

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

Abílio Fernando da Silva Vilaça

**A internacionalização de uma PME familiar  
e a qualidade do relacionamento com os  
seus intermediários.**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Negócios Internacionais

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

## DECLARAÇÃO

Nome: Abílio Fernando da Silva Vilaça

Endereço electrónico: avnetav@gmail.com

Telefone: +351966427284

Número do Bilhete de Identidade: 10216386 3ZZ2

Título dissertação de Mestrado:

A internacionalização de uma PME familiar e a qualidade do relacionamento com os seus intermediários

Orientador: Professor Doutor José Carlos Pinho

Ano de conclusão: 2013

Designação do Mestrado: Mestrado em negócios Internacionais

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

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

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

## **Agradecimentos:**

Ao meu orientador da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho Professor Doutor José Carlos Pinho; pelo seu apoio incondicional desde o primeiro momento da decisão da realização desta dissertação, pelo exemplo de empenho e dedicação que aplica no seu trabalho, pela sua disponibilidade, pela confiança que depositou em mim no desenvolvimento das várias fases deste estudo e, por último, por me ter aberto a perspetiva do desenvolvimento do estudo da internacionalização.

A toda a direção da empresa APC Instrumentos Musicais Lda., a todos os membros da sua família e principalmente ao fundador, gerente e mestre António Pinto Carvalho pelo seu exemplo de luta e empreendedorismo.

A toda a estrutura do mestrado de negócios internacionais, principalmente a todos os docentes que contribuíram para eu querer enveredar pela investigação e por me terem feito desejar querer ainda muito mais.

Aos meus colegas do mestrado, principalmente ao grupo mais direto de trabalho, Dra. Gonçalves e Dra. Espejo, pela vossa presença, encorajamento, força e estímulo.

Uma saudação especial ao Dr. Paulo Costa e Dra. Teresa Gomes por me terem apoiado nesta frutífera caminhada.

Finalmente, mas não menos importante, queria agradecer a minha família, ao meu filho e à minha esposa, mais uma vez, sem o vosso apoio, paciência e inspiração, não seria possível conseguir atingir mais esta meta.

## **A internacionalização de uma PME familiar e a qualidade do relacionamento com os seus intermediários**

### **Resumo:**

A presente dissertação estuda o processo de internacionalização de uma pequena e média empresa familiar portuguesa, da indústria de produção de instrumentos musicais, e em particular a importância da qualidade do relacionamento entre a empresa exportadora e os seus intermediários locais.

Pretende-se perceber, por um lado, como o conceito da “distância psíquica”, entre o exportador e importador tem influência na qualidade do relacionamento, em relação ao compromisso, confiança e satisfação. Por outro lado, procura-se entender como a qualidade do relacionamento influencia a partilha de recursos (cooperação e clima comunicacional). Por último, procura-se compreender de que forma a partilha de recursos, tem efeito no desempenho da exportação.

A dissertação tem por base o estudo de caso onde se utilizou uma metodologia qualitativa de carácter descritivo e exploratório, tendo sido aplicado uma entrevista semiestruturada aos intermediários locais da empresa APC Instrumentos Musicais Lda.

Para além da entrevista aos intermediários, foram tidos em conta dados secundários referentes ao desempenho da exportação assim como as diferentes estratégias aplicadas no processo de internacionalização da empresa.

Os principais resultados indicam que o entendimento da distância psíquica é fundamental num relacionamento e que os níveis de desempenho na exportação têm uma relação positiva e direta, com a boa qualidade do relacionamento e a partilha de recursos, entre os intermediários e a empresa exportadora.

**Palavras-chaves:** Internacionalização, Empresas Familiares, Distância Psíquica, Qualidade de Relacionamento, Partilha de recursos.

*The internationalization of a familiar SME and the quality of the relations with their Intermediaries.*

**Abstract:**

This dissertation focuses on the internationalization process of a small and medium familiar Portuguese company, which lays within the industry of Musical instruments' production. It addresses the particular importance of relationship's quality between the exporting company and their local intermediaries.

On one hand, this dissertation wishes to understand how the concept of "psychic distance", between the exporter and the importer influences the quality of their relation and in what ways commitment, trust and satisfaction are relevant in this process. On the other hand, it seeks to understand how the quality of their connection acts on the resource sharing (cooperation and communicational climate). It aims, also, to understand how the resource sharing has an impact on the performance of the export results.

The dissertation has its base on a case study which is mainly qualitative, several semi structured interview were undertaken to local intermediaries of the "APC Instrumentos Musicais Lda" enterprise. In addition to the interview, it was taken in account secondary data concerning the export performance.

The main results indicate that the understanding of the psychic distance has a fundamental role in the relations and that the exportation performance levels have a positive and direct relation with the quality relation and the resource sharing between local intermediaries and the exporting company.

**Keywords:** Internationalization, Family Companies, Psychic Distance, Quality Relations, Resources Sharing.

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS:</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO:</b> .....	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT:</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURA</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 INTRODUÇÃO:</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Objetivo</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Relevância e enquadramento do tema</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Estrutura</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTE I, ENQUADRAMENTO TEÓRICO:</b> .....	<b>4</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 A internacionalização empresarial</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Estratégia da internacionalização .....	4
2.1.2 As redes organizacionais .....	11
2.1.3 A teoria dos recursos .....	15
2.1.4 A PME familiar e o processo de internacionalização.....	15
<b>2.2 A distância psíquica</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3 A Qualidade do relacionamento</b> .....	<b>27</b>
2.3.1 Compromisso .....	33
2.3.2 Confiança .....	33
2.3.3 Satisfação .....	37
<b>2.4 Partilha de recursos – Cooperação e Clima comunicacional</b> .....	<b>38</b>
<b>2.5 Desempenho à exportação</b> .....	<b>38</b>

<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA APC INSTRUMENTOS MUSICAIS LDA.</b>	<b>45</b>
3.1	Apresentação da empresa	45
3.2	História do seu processo de internacionalização	47
<b>PARTE II, ESTUDO QUALITATIVO:</b>		<b>51</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>51</b>
4.1	Objetivos, questões de pesquisa e modelo de análise proposto	52
4.2	Amostra	53
4.3	Método de recolha de dados	53
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>56</b>
5.1	Análise do conteúdo da entrevista	56
5.2	O desempenho	58
5.2.1	Evolução internacional; estratégia e resultados	58
5.2.2	A eficácia da parceria com um distribuidor Russo	66
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>69</b>
6.1	Principais conclusões do estudo	69
6.2	Limitações e recomendações.	73
6.3	Contributo do estudo para a prática	74
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:</b>		<b>77</b>
<b>APÊNDICES</b>		<b>89</b>

## Lista de Abreviatura

- APC - APC instrumentos Musicais Lda
- APEF - Associação portuguesa de empresas familiares
- B2B - *Business-to-business*
- IDE - Investimento direto estrangeiro
- IeD - Investigação e desenvolvimento
- KBV - *Knowledge Based View*
- OEM - *Original equipment manufactured*
- OLI - *Ownership, Location and internalization*
- PME - Pequenas e média empresa
- PIB - Produto interno bruto
- RELQUAL - Relacionamento de qualidade
- RBV - *Resource Based View*
- SME - *Small and medium enterprise*
- TCD - Teoria das competências dinâmicas



## Índice de figuras

Figura 1- Modelo das cinco forças de Porter .....	5
Figura 2 - Modelo hierárquico dos modos de entrada .....	8
Figura 3 - Modelo dos três círculos .....	20
Figura 4 - Modelo conceptual Ural .....	29
Figura 5 - Modelo Concetual RQ (relacionamento de qualidade) – Athanasopoulou.....	31
Figura 6 - Logotipo APC .....	45
Figura 7 - Organograma da APC instrumentos musicais lda – 2013.....	46
Figura 8 - Modelo Concetual do autor .....	52
Figura 9 - Evolução de vendas Agente 1 – França .....	59
Figura 10 - Evolução de vendas Agente 4 – França .....	60
Figura 11 - Evolução de vendas Agente 2 – Alemanha.....	61
Figura 12 - Evolução de vendas diretas APC .....	61
Figura 13 - Evolução Peso % dos agentes na faturação APC.....	62
Figura 14 - Gráfico Evolução de vendas cliente antigo - agora novo distribuidor 4 .....	63
Figura 15 - Gráfico Evolução de vendas Agente 1 / Novo distribuidor 4 .....	63
Figura 16 - Evolução Peso % dos agentes na faturação APC.....	68
Figura 17 - Força de ligações dos diferentes sistemas de vendas .....	74
Figura 18 - Objetivo envolvência Cliente / exportador.....	75
Figura 19 - Elementos que alimentam o bom desempenho .....	76

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Pontos fortes e fracos da empresa familiar .....	20
Tabela 2 - Entraves e facilitadores à internacionalização das empresas familiares.....	22
Tabela 3 - Registo; criação agentes / distribuidores .....	47
Tabela 4 - Questões da entrevista - 1ª parte .....	55
Tabela 5 - Questões da entrevista - 2ª parte .....	55
Tabela 6 - Angariação de novos clientes .....	58

# **1 Introdução:**

## **1.1 Objetivo**

A presente dissertação visa estudar o processo de internacionalização de uma PME familiar em particular a importância da qualidade do relacionamento com os seus intermediários locais. Especificamente tem como objetivo:

- 1- Analisar a importância da “distância psíquica” na qualidade do relacionamento;
- 2- Analisar o impacto que a qualidade do relacionamento (compromisso, confiança e satisfação) tem na partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação), entre exportadores e intermediários;
- 3- Examinar o efeito na partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação) no desempenho da exportação/importação;

Assim, este trabalho baseia-se nas seguintes questões de pesquisa:

- 1- Em que medida a “distância psíquica” pode influenciar a qualidade do relacionamento?
- 2- Em que medida a qualidade do relacionamento (compromisso, confiança e satisfação), pode influenciar a partilha dos recursos (cooperação e clima de comunicação)?
- 3- Em que medida a partilha de recursos, entre a empresa exportadora e os seus agentes intermediários, influenciam o desempenho da exportação/importação?

O estudo é desenvolvido no contexto de uma pequena e média empresa (PME) de natureza familiar, portuguesa, num sector de indústria específico de produção de instrumentos musicais.

Dada a limitação de recursos disponíveis, optou-se neste trabalho, por utilizar apenas a análise na vertente dos intermediários, tendo sido aplicado uma entrevista aos seus agentes e distribuidores internacionais.

A revisão da literatura efetuada incide nos conceitos de internacionalização empresarial, na distância psíquica, na qualidade de relacionamento, na partilha de recursos e no desempenho à exportação. Para além disso desenvolve-se a descrição da empresa familiar e da respetiva internacionalização.

Nesta dissertação também se procura demonstrar, através de um estudo de caso de uma empresa familiar portuguesa, APC Instrumentos Musicais Lda. (APC), do sector industrial de produção de instrumentos musicais, que a empresa deve investir na qualidade do relacionamento com os seus intermediários e que precisa de diversificar o seu mercado.

Aborda-se também a experiência com o mercado Russo, numa relação próxima com um distribuidor, onde a empresa demonstrou encontrar soluções mais eficientes e eficazes para aumentar, melhorar e sustentar a sua internacionalização, conseguindo diversas alianças de curto, médio, e de longo prazo.

A empresa tem necessidade de se internacionalizar devido à dimensão reduzida do mercado interno e à necessidade do seu crescimento. Para alcançar este objetivo, a empresa procura diversificar as suas redes de ligação com os seus agentes externos de modo a beneficiar das oportunidades de mercado que estes lhe poderão oferecer.

## **1.2 Relevância e enquadramento do tema**

Este tema tem pertinência, não só numa perspetiva académica mas também numa perspetiva prática, uma vez que as PME's deparam-se sistematicamente, ao contrário das grandes empresas, com uma grande escassez de recursos. Neste sentido, a qualidade do relacionamento tem um papel importante neste processo de internacionalização e da respetiva rentabilidade dos seus recursos.

Com esta dissertação procura-se aprofundar os conhecimentos e desenvolver capacidades em áreas de investigação sobre um tema que é familiar ao autor (responsável comercial dos mercados internacionais da empresa em estudo – APC Instrumentos Musicais Lda.), que, ao longo dos anos, tem vindo a constatar a importância desta temática para o sucesso das empresas familiares. Alias, este fenómeno de internacionalização é relevante no contexto atual devido à crise económica que Portugal atravessa.

Acrescenta-se ainda, que a APC é uma empresa familiar com alguns anos de experiência no mercado internacional, e embora seja uma PME, adquiriu diversas experiências e abordagens à sua internacionalização, sendo assim um caso pertinente de análise.

### **1.3 Estrutura**

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, acrescido das referências bibliográficas e dos respectivos apêndices.

Capítulo 1: Procede à introdução da dissertação, foca-se a relevância e enquadramento do tema, o objetivo da dissertação, a estrutura da mesma e, por fim, as suas limitações.

Capítulo 2: Incide na revisão da literatura sobre o tema da dissertação; a apresentação dos conceitos de internacionalização, as redes organizacionais, os recursos, os modelos de acesso ou de entrada à internacionalização da PME familiar assim como a sua estratégia de internacionalização.

Desenvolve a noção da distância psíquica e o conceito da teoria da qualidade dos relacionamentos na relação entre a empresa exportadora e os agentes intermediários quanto ao compromisso, a confiança, a satisfação, a partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação) e do desempenho das exportações.

Capítulo 3: Apresenta o estudo de caso da empresa “APC”, analisa as diversas estratégias de internacionalização utilizadas e respetivas evoluções comerciais.

Capítulo 4: Centra-se na metodologia da investigação, na fundamentação do estudo de caso aplicado a esta dissertação e as respetivas ferramentas aplicadas.

Capítulo 5: Apresenta os resultados do estudo, das questões de pesquisa, dos dados internacionais do desempenho da empresa, com uma referência a experiência com um distribuidor do mercado Russo e abre à discussão dos resultados do próprio estudo.

Capítulo 6: Encerra a dissertação com a apresentação das conclusões, a identificação das limitações deste estudo, propostas para investigações futuras e sugestões do próprio autor.

# Parte I, Enquadramento Teórico:

---

## 2 Revisão da literatura

A revisão da literatura efetuada incide nos conceitos da internacionalização empresarial, sua estratégia e modos de acesso, redes organizacionais, teoria dos recursos, aborda a empresa familiar e o seu processo de internacionalização.

### 2.1 A internacionalização empresarial

A internacionalização dá-se quando as empresas realizam determinados negócios, operações e exportações para outros países. As empresas internacionalizam-se sobretudo para aumentar as suas vendas, adquirir novos e mais recursos, minimizar riscos de investimento e também para responder às necessidades de clientes internacionais (Daniels et.al, 2011).

Tal como refere Beamish (1990, p.77), descrevendo a internacionalização como: “ o processo pelo qual as empresas aumentam o seu futuro conhecimento, direto e indireto, em transações internacionais estabelecendo e gerindo-as com empresas noutros países”.

O processo ou forma de internacionalização vai definir o grau do envolvimento da empresa nas suas atividades internacionais e, a partir do momento em que uma empresa tenha uma atividade com outro país, existe de facto, uma internacionalização.

A internacionalização de diversas empresas é vastamente descrita na literatura de negócios internacionais, é representada em várias teorias e em diferentes modelos, entre estes destacam-se; teoria incremental ou de etapas “modelo Uppsala” (Johanson e Vahlne, 1977), modelos de inovação na internacionalização (Bilkey e Tesar, 1977; Johnston *et al.*, 1982; Reid, 1981), teoria do paradigma eclético (Dunning, 1980) e a abordagem das redes sociais (Hakansson *et al.*, 1992; Hadley e Wilson, 2003; Bell, 1995) entre outras.

A internacionalização pode ser também descrita como “o processo que aumenta a participação em operações internacionais” (Welch e Luostarinen, 1988, p36). Outros definem-na como a ligação de "dentro" e "para fora" de diferentes atividades (Fletcher, 2001, p25).

Muitas vezes associa-se a internacionalização com a forma de colaboração e de parceria, que também é representada por subsidiárias estrangeiras, “*joint-ventures*”, acordos de licenciamento, atividades em campanhas de marketing e comércio internacional, exposições (Johanson e Vahlne,

1990) e outras ações de modos de entrada internacional que irão ser abordados no capítulo 2.1.1.1 (Modo de acesso à Internacionalização).

Ao longo deste trabalho, analisa-se, e, também, se tenta entender, qual a estratégia mais comum que uma empresa familiar pode tomar quanto à sua internacionalização. Pode-se ver mais à frente, no estudo de caso, como a APC adotou a sua estratégia de internacionalização e pode-se descobrir quais as razões que estiveram subjacentes a essa mesma estratégia, principalmente na relação humana entre os seus agentes de distribuição e a empresa.

