para todas elas, sem exceção, (|GE|, |Efacec PT|, |Acail PT|, | Unicer|, |Martifer PT|) a confiança é fundamental para a concretização de negócios entre Portugal e Angola; o mesmo se verifica no caso de todos os distribuidores angolanos (|M & T|, |Efacec AG|, |Acail AG|, |Importangola|, |Martifer AG|) presentes nesta investigação.

Um dos exemplos de uma total confiança mútua entre as empresas envolvidas é a inexistência de contratos escritos, Como podemos verificar pelos testemunhos da |Acail PT| - “com o distribuidor? Não temos contrato.”, da |Importangola| - “... não tenho uma página escrita da Unicer.” “ ... não tenho uma carta a dizer que posso ser distribuidor, nem uma carta de contrato”, da |Efacec PT|- “ não temos um contrato”. Tal facto permite a redução dos custos de transação nas relações de negócio, dado que não é necessário passar tudo a escrito (Usumer e Lee, 2006).

Outro exemplo da presença de confiança revela-se em manter a palavra, ser fiável e sincero (Anderson e Narus, 1990; Dwyer e Oh, 1987 citados por Geyskens et al., 1998; Doney e Cannon, 1997) como podemos encontrar nas afirmações da |Importangola|- “ compromisso e confiança total na palavra”, da |Acail PT| - “ fazer tudo com muita seriedade... ser o mais correto possível... não tentar vender a palavra, não enganar.”, da |Martifer AG| - “... total confiança de que aquilo foi cumprido” e da |M & T| - “ (não vender) gato por lebre.”. Este último testemunho exemplifica como a confiança é definida segundo Elg (2002), isto é, o parceiro de troca conta com um comportamento íntegro e fiável do seu interlocutor em detrimento de ganhos de curto prazo obtidos por comportamentos oportunistas.

Vender em Angola “sem garantias bancárias”, como é afirmado pela |Acail PT|, ou “ só quando eu receber posso pagar... em Portugal”, como refere a |Efacec AG| e, como comenta a |M & T|, “ ao longo dos anos eu tenho crédito”, são testemunhos que revelam a existência de confiança. Segundo Parkhe (1998), há três características comuns às definições de confiança: a confiança relacionada com a incerteza sobre o futuro, a confiança implica vulnerabilidade e a confiança é concedida a alguém cujo comportamento não está sob controlo. Podemos assim afirmar que a concessão de crédito significa que se confia na outra parte, visto que não se tem a certeza de que se vai receber o dinheiro.

Boersma et al. (2003) referem três bases da confiança, ou seja, confiança com base em promessas, confiança com base em competência e confiança com base na benevolência. A dimensão da confiança denominada benevolência tem como intuito avaliar se o cliente vê o exportador como um amigo e acredita que ele está do seu lado (Siguaw et al., 1998). Tais são os casos retratados pela |Importangola|, - “ podemos ver uma relação de amigos próximos, todos entre distribuidores e entre administração” - e pela |M & T|, “... eu tenho um bom relacionamento, e todos eles são meus amigos”.

A competência é outra das dimensões da confiança (Buttle, 1996; Helfert et al., 2001; Walter et al., 2003; Boersma et al., 2003), evidenciada na “ capacidade de distribuir produtos com sucesso”, como refere a |Unicer|, para “entregar no prazo” e com a “qualidade de serviço”, como indica a |Martifer AG|. Podemos assim depreender que tanto os exportadores portugueses como os distribuidores angolanos consideram que a competência é fulcral na concretização de bons negócios.

A credibilidade percebida corresponde a uma das dimensões da confiança (Doney e Cannon, 1997; Boersma et al., 2003); quando a |Unicer| refere “possuem a capacidade” ou “demonstrar a capacidade” está implícito que a outra parte, o distribuidor, cumpra obrigações, tendo por base a dimensão da confiança denominada “credibilidade”.

A reputação insere-se na confiança de cálculo (Doney e Cannon, 1997) sendo referida pela |Unicer| como importante. Por outras palavras, para a |Unicer|, o distribuidor angolano deve: (para construir reputação) “demonstrar uma presença duradoura no mercado e serem capazes de atestar pela sua reputação o compromisso de médio/longo prazo com o mercado.” Pode-se também depreender do testemunho anterior que a confiança leva ao compromisso, neste contexto internacional específico, como referem Morgan e Hunt (1994) e que está explícito no modelo proposto.

Como podemos verificar pela análise dos estudos de caso das empresas portuguesas exportadoras, o compromisso é considerado fulcral para a |GE|, |Efacec PT|, |Acail PT| e para a |Unicer| na concretização de negócios entre Portugal e Angola. Também os distribuidores angolanos - |M & T|, |Importangola|, |Martifer AG| e |Efacec AG|- consideram o compromisso importante na realização de negócios entre Portugal e Angola.

Segundo Gilliland e Bello (2002) o compromisso de atitude é composto pelo compromisso de cálculo e pelo compromisso de lealdade. Para manter um relacionamento, o compromisso afetivo é mais eficaz do que o compromisso de cálculo (Sanzo et al., 2003) como podemos constatar com pelos depoimentos da |M & T| e da |GE|, nesta investigação.

O testemunho da |Importangola| de “continuar a trabalhar com eles” evidencia a presença de compromisso de continuidade, ou seja, o desejo de continuar o relacionamento (Skarmeas et al., 2002).

Quando a |M & T| refere “Ele telefonou-me para dizer que estava preocupado com o pagamento das coisas... se eu poderia pagar. Eu enviei, eu transferi o dinheiro...” retrata a existência de compromisso comportamental, ou seja, o facto de o distribuidor prestar ajuda ao fornecedor internacional em momentos de necessidade (Skarmeas et al., 2002).

Quando a |Importangola| menciona “continuar a trabalhar com eles (Unicer), a consolidação do mercado” e outros testemunhos de outros casos de estudo quando se referem a entregas fiáveis, evidenciam o compromisso de colaboração, conforme é definido por Selnes e Sallis (2003).

O compromisso de credibilidade corresponde aos investimentos e ações comportamentais que mantêm uma parte ligada a uma organização (Gilliland e Bello, 2002; Gundlach et al., 1995); tal pode ser depreendido do testemunho da |Efacec AG|, “deverá ligar (a empresa portuguesa) ... fazer um acompanhamento contínuo, deve dar o apoio técnico e o acompanhamento contínuo.”

Em suma, quer a confiança quer o compromisso têm impacto na concretização de negócios entre as empresas portuguesas exportadoras e os distribuidores angolanos.

4.1.3 Terceira questão de investigação

A terceira questão de investigação procura perceber como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre a empresa exportadora e os seus distribuidores locais. As seguintes declarações dos entrevistados ajudam-nos a perceber como a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os distribuidores angolanos.

Particularmente para a confiança é esperável que o seu efeito sobre a cooperação seja elevado, tendo em consideração o mencionado por Lusch e Brown (1996) que constataram a amplificação deste efeito em sociedades coletivistas, como é o caso de Angola e de Portugal.

Segundo a seguinte afirmação a confiança tem efeito na cooperação.

“Confiança absoluta entre as duas empresas uma vez que é tomada a decisão, ... é conjunta, é feita de forma integral.” | Martifer PT |

No mesmo sentido, Chatman e Barsado (1995) citados por Chen et al., 1998) referem que a reciprocidade na cooperação é mais plausível em culturas coletivistas.

Seguidamente são apresentados afirmações que atestam que há cooperação entre as empresas envolvidas. Nesses depoimentos é possível identificar as quatro dimensões associadas a uma relação com objetivos de cooperação, a saber: troca e combinação de informação, ideias a outros recursos; prestação de assistência; discussão de problemas e conflitos de forma construtiva; apoio e encorajamento mútuos (Tjosvold, 1988, citado por Chen et al., 1998)

“ Eu continuo a trabalhar com eles no futuro, trabalhar em comum. Eles também dão a sua quota-parte, aquilo que precisam em Angola. Também alguns querem ir para lá (Angola), para abrirem empresas, e sociedade, tenho **apoio** a muitos na embaixada portuguesa. Vão fazer assim, vão fazer “assado” | M&T |

“ (Entrevistador: Qual é o caminho ou postura que a vossa empresa tem assumido ao longo do tempo com o distribuidor angolano ...?) É um **posicionamento de apoio**, é um **posicionamento de fazer a retaguarda** porque a EFACEC Angola por si não sobreviveria. **Conta com todo o apoio ...**” | Efacec PT |

“Hoje em dia nós **compramos equipamentos em Portugal** e depois **agregamos valor para vender soluções localmente** (em Angola).” | Efacec AG |

“... a unidade de negócio e a unidade de mercado **têm que estar sempre em plena comunicação... falo do distribuidor e a empresa portuguesa exportadora...** esta comunicação é necessária.”
| Efacec AG |

“... **está tudo definido** (em conjunto com a Efacec PT) **desde o início do ano**, quais são os negócios que temos que atacar, se aquele negócio vamos como *traders*, ou vamos como agregador de valor...”
| Efacec AG |

“... **é uma relação contínua com ajuda contínua e é uma relação intrinsecamente forte...**”
| Efacec AG |

“O **relacionamento da Martifer Portugal com Angola tem sido um relacionamento de grande parceria.**” | Martifer PT |

“... **que o distribuidor angolano, caminhe sozinho**, por ele, dando-lhe **a independência necessária para a decisão e o apoio fundamental para a execução.**” | Martifer PT |

A resposta atempada a alterações, quer ocorram na envolvente quer sejam individuais, aumentam a probabilidade de cooperação próxima (Zueldin, 1998).

“Resposta atempada e adequada às necessidades concretas, alinhamento negocial e **interesses comuns, com o objetivo de criação de valor para todas as partes envolvidas.**” | Martifer AG |

“...Exatamente, até porque ... em Portugal temos a Martifer Portugal que nós **dá apoio nesse sentido**. Ou seja de efetivamente verificar que as coisas saem ... mais corretas possível. Em outros sítios também não teríamos essa possibilidade. Isso é uma vantagem da situação.” | Martifer AG |

“O espírito ajuda com o cliente, se o cliente precisa de alguma coisa que não consegue encontrar no mercado se nós tivermos, se nos conseguimos realizar, porque muitas vezes nós não temos serviços que realizamos para qualquer empresa e o cliente não encontra no mercado quem realize esses serviços, e nós realizamos esses serviços para o cliente. Ou seja **acabamos também por criar uma parceira com o cliente**, se o cliente é o nosso para a matéria em grosso, se nos pede para “fornar” um determinado material, que não tem equipamentos para isso nem encontra no mercado quem lhe faça isso de forma mais rápida, nós fazemos.” | Acail PT |

“ (Entrevistador: Quais são as atitudes tomadas ao longo do tempo que a vossa empresa teve ... relações comerciais com os distribuidores angolanos?) **Foi sempre esta: entreajuda, sempre de colaboração**, satisfação do cliente. O cliente nunca foi embora sem estar satisfeito.” | Acail PT |

Seguidamente é apresentada uma afirmação relativamente à expectativa para a cooperação futura, evidenciado um compromisso de continuidade:

“ (Entrevistador: Quais são as vossas expectativas ... quanto as relações comerciais com o vosso distribuidor?) As nossas expectativas são que a nossa dimensão vai continuar a crescer. E vai continuar a crescer assente em dois pilares: um pilar que é o pilar do **suporte da guarda**, que já referi há um bocadinho, suporte tecnológico e de recursos que são necessários e que nos referimos ao início desta conversa...” | Efacec PT |

As afirmações que se seguem atestam a qualidade da relação das empresas em análise:

“ (Entrevistador: Qual é o caminho ou a postura que a vossa empresa tem ao longo do tempo com o distribuidor angolano?) **É sempre a mesma. De relações comerciais muito corretas.** ... distribuidor angolano tem sido um bom distribuidor, tem sempre cumprido os contratos, os acordos, a qualidade, cumprido os prazos... **O relacionamento sempre é assim, foi sempre a nossa postura.**” | Acail PT|

A qualidade do relacionamento reflete a intensidade de partilha das informações, a qualidade da comunicação, orientação de longo prazo e a satisfação com o relacionamento entre o exportador e o distribuidor (importador) (Lages et al., 2005).

As relações internacionais entre comprador e vendedor, onde a distância geográfica entre as partes é alta, podem dar origem a práticas antiéticas (Leonidou et al., 2013). Segundo o testemunho anterior, apesar da distância geográfica entre Portugal e Angola ser alta, tal comportamento não se verifica. Para estes autores, altos níveis de marketing antiético por parte do exportador podem prejudicar seriamente dimensões de relacionamento como a cooperação, confiança e compromisso. Tal corresponde ao que é referido no testemunho anterior, mas em sentido positivo, isto é, um comportamento ético permite um bom relacionamento.

Parkhe (1998) refere que uma das fontes específicas de confiança é o historial de cooperação em negócios passados.

“A relação tem sempre sido excelente.” | Importangola |

“... é muito importante, é uns dos vetores que trabalhamos bem com a Unicer, há uma relação.” | Importangola |

“... o relacionamento interpessoal que é muitíssimo importante e é muito bem cultivado.”

| Importangola |

(Confiança, Compromisso, **Cooperação**) ”...total, total.” | Efacec AG |

“... a relação tem que ser igualitária, não pode ser uma relação patriarcal, de dar ordens de aqui para lá, não.” | Efacec AG |

“... a relação que deve compreender, muito boa, e este período tem sido feito porque **existe essa grande ajuda** entre a ... (Martifer Portugal) e a empresa local (em Angola).” | Martifer PT |

“O problema é que se a ... (Acail Angola) fosse administrada por outras pessoas já não se sabe se manteria as mesmas relações.” | Acail AG |

“ (Entrevistador: **A relação** que existe entre a vossa empresa, a Martifer Angola, e empresa portuguesa Martifer Portugal **tem-se mantido ao longo do tempo sempre igual ou tem sofrido alterações?**) **Tem-se mantido igual.** ” | Martifer AG |

“ (Entrevistador: **Como descreve a relação entre a vossa empresa e o distribuidor angolano?**) **É uma relação boa, é uma relação de irmãos.** Portanto **é um braço estendido** de todas as nossas atividades em Portugal, **portanto uma relação fluida.**” | Efacec PT |

Os seguintes testemunhos da Importangola, da Galp Energia e Efacec Portugal descrevem que a qualidade da relação tem impacto na cooperação nas relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

“... entre os fornecedores referenciais tivemos sempre a Unicer. Isso é **uma relação umbilical** quase desde que eu me recordo.” | Importangola |

“Nós tentamos sempre que seja uma **relação tipo parceria mais que uma relação comercial.**” | Importangola |

“Portugal e Angola são como países irmãos e independentes **com relações perfeitamente normais e saudáveis, com políticas de cooperação estruturadas.**” | GE |

“ (Entrevistador: Como descreve a relação com o vosso distribuidor angolano até já? Como descreve a relação entre EFACEC Portugal e EFACEC Angola?) **É uma relação de irmãos, há uma coordenação comum...**” | Efacec PT |

Das declarações produzidas torna-se evidente a origem emocional dos comportamentos de cooperação mas também uma origem nacional (Marshall, 2003). Se vários autores (e.g. Morgan e Hunt, 1994; Chen et al. (1998); Dwyer et al. (1987); Andaleeb (1995)) preconizam que a confiança é um determinante da cooperação, outras (e.g. Chryssochoidis e Theoharakis, 2004) referem que o nível de cooperação entre parceiros tem reflexos na qualidade da relação. Podemos por isso estar perante um processo de retroalimentação, isto é, a qualidade da relação tem impacto na primeira cooperação que, por sua vez, tem impacto na cooperação que, por sua vez, tem impacto a primeira constata-se assim que as dimensões associadas a uma relação com objetivos de cooperação (Tjosvold, 1988, citado por Chen et al.,

1998), e antes referidos, cuja manifestação só é possível em relações em que a qualidade é boa, caracterizadas por confiança e compromisso, conduzem à existência de cooperação entre as partes.

De acordo com a terceira questão de investigação procura-se perceber como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre a empresa exportadora e os seus distribuidores locais. As declarações dos entrevistados ajudam-nos a perceber como a qualidade da relação se repercute na cooperação entre as empresas portuguesas e os distribuidores angolanos. À luz do modelo apresentado nesta investigação, a qualidade da relação leva à cooperação. De acordo com Morgan e Hunt (1994) o compromisso e a confiança têm efeito sobre a cooperação e segundo Ulaga e Eggert (2006) a confiança e o compromisso são elementos da qualidade da relação. Como é referido pela |Efacec AG| “Confiança, compromisso, cooperação... total, total”. Mas é importante referir que, da análise dos estudos de caso, constatamos que a cooperação também se repercute na qualidade da relação, isto é, na confiança e no compromisso, como foi mencionado anteriormente.

Seguidamente é apresentada a tabela 24 na qual se realiza a súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação três no que se refere às empresas exportadoras portuguesas e na tabela 25 aos distribuidores angolanos.

Tabela 24 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação três -QI 3- empresas exportadoras portuguesas

QI 3) Como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

<p>Efacec SA EFACEC)</p>	<p>Energia, (Grupo)</p>	<p>“ (Entrevistador: Como descreve a relação com o vosso distribuidor angolano até já? Como descreve a relação entre EFACEC Portugal e EFACEC Angola?) É uma relação de irmãos, há uma coordenação comum...” Efacec PT </p>
		<p>“ (Entrevistador: Qual é o caminho ou postura que a vossa empresa tem assumido ao longo do tempo com o distribuidor angolano ...?) É um posicionamento de apoio, é um posicionamento de fazer a retaguarda porque EFACEC Angola por si não sobreviria. Conta com todo o apoio ...” Efacec PT </p>
		<p>“ (Entrevistador: Quais são as vossas expectativas ... quanto às relações comerciais com o vosso distribuidor?) As nossas expectativas são que a nossa dimensão vai continuar a crescer. E vai continuar a crescer assenta em dois pilares: um pilar que é o pilar do suporte da guarda que já referi há um bocadinho suporte tecnológico e de recursos que são necessários e que nos referimos ao início desta conversa, nós em EFACEC temos dois tipos de fornecimento: temos produto que é fabricado aqui em Portugal na fábrica normalmente aqui ... e vai o produto de aqui para Angola, entregamos ao cliente, faturamos e resolvemos o que pode subir.” Efacec PT </p>
<p>Petróleos Portugal- Petrogal, Energia, SA Martifer</p>	<p>de SA-Galp SGPS,</p>	<p>“Portugal e Angola são como países irmãos e independentes com relações perfeitamente normais e saudáveis, com políticas de cooperação estruturadas.” GE </p> <p>- “O relacionamento Martifer Portugal com Angola tem sido um</p>

Construções Metalomecânicas, SA **relacionamento de grande parceria.”** | Martifer PT |

“... **que o distribuidor angolano, caminhe sozinho**, por ele, dando-lhe **a independência necessária para a decisão e o apoio fundamental para a execução.**” | Martifer PT |

“... a **relação que deve compreender, muito boa**, e este período tem sido feito porque **existe essa grande ajuda** entre a ... (Martifer Portugal) e a empresa local (em Angola).” | Martifer PT |

Unicer - União Cervejeira, SA

Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA “O espírito de ajuda com o cliente, se o cliente precisa de alguma coisa que não consegue encontrar no mercado se nos tivermos, se nos conseguirmos realizar, porque muitas vezes nós não temos serviços que realizamos para qualquer empresa e o cliente não encontra no mercado quem realize esses serviços, e nós realizamos esses serviços para o cliente. Ou seja, acabamos também por criar uma parceira com o cliente, se o cliente é o nosso para a matéria em grosso, se nos pede para “forrar” um determinado material, que não tem equipamentos para isso, nem encontra no mercado quem lhe faça isso de forma mais rápida, nós fazemos.” | Acail PT |

“(Entrevistador: Qual é o caminho ou a postura que a vossa empresa tem tido ao longo do tempo com o distribuidor angolano?) **É sempre a mesma. De relações comerciais muito corretas.** ... distribuidor angolano tem sido um bom distribuidor tem sempre cumprido os contratos, os acordos, a qualidade, cumprido os prazos... **O relacionamento sempre foi assim, foi sempre a nossa postura.**” | Acail PT |

“(Entrevistador: Quais são as atitudes tomadas ao longo do tempo que a vossa empresa teve e que fazia as relações comerciais com os distribuidores angolanos?) **Foi sempre esta: entreadjuada, sempre de colaboração**, satisfação do cliente.

O cliente nunca foi embora sem estar satisfeito.” | Acail PT |

Fonte: Auto elaboração

Tabela 25 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação três - Q13 - distribuidores angolanos

Q1 3) Como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais?

