

*Submitted in March 3rd**Accepted in April 30th*

Evaluated by a double blind review system

Research paper

O impacto do marketing de relacionamento nas relações comerciais entre Portugal e Angola.

GISELA MAIA ALVES¹

RESUMO

Este estudo é particularmente relevante porque inclui um país africano, já que, no que se refere a literatura de marketing, existe uma enorme falta de estudos. O objetivo deste artigo é investigar de que forma a qualidade das relações, a cooperação e as culturas nacionais influenciam as relações de negócios entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus intermediários no mercado angolano. O artigo está estruturado com uma introdução, seguido pela discussão e termina com a conclusão.

Em termos de metodologia, opta-se por uma análise qualitativa: foram analisados três casos de estudo de empresas exportadoras portuguesas e dois casos de estudo de intermediários angolanos. Foram realizadas entrevistas a *CEOs* de empresas exportadoras portuguesas e a quadros responsáveis pelas atividades de exportação, bem como aos correspondentes distribuidores angolanos. Os dados recolhidos foram tratados de acordo com a análise de conteúdo. De uma maneira geral, os resultados evidenciam que a confiança, o compromisso, a cooperação, a cultura nacional – assumindo a partilha da mesma língua uma importância fundamental – e valores semelhantes, e também o facto de Portugal ter sido o país colonizador de Angola, influenciam as relações de negócios.

Os estudos sobre mercados emergentes/em desenvolvimento são escassos e, até ao momento, nenhum analisa as especificidades do mercado angolano.

PALAVRAS-CHAVE: Angola, Portugal, Marketing de Relacionamento, Marketing Internacional.

Introdução

Este estudo é de grande pertinência uma vez que, cada vez mais, as empresas portuguesas não se cingem somente ao mercado nacional mas procuram novos mercados para assegurar a sua sobrevivência. Assim, torna-se relevante analisar a qualidade do relacionamento, da cooperação e da cultura na relação entre as empresas exportadoras portuguesas e os respetivos intermediários no mercado angolano. 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).

¹ Lusíada University of Porto. E-mail giselamariamaiavalves@gmail.com.

O problema proposto para este estudo é seguidamente apresentado:

Investigar até que ponto o relacionamento e a cultura explicam a relação entre empresas exportadoras portuguesas e intermediários localizados no mercado angolano.

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 nos assuntos económicos mundiais e espera-se que a sua importância cresça mais à medida que os mercados se tornam mais globalizados.

1) Marketing de Relacionamento

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). 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. Ou seja, existe uma troca mútua e recíproca de cumprimento de promessas. Para Morgan e Hunt (1994) o marketing de relacionamento refere-se a todas as atividades comerciais direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter o sucesso da troca relacional. De acordo com Grönroos (1994) é o 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. Segundo Vavra (1995) e Patoka (2001), citados por Gupta e Sahu (2012) o marketing de relacionamento 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. Para Harker (1999) citado em Gupta e Sahu (2012) 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. Segundo Gummesson (1997) o marketing de relacionamento é o marketing baseado na interação dentro de redes de relacionamentos.

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, e estes fatores são muito importantes para qualquer empresa considerar no seu plano de marketing (Gupta e Sahu 2012).

Tabela 1- Dimensões do Marketing de Relacionamento na literatura

Autor (es)	Dimensão	Definição
Moorman et al. (1993); Orth e	Confiança	A vontade de contar com um parceiro de troca em quem se tem confiança.

Green (2009)

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

2) Confiança

No marketing de relacionamento, a confiança tem sido reconhecida como um importante conceito (Lagrosen, e Lagrosen 2012). Há várias definições de confiança. Para Morgan e Hunt (1994), confiança é sinónimo de integridade e de que se é confiável. Estes autores chegam a conceptualizar a confiança como existente, quando uma das partes tem confiança na fiabilidade e na integridade do outro parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994). De acordo com Nicholson, Larry e Rajesh (2001) a confiança é a segurança na fiabilidade e integridade da outra parte. 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). 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.