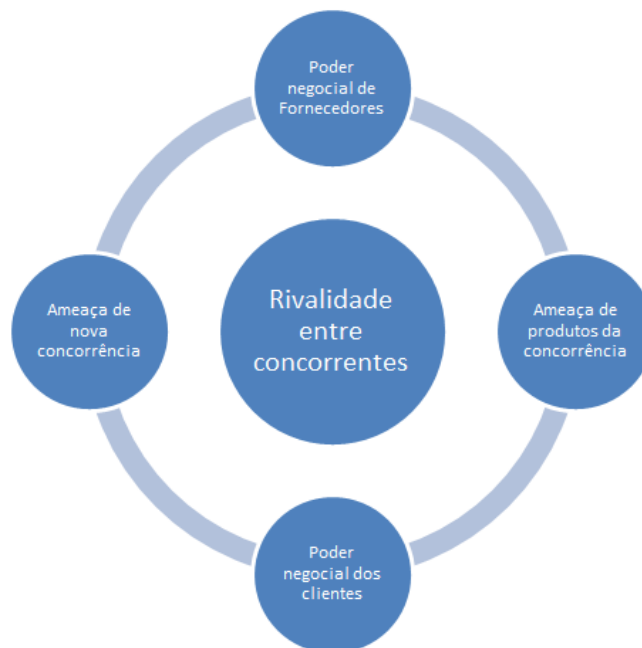
### 2.1.1 Estratégia da internacionalização

A internacionalização continua a ser um assunto de investigação onde cada vez mais se tenta demonstrar qual a forma e a estratégia mais eficaz para que se consiga exportar em maior quantidade e melhor qualidade, obtendo assim lucros superiores, ou conseguindo mais objetivos de ampliação/propagação de uma empresa, marca ou produto.

Passa-se agora a apresentar alguns modelos de internacionalização de diferentes autores para entender-se melhor os pontos primordiais a uma internacionalização.

Alguns autores, tais como Porter (1997), conseguem também caracterizar os fatores que mais influenciam a eficácia da internacionalização, na análise competitiva das estratégias e assim como a vantagem competitiva sobre outrem, no processo de internacionalização, resumindo-as no seu modelo das cinco forças (Figura 1).

**Figura 1- Modelo das cinco forças de Porter**



Fonte: Porter (1997), adaptação do autor

Porter (1997) refere que na análise de negociação das empresas se preveja que a competitividade seja mensurada através de uma vantagem, dita competitiva, que terá de ser real, perceptível no mercado, defensável contra a fácil imitação e sustentável da organização que a domina. Porter (1997, p72) também refere “... para conseguir essa vantagem, que se dê a saber analisar a realidade do segmento ao qual pertence e simultaneamente escolher uma via estratégica, variando entre volume, diferenciação e focalização”.

A análise das diversas teorias incidem na descrição de como os fenômenos da internacionalização se desenvolvem, para tentar descobrir padrões comuns para o processo de internacionalização, independentemente do tipo de indústria ou serviço.

Há conceitos, na literatura de negócios internacionais, que são referentes às abordagens teóricas mais dominantes. Entre estas, destaca-se a “Escola de Uppsala” (Suécia).

Existem inúmeros modelos teóricos que nos ajudam a compreender o processo de internacionalização, os quais se baseiam nos estágios incrementais, dividido por determinadas fases ou etapas, tais como;

- 1º- Exportações pontuais para o exterior;
- 2º- Exportações mais frequentes por intermediários;
- 3º- Criação de uma sucursal no exterior;
- 4º- Produção no país de destino.

Este conjunto de etapas (ou estágios) foi também designado por “*establishment chain*” (Johanson e Vhalne, 2009). Etapas que supostamente seriam necessárias e que teriam de ser cumpridas pela ordem definida, para que o envolvimento das empresas fosse aumentando gradualmente. O modelo também partia do pressuposto que os países a que a empresa se internacionalizava eram os mais “próximos ao mercado doméstico em termos de distância psíquica” (Johanson & Vhalne, 2009, p.2), só mais tarde, após acumular alguma experiência, é que a empresa abordaria outros mercados.

A empresa começa por projetar-se, em primeiro lugar, para os mercados que se encontrem mais próximos, quer do ponto de vista geográfico quer cultural, isto é, naquele tipo de mercados que apresentem um menor risco financeiro e uma menor “distância psicológica”. Esta proximidade tem a ver com questões linguísticas, níveis educacionais, formas de fazer negócio, tipos de mercado, níveis de desenvolvimento industrial, etc. Esta teoria apresenta-se como sendo particularmente útil para as PME que dispõem de recursos próprios limitados ou para aquele tipo de empresas que se encontram a dar os seus primeiros passos no seu processo sua internacionalização e que, por esse motivo, necessitam de aquisição de experiência e também de envolver a toda sua estrutura organizativa nesse processo.

É essa relação direta com os agentes e distribuição, com a gestão da sua cultura que faz com que o sucesso da empresa seja mais ou menos eficaz. No entanto, segundo alguns autores, o principal é conseguir entender e gerir os conceitos de gestão cultural.

O modelo "IP-Model" (Johanson e Vahlne, 1977) desenvolve a ideia de que o processo de internacionalização deve ser visto como uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento e da crescente atividade de internacionalização (Vahlne e Johanson *et al.*, 2002). O Modelo reforça o ponto de vista do desenvolvimento incremental e desenvolve, simultaneamente, uma abordagem dinâmica. A ideia principal do modelo pode ser definida de tal forma, que quanto maior é a acumulação de conhecimento, maior será o seu envolvimento com o mercado externo (compromisso de mercado) que, por sua vez, leva à aquisição de conhecimentos adicionais (mais acumulação de conhecimento) (Andersen, 1993; Johanson *et al.*, 2002).

Existem também outros motivos que levam uma empresa a internacionalizar-se; o paradigma eclético (Dunning, 1988) ou também chamado de teoria OLI. Baseia-se nas dimensões da vantagem de propriedade (*Ownership*), vantagem da localização (*Location*) e vantagem da internalização (*Internalization*), reforçam, assim, a ideia que são estas três determinantes que influenciam a atuação no mercado externo;

1º - Propriedade (vantagem competitiva);

2º - A localização;

3º - Internalização.

A propriedade é como uma vantagem competitiva; quando as empresas possuem ativos que os seus concorrentes não possuem, gerando rentabilidade, tendo assim forças privilegiadas (Dunning, 1988).

A localização faz com que a seleção do país a exportar dependa da potencialidade de mercado nesse mesmo país tornando-o uma oportunidade, escolhendo-o também pelas suas barreiras à entrada (políticas, etc.) e a minimização do risco, etc.

A internalização é a capacidade que a empresa tem, internamente, para fazer determinadas transações, analisando e tomando decisões ponderando sempre o seu risco, controlo, retorno e recurso.

Estas vantagens competitivas são entendidas como recursos que dão sustentabilidade ao longo do um determinado período de tempo (Barney, 1991).

Todas estas abordagens à internacionalização e suas respetivas vantagens competitivas têm que ser depois exponenciadas e tidas em conta, na forma como as empresas irão internacionalizar-se, referente ao modo de entrada ou de acesso, à exportação, tal como veremos no capítulo seguinte.



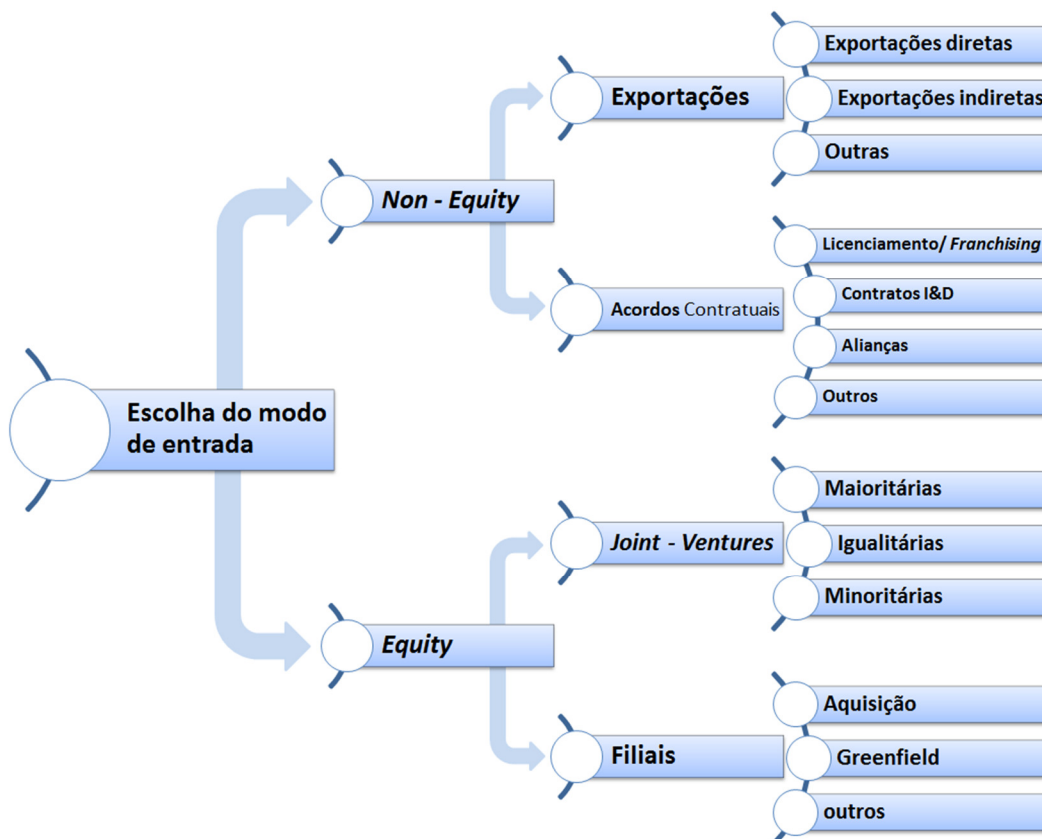
### 2.1.1.1 Modo de acesso à Internacionalização

Muitas empresas chegam à conclusão que querem e devem internacionalizar-se. Todavia qual será a forma mais eficaz, mais rápida, ou com menores custos? São exatamente as formas de acesso à internacionalização que serão abordadas neste capítulo apresentando diversas alternativas com as respectivas vantagens e desvantagens propostas por alguns autores, referenciando-se a diferentes formas de entrada ou abordagens a mercados internacionais; modo de entrada *Equity* e *Non-equity* tal como referenciado por Pan e Tse (2000) ver (Figura 2).

*Equity*; opta por um modo de internacionalização empresarial que implica algum tipo de propriedade, estando associada a um maior investimento de recursos de capital. Apresenta um maior controlo e coordenação das atividades da cadeia de valor.

*Non-Equity*; não existe qualquer envolvimento por parte das empresas em termos de propriedade na participação no capital social. O controlo de gestão das operações externas é partilhado por ambos.

Figura 2 - Modelo hierárquico dos modos de entrada



Fonte: Pan e Tse (2000), adaptado pelo autor.

### 2.1.1.1.1 Modos de entrada *Non-Equity*

#### A exportação

Utilizando o modo de entrada *Non-Equity*, a exportação é um dos meios mais empregues na entrada de novos mercados. Consiste essencialmente na planificação da produção de um qualquer produto e/ou serviço, de um determinado país, que será exportado e vendido noutro país. É um dos métodos de internacionalização menos arriscado (Young *et al.*, 1989) e empregue pela maioria das empresas para o acesso ao mercado externo (Hill, 2009).

As exportações também se podem subdividir por diretas e indiretas; diretas, quando os intermediários, da empresa exportadora, estão no país de origem (Root, 1987), ou indiretas, quando são realizadas por agentes intermediários da empresa no país para onde exportam.

Existem vantagens em apostar na exportação, sobretudo quando se quer evitar qualquer tipo de custos de produção no país de destino ou desde que os custos internos não sejam superiores aos dos custos do país do destino. Assim, pode não fazer sentido exportar, visto que o custo de produção, no país de destino poder ser mais benéfico para a empresa. (Hill, 2009).

Também pode não fazer sentido exportar quando, o custo logístico, alfandegário (impostos de desalfandegamento, etc.) e o risco cambial (desvalorização da moeda) forem tão grande que os custos de adaptação ao país de destino são insuportáveis face ao lucro pretendido. Outra importante condição de sucesso é ter a noção de que a procura, de outros produtos da concorrência mais acessíveis aos clientes finais, podem determinar a decisão (Hill, 2009; Daniels *et al.*, 2011).

#### Acordos Contratuais

Outra abordagem, aos modos *Non-Equity*, pode ser feita através de acordos contratuais. Esses contratos podem e devem ser elementos facilitadores que beneficiem as empresas que se querem internacionalizar, tais como: o licenciamento, o *Franchising*, as alianças estratégicas, contratos “chave na mão”, contratos de gestão, produção e de consultoria, etc.

##### a) Licenciamento

Consiste na elaboração e aprovação de um contrato entre duas empresas, em que o licenciado está autorizado a utilizar toda a tecnologia, patentes, marcas registadas, etc. Em virtude de remunerar o licenciador através de um *Royalty* durante um determinado período de tempo (Holt e Wigginton, 2002; Hill, 2009).

As **vantagens** para o licenciador são os custos reduzidos de implementação no mercado, visto ser o licenciado que irá fazer todo o investimento e não terá que se preocupar com as barreiras e restrições ao investimento no país de destino e, obviamente, tirará dividendos dos *Royalties*.

As **desvantagens** prendem-se com a falta do controlo do marketing e estratégia efetuada no país de destino, não podendo ter um retorno direto do lucro efetuado nesse país e ter o risco de transferência de *know How* tecnológico (Hill, 2009).

b) *Franchising* – contratos de IeD

É um licenciamento mais completo em que a empresa (licenciadora) autoriza um certo número de potenciais revendedores para comercializarem ou até produzirem um produto ou serviço, utilizando o nome, a marca registada, os seu *know how* e respetivos métodos de negócios. Este acordo implica o pagamento de uma verba pelo franchisado dos direitos de entrada e dos respetivos *Royalties* (Viana e Hortinha, 2005).

As **vantagens** são semelhantes às do licenciamento além de ser uma forma que possibilita um crescimento mais rápido e potencialmente eficaz em diversos mercados internacionais com um investimento e riscos reduzidos.

A **desvantagem** é que o grau de controlo ao trabalho do franchisado é maior do que o do licenciamento. Sendo a marca comum, o cliente final exige o mesmo resultado do serviço/produto em todo o mundo, sendo assim mais difícil a supervisão de todas as subsidiárias (Hill, 2009).

c) Alianças estratégicas

As alianças estratégicas também são uma forma contratual que podem ser realizadas com investimentos, tais como por exemplo o formato de *Joint Venture*, que se abordará no capítulo seguinte. Estes acordos consistem em alianças com empresas, concorrentes ou não, que se aliam para se tornarem mais fortes num determinado mercado e, por vezes, em países diferentes, de forma a ambos tirarem mais proveito da experiência dos dois (Hill, 2009; Shenkar e Luo, 2008).

As **vantagens** são a partilha de custos e de riscos e, a facilidade de entrada nos mercados pretendidos e obter mais recursos.

As **desvantagens** incidem na questão do risco do acesso e na partilha de informações; *know how* e tecnologias dos concorrentes.

d) Outros tipos de contrato

Existem diversos tipos de contratos de serviços, através de uma remuneração contratual, apoiam fazendo diversos tipos de supervisão ou gestão (consultoria), seja no controlo operacional da empresa (gestão externa) seja na subcontratação produtiva no caso de ser um contrato de produção (Holt e Wigginton, 2002; Young *et al.*, 1989).

As **vantagens** baseiam-se principalmente na subcontratação de serviços, durante um determinado período de tempo, sem ficar com o custo de recurso humanos afixados à empresa. Outra vantagem é a possibilidade de, após o serviço ser realizado, poder usufruir da implementação da organização apenas mantendo o que foi instaurado.

As **desvantagens** são a perda de uma potencial construção de *know how* interno que não se ganha nos recursos humanos atuais da empresa e a possível criação de uma dependência desses mesmo serviços.

#### **2.1.1.1.2 Modos de entrada *Equity* - investimentos**

O investimento realizado por uma empresa numa outra empresa local implica, na maioria dos casos, ter a intenção de poder vir a controlar parte da mesma e ter uma posição relevante no processo de tomada de decisão. Esta forma de penetração, no mercado estrangeiro, pode ser realizado sozinho ou conjuntamente.

##### a) *Joint Venture*

Tal como o nome indica é uma junção, uma parceria entre partes. Este modo de entrada à internacionalização incide principalmente no conceito de uma empresa que partilha a propriedade com outra empresa, no país onde quer realizar a sua internacionalização, tendo lá interesses públicos ou privados (Root, 1987). Geralmente as razões que se depreendem pela sua decisão têm a ver com as políticas ligadas a restrições governamentais, à propriedade da empresa por estrangeiros e ao risco da própria expropriação, a existirem mercados mais difíceis do que outros, a facilidade da existência de sistemas logísticos (cadeia de fornecimento) mais ou menos eficazes (Viana e Hortinha, 2005).

O controlo das *joint-ventures* depende da participação de capital, maioritárias ou minoritárias - para quem tem mais ou menos de 50% do capital da empresa, ou 50% (igualitárias) para ambos, quando querem ter o mesmo nível de responsabilidade, quer a mesma capacidade de decisão.

As **vantagens** da *joint-ventures* apontam principalmente para a aquisição de conhecimento de mercado que o novo parceiro possui, para a divisão dos custos e dos riscos e, por vezes, é a única forma de entrada devido a restrições governamentais locais.