Acail Comércio Ferro e Indústria de Gases SA.	Angola-	“O problema é que se... (Acail Angola) fosse administrada por outras pessoas já não se sabe se manteria as mesmas relações.” Acail AG
Efacec Lda.	Angola	(Confiança, Compromisso, Cooperação) ”...total, total.” Efacec AG “... a relação tem que ser igualitária, não pode ser uma relação patriarcal em que dar ordens de aqui para lá, não.” Efacec AG “... a unidade de negócio e a unidade de mercado têm que estar sempre em plena comunicação... falo do distribuidor e a empresa portuguesa exportadora... esta comunicação é necessária.” Efacec AG
Martifer Construções Angola		“Resposta atempada e adequada às necessidades concretas, alinhamento negocial e interesses comuns, com o objetivo de criação de valor para todas as partes envolvidas.” Martifer AG “ (A relação que existe entre a vossa empresa, a Martifer Angola e empresa portuguesa Martifer Portugal tem-se mantido ao longo do tempo sempre igual ou tem sofrido alterações?) Tem-se mantido igual. ” Martifer AG “...Exatamente, até porque ... em Portugal temos a Martifer Portugal que nos dá apoio nesse sentido. Ou seja, de efetivamente verificar que as coisas saem daqui o

mais corretas possível. Em outros sítios também não teríamos essa possibilidade. Isso é uma vantagem da situação.” | Martifer AG |

Mota & Tavares Lda. “ Eu continuo a trabalhar com eles no futuro, trabalhar em comum. Eles também dão a sua quota-parte, aquilo que precisam em Angola. Também alguns querem ir para lá (Angola), para abrirem empresas, e sociedade, tenho apoiado muitos na embaixada portuguesa. Vão fazer assim, vão fazer “assado” ” | M& T |

Importangola SA. “**A relação tem sempre sido excelente.**” | Importangola |

“... entre os fornecedores referenciais tivemos sempre a Unicer. Isso é **uma relação umbilical** quase desde que eu me recordo.” | Importangola |

“Nós tentamos sempre que seja uma **relação tipo parceria mais que uma relação comercial.**”

Fonte: Auto elaboração

Como já referido anteriormente, da análise dos estudos de casos das empresas portuguesas exportadoras constatamos que para todas elas, sem exceção, a confiança é fundamental para a concretização de negócios entre Portugal e Angola; o mesmo se verifica no caso de todos os distribuidores angolanos presentes nesta investigação. No que ao compromisso diz respeito, como foi referido anteriormente, para as empresas portuguesas exportadoras este é considerado fulcral para a |GE|, |Efacec PT|, |Acail PT| e para a |Unicer|, na concretização de negócios entre Portugal e Angola. Também os distribuidores angolanos - |M & T|, |Importangola|, |Martifer AG|, |Efacec AG|- mencionam o compromisso como sendo importante na realização de negócios entre Portugal e Angola. Torna-se assim evidente a qualidade da relação presente nos casos de estudo desta investigação.

Segundo Leonidou et al. (2002), a cooperação é como um processo em que o nível de esforço é conjunto, há espírito de equipa e há colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho e Anderson e Narus (1990) relaciona a cooperação com situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos. Como podemos constatar pelos testemunhos da |Efacec PT| - “É um posicionamento de apoio, é um posicionamento de fazer a retaguarda porque a Efacec Angola, por si, não

sobreviveria. Conta com todo o apoio...”, e da |Efacec AG| - “é uma relação contínua com ajuda contínua...”, da |Martifer PT| - “O relacionamento da Martifer Portugal com Angola tem sido um relacionamento de grande parceria.”, e da |Martifer AG|- “alinhamento negocial e interesses comuns, com o objetivo de criação de valor para todas as partes envolvidas.”; da |Acail PT| - “Foi sempre esta: entreadida, sempre de colaboração...”; da |Importangola| - “trabalhamos bem com a Unicer... uma relação tipo parceria, mais que uma relação comercial”; da |GE| - “Relações perfeitamente normais e saudáveis, com políticas de cooperação estruturadas.”; e da |M & T| - “... trabalhar em comum”.

Para Obadia (2008) a cooperação é como uma norma relacional que se refere às expectativas das partes que devem trabalhar em conjunto para alcançar o sucesso e resolver problemas e para Heide e John (1992) as normas relacionais da troca têm por base as expectativas de reciprocidade de interesses, prescrevendo, essencialmente, comportamentos cordiais e destinam-se a aumentar o bem-estar da relação no seu todo. Tal pode ser identificado nos depoimentos dos estudos de caso, como por exemplo da |M & T| - “Eu continuo a trabalhar com eles no futuro, trabalhar em comum. Eles também dão a sua quota-parte...”, e da |Efacec PT| - “As nossas expectativas são que a nossa dimensão vai continuar a crescer. E vai continuar a crescer assente em dois pilares: um pilar que é o pilar do suporte da guarda...” e da |Efacec AG| - “ ... a relação tem que ser igualitária, não pode ser uma relação patriarcal, de dar ordens de (Portugal) para (Angola), não.”

4.2 Análise complementar

A secção 4.1 (análise e discussão) tem como intuito responder às questões de investigação de forma aprofundada. Já a presente secção visa revelar e analisar dados pertinentes de forma a fornecer informação que permita aos académicos e aos gestores obter uma visão mais abrangente sobre o contexto internacional em análise.

Os testemunhos seguintes atestam que a exportação para Angola é uma mais-valia para as empresas portuguesas e que, no limite, é fulcral para a sobrevivência de algumas. A exportação pode permitir enriquecer a economia nacional com reservas estrangeiras, proporcionar emprego, criar ligações em um lado e no outro e, finalmente, levar a um melhor nível de vida (Czinkota, Rivoli e Ronkainen, 1992).

“As pessoas sabem que **se não fosse este país** (Angola) **provavelmente não tinham trabalho.**”

| Martifer AG |

A declaração que se segue refere mesmo a natureza “óbvia” da decisão de exportação para Angola. Para além da importância atribuída ao crescimento deste mercado, esta expressão revela a baixa distância psíquica percebida ao mercado. As respostas à questão de investigação um são disso reveladoras.

“ (Entrevistador: O que originou a exportação para Angola?) **Procurar novos mercados, o nosso mercado nacional (português) estava a ficar saturado, poucas obras portanto havia a necessidade de procurar lá novos mercados e fazer com que a empresa continuasse na sua vertente de crescimento, por isso Angola parecia um mercado óbvio.**” | Acail PT |

A questão que se coloca é a de conhecer a razão da escolha do mercado angolano. Tal questão é respondida pelos seguintes testemunhos:

“ (Entrevistador: Porque é que optaram pelo mercado angolano?) Eu não ... mas **acho que foi uma questão de oportunidade de negócio.** Acho que na altura era a **questão de expansão para vários pontos e penso que foi o primeiro país africano em que a Martifer apostou** ... (entrevistador: Como é que foi feita a escolha do mercado angolano?) **...margem de obra bastante atrativa porque no início as margens de obras em Angola eram muito atrativas.** Agora é uma realidade que as margens estão a reduzir muito. Tem que se reduzir custos para conseguir ser competitivo hoje em dia em Angola. E também claramente porque **não havia concorrência** para estruturas metálicas em Angola. **Esses 3 fatores: margens atrativas, uma concorrência não muito forte e oportunidade de trabalho**” | Martifer PT |

“ (Entrevistador: Porquê exportaram para o mercado angolano?) **...o mercado angolano tem potencial,** nós vimos que o mercado angolano iria até porque começou na década dos noventa, vimos esse potencial e obviamente que apostámos e estamos presentes em Angola desde essa altura.” | Efacec PT |

“É um mercado (Angola) **cheio de potencialidade**, com **muitas oportunidades**, mas **é um mercado muito difícil.**” | Acail PT |

“ (Entrevistador: Que originou a exportação para Angola?) **O potencial do mercado** e a nossa oferta, sentimos que a nossa oferta de produtos/serviços era adequada para as necessidades do mercado angolano.” | Efacec PT |

“ (Entrevistador: Qual é a vossa opinião sobre o mercado angolano?) A nossa opinião é que **é um mercado que neste momento e junto aos próximos anos tem um potencial enorme para as empresas portuguesas e para empresas como é EFACEC.**” | Efacec PT |

“E desde este ponto de vista **Angola pode ter mais potencial que outros países**, mas de qualquer modo nós só trabalhamos em países onde sentimos que há potencial e há necessidade do que nos fazemos, do que nós fabricamos...” | Efacec PT |

“Em Angola é possível exportar de Portugal para Angola, mas para o Brasil não é possível exportar de Portugal para o Brasil porque há barreiras alfandegárias para reforçar o Brasil. ... E portanto, há barreiras alfandegárias enquanto **em Angola não há praticamente barreiras alfandegárias e portanto é mais fácil exportar para Angola que para o Brasil.**” | Efacec PT |

“ (Entrevistador: Como obtiveram o conhecimento necessário para exportar para Angola?) **Foi com os dados de mercado**, quando começámos a investir fora do país foi para os **mercados que estavam com maior crescimento e que tinham dinheiro e que tinham possibilidades de crescimento futuro, e Angola aparecia no top. Pela língua**, pelas razões anteriores que as empresas portuguesas já estavam no mercado angolano. ... Entrar no mercado angolano é entrar em um **mercado com um excepcional potencial**, com um **alto crescimento** porque não há nada. Quando um país está numa reconstrução e **nós entramos na fase de reconstrução de Angola** tem tudo para construir, nos vendemos um material que é essencial para a construção, que é o ferro. Portanto, este era **um mercado ideal** para partida. E acho que escolhemos bem. **Hoje é um bocadinho mais difícil entrar no mercado angolano. Sem sombra de dúvidas. Porque hoje se você não faz um investimento, não pode ir para Angola sem um investimento mínimo de um milhão de euros.**” | Acail PT |

Resumindo, pode dizer-se que Angola é percebida como um mercado com potencial, atual e futuro, em crescimento, em que a concorrência não é muito forte e as margens são atrativas e com baixas barreiras alfandegárias. Sendo um país em reconstrução, depois de décadas de guerras, tem grandes necessidades e consequentemente oportunidades de trabalho. Acresce referir que o facto de a língua ser a mesma – baixa distância psíquica percebida – contribui para a atratividade do país, para as empresas portuguesas.

De seguida podemos constatar, pela afirmação produzida, a importância de uma análise prévia, cuidada e presencial do mercado angolano:

“ (Entrevistador: Que tipo de pesquisas foram efetuadas para analisar o mercado?) Para **analisar o mercado nós enviámos um conjunto de pessoas mais da área comercial que tiveram contactos com os potenciais clientes** como as empresas digamos, parceiras, que podiam ser compradoras de alguns produtos ou serviços, **daí fizemos uma análise de mercado e de potencial de mercado** e em função disso decidimos que devíamos investir neste mercado.” |Efacec PT|

“ (Entrevistador: Alguma de essas características é única do mercado angolano?) **A cultura é única do mercado angolano** ... depois, **digamos que o aspeto da presença local é mais importante neste país do que em outro, em Angola temos de dizer que é muito importante ...**” |Efacec PT|

A afirmação anterior e os testemunhos seguintes são unânimes em afirmar que, em Angola, é importante, vital mesmo, ter um parceiro local. Algumas das razões apontadas são a possibilidade de conhecer melhor o mercado e a facilidade de movimentos que os locais têm no mercado, a manifestação – valorizada pelos angolanos – de compromisso no mercado. Deste último aspeto é reveladora a afirmação seguinte:

“... o que estamos a fazer continuamente é **intentar levar mais valor acrescentado para as regiões onde estamos.**” |Efacec AG|.

“No início, existe sempre uma coisa que é **não ver o parceiro local, o parceiro angolano, como realmente um parceiro, é o maior erro que uma empresa (portuguesa) pode cometer.** ... Neste caso o nosso parceiro local (angolano) **tem que ser realmente um parceiro** ... tem que ser **integrado como tal. Tantos os problemas como os benefícios têm que ser postos com o parceiro local.** E temos que **tentar tirar todo o partido do modo que também ele tem no país** (e que o português não tem). E normalmente as empresas portuguesas, por uma questão de cultura portuguesa, existe sempre uma desconfiança do outro lado, é um erro que se comete. **Eles têm influência no mercado, eles sabem o que vai acontecer. E se nós não tivermos este relacionamento estreito, próximo, acabamos por perder oportunidades de negócio...**”

| Martifer AG |

“... é natural que as **empresas que efetivamente querem crescer e afirmar-se lá venham a ter parceiros locais.**” | Efacec AG |

“Um **aspecto importante** também e **em Angola é muito importante, é que se tenha presença local,** porque os angolanos têm, digamos uma **facilidade significativa,** não **gostam de sentir como empresas que vão lá para vender um produto e vem embora ao dia seguinte, gostam de sentir que vão ter um acompanhamento que nós damos com a nossa estrutura...**” | Efacec PT |

“ ... **tem de estar no local com as condições angolanas,** uma coisa é ter um catálogo com uma amostra e outra coisa é ... parte das empresas que vão acham que vão com ... os catálogos ou com as amostras e estão ali e **quando perguntam onde é que estão, ah! ... estão em Portugal...**” | Acaill AG |

“ (Entrevistador: Na sua opinião, quais são os fatores para manter a relação comercial com Angola?) **Ter um parceiro local.** ... Tens que estar presente no local, tens **que ter uma presença constante, acompanhar o negócio porque senão não vais ganhar.**” | Martifer AG |

As afirmações seguintes revelam a dificuldade em encontrar distribuidores adequados em Angola e a necessidade de uma avaliação cuidada e presencial.

“Tem que ir lá (Angola), conhecer bem o distribuidor, trabalhar lá com o distribuidor, no campo, antes de fazer qualquer tipo de acordo.” | Efacec AG |

“... um **grande problema em Angola é descobrir um distribuidor ou um parceiro.**” | Efacec AG |

“Há muitos golpes oportunistas. O perigo para as empresas portuguesas é eventualmente ser levados ou induzidos por um código temerário de determinado tipo de intermediários (distribuidores) angolanos, e aí há neste momento muitos oportunistas. Este crescimento de dinheiro que corre muito fácil é, digamos, um sítio ideal para que estes oportunistas se afirmem. **Esta é uma questão para ter muito cuidado em Angola.**” | Efacec PT |

No que respeita à dependência dos parceiros nas relações de troca analisadas, existem diferentes cenários. A análise da dependência pode ser importante se tivermos em conta o referido por Andaleeb (1996), para quem a dependência é vital para a explicação dos sentimentos e comportamentos em um canal de marketing. Num contexto internacional, as especificidades culturais de cada país podem interferir na estrutura da interdependência e na sua relação com as atitudes do distribuidor (Kim, 2003).

Seguidamente são apresentadas algumas afirmações em que se verifica que, em algumas situações, há uma forte dependência, quer por parte do distribuidor angolano relativamente à empresa portuguesa exportadora, quer por parte do exportador português:

“ ... **não estou a ver...** que me consiga manter no mercado **sem o apoio da EFACEC Portugal.**”
| Efacec AG |

As causas desta dependência foram averiguadas junto da empresa exportadora portuguesa:

“ (Entrevistador: **Se a relação terminasse arranjava facilmente um substituto?**) **Penso que sim.**
(Entrevistador: Porquê?) Porque EFACEC é uma **marca reconhecível, tem qualidade e respeito, em Angola,** em todos os setores em que nos movemos, especialmente no sector elétrico a nossa marca é reconhecível e comparativamente temos uns produtos chineses que eles lá têm que normalmente não duram mais que um ano ou dois pois **EFACEC é uma marca com uma durabilidade excepcional.** E portanto, **uma marca com esta reputação é fácil que alguém queira trabalhar com ela.**”
| Efacec PT |

Esta afirmação retrata a facilidade que a empresa portuguesa teria para conseguir um novo distribuidor devido à notoriedade e reputação da marca para além de vantagens competitivas detidas relativamente à concorrência. Esta relação de dependência do distribuidor pode explicar, em parte, a qualidade da relação com o fornecedor, se tivermos em conta a evidência obtida por Walter et al. (2003) de um considerável impacto negativo da existência de fornecedores alternativos sobre a perceção, do cliente, quanto à qualidade da relação. Também Palmatier et al. (2007) concluem que a interdependência e a assimetria da dependência repercute-se consideravelmente na confiança do cliente.

“ (Entrevistador: **Se a relação terminasse seria fácil substituir o parceiro?**) **Impossível.** Tanto a nível de preço como de prazo de pagamento.” | Martifer AG |

Esta situação de dependência ocorre apesar de ter sido a Martifer Portugal quem deu o primeiro passo para se estabelecer a relação comercial.

“ (Entrevistador: Como é que **principiou a vossa relação** com essa empresa portuguesa, ou seja Martifer Portugal? Quem é que deu o primeiro passo?) **Foi a Martifer Portugal** quem deu o primeiro passo” | Martifer AG |

Há no entanto pelo menos um testemunho de uma situação contrária, isto é, em que a dependência está do lado da empresa portuguesa exportadora:

“ (Entrevistador: **Se a relação terminasse arranjaria facilmente um substituto?) Não.** ” | Acail PT |

É muito importante expor as diversas posturas das empresas portuguesas exportadoras e dos distribuidores angolanos no que se refere às trocas comerciais, na tentativa de identificar **caminhos para o sucesso**, a partir dos testemunhos que se seguem.

O primeiro fator identificável é o compromisso de longo prazo, contínuo, com o mercado e a participação estratégica de angolanos:

“... **vai fazer a diferença entre as empresas que têm uma perspetiva de continuidade em vencerem em Angola comparativamente com as empresas que pretendem apenas lucro imediato.** ” | Martifer PT |

“**As nossas expectativas são, numa primeira fase, até agora, de crescimento rápido, mas sustentável e neste momento as nossas expectativas futuras são de estabilização desse crescimento...**” | Martifer PT |

“... **a Martifer tem que ser e é uma corredora de fundo e não pode ser uma empresa de 100 metros.**” | Martifer PT |

“E, basicamente, em Angola **a grande questão está na capacidade de comprometer-se com o mercado e levar até ao fim o seu compromisso.**” | Efacec AG |

“Aqui a grande questão das características **é honrar os compromissos e estar continuamente no mercado...** para se estar no mercado angolano temos que estar continuamente ...” | Efacec AG |

O segundo fator diz respeito às características requeridas para a oferta e para a relação:

“... os materiais vieram desses países, no caso da China ... então **foi quando os estrangeiros começaram a comprar a nós (Acail AG), tínhamos melhor qualidade e preço.**” | Acail AG |

“... **a qualidade, é uma empresa idónea, há que manter sempre esses fatores que é qualidade.**” | Acail AG |

“... o argumento do preço e imaginação técnica teria o seu peso... **Somos (Martifer Portugal) melhores e mais baratos.**” | Martifer PT |

“... **mercado que está cada vez mais competitivo,**... com **exigências em termos de qualidade.**”
| Martifer PT |

“Essas facilidades que nós temos de entrar em os hospitais porque é **qualidade, conhecimento, a forma como nós trabalhamos e foi a soma das vantagens que nós tivemos...**” | Acail AG |

“**A capacidade de rapidez e de resposta é fundamental.**” | Martifer PT |

“... **as empresas normalmente tem que se adaptar aos seus clientes.**” | Martifer PT |

“... ter o produto de acordo com os requisitos do mercado.” | Efacec AG |

“**Não é para ir ao cliente**, tentar-lhe tirar o **melhor lucro naquele momento, e depois perder o cliente**. Não, **é o cliente para se conquistar todos os dias**. E isso é que **é a nossa postura** e é o que nós mantemos neste momento em Angola.” | Acail PT |

“ ... foi o mercado que começou a mostrar, ou melhor, **foi alguém da EFACEC Angola que começou a ver que o mercado precisava** de apenas esses produtos.” | Efacec AG |

“... **estudo do mercado contínuo**... vão escutando o mercado.” | Efacec AG |

“**Capacidade**. Em **termos técnicos** e em **termos produtivos**. **Capacidades também em termos de marketing, e pois tem de haver uma grande capacidade de diálogo e de adaptação ao mercado. Para eles que pensarem que Angola é exatamente igual a Portugal. Se a Unicer só pensar isso, não venderiam lá o terço daquilo que vende.**” | Importangola |

“Portanto a Unicer tem que ter uma **grande capacidade de adaptação ao mercado**. Quando o perder, quando acharam que eles sabem tudo vão abaixo connosco também. **E portanto a Unicer e qualquer empresa portuguesa tem que ter esta capacidade. O que é verdade aqui não é verdade lá, portanto a adaptação, a regra da adaptação ao mercado, ou seja o mercado impõe.**” | Importangola |

“A capacidade logística e comercial.” | Importangola |

“Visão estratégica, grande capacidade de adaptação do produto e do modo de fazer negócio em Angola. A qualidade e o preço adequado.” | Importangola |

“... os brasileiros ... tem a grande vantagem de produzir barato.” | Efacec AG |

“ (A Acail Angola) fomos uma empresa pioneira em estas características de controlo, pesagem, bom serviço, tratamento ao cliente, rapidez, coisa que não existia em Angola, entrega quase imediata do material no próprio dia ou no dia seguinte, isso não existia e isso foi fundamental para o cliente.” | Acail AG |

“... as empresas em Angola têm que se preparar bem, com os melhores quadros...” | Martifer PT |

“... aspetos que tenha a ver com preço, que tenha de ver com qualidade, que tenha de ver com garantia, que tenha de ver com a disponibilidade de pós-venda, assistência... não é um mercado *low-cost*, é um mercado de compromisso preço-qualidade... capacidade financeira, sem dúvida. | Efacec AG |

Um terceiro fator, que não depende diretamente de decisões tomadas ao nível da empresa, mas sim da realidade cultural e da vontade e capacidade – ao nível governamental – de criar linhas de financiamento às empresas angolanas.