3) Compromisso

De acordo com Berghäll (2003), 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, 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.

4) **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 importadores, 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. 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 conector 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", relacionados com situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos.

Karunaratna et al. (2001) encontram na Teoria de Agência 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-agente mais eficientes.

Neste sentido, é expectável que as empresas portuguesas incluam no seu processo de internacionalização países de língua oficial portuguesa. Angola é o quarto país, em 2011, para que 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 descobrir 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 verifique 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.

5) **Cultura**

A cultura guia o comportamento das pessoas e, como tal, obrigatoriamente influencia 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 idiossincrasias como é o caso da angolana.

Minkov (2011) apresenta quatro dimensões da cultura, nomeadamente, Indústria vs. Indulgência, Monumentalismo vs. Flexhumildade, Hipometropia versus 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. 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 perspectiva 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 perspectiva 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.

Discussão

A primeira questão de investigação procura investigar como é que as diferenças e as semelhanças culturais, entre Portugal e Angola e os valores influenciam a qualidade dos relacionamentos em relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e seu o (s) distribuidor (es) Angolano (s).

De salientar que os nomes das empresas envolvidas no estudo, simulam nomes anónimos.

As declarações dos entrevistados que se seguem e as respetivas explicações teóricas, vão ajudar a compreender a influência da cultura e dos valores neste contexto.

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

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

"... A mesma língua, outra facilidade." | M |

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

"... a questão da língua é também uma questão importante, na vantagem de que os angolanos tem a dificuldade de falar línguas." | E |

"É uma vantagem, falamos a mesma língua." | I |

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

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." | I |

"... 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..." | E |

"(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 "E" 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." | E |

E como pode verificar pelo seguinte testemunho para as empresas portuguesas a língua é uma grande vantagem competitiva quando tem como concorrentes os chineses.

Embora os portugueses e os angolanos partilhem a mesma língua, a maneira de comunicar deve ser adaptado à cultura local.

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

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

Como pode 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.

"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." | E |

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. "E" em rede elétrica é uma marca afirmada em Angola, por exemplo, a Super B. 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..." | E |

"... não podem vender Super B. 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." | I |

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 perceção dos angolanos. O importador da "U" 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." | I |

"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." | E |

"... um *branding* português continua a ser mais apelativo em Angola." | I |

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 |

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 |

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. | U |

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." | U |

“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.” | E |

“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.” | U |

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 declaração anterior.

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

Angola é um país caracterizado por individualismo baixo e orientado para o status.

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

“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." | U |

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

“... com a “U” portanto foi quase uma questão empática.” | I |

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 importadores 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." | U |

Como referido no testemunho da empresa "U", 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.

A influência 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:

"Confiança e lealdade sobretudo, e transparência." | I |

"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 |

"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 |

"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." | U |

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 B. 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 B. é uma cerveja forte, somente para aqueles que têm poder, aqueles que são viris, daí a Super B. 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. | U |

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." | U |

“ 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." | U |

De acordo com uma afirmação da “U”, a característica, “gasosa”, foi apelidada, diplomaticamente, pela “U” como “taxa de urgência.” Segundo Minkov (2011) a existência de corrupção é um dos traços característicos das sociedades em que prevalece o exclusão, 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. 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. “

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 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.” | E |

O mercado angolano possui determinadas características específicas do próprio país e em nada comparáveis com outro país do continente africano como se pode verificar pela seguinte afirmação:

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

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 evidencia 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 ai. A reação é de dizer logo que estas pessoas importam muita cerveja. E portanto é um mercado muito melindroso.” | I |

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

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.

“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.” | I |

“Sim, há uma identificação maior entre os portugueses e os angolanos.” | I |

“Estamos a falar de indianos, libaneses, ... como cultural negocial, muito específica. E tem uma abordagem muito diferente.” | I |

“... 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 congoleza, e os angolanos não tem isso, eles acabaram por assumir as culturas de Portugal. ... (portugueses tem em Angola) muitas possibilidades...” | M |

“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.” | I |

Em suma, 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, influenciam fortemente as relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

Seguidamente é apresentada a tabela 2 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 3 aos distribuidores angolanos.