As **desvantagens** são essencialmente o risco de partilha de tecnologia, a perda potencial de alguma controlo sobre as subsidiárias, sendo mais difícil obter uma eficaz curva de experiência económica local e a possibilidade da existência de conflitos entre os parceiros e que, ao longo do tempo, as relações e interesses de ambos seja diferente (Hill, 2009) colocando alguns problemas à parceria.

##### b) Filiais

As filiais não deixam de ser uma extensão da própria empresa porque incide no investimento total via aquisição ou via construção de raiz de uma filial da empresa mãe. Este tipo de aliança acaba por ser mais habitual porque alegam que deste modo, podem crescer mais rapidamente, reduzindo riscos através dessas unidades autónomas (Holt e Wigginton, 2002). A subsidiária pode ser adquirida ou construída de raiz (*greenfield*).

As **vantagens** depreendem-se com a proteção do conhecimento tecnológico, o controlo sobre a subsidiária, a facilidade da estratégia global, aumentando a sua curva de experiência económica local (Hill, 2009). No caso de aquisição de uma nova empresa, a sua estrutura, capital, tendo já uma plataforma existente, logo sendo mais fácil a sua implementação (Root, 1987). No caso de uma construção de raiz (*greenfield*) a vantagem é que, principalmente, a empresa constrói tudo à imagem da empresa mãe, com uma cultura empresarial desejada e operações pretendidas pela sede.

As **desvantagens** são mais no âmbito do investimento financeiro visto não ter parcerias locais, mas sobretudo pela necessidade do conhecimento cultural local sendo um risco de capital e de adaptação a uma nova cultura o que poderá dificultar o relacionamento (Hill, 2009). A construção de raiz (*greenfield*) tem como a principal desvantagem, por vezes, a adaptação à imagem / cultura da empresa-mãe, podendo levar a conflitos resultante de choques de culturas (Hill, 2009) e pode haver lentidão em todo o processo, burocracias na construção propriamente dita e um maior risco de incerteza do sucesso de investimento (Viana e Hortinha, 2005).

### c) Internacionalização através de IDE

Investimento direto estrangeiro é uma forma de internacionalização que implica um elevado envolvimento nos mercados internacionais levando a empresa a transformar-se numa multinacional, quando uma empresa investe diretamente em instalações para produzir ou comercializar um produto (Hill, 2001). A procura de recursos nos países onde se pretende internacionalizar faz com que o IDE (investimento direto estrangeiro) seja mais importante onde o mercado é mais restrito e onde se procura maiores vantagens de mercado.

A **vantagem** pode ser vista de tal forma que as empresas que acabam por adotar o IDE principalmente quando pretendem adquirir no país de destino vantagens diretas, com menores custos e riscos logísticos, perda de *know-how*, perda de controlo, etc. A vantagem competitiva não só é atribuída à empresa que faz o investimento mas também ao próprio país que recebe o conhecimento, criando empregos, apesar dos lucros não serem diretamente para o país local. Vários países captam as suas atenções para os mesmos IDEs de forma que os próprios cidadãos possam usufruir de novas estruturas e de produtos daí resultantes (Hill, 2009; Czinkota *et al.*, 1996).

A **desvantagem** tem mais a ver com a falta de autonomia do país do destino nalguns setores, com risco de haver desinvestimento e o seu país não acompanhar o desenvolvimento tecnológico, com potencial transferência de cérebros para a empresa mãe, com o facto de nem sempre haver formação no país de destino e ainda com a possibilidade de poder acabar com a concorrência local existindo uma hegemonia tecnológica, colocando no mercado um produto sem concorrência. Por vezes, pode também existir uma pressão política da multinacional no país de destino. O IDE também pode ter um impacto negativo na balança comercial e no PIB (produto interno bruto), quando as empresas acabam por exportar menos e consumir mais recursos internos (Hill, 2009).

### 2.1.2 As redes organizacionais

A empresa já não é, e não pode ser tida apenas como uma ilha isolada, que seja vista somente como uma unidade produtiva. Ela tem que ser vista como uma unidade orgânica, integrada, com capacidade de adaptação ao ambiente e atenta a todos tipos de relacionamento que acabam por ser, por si só, uma forma de organização (Ebers, 1997). Esses relacionamentos de curto, médio e longo prazo, simples ou complexos, contratuais ou não, com diferentes atores, ligam as empresas, mesmo sem estar diretamente conectadas acabando por darem origem ao conceito das redes organizacionais (Powell, 1990).

O conjunto de relacionamento, formal ou informal (Ebers, 1997) entre diversos atores; a empresa, o cliente, o intermediário, organizações, estado, etc. São redes inter-organizacionais que se baseiam sobretudo na confiança (Chen *et al.*, 2004; Podolony e Page, 1998), na inter-dependência dos seus recursos e na posição estratégica dessa mesma rede, sendo determinantes para a definição das oportunidades de cada empresa.

Há várias formas de redes organizacionais, tais como; *joint-ventures*, alianças estratégicas, grupos de negócio, franquias, contratos relacionais, consórcios de pesquisa, *outsourcing*, etc. (Podolony e Page, 1998) tal como as já referenciadas no capítulo anterior 2.1.1.1.

É de crucial importância que os diferentes interlocutores tenham e adquiram informação, conhecimento, especializações, controlo partilhado (Van Alstyne, 1997) e também tenham capacidade de adaptabilidade (Johanson e Mattson, 1987).

A base do sucesso da implementação de uma rede funcional reside principalmente na “boa-fé” entre interlocutores, onde existe a capacidade de dialogar para a resolução de conflitos e a reciprocidade; na ajuda mútua e na confiança, mesmo sem ser contratual, fazendo com que exista uma crença que a empresa não terá atitudes que prejudicarão o outro interveniente (Podolony e Page, 1998). Quando se entra ou se está numa rede o objetivo é o mesmo: tirar o máximo de dividendo. O seu sucesso depende, essencialmente, da sensibilidade dos atores, nomeadamente da sua formação

técnica e dos seus relacionamentos pré-existentes, sejam familiares, particulares ou institucionais (Ebers, 1997).

Os relacionamentos inter-pessoais podem também definir a posição da empresa na rede, baseada na questão da confiança (Ebers, 1997; Johanson e Mattson, 1987) que acabam, depois, por dificultar ou reforçar a diferença entre os relacionamentos de amizade e os inter-organizacionais.

As redes também podem ser influenciadas por fatores institucionais, nomeadamente pelo ambiente cultural, legal, político, industrial, geográfico, havendo, ou não, elementos facilitadores à mesma; formação, apoios, etc. Segundo Podolny e Page (1998) poder-se-ia promover as funções das redes da seguinte forma:

- Promoção da aprendizagem: Aumento de fluxo de informação entre pares.
- Aumento de legitimidade e do estatuto por arrasto, que acabam por ser benéficas.
- Benefícios económicos; aumento da qualidade do trabalho e da redução dos custos de transação.
- Redução da incerteza: devido à forte relação positiva com a fonte e do aumento do grau de comprometimento entre “pequenas” comunidades empresariais.

As redes organizacionais têm sido utilizadas essencialmente para aumentar e estreitar a relação entre os seus pares, onde a flexibilidade das empresas e as necessidades de recursos são fundamentais.

A coincidência e o momento oportuno de acesso aos mercados internacionais também condicionam muito o sucesso da estratégia; investigadores da Escola de Uppsala descobriram que as empresas que se internacionalizam, na sua grande maioria, acontecem por acidente, só porque a situação "passou a ser assim" (Johanson, 2002, 45). Essas situações ocorrem frequentemente com base em contactos pessoais; com um parceiro de negócios ou apenas com uma pessoa de "contacto direto" e não apenas por causa da procura e *know how* de mercado.

A abordagem de rede (Johanson e Mattsson, 1988; Hakansson e Snehota, 1995; Axelsson e Easton, 1992) entende a internacionalização como o resultado criado através de uma relação de rede (Björkman e Forsgren, 2000; Rundh 2007). Internacionalização torna-se um conceito cognitivo, onde as redes de contacto social e a relação com o mercado são cruciais para o processo de internacionalização bem-sucedido. A empresa está constantemente a desenvolver o relacionamento de *networking*. Durante o tempo de internacionalização, a frequência e a intensidade das relações aumentam (Johanson e Mattsson (1988).

A Internacionalização pode ser atingida através: a criação de relacionamento nas redes no novo país onde a empresa está a desenvolver os seus negócios, penetração para uma nova rede e da conexão de diferentes redes (Johanson e Mattsson, 1988,p.309; Björkman e Forsgren de 2000,p.13).

A abordagem das redes organizacionais, tal como uma teoria incremental, leva a que uma empresa possa crescer de uma forma constante no seu processo de internacionalização. A diferença

está apenas nas forças de iniciação ou de ativação, quanto ao desenvolvimento interno, em conjunto com a visão incremental em relação ao mercado na abordagem de rede (Johanson e Mattsson, 1988).

As redes pessoais individuais podem ser vistas como possíveis entradas para as redes externas (Lindqvist, 1988). Isso pode resultar em possível internacionalização quando um gerente recebe um contacto "direto". Se a empresa tem o alto grau de internacionalização poderá concluir-se que a empresa também tem um elevado grau de rede de relacionamento (Björkman e Forsgren, 2000).

Ao mesmo tempo, existe um grande enfoque sobre as ligações sociais e cognitivas, em vez de se concentrarem apenas em fatores económicos convencionais, que por vezes, se tornam numa fonte para os críticos a essa abordagem transmitindo a "dificuldade na formulação e implementação de uma estratégia de entrada no mercado estrangeiro" (Björkman e Forsgren, 2000, p.13).

A abordagem às redes para explicar o processo de internacionalização poderia definir-se como a capacidade que a empresa tem em estabelecer e desenvolver o seu posicionamento numa determinada rede, quer através da criação ou aproveitamento de relacionamentos nos mercados externos, quer do desenvolvimento dessas relações aumentando o comprometimento de recursos de redes, nas quais a empresa já tem uma posição e também uma integração, em termos de relações internacionais, em ligações de diferentes redes em diferentes países.

O modelo de internacionalização, baseado nas redes, assenta sobretudo na influência que os atores externos e as organizações têm sobre a internacionalização das empresas, estabelecendo determinadas relações internacionais com outros agentes que podem influenciar o seu processo de internacionalização, direta ou indiretamente, aumentando o fortalecimento das suas relações internacionais (Johanson e Mattsson, 1988).

### **2.1.3 A teoria dos recursos**

A teoria dos recursos procura entender como os recursos da empresa podem ser uma fonte para se obter uma vantagem competitiva sustentável, baseando-se no pressuposto que os recursos possam ser heterogéneos e imóveis num determinado período de tempo (Barney, 1991).

Esses recursos terão de ser valiosos na medida que exploram oportunidades e neutralizam ameaças da empresa com a concorrência atual e potencial, não podendo ser imitados, nem que não possa ter um substituto estratégico, e que quanto mais raro e não imitável, melhor (Barney, 1991).

A eficácia e respetiva eficiência das empresas são baseadas nos recursos que dispõem e, quanto mais raras, mais dificuldades a concorrência terá em obtê-los.

Todos os recursos que possam ser imitáveis são imperfeitos e, só com o desenvolvimento desse “nicho”, é que a concorrência poderá ser suplantada. A procura desses recursos ideais é a base para as empresas se internacionalizarem!



Existem algumas teorias associadas aos recursos que desenvolvem enfoques diferentes sobre as mesmas, a saber a *Resource Based View* (RBV) e das respectivas derivações; a teoria das competências dinâmicas (TCD) e o *Knowledge Based View* (KBV).

Todas estas teorias tentam encontrar a fonte da vantagem competitiva sustentável das empresas que tem conjuntos de recursos e capacidades para se internacionalizar, que só dependem dos recursos que integram e conseguem mobilizar (Barney, 1991,1995,2001).

- A RBV considera recursos tangíveis e intangíveis num determinado momento, tendo em conta a dependência dos recursos e atributos da empresa para manter uma posição de vantagem no acesso ou no domínio dos recursos estratégicos.

- A TCD concentra-se nos recursos intangíveis, adotando uma perspectiva dinâmica dos recursos. Destaca a necessidade de distinguir recursos que desenvolvam novas capacidades, de tal forma, que possam identificar oportunidades e dar-lhes a devida resposta. O conceito da “dinâmica” é referente à capacidade de renovar as competências, havendo, assim, um maior comprometimento no domínio dessa competência. As empresas que conseguem ter a capacidade de criar e gerir conhecimento acabam por ter uma grande vantagem competitiva na aprendizagem da internacionalização. (Grant, 2012).

- A KBV reconhece a importância de recursos intangíveis, baseado sobretudo no conhecimento que explora essencialmente os fatores dinâmicos relacionados com a aprendizagem.

“Os recursos podem ser entendidos como os ativos base que intervêm no processo global de produção de bens ou serviços da empresa” (Pantin, 2005, p.9) e, assim, através de análise dos recursos, a empresa descobrirá que o mercado pode maximizar o seu lucro no processo de internacionalização (Sharma e Erramilli, 2004).

#### **2.1.4 A PME familiar e o processo de internacionalização**

##### **Conceito da empresa familiar**

Uma empresa familiar é uma empresa gerida por uma família, há pelo menos duas gerações, em que os donos e/ou sócios com mais de 25% interagem na mesma, trabalhando com objetivo e interesse comum à família (Comissão Europeia, 2009). Têm questões muito próprias no seu funcionamento e muito específica, tal como a questão da sucessão.

A forma da interação única e particular torna-a diferente das outras empresas sendo também uma estrutura empresarial com peso na economia, daí a sua importância.

Este capítulo visa sobretudo: entender o que é uma empresa familiar; conhecer as respetivas vantagens e desvantagens e abordar como se internacionaliza.

Refere Caspar *et al.* (2010); “As empresas familiares são uma forma de propriedade muitas vezes esquecidas. No entanto, elas estão à nossa volta – desde lojas de bairro as milhares de PME que sustentam muitas economias, passando por nomes como a *BMW*, *Samsung* e *Wal-Mart stores*.... Na europa 40% das 250 maiores empresas são definidas como empresas familiares,...”.

A empresa familiar é uma realidade intrínseca a cada cultura, e também em Portugal, apesar de a informação ser escassa, temos alguns dados apresentados pela APEF<sup>1</sup>, que demonstram que 80% das PME portuguesas são familiares, e 60% das empresas europeias (Caspar *et al.* 2010), daí a importância das suas estruturas nas economias locais e globais.

Gersick *et al.* (1997, p.2) colocam a seguinte questão: “*Se as empresas familiares são tão comuns como podem ser também tão especiais?*”. É compreensível que para muita gente há dois valores muito importantes para a sua vida; a família e o trabalho. Logo, entende-se a importância relativa destas empresas. Nas empresas familiares partilha-se a história, a linguagem, a tradição, valores e prioridades provenientes de uma fonte comum onde a comunicação verbal e não-verbal é muito importante no seio destas empresas (Gersick *et al.*,1997). Outra característica, tornando-se também um ponto forte, é a lealdade, sendo um ativo intangível e incalculável (Ussman, 2004), onde a vontade de preservar o nome da família leva a um ainda maior comprometimento dos seus membros para com a empresa (Gersick *et al.*,1997). Apesar deste potencial, as empresas familiares também apresentam um elevado grau de complexidade, daí não existir uma definição consensual no conceito universal da empresa familiar.

O tema da gestão de empresas familiares, de facto, tem originado grande polémica entre os seus defensores, que a consideram como um tipo de organização ideal, e dos seus detratores, que as acusam de serem um modelo obsoleto. Os primeiros argumentam que as empresas familiares são a coluna vertebral das economias de mercado e são a forma ideal para o nascimento de novos empresários. Os segundos defendem que elas são mais propensas aos conflitos laborais e às crises, sobretudo quando é necessário resolver o problema da sucessão do fundador.

Há muito poucas organizações que conseguem garantir tal como numa empresa familiar forças fundamentais, tais como; a lealdade e a dedicação dos seus gestores. Podem analisar-se quais as vantagens e desvantagens na estrutura das empresas familiares (Gallo *et al.*,1996);

A peculiaridade da empresa familiar faz com que a sua flexibilidade possa ajudar (ou não) a adaptar a sua gestão e que, por vezes, haja elementos que lhe sejam favoráveis e outros desfavoráveis. Apresentam-se agora as vantagens e desvantagens associadas às empresas familiares.

---

<sup>1</sup> APEF (Associação Portuguesa de Empresas familiares)

### **Vantagens associadas às empresas familiares:**

- O interesse comum entre os membros da família que trabalham na empresa havendo mais harmonia nos gostos, reforçando os laços afetivos entre todos;
- A exigência e sacrifício pessoal no objetivo comum;
- A uma autoridade reconhecida e um clima de confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras entre todos os intervenientes da empresa familiar;
- A comunicação existente é direta e fluida, sem barreiras, desde que haja confiança e unidade entre todos;
- A simplicidade da estrutura organizacional atribui mais facilmente responsabilidades, delegação de funções, autonomia. Flexibiliza os sistemas de informação e o seu controlo. As empresas familiares são, geralmente, menos “burocráticas” e as decisões são mais rápidas, havendo assim maior coordenação e menos conflitos de poder;
- A dedicação e empenho dos membros da família da direção são, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são planeados a longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respetivos sucessores que garantirão potencialmente a continuidade do negócio;
- A organização das empresas familiares é muito marcada pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. A sua personalidade e hábitos de trabalho são geralmente como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos devem seguir e respeitar.