“ (Entrevistador: Na sua opinião, qual ou quais é que são o fator ou os fatores chave para ter relações comerciais com Angola?) A **proximidade cultural**. Do ponto de vista **estritamente do negócio uma vantagem é ter linhas de financiamento**, e portanto as empresas que têm mais sucesso são as empresas que têm linhas de financiamento para suportar os investimentos angolanos em determinados projetos. **Cultura e financiamento são os dois mais importantes**” | Efacec PT |

O depoimento seguinte sintetiza o que foi anteriormente referido:

“ (Entrevistador: Quais são as características que a empresa portuguesa tem de ter para realizar negócio, ou seja comércio internacional, em Angola?) Eu penso que as características, em **primeiro lugar**, obviamente, **a sua oferta tem de estar de acordo com as necessidades angolanas**. Em **segundo lugar deve ter ou arranjar química cultural**. Eu penso que e **da experiência que eu tenho em muitos países do mundo, a química cultural é um fator decisivo**. E essa química cultural passa por muitas coisas, mas são fatores muitas vezes decisivos. Em **terceiro lugar, no caso de Angola**, talvez ... **questões de financiamento**. E portanto, quem tenha financiamento externo tem uma vantagem competitiva significativa sobre os concorrentes. **E depois** eu penso também que a estratégia que nós seguimos é correta, a **presença local é fundamental**, isto é desde o ponto de vista de exportar. **Não se pode vender e vir embora, em Angola isso não é bem visto. Os angolanos gostam de sentir que aqui o que é vendido tem garantias posteriores de acompanhamento. E portanto também a presença local é um aspeto que é relevante na decisão** Eu penso que **estes quatro fatores são os mais importantes para fazer negócios em Angola.**” | Efacec PT |

Resumindo, pode inferir-se dos depoimentos que o sucesso no mercado angolano passa por disponibilizar uma oferta de qualidade a um preço adequado, adaptada ao cliente – pelo conhecimento das suas necessidades, através de estudo contínuo do mercado - proporcionando uma resposta rápida às solicitações e exibindo capacidade técnica, produtiva, logística, comercial e de marketing e de marketing de relacionamento. Fica assim evidenciado que uma postura etnocêntrica ou de subavaliação do mercado

não terá provavelmente sucesso. Outros fatores que transcendem o âmbito de cada empresa dizem respeito à proximidade cultural e à existência de financiamento externo.

As afirmações seguintes indiciam que o desempenho das empresas portuguesas precisa de ser melhorado em alguns aspetos:

“... ao **nível de marketing ... temos muito para fazer.**” | Efacec AG |

“... **é falta de criatividade porque somos muito reduzidos, exatamente essa questão ao nível da criatividade...**” | Efacec AG |

De seguida são apresentadas afirmações que revelam **características idiossincráticas do mercado angolano**:

“Eu exporto por exemplo para Espanha, e é totalmente diferente. Nós já sabemos com que contamos, enquanto você **exporta para Angola e há sempre um grau de risco.**” | Acail PT |

“... **em Angola tudo é muito incerto** pode passar-se hoje uma coisa e amanhã é outra...” | Efacec AG |

“A nível da exportação para **Angola é sempre muito complicada**, a nível das alfândegas, a nível de transporte, a nível das vias de comunicação, tudo isso dificulta bastante o negócio da exportação; depois, o reaver o dinheiro, o pagamento dessas faturas é mais complicado. Espanha não, em Angola, nós temos que provar que a mercadoria entrou lá, temos que mostrar os documentos da alfândega, tem que ser tudo autorizado, o pagamento, pelo Banco Nacional de Angola, tem que ser tudo submetido à aprovação para receber essa fatura. Em Espanha não, você manda a fatura para o cliente e o cliente paga, faz-me a transferência e acabou. Ali não podem ser feitas essas transferências sem autorização. Portanto isso **dificulta de alguma forma o negócio.**” | Acail PT |

“... os tribunais não funcionam. Se você quer cobrar uma fatura, não há tribunal que vá cobrar. Eles existem, mas até chegar à cobrança da fatura, você nunca mais nem vê a pessoa nem sabe onde ela está, nada funciona, ainda está muito precário. Enquanto em Espanha, tudo funciona, estamos na Europa, é exatamente como estar aqui a trabalhar no mercado nacional (português).” | Acail PT |

“...o **mercado informal**, há um mercado paralelo, que são as senhoras do mercado, são **mulheres que dominam o mercado**, ... vão para o mercado da rua delas onde ... vendem Isso é o mercado informal angolano, o que eles fazem é trazer dinheiro enrolado na roupa, **aquele negócio é um bocado arcaico, é um negócio de feira mas pagam sempre a pronto. O mercado informal em Angola é um mercado muito importante porque movimenta muito dinheiro.** Agora no mercado, aquilo funciona, toda a gente quer vender para o mercado informal porque eles pagam tudo a dinheiro. E agora há angariadores para essas senhoras, são eles que fazem o negócio, agora já elas não viram e depois nós entregamos o ferro que eles encomendam, toneladas, pagam tudo a pronto pagamento. Este mercado informal é um mercado que está tudo organizado, junto dos bairros de lata onde eles vivem, aquela zona dos ...” | Acail PT |

“As **leis são muito baseadas no ... direito português**. Tudo, **as finanças, toda a lei é muito baseada no código português.**” | Acail PT |

“... **é preciso ter expatriados para desempenhar funções vitais porque não há quadros locais.**” | Efacec AG |

“A formação dos quadros ... (Angola) é muito interessante e é muito engraçado, mas isso ... quando **saem das faculdades não sabem nada...**” | Efacec AG |

“... a grande questão que se expõe é assim: eu tenho de formar e sair de isso, se saem 3 de cada 6 que formo e fico com 1, é muito bom... **É extremamente difícil fixar quadros, ninguém local com capacidade para tal** e, se tivesse, tinha que pagar duas ou três vezes aquilo que pago, mesmo a um português expatriado.” | Efacec AG |

“... alguns **projetos estão isentos de taxas, mas porque quem compra, compra fora e portanto está isento dessas taxas**. A EFACEC **não é considerada a empresa destinatária, digamos assim, e portanto nós temos de pagar as taxas.**” | Efacec AG |

“... em Angola infelizmente não conseguem produzir nem um terço do que se produz ... (em Portugal). Ao contrário do que as pessoas pensam, é muito caro produzir em Angola, mais que em Portugal. Por causa da ineficiência, dos recursos humanos, de todos os consumíveis, discos, gás, gasóleo, porque a nossa fábrica funciona com geradores. Agora o gasóleo sai mais barato, sai a eletricidade mais cara aqui (Angola). E é preciso comprar água cada dia.”

| Martifer AG |

“As matérias-primas pagam 0% de importação, não paga impostos e o produto acabado devia pagar 20%, 30%. O problema é que as pessoas, as empresas, disfarçam os produtos acabados como matéria-prima e depois pagam 0% como matéria-prima e eles conseguem ter um custo mais baixinho importando o produto acabado ... A realidade é que existe alguma corrupção e se consegue contornar alguma coisa. Agora também não tenho alguma dúvida que a longo prazo, porque vai haver uma reforma fiscal muito importante em Angola, daqui a 2, 3, 4, 5 anos...” | Martifer AG |

“E temos que perceber que, em Angola, o custo do dinheiro é altíssimo, ou seja, estamos a falar de taxas de 10%, 12%, 13%, 14% da moeda local, recorrer à banca fica muito caro. Recorrer à banca em Angola é uma coisa que tem que ser muito bem ponderada, isso faz lembrar Portugal há 20 anos atrás. Hoje em dia Angola está muito evoluída, está a andar muito rápido.”

| Martifer AG |

Os testemunhos acima reproduzidos evidenciam a existência de dificuldades que se colocam à realização de negócios em Angola devido à elevada incerteza e risco que lhes estão associados. As envolventes legal, fiscal, económica e financeira e cultural – no que à cultura material e níveis de educação se refere – exibem particularidades que dificultam a prática de negócios, reduzem a eficiência e, sobretudo, cujo desconhecimento pode ser fatal para a obtenção de sucesso. A nível legal – apesar da inspiração na legislação portuguesa - o mau funcionamento dos tribunais reflete-se na dificuldade de cobrar. A nível

fiscal, as taxas aplicadas a diferentes categorias de bens e os artifícios para as ultrapassar, bem como os benefícios fiscais concedidos a empreendedores locais, criam situações de desigualdade que podem prejudicar as empresas estrangeiras. Por outro lado, a burocracia das alfândegas constitui uma barreira não-tarifária que não é despicienda. A nível da cultura material é de referir as comunicações deficientes. Ainda no âmbito da cultura, como resultado de um ensino superior e profissional perfeito, a captação, manutenção e custo de recursos humanos locais qualificados constitui um problema que requer o recurso à expatriação. A nível da envolvente económica/financeira há que assinalar o custo excessivo do dinheiro e a existência de um mercado informal de dimensões consideráveis e que não pode por isso deixar de ser tido em consideração, sendo que o desconhecimento das regras do seu funcionamento exclui um grupo de clientes que pode ser importante.

De acordo com o referido anteriormente o isolamento puramente cultural de outras influências macro ambientais pode ser inviável, já que não existem limites claros entre estas influências inter-relacionadas (Soares et al., 2007). Nesse sentido de forma a contribuir para uma análise ainda mais profunda desta investigação é efetuada uma análise complementar (4.2).

Os testemunhos que se seguem explicam algumas razões pelas quais as empresas exportadoras portuguesas são consideradas a primeira escolha por parte das empresas angolanas, evidenciando a existência de uma **vantagem competitiva de “ser português”**.

“... os angolanos têm um certo fascínio por Portugal...” | Efacec PT |

“... os chineses, ou brasileiros. **Chineses têm sempre o problema da qualidade.**” | Efacec AG |

“Eu penso que **Portugal está numa posição respeitada** em outros tantos países. É certo que se nós vamos a Angola hoje em dia os maiores negócios são promovidos por empresas brasileiras ou por empresas chinesas. **Não é porque considerem que brasileiro ou chinês é melhor, digamos, que português ou como eles conseguem ter melhor relação comercial ou conseguem melhor produto. Em minha opinião não tem nada que ver com isso. Tem apenas a ver que ... o financiamento** ... portanto nós temos obviamente de ter dinheiro para pagar e relação, não é digamos de todo trivial.” | Efacec PT |

No que respeita a este último aspeto, o financiamento internacional, Portugal, devido à sua pequena dimensão, não tem um poder comparável ao de algumas potências internacionais, nomeadamente a dois BRICs, China e Brasil, daí resultando uma perda de primazia por parte dos angolanos, já que uma das condições de financiamento é que os projetos financiados sejam realizados por empresas do país financiador.

“Nós temos em Portugal, depende dos governos também, mas agora... Portugal **é um país de pequena dimensão e não podemos suportar linhas de financiamento da mesma dimensão que a China, que a linha de financiamento que suporta é de 5 mil milhões de euros, portanto Portugal não é um país dessa dimensão para poder emprestar a um país...** A China o que faz é uma política macroeconómica que acho que é uma missão, mas também é um país que permite fazer isso. **Agora uma parte da China precisa muito de matérias-primas, precisa muito de petróleo que não tem, precisa muito de minerais que não tem, precisa disto para transformar as matérias-primas em produtos industriais e, tudo o que a China faz é enviar dinheiro a outros países que tem como contrapartida a hipoteca desses materiais para abastecer a própria China. Então no caso de Angola, uma boa parte do petróleo angolano está todo lá hipotecado para ser vendido à China com preços predeterminados, etc.** A China o que faz, ao fim de contas, é enviar dinheiro à conta da hipoteca do conjunto de matérias-primas que precisam para o desenvolvimento do processo industrial. **Agora, Portugal de facto que não tem a dimensão da China, não tem esta economia centralizada e portanto nós (Portugal/portugueses) não**

conseguimos competir. No caso do Brasil, a situação é um bocadinho diferente, há uma política expansionista diferente com as empresas, há um banco chamado BNB (Banco Nacional do Brasil) que tem linhas de apoio também muito fortes, alguns países e Angola foi um dos países selecionados e portanto, digamos, a vantagem significativa das empresas brasileiras. Já ocorreram situações de produtos da EFACEC que foram vendidos para Angola, mas como foram vendidos para um projeto ... nós tivemos de vender de Portugal para o Brasil e depois sair do Brasil para Angola para dizer que há uma exportação brasileira. Então, e neste momento Portugal é um país pequenino que é difícil investir...” | Efacec PT |

Seguidamente é apresentada uma visão de futuro de Angola, segundo o ponto de vista da empresa portuguesa | ACAIL PT |:

“Embora nós estejamos a apostar em um mercado há muitos anos, é um mercado que temos de apostar com muito cuidado. Porque não é nosso. ... **Entrar neste momento lá que eles acham, e precisam de nós porque nós ainda estamos a ensinar coisas. Porque nós estamos a montar tudo, quando estiverem as coisas todas montadas eles não vão precisar de nós.** Quando estiverem ... as escolas feitas, a eletricidade montada, tudo, e as empresas estiverem criadas para produzir bem em o seu próprio país (Angola). Porque eles (angolanos) têm recursos suficientes, eles têm ouro, prata, minerais, ferro, eles têm alcatrão, eles têm mármore, eles têm tudo o que possas imaginar, e tem petróleo. Quero dizer, **não há país que tenha mais riquezas que aquele país. É uma coisa descomunal, em todo lado onde se vá cavar, sai uma coisa.** Um país com tanta riqueza como é aquele e tendo tudo montado ... eles não precisam nada. Têm uma agricultura rica, eles não precisam de nada, eles têm 3 fábricas de cimento, ..., **eles não vão precisar de nós, para nada. Vão precisar para tecnologia.** Mas quando eles começaram a aprender e também a saber, vão-nos dispensando porque eles não nos querem. Pois basta dizer nós queremos os brancos de aqui para fora, isto é nosso. E fazer o que fazem se não quer ficar lá. Para conhecer o Zimbabwe que tem uma agricultura fantástica, sem os ingleses, e **tudo isso e quando quiseram que eles fossem embora ... e aqueles que não foram embora foram mortos. E agora como é que está aquele país?**” | Acail PT |

Este depoimento sugere que as empresas portuguesas devem preparar o futuro pós-reconstrução, o qual poderá não passar pelo fornecimento de bens mas sim de tecnologia.

A análise complementar que levámos a cabo permitiu identificar aspetos relevantes para a compreensão do mercado angolano e, conseqüentemente, para a consecução de negócios de sucesso.

A importância deste mercado, bem como as razões que presidiram a escolha dele pelas empresas portuguesas, foram evidenciadas. Alguns fatores vitais para o sucesso, como sejam o estudo prévio, a necessidade de uma presença local e as dificuldades em reconhecer distribuidores adequados foram identificados.

Seguidamente procurou-se conhecer quais os fatores críticos de sucesso no mercado, tendo-se concluído que uma atitude de compromisso de longo prazo com o mercado e com as relações, a adequação da oferta ao mercado, o aproveitamento da proximidade cultural entre os dois povos e a existência de financiamento aos projetos locais, eram aspetos consensuais. Apesar disso, foi revelada a necessidade de melhorar algumas funções empresariais.

Reputamos de grande importância a revelação de características idiossincráticas do mercado, bem como as razões da preferência dos angolanos por Portugal e pelos produtos portugueses.

Finalmente foi possível obter uma antevisão, segundo um dos entrevistados, da forma como poderá evoluir o mercado angolano, perspetivando-se as implicações que tal cenário pode acarretar.

5. CONCLUSÕES

5. CONCLUSÕES

5.1 Contributos Teóricos

Esta tese analisa especificamente a confiança e o compromisso em um contexto internacional, focando o lado do distribuidor, pretendendo assim contribuir, de forma modesta, para colmatar este *gap* existente na literatura e identificado detalhadamente no capítulo um. No estudo realizado constatou-se como é que a confiança e o compromisso são gerados, no contexto em apreço, o que é relatado detalhadamente no capítulo quatro; de referir que estes *constructos* são de grande importância para os distribuidores angolanos na concretização de negócios internacionais.

A revisão da literatura levada a cabo evidencia que um outro *gap* existente na literatura consiste na escassez de análises simultâneas de ambos os lados da relação comercial (*matched pairs*), como é enunciado detalhadamente no capítulo um. Ao serem analisados neste estudo, simultaneamente, o lado das empresas exportadoras portuguesas e o lado dos respetivos distribuidores angolanos, contribui-se para a compreensão das perceções de ambos os lados da relação comercial, diminuindo assim o *gap* referido anteriormente. Obteve-se assim informação, relatada detalhadamente no capítulo quatro, que permite identificar o que é simultaneamente importante para ambos os lados da relação comercial e o que é considerado relevante apenas para um dos lados.

Os estudos sobre marketing de relacionamento em mercados emergentes são escassos, como é referido no capítulo um; por isso, é importante contribuir para diminuir este *gap* na literatura, tanto mais que estes países exibem contextos de transação diferentes. Assim sendo, ao serem analisados certas dimensões do marketing de relacionamento, em distribuidores angolanos, contribui-se, ainda que modestamente, para colmatar o *gap* enunciado anteriormente, conforme se descreve de forma detalhada no capítulo quatro.

O quarto e último *gap* que se pretende colmatar nesta investigação diz respeito ao impacto das culturas nacionais sobre a qualidade da relação de negócios, como é enunciado pormenorizadamente no capítulo um. Da análise efetuada aos dados obtidos constatou-se que as culturas - portuguesa e angolana - têm elevado impacto sobre a qualidade da relação e, conseqüentemente, na concretização de negócios internacionais, como foi evidenciado detalhadamente no capítulo quatro.

Seguidamente procederemos à confrontação das questões de investigação com os resultados do estudo empírico, salientando os aspetos inovadores da investigação.

Pretende-se fornecer um “conhecimento interpretativo” o qual transcende o “conhecimento factual” (Cateora, 1997, p. 91, 92) e que se reveste de grande relevância para a prática de negócios.

A primeira questão de investigação procura perceber como é que as diferenças e as semelhanças culturais têm impacto na qualidade do relacionamento comercial entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais.

Os resultados do estudo empírico evidenciam um forte impacto da cultura, segundo várias das suas dimensões, sobre a qualidade dos relacionamentos entre empresas exportadoras portuguesas e distribuidores angolanos.

O estudo evidencia que o passado histórico comum, especificamente a existência secular de uma relação colonizador – colonizado, deixou traços indeléveis na cultura angolana que tem um impacto significativo nas relações comerciais entre os dois povos. Apesar de uma longa guerra colonial, o desfecho acordado que conduziu à independência de Angola, permite aos portugueses uma convivência pacífica e amigável com os angolanos. A notoriedade e reputação de muitas marcas portuguesas remonta ainda à época colonial, conseguindo assim, ainda hoje, vantagem competitiva. A herança colonial dos angolanos repercute-se também na partilha de hábitos e costumes, o que naturalmente representa uma vantagem de marketing para as empresas portuguesas.

No entanto, o passado histórico pode, episodicamente, ter reflexos negativos nos relacionamentos se as atitudes e comportamentos forem suscetíveis de serem percebidos como neocoloniais.

O aspeto cultural que porventura maior impacto tem nas relações é o facto de a língua oficial dos dois países ser comum. A língua, a lusofonia, facilita a comunicação de ideias, os contactos e a apreensão da realidade e a consequente adaptação (“angolanização”) a ela. A mesma língua reduz significativamente a distância psíquica percebida pelos indivíduos, a qual, segundo Nordstrom e Vahlne (1994), impede ou perturba a aprendizagem e a compreensão da empresa sobre uma envolvente estrangeira, ou, na expressão de um dos entrevistados, “a mesma língua, outra facilidade”. Para outro entrevistado, “o sentir

a língua” gera mais confiança, confirmando o referido por Rodriguez e Wilson (2002), para quem a confiança depende, entre outros, da semelhança cultural.