Tabela 2- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI 1) - empresas exportadoras portuguesas

	<p>Q I 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais, entre Portugal e Angola, e os valores, influenciam a qualidade dos relacionamentos, em relações comerciais, entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidor (es) angolano (s)?</p>
<p>“E”</p>	<p>“ (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 é nós percebemos e entendermos a cultura angolana. A aliança da “E” tem experiências em muitos países, diz o nosso marketing em mais de 65 países e cada país é um país diferente...” E </p> <p>“... Angola tem coisas próprias, culturas próprias, e portanto as pessoas da “E” 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.” E </p> <p>“ (Entrevistador: Na sua opinião, acha que é importante para um distribuidor angolano ... o facto do exportador ser português?) Eu penso que a língua ..., a cultura é fator importante. O facto de “E” 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.” E </p>
<p>“G”</p>	<p>"A componente lusófona da “G” opera como mais um fator facilitador da relação de afinidade cultural entre as partes..." G </p>
<p>“U”</p>	<p>"Crucial para o sucesso do produto também tem sido a criação de mitos acerca da marca. A Super B. 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 S. Bock é uma cerveja forte, somente para aqueles que têm poder, aqueles que são viris, daí a S. 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." U </p>
	<p>"A maioria dos relacionamentos, em Angola, é definida fora do</p>

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.” | U |

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3- Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI 1) – distribuidor (es) angolano (s)

Q I 1) Como é que as diferenças e as semelhanças culturais, entre Portugal e Angola, e os valores, influenciam a qualidade dos relacionamentos, em relações comerciais, entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidor (es) angolano (s)?

“M”

... "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 |

"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 |

“I”

“... com a “U” portanto foi quase uma questão empática.” | I |

“Confiança e lealdade sobretudo, e transparência.” | I |

“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.” | I |

Fonte: Elaboração própria.

A segunda questão de investigação procura conhecer porque é que a confiança e o compromisso influenciam os relacionamentos entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos. As seguintes declarações dos entrevistados ajudam-nos a perceber como construir confiança e compromisso e a sua influência sobre as relações comerciais, no âmbito deste contexto.

"... tem que existir confiança entre ambas as partes. A atividade da “G” no mercado angolano demonstrou a existência desta característica perene e ambas as partes têm cumprido os seus compromissos." | G |

"Esta é a base principal, tem que haver confiança e compromisso." | M |

“Como percebe estou muito ligado à “U”. E isso às vezes é melhor que alguns que chegam agora...” | I |

“Compromisso e confiança total na palavra, não tenho uma página escrita da “U”.” | I |

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” (Usunier e Lee, 2006, p. 496).

“São importantes (compromisso, confiança...) e eles valorizam muito, digamos, as entidades portuguesas.” | E |

"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 |

"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 |

“... podemos ver uma relação de amigos próximos todos entre distribuidores e entre administração.” | I |

"... as relações com os nossos parceiros são baseadas na confiança mútua, que tem provado ser robustas ao longo dos anos. " | G |

“... não tenho uma carta a dizer que posso ser distribuidor, nem uma carta de contrato.” | I |

“Não temos um contrato.” | E |

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 | e são "robustas as relações ao longo dos anos" | G |. As dimensões do compromisso retratadas aqui são o compromisso de continuidade - que pode ser referido como o desejo do importador de continuar o relacionamento com o distribuidor (Skarmetas 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 confirmar-se que a

confiança é uma condição prévia para um maior compromisso (Miettila e Möller, 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 importador angolano | M | 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 |

"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 |

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 |.

"... 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 |.