### **Desvantagens ou perigos para as empresas familiares:**

- Quanto às desvantagens são muitas as causas que tentam explicar o desaparecimento de várias empresas familiares, razões por vezes comuns às empresas não familiares nomeadamente as crises económicas, mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Entre as principais desvantagens, destacam-se:
  - A família não dispõe de alguém com experiência e perfil para liderar pessoas e projetos. São donos da empresa, mas não têm um membro na família com competências suficientes para a gerir convenientemente.

O recrutamento dos quadros da empresa é geralmente feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações familiares, levando a alguma confusão entre a propriedade da empresa na capacidade de gerir;

- Fechada sobre si, a empresa familiar tende a deixar «tudo em família», ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes, existindo, assim, um isolamento face à envolvente negocial. Pode não estar atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os seus produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis inferiores da hierarquia é quase inexistente;

- Uma empresa familiar tem que ser muito flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado e, muitas vezes, não seguem as regras do mercado quanto à necessidade de adaptação da gestão. Acontece ainda que o dono da empresa não faz essa adaptação e tende a centralizar as decisões, sendo pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados;

- Os membros da família têm que mostrar frieza, coragem e clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares e afetuosos na avaliação dos seus profissionais. Existindo um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus colaboradores;

- A sucessão e respetiva saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar e, por isso, é normalmente adiada e, às vezes, tarde demais. A falta de renovação compromete fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, sobretudo quando este era particularmente carismático;

- Como o controlo e fiscalização da atividade da gestão de topo é, por vezes, menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, não havendo uma clareza nos processos de gestão, podendo haver situações de desvio de capitais da empresa para fins pessoais. Geralmente são resolvidas com o envolvimento de pessoas ou entidades externas, evitando erros de gestão e tomadas de decisões erradas contra eventuais possibilidade de desonestidades;

- Os gestores e donos das empresas familiares têm uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Podem chegar a trabalhar mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos nos negócios acabam por se alargar ao campo das suas relações pessoais. Pode-se ver também numa forma mais resumida os seus pontos fortes e fracos (Tabela 1):

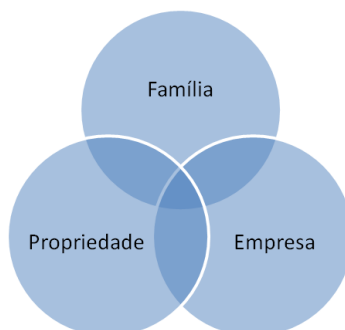
**Tabela 1 - Pontos fortes e fracos da empresa familiar**

10 Pontos fortes	10 Pontos fracos
Interesses comuns	Interesses em conflito
Autoridade reconhecida e inquestionada	Existência de várias facções em disputa
Confiança mútua entre proprietários e gestores	Receio quanto a uma possível alienação da empresa a novos proprietários
Comunicação aberta e informal	Proliferação de rumores e boatos
Dedicação e envolvimento pessoal	Ódio pessoal às chefias
Flexibilidade de processos e decisões	Grande resistência à mudança
Entrega a um ideal comum	Negação da entrega a um ideal
Sacrifício pessoal	Cobrança de sacrifícios anteriores
Altos patamares de exigência	Empresa é um refúgio de inúteis
Pensamento a longo prazo	O «hoje» é o importante

Fonte: Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano, 1996. Adaptado pelo autor

De facto, a divisão entre o trabalho e a família pode gerar o sucesso ou insucesso da gestão da empresa familiar. A noção desta problemática e a respetiva consciência que advém nesta questão foi inicialmente abordada por Tagiuri e Davis (1982), tal como se pode verificar na adaptação ao modelo dos três círculos (Figura 3) que determinam o equilíbrio desejado na gestão das empresas familiares, objetivo – o centro das três.

**Figura 3 - Modelo dos três círculos**



Fonte: Tagiuri e Davis (1982) adaptado pelo autor

Outros investigadores (Kontinen e Ojala, 2010) também a indicam a divisão de gestão como a mais comum na revisão de literatura sobre a temática cruzando também com a investigação de Gallo e Sveen (1991) onde o conceito da empresa familiar: “ *...é uma empresa onde a família possui a maioria do capital e exerce total controlo na gestão.*” (Gallo e Sveen, 1991, p.182).

Após vermos que a decisão influencia diretamente na forma em que a empresa gere o seu funcionamento com o respetivo desempenho, vai-se agora demonstrar como pode ser feito o processo de internacionalização de uma empresa familiar.

## **A internacionalização das empresas familiares**

A internacionalização é sobejamente descrita com um passo primordial para qualquer tipo de empresa (tal como se viu nos capítulos anteriores desta dissertação), mas, quando se fala de empresas familiares, não existe um grande consenso devido aos poucos estudos que existem neste domínio. Tal como refere Beamish (1990, p.77), descrevendo a internacionalização como: “ o processo pelo qual as empresas aumentam o seu futuro conhecimento, direto e indireto, em transações internacionais estabelecendo e gerindo-as com empresas noutros países”.

Gallo e Sveen (1991) começaram a desenvolver a temática, sendo depois seguidos por outros autores, que aprofundam as questões de natureza estratégica (Graves e Thomas, 2004; Thomas e Graves, 2005; Fernandez e Nieto,2006; Graves e Thomas, 2006), outros estudaram os fatores que influenciam diretamente processo de internacionalização (Okoroafo, 1999; Fernandez e Nieto,2005), outros ainda referem as alianças estratégicas (Graves *et al.*, 2008).

Chega-se à conclusão de que as empresas familiares atuam tradicionalmente nos mercados domésticos mas que se veem, cada vez mais, a internacionalizar-se para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo (Kontinen e Ojala,2010). As empresas familiares têm procurado, tal como noutras tipologias de empresas, a via da internacionalização para expandir os seus negócios. Apesar das empresas familiares apresentarem uma menor predisposição para se internacionalizarem, as dificuldades que alguns autores lhe atribuem são contrariadas por diversos elementos que constituem fatores facilitadores para uma bem-sucedida internacionalização.

Para ultrapassar estas barreiras as empresas familiares deverão assegurar que os diversos conjuntos de variáveis os possam ajudar e facilitar a internacionalização, tais como; obter alianças estratégicas, conseguir adquirir e gerir recursos adequados às exigências internacionais, acesso a recursos financeiros e um grande grau de comprometimento.

Através de um estudo de PME australianas, Grave e Thomas (2006) analisaram as diferenças de gestão com três níveis distintos;

- Capacidade de gestão (Recursos humanos disponíveis para tarefas de gestão);
- Experiência de gestão (competência dos gestores);
- Processo de gestão (técnicas de controlo e planeamento usada pelos gestores).

Os resultados provam que as empresas familiares, à medida que se vão internacionalizando ficam aquém das não familiares, na capacidade de gestão, sobretudo quando existe um elevado nível de internacionalização, mas podem usá-la de uma forma cada mais eficiente (Grave e Thomas, 2006). Alguns autores (ver Tabela 2) defendem que as PME familiares não são tão propensas a se internacionalizar devido às suas próprias características, em particular, aos fatores organizacionais e

a determinadas atitudes. Outros, pelo contrário, afirmam que a história das gerações familiares faz com que muitas vezes as gerações seguintes estejam mais preparadas para diversos e novos desafios, na procura de novos recursos e de cooperações estratégicas, tal como refere Gallo *et al.* (2004,p14), as alianças estratégicas “requerem comprometimento, certas capacidades de gestão e confiança de que os parceiros irão manter uma relação consistente com a estrutura de propriedade e o desenvolvimento do negócio familiar”. Apresenta-se de seguida a perspetiva de vários autores quanto aos elementos que poderão ser entrave ou facilitadores à internacionalização de empresas familiares.

**Tabela 2 - Entraves e facilitadores à internacionalização das empresas familiares**

Ano	Autor	Entraves	Facilitadores
1991	Gallo e Seen	Relutância dos membros familiares em aceitar conhecimento externo	
		Dificuldade em contratar novos gestores com responsabilidade internacional	
		Receio pela perda de controlo	
		Existência de sistemas de controlo pouco desenvolvidos	
1992	Bonaccorsi		Cooperação estratégica com diversos atores do mercado, permitindo o acesso a informação útil sobre oportunidade de negócios, às características dos mercados, aos obstáculos a enfrentar, entre outros.
1996	Gallo e Pont	Existência de um produto unicamente orientado para o doméstico	Possibilidade de recurso a alianças estratégicas com outras empresas familiares
		Falta de recursos financeiros e de membros familiares preparados e dispostos a assumir a internacionalização	
		Baixa predisposição para formar alianças estratégicas	
		Lutas internas pelo poder	
1999	Okoroafo	Monotorização irregular do ambiente internacional	
		Não integração dos desenvolvimentos globais nas suas decisões domésticas	
		Se a empresa não internacionaliza na 2ª geração então torna-se menos provável que o venha a fazer na 3ª	
2004	Galloe <i>et al.</i>	Concentração do poder de decisão nas mãos de um único acionista ou de um pequeno grupo	Alianças estratégicas
		Atrasos nos processos de sucessão	
		Própria aversão à internacionalização	
2004	Graves e Thomas	Menor predisposição para intensificarem presença em redes	
		Ligação a outras áreas de atividade	
2005	Fernandez e Nieto	Falta de recursos relevantes a empresas familiares a que se juntam problemas psicossociológicos, culturais e políticos	Envolvência de gerações
			Procura de recursos exteriores como a presença de uma empresa enquanto acionista maioritária
			Fomento de alianças estratégicas
2006	Graves e Thomas	À medida que crescem internacionalmente, as capacidades de gestão das empresas familiares são inferiores às existentes nas empresas não familiares, sendo mais relevante quando os níveis de internacionalização são elevados	

Fonte: Coutinho (2011). Adaptado pelo autor

O processo de internacionalização, neste caso, de uma PME, também tem outros tipos de dificuldades, tal como se pode verificar no próximo capítulo. Existem várias barreiras que têm de ser tidas em conta e ultrapassadas, para se poder internacionalizar convenientemente.

## **2.2 A distância psíquica**

Duas culturas diferentes, localizadas em sítios diferentes, com uma linguagem diferente, com tecnologias diferentes, são fatores que originam uma barreira ou afastamento da união e aproximação de duas entidades. A este fenómeno conjunto chamamos de distância psíquica.

A “distância”, em geral, é considerada como um obstáculo real e que hipoteticamente tem uma relação negativa com o desempenho a exportação, sendo designada por *Business distance* (Evans e Mavondo,2000). Pode ser chamada também de distância psíquica (Fletcher e Bohn, 1998) quanto à percepção de gestão baseada em fatores na diferenciação; moeda, idioma, conversões métricas ou de unidades, da cultura do país, legislações (financeiras e aduaneiras),etc. (Fletcher e Bohn, 1998; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). A distância psíquica pode ser traduzida como uma barreira de aprendizagem e de compreensão que reduzem a eficácia e a comunicação interpessoal (Evans e Mavondo,2000).

A distância não deixa de ser uma barreira que dificulta a comercialização internacional embora ainda haja poucas formas de a mensurar, uns (Dow e Karunaratna, 2006) usaram as dimensões culturais de Hofstede (1983), para medir a distância psíquica, outros, consideram-na como uma ilusão casuística (Shenkar, 2011). Mas quando se refere se a distância afeta ou não o desempenho de exportação há diferentes percepções; Lee (1998) acha que a distância cultural afeta-a negativamente. Stöttinger e Schlegelmich (1998) não encontram um efeito significativo entre a distância física e desempenho das exportações ao longo do tempo.

A distância psíquica pode ser também entendida como a medida que analisa as distâncias de negócios (Evans e Mavondo,2002), mas é geralmente definida como o conjunto das percepções das diferentes distâncias (Dow e Karunaratna, 2006; Fletcher e Bohn, 1998; Lee, 1998), barreiras estas que as empresas têm de ter noção, entender e tentar superar (Leibi,2010). Reforçam-se agora algumas delas:

### **A distância geográfica**

É a distância territorial entre países que possuem relações comerciais entre si; importam e exportam os seus produtos envolvendo uma série de processos logísticos que se traduzem na troca de mercadorias. Falar-se em comércio internacional é referir-se a negócios que estão além das fronteiras do país. Geralmente, esse processo logístico é realizado por diversos meios de transporte específicos. Esse processo de logística é hoje considerado como uma vantagem competitiva e estratégica das empresas. Assim, é sempre necessário um aperfeiçoamento das táticas que envolvem essa logística,



para que haja segurança do produto, entregas no prazo estipulado, e que seja um elemento preponderante quanto se transforma numa mais-valia em relação ao tempo das entregas dos produtos. Como afirma Thorstensen (2001, p.25): “ O aumento do fluxo de investimento e a melhoria das infraestruturas e das comunicações tiveram, como efeito, uma redução drástica nas distâncias geográficas. Tais fatores aliados a uma política de apoio à formação de acordos preferenciais de comércio acabaram afetando, de forma marcante, o desenvolvimento do comércio internacional nos últimos anos.”

### **Distância cultural**

A distância cultural talvez seja a maior dificuldade enfrentada pelas empresas que se internacionalizam. Só se percebe esta diferença a partir do momento em que se confrontam novos costumes, culturas e valores de diferentes países. Assim, o desafio é fazer com que as empresas e os seus profissionais se tornem multiculturais.

Quando uma empresa inicia o processo de internacionalização, além de ter de se adaptar a outras culturas, para atender as expectativas e necessidades de uma sociedade diferente, também precisa fazer com que as empresas das outras culturas conheçam e se adaptem aos seus costumes e valores, para que eles também sejam reconhecidos e respeitados, eliminando assim estereótipos e preconceitos aplicado somente ao cliente.

Várias culturas importadoras têm essa sensibilidade e sabem que é um elemento chave e primordial para o sucesso das negociações. A isso é o que chamamos de valor cultural agregado ao produto, o que hoje também é considerado uma vantagem competitiva dentro nas empresas, tal como refere Soares (2004, p.202): “ o valor cultural agregado de um produto tem-se tornado a grande vantagem competitiva de muitos países, como é o caso da Itália, que alcançou uma liderança global em alguns setores econômicos (moda, móveis, alimentação mediterrânea) a partir de sua tradição cultural. A Itália não vende ao mundo apenas o arroz arbóreo. Vende também o costume de comer *risotto*.”

É preciso entender que a respeito de cultura não existe certo nem errado, superior e/ou inferior, o que existe são apenas diferenças no estilo de vida de cada país, assim com o idioma, costumes, atitudes e ideias. Conhecer e entender a cultura de outros países com os quais se negocia não é fácil, é necessário ter sensibilidade, experiência e estar sempre atualizado sobre informações e aspetos culturais desses países; é um aspeto que faz toda a diferença e pode até ser decisivo no momento das negociações. Saber o mínimo da história do cliente/fornecedor, algumas palavras-chaves; “Olá”, “obrigado”, “Saúde!”, etc.

## **Distância tecnológica**

A distância tecnológica pode até inviabilizar determinados negócios internacionais. Antes desta era da globalização, os mercados internos eram a primordial solução para o desenvolvimento económico, aplicando a tecnologia às suas necessidades básicas internas; ora o mercado internacional obriga a determinadas partilhas e protocolos tecnológicos a quem quer internacionalizar-se designadamente; normalizações técnicas, sistemas comuns de embalagem, *emails*, base de dados comuns, partilha de web-data, comunicação *online*, partilha de *clouds*, etc. Soares (2004) observa esta condição como: “...não generalizamos o nosso mercado doméstico industrial a toda população, nem investimos no comércio internacional como fonte de geração de riqueza e desenvolvimento tecnológico. [...] essa distância tecnológica influencia os negócios internacionais na medida em que o nível tecnológico de um país condiciona a qualidade e o valor agregado das suas exportações e importações.”. Soares (2004, p.205) refere ainda; “...se a mercadoria de um país não possuir a qualidade e a tecnologia exigida pelo mercado externo, certamente encontrará dificuldades, para ser exportada e para conquistar novos mercados, a menos que por meio de parcerias com países mais desenvolvidos tecnologicamente consigam formar outro tipo de parcerias. Assim, por meio de acordos comerciais diversos, um determinado país pode contribuir com suporte tecnológico em troca de parcerias exclusivas”.

## **Distância temporal**

Também conhecida como *lead time*<sup>2</sup> a distância temporal, assim como a distância geográfica, depende muito da logística. Essa distância refere-se ao tempo útil através do primeiro contacto com o cliente até a entrega do produto. Precárias condições de transportes, com alto custo, a distância geográfica em comparação com concorrentes diretos, a excessiva burocracia e os procedimentos aduaneiros necessários para libertar as mercadorias que compramos e ou vendemos, prejudicam as negociações. Embora não muito visível, a distância temporal é de uma extrema importância. É um dos principais motivos que interfere diretamente no prazo de entrega estipulado das mercadorias, contribuindo diretamente para obtenção de lucro ou de prejuízo como registra Soares (2004, p.206) refere: “...Hoje, como as empresas preferem manter baixos *stocks* e operar no sistema *just-in-time*<sup>3</sup>, a administração da distância temporal pode representar o ganho, a manutenção ou a perda de clientes e fornecedores externos sendo um fator crítico no lucro de uma operação.”