A partilha de interesses por atividades lúdicas é também um fenómeno cultural que aproxima os dois povos. Note-se as referências ao interesse pelo futebol português, particularmente ao Benfica, fruto provavelmente de épocas áureas deste clube na era colonial. A socialização e a partilha de interesses, fora do âmbito empresarial, aproximam as pessoas e fortalece as relações.

No entanto, outros fatores culturais diferem consideravelmente entre as duas culturas. A noção de tempo é disso exemplo. Os angolanos têm uma orientação para o curto prazo, com reflexos, nomeadamente a nível de avaliação de investimentos e da definição de estratégias. Este aspeto é de particular interesse se tivermos em consideração a importância que assumem as parcerias com empresas locais. A explicação pode estar nas décadas de guerras – colonial e civil – que criaram um sentimento de viver o dia-a-dia. O hábito do imprevisto e da tolerância para com atrasos são outras manifestações da conceção do tempo.

Outro aspeto cultural importante para o estabelecimento e manutenção de relações é a compreensão das interações sociais, que “estabelecem os papéis que as pessoas desempenham na sociedade e os seus padrões de autoridade/responsabilidade” (Jain, 1993, p.238); no caso vertente, é relevante conhecer a importância atribuída à idade – “sabedoria antiga”, na expressão de um entrevistado - à posição na família e ao reconhecimento por parte do grupo, tão características de, por exemplo, sociedades orientais.

“Todas as culturas alimentam um certo orgulho e preconceito nos seus habitantes” (Jain, 1993, p. 243). A compreensão dos fatores de orgulho nacional e de preconceito dos angolanos e das implicações deles nos negócios é importante. Os angolanos têm “um sentimento extremo de pertença à nacionalidade angolana e de patriotismo” (entrevistado) e, como já foi referido, um preconceito quanto ao que possa ser entendido como ofensivo da “angolanidade”. Este orgulho de ser angolano associado a uma independência nacional recente e conquistada com esforço, traduz-se num comportamento do proprietário, manifestação exacerbada de posse do país, segundo o qual os angolanos assumem que têm direito a rendimentos dos negócios operados por estrangeiros, sem que para eles tenham contribuído.

No que aos valores diz respeito, a observância de valores como seriedade, honestidade, lealdade, credibilidade e transparência – “não vender ao cliente gato por lebre” (entrevistado angolano) - é valorizada pelos angolanos e mantém relacionamentos comerciais, porque eles “acreditam na palavra dos portugueses” (entrevistado). Por outro lado, existe a necessidade, por parte dos portugueses, de compreenderem a manifestação de alguns valores, recentes, como a “cultura do dinheiro” (entrevistado) e as formas imaginativas de o conseguir, nem que seja por vias eticamente não aceitáveis pelas culturas da Europa ocidental e que são fruto de uma sociedade em rápido desenvolvimento, em que existem muito grandes disparidades sociais. Um outro valor de grande expressão em Angola é a masculinidade, cuja manifestação pode ser geradora de confiança nos relacionamentos e ser usada como eixo de comunicação de marcas (“Super Bock para a tropa de choque”). “A comunicação é a atividade humana que cria e mantém as relações entre as diferentes partes envolvidas. Embora a comunicação se baseie frequentemente em informações de vários tipos, não é sinónimo do envio ou a receção de informações por si só. Para a comunicação ocorrer, as pessoas devem não só trocar informações, mas também ser capaz de decifrar os códigos de cada um”. (Lages et al., 2005, p. 1041).

A prática cultural do boato – porventura o projeto de rede social mais antiga do mundo - é uma forma de comunicação em Angola cuja consideração pelas empresas não é despreciada, já que pode ser usado a favor delas ou, se negativo, obrigar à tomada de medidas que minimizem os seus efeitos.

A cultura material que, segundo Jain (1993, p. 237) se refere “às ferramentas, conhecimento, técnicas métodos e processos que uma cultura utiliza para produzir bens e serviços, bem como a sua distribuição e consumo” têm impacto nas relações em Angola. Deficiências de natureza tecnológica, como sejam a intermitência no fornecimento de energia ou acesso à internet ou o mau funcionamento de portos e alfândegas, condicionam a prática dos negócios e o desempenho, com reflexo nos relacionamentos.

A educação formal (Hill, 2001, p. 95), enquanto dimensão da cultura, tem repercussões na prática empresarial em Angola, manifestando-se pela falta de quadros qualificados e, frequentemente, à inevitabilidade de recorrer a quadros expatriados.

Como consequência da proximidade cultural entre os dois povos e da confiança que dela resulta, as empresas e as marcas portuguesas usufruem de uma preferência por parte dos angolanos, a qual, se devidamente aproveitada, constitui uma vantagem competitiva sustentável.

Resumindo, à luz da revisão bibliográfica realizada, do modelo conceptual proposto e dos testemunhos revelados nos estudos de caso analisados nesta investigação, a cultura tem impacto na qualidade do relacionamento comercial entre as empresas portuguesas exportadora e os distribuidores angolanos e, de acordo com o foi referido anteriormente no capítulo quatro, foi possível também constatar como tal se processa.

A **segunda questão de investigação** procura perceber como é que a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais.

A indispensabilidade da existência de confiança e compromisso nas relações de sucesso entre empresas portuguesas e angolanas fica amplamente evidenciada nos casos de estudo analisados.

A evidência de que estas relações envolvem níveis elevados de confiança é obtida a partir de depoimentos que referem a inexistência de contratos, de garantias bancárias, de uma carta ou sequer de “uma página escrita”. Estes testemunhos têm origem quer em exportadores portugueses quer em distribuidores angolanos, o que prova que a confiança é mútua, o que, aliás, é também verbalizado.

É patente, a partir de várias declarações, que a confiança gerada é sobretudo de carácter afetivo. Expressões como “eles são meus amigos” e “uma relação de amigos próximos”, “o negócio vai longe e constrói amizades”, desvendam que a dimensão “benevolência” do constructo confiança (Ganesan, 1994) prevalece. No entanto, a proximidade e intensidade das relações analisadas pode ser ainda maior. A menção a “confiança no nosso **parceiro**” pode indiciar esse facto. Se atentarmos na tipologia das relações de troca de Johnson e Selnes (2004), as relações passam de “conhecido” para “**amigo**” para “**parceiro**”, sendo as fontes de vantagem competitiva, respetivamente, para o primeiro tipo, a satisfação, para o segundo tipo, a satisfação e a confiança e para o terceiro tipo, a satisfação, a confiança e o compromisso.

A presença da dimensão da confiança denominada credibilidade pode também ser reconhecida nos depoimentos. A “confiança na credibilidade do parceiro é a convicção de que o parceiro mantém a palavra, cumpre as obrigações prometidas do seu papel e é sincero” (Van Bruggen et al., 2005). Expressões como “confiança total na palavra”, “não intentar vender a palavra”, “ambas as partes têm cumprido os seus compromissos” e “eles cumprem. É muito difícil falharem” são exemplos de confiança na credibilidade.

Segundo um dos testemunhos, no contexto em análise, a superação de problemas, nomeadamente comerciais e logísticos, só é conseguida se existir uma sólida confiança entre as partes, sendo mesmo afirmado que “se não tivermos confiança entre as empresas envolvidas, nunca conseguiremos ter uma relação comercial”.

Torna-se assim claro o referido por Skarmeas e Katsikeas (2001) para quem a confiança assume um papel fundamental em negócio internacional, tendo em conta os elevados níveis de incerteza que envolve e o possível hiato cultural.

Precisamente sobre este último aspeto, a investigação desvenda que a proximidade cultural facilita o desenvolvimento de confiança entre parceiros.

Se, como preconizam Morgan e Hunt (1994), existe confiança quando uma parte tem segurança na fiabilidade e integridade do parceiro e se a segurança está relacionada com, entre outros, a ajuda (Buttle, 1996), facilmente se percebe como o procedimento de ajuda financeira do distribuidor |M & T| ao exportador, numa situação de emergência, cria confiança nele.

Dos processos de construção de confiança (Doney e Cannon, 1997) é possível identificar nos depoimentos dois deles, nomeadamente o processo designado “capacidade” e o processo designado “transferência”.

Expressões como “demonstrar a sua capacidade” e “confiança na capacidade da entidade distribuidora” evidenciam a existência do primeiro processo; por outro lado, expressões como “capazes de atestar pela sua reputação” indiciam a presença do processo de transferência.

Socorrendo-nos da definição de compromisso apresentada por Kim e Frazier (1996), para quem o compromisso interempresas diz respeito à medida em que duas organizações estão ligadas numa base estável, identificámos expressões (e.g. “estou muito ligado à Unicer”) que evidenciam a existência de compromisso nas relações analisadas.

O compromisso, para ser duradouro, precisa de ser incrementado por apostas na relação que evidenciem, à outra parte, um compromisso credível (Achrol, 1997). A expressão “a nossa aposta foi grande, e a aposta da Unicer também” é reveladora da preocupação de ambos os parceiros em demonstrar compromisso mútuo.

A menção a uma “relação muito próxima” indicia a presença da dimensão afetiva do compromisso. Segundo Kim e Frazier (1997), o compromisso afetivo pode ser avaliado pela existência de uma relação próxima.

A dimensão continuidade, do compromisso, foi definida como sendo a intenção de continuar a relação com o parceiro atual (Kim e Frazier, 1996). Algumas expressões, como sejam “uma presença duradoura no mercado” e “continuar a trabalhar com eles”, são reveladoras da existência de compromisso de continuidade.

A concessão de exclusividade de distribuição é uma manifestação de compromisso de credibilidade (*credible commitment*), definido por Gundlach et al. (1995) como sendo relativo aos “investimentos e ações comportamentais que mantêm uma parte ligada a uma organização”. Manifestações de compromisso de credibilidade são patentes em declarações como “o desejo de trabalhar em exclusividade” e “não comprarmos certas cervejas”.

A presente tese evidenciou a necessidade de construir relações de elevada confiança e de compromisso mútuo, entre exportadores portugueses e distribuidores angolanos, e quais os processos envolvidos nessa construção conforme se descreve pormenorizadamente no capítulo quatro.

Em suma, à luz da revisão bibliográfica realizada, do modelo conceptual proposto e dos testemunhos revelados nos estudos de caso analisados nesta investigação, a confiança e o compromisso têm impacto no relacionamento comercial entre as empresas portuguesas exportadoras e os distribuidores angolanos e,

de acordo com o que foi referido anteriormente no capítulo quatro, foi possível também constatar como tal se processa.

A **terceira questão de investigação** procura perceber como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os distribuidores locais.

A proposta desta questão de investigação tem por base os efeitos relatados por Morgan e Hunt (1994) do compromisso e da confiança sobre a cooperação. Segundo estes autores, a cooperação será o resultado da presença, em relações de troca, de ambos os constructos.

A presença de confiança e compromisso (elementos da qualidade da relação, segundo Ulaga e Eggert, 2006) e cooperação nas relações analisadas é sintetizada de forma inequívoca por um entrevistado que verbaliza que a presença destes constructos na relação é “total, total”.

Um outro depoimento associa a qualidade da relação à cooperação na relação:

“... a relação que deve compreender, muito boa, (qualidade da relação) ... porque existe essa grande ajuda (dimensão de uma relação cooperativa) entre... (parceiros).

Chen et al. (1998) (citando Tjosvold, 1988) referem que uma relação com objetivos de cooperação é caracterizada por:

- 1 - Troca e combinação de informação, ideias, e outros recursos;
- 2 - Dar assistência;
- 3 - Discutir problemas e conflitos de forma construtiva;
- 4 - Apoiar e encorajar-se mutuamente.

Seguidamente identificaremos depoimentos dos entrevistados que revelem a presença destas características.

Os seguintes depoimentos revelam “troca e combinação de informação, ideias, e outros recursos”:

“... é tomada a decisão ... é conjunta”,

“têm que estar sempre em plena comunicação”

Relativamente à dimensão “dar assistência” são múltiplos os testemunhos que a ilustram:

“é um posicionamento de apoio, é um posicionamento de fazer a retaguarda” (e a afirmação do respetivo distribuidor) “é uma relação contínua, com ajuda contínua”,

” ... o apoio fundamental para a execução...” (e a afirmação do respetivo distribuidor) “que nos dá apoio nesse sentido”,

“o espírito ajuda com o cliente” (e a afirmação do respetivo distribuidor) “entreaajuda, sempre de colaboração”.

“suporte tecnológico e de recursos que são necessários”

Atente-se na reciprocidade da perceção de cooperação que pode ser compreendida à luz do preconizado por Marshall e Boush (2001) que advogam que, em relações internacionais exportador/distribuidor (vendedor/comprador), “é esperável que um comportamento cooperativo percebido suscite comportamentos cooperativos recíprocos”. Este fenómeno deverá mesmo ser amplificado em culturas coletivistas (Lusch e Brown, 1996), como é o caso de Portugal e de Angola.

Exemplos desta reciprocidade podem ser identificados nos seguintes depoimentos:

“... a relação tem que ser igualitária, não pode ser uma relação patriarcal...”

“interesses comuns, com o objetivo de criação de valor para todas as partes envolvidas”

A dimensão “discutir problemas e conflitos de forma construtiva” é evidenciada pelos seguintes depoimentos:

“continuo a trabalhar com eles no futuro, trabalhar em comum”

“está tudo definido (em conjunto com a Efacec PT) desde o início do ano”

“É uma relação de irmãos, há uma coordenação comum”

No que se refere à dimensão “apoiar e encorajar-se mutuamente”, as declarações seguintes são elucidativas:

“É uma relação umbilical, quase desde que me recordo”

“tenho apoiado a muitos”

“é um braço estendido de todas as nossas atividades”

Campbell (1985) preconiza que a abordagem a clientes cooperativos deve requerer muita atenção, visitas regulares, desenvolvimento de trocas sociais, para aproveitar a cooperação deles. O depoimento seguinte, de um distribuidor angolano, ilustra esta situação:

“o relacionamento interpessoal que é muitíssimo importante e é muito bem cultivado”

A posição de Morgan e Hunt (1994) é partilhada por Andaleeb (1995) e Palmatier et al. (2007), que preconizam que a confiança gera compromisso, que, por sua vez, potencia a cooperação, e também Johnson et al. (1996). No entanto outros autores advogam que um historial de relações cooperativas é gerador de confiança (Parkhe, 1998). Tal é o caso de Siguaw et al. (1999) que referem que a confiança depende dos esforços de cooperação dos parceiros e de Chrysochoidis e Theoharakis (2004) para quem o nível de cooperação se reflete na qualidade da relação. Em uma investigação realizada por Geyskens et al. (1998), em que são analisados vinte e quatro artigos científicos, concluiu-se que a cooperação é apresentada, quer como antecedente, quer como consequência da confiança.

Atendendo a que, nos casos analisados, o historial de cooperação é longo (“a relação tem sido sempre excelente”; “tem-se mantido igual”), é expectável que a perceção de cooperação entre as partes reforce a confiança e o compromisso entre elas. Assim sendo, propomos um processo de retroalimentação em que

a cooperação influencia a confiança que, por sua vez, influencia os níveis de compromisso na relação. Se a presença de confiança, de compromisso e de cooperação exibe, inegavelmente, elevados níveis nas relações analisadas, certo é que as relações de precedência, entre os constructos, têm que ser estabelecidas teoricamente.

A presente investigação envolve dois aspetos pouco comuns e que, tanto quanto é do nosso conhecimento, ainda não terão sido conjugados. Referimo-nos ao facto de se tratar de um estudo sobre um país africano – situação menos frequente - e também ao facto de os casos de estudo, exceção feita às empresas |GE| e |M & T|, constituírem *matched pairs* de exportadores e respetivos distribuidores. A situação mais comum consiste na avaliação das relações de troca, pela auscultação de apenas um dos lados da díade.

Um dos objetivos da investigação consistia em compreender os efeitos da cultura e dos valores sobre as relações entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

A circunstância de Portugal ter sido o país colonizador de Angola revelou-se significativa, podendo ser-lhe imputada uma maior proximidade entre parceiros de negócio – quer em ambiente de trabalho quer nas relações interpessoais fora do trabalho - um mais aprofundado conhecimento do mercado e dos hábitos e costumes dos cidadãos, a outorga de uma maior confiança pessoal e organizacional e, conseqüentemente, regra geral, uma vantagem competitiva para as marcas portuguesas. O facto de a língua ser comum aos dois povos aparece como um facilitador da comunicação e de adaptação ao mercado. No que refere à comunicação, é preciso ter em linha de conta o poder do boato.

Outros aspetos que são relevantes para a prática de negócios em Angola são a compreensão das hierarquias sociais e a forma como interagem e o entendimento da conceção local do tempo e as suas implicações. O desconhecimento ou desconsideração do elevado sentido de “angolanidade” e das suas implicações, quer legais quer sociais, pode ter severas conseqüências para os negócios. A observância de práticas de negócio corretas, pelos parceiros estrangeiros, ancoradas em valores de honestidade, transparência e responsabilidade é valorizada pelos angolanos. No entanto a sociedade angolana tem assistido à emergência de uma “cultura do dinheiro”, a que estão associadas práticas menos éticas, à luz

da conceção europeia ocidental, e a cuja adesão, ou não, significa, em muitos casos, fazer ou não negócio.

De referir ainda que aspetos da cultura material e da qualidade e disponibilidade de educação formal representam dificuldades acrescidas à atividade empresarial, localmente.

Outro objetivo da tese consistia em compreender a forma como a confiança e o compromisso afetam os relacionamentos de negócios entre empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

Em primeiro lugar, é de referir que os casos estudados se pautam por elevados níveis de confiança e de compromisso. A evidência de grande confiança entre as partes é, em vários casos, patenteada pela inexistência de contratos escritos ou outros documentos de garantia formal. A confiança de credibilidade, ou seja, a convicção de que a palavra será mantida e as obrigações cumpridas e de que as pessoas são sinceras, é patente nos relacionamentos estudados.

A confiança detetada nas relações é sobretudo de origem afetiva, sendo a proximidade cultural um dos fatores determinantes. A existência de - e frequentemente referidas - relações de amizade ou de parceria, são disso prova.

A investigação revelou que os processos prevaletentes na construção de confiança são o processo de capacidade – demonstração de que se é capaz – e transferência – confiança na reputação.

A evidência de manifestações de compromisso nas relações analisadas foi conseguida pelo nível de ligação dos parceiros. Também o compromisso afetivo foi detetado pela verificação de proximidade nas relações, bem como o compromisso de continuidade, pela manifestação de intenções de continuar a relação. O compromisso de credibilidade pôde ser identificado a partir de expressões que manifestam a vontade de trabalhar exclusivamente com o parceiro atual.

O terceiro objetivo da tese consistia em conhecer como é que a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre uma empresa exportadora e os seus distribuidores locais, o que foi conseguido através de depoimentos dos entrevistados e da sua interpretação à luz dos fundamentos teóricos subjacentes.

Para o efeito foi usada a caracterização de relações de cooperação proposta por Tjosvold (1988). Foi possível encontrar testemunhos que se enquadram nas quatro características propostas por este autor, a saber: troca e combinação de informação, ideias, e outros recursos; dar assistência; discutir problemas e conflitos de forma construtiva; apoiar e encorajar-se mutuamente.

Foi ainda possível perceber que, pelo menos numa das dimensões de Tjosvold, havia reciprocidade na cooperação, situação esperável, à luz da teoria, por se tratar de relações internacionais e também pelo facto dos dois países envolvidos serem coletivistas.

Em síntese, à luz da revisão bibliográfica que foi empreendida, do modelo conceptual proposto e dos testemunhos desvendados nos estudos de caso analisados nesta investigação, a qualidade da relação tem impacto na cooperação entre as empresas portuguesas exportadoras e os distribuidores angolanos e, de acordo com o que foi referido anteriormente no capítulo quatro, foi possível também constatar como tal se processa.

Finalmente foi possível propor, com base na teoria e em depoimentos dos entrevistados, por alteração ao modelo conceptual proposto, uma relação bidirecional entre os constructos cooperação e qualidade da relação.

5.2 Contributos para a Gestão

As implicações deste estudo para a Gestão são muito importantes, uma vez que os gestores podem, a partir dele, perceber como podem atuar e fazer negócio/comércio internacional neste mercado específico, Angola.