As seguintes declarações mostram a importância da dimensão "competência" (Walter et al., 2003) na construção de confiança:

"Tem que se desenvolver um clima de confiança mútua, de modo a que a "U" 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." | U |

"... os distribuidores têm que demonstrar a sua capacidade, colocando encomendas repetidamente." | U |

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." | U |

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 |

"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 |

"Esta semana eles falharam uma coisa, ... mas eles resolveram." | I |

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 empenhamento 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 "U" nós tínhamos já essa abordagem com eles ... de crescimento muito exponencial em relação conosco." | I |

"De 2003 para cá a nossa aposta foi grande, e a aposta da "U" também." | I |

"Continuar a trabalhar com eles, a consolidação do mercado..." | I |

"(Entrevistador: No seu entendimento qual é a sua opinião que o distribuidor angolano tem da sua empresa?) ... entendimento que tem de ter confiança." | E |

"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 |

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 "U" e o desejo de trabalhar em exclusividade com as marcas da empresa... reflexo do desejo do distribuidor em desenvolver as marcas da "U" ". | U |

"... este pacto que temos também tem aqui uma versão que é não compramos certas cervejas..." | I |

Em suma, as declarações acima revelam a grande importância da construção de confiança e compromisso nas relações com os importadores 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. Seguidamente é apresentada a tabela 4 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 5, aos distribuidores angolanos.

Tabela 4 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI 2) - empresas exportadoras portuguesas

QI 2) Porque é que a confiança e o compromisso influenciam os relacionamentos entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos?	
"E"	<p>"São importantes (compromisso, confiança...) e eles valorizam muito digamos as entidades portuguesas." E </p> <p>"Não temos um contrato." E </p> <p>" (Entrevistador: No seu entendimento qual é a opinião que o distribuidor angolano tem da sua empresa?) ... entendimento que tem de ter confiança." E </p>
"G"	<p>"... tem que existir confiança entre ambas as partes. A atividade da "G" no mercado angolano demonstrou a existência desta característica perene e ambas as partes têm cumprido os seus compromissos." G </p> <p>"... as relações com os nossos parceiros são baseadas na confiança mútua, que tem provado ser robustas as relações ao longo dos anos.</p>

" | G |

“U”	<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." U </p> <p>"Em primeiro lugar, o compromisso com a marca e os produtos da “U” e o desejo de trabalhar em exclusividade com as marcas da empresa... reflexo do desejo do distribuidor em desenvolver as marcas da “U” ". U </p> <p>"Tem que se desenvolver um clima de confiança mútua, de modo a que a “U” 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." U </p>
------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI 2) - distribuidor (es) angolano (s)

QI 2) Porque é que a confiança e o compromisso influenciam os relacionamentos entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos?	
“M”	<p>"Esta é a base principal, tem que haver confiança e compromisso." M </p> <p>"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 </p>
“I”	<p>“Compromisso e confiança total na palavra, não tenho uma página escrita da “U”.” I </p> <p>“... não tenho uma carta a dizer que posso ser distribuidor, nem uma carta de contrato.”</p> <p> I </p> <p>“Continuar a trabalhar com eles, a consolidação do mercado...” I </p>

Fonte: Elaboração própria.

A terceira questão de investigação procura conhecer como é que a qualidade da relação influencia a cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos. As seguintes declarações dos entrevistados ajudam-nos a perceber como a qualidade da relação influencia a cooperação sobre as relações comerciais, no âmbito deste contexto. Particularmente para a confiança é esperável que o

seu efeito sobre a cooperação seja elevado, tendo em consideração os resultados de Lusch e Brown (1996) que verificam a amplificação deste efeito em sociedades coletivistas, como é o caso de Angola e de Portugal.

Seguidamente são apresentadas 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 apoiado a muitos na embaixada portuguesa. Não fazer assim, vão fazer “assado” ” | M |

“ (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 “E” Angola por si não sobreviveria. Conta com todo o apoio ...” | E |

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...” | E |

Parkhe (1998) refere que uma das fontes específicas de confiança é o historial de cooperação em negócios passados.