---

<sup>2</sup> Tempo de aprovisionamento ou ciclo. É o período entre o início de uma ação e o seu fim (Lambert *et al.*, 1998).

<sup>3</sup> Processo de produção e logística de entregas no momento exato da necessidade do produto (Cheng *et al.*, 1996).

## **Fim das Barreiras de distância**

Todos os fatos ocorridos desde a antiguidade, incluindo conflitos, guerras e crises contribuíram de forma relevante para o ajustamento do cenário político econômico mundial, atualizando as suas regras de comércio e as suas relações comerciais entre diferentes países, assim como importantes economistas deixaram as suas contribuições para essas mudanças. Com a criação de várias organizações de comércio, além de reforçar a liberalização do comércio internacional, já foram eliminadas algumas das barreiras fronteiriças existentes no comércio internacional e outras estão sendo estudadas entre diferentes países (exemplo Portugal / Brasil).

A área da internacionalização sofreu significativas mudanças que colaboraram para um aperfeiçoamento no desempenho dos países no mercado mundial.

As empresas nacionais que exportam as suas mercadorias ainda encontram muitos desafios como distâncias geográficas, culturais, temporais e tecnológicas e também várias barreiras internas, como a atual política cambial, a burocracia aduaneira, a logística dos transportes, as deficiências em portos, estradas e aeroportos, também barreiras externas como o conflito de legislações, diferentes moedas, costumes, idiomas entre outros.

Contudo, os estudos sobre o comércio exterior e relações internacionais, apesar de sempre existirem, ainda necessitam de mais discussões. É necessário que os profissionais ativos desta área estejam sempre atualizados nas novas regras de relações comerciais e nas mudanças de mercado, tanto interno quanto externo.

Por isso, a distância psíquica também tem uma relação muito importante com a qualidade do relacionamento e no desempenho à exportação (Leonidou *et al.*2006), referenciada nos capítulos seguintes.

### 2.3 A Qualidade do relacionamento

Outro conceito muito importante, na construção de uma relação comercial, é a forma como os intervenientes interagem entre si e como conseguem ultrapassar as tais barreiras que se analisaram no capítulo anterior. O relacionamento entre ambos também é definido como a qualidade desse relacionamento, ao qual alguns autores denominam de RELQUAL - relação ou relacionamento de qualidade. Pode ser entendida como a ligação do relacionamento que fortalece as bases da construção de uma relação empresarial (Lages *et al.*, 2005; Morgan e Hunt, 1994).

Numa arena global, cada vez mais competitiva, as empresas exportadoras têm de investir no relacionamento com seus importadores para garantir ações eficazes e rentáveis.

Ao contrário de relações no mercado interno, os relacionamentos desenvolvidos com parceiros em mercados estrangeiros são influenciados diretamente por diferentes fatores; ambientais, culturais, económicos e outros desenvolvidos para além das fronteiras nacionais.

Existem elementos no âmbito das relações comerciais que estão diretamente relacionados com o relacionamento de qualidade, tais como a distância e o clima comunicacional, onde os três pilares da construção desse relacionamento; satisfação do comprometimento, compromisso e confiança, têm uma relação direta com o desempenho da exportação (Ural, 2009), fatores fundamentais para o estudo de negócios internacionais.

Apesar da existência de vários estudos, não há um consenso sobre o que constrói realmente o relacionamento de qualidade (Sharmeas e Robson, 2008). É principalmente entendida como a ligação entre os relacionamentos entre as partes envolvidas (Ural, 2009) em que a qualidade da comunicação, é um pré-requisito primordial no intercâmbio comercial (Lages *et al.*, 2005; Mohr e Nevin, 1990).

O surgimento do paradigma da relação comercial consolida a crescente importância dada pelos académicos de marketing para desenvolverem e avaliar relações internacionais (Berry, 1995; Payne *et al.*, 1995; Sheth e Parvatiyar, 1992, 1995), por isso, o tema da qualidade do relacionamento tem estimulado a produção de diversas publicações científicas.

Embora a literatura anterior tivesse já tentado medir a qualidade do relacionamento, vários autores focam-se sobretudo na vertente no exportador e não na do importador como se refere nesta dissertação, optando as seguintes perspetivas;

- Entre as empresas de serviços e dos seus clientes (Roberts *et al.*, 2003);
- Entre fabricantes / fornecedores e distribuidores / revendedores (Dorsch *et al.*, 1998; Kumar *et al.*, 1995);
- Entre vendedores e clientes (Bejou *et al.*, 1996).

Em todos esses estudos, vários autores tentam, até, encontrar uma fórmula pela qual as empresas exportadoras possam medir a qualidade do seu relacionamento com as empresas importadoras. Tal como Samiee e Walters (2003, p.194) afirmam: “num contexto de negócios internacionais, o desenvolvimento conceitual de novos quadros tende a ir mais rápido do que o teste empírico e, por consequência ainda faltam dados concretos no marketing de relacionamento.”

Em Lages *et al.* (2005) enfatiza-se os valores fundamentais para a construção dessa mesma qualidade do relacionamento: o compromisso, a confiança e a satisfação.

Apresenta-se agora a perspectiva de alguns autores no que diz respeito aos seus modelos conceituais sobre o desenvolvimento do relacionamento de qualidade.

Ural (2009), no seu estudo, avaliou os efeitos da qualidade do relacionamento entre o exportador e o importador, no desempenho das exportações em empresas turcas. Estudou ainda, como pequenas e médias empresas exportadoras, são segmentadas com base na qualidade do seu relacionamento, com os importadores.

A interação das variáveis, do estudo de Ural, referente a Figura 4, demonstra;

- Há um impacto positivo da partilha de informação no desempenho das exportações e satisfação com a empresa que exporta;
- Há uma orientação a longo prazo sobre o desempenho das exportações;
- Há desempenho estratégico de exportação e de satisfação com a empresa exportadora;
- Há satisfação com o relacionamento no desempenho financeiro, no desempenho estratégico e na satisfação com a empresa exportadora.

Este autor ainda reforça que há três tipologias empresariais, sendo denominadas como; "pensadores de longo prazo", "nunca satisfeitos" e "guardiões da informação". Infelizmente os dados incorporam somente o ponto de vista do exportador em torno da relação exportador-importador e não levam em conta as opiniões do importador. Conclui ainda que o intercâmbio de informações entre o exportador e o importador promove o desempenho das exportações de pequenas e médias empresas.

Se os exportadores entrarem abertamente em contacto com importadores/clientes e partilharem partes informações confidenciais em questões estratégicas, haverá uma maior satisfação entre ambos. As relações de longo prazo envolvem a cooperação, a partilha de objetivos e partilha de riscos. Os gestores de empresas que exportam devem trabalhar de forma cooperativa, evitando as alternativas de curto prazo, em vez de benefícios de longo prazo e não devem agir de forma oportunista. O desempenho das exportações será melhor, quanto mais um exportador atender às expectativas dos importadores com base nas avaliações do produto tangível ou atributos não relacionados com produtos, como a entrega, serviço ou investimentos interrelacionais.

**Figura 4 - Modelo conceptual Ural**



Fonte: Ural (2009) adaptado pelo Autor

No modelo de Athanasopoulou (2009,p.604) ele esboça também um quadro conceptual das variáveis inter-relacionadas que podem ter impacto sobre a qualidade das relações (ver Figura 5).

O autor destaca que estas variáveis podem ser selecionadas e analisadas de forma diferente nos mercados globais. O autor refere que este quadro pode fornecer uma melhor solução em estudos sobre o relacionamento de qualidade porque também estuda o impacto dos fatores ambientais sobre a relação entre as empresas; clientes e fornecedores no contexto internacional. Na sua análise, as variáveis referentes as **dimensões** do relacionamento de qualidade – coluna central da Figura 5 - incidem também nos conceitos que iremos abordar de seguida, tal como a confiança, o compromisso, a satisfação, a cooperação e também acrescenta; o conflito, o oportunismo, o poder, a adaptação, o ambiente negocial e as ligações interpessoais, as quais são abordadas de seguida;

#### **Conflito:**

O conflito tende a aparecer muitas vezes em relações de muito envolvimento (Ford *et al.*, 2003, p.116). Leonidou (2004) afirma que as divergências, entre o exportador e o seu cliente externo, podem ser causadas quando não se consegue; "oferecer preços competitivos, assegurando a representação confiável, concessão de crédito, entrega de produtos no tempo etc." Estas divergências são identificadas como as causas do conflito, tais como objetivos concorrentes, as diferenças de domínio e de perceção sobre a realidade entre as partes (Baines, *et al.*, 2008, p.705).

### **Oportunismo:**

Dorsh *et al.* (1998), definem que é "quando uma organização se esforça apenas para benefícios pessoais às custas de outros. A ausência de oportunismo é um atributo que leva ao aumento da qualidade do relacionamento".

### **O Poder:**

Baines, Fill e Page (2008, p.702) identificaram o poder como a "capacidade de obter de outros (indivíduos ou organizações) algo que normalmente não teria feito". Ele não é distribuído de forma igual entre ambos. Alguns deles podem ter mais controle e recursos do que os outros. Por isso, o nível de dependência é mais variado, cita Cool *et al.* (1978), "a empresa A que seja mais dependente de B, B terá maior poder sobre A". O poder tem duas dimensões: a construção de relacionamento ou destruir o seu desempenho.

### **Adaptação:**

Ambas as partes devem investir em manter relacionamento de longo prazo. Podem melhorar aquisições, troca de informações e formações pessoais. Estas atividades específicas referem-se a adaptação, o que cria dependência mútua para fortalecer os recursos sem custos extras (Ford *et al.*, 2003, p.116).

### **Ambiente negocial:**

Ford *et al.* (2003, p.117) definiram a relação do ambiente negocial como a potencial ocorrência simultânea de conflito e/ou cooperação.

### **Ligações:**

A relação é construída com as pessoas que interagem uns com os outros entre as organizações. Os atores podem afetar o desenvolvimento e a comunicação entre as partes pelos seus sentimentos, atitudes, normas e valores (Ford *et al.*, 2003, p.30).

Na Figura 5, relativamente à coluna da esquerda, referente aos **antecedentes** do relacionamento de qualidade, demonstram que estes têm um efeito direto sobre as dimensões da qualidade de relacionamento e descritos da seguinte forma:

### **Características das duas partes de Relacionamento (comprador e vendedor):**

Incluem variáveis como a semelhança, a perícia do vendedor, o comportamento ético e a orientação, as forças do fabricante, os atributos dos serviços do fornecedor, a sua reputação e dimensão.

### **Atributos de relacionamento:**

Podem ser de longa ou pouca duração, dependem dos laços estruturais ou sociais, da dependência e poder, os benefícios do relacionamento, as barreiras de comunicação e relacionamento enquanto investidores em conjunto, etc.

### Oferecer Características:

Produto ou serviço, incluindo o desempenho do produto e serviço pós-venda, e qualidade do serviço.

### Ambiente:

O Papel do ambiente em que afeta a qualidade do relacionamento: como fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos, sociais e culturais.

Na coluna do lado direito da Figura 5 temos as **consequências** do relacionamento de qualidade, variáveis que são descritas pelo autor como resultados das mesmas e que podem ser divididas em três categorias:

### Negócio, serviço ou desempenho no circuito:

Pode ser a eficiência de compra, o desempenho da cadeia de fornecimento, o desempenho das exportações, aumento nas vendas, etc.

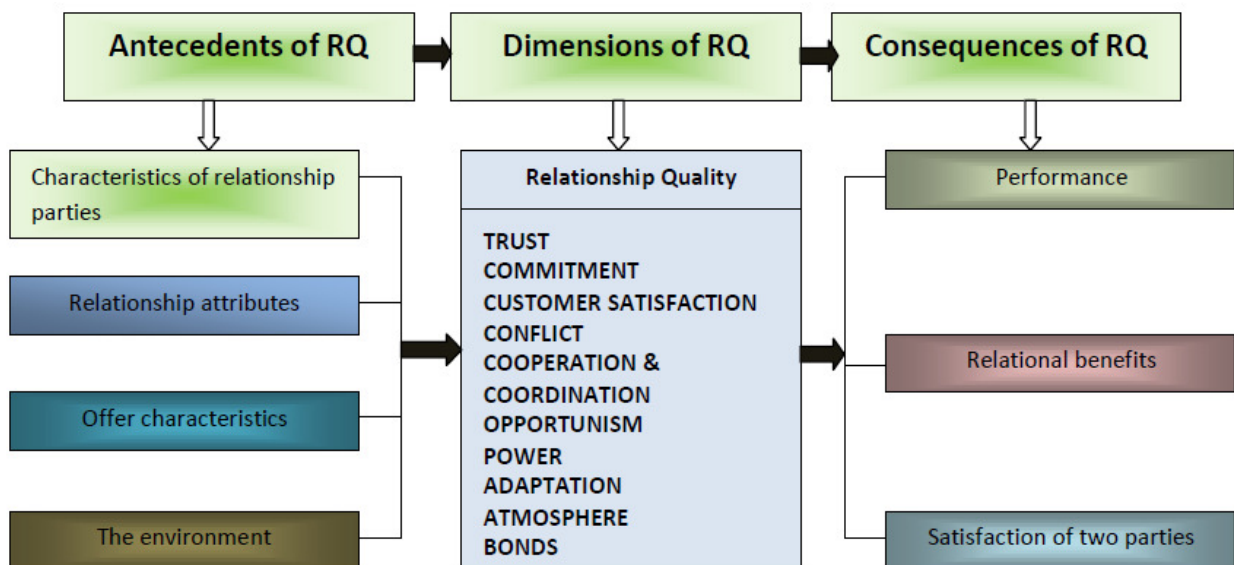
### Benefícios Relacionais:

Inclui antecipação de interação futura, as forças de relacionamento e longevidade, melhorias de relacionamento e continuidade e noção de ambas as partes do valor dessa relação.

### Satisfação:

Incluindo a satisfação do exportador, a satisfação econômica e não-econômica e a satisfação do cliente com o seu fornecedor.

**Figura 5 - Modelo Conceitual RQ (relacionamento de qualidade) – Athanasopoulou**



Fonte: Athanasopoulou (2009,p.604)



No estudo de Lages *et al.* (2005), a qualidade do relacionamento pode construir ou destruir relacionamentos exportadores. Logo, seria fundamental desenvolver uma medida de qualidade do relacionamento, num contexto de exportação, de modo que ambos os pesquisadores e profissionais possam entender-se melhor e, conseqüentemente lidar com relacionamentos de forma mais eficiente.

O autor alerta que é essencial para desenvolver formas de avaliar a sua qualidade antes de avaliar o seu impacto sobre outras variáveis-chave, além das quatro dimensões da escala RELQUAL: a partilha e a qualidade da informação, a orientação a longo termo e a satisfação na relação.

Ao contrário de outros autores que estudaram a relação de qualidade pela perspectiva do cliente (por exemplo, Dwyer e Oh, 1987; Crosby *et al.*, 1990;.. Kumar *et al.*, 1995), o autor (Lages *et al.*, 2005) olhou para a qualidade do relacionamento na perspectiva da empresa exportadora, tendo adotado o comportamento organizacional em vez da abordagem do comportamento do consumidor e do comprador. A qualidade do relacionamento reflete a intensidade da partilha de informação, da qualidade da comunicação, da orientação de longo prazo e da satisfação com o relacionamento entre o exportador e o importador.

O contexto teórico que levou ao marketing de relacionamento baseia-se na diferenciação da troca relacional de transações discretas (McNeil, 1980). O estudo do autor refere-se mais às trocas relacionais que ocorrem quando as taxas de eventos são conduzidas pelo contexto da interação, incluindo o passado, presente e (esperadas) experiências futuras, sendo diferentes das operações discretas, que geralmente são eventos de curto prazo, e orientadas para o mercado (McNeil, 1980).

Num contexto internacional, Samiee e Walters (2003) argumentam que, em situações da vida real, raramente há condições para eventos simples, sem dimensões relacionais, e defendem que a realidade dos canais de distribuição é melhor capturada como uma sequência de eventos de transações relacionadas. Assim, o estudo do autor levou a criar uma escala de relacionamento de qualidade (RELQUAL), em que seja possível medir a qualidade do relacionamento em empreendimentos no mercado de exportação e, usando essa mesma escala, seja possível avaliar a qualidade de uma relação, que os gestores pudessem compreender, aplicando melhores conceitos e elementos que ajudem a lidar com as relações de uma forma mais eficiente.