A resposta às questões de investigação permite aos gestores perceber o impacto da cultura e da qualidade do relacionamento na cooperação entre as empresas exportadoras e os distribuidores locais.

Em termos gerais, os resultados obtidos mostram que a cultura, a confiança, o compromisso, a cooperação afetam significativamente o contexto de internacionalização de negócios. Confirmando

algumas propostas teóricas, torna-se bastante claro que estes constructos afetam as relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e os distribuidores angolanos.

A compreensão da cultura local e das suas idiossincrasias, a indispensabilidade de perceber que, apesar de haver traços culturais comuns, outros são bastante diferentes, a necessidade de uma empatia cultural, uma “angolanização” que responda aos anseios de “angolanidade” dos parceiros locais, são aspetos que não são de somenos importância.

A revelação de que os valores de honestidade, transparência, credibilidade, seriedade, e lealdade são vitais para o sucesso das relações comerciais, entre empresas exportadoras portuguesas e distribuidores angolanos, implica a necessidade de interiorização e da prática destes valores. Por outro lado, torna-se necessário compreender que alguns valores estão em mutação na sociedade angolana, fruto de um processo de reestruturação acelerada, de uma nacionalidade jovem e da súbita emergência de fortunas.

Os resultados desta tese revelam que a adaptação ao mercado - que muitos aprioristicamente poderiam considerar, erradamente, um mercado *low cost* - é crucial, bem assim como a necessidade imperiosa de manutenção de uma presença local duradoura, evidenciando compromisso com o mercado. A formação de parcerias com organizações locais é igualmente muito recomendável, pela facilidade de movimentação no, e de conhecimento do, mercado, que elas proporcionam. A participação de angolanos colocados em setores chave é também importante. No entanto, a seleção de distribuidores confiáveis pode não ser uma tarefa fácil, já que têm sido detetadas situações de oportunismo. De referir ainda que a necessidade de adaptação ao mercado e da evitação de uma atitude etnocêntrica dos exportadores portugueses, - “o que é verdade aqui, não é verdade lá” - pese embora a semelhança cultural, requer um estudo contínuo da evolução do mercado.

A preocupação em disponibilizar ofertas de qualidade a preços adequados é consensual. A capacidade e rapidez de resposta às solicitações do mercado - recorde-se que se trata de um país que tem urgência na sua reconstrução, com necessidades de todo o tipo - que pressupõe a existência de uma logística eficiente, a capacidade técnica e de marketing, a assistência pós-venda e a gestão dos relacionamentos e compreensão da forma local de fazer negócios - condicionada por padrões éticos diferentes -, são também importantes.

O estudo revelou que os produtos portugueses podem usufruir de uma vantagem competitiva de origem. A partilha da língua facilita a negociação, a comunicação e aspetos do produto alargado e confere superioridade relativamente a *players* de outros países. No entanto, esta vantagem poderá perder força com o passar dos anos. A vantagem do colonizador poderá esbater-se com o tempo. Este estatuto de colonizador requer aliás um grande cuidado para não conduzir a percepções de neocolonialismo.

A tese revela ainda formas idiossincráticas, ainda não tratadas pelos académicos, de construção de confiança nos parceiros comerciais locais, como sejam a partilha de interesse por futebol ou a exibição de masculinidade. A exploração dos fatores de fascínio e atração por Portugal ajuda a construir relações mais próximas e empáticas.

Em suma, para os gestores das empresas portuguesas, o conhecimento e a prática de aquilo que é revelado no capítulo quatro pode conduzir ao sucesso no mercado angolano, pela adoção da postura correta que devem ter quando realizam negócios com os distribuidores angolanos ou, pelo menos, poderá evitar muitos erros por parte das empresas exportadoras portuguesas.

Aos empresários portugueses é igualmente necessário compreender as limitações à atividade que resultam das diferenças detetadas nas envolventes, legal e fiscal, cultural, económica, ética e social. Fica também evidenciado que o conhecimento de algumas idiossincrasias do mercado é indispensável para ter sucesso localmente.

Para os exportadores portugueses, a escolha de Angola como mercado de exportação surge naturalmente. As razões invocadas para tal são a perceção de oportunidades num mercado com elevado potencial, em crescimento, propiciando a realização de margens atrativas e em que a concorrência é, ainda, escassa. As barreiras alfandegárias em Angola são baixas, pese embora um deficiente funcionamento das alfândegas. No entanto, o risco e a incerteza associados ao país não são despiciendos, consubstanciados, por exemplo, no funcionamento deficiente da justiça, em práticas fiscais de favorecimento a empreendedores angolanos e numa burocracia “pesada” que propicia oportunidades de corrupção, indicando a existência de exclusionismo (Minkow, 2011).

A existência de um mercado paralelo, informal, de dimensão considerável – e como tal não negligenciável, próximo de bairros de lata, gerido por mulheres e pelos intermediários delas, requer o conhecimento das regras do seu funcionamento, que se aproximam dos padrões de negócio em feiras, sob pena de não se conseguir aceder a ele.

Outra limitação significativa do mercado angolano diz respeito à dificuldade na contratação de quadros qualificados competentes, à dificuldade na fixação deles e às elevadas remunerações que auferem. Este contexto favorece a opção de recorrer a quadros expatriados. A ineficiência dos recursos humanos conduz a níveis de produtividade muito baixos com reflexo em custos de produção elevados.

A este facto acrescem os muito elevados custos do dinheiro em Angola, que tornam a decisão de recurso à banca numa decisão que “tem que ser muito bem ponderada”.

A questão do financiamento coloca-se ainda a outro nível: ao nível do financiamento das empresas angolanas e do próprio Estado, por países fornecedores de Angola. Países como a China e o Brasil disponibilizam linhas de crédito elevadíssimas, tendo como contrapartidas o acesso a matérias-primas angolanas e o fornecimento de produtos e realização de projetos em Angola. A dimensão de Portugal não lhe permite esta prática, daí advindo a criação de uma barreira às exportações portuguesas para Angola.

A vantagem competitiva das empresas portuguesas em Angola, por razões enunciadas anteriormente, poderá vir a atenuar-se no futuro. Com o desenvolvimento e diversificação da economia local, com o fim do processo de reconstrução, a necessidade de importação de produtos poderá diminuir. As empresas portuguesas têm que ter presente esse cenário e encarar formas mais avançadas de participação no mercado angolano, ou então, evoluírem de um papel de fornecedor de bens para o papel de provedores de tecnologia.

5.3. Análise crítica do trabalho efetuado

Esta tese pode ser encarada como uma mais-valia para as empresas exportadoras portuguesas e para os distribuidores angolanos na concretização de negócios entre estes dois países.

Do ponto de vista académico, o colmatar de vários *gaps* em uma só investigação contribui de forma modesta para o avanço da ciência. Se as condições em termos de recursos tivessem sido melhores, quer em termos financeiros quer temporais, esperar-se-ia contribuir de uma forma mais significativa para o avanço da ciência.

A interligação do mundo académico com o mundo empresarial, isto é, a ligação de *gaps* na literatura com as necessidades empresariais, em um país que necessita de mais conhecimento para crescer, torna a consecução de um trabalho de investigação ainda mais difícil, mas a sua concretização revela-se mais compensadora para quem o executa, dado que os *outputs* possivelmente interessam a maior número de interlocutores.

A dificuldade em encontrar literatura sobre o constructo cooperação é revelada pela sua menor citação ao longo deste trabalho de investigação, o que permite também detetar uma oportunidade de investigação futura.

Esta investigação, como outras, esteve naturalmente sujeita a várias limitações que são enunciadas em ponto próprio.

5.4 Limitações e Recomendações para Investigações Futuras

Pode afirmar-se que todos os trabalhos de investigação têm limitações e este estudo não é disso exceção.

Uma das limitações que podem ser apontadas a esta investigação consiste no facto de ter por base uma análise qualitativa, ou seja, resultar da interpretação de uma pessoa; como tal, as generalizações têm que ser assumidas com cuidado.

Outra limitação que pode ser apontada é o facto de este estudo ser multissetorial, visto que se aplica mais ao relacionamento geral das empresas, sem enfoque em nenhum setor em particular, retirando-lhe homogeneidade.

O limitado tempo para conclusão desta investigação pode ser considerado uma barreira que condiciona as opções do investigador, como seja a impossibilidade de terem sido feitas mais entrevistas. A recolha de dados através de entrevistas em profundidade está sujeita à disponibilidade, escassa, dos entrevistados, o que fez alongar no tempo este processo. No entanto, se tomarmos como referência diversas publicações internacionais, pode verificar-se que elas têm como base um menor número de estudos de caso do que os que constam desta tese.

Sendo Luanda a cidade mais cara do mundo, este facto tornou esta investigação ainda mais árdua, dado que a não existência de financiamento para a sua concretização, dificultou ainda mais a recolha dos dados e a obtenção de mais testemunhos. A forma encontrada para levar a cabo a recolha de dados consistiu em coordenar a reduzida disponibilidade dos entrevistados, inerente aos cargos que ocupam, com todas as limitações e incertezas decorrentes das deslocações a Portugal dos distribuidores angolanos, no reduzido período de dois anos, disponível para elaboração desta investigação. Em suma, uma forte limitação foi a escassez de recursos financeiros.

Para uma mais completa compreensão do objeto de estudo desta tese é ser feito o mesmo estudo utilizando um *design*/dados em termos longitudinais.

Relativamente a recomendações para futuras investigações sugere-se a réplica desta mesma investigação tendo por objeto empresas exportadoras portuguesas, mas para outros mercados, como por exemplo Brasil ou Moçambique. Sendo estes países, também eles, ex-colónias portuguesas, tendo como língua oficial o português, poderá avaliar-se da confirmação ou infirmação dos contributos deste estudo e das causas subjacentes

Outra sugestão poderá ser a efetivação desta investigação tendo como base empresas exportadoras portuguesas que tiveram insucesso no mercado angolano, em vez de empresas exportadoras portuguesas de sucesso, permitindo a posterior análise comparativa, detetando assim semelhanças e/ou diferenças.

Sugere-se ainda a possibilidade de investigar o efeito de outras variáveis relacionais.

Uma via para investigação futura poderá ser a inclusão no modelo de outras envolventes, nomeadamente fiscal, legal, logística e financeira, e estudar os efeitos conjuntos e multilaterais delas, para além da

envolvente cultural, sobre os relacionamentos de negócios. Esta sugestão resulta da verificação do impacto que têm sobre a realização de negócios em Angola, sendo certo que muitas das ocorrências nestas envolventes têm uma raiz cultural. Poderá ainda ser interessante estudar o efeito de retroalimentação da cooperação sobre a confiança.

Referências bibliográficas

- Abosag, I., Tynan, C., e Lewis, C. (2006). The commitment-trust theory: the British and Saudi Arabian cross-national perspectives: University of Nottingham.
- Achrol, R. S. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research* 25, (February): 36-50.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. *Journal of Marketing* 55: 77-93.
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (1): 56-71.
- Achrol, R. S. e Gundlach, G.T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing* 75(1): 107-124.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. A. (2011). <http://www.portugalglobal.pt> (Agosto).
- Aijo, Toivo, S. (1996). The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Facts Behind the Changing Marketing Paradigm. *European Journal of Marketing* 30 (2): 8-18
- Alajoutsijarvi, K., Moller, K. e Tahtinen, J. (2000). Beautiful exist, how to leave your business partner. *European Journal of Marketing* 34(11/12): 1270-1289.
- Alexander, N S. e Colgate, M. (2000). Retail financial services: from transaction to relationship. *European Journal of Marketing* 34 (8): 938-953.
- Al-Weshah, G., Alnsour, M. Al-Hyari, K., Alhammad, F. e Algharabat, R. (2013). Electronic networks and relationship marketing: Qualitative evidence from Jordanian travel agencies, *Journal of Relationship Marketing* 12: 261-279.

- Andaleeb, Syed Saad (1995). Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioral intentions in marketing channels. *International Journal of Research in Marketing* 12: 157-72.
- Anderson, J. e Coughlan, A. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channel of distribution, *Journal of Marketing* 51: 71-82.
- Anderson, E. W., B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8(4): 310-324.
- Anderson, J. G., D (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- 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 e Weitz (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research* XXIX (February):18-34.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action* (3 ed.). Boston: PWS-Kent.
- Baier, Annette (1986). Trust and antitrust. *The University of Chicago Press* 96(2) (Jan., 1986): 231-260
- Baker, Thomas L., Penny M. Simpson, e Judy A. Siguaw (1999). The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (1): 50-57.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing* 18(6): 274–286.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*, 4ª edição Edições 70 Lda.
- Barkema, Harry G. e Vermeulen, Freek (1997). What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies* 28(4): 845-864

Batonda, Gerry e Perry, Chad (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing* 37(10): 1457 – 1484.

Bello, D. C. e Gilland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1): 22-38

Berelson, B. (1971) *Content analysis in communication research*. New York, Ill, Univ. Press, Hafner Publi. Co.

Berghäll, Sami (2003). Perceptions of dyadic business relationships: in search of the social psychological basis of interpersonal relationship perceptions in socio-economic exchange relationships, *Marketing Theory* 3 (1): 59-77.

Berry e Parasuraman, (1991). *Marketing services: competing through quality* (New York: The Free Press). 1991.

Berry, J. W., Poortinga, Y. H., Segall, M. H., e Dasen, P. R. (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. New York: Cambridge University Press.

Berry, L. L. (1993). Playing fair in retailing. *Arthur Anderson Retailing Issues Newsletter* (March), 5, 2.

Blois, Keith (2003). B2B "relationships" - a social construction of reality? A study of Marks and Spencer and one of its major suppliers, *Marketing Theory* 3 (1): 79-95.

Blois (1998). Don't all firms have relationships? *Journal of Business and Industrial Management* 13 (3): 256-70.

Bodley, J.H. (1994). *Cultural anthropology: Tribes, states, and the global system*. Mayfield Pub. Co. (Mountain View, Calif.)

Boersma, M. F., Buckley, P. J. e. Ghauri, P. N (2003). Trust in international joint venture relationships, *Journal of Business Research* 56: 1031-42.

Brashear, T., Boles, J., Bellenger, D. e 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.

Brito, C. (2011). Marketing relacional: Das origens às atuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing* 26: 15-26.

Brito, C. e Lencastre, P. (2014). *Novos horizontes do Marketing*, D. Quixote.

Brito, C. (1997). Issue-based Nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research, *Proceedings of the 13th IMP Conference*. Lyon.

Brodie, Roderick J., Coviello, Nicole E., Brookes, Richard W., e Little, Victoria (1997), Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management* 13 (3): 383-406

Brouthers, K. D. e Brouthers, L. E. (2001). Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of International Business Studies* 32(1): 177-189.

Browaeys, M-J. e Price, R. (2008). *Understanding Cross-Cultural Management*. Prentice Hall

Brown, Donald E. (1991). *Human Universals*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.

Buttle, Francis (1996). Relationship Marketing in *Relationship Marketing: Theory and Practice*. F. Buttle, Ed.: Paul Chapman Publishing.

Cannon, J. P. e Perreault, W. D. Jr. (1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research* 36(4): 439-460.

Cambra-Fierro, J. J. e Polo-Redondo, Y. (2011), Postsatisfaction factors affecting the long-term orientation of supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26 (6): 395-406.

Carnevale, P. J., Pruitt, D. G., e Carrington, P. I. (1982). Effects of future dependence, liking, and repeated requests for help on helping behavior. *Social Psychology Quarterly* 45: 9-14.

Cateora, P. (1997). *International Marketing*. 9th Edition Mc Graw-Hill Irwin, New York.

Cateora, P., Gilly, M. e Graham, J. (2011) *International Marketing*. 15th Edition Mc Graw-Hill Irwin, New York.

Clark, T. e Pugh, D. S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure and an exploratory test on British firms. *International Business Review* 10(3): 285-303.

Chang, S.-H., K.-Y. Wang, W.-H. Chih, e W.-H. Tsai (2012). Building customer commitment in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management* 41(6): 940–950.

Chen, Chao C., Xiao-Ping Chen, e James R. Meindl (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism, *Academy of Management Review* 23 (2): 285-304.

Child, John (2001), Trust - The Fundamental Bond in Global Collaboration. *Organizational Dynamics* 29 (4): 274-88.

Chrysochoidis, G. e Theoharakis, V. (2004). Attainment of competitive advantage by the exporter-importer dyad: The role of export offering and import objectives. *Journal of Business Research* 57 (4): 329-337.

Conway, Tony e Jonathan S. Swift (2000). International relationship marketing the importance of psychic distance. *European Journal of Marketing* 34 (11/12): 1391-413.

Coote, L. V., Forrest, E. J. e Tam, T. W. (2003). An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. *Industrial Marketing Management* 32 (7): 595-604.

Coviello, N., Brodie, R.J.e Munro, H. (1996). Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management* 13: 501-22

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd Ed.) Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.

Czinkota, M. R, Rivoli, P. e Ronkainen, I. A (1992). *International Business*, 2nd Edition, The Dryden Press, Orlando, FL.

Dabholkar, Pratibha A., Wesley J. Johnston, e Amy S. Cathey (1994). The dynamics of long-term, business-to-business exchange relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (2): 130-45.

Das Narayandas, V. Kasturi Rangan (2004). Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, July 2004, 68(3): 63-77.

Dictionary.com (2012). (<http://dictionary.reference.com/browse/culture>) (Junho).

Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? : Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Quality and quantity* 43(6): 875-894.

Douglas, S.P. e Craig, S. (1995). “Global marketing strategy”, McGraw Hill.

Dow, D., e Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies* 37(5): 578–602.

Doney, Patricia M. e Joseph P. Cannon (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing* 61 (April 1997): 35-51.

Dow, Douglas (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing* 8 (1): 51-64.

- Dubois, A. e L-E Gadde (2002). Systematic combining an abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55: 553-60.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. e Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51(2): 11-27.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. e Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. Sage Publications, London.
- Egan, John (2003). Back to the Future: Divergence in Relationship marketing Research. *Marketing Theory* 3 (1): 145-157
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review* 14(4): 532-550.
- Elg, Ulf (2002). Inter-firm market orientation: Its significance and antecedents in distribution networks. *Journal of Marketing Management* 18: 633-55.
- Erez, M. e Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. NY: Oxford University Press.
- Evans, J., e Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail and Distribution Management* 23(1): 69-78.
- Evans, J., e Mavondo, F. T. (2002a). Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies* 33(3): 515-32
- Evans, J., e Mavondo, F. T. (2002b). Psychic distance the construct and measures. *2002 AMA Educators Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing* 13: 308–314.
- Evans, J. Mavondo, F. T. e Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, retail strategy implication, and performance outcomes. *Journal of International Marketing* 16 (2): 32-63.

Francis, June e Colleen, Collins-Dodd (2000). The Impact of Firms' Export Orientation on the Export Performance of High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing* 8 (3): 84-103.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 58(2): 1–19.

Garbarino, Ellen e Johnson, Mark S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63(2): 70-87

George, AL e A Bennett (2005). *Case studies and theory development in the social science*. Belfer Centre for Science and International Affairs, Cambridge: Harvard University.

Gesteland, Richard (1999). *Cross-cultural business behavior: Marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures* (3rd Edition), Copenhagen: Copenhagen Business School Press, Denmark.

Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L., e 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.

Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, e Nirmalya Kumar (1998), Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. *International Journal of Research in Marketing* 15: 223-48.

Ghemawat, Pankaj (2001). Distance still matters the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review* (September 2001): 137-47.

Gilliland, D. I. Bello, 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.

Glaser, B. e A. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory: Strategic for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Grayson, Kent e Tim Ambler (1999). The dark side of long-term relationships in marketing services, *Journal of Marketing Research* 36 (1): 132-41.

Griffith, D., Myers, M., e Harvey, M. (2006). An investigation of national culture 's influence on relationship and knowledge resources in interorganizational relationships between Japan and the United States, *Journal of International Marketing* 14(3): 1-32.

Grönroos, Christian. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision* 32(2): 4-20.

Grönroos, Christian. (2006), On Defining Marketing: Finding a New Roadmap for Marketing, *Marketing Theory*, 6(4): 395-417.

Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Chichester.

Guba, E. G., e Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. in N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*: 105-117. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, 2nd edition, Butterworth-Heinmann, Oxford.

Gundlach, G., Achrol, R. e Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing* 59: 72-92.

Gupta, A.e Sahu, M. (2012). A Literature review and classification of relationship marketing research. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management* 3 (1): 56-81.

Ha, J., Karande, K., e Singhapakdi, A., (2004). Importers' relationships with exporters: does culture matter?. *International Marketing Review* 21(4/5): 447-461.

Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley.

Haakanson, L., e Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management* 16(3): 195–210.

Hall, Edward T. (1973). *The silent language*. USA: Anchor Books.