“A relação tem sempre sido excelente.” | I |

“... é muito importante, é uns dos vetores que trabalhamos bem com a “U”, há uma relação.” | I |

“... o relacionamento interpessoal que é muitíssimo importante e é muito bem cultivado.” | I |

“ (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.” | E |

Os seguintes testemunhos da “I”, da “G” e “E” descrevem que a qualidade da relação influencia a cooperação sobre as relações comerciais entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

“... entre os fornecedores referenciais tivemos sempre a “U”. Isso é uma relação umbilical quase desde que eu me recorde.” | I |

“Nós tentamos sempre que seja uma relação tipo parceria mais que uma relação comercial.” | I |

“Portugal e Angola são como países irmãos e independentes com relações perfeitamente normais e saudáveis, com políticas de cooperação estruturadas.” | G |

“ (Entrevistador: Como descreve a relação com o vosso distribuidor angolano até já?) É uma relação de irmãos, há uma coordenação comum...” | E |

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 retro- alimentação, isto é, a qualidade da relação influencia a primeira cooperação que, por sua vez, influencia a cooperação que, por sua vez, influencia a primeira verifica-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.

Seguidamente é apresentada a tabela 6 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 7 aos distribuidores angolanos.

Tabela 6 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI 3) - empresas exportadoras portuguesas

QI 3) Como é que a qualidade da relação influencia a cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos?

“E”

“ (Entrevistador: Como descreve a relação com o vosso distribuidor angolano até já?) É uma relação de irmãos, há uma coordenação comum...” | E |

“ (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 “E” por si não sobreviria. Conta com todo o apoio ...” | E |

“ (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 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, nos em “E” 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.” | E |

“G”

“Portugal e Angola são como países irmãos e independentes com relações perfeitamente normais e saudáveis, com políticas de

cooperação estruturadas.” | G |

“U”

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Súmula da recolha de dados relativamente à questão de investigação (QI3)- distribuidor (es) angolano (s)

QI 3) Como é que a qualidade da relação influencia a cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos?

“M”

“ 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 |

“I”

“A relação tem sempre sido excelente.” | I |
 “... entre os fornecedores referenciais tivemos sempre a “U”. Isso é uma relação umbilical quase desde que eu me recordo.” | I |
 “Nós tentamos sempre que seja uma relação tipo parceria mais que uma relação comercial.”

Fonte: Elaboração própria.

Conclusão

Seguidamente procedesse à confrontação das questões de investigação com os resultados do estudo empírico, salientando os aspetos inovadores da investigação. Os resultados da primeira questão de investigação do estudo empírico evidenciam uma forte influência da cultura, segundo várias das suas dimensões, sobre a qualidade dos relacionamentos entre exportadores portugueses e distribuidores angolanos.

O estudo evidencia que o passado histórico comum, especificamente a existência secular de uma relação colonizador – colonizado, deixou traços indelévels na cultura angolana que influenciam significativamente as 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 remontam 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 mais influencia as 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 Nordström e Vahlne (1992), 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”. 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 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.

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 B. para a tropa de choque”).

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.

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.

Relativamente à segunda questão de investigação fica amplamente evidenciada nos casos de estudo analisados a indispensabilidade da existência de confiança e compromisso nas relações de sucesso entre empresas portuguesas e angolanas.

A evidência suprema de que estas relações envolvem níveis muito 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.

A presença da dimensão da confiança denominada credibilidade pode também ser reconhecida nos depoimentos. 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”.

Facilmente se percebe como o procedimento de ajuda financeira do distribuidor |M| ao exportador, numa situação de emergência, cria confiança nele.

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.

A expressão “estou muito ligado à “U” ” que evidencia a existência de compromisso. Esta expressão “a nossa aposta foi grande, e a aposta da “U” também” é reveladora da preocupação de ambos os parceiros em demonstrar compromisso mútuo.

Algumas expressões, como sejam “uma presença duradoura no mercado” e “continuar a trabalhar com eles”, são reveladoras da existência de compromisso de continuidade.