Nesta análise, os resultados empíricos demonstraram que a qualidade de uma relação, num contexto de exportação, é fortemente associada às diferentes dimensões do desempenho das exportações. Através da definição de estratégias e ações que abordam problemas potenciais com a qualidade do relacionamento, os gestores podem finalmente influenciar o desempenho da sua empresa. Apresentam-se agora três conceitos que são a base da qualidade do relacionamento, compromisso, confiança e satisfação:

### 2.3.1 Compromisso

O compromisso é visto, por alguns autores, como um elemento fundamental para manter um relacionamento comercial (Moorman, Desshpande e Zaltaman, 1992). Na perspectiva do exportador, uma perspectiva de médio longo termo é definida como uma percepção de dependência mútua de resultados, de tal forma, que o benefício do relacionamento favorece a própria longevidade da relação (Lages *et al.*, 2005)

O compromisso, numa relação, é definido como um persistente desejo de manter um relacionamento com valor acrescentado (Morgan e Hunt, 1994). Ou seja, o compromisso só existe quando esse relacionamento é considerado primordial. É o princípio da reciprocidade, que sustenta que “desconfiança gera desconfiança” e, como tal, serve também para diminuir o compromisso e a mudança na relação, levando à operação de mais uma troca direta apenas de curto prazo (Morgan e Hunt, 1994). De acordo com Morgan e Hunt (1994) a relação de compromisso só existe quando há um desejo perseverante em querer manter um relacionamento.

Na perspectiva de Abosag *et al.*, (2006) o compromisso é como um ativo, ou mesmo uma intenção de continuar a manter um relacionamento futuro. A relação de Compromisso é conhecida como o desejo duradouro de manter uma relação (Dwyer *et al.*, 1987; Geyskens *et al.*, 1996; Moorman *et al.*, 1992; Morgan, e Hunt, 1994). Morgan e Hunt (1994) caracterizam o compromisso como uma variável que acreditam ser central na distinção social das negociações. Berry e Parasuraman (1991 p. 139), sustentam que os relacionamentos são construídos com base num compromisso mútuo.

Há autores que alertam também para o facto da relação de compromisso ser complexa e difícil, impedindo uma definição clara e completa de compromisso, tal como é mencionado por Abosag *et al.* (2006). No compromisso há a dimensão instrumental também conhecida como compromisso económico ou financeiro (Young e Denize, 1995). Geyskens *et al.* (1996, p.304), definem o compromisso económico como a necessidade de manter uma relação significativa, dada a potencial rescisão antecipada dos associados. Para Abosag *et al.*, (2006) este tipo de compromisso refere-se ao investimento de ativos específicos de uma relação entre as parcerias.

Os investimentos realizados numa relação são a prova e a manifestação do cumprimento das promessas iniciais, que credibilizam a relação entre as partes, reduzindo a incerteza e o risco de oportunismo (Morgan e Hunt 1994; Achrol e Gundlach, 1999; Wuyts e Geyskens, 2005).

Segundo Abosag *et al.* (2006), a partir do momento em que há investimentos numa relação as partes reconhecem a necessidade de manter as suas relações, uma vez que os custos associados ao fim desta relação e a procura de um novo parceiro são extremamente elevados. Lages *et al.* (2005) também afirmam que o comprometimento é um ponto fulcral para o contexto da exportação, na

orientação a longo termo, definindo que a percepção da dependência de lucro é de tal forma que a junção das partes, faz esperar também um lucro conjunto numa relação de longa duração.

De acordo com Abosag *et al.* (2006) admite-se que a capacidade de ambos exercerem uma maior interação social, reduz a incerteza (Achrol e Stern, 1988) o que melhora a qualidade da relação, ajudando também a satisfação da relação (Selnes, 1998) e aumentando a atratividade da mesma (Harris *et al.*, 2003), conduzindo deste modo a uma melhor relação de cooperação.

O compromisso mais pessoal envolve interações sociais entre os indivíduos com as parcerias e conforme é referenciado por Gundlach *et al.* (1995), o aspeto comportamental do compromisso afetivo é crítico em termos de desenvolvimento da confiança, da reciprocidade, da integridade e da solidariedade, aspetos necessários a manutenções de relações a longo prazo.

Meyer e Allen (1991) argumentam que o nível de compromisso afetivo, numa relação, não afeta o grau do compromisso calculista e vice-versa. Abosag *et al.* (2006) contradizem-no e, em vez disso, afirmam que as partes podem aumentar ainda mais o compromisso decorrente de uma determinada ação (Bobocel e Meyer, 1994).

O fator chave no início do compromisso afetivo, segundo Abosag *et al.* (2006), é o laço social, emotivo. A que eles definem como um grau de mútua amizade pessoal e interesses comuns pelos exportadores e importadores. Um laço social conduz à criação de dimensões emotivas e à dimensão cognitiva entre ambos, nas percepções, nos conhecimentos e até nas crenças que são importantes antecedentes no compromisso afetivo (Sanchez e Iniesta, 2004). Embora seja compreensível que uma estreita relação Pessoal ajuda à duração nos negócios, uma relação interpessoal pode ter um impacto negativo sobre as relações comerciais nalgumas situações.

Alajoutsijarvi *et al.* (2000) relataram alguns impactos prejudiciais de conflitos pessoais nas relações comerciais. Apontam que o custo das emoções, no final das relações, podia ser elevado quando o nível de compromisso afetivo era maior (Meyer e Allen, 1991).

A respeito da importância das relações pessoais no marketing de relacionamento, o compromisso afetivo deve ser examinado enquanto função de empenho de característica pessoal dos gestores envolvidos nessa relação.

O compromisso é de facto uma variável crucial nas relações em desenvolvimento. As empresas colocam os seus esforços na busca de soluções a fim de obter lucros de investimentos, a longo prazo, para ambos (Shankarmahesh *et al.*, 2003). Walter *et al.* (1999, p.83) definiram o compromisso como as forças de relação que estão ligadas ao grau de disponibilidade para se adaptar a um parceiro. Isso resulta do desejo de querer manter uma relação estável e da capacidade em manter a força das relações (Anderson e Weitz, 1992).

### 2.3.2 Confiança

Há várias definições de confiança. Para Morgan e Hunt (1994) este conceito é sinónimo de integridade e de que é confiável principalmente quando uma das partes tem confiança na fiabilidade e na integridade do outro parceiro. Segundo Abosag, Tynan e Lewis (2006) a confiança tem por base a emoção. Consideram também que a confiança é baseada nos sentimentos e nas emoções geradas pelo carinho, pela empatia, pela educação, pela hombridade e pela preocupação com o outro, a qual é demonstrada na sua interação (Abosag *et al.*, 2006).

Gemunden e Walter (1997, p.188) têm caracterizado a confiança como a crença que o parceiro vai cumprir as expectativas. A confiança facilita a cooperação e a coordenação (Anderson e Narus, 1990, Ring e Van de Ven, 1994). Além disso, a confiança está relacionada com o negociar de forma justa com outro parceiro (Zaheer *et al.*, 1998).

Para Hakansson (1982) aumentar a confiança é um processo social, que leva tempo e deve ser baseada numa experiência pessoal. Assim, a interação interpessoal é muito importante para a criação de confiança (Zaheer *et al.*, 1998; Nicholson *et al.*, 2001). Para Rotter's (1967 p. 651) a confiança é a expectativa definida e realizada por um indivíduo em que a palavra do outro pode ser invocada com confiança. De acordo com Morgan e Hunt (1994) a confiança pertence ao indivíduo. Para Abosag *et al.* (2006) um indivíduo pode ou não ter traços de personalidade de confiabilidade. Porém, outros autores sugerem que a confiança, por parte de um grupo, resulta da convicção de que o grupo é confiável, que tem uma alta integridade, e que está associada a qualidades, tais como a competência, a coerência, a justiça, a honestidade, a responsabilidade, a utilidade e a bondade (Morgan e Hunt, 1994).

Tal como é referenciado por Abosag *et al.*, (2006), a confiança emerge da intuição de uma parte sobre a outra, para, potencialmente, cumprirem com as futuras ações ou comportamentos a fim de realizarem as promessas efetuadas (Zaheer *et al.*, 1998).

As expectativas de bom relacionamento de ambas as partes podem ser um bom indicador do nível de confiança. Nesse sentido, poder-se-á referir, que quando existe um alto nível de confiança, as expectativas são previstas com confiança visto que, todas as partes se sentem seguras na sua interação. Porém, quando há um baixo nível de confiança, as expectativas serão cobertas de incertezas. Referem ainda Morgan e Hunt (1994) que o “querer confiar” deve ser encarado como um resultado ou como um potencial indicador. Berry e Parasuraman (1991 p.144) consideram que o relacionamento cliente-empresa exige confiança, uma vez que o cliente tem que inicialmente comprar um produto para posteriormente vir a ter confiança e a vivenciar.

Segundo Berry (1993 p. 1), no comércio a retalho, a confiança é a base da lealdade. Sendo assim, conclui que o maior obstáculo ao sucesso das alianças é a falta de confiança. É, também, interessante analisar este conceito sob perspectiva de uma nação mais virada para si mesma (Hofstede, 1980), em que cada membro da sociedade se preocupa essencialmente com os seus próprios interesses e com os da sua família direta; ou coletivista; quando todos os membros da sociedade estão integrados em grupos coesos. De acordo com Abosag *et al.*, (2006) esta perspectiva é importante porque uma pessoa de uma cultura individualista dará mais valor à interação profissional do que à sua interação pessoal.

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 é um dos pré-requisitos básicos para um relacionamento comercial (Zaheer e Venkatraman, 1995), de tal forma que a confiança não explora a vulnerabilidade de quem confia. A confiança mútua é um fator primordial na criação de um relacionamento de qualidade (Seppänen, Blomqvist, e Sundqvist, 2007).

Morgan e Hunt (1994) reforçam que a confiança é a principal determinante da relação de compromisso, é a expectativa da redução dos custos totais que produz uma relação de compromisso, tendo um impacto direto na relação cliente fornecedor. Os parceiros devem evitar comportamentos oportunistas que possam prejudicar o outro.

É possível concluir que as relações baseadas em compromisso e confiança levam a comportamentos cooperativos (Anderson e Gerbing, 1988; Morgan e Hunt, 1994); quando reforçam as relações, providenciando recursos, quando criam oportunidades e lucros, sendo são superiores à oferta feita por outros, quando mantêm elevados padrões de valores, quando aliam a outros parceiros com idênticos valores, quando comunicam e trocam informações importantes, e quando avaliam os desempenhos dos parceiros, ou seja, tirando vantagens das parcerias mas sem prejudicá-las estando, deste modo, a reforçar os seus níveis de confiança e de compromisso. Estas ações permitem, assim, às empresas, terem uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes e sobre outras redes no mercado global.

Conclui-se portanto que a teoria de Morgan e Hunt (1994) se assume como relevante na explicação da relação entre exportadores e intermediários locais, tendo por base os conceitos de confiança e compromisso, conceitos fulcrais para o desenvolvimento das atividades negociais bem-sucedidas. Poder-se-á concluir também que negociações relacionais e eficazes, contribuem para a cooperação e, que esta, por sua vez, se repercute no desempenho à exportação das partes envolvidas (Morgan e Hunt, 1994). Segundo Obadia (2008), numa organização internacional, em que as diferenças legais entre os países dificultam a execução de contratos (Zhang *et al.*, 2003), a existência de confiança é ainda mais importante, porque os parceiros precisam confiar nas promessas proferidas pelo outro parceiro (MacNeil, 1980). Neste sentido, a confiança é fundamental para todas as trocas

relacionais internacionais. Assim, deduzir-se-á que existe confiança quando um parceiro tem fé, esperança e quando acredita que pode entregar e confiar algo a alguém, sem receio de a perder ou de sofrer prejuízo, isto é, entregar-se cheio de segurança.

### 2.3.3 Satisfação

A satisfação é definida como um estado emocional positivo, resultante da avaliação dos parceiros sobre o relacionamento laboral entre os mesmos (Geyskens *et al.*, 1999; Mysen e Svenson, 2010), sendo muito importante para a qualidade do relacionamento (Ashnai *et al.*, 2009; Iages *et al.*, 2005). Existe um interesse coletivo em manter esses relacionamentos (Skarmeas e Robson, 2008). Anderson e Narus (1990) definem a satisfação como o cumprimento em alcançar os resultados desejados que conduz à satisfação com a parceria. Geyskens *et al.* (1999). Estes caracterizam a satisfação "...como o estado positivo, resultante da avaliação de todos os aspetos da relação de trabalho de uma organização com outras organizações". Por exemplo, no contexto de um canal de distribuição, o desempenho do papel do fabricante está positivamente relacionado com a satisfação do revendedor com o fabricante (Frazier, 1983). Se um parceiro contribuir largamente para os objetivos do outro parceiro, este, ficará mais satisfeito com o relacionamento (Kumar *et al.*, 1992) cumprindo ou até superando os resultados dos objetivos de desempenho. Há assim uma satisfação com o parceiro logo a satisfação é reforçada (Anderson e Narus, 1990).

A satisfação com o relacionamento pode ser definida como um estado emocional positivo resultante da avaliação da relação de trabalho do exportador com o importador (Geyskens *et al.*, 1999). A satisfação com a relação é também definida como a "avaliação cognitiva e afetiva baseada na experiência pessoal em diversos momentos dentro do relacionamento" durante interações passadas com a empresa (Roberts *et al.*, 2003, p. 175). A construção da satisfação deve incluir estas três ideias; o primeiro item está relacionado com o facto de que um exportador satisfeito considerar querer associar-se com o importador para ser bem-sucedido. O segundo item avalia o grau de satisfação do exportador em relação ao importador. Finalmente, o terceiro item refere-se ao grau de confirmação das expectativas criadas pelo exportador, face ao importador resultante do relacionamento entre os intervenientes.

A satisfação com o relacionamento é considerado uma dimensão essencial da qualidade do relacionamento, pois tem sido demonstrado que os compradores ficam mais satisfeitos ao ter bons relacionamentos com as empresas vendedoras (Dorsch *et al.*, 1998), os compradores tendem a ser mais bem informados sobre os objetivos de empresas vendedoras e obtêm assim mais perspetivas sobre a qualidade da relação.

## 2.4 Partilha de recursos – Cooperação e Clima de comunicação

A partilha de recursos, entre parceiros só acontece quando existe efetivamente uma colaboração baseada num bom clima de comunicação (ou clima comunicacional). Acabando por verificar-se que pode ser mais do que uma relação comercial. As relações empresariais têm sucesso quando se passa para um nível de “parceria” e não se baseiam apenas nos ganhos e proveitos mútuos (Obadia, 2008).

Os três conceitos anteriormente mencionados; a confiança, o compromisso e a satisfação estão sempre interligados, mas, tal como é mencionado por Obadia (2008), a confiança permite que as empresas tenham acesso às informações cruciais necessárias para cooperar. A confiança e o compromisso incentivam as empresas a participarem nos investimentos ideais que a cooperação requer. Pode-se, assim, concluir que existe uma relação positiva quer entre confiança e compromisso, quer entre confiança e cooperação e por último entre compromisso e cooperação, na opinião de Morgan e Hunt (1994).

### Cooperação

A Cooperação é considerada como um conceito chave na literatura do marketing relacional, pois mostra o desejo de ambos os parceiros em realizar um trabalho em conjunto (Morgan e Hunt, 1994). Muitos investigadores consideram a cooperação como o centro das trocas relacionais que usam essa variável a fim de 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, visto ajudar as empresas a lidar com a complexidade e multiplicidade de tarefas envolvidas na distribuição além-fronteiras.

Outros autores propõem as seguintes definições: Leonidou *et al.* (2002, p.106) definem a cooperação como um processo, ou seja, como o “grau de esforço conjunto, espírito de equipa e colaboração entre as partes envolvidas na relação de trabalho”.

Obadia (2008) opta pela mesma abordagem, ou seja, define a cooperação como uma norma bilateral. A norma cooperativa refere-se às expectativas das partes de que ambos os parceiros devem trabalhar juntos para alcançar o sucesso e resolver problemas. Assim sendo, a cooperação é vista como uma ligação relacional, que descreve como devem interagir as partes, e reflete a expectativa de comportamentos na gestão do relacionamento (Obadia, 2008).

Para Anderson Narus (1990) a cooperação tem origem no latim e significa “ juntos”, *operari*, “para trabalhar”, isto diz respeito a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançarem

objetivos mútuos. Conforme é referido por Obadia (2008) a cooperação implica um esforço conjunto dos dois parceiros em resolver problemas e atingir objetivos comuns. A maioria dos estudos foca nos resultados da exportação, a cooperação económica (Obadia, 2008). No entanto, na literatura B2B - *business-to-business* demonstra-se que a cooperação, como norma, tem um impacto direto sobre a coordenação dos comportamentos dos parceiros. No caso de uma relação fornecedor-distribuidor, sugere-se que o fornecedor melhore o seu desempenho, proporcionando melhor qualidade, melhor serviço e melhor suporte aos seus revendedores (Cannon e Perreault, 1999). Neste sentido, para Obadia (2008) a melhoria do desempenho de cada parceiro leva a um melhor desempenho económico conjunto e salienta também a importância da cooperação, estando no centro de qualquer aliança internacional.