Hall, Edward T. (1977). *Beyond Culture*. USA: Anchor Books.

Hall, Edward T. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth MA: Intercultural Press.

Harris, S. D., M. (1999). Trust and cooperation in business relationship development: exploring the influence of national values, *Journal of Marketing Management* 15(6): 463-483.

Harris, Simon e Pervez Ghauri (2000). Strategy formation by business leaders exploring the influence of national values, *European Journal of Marketing* 34 (1/2): 126-42.

Harris, L., O´Malley, L. e Patterson, M. (2003). Professional interaction: Exploring the concept of attraction, *Marketing Theory* 3(1): 9-36.

Heide J. B. e John G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing* 56, (April): 32-44.

Heide, J. B. e Stump, R. L. (1995). Performance implications of buyer-seller relationships in industrial markets. *Journal of Business Research* 32(January): 57- 66.

Helfert, Gabriele, Thomas Ritter e Achim Walter (2001). How Does Market Orientation Affect Business Relationships?, in *17th IMP Conference*. Oslo.

Henry, P. e Moscovici. S. (1968). *Problèmes de L´analyse de contenu*, Languagues. II

Hewett, Kelly, R. Bruce Money e Subhash Sharma (2002). An exploration of the moderating role of buyer corporate culture in industrial buyer-seller relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3 (Summer 2002)): 229-39.

Hill, Charles, W. L, (2001). *Global Business*. 2nd Edition, Irwin-McGraw-Hill, Sydney.

Hoang, B. Peter (1998). A causal study of relationships between firm characteristics, international marketing strategies, and export performance, *Management International Review* 38 (Special 1998/1): 73-93.

Holsti, O. R. (1969) *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Addison-Wesley Publishing Company.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: CA: Sage Publications.

Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Abridged edition. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. e Hofstede, G. J. (1991). *Cultures and organizations; Software of mind*. London: McGraw Hill.

Hofstede e Hofstede (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Hosmer, Larue Tone (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review* 20(2): 379-403

House, R. J. e Associates (eds) (2004). *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Huberman, M e M Miles (1994), Data management and analysis methods, in N Denzin e Y Lincoln (eds), 1994. *Handbook of qualitative research*, Sage Publications Thousand Oaks.

INE, I. N. d. E.-. (2011). www.ine.pt (agosto).

Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.

Inglehart, R., Basanez, M. e Moreno, A. (1998). *Human values and beliefs: A cross-cultural sourcebook, political, religious, sexual and economic norms in 43 societies. Findings in the 1990-93 World Values Survey*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Inglehart, R. e Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of tradition values. *American Sociological Review* 65: 19-51.

Inglehart, R. e Norris, P. (2003). *Rising Tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge: Cambridge University Press.

Jain, S. C. (1993). *International marketing management*. 4th. edition, Wadsworth Publishing, Belmont, California

Jap, S. (1999). Pie-expectation efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 36(4): 461-475.

Joshi, Ashwin W. e Rodney L. Stump (1999). The contingent effect of specific asset investments on joint action in manufacturer-supplier relationships: An empirical test of the moderating role of reciprocal asset investments, uncertainty, and trust, *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (3 (Summer)): 291-305.

Johanson, J., e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies* 12(3): 305–323.

Johanson, J. Vahlne, J.-E. (1977). Internationalization process of firm- A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* 19(3): 23-32

Johnson, Jean L., John B. Cullen, Tomoaki Sakano, e Hideyuki Takenouchi (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese - U.S. cooperative alliances, *Journal of International Business Studies* 27 (5): 981-1004.

Johnson, Mark S. e Garbarino, Ellen (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing* 63(2): 70-87

Johnson, Michael D. e Fred Selnes (2004). Customer portfolio management: Toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing* 68 (April): 1-17.

Johnson, D. G., K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research* 58(4): 500-507.

Karunaratna, Amal R., Lester W. Johnson, e C. P. Rao (2001). The exporter-import agent contract and the influence of cultural dimensions, *Journal of Marketing Management* 17: 137-58.

Kastanakis, M. N. e Voyer, B. G. (2014). The effect of culture on perception and cognition: A conceptual Framework. *Journal of Business Research* 67: 425-433.

Keillor, B. D., Hult, G. T. M., Erffmeyer, R. C., Babakus, E., (1996). NATID: The development and application of a national identity measure for use in international marketing. *Journal of International Marketing* 4 (2): 57-73.

Keegan, W. J. (2009). *Global marketing management*. USA: Pearson Education.

Klein, S., e Roth, V. J. (1990). Determinants of export channel structure: The effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review* 7(5): 27-38.

Kim, Keysuk e Gary L. Frazier (1996). A typology of distribution channel systems: a contextual approach. *International Marketing Review* 13 (1): 19-32.

Kim, Keysuk e Gary L. Frazier (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multi-component approach. *Psychology and Marketing* 14 (8): 847-77.

Kim, Keysuk e Changho Oh (2002). On distributor commitment in marketing channels for industrial products: Contrast between the United States and Japan. *Journal of International Marketing* 10 (1): 72-97.

Kim, S., J. Hibbard, e S. Swain (2011). Commitment in marketing channels: Mitigator or aggravator of the effects of destructive acts? *Journal of Retailing* 87(4): 521-539.

- Kluckhohn, C. e Strodtbeck (1961). *Variations in value orientations*. New York: Row, Peterson.
- Knapp, M. L., e Hall, J. A. (2009). *Nonverbal communication in human interaction* (7th ed.). Boston: Wadsworth.
- Kogut, B. e Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, (Fall): 411-432
- Kotler, Philip (1991). Philip Kotler Explores the New Marketing Paradigm. *Marketing Science Institute Review*. 1-45
- Kotler, P., e Keller, K. L. (2011). *Marketing management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- LaBahn, Douglas W. e Katrin R. Harich (1997). Sensitivity to national business culture: Effects on U.S. - Mexican channel relationship performance. *Journal of International Marketing* 5 (4): 29-51.
- Lancastre, A. e Lages, L. (2006). The relationship between buyer and a B2B e-marketplace: Cooperation determinants in an electronic market context. *Industrial Marketing Management* 35: 774-789.
- Lages, L., Lancastre, A. e Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37: 686-697.
- Lages, C., Lages, C., e Lages, L. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research* 58: 1040-1048.
- Lagrosen, S. e Lagrosen, Y. (2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing & organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence*. 23 (1): 13-26
- Lawler, Edward J. e Yoon, Jeongkoo (1996). Commitment in exchange relations: Test of a theory of relational cohesion. *American Sociological Review* 61: 89-108.
- Lee, D.-J. (1998), Developing international strategic alliances between exporters and importers: the case of Australian exporters. *International Journal of Research in Marketing* 5(4): 335-48.

Leonidou, L. C. (1989), Behavioral aspects of the exporter-importer relationship: the case of Cypriot exporters and British importers. *European Journal of Marketing* 23(7): 17-33.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. e Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: A behavioral perspective. *Journal of International Marketing* 10(3): 96-115.

Leonidou, L. C., Barnes, B. R. e Talias, M. A. (2006). Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance and conflict. *Industrial Marketing Management* 35: 576-588.

Leonidou, C., Leonidou, L., Coudounaris, D. e Hultman, M. (2013). Value differences as determinants of importers' perception of exporters' unethical behaviour: The Impact on relationship quality and performance, *International Business Review* 22: 156-173.

Levitt, T. (1983), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York, NY.

Li, Lee e Peggy Ng (2002). Market exchanges, hierarchical exchanges or relational exchanges in export channels into emerging markets. *International Business Review* 11 (6): 707-23.

Li, D., Browne, G. J. e Wetherbe, J. C. (2007). Online consumers' switching behavior: a buyer-seller relationship perspective. *Journal of Electronic Commerce in Organizations* 5 (1): 30-42.

Lusch, R. F. e Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing* 60 (4):19-38.

Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract*. New Haven, CT: Yale University Press.

Malinowski, B. (1944). *A scientific theory of culture, and other essays*. Chapel Hill, NC, US: University of North Carolina Press. (1944)

Maxwell, J.A. (1996). *Qualitative research design - an interactive approach*. Sage Publications.

Marie-Joëlle Browaeys e Roger Price (2008). *Understanding cross-cultural management*. Prentice Hall

Marshall, Ronald Scott (2003). Building trust early: the influence of first and second order expectations on trust in international channels of distribution. *International Business Review* 12 (4): 421-43.

Markus, H. R., e Kitayama, S. (2010). Cultures and selves. *Perspectives on Psychological Science* 5(4) : 420-430.

McCort, D. J. e Malhotra, N. K. (1993). Culture and consumer behavior: Toward and understanding of cross-cultural consumer behavior in international marketing. *Journal of International Consumer Marketing* 6(2): 91-127.

Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky, e Rolph E. Anderson (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels an empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing* 37 (1/2): 50-85.

Meijer, C. P., Verloop, N. e Beijaard, D. (2002). Multi-method triangulation in qualitative study on teachers' practical knowledge: An attempt to increase internal validity. *Quality and Quantity* 36 (2): 145-167.

Meschi, P. X. e Roger, A. (1994). Cultural context and social effectiveness in international joint ventures. *Management International Review* 34(3): 197-215.

Meyer, A. D. (1991). What is strategy 's distinctive competence? *Journal of Management* 17: 821-833.

Miettila, A. e Möller, K. (1990). Interaction perspective into professional business services: A conceptual analysis, in R. Fiocca and I. Snehota (eds), *Research Developments in International Industrial Marketing and Purchasing, Proceedings of the 6th IMP Conference*, University of Bocconi, Milan, Italy.

Miles, M. B. e Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Thousands Oaks, CA: Sage.

Minkov, Michael (2011). *Cultural differences in a globalizing world*, Emerald Group Publishing Limited.

Miyamoto, T. e Rexha, N. (2004). Determinants of three facets of customer trust a marketing model of Japanese buyer-supplier relationship. *Journal of Business Research* 57(3): 312-319.

Miquel-Romero, J. M., Caplliure-Giner, E. M. e Adame- Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research* 67: 667-672.

Moreira, C. D. (2007), *Teorias e Práticas de Investigação*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

Morgan, R., e Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing* 58 (3): 20-38.

Moriarty, J. (2011) *Qualitative Methods Overview. Methods Review* 1. NIHR School for Social Care Research. London: UK

Morosini, Piero. Shane, Scott e Singh, Harbir (1998). National culture distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies* 29 (1): 137-158.

Moorman, C., Gerald, Z. e Rohit, Deshpandé (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

Möller, Kristian e Halinen, Aino (2000), Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management* 16: 29-54

Morse, J. M. e L. Richards (2002), *Readme First for User's Guide to Qualitative Methods*, Sage Publications.

Mummalaneni, V. (1987). *The Influence of a Close Personal Relationship Between the Buyer and the Seller on the Continued Stability of Theory Role Relationships*. Ph.D. Thesis, Penn State University.

Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., e Wang, R. (2005). Stakeholder perception presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing* 39: 1049–1059.

- Navarro-García, A., Arenas- Gaitán, J. e Rondán- Cataluña, F. J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. *Journal of Business Research* 67: 740-745.
- Narayandas, D. e Rangan, V. K. (2004) Building and sustaining buyer-seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing* 68, (3/4), 63-77.
- Nardon, L. e Steers, R. M. (2006). *The culture theory jungle: divergence and convergence in models of national culture*.
- Ndubisi, N. (2011). Conflict handling, trust, and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. *Industrial Marketing Management* 40: 109–117.
- Nevin, J. R. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23: 327-334.
- Newman, Karen L. e Nollen, Stanley D. (1996). Culture and Congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies* 27(4): 753-779.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau, e Rajesh Sethi (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (1): 3-15.
- Nielson, Charles C. (1998). An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing* 32 (5/6): 441-63.
- Nordström, K. A. e Vahlne, J.E. (1992). *The internationalization process-impact of competition and experience*. Stockholm: Stockholm, School of Economics.
- Obadia, C. (2008). Cross-border inter-firm cooperation: The influence of the performance context. *International Marketing Review* 25(6): 634-650.
- O'Malley, L., Patterson, M., e Evans, M. (1997). Intimacy or intrusion? The privacy dilemma for relationship marketing in consumer markets, *Journal of Marketing Management* 13: 541–559.

O'Malley, Lisa e Maurice Patterson (1998). Vanishing point: The mix management paradigm reviewed. *Journal of Marketing Management* 14: 829-51.

O'Malley, Lisa e Caroline Tynan (1997). A reappraisal of the relationship marketing constructs of commitment and trust, in *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. AMA Relationship Marketing Conference. Dublin, Ireland

O'Grady, Shawna e Henry W. Lane (1996), The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies* 27 (2): 309-33.

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, e Kenneth R. Evans (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing* 70 (3): 136–53.

Palmatier, R. W., Dant, R. P. e Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing* 71(4): 172-194.

Parkhe, Arvind (1998). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*. 33(4): 417-437

Parkhe, Arvind (1998b), Understanding Trust in International Alliances. *Journal of World Business* 33 (3): 219-40.

Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.

Parsons, T. (1954). *Essays in Sociological Theory* - Revised Edition. New York: Free Press.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe IL: The Free Press.

Parsons, T. (1964). *Social structure and personality*. New York: Free Press.

Parvatiyar, Atul e Sheth, Jagdish N. (2000), The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing, J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*: 3-38, Thousand Oaks CA: Sage

- Payne, A (2000), Relationship Marketing – The UK Perspective, in J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*: 39-67, Thousand Oaks CA: Sage
- Perry, C., Riege, A. e Brown, L. (1999). Realism's role among scientific paradigms in marketing research. *Irish Marketing Review* 12(2): 16-23.
- Peñaloza, Lisa e Mary C. Gilly (1999). Marketer acculturation: The changer and the changed. *Journal of Marketing* 63 (July): 84-104.
- Raggio, R., Walz, A., Godbole, M., e Folse, J. (2014). Gratitude in relationship marketing: Theoretical development and directions for future research. *European Journal of Marketing* 48(1/2): 2-24.
- Rialp, A. (1998). El Método del Caso como Técnica de Investigación y su Aplicación al Estudio de la Función Directiva. Ponencia presentada en el *IV Taller de Metodología ACEDE*, Arnedillo (La Rioja).
- Riel, A. C. R., Liljander, V., Semeijn, J. e Polsa, P. (2011), EU deregulation and dealer-supplier relations in automotive distribution. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26 (2): 115-131.
- Robson, C. (2002). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, England: Blackwell.
- Rodriguez, C. W., D. (1995). *Trust me!!!... but how?* Pennsylvania State University Park: Institute for the Study of Business Markets.
- Rodriguez, Carlos M. e David T. Wilson (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.-mexican strategic alliances: A structural equation modeling approach. *Journal of International Marketing* 10 (4): 53-76.
- Rotter, J. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality* 35(4): 651-665.
- Ruiz-Molin, M-E. e Gil-Saura, I. (2012) Relationship and Market Conditions: Outcomes in Marketing Channels. *Journal of Business-to-Business Marketing* 19: 289-308.

Saleh, M. A., Ali, M. Y. e Andaleeb, S. S. (2014). Explaining industrial importers' commitment from an emerging market perspective: theoretical and managerial insights, *Journal of Business & Industrial Marketing* 29(1): 45-62.

Sánchez, M. e Iniesta, M.A. (2004). The structure of commitment in consumer-retailer relationships. *International Journal of Service Industry Management* 15(3/4): 230-249.

Sanzo, Ma Jose, Ma Leticia Santos, Rodolfo Vázquez, e Luis I. Álvarez (2003). The role of market orientation in business dyadic relationships: Testing an integrator model, *Journal of Marketing Management* 19: 73-107.

Saur-Amaral, I. (2009). *I&D Internacional: Perspectivas da Indústria Farmacêutica*. Doutorado em Gestão Industrial, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Saunders, M., Lewis, P., e Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students* (2nd ed.). London, England: Financial Times Prentice Hall.

Schmiedel, T., Brocke, J., Recker, J., (2013). Which culture values matter to business process management? Results from a global Delphi study. *Business Process Management Journal* 19 (2): 292-317.

Schein, E. (1990). Organizational culture, *American Psychologist* 45(2): 109-19.

Schein, E. H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schurr, Paul H. e Julie L. Ozanne (1985), Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* 11 (March 1985): 939-53.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: M. P. Zanna (ED), *Advances in experimental social psychology* 24: 1-65. San Diego: Academic.

Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing* 32(3/4): 305-322.

Selnes, Fred e James Sallis (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing* 67 (3): 80-95.

Shavitt, S., Lee, A., e Johnson, T. P. (2008). Cross-cultural consumer psychology. In C. Haugtvedt, P. Herr, & F. Kardes (Eds.), *Handbook of consumer psychology*:1103–1131. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Sharma, N., Young, L. e Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing* 14 (3): 64-91.

Shamoo, A. e Resnik, D. (2009). *Responsible Conduct of Research*. 2nd ed. New York: Oxford University Press.

Shenkar, Oded (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies* 32 (3 (Third Quarter)): 519-35.

Sheth, Jagdish N. e Atul Parvatiyar (1995). Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 255-71.

Shoham, Aviv e Gerald S. Albaum (1995). Reducing the impact of barriers to exporting: A managerial perspective. *Journal of International Marketing* 3(4): 85-105.

Sobh, R. e Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*. Vol. 40 no. 11/12: 1194-1209.

Simons H (2009) *Case Study Research in Practice*, SAGE Publications Ltd, London.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M. e Baker, T.L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: The distributor perspective. *Journal of Marketing* 62(July): 99-111.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage.

Skarmeas, Dionisis A. e Constantine S. Katsikeas (2001). Drivers of superior importer performance in cross-cultural supplier-reseller relationships. *Industrial Marketing Management* 30: 227-41.

Skarmeas, D., Katsikeas, C. S. e Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: The importer's perspective: *Journal of International Business Studies* 33 (4): 757-83.

Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., e Kelley, S. W. (1992). Co-operation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing* 68(2): 174-193.

Snell, A. S. e Bohlander, George W. (2012). *Managing Human Resources*. 16th Edition. Cengage Learning.

Soares, A., Farhangmehr, M. e Shoham, A., (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research* 60 (3): 277-284.

Soares, A. (2004). *The influence of culture on consumers: Exploratory and risk taking behavior*. Doutorado em Gestão, Universidade do Minho, Minho.

Sojka, Jane e Tansuhaj, Patriya S. (1995). Cross-cultural consumer research: a twenty-year review, in - *Advances in Consumer Research* Volume 22, eds. Frank R. Kardes and Mita Sujan, Provo, UT: Association for consumer research: 461-474.

Stern, Louis W. e El-Ansary, Adel I., (1992), *Marketing Channels*, 4th Edition, Prentice Hall International Editions, New Jersey

Strauss, A. e J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded theory procedures and techniques*, Sage, London.

Straub, D., Loch, K., Evaristo, R., Karahanna, E. e Srite, M. (2002). Towards a theory based measurement of culture. *Journal of Global Information Management* 10 (1): 13-23.

- Styles, C. e Ambler, T. (2000). The impact of relational variables on export performance: An empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management* 25 (3Dec):261-81
- Suárez, M (2006). Estudio de Casos de Empresas Nacidas: Un estudio exploratorio de PYMES de tecnologías de la información en Barcelona, Trabajo de investigación, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Barcelona: 134-141.
- Swift, Jonathan S. (1999). Cultural closeness as a facet of cultural affinity A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review* 16 (3): 182-201.
- Sousa, C. M. P., e Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing* 13(1): 43-59.
- Sousa, C. M. P., e Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing* 14(1) :49-70.
- Sousa, C. M. P., e Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management* 25(5-6): 591-610.
- Sousa, C. M. P.; Ruzo, E., e Losada, F. (2010). The key role of manager's values in exporting: influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing* 18(2): 1-19.
- Sousa, C. M. P., e Lages, L. F. (2011). The PD scale: A measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review* 28(2): 201-222.
- Takala, Tuomo e Outi Uusitalo (1996). An alternative view of relationship marketing: A framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing* 30 (2): 45-60.
- Tashakkori, A., e Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches* (1st ed. Vol. 46). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Tellefsen, T. e Thomas, G. P. (2005). The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships. *Industrial Marketing Management* 34(1): 23-37.

Terpstra, V. e Sarathy, R. (1994). *International Marketing*, Harcourt College Pub.

Tjosvold, D. (1988). The goal linkage approach to interaction between organizational groups. *International Journal of Management* 5: 201-208

Tsoukatos, E. e Rand, G.K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: Evidence from Greek Insurance. *Managing Service Quality* 17(4): 467-485

Turner, Charles Hampden e Trompenaars, F. (1993). Response to Geer Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations* 21: 149-159.