Manifestações de compromisso de credibilidade são patentes em declarações como “o desejo de trabalhar em exclusividade” e “não comprarmos certas cervejas”.

O presente estudo 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.

A terceira questão de investigação procura conhecer como é que a qualidade da relação influencia a cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos.

Chen et al. (1998) (citando Tjosvold, 1988) referem que uma relação com objetivos de cooperação é caracterizada por:

- Troca e combinação de informação, ideias, e outros recursos;
- Dar assistência;
- Discutir problemas e conflitos de forma construtiva;
- Apoiar e encorajar-se mutuamente.

Seguidamente é apresentado os depoimentos dos entrevistados que revelem a presença destas características.

Os seguintes depoimentos revelam “troca e combinação de informação, ideias, e outros recursos”:

“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),

A dimensão “discutir problemas e conflitos de forma construtiva” é evidenciada pelos seguintes depoimentos:

“continuo a trabalhar com eles no futuro, trabalhar em comum”

No que se refere à dimensão “apoiar e encorajar-se mutuamente”, as declarações seguintes são elucidativas:

“tenho apoiado a muitos”

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, proponho 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 exhibe, inegavelmente, elevados níveis nas relações analisadas, certo é que as relações de precedência, entre os constructos, têm que ser estabelecidas teoricamente.

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.

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.

Foi possível conhecer como é que a qualidade da relação influencia a cooperação entre as empresas exportadoras portuguesas e os seus distribuidores angolanos, o que foi conseguido através de depoimentos dos entrevistados e da sua interpretação à luz dos fundamentos teóricos subjacentes.

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.

Finalmente, foi possível propor, com base na teoria e em depoimentos dos entrevistados, uma relação bidirecional entre os constructos cooperação e qualidade da relação.

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, England, United Kingdom.
- 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. C. N., J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol.54 No.1, pp. 42-58.
- Assael, H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action* (3 ed.). Boston: PWS-Kent.
- 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*, Vol. 3 No.1, pp. 59-77.
- Blois (1998), "Don't All Firms Have Relationships?", *Journal of Business and Industrial Management*, Vol. 13 No.3, pp. 256-70.
- Buttle, Francis (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Chapman Publishing, Ediburgh, Scotland.
- Cateora, Phillip (1997). *International Marketing*, 9th ed., Irwin, Homewood, Illionis, USA.
- 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*, Vol. 23 No 2, pp. 285-304.
- 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*, Vol. 57 No.4, pp. 329-337.
- Conway, Tony e Jonathan S. Swift (2000), "International relationship marketing The importance of psychic distance," *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No.11/12, pp. 1391-413.
- Doney, Patricia M. e Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 61 (April 1997), pp. 35-51.
- Douglas, S. P. Craig., C. S. (1995). *Global Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill, Nova Iorque, USA.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. e Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 No.2, pp. 11-27.
- Elg, Ulf (2002.), "Inter-firm Market Orientation: Its Significance and Antecedents in Distribution Networks," *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, pp. 633-55.
- Ganesan, Shankar (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2 (Apr., 1994), pp. 1-19