No contexto internacional, a cooperação pode ser vista como uma chave de “poder”, um mecanismo que ajuda o importador a desempenhar o seu papel distributivo (Obadia, 2008). Gilliland e Bello (2002) afirmam que as empresas podem estar vinculadas a dois conjuntos de fatores; económicos e sociais. Fatores económicos prevalecem quando as empresas são orientadas para o desempenho. No entanto, quando entre duas empresas a prioridade é dada à aliança de longo prazo, um segundo tipo de relação surge com o desenvolvimento e a manutenção de laços sociais: os fatores sociais.

Ainda segundo Obadia (2008) uma nova conceção de cooperação é introduzida como uma norma relacional, sendo possível estudar o impacto positivo da cooperação em matéria de coordenação de comportamentos do exportador e do importador. O estudo de Obadia (2008) contribui para a compreensão dos fenómenos que facilitam o desenvolvimento de relações de apontam para os fatores que impedem uma dissolução prematura da relação, reduzindo, deste modo, os custos e as dificuldades enfrentadas pelos exportadores. Assim sendo, os exportadores e os importadores podem formar duplas a fim de superar a adversidade, pois os laços sociais melhoraram a resiliência dos negócios internacionais.

As recomendações para os exportadores poderão ser estruturadas em termos de benefícios económicos que serão conseguidas através de uma gestão orientada para a cooperação nas relações com agentes no exterior (Obadia, 2008). Os exportadores melhorarão o seu desempenho implantando graus de cooperação com os seus importadores. Uma orientação cooperativa partilhada substituirá os mecanismos de controlo e portanto, reduzirá o custo de gestão de relacionamentos com a exportação (Obadia, 2008). A cooperação será usada para melhorar as relações de fraco desempenho. No entanto, uma ressalva deverá ser mencionada sobre o uso de cooperação para melhorar este tipo de relações em virtude desta ferramenta não estar disponível para todos os exportadores quando estes dela necessitarem.



As ligações relacionais não surgem de um dia para o outro Macneil, (1980) e demonstra-se que os laços sociais se desenvolvem ao longo do tempo (Obadia, 2008).

Em caso de adversidade, a cooperação é uma opção apenas para as empresas que já estão empenhados em relacionamentos sociais. Por outras palavras, os relacionamentos são comparáveis ao seguro: quando ocorrem problemas, eles só surgirão efeitos se todos os prémios já tiverem sido pagos. Sempre que possível, as empresas exportadoras, especialmente aquelas que se esforcem para um maior desempenho e que tenham menores custos, deverão seleccionar parceiros estrangeiros com os quais poderão desenvolver relacionamentos mais íntimos. Apesar disso, deverão acautelar-se no sentido de não deixar que essas relações se tornem demasiadamente amigáveis, devendo manter a pressão para alcançar e melhorar os resultados económicos.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) a cooperação é o único resultado confirmado que é influenciado diretamente pela relação Compromisso e Confiança. A cooperação será usada para melhorar as relações não comerciais. Assim, a cooperação poderá ser uma alternativa aos onerosos mecanismos formais de gestão e procuras demoradas para novos representantes estrangeiros.

Para as empresas com baixos recursos (por exemplo, uma *start-up*), o uso de uma cooperação entre empresas pode ser muito lucrativo, visto que vence limitações de recursos (Combs e Ketchen, 1999). De acordo com Combs e Ketchen (1999) uma solução comum é comprometerem-se na cooperação entre empresas (redes) acedendo a recursos de outros parceiros (Combs e Ketchen, 1999).

De facto, as empresas podem, frequentemente, desenvolver atividades conjuntas que jamais realizariam sozinhas. Partilhar recursos reflete o grau de cooperação entre empresas (Borys e Jemison, 1989; Hamel,1991). Pois os compradores, frequentemente, favorecem os resultados de algumas configurações de recursos, em detrimento de outros, emergindo diferentes graus de desempenhos (Combs e Ketchen, 1999). A sustentabilidade destas diferenças depende da dificuldade que o concorrente tem em aceder a recursos similares (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989). Segundo Combs e Ketchen (1999), para serem a fonte que sustenta o desempenho acima da média, os recursos devem atender a três critérios:

- Serem valiosos; os compradores estão dispostos a comprar os *outputs* de recursos, a preços significativamente superiores aos seus custos;
- Serem raros, de modo a que os compradores não possam voltar para os concorrentes com os mesmos recursos ou substitutos;
- Serem inimitáveis, o que significa que é difícil para os concorrentes, quer imitar quer adquirir os recursos.

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

da marca pode ser mais valiosa nas indústrias de serviços experienciais do que em indústrias onde a qualidade pode ser determinada antes de comprar (Nayyar, 1990). Os recursos que são raros, inimitáveis e criam valor intitulam-se de “recursos estratégicos” (Chi, 1994). Tendo por base Combs e Ketchen (1999) a cooperação entre empresas oferece este tipo de incentivo, visto as recompensas dos parceiros da cooperação serem largamente dependentes dos seus próprios resultados de desempenho.

Neste sentido, pode referir-se que um parceiro empenhado irá cooperar com a relação do outro membro, dado o desejo de fazer a relação de trabalho reverter proveitosamente para ambos.

### **Clima comunicacional**

O enfoque do relacionamento de qualidade, confiança, comprometimento e satisfação são os produtos de um clima de comunicação saudável. A comunicação é considerada como a “cola” que junta os relacionamentos (Mohr e Nevin, 1990) afetando obviamente o relacionamento de qualidade. Em Lages *et al.*, (2005) fala-se de duas dimensões; o volume da partilha da informação e a qualidade comunicacional. No primeiro caso explica-se a força do relacionamento, Lages *et al.*, (2005) referem-se à própria frequência dessa mesma partilha de informação, que poderá ser subdividida ou composta por três itens; a frequência da conversa sobre assuntos estratégicos, a partilha de informação confidencial e a frequência das conversações sobre estratégias negociais. Ao receber e ao providenciar essa informação, adequada no tempo, os intervenientes estão a adaptar as suas próprias estratégias os que resultam em benefícios a baixo custo para as empresas (Lages *et al.*, 2005).

Segundo Ural (2009) o nível de satisfação de ambos também aumenta. Logo, poder-se-á concluir que a partilha da informação facilita um forte relacionamento entre as partes sendo um valor essencial para explicar o conceito do relacionamento de qualidade.

A comunicação não consiste apenas no facto de enviar e receber informação, mas principalmente na habilidade de entender os códigos de cada um (Lages *et al.*, 2005). Uma comunicação forte e frequente torna-se um pré-requisito para a criação e manutenção da relação inter-organizacional. Todavia, as dificuldades de comunicação são consideradas como as maiores fontes dos problemas nos relacionamentos entre partes (Lages *et al.*, 2005). A qualidade da comunicação é positivamente associada ao desempenho da estratégia financeira e da satisfação com o empreendedorismo das exportações (Ural, 2009).

## 2.5 Desempenho à exportação

O desempenho à exportação pode ser subdividido, segundo alguns autores, em três perspectivas: pelo desempenho financeiro, estratégico e pela satisfação com as parcerias de exportação (Ural, 2009; Zou, Taylor, e Osland 1998). Tendo como dos indicadores as vendas de exportação, o crescimento das mesmas, os lucros de exportação e a intensidade da exportação. Outra forma de medição far-se-á através dos objetivos estratégicos; melhoramento da competitividade, aumento da expansão do mercado e da estratégica presença no mercado de exportação. Referem-se ainda a atitude da percepção da medida do desempenho quanto à satisfação nas operações de exportação, relativamente ao sucesso da exportação (Ural, 2009; Zou *et al.*, 1998).

Vários estudos indicam que a dimensão da qualidade dos relacionamentos tem efeito no desempenho das exportações (Obadia e Vida, 2010; Ural, 2009), os autores também associam o relacionamento de qualidade a maus níveis de exportações devido ao custo de relacionamento comportamental o que dificulta o desempenho económico, associando, assim, uma relação positiva entre esses dois fatores. Os autores também relacionam negativamente o relacionamento de qualidade com o desempenho económico da parceria de exportação (Obadia e Vida, 2010), mas é vista como positivamente associada a outras formas tais como; de desempenho da estratégia das parcerias e da satisfação das empresas nas parcerias de exportação (Ural, 2009).

Existe uma forte probabilidade que o impacto negativo, do relacionamento de qualidade, seja compensado com o impacto positivo do desempenho estratégico e da satisfação, logo havendo uma positiva qualidade de relacionamento com o desempenho da exportação. Mesmo assim, na literatura, há falta de uma definição conceptual do desempenho à exportação. Além disso, o facto de não haver um acordo na mensuração deste conceito foi também citado como uma complicação adicional para a comparação de diferentes estudos.

Como resultado, os futuros pesquisadores foram fortemente encorajados a desenvolver uma medida consistente e aplicá-la em futuros estudos empíricos (Zou e Stan, 1998). A percepção geral do desempenho à exportação, provavelmente é a que melhor capta a essência do conceito, na medida em que não só traduz o grau percebido do sucesso económico, mas também inclui a opinião dos gestores, de elementos estratégicos de sucesso, como a expansão do mercado, a resposta da concorrência, a penetração no mercado, etc. (Solberg, 2002). O desempenho à exportação é considerado como uma ferramenta para impulsionar o crescimento empresarial, reforçar a vantagem competitiva e garantir a sobrevivência da empresa num mercado altamente competitivo (Sousa, Martínez-López e Coelho, 2008). Há várias revisões de literatura que tentam descobrir determinantes do desempenho à exportação, indicam principalmente fatores internos e externos.

Sobre os fatores internos, os mais citados são as variáveis do *marketing mix*, onde o produto é o elemento que tem atraído a atenção da maioria das pesquisas, seguido pelo preço, promoção e distribuição (Sousa *et al.*, 2008). As variáveis específicas da empresa foram também amplamente utilizadas como determinantes do desempenho à exportação, tais como: o tamanho, a experiência internacional, e as capacidades da empresa e competências (compromisso de recursos, relação com clientes, singularidade e qualidade dos produtos, rapidez e flexibilidade de resposta às mudanças do mercado).

A emergência da dimensão da empresa como um fator determinante não é uma surpresa. A sua relação com o desempenho à exportação tem sido um dos mais estudados na literatura de marketing internacional (Moen, 1999). A crescente importância desta determinante de exportação é explicada pelo facto de que a orientação para o mercado prevê uma perspectiva integrada para determinar o desempenho à exportação pela avaliação da capacidade de uma organização de prever, reagir e capitalizar as mudanças no seu ambiente (Rose e Shoham, 2002).

Quanto aos fatores externos, estes remetem para as características do mercado externo entre os quais se destacam: a similaridade cultural, as regulamentações governamentais, a competitividade do mercado, as convenções locais empresariais, etc. Também estes fatores influenciam o desempenho à exportação. Portanto, o desempenho à exportação tende a ser condicionado por características ambientais internacionais, fatores jurídicos e políticos e similaridade cultural, os quais foram os determinantes mais citados nesta categoria (Sousa *et al.*, 2008). Estes resultados são consistentes com o argumento de que os fatores socioculturais e políticos incluem as dimensões principais do ambiente externo (Cateora, 1996). Fatores relacionados com a estratégia do marketing internacional da empresa têm sido amplamente utilizados como pontos determinantes de desempenho à exportação.

A crescente liberalização da concorrência na economia mundial (Douglas e Craig, 1995) e posteriores dificuldades de desempenho encontradas pelos exportadores podem explicar o interesse académico na estratégia de marketing na relação de desempenho. A premissa fundamental é que o desempenho da empresa é determinado principalmente por dois conjuntos fundamentais de antecedentes (Morgan e Hunt, 1994). Primeiro, são as características estruturais dos mercados da empresa que determinam a intensidade competitiva face à empresa. Segundo é a capacidade da empresa para atingir e manter vantagens posicionais através da eficiente execução planeada da estratégia competitiva. Assim, um grande número de estudos tem explorado a importância da estratégia de marketing internacional sobre o desempenho à exportação, especialmente em que medida os elementos de marketing do *marketing-mix* (produto, preço, promoção e distribuição) devem ser *standards* ou adaptados em todos os mercados (Sousa *et al.*, 2008).

Como a maioria dos determinantes do desempenho à exportação, os resultados têm sido inconsistentes e muitas vezes contraditórios. Uma explicação pode levar a um desempenho superior e não é a adoção de uma estratégia de marketing adaptada, mas a realização de um “ajuste adequado” entre a estratégia e o seu contexto (Cavusgil Zou, 1994).

Esta posição parece ser consistente com as conclusões do O’Cass e Julian (2003), onde os graus de adaptação das variáveis do *marketing mix* não foram significativamente associados positivamente ao desempenho à exportação. A orientação estratégica da empresa também foi identificada como influenciador do desempenho da empresa. Vários autores (Sousa *et al.*, 2008) utilizam a classificação pró-ativa e reativa para discernir a orientação da estratégia na empresa. Pro-atividade depende da empresa, tendo a iniciativa de se aventurar a procurar oportunidades e respostas, alternativas a um ambiente em mudança. Logo, num contexto de exportação, uma orientação dinâmica é positivamente associada ao desempenho à exportação da empresa (Sousa *et al.*, 2008).

Contrário aos motivos da reatividade das empresas, a pro-atividade destas empresas é mais consciente das condições internas e externas, expondo assim as vantagens da informação que podem levar a níveis mais elevados de desempenho (Lee e Yang, 1990). É através da cooperação e da partilha de recursos que os diversos autores exploram a importância da cooperação no âmbito do desempenho à Exportação.

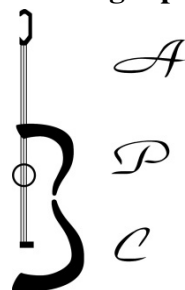
Para Obadia (2008), a relação entre cooperação e desempenho é importante, independentemente do contexto de desempenho. Os exportadores podem melhorar o desempenho da sua atividade internacional, promovendo o desenvolvimento de normas de comportamento. Ou seja, uma norma de cooperação ajuda a coordenar os comportamentos dos parceiros no contexto internacional. A eficácia de tal norma aumenta em tempos difíceis, muitos autores apoiam a ideia de que a cooperação pode ser vista como uma ferramenta (Obadia, 2008). Ao contrário de estudos anteriores sobre as relações entre exportadores e importadores, o estudo de Obadia (2008) conceptualiza e operacionaliza a cooperação como uma norma de comportamento. Esta nova conceção de cooperação torna possível avaliar a influência sobre o desempenho da distribuição do importador e quais as condições de sucesso da empresa de exportação.

Segundo Obadia (2008) no contexto de exportação casual, vale a pena investigar se a cooperação só funciona quando o desempenho é bom ou se pode ser eficaz mesmo quando o desempenho passado económico é baixo. Concluindo, a confiança e o compromisso fomentam o desenvolvimento de uma norma cooperativa, que por sua vez melhora o desempenho dos importadores de distribuição (Obadia, 2008).

### 3 Caracterização da APC Instrumentos Musicais Lda.

#### 3.1 Apresentação da empresa

Figura 6 - Logotipo APC



Fonte: APC Instrumentos Musicais Lda. 2013

A APC<sup>4</sup> Instrumentos Musicais é uma empresa fundada em 1976, ao serviço da construção de instrumentos musicais cordofones<sup>5</sup>, que conta atualmente com cerca de 45 artesãos/colaboradores. A empresa foi fundada, oficialmente, em 1 de julho 1976 pelo próprio António Pinto Carvalho, descendente da famosa escola de violeiros do Porto do Séc. XIX, artesão “Luthier”<sup>6</sup>. É sócio gerente e fundador da APC, tendo aprendido a arte com o seu avô desde 1961. Após o seu serviço militar, regressando da sua participação na guerra de ultramar, teve necessidade de se profissionalizar e de começar a estruturar o seu futuro e o da sua família, ao dedicar-se essencialmente à construção de instrumentos cordofones.

Atualmente a APC é uma das maiores empresas de produção de instrumentos cordofones mundiais e a maior empresa nacional deste ramo, produzindo e vendendo mais de 12.000 instrumentos anuais, para mais de vinte países, no mundo inteiro. Produz essencialmente guitarras clássicas, guitarras acústicas, guitarras de fado, cavaquinhos, viola tradicional, bandolins, *Irish Bouzouki*, *ukuleles*, etc. Em suma, mais de uma centena de diferentes tipos de instrumentos.

António Pinto de Carvalho também tem feito o máximo para promover o bom nome de Portugal, maximizando a tradição cultural portuguesa.

A empresa encontra-se num processo de expansão, tendo aumentado a sua área laboral, investindo em diversos recursos humanos, com o intuito da implementação de qualificação internacional no qual está desenvolvendo um plano de modernização produtiva aplicada a arte manual

<sup>4</sup> APC – iniciais de; A de António, P de Pinto, C de Carvalho

<sup>5</sup> Instrumentos de cordas

<sup>6</sup> Especialista artesão de Instrumentos cordofones

e à própria dignificação, de todos os instrumentos musicais portugueses construídos na APC, embora com muito esforço

O gerente da APC é António Pinto Carvalho, fundador da empresa. Toda a família trabalha na empresa sendo aquela composta pela sua esposa e pelos seus dois filhos; são sócios igualitários.

O organograma (Figura 7) descreve uma estrutura clássica de gestão, próprios de uma pequena empresa familiar (Gallo *et al.*,1996).