Trompenaars, F. e Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London, Nicholas Brearley.

Ulaga, T., Eggert, A. (2006) Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing* 70,(1): 119-136.

Usunier, J. C. e Lee, J. (2006) *Marketing Across Cultures*, 4th Edition, Pearson Education.

Usunier, Jean-Claude (2000), *Marketing Across Cultures*, 3rd Edition, Financial Times Prentice Hall

Van Bruggen, Gerrit H., Manish Kacker, e Chantal Nieuwlaat (2005). The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels, *International Journal of Research in Marketing*, 22, 141-58.

Walter, Achim, Thilo A. Muller, Gabriele Helfert, e Thomas Ritter (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management* 32: 159 - 69.

Wilson, David T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335-45.

Wuyts, S. G., I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing* 69(October): 103-117.

World Values Survey (2013) <http://www.worldvaluessurvey.org/> (Julho).

Whorf, B. L. (1956). *Language, thought, and reality*. Cambridge, MA: MIT Press.

Yin, R. (1994). *Case Study Research Design and Methods*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.

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.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*. Harvester Wheatsheaf-Prentice-Hall, Hemel Hempstead.

Zaheer, A., McEvily, B. e Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects on interorganisational and interpersonal trust on performance. *Organisation Science* 9(2): 141-159.

Zhang, C., Cavusgil, S. T. e 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.

Zineldin, M. A. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management –A “co-opetive” perspective. *European Journal of Marketing* 32 (11/2): 1138-1164.

Zinga, A., Coelho, A., e Carvalho, F. (2013). Clustering of Angolan entrepreneurs: an analysis of their entrepreneurial posture. *International Entrepreneurship and Management Journal* 9 (4): 483-500.

Anexos

Anexo 1 - 50 Maiores Empresas Exportadoras Portuguesas

1. Empresa: Acail - Indústria e Comércio de Ferro e Aços, SA
2. Empresa: Acitel - Sociedade Comercial de Telecomunicações, Lda
3. Empresa: Adega Cooperativa da Azueira, CRL
4. Empresa: Adega Cooperativa de São Mamede da Ventosa, CRL
5. Empresa: Alberto Couto Alves, SA
6. Empresa: ALIAÓPTIMO - Comércio, Serviços, SA
7. Empresa: Amtrol - Alfa Metalomecânica, SA
8. Empresa: AUTO AGRÍCOLA SOBRALENSE, LDA
9. Empresa: Auto Sueco, Lda
10. Empresa: Casa Angola Internacional - Importação e Exportação, SA
11. Empresa: CLEAR - INSTALAÇÕES ELECTROMECHANICAS, SA
12. Empresa: Coelho - Produtos Alimentares, Lda
13. Empresa: Efacec Energia - Máquinas e Equipamentos Elétricos, SA
14. Empresa: Electro Siluz - Artigos Elétricos e Eletrodomésticos, SA
15. Empresa: Ferreirinhos - Construções Metálicas, SA
16. Empresa: FHC - Farmacêutica, SA
17. Empresa: Foodcare - Comércio Internacional, SA
18. Empresa: Freitas & Silva, SA
19. Empresa: General Cable CelCat - Energia e Telecomunicações, SA
20. Empresa: Irmalex - Centro de Serviços Siderúrgicos, Lda
21. Empresa: Joluso - José Luís Soveral & Filhos, SA – joluso
22. Empresa: L.Y.LYON - Construções e Manutenções Metalomecânicas, SA
23. Empresa: Malaquias - Distribuição Alimentar, Lda
24. Empresa: Martifer - Alumínios, SA
25. Empresa: Martifer - Construções Metalomecânicas, SA
26. Empresa: Mondego Trading, Lda
27. Empresa: Mondo Portugal, SA
28. Empresa: Monoclima - Instalações Mecânicas, SA

29. Empresa: Monofásica - Estudos, Montagens e Indústria de Instalações Elétricas, SA
30. Empresa: Mota-Engil - Engenharia e Construção, SA
31. Empresa: Nictrading - Comércio Internacional, Lda
32. Empresa: Petróleos de Portugal - Petrogal, SA
33. Empresa: Quimexport - Comércio Internacional, Lda
34. Empresa: SCC - Sociedade Central de Cervejas e Bebidas, SA
35. Empresa: Secil - Companhia Geral de Cal e Cimento, SA
36. Empresa: Sicasal - Indústria e Comércio de Carnes, SA
37. Empresa: Sociedade de Construções Soares da Costa, SA
38. Empresa: Sociedade Hispânica Automóveis, SA
39. Empresa: SOFOCOM - Sociedade Fomento Comercial, Lda
40. Empresa: Somague Engenharia, SA
41. Empresa: Sousa, Antunes & Cia, SA
42. Empresa: SOVENA -COMERCIO E INDUSTRIA DE PRODUTOS ALIMENTARES, SA
43. Empresa: STET - Sociedade Técnica de Equipamentos e Tratores, SA
44. Empresa: Sumol+Compal Distribuição
45. Empresa: Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, SA
46. Empresa: Tensai Indústria, SA
47. Empresa: Tetra Pak Portugal - Sistemas de Embalagem e Tratamento para Alimentos, SA
48. Empresa: UNICER BEBIDAS, SA
49. Empresa: Wayfield - Trading Internacional, SA
50. Empresa: Zagope - Construções e Engenharia SA

Fonte: Agência para o investimento o comércio externo de Portugal, E.P.E., Agosto 2011

Anexo 2 - Portugal o principal fornecedor

TABELA 1 - Principais Clientes e Principais Fornecedores - 2010

Principais clientes 2010			% Total	Principais fornecedores 2010			% Total
1ª	China	47,8		1ª	Portugal	19,5	
2ª	EUA	25,7		2ª	China	15,4	
3ª	Taiwan	6,1		3ª	EUA	10,0	
4ª	França	4,5		4ª	Brasil	7,3	

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

Comércio de Bens

TABELA 2 - Balança Comercial

Balança Comercial	2007	2008	2009	2010	2011	Var%^a 07/11	2011 Jan	2012 Jan	Var%^b 11/12
Exportações	1.684.325	2.261.264	2.242.450	1.914.833	2.336.577	10,2	143.971	175.576	22,0
Importações	369.378	407.996	151.089	563.452	1.177.486	82,3	137.339	157.434	14,6
Saldo	1.314.947	1.853.268	2.091.361	1.351.381	1.159.091	-	6.632	18.142	-
Coef. Cob.	456,0%	554,2%	1484,2%	339,8%	198,4%	-	104,8%	111,5%	-

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011;

(b) Taxa de variação homóloga 2011-2012

2007 a 2009: Resultados definitivos; 2010 a 2012: Resultados preliminares

TABELA 3 - Posição e Quota de Angola

Posição e Quota de Angola	Unid.	2007	2008	2009	2010	2011	2012 Jan
Angola como cliente de Portugal	Posição	6	4	4	5	4	6
	% Saídas	4,40	5,82	7,07	5,21	5,52	4,97
Angola como fornecedor de Portugal	Posição	24	21	36	15	11	6
	% Entradas	0,62	0,64	0,29	0,99	2,04	3,41

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Nota: Os termos Saídas e Entradas correspondem aos agregados (Expedições+Exportações) e (Chegadas+Importações), cujas designações se referem às trocas comerciais IntraUE e ExtraUE, respectivamente

TABELA 4 - Contributo P/O Comércio Global

Contributo P/O Comércio Global	Unid.	2007	2008	2009	2010	2011	2012 Jan
Angola - cont. p/ o crescimento das Saídas globais de Portugal	pp	1,33	1,51	-0,05	-1,03	1,15	1,01
Portugal - Saídas globais	tvh %	7,4	1,4	-18,4	16,0	15,2	13,1
Angola - cont. p/ o crescimento das Entradas globais de Portugal	pp	0,56	0,06	-0,40	0,80	1,08	0,45
Portugal - Entradas globais	tvh %	6,5	7,1	-20,0	11,0	1,0	3,8

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidades: pp - pontos percentuais; tvh % - taxa de variação homóloga em percentagem

TABELA 5 - Operadores Económicos

Operadores Económicos	Unid.	2006	2007	2008	2009	2010
Exportadoras para Angola	Nº Empresas	9.428	9.749	10.130	7.875	7.132
Importadoras de Angola	Portuguesas	131	139	167	130	136

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

TABELA 6 - Posição e Quota de Portugal

Posição e Quota de Portugal	Unid.	2006	2007	2008	2009	2010
Portugal como cliente de Angola	Posição	17	13	15	16	8
	% Exportações Angola	0.21	1.24	0.89	0.54	1.45
Portugal como fornecedor de Angola	Posição	2	1	1	1	1
	% Importações Angola	14.49	18.66	16.44	19.68	17.96

Fonte: ITC - International Trade Centre (mirror statistics; informação obtida a partir dos dados reportados pelos parceiros)

TABELA 7 - Risco de Crédito

RISCO DE CRÉDITO^a	Menor	- Probabilidade Incumprimento Obrigações Externas -					Maior
	1	2	3	4	5	6	7
Angola						x	

Fonte: COSEC - Comp. de Seguro de Créditos, S.A. (Fevereiro 2012);

Nota: (a) Para efeito de seguro de crédito à exportação

TABELA 8 - Exportações por Grupos de Produtos

Exportações Grupos Produtos	2007	% Tot 07	2010	% Tot 10	2011	% Tot 11	Var % 10/11
Máquinas e aparelhos	505,030	30.0	482,764	25.2	506,760	21.7	5.0
Alimentares	253,252	15.0	314,852	16.4	422,802	18.1	34.3
Metais comuns	159,381	9.5	233,810	12.2	301,873	12.9	29.1
Agrícolas	77,570	4.6	110,154	5.8	183,596	7.9	66.7
Químicos	98,960	5.9	121,052	6.3	166,260	7.1	37.3
Plásticos e borracha	59,602	3.5	80,728	4.2	105,646	4.5	30.9
Veículos e outro mat. transporte	158,359	9.4	116,689	6.1	96,547	4.1	-17.3
Minerais e minérios	62,930	3.7	92,261	4.8	95,077	4.1	3.1
Pastas celulósicas e papel	54,690	3.2	60,380	3.2	79,575	3.4	31.8
Instrumentos de óptica e precisão	34,802	2.1	52,377	2.7	56,925	2.4	8.7
Combustíveis minerais	19,501	1.2	19,565	1.0	53,383	2.3	172.9
Vestuário	25,335	1.5	25,322	1.3	33,243	1.4	31.3
Matérias têxteis	20,852	1.2	23,098	1.2	29,726	1.3	28.7
Madeira e cortiça	15,990	0.9	22,686	1.2	24,460	1.0	7.8
Calçado	12,872	0.8	10,549	0.6	13,170	0.6	24.8
Peles e couros	3,901	0.2	5,580	0.3	5,265	0.2	-5.6
Outros produtos	119,462	7.1	138,386	7.2	158,458	6.8	14.5
Valores confidenciais	1,835	0.1	4,581	0.2	3,810	0.2	-16.8
Total	1,684,325	100.0	1,914,833	100.0	2,336,577	100.0	22.0

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de euros

TABELA 9 - Importações por Grupos de Produtos

Importações Grupos Produtos	2007	% Tot 07	2010	% Tot 10	2011	% Tot 11	Var % 10/11
Combustíveis minerais	367,294	99.4	558,906	99.2	1,169,425	99.3	109.2
Agrícolas	118	0.0	246	0.0	2,310	0.2	840.8
Máquinas e aparelhos	1,037	0.3	2,101	0.4	1,953	0.2	-7.1
Instrumentos de óptica e precisão	119	0.0	244	0.0	1,140	0.1	367.9
Veículos e outro mat. transporte	64	0.0	704	0.1	916	0.1	30.2
Madeira e cortiça	265	0.1	338	0.1	813	0.1	140.8
Minerais e minérios	59	0.0	251	0.0	316	0.0	25.9
Metais comuns	303	0.1	246	0.0	93	0.0	-62.4
Plásticos e borracha	24	0.0	32	0.0	60	0.0	87.7
Pastas celulósicas e papel	5	0.0	28	0.0	38	0.0	38.4
Alimentares	0	0.0	179	0.0	28	0.0	-84.3
Matérias têxteis	18	0.0	8	0.0	15	0.0	78.2
Peles e couros	45	0.0	0	0.0	11	0.0	§
Vestuário	1	0.0	5	0.0	8	0.0	63.3
Químicos	4	0.0	1	0.0	7	0.0	818.4
Calçado	0	0.0	1	0.0	4	0.0	349.7
Outros produtos	17	0.0	160	0.0	348	0.0	117.5
Valores confidenciais	4	0.0	3	0.0	0	0.0	-96.8
Total	369,378	100.0	563,452	100.0	1,177,486	100.0	109.0

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de euros

§ - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero no período anterior

TABELA 10 - Exportações NC4

Exportações NC4	2010	2011	% Tot 11	Var % 10/11
2203 Cervejas de malte	103.282	122.923	5,3	19,0
9403 Outros móveis e suas partes	74.219	81.173	3,5	9,4
2204 Vinhos de uvas frescas	56.361	73.275	3,1	30,0
7308 Construções e suas partes (etc.) de ferro fundido, ferro/aço, exc prod pp 9406	73.518	70.591	3,0	-4,0
1507 Óleo de soja e respectivas frações, mesmo refinado, n/ química. Modificado	31.100	65.630	2,8	111,0
1601 Enchidos e produtos semelhantes, de carne, miudezas ou sangue	43.587	57.329	2,5	31,5
3004 Medicamentos, em doses ou condicionados para venda a retalho	39.031	54.762	2,3	40,3
2710 Óleos de petróleo ou minerais betuminosos, exc. óleos brutos; preparações, etc.	18.385	48.751	2,1	165,2
2202 Águas, águas minerais e gaseificadas, adicionadas de açúcares	26.957	41.174	1,8	52,7
7214 Barras de ferro/aço n/ ligado, forjadas, laminadas, estiradas a quente, etc.	7.881	37.732	1,6	378,8
Amostra	474.319	653.340	28,0	-

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de euros

TABELA 11 - Importações NC4

Importações NC4	2010	2011	% Tot 11	Var % 10/11
2709 Óleos brutos de petróleo ou de minerais betuminosos	558,906	1,169,425	99.3	109.2
0306 Crustáceos mesmo s/ casca, vivos, etc.; crustáceos c/ casca, cozidos água/vapor	0	1,860	0.2	§
9101 Relógios de pulso, bolso e semelhantes c/ caixa metais preciosos/folheados etc.	0	821	0.1	§
4403 Madeira em bruto, mesmo descascada, desalburnada ou esquadriada	334	785	0.1	134.6
8704 Veículos automóveis para transporte de mercadorias	448	524	0.0	17.1
8429 Bulldozers, angledozers, niveladoras, raspo-transportadoras, pás mecânicas etc.	790	502	0.0	-36.5
8479 Máquinas e aparelhos mecânicos, c/ função própria, ainda n/ inc noutras pp	60	486	0.0	715.0
0901 Café, mesmo torrado ou descafeinado	241	425	0.0	76.4
7113 Artefactos de joalheria e suas partes, de metais preciosos ou metais folheados	12	298	0.0	§
8517 Aparelhos elétricos para telefonia ou telegrafia, por fios etc.; videofones	433	242	0.0	-44.0
Amostra	561,224	1,175,368	99.8	-

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhares de euros

§ - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero no período anterior

TABELA 12 - Exportações por Graus de Intensidade Tecnológica

Exportações por Graus de Intensidade Tecnológica	2006	2007	2008	2009	2010
Média-Alta	35.6	38.9	39.8	39.5	33.1
Média-Baixa	19.2	18.6	21.0	21.7	21.7
Baixa	35.6	33.3	31.7	31.0	36.2
Export. Prod. Ind. Transformados / Exportações totais (%)	98.3	98.3	98.5	98.8	98.1
Exportações de Outros Produtos / Exportações totais (%)	1.7	1.7	1.5	1.2	1.9

Fonte: GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos (Ministério da Economia e do Emprego)

Unidade: % exportações e importações totais de produtos industriais transformados

TABELA 13 - Importações por Graus de Intensidade Tecnológica

Importações por Graus de Intensidade Tecnológica	2006	2007	2008	2009	2010
Alta	1.7	39.7	36.6	6.2	22.1
Média-Alta	0.8	43.1	34.1	5.9	62.3
Média-Baixa	96.9	5.0	8.8	87.3	8.5
Baixa	0.7	12.2	20.5	0.6	7.1
Import. Prod. Ind. Transformados / Importações totais (%)	27.3	0.4	0.4	6.5	0.7
Importações de Outros Produtos / Importações totais (%)	<i>72.7</i>	<i>99.6</i>	<i>99.6</i>	<i>93.5</i>	<i>99.3</i>

Fonte: GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos (Ministério da Economia e do Emprego)

Unidade: % exportações e importações totais de produtos industriais transformados

Comércio de Serviços

TABELA 14 - Balança Comercial

Balança Comercial	2007	2008	2009	2010	2011	Var %^a 07/11	Var %^b 10/11
Exportações	490,537	683,463	685,221	816,226	1,084,988	22.9	32.9
Importações	125,680	126,248	136,102	126,828	134,687	1.9	6.2
Saldo	364,857	557,215	549,119	689,398	950,301	-	-
Coeficiente de Cobertura	390.3%	541.4%	503.5%	643.6%	805.6%	-	-

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

(b) Taxa de variação homóloga 2010-2011

TABELA 15 - Posição e Quota de Angola

Posição e Quota de Angola	Unid.	2007	2008	2009	2010	2011
Angola como cliente de Portugal	Posição^a	11	8	7	7	5
	% Exportações^b	2.89	3.83	4.20	4.64	5.66
Angola como fornecedor de Portugal	Posição^a	12	12	12	12	12
	% Importações^b	1.21	1.12	1.32	1.17	1.18

Fonte: Banco de Portugal

Notas:

(a) Posição num conjunto de 55 mercados

(b) Quota do mercado nas exportações e importações totais de Portugal

Investimento Direto

TABELA 16 - Fluxos de IDE

Fluxos IDE	2007	2008	2009	2010	2011	Var % ^a 07/11	Var % ^b 10/11
ID de Angola em Portugal	15,184	49,820	116,030	32,842	70,328	100.9	114.1
Desinvestimento	10,804	4,126	478	2,230	1,807	49.3	-19.0
ID Líquido	4,380	45,694	115,552	30,612	68,521	-	-
% IDE total^c	0.05	0.14	0.36	0.08	0.18	-	-
Origem^d	23	18	14	18	16	-	-

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

(b) Taxa de variação homóloga 2010-2011

(c) Com base no ID bruto total de Portugal

(d) Posição enquanto Origem do IDE bruto total e Destino do IDPE bruto total, num conjunto de 55 mercados

TABELA 17 - Fluxos de IDPE

Fluxos IDPE	2007	2008	2009	2010	2011	Var %^a 07/11	Var %^b 10/11
ID de Portugal em Angola	451,124	775,127	693,765	669,47 2	246,37 1	-1.3	-63.2
Desinvestimento	1,218,9 0	1,434,05	1,062,31	512,12 9	571,74 0	-12.1	11.6
ID Líquido	-767,77	-658,932	-368,551	157,34 3	-325,36	-	-
% IDEP total^c	3.04	6.81	8.93	6.84	1.58	-	-
Destino^d	6	3	3	5	4	-	-

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2007-2011

(b) Taxa de variação homóloga 2010-2011

(c) Com base no ID bruto total de Portugal

(d) Posição enquanto Origem do IDE bruto total e Destino do IDPE bruto total, num conjunto de 55 mercados

TABELA 18 - Fluxos de IDPE por Sector de Atividade

Fluxos de IDPE por Sector de Atividade	2007	2008	2009	2010	2011
Comércio por grosso e a retalho	29.6	21.4	17.7	24.5	40.7
Construção	34.3	50.9	59.2	33.1	39.6
Activ. financeiras e de seguros	32.1	24.2	20.4	39.7	17.5
Activ. de consultoria, científicas e técnicas	0.6	0.8	0.7	1.0	0.9
Indústrias transformadoras	1.7	0.9	1.4	0.5	0.2
Eletricidade, gás e água	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Activ. de informação e de comunicação	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
Activ. imobiliárias	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0
Outros Sectores	1.7	1.7	0.4	1.1	0.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: % do total

TABELA 19 - Fluxos de IDPE por Tipo de Operação

Fluxos de IDPE por Tipo de Operação	2007	2008	2009	2010	2011
Capital de empresas	26.9	44.7	42.6	14.3	31.2
Lucros reinvestidos	36.9	27.6	26.8	63.0	17.1
Créditos, empréstimos e suprimentos	6.9	6.7	13.9	7.0	12.0
Operações sobre imóveis	1.0	0.4	0.0	0.0	0.0
Outras operações	28.3	20.5	16.8	15.7	39.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: % do total

Turismo

TABELA 20 - Turismo de Angola em Portugal

	2008	2009	2010	2011	2012	Var %^a 08/12	Var %^b 11/12
Receitas^c (10³ EUR)^b	89.321	184.622	280.248	341.042	480.130	55,2	40,8
% Total^c	1,20	2,67	3,69	4,19	5,58	-	-
Posição^d	14	10	8	7	5	-	-

Fonte: Banco de Portugal

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2008-2012

(b) Inclui apenas a hotelaria global

(c) Refere-se ao total de estrangeiros

(d) Posição enquanto mercado emissor, num conjunto de 55 mercados

Investimento e Comércio

TABELA 21 - Importância de Angola nos Fluxos Comerciais para Portugal

		2008	2009	2010	2011	2012
Angola como cliente de Portugal	Posição	4a	4a	5a	4a	4a
	% Saídas	5,82	7,07	5,11	5,44	6,61
Angola como fornecedor de Portugal	Posição	21 ^a	36 ^a	15 ^a	11 ^a	6 ^a
	% Saídas	0,64	0,29	0,96	1,99	3,18

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Nota: Os termos Saídas e Entradas correspondem aos agregados (Expedições+Exportações) e (Chegadas+Importações), cujas designações se referem às trocas comerciais IntraUE e ExtraUE, respetivamente.