- 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*, Vol. 13 No. 4, pp. 303-317.
- Ghemawat, Pankaj (2001), "Distance Still Matters The Hard Reality of Global Expansion," Harvard Business Review (September 2001), pp. 137-47.
- Gilliland, D. I. B., D. C. (2002). Two sides to attitudinal commitment: the effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanisms in distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 No.1, pp. 24-4
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No.2, pp. 4-20.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision*, Vol. 35 No.4, pp. 267-272. doi: 10.1108/00251749710169648
- Gupta, A. Sahu, G. (2012). A Literature review and classification of relationship marketing research. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, Vol. 3 No.1, pp. 56-81.
- Hall, Edward T. (1973). *The Silent Language*. Anchor Books, USA
- Hall, Edward T. (1977). *Beyond Culture*. Anchor Books, USA
- Hall, Edward T. (1990). *Understanding Cultural Differences*,: Intercultural Press, Yarmouth Massachusetts.
- Harris, Simon e Pervez Ghauri (2000), "Strategy formation by business leaders Exploring the influence of national values," *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No.1/2, pp. 126-42.
- Hill, Charles, W. L. (2001). *Global Business*, 2nd Edition., Irwin-McGraw-Hill, Sydney.
- House, R. J. e Associates (eds) (2004). *Culture, leardship, and organizations*. The GLOBE Study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage Publications.
- INE, I. N. d. E.-. (2011). www.ine.pt (Agosto).
- Jain, S. C. (1993). *International Marketing Management*, 4th. edition, Wadsworth Publishing, Belmont, California
- Johnson, Jean L., John B. Cullen, Tomoaki Sakano, and Hideyuki Takenouchi (1996), "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese - U.S. Cooperative Alliances," *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 No.5, pp. 981-1004.
- 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*, Vol. 17, pp.137-58.
- 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*, Vol. 5 No.4, pp. 29-51.
- Lagrosen, S. e Lagrosen, Y. (2012). Trust and quality management: Perspectives from marketing & organisational learning. *Total Quality Management & Business Excellence*. Volume 23, Issue 1

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S. e Hadjimarcou, J. (2002). Building successful export business relationships: a behavioral perspective. *Journal of International Marketing*, Vol.10 No.3, pp. 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*, Vol. 35, pp. 576-588.
- Li, Lee e Peggy Ng (2002), "Market exchanges, hierarchical exchanges or relational exchanges in export channels into emerging markets," *International Business Review*, Vol.11 No.6, pp. 707-23.
- Lusch, Robert F. e Brown, James R. (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp. 19-38.
- 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*, Vol. 12 No.4, pp. 421-43.
- 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.
- Minkov, Michael (2011), *Cultural Differences in a Globalizing World*, Emerald Group Publishing Limited.
- Moorman, C., Gerald, Z. e Rohit, Deshpande (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(August),pp. 314-329
- Morgan, R., e Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, Vol.58 No.3, pp. 20-38.
- 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*, Vol. 29 No.1, pp. 3-15.
- 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*, Vol. 25 No.6, pp. 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*, Vol.13, pp.541-559.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. e Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, Vol. 71 No.4, pp. 172-194.
- Parkhe (1998). Building trust in international alliances. *Journal of World Business*. Vol. 33 No. 4, pp. 417-437
- 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*, Vol. 19, pp.73-107.

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*, Vol. 11 (March 1985), pp. 939-53.

Selnes, Fred e James Sallis (2003), "Promoting Relationship Learning," *Journal of Marketing*, Vol. 67 No.3, pp. 80-95.

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*, Vol. 62(July), pp.99-111.

Skarmeas, Dionisis, Constantine S. Katsikeas, e Bodo B. Schlegelmilch (2002), "Drivers of Commitment and its Impact on Performance in Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective," *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 (4 Fourth quarter), pp. 757-83.

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*.

Swift, Jonathan S. (1999), "Cultural closeness as a facet of cultural affinity A contribution to the theory of psychic distance," *International Marketing Review*, Vol.16 No.3, pp. 182-201.

Takala, Tuomo e Outi Uusitalo (1996), "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis," *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.2, pp. 45-60.

Turner, Charles Hampden e Trompenaars, F. (1993). Response to Geer Hofstede, *Internacional Journal of Intercultural Relations*, Vol. 21, pp. 149-159.

Tsoukatos, E. e Rand, G.K. (2007). Cultural Influences on Service Quality and Customer Satisfaction: Evidence from Greek Insurance. *Managing Service Quality*, Vol. 17 No.4, pp. 467-485

Usunier, J. C. e Lee, J. (2006) *Marketing Across Cultures* (4th Edition) Pearson Education.

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*, Vol. 32, pp. 159 - 69.

Wilson, David T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 No.4, pp. 335-45.