TABELA 22 - Importância de Angola nos Fluxos de Investimento para Portugal

		2008	2009	2010	2011	2012
Portugal como recetor (IDE)	Posição ^a	18 ^a	14 ^a	18 ^a	52 ^a	11 ^a
	% ^b	0,14	0,36	0,08	-0,24	0,87
Angola como fornecedor de Portugal	Posição ^a	3 ^a	3 ^a	5 ^a	3 ^a	4 ^a
	% ^b	6,81	8,93	6,84	4,65	3,48

Fonte: Banco de Portugal

Notas: (a) Posição do mercado enquanto Origem do IDE bruto total e Destino do IDPE bruto total, num conjunto de 55 mercados

(b) Com base no ID bruto

TABELA 23 - Investimento Direto de Portugal em Angola

(103 EUR)	2008	2009	2010	2011	2012	Var % ^a 08/12	Var % ^b 11/12
Investimento bruto	775.127	693.765	669.472	909.505	312.823	-10,9	-65,6
Desinvestimento	1.434.059	1.062.316	512.129	532.917	430.283	-23,2	-19,3
Investimento líquido	-658.932	-368.551	157.343	376.588	-117.460	-	-

Fonte: Banco de Portugal

Nota: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2008-2012

(b) Taxa de variação homóloga

Anexo 3 - Guião de Entrevista ao CEO/Administração

da Empresa Portuguesa Exportadora

Identificação da empresa

Nome: _____

Ano de início de atividade: _____

Setor de atividade: _____

CAE: _____

Qual é a % da produção exportada para Angola? _____

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Data da entrevista _____ / _____ / _____

Hora de início: _____

Guião de entrevista

Este trabalho pretende estudar o relacionamento, a cultura entre as empresas exportadoras portuguesas e o (s) distribuidor (es) angolano (s).

1. Desde quando é que exportam para Angola?
2. O que originou a exportação para Angola?
 - a) Quem deu o primeiro passo? E a outra parte também estava à procura de um parceiro?
3. Como é que conheceram o vosso parceiro em Angola?
4. Que tipo de diligências foram efetuadas para o analisar?
5. Como descreve a relação com o(s) vosso (s) distribuidor (es) angolano (s)?
6. Quais são as características essenciais da relação para realizar negócio com empresa (s) angolana (s)?
7. Alguma dessas características é única do mercado angolano?
8. Qual é a sua opinião sobre o mercado angolano? É diferente da de outros países para os quais exportam?
9. Na sua opinião acha que é importante para um distribuidor angolano o facto de o exportador ser português?
10. Se o distribuidor Angolano tivesse uma proposta igual de um exportador francês ou de um exportador brasileiro acha ele a preferiria?
11. Tem alguma relação familiar ou de amizade com alguma pessoa de Angola?
12. Qual é a sua perspectiva sobre o impacto que pode ter nas relações comerciais entre estes dois países o facto de Portugal ter sido o país colonizador de Angola?
13. Se a relação terminasse arranjava facilmente um substituto?

Um segundo grupo de perguntas tem como objetivo obter informação sobre o relacionamento e cultura tem ao longo do tempo nas relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e o(s) distribuidor (es) angolano (s).

14. Como descreve, ao longo do tempo, o seu relacionamento com o (s) distribuidor (es) angolano (s)?
15. Qual é o caminho/postura que a vossa empresa tem assumido ao longo do tempo com o(s) distribuidor (es) angolano (s)? E porquê?
16. Quais são as atitudes tomadas ao longo do tempo que a vossa empresa teve e que influenciam as relações comerciais com o (s) distribuidor (es) angolano (s)?
17. Ao longo do tempo houve necessidade de fazer ajustamentos na relação? Quais? E porquê? Por ambas as partes ou só por uma?
18. Qual o direito que está subjacente no contrato?
 - a) Qual o tribunal que julga os diferendos?
 - b) Estão previstas multas/garantias em caso de incumprimento?
 - c) O contrato tem prazo de termo? E porquê?
19. No seu entendimento qual é a opinião que o (s) distribuidor (es) angolano(s) tem sobre a sua empresa? (Confiança)
20. A diversidade cultural que Angola possui tem impacto nos relacionamentos comerciais?

Uma última pergunta tenta obter informação relativamente à visão futura da empresa no que se refere ao relacionamento e cultura.

21. Quais são as vossas expectativas relativamente às relações comerciais com o (s) vosso (s) distribuidor (es) angolano (s)?

Hora de fim: _____

Anexo 4 - Guião de Entrevista ao Colaborador Responsável pela Exportação

Identificação da empresa

Nome: _____

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Data de admissão no cargo: _____ / _____ / _____

Data da entrevista: _____ / _____ / _____

Hora de início: _____

Guião de entrevista

1. Como descreve a relação entre a vossa empresa e o (s) distribuidor (es) angolano (s)?
2. Sabe o que iniciou esta relação comercial? (Quem deu o primeiro passo e se a outra parte também estava à procura de um parceiro)
3. Como obtiveram o conhecimento necessário para exportar para Angola?
4. Porquê é que optaram pelo mercado angolano?
5. Como é que foi feita a escolha do mercado angolano?
6. Na sua opinião qual/quais é/são o (s) fator (es) chave para ter relações comerciais com Angola?
7. Como se foram desenvolvendo ao longo do tempo as relações comerciais com Angola? Porquê?
 - a) Qual é a situação com o (s) distribuidor (es) mais antigo (s)?
 - b) Se atualmente tem distribuidores recentes, a que se deve tal facto?
8. Se a relação terminasse arranjava facilmente um substituto?
9. No seu entendimento qual é a opinião que o (s) distribuidor (es) angolano (s) tem sobre a sua empresa? (Confiança)

Hora de fim: _____

Anexo 5 - Guião de Entrevista ao Distribuidor Angolano

Identificação da empresa

Nome: _____

CAE: _____

Identificação do entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____

Data de início da relação comercial: _____ / _____ / _____

Data da entrevista: _____ / _____ / _____

Hora de início: _____

Guião de entrevista

1. Como é que principiou a vossa relação com esta empresa portuguesa? (Quem deu o primeiro passo? E a outra parte também estava à procura de um parceiro?)
2. Sabe se este é o modo habitual usado pela(s) empresa(s) portuguesa(s) para angariar clientes?
3. A relação que existe entre a vossa empresa e a empresa portuguesa tem-se mantido ao longo do tempo sempre igual ou tem sofrido alterações?
4. Como descreve/caracteriza a vossa relação comercial?
5. Quais são as características que considera fulcrais para realizar negócio com empresas portuguesas? E com empresas de outros países?
6. Tem preferência em comprar a empresas portuguesas? E porquê?
7. Na sua opinião o que valoriza mais na relação comercial com a empresa portuguesa?
8. Quais são as suas expectativas relativamente à relação comercial com esta empresa portuguesa, no futuro?
9. Se a relação terminasse seria fácil substituir o parceiro? Se sim, por quem?

Hora de fim: _____

Anexo 6 - Informações do Mercado Angolano

TABELA 1 - Ficha de Angola

Área:	1.246.700 Km²
População:	20,1 Milhões de habitantes (estimativa 2012)
Densidade populacional:	16 hab. /Km ²
Designação oficial:	República de Angola
Chefe de Estado:	José Eduardo dos Santos (desde setembro de 1979)
Presidente e Chefe de Governo:	José Eduardo dos Santos
Vice-Presidente:	Manuel Vicente
Data da atual Constituição:	Promulgada pelo Presidente da República a 5 de fevereiro de 2010
Principais Partidos Políticos:	Governo: Movimento Popular de Libertação de Angola (MPLA), com 175 lugares no parlamento, composto por 220 lugares. Oposição: União Nacional para a Independência Total de Angola (UNITA), principal partido da oposição, com 32 lugares. As próximas eleições gerais deverão ter lugar em finais de 2016
Capital:	Luanda - 4,5 milhões de habitantes (2009)

Tabela 1 – Ficha de Angola

(continuação)

Outras cidades importantes:

Lubango (1.011 mil), Huambo (904 mil), Lobito (737 mil), Benguela (469 mil), Kuito-Bié (424 mil) e Cabinda (399 mil)

Religião:

A maioria da população é cristã (Igreja Católica Romana), embora uma parte significativa pratique cultos e religiões locais

Língua:

A língua oficial é o português, mas são falados diversos dialetos Africanos

Unidade monetária:

Kuanza de Angola (AOA)

1 EUR = 125,31 AOA (fevereiro 2013)

Risco País:

Risco geral – B (AAA = risco menor; D = risco maior)

Risco político – B

Risco de estrutura económica – B

“Ranking” em negócios:

Índice 4,09 (10 = máximo)

“Ranking” geral: 80 (entre 82 países)

(EIU – março 2013)

Risco de crédito:

5 (1 = risco menor; 7 = risco maior) (COSEC – fevereiro 2013)

Tabela 1 – Ficha de Angola

(continuação)

Exp. + Imp. / PIB = 76, 0%

Grau da abertura e dimensão relativa do mercado (2011):

Imp. / PIB = 37, 5%

Imp. / Imp. Mundial = 0,12%

Forma de Estado:

República Unitária

Como exportador:

51a

Como Importador:

69a

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU); Fundo Monetário Internacional (FMI); Organização Mundial de Comércio (OMC), Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

TABELA 2 - Principais Indicadores Macroeconómicos de Angola

	Unidade	2010^a	2011^a	2012^b	2013^c	2014^c	2015^c
População	Milhões	19,1	19,6	20,2	20,7	21,3	21,8
PIB a preços de mercado	10 ⁶ USD	82.470	104.360	123.258	145.378	169.622	198.091
PIB <i>per capita</i>	USD	4.320	5.320	6.110	7.020	7.970	9.070
Crescimento real do PIB	%	3,4	4,0	8,0a	8,3	5,9	5,9
Consumo privado	Var. %	5,5	7,8	9,8	9,0	6,3	4,0
Consumo público	Var. %	7,5	12,2	8,6	8,0	5,0	5,0
Formação bruta de capital fixo	Var. %	0,5	13,0	12,0	8,0	7,0	7,0
Taxa de inflação	%	14,3	13,5	10,2	9,0	8,5	8,0
Saldo do setor público	% do PIB	6,8	12,2	8,5	4,6	3,2	2,9
Dívida externa	106 USD	19.004	21.115	21.895	21.652	20.923	20.915
Dívida externa	% do PIB	23,0	20,2	17,8	14,9	12,3	10,6
Dívida pública	% do PIB	23,4	22,2	20,5	18,5	15,5	12,9
Saldo da balança corrente	10 ⁶ USD	7.421	15.916	14.792	10.845	9.323	9.181

TABELA 2 - Principais Indicadores Macroeconómicos de Angola (continuação)

Saldo da balança corrente	% do PIB	9,0	15,3	12,0	7,5	5,5	4,6
Taxa de câmbio (média)	1USD = xAOA	91,91	93,93	95,43 ^a	95,45	94,33	92,67
Taxa de câmbio (média)	1EUR = xAOA	121,94	130,73	122,68 ^a	125,04	120,51	114,68
Principais indicadores macroeconómicos	2009^a	2010^a	2011	2012^b	2013^c	2014^c	
			^a				
Importações de bens e serviços (Var. %)		0,9	0,1	2,5	8,5	7,5	3,8
Taxa de inflação (média)		13,9	14,5	13,5	11,3	9,6	8,5

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU)

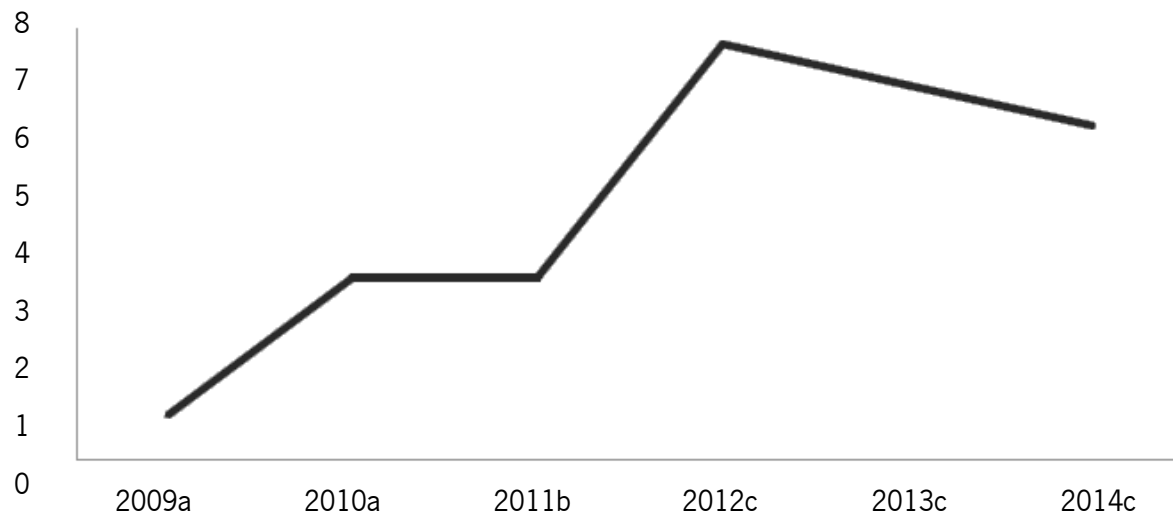
Notas: (a) Valores efetivos;

(b) Estimativas;

(c) Previsões

AOA – Kuanza de Angola

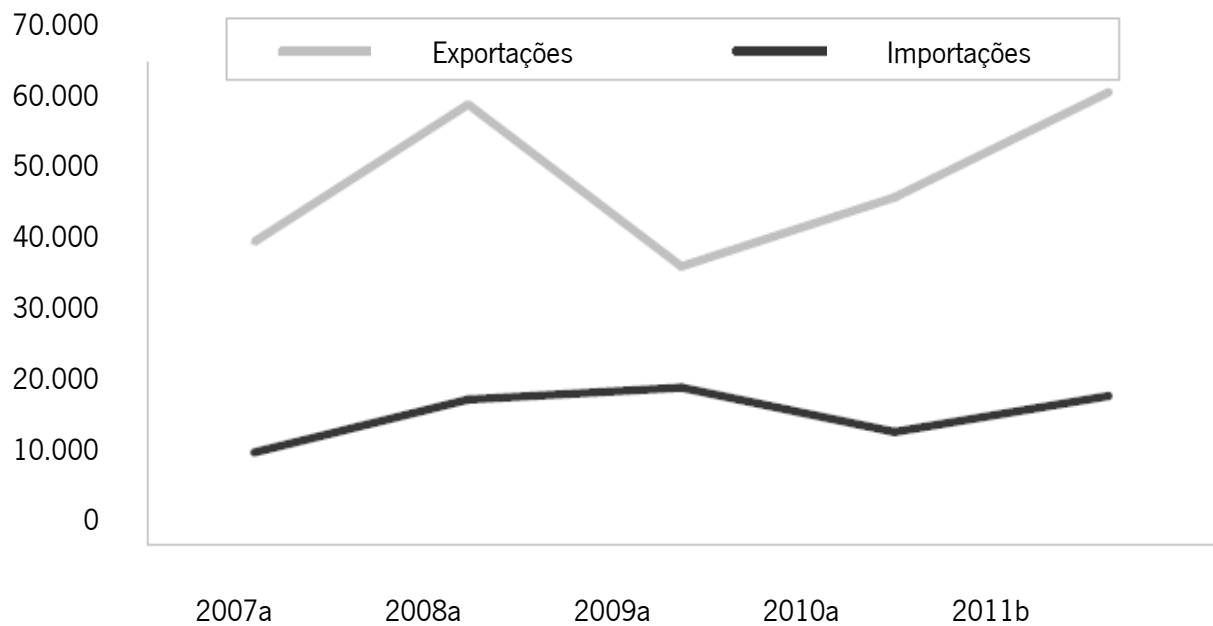
GRÁFICO 1 - Crescimento Real do PIB (em Var. %)



Notas: (a) Valores efetivos; (b) Previsões, (c) Estimativas

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

GRÁFICO 2 - Comércio Externo de Bens (10⁶ USD)



Notas: (a) Valores efetivos; (b) Previsões, (c) Estimativas

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

TABELA 3 - Evolução da Balança Comercial de Angola

(10⁶ USD)	2008	2009	2010	2011	2012
Exportação fob	63.914	40.828	50.595	65.500	70.953
Importação fob	20.982	22.660	16.667	22.000	22.318
Saldo	42.932	18.168	33.928	43.500	48.635
Coeficiente de cobertura (%)	304,6	180,2	303,6	335,9	314,5
Posição no “ranking” mundial					
Como exportador	49 ^a	52 ^a	53 ^a	52 ^a	n.d.
Como importador	72 ^a	64 ^a	76 ^a	72 ^a	n.d.

Fontes: EIU - The Economist Intelligence Unit; WTO – World Trade Organization

TABELA 4 - Principais Fornecedores de Angola

Mercado	2009		2010		2011	
	Quota %	Posiçã o	Quota %	Posiçã o	Quota %	Posição
Portugal	17,9	1 ^a	16,2	1 ^a	18,1	1 ^a
China	13,6	2 ^a	12,8	2 ^a	15,5	2 ^a
Estados Unidos da América	8,1	3 ^a	8,2	3 ^a	8,4	3 ^a
Brasil	7,6	4 ^a	6,0	4 ^a	6,0	4 ^a
África do Sul	3,9	6 ^a	4,5	6 ^a	5,0	5 ^a

Fonte: ITC – International Trade Centre

TABELA 5 - Principais Produtos Transacionados - 2010

Produtos exportados	% Total	Produtos importados	% Total
Combustíveis e óleos minerais	98,7	Máquinas e aparelhos mecânicos	21,9
Pedras preciosas e metais preciosos	0,5	Obras de ferro fundido, ferro ou aço	9,7
Veículos automóveis e partes	0,3	Máquinas e aparelhos elétricos	9,6
Máquinas e aparelhos mecânicos	0,1	Veículos automóveis e partes	7,1
Sal, enxofre, terras e pedras	0,1	Carnes e miudezas comestíveis	3,4

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

TABELA 6 - Investimento Direto

Investimento Direto	2010		2010
Inv. estrangeiro em Angola (10⁶ USD)	9.942	Inv. de Angola no estrangeiro (10⁶ USD)	1.163
Posição no ranking mundial (2010) Como recetor	25 ^a	Posição no ranking mundial (2010) Como emissor	52 ^a

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

TABELA 7 - Relacionamento com Portugal

Exportações Bens (10 ³ €)	2010	2011	Importações Bens (10 ³ €)	2010	2011
	1.914.833	2.336.577		563.452	1.177.486
Posição no ranking (2011)	Cliente	% Saídas	Posição no ranking (2011)	Fornecedor	% Entradas
	4 ^a	5,5		11 ^a	2,0
Exportações Serviços (10 ³ €)	2010	2011	Importações Serviços (10 ³ €)	2010	2011
	816.226	1.084.988		126.828	134.687

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU)/ViewsWire March 2012; UNCTAD - World Investment Report 2011; Companhia de Seguros de Crédito (COSEC); World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC); Instituto Nacional de Estatística (INE); Banco de Portugal (23 Março, 2012)