A empresa contém um quadro de pessoal que inclui 6 colaboradores indiretos ligados à planificação, área comercial e administrativa. Destas três são licenciados e mais os quatros membros da gerência/administração; engenharia do produto e qualidade, sistema de informação (e marketing) e produção.

**Figura 7 - Organograma da APC instrumentos musicais lda. – 2013**



Fonte: Autor

### **3.2 História do seu processo de internacionalização**

A APC passa por uma necessidade de procura de mercados, daí advir a necessidade da procura da estratégia mais correta no seu processo de internacionalização, que se passará a descrever;

Em dezembro de 2008, levantava-se o maior desafio a uma PME familiar sediada em Braga, Portugal. Um dos seus maiores clientes internacionais com cerca de 40% do valor total de faturação tinha acabado de informar, que anulava as suas encomendas e que cessaria a laboração com a Empresa.

Estando no auge da grande explosão da exploração do mercado chinês, a indústria de produção de vendas de instrumentos musicais está ao rubro. Todos querem subcontratar empresas produtoras na China, todos se expatriam.

Resiste a empresa; APC Instrumentos Musicais Lda. Reformula-se, reorganiza-se e tenta encontrar soluções para conseguir compensar a perda desse cliente. A que tudo fará para que não se repita o sucedido, voltando-se então para a processo de internacionalização, com o objetivo de encontrar soluções: indo para o mercado, investindo nos seus recurso internos e tentando solucionar os seus problemas. Começa-se a ter agentes comerciais de distribuição e de representação em diversos países.

Atualmente a APC tem mais de 500 clientes (contra os 170 de 2008) e já exporta para mais de 20 países. Mas de que maneira é que a empresa gere a sua internacionalização? De que forma lidera a sua estrutura comercial? Como se relaciona com os seus agentes comerciais responsáveis pela sua representação local ou pelos canais de distribuição?

É neste contexto que se vai demonstrar toda a evolução destes relacionamentos e como a empresa gere a sua base de comunicação com os mesmos. Tal como se apresentou na revisão da literatura, vários autores afirmam que é possível conseguirmos uma relação equilibrada e eficaz, nesses relacionamentos, se atendermos à diferença cultural dos povos e conseguirmos aplicar alguns conceitos e recomendações.

A análise secundária é realizada com dados que só começam a ser registados a partir de 2005. Tal como já foi referenciado, a APC tinha tido um grande cliente dos Estados Unidos da América que representava cerca de 40% da faturação total. Ora, no início de 2009 esse cliente, por razões económicas, deixou de comprar o que obrigou a recorrer a uma nova estratégia de internacionalização. Por outras palavras, a empresa optou por reforçar a sua equipa interna ao implementar um departamento que procuraria alternativas internacionais. Regista-se, efetivamente que a partir de 2009/2010 ocorreu uma recuperação quer nos resultados da exportação, quer na reformulação do plano estratégico comercial.



O esquema de venda passou por uma prospeção direta da empresa produtora à lojas de revenda com recursos internos e em contactos realizados na participação em feiras internacionais do mercado de instrumentos musicais tais como; Frankfurt – Alemanha (Musik Messe), Shanghai – China (Music China), Anaheim, Los Angeles, USA (Naam<sup>7</sup> show), começando a sondagem de diversos potenciais distribuidores e clientes na Europa. Dá-se aí em 2009, com resultados em 2010, a expansão desta nova estratégia.

Em 2009, após o desenvolvimento de um contacto na feira de Frankfurt, em que se conseguiu concretizar na APC, um projeto da construção de um novo e específico instrumento para um cliente francês, esse mesmo cliente, fazia-se acompanhar de um agente de representação da sua marca (também produzida pela APC). Foi ao conhecer o agente deste cliente, que tinha já implementado um sistema de representação e distribuição em França, que surgiu a ideia de o convidar para representar também uma das marcas dos produtos APC. Com experiência no mercado, esse mesmo agente determina as condições e regras, incluindo o preço de revenda e valor de comissão a auferir. Haveria assim condições atrativas de vendas para uma potencial representação. O trabalho deste agente faria com que a marca/empresa começasse a ser ainda mais conhecida e levou a que mais agentes, de diversos países, demonstrassem interesse também na representação de produtos a APC.

A APC acabaria por aplicar o mesmo processo noutros países; Itália, Inglaterra, Espanha e França, mas com outra marca de instrumentos também realizada pela empresa, aliás, a representação das suas diferentes marcas; *APC*, *Ibérica* e *Lusitana*, foi uma forma que a empresa encontrou para se poder distinguir e dar mais representações de vendas no mesmo país sem “tentar” tocar nos mercados de representação dos agentes locais, que, habitualmente, começavam a trabalhar por setores geográficos. Mais tarde, esta questão acabou por ser problemática, porque nenhum agente queria que uma determinada loja pudesse ter dois produtos, que embora de marca diferente, proviessem da mesma fábrica. Só mesmo em 2013, a APC decidiu permitir e promover a venda de qualquer marca de instrumentos em todas as lojas, como se irá referenciar no capítulo referente ao desempenho da empresa. Além da apresentação da evolução internacional, demonstrando a respetiva evolução financeira da exportação e das diferentes estratégias da sua internacionalização.

Em 2009, lança o repto de representação a um dos clientes devedores alemão, para que ele cumprisse e pagasse a sua dívida mas sendo ele próprio agente comercial da APC, de tal forma que parte da sua comissão fosse paga em abate de dívida. Solução eficaz, porque esse cliente, agora agente, em 2013, acabou por saldar a sua dívida, motivou-se e acabou por ser o grande responsável pelos resultados nos clientes adquiridos na Alemanha.

---

<sup>7</sup> NAMM, the National Association of Music Merchants

Assim, a APC conseguiu desenvolver uma nova estratégia no mercado internacional ao criar um sistema de representação, criando também várias marcas de instrumentos para agilizar e disseminar os seus produtos internacionalmente.

Não obstante este sistema, a empresa também continuou a fazer a sua prospeção de mercado, conseguindo clientes diretos de revenda (lojas), soluções de distribuição em diferentes países com regime de exclusividade e clientes diretos já distribuidores. Esses distribuidores, geralmente, vendem seus produtos mas em regime de OEM (*Original equipment manufactured*) ou seja, produtos em que a marca pertence a esse cliente/distribuidor mas que a empresa produz com as especificações que ele determina, tendo o nome e marca que pertence a esse mesmo cliente. Existe um acordo de confidencialidade e de exclusividade, em que a empresa fica proibida em vender essa marca de instrumentos a outrem.

No quadro seguinte (ver Tabela 3) é apresentado o registo temporal da implementação dos diferentes sistemas, nos diferentes países, apenas se referenciado o mercado internacional.

**Tabela 3 – Registo; criação agentes / distribuidores**

	<b>País</b>	<b>Ano</b>		<b>País</b>	<b>Ano</b>
Agente 1	França	2009	Distribuidor	Rússia	2012
Agente 2	Alemanha	2010	Distribuidor	Coreia do Sul	2012
Agente 3	Espanha	2010	Distribuidor marca 1	França	2012
Agente 4	França	2010	Dist. Irlanda marca 1	Irlanda	2012
Agente 5	França	2011	Distribuidor marca 2	França	2013
Agente 6	Itália	2011	Dist. Irlanda marca 2	Irlanda	2013
Distribuidor	Croácia	2010	Distribuidor	Malásia	2013
Distribuidor	Finlândia	2010	Dist. UK marca 1	Inglaterra	2013
Distribuidor	Grécia	2010	Dist. UK marca 2	Inglaterra	2013
Distribuidor	Luxemburgo	2011	Dist. UK marca 3	Inglaterra	2013
Distribuidor	Polónia	2011	Dist. UK marca 4	Inglaterra	2013
Distribuidor	Suíça	2011			

Fonte: APC Instrumentos Musicais Lda. 2013

A conjuntura do mercado internacional, a falta de liquidez da empresa (devido a um excessivo passivo e ao incumprimento de pagamentos de clientes) conduz a empresa, mais uma vez, em 2013, a reformular a sua estratégia, procurando diversificar ainda mais o seu mercado, procurando mais clientes e novas soluções em novos países. Por consequência, a falta de resultados financeiros dos seus agentes de representação fez com que APC reformulasse a sua relação com os seus agentes de representação. É nessa mesma alteração de relacionamento que incide esta dissertação.

Como consegue resistir uma aliança estratégica havendo uma rutura seja, no compromisso, seja na confiança.

De que modo é que essa natureza afeta a satisfação e como é que ela tem impacto no desempenho na exportação? Logo a APC, neste momento, querer apenas trabalhar diretamente com lojas, com distribuidores locais e/ou com agentes de representação mas que aceitem condições de representação completamente distintas das habituais; uma comissão mínima, exigindo-se o cumprimento de objetivos de vendas de faturação por determinado período de tempo, que acabará também por ser aplicado nas regras de exclusividade aos distribuidores.

A empresa também prefere a venda direta a lojas acabando por conseguir vender a um preço mais competitivo, não existindo intermediários a pagar pelo meio do processo. Ao vender diretamente as lojas, tenta arranjar outras formas comerciais de pagamento / financiamento que possibilitem a existência de alguma segurança dado o contexto de crise económica (descontos a pré-pagamentos, exigência de pronto-pagamento, cheques pré-datados, seguros de crédito, etc.), mas o contacto e a forma de comunicação terão que ser diretas, o que também apresenta os seus perigos. Mas conseguirá a APC compensar o trabalho que os seus agentes locais já realizavam com esses mesmos clientes?

Poderá retomar o nível de vendas pretendido desses mesmos clientes, que tinham anteriormente um representante local e que de futuro agora passarão a comunicar diretamente com a empresa? Quanto à venda a distribuidores, existe uma grande vantagem para a empresa, visto o distribuidor acabar por pagar diretamente ao produtor enquanto o agente só recebe comissão quando o cliente final pagar à APC. Uma das grandes desvantagens para a empresa é que esta acaba por não conhecer os clientes das lojas finais.

Contudo a APC acabará por ter dois tipos de alianças estratégicas (ou três se incluirmos a dos clientes/lojas diretas). Uma delas em rutura; os agentes, outra em desenvolvimento; os distribuidores. Em ambas, tentar-se-á demonstrar que aplicando os conceitos do relacionamento de qualidade, inclusivamente no exemplo do distribuidor russo se poderá comprovar o aumento ou diminuição do desempenho da exportação.

Convém ainda referir que, neste trabalho, apresenta-se apenas a estratégia referente ao mercado internacional. A APC também aplicou outro tipo de abordagem comercial ao mercado nacional português que acabou por ter efeito. Este, referente a um marketing de proximidade, fez com que houvesse mais agentes comerciais da empresa na “estrada”, valorizando a proximidade dos músicos nacionais, fazendo um trabalho de especialização (*customized instruments development*) a clientes / músicos de referência. Tal como se poderá verificar na apresentação dos resultados, a evolução do mercado português acabou por ajudar a equilibrar as vendas comerciais da APC.

## Parte II, Estudo qualitativo:

---

### 4 Metodologia de investigação

No presente estudo de caso utilizou-se uma metodologia qualitativa de carácter descritivo e exploratório, embora tenha sido também utilizada a técnica quantitativa para o tratamento dos dados de desempenho da empresa APC.

Quanto à opção da utilização de uma metodologia qualitativa com recurso à técnica quantitativa para o estudo de caso, Fortin *et al.*,(2009) referem que “ O estudo de caso pode ser quantitativo ou qualitativo...”. Para estes autores o investigador opta pelo método mais adequado, e que no caso da opção do estudo qualitativo, o investigador acaba por se interessar mais pelas experiências vividas do que juntar apenas dados, visando outros tipos de estudos (Fortin *et al.*, 2009, p.242).

De acordo com os mesmos autores, os estudos descritivos procuram obter mais informações sobre as características de uma determinada população, sobre a qual existem poucos trabalhos de investigação. Assim, “... o estudo descritivo consiste, quer em descrever um conceito relativo a uma população, como no estudo descritivo simples, quer seja estudar um caso ou em identificar as características de uma população no seu conjunto como num inquérito” (Fortin *et al.*, 2009, p. 237)

Na mesma linha de pensamento, Malhotra (2004), refere que a pesquisa qualitativa é utilizada quando os objetivos que se pretendem alcançar têm por base perceber razões e respetivas motivações.

Quanto ao instrumento de recolha de dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada aos agentes e aos distribuidores da empresa do estudo de caso.

Tendo em conta os resultados financeiros do desempenho da exportação da empresa utilizou-se uma técnica de natureza quantitativa para o tratamento e análise dos dados. Contudo, foi aplicada também, a metodologia qualitativa no estudo do processo da internacionalização da empresa.

Tal como afirma Yin (2001), quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o enfoque se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos nalgum contexto da vida real, o melhor método é aquele que procura retirar o melhor partido da investigação e nesse caso pode-se misturar metodologias, podendo ter bases qualitativas e /ou quantitativas dependendo do caso a analisar. Consequentemente no presente estudo utilizaram-se ambas as metodologias para responder aos objetivos inicialmente delineados

#### 4.1 Objetivos, questões de pesquisa e modelo de análise proposto

As questões da pesquisa centram-se no estudo conclusivo das diferentes estratégias aplicadas pela empresa no seu processo de internacionalização. Conforme referido, este estudo visa:

- Estudar o processo de internacionalização de uma PME familiar e compreender a importância da qualidade do relacionamento na relação com intermediários locais.

- Procura perceber a relação existente entre a distância psíquica, a qualidade do relacionamento e a cooperação no desempenho à exportação.

Especificamente serão abordadas de seguida as proposições de pesquisa:

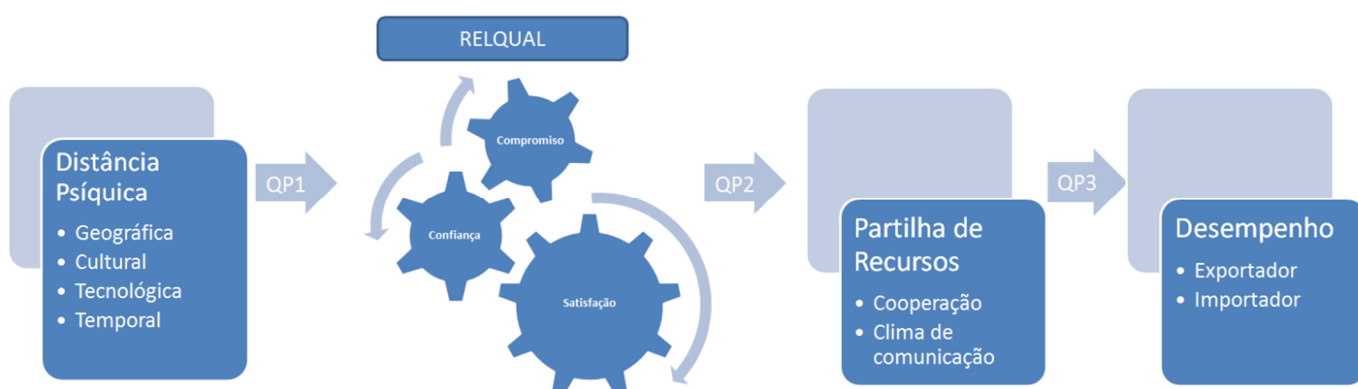
QP1- Como é que a “distância psíquica” entre culturas diferentes, influencia a qualidade do relacionamento nas suas três vertentes: compromisso, confiança e satisfação.

QP2- Como é que a qualidade do relacionamento (compromisso, confiança e satisfação) influencia a partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação), entre exportadores e intermediários.

QP3- Como é que a partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação) tem um efeito positivo no desempenho à exportação / importação.

De seguida apresenta-se o modelo conceptual originado e adotado, pelo autor, para esta dissertação (Figura 8)

**Figura 8 - Modelo Conceptual do autor**



Fonte: Autor

## 4.2 Amostra

A amostragem por conveniência é um método rápido e simplista mas limitado, na medida em que não há garantias que a amostra seja representativa do universo (Fortin, *et al.*, 2009).

Os critérios de seleção da amostra do estudo foi baseada nos participantes que representam o maior volume de faturação da empresa do estudo de caso, neste caso concreto, numa população de 23 agentes e distribuidores, 9 foram escolhidos, representando cerca de 90% da faturação total do universo dos intermediários, salvaguardando os critérios da elegibilidade (Freitas *et al.*, 2000).

Apesar do número reduzido de entrevistas de intermediários, contudo, está bem determinado e designado quanto ao público-alvo e por consequência é validada pela relação direta e única com a empresa do estudo de caso, por isso validada como processo de amostragem (Perrien, Chéron e Zins, 1984).

A entrevista foi realizada entre janeiro e abril 2013, através de um preenchimento *online* confidencial realizado a 18-02-2013, via *Googledoc*®, aos seguintes agentes e distribuidores internacionais da APC:

2 agentes Franceses ( um deles português expatriado)

1 agente Alemão

1 agente Italiano

1 distribuidor Francês

1 distribuidor Russo

1 distribuidor Coreano

1 distribuidor Croata

1 distribuidor Grego

## 4.3 Método de recolha de dados

Tal como refere Fortin *et al.* (2009), os métodos de recolha dos dados são variados e podem ser estruturados ou semiestruturados. No caso deste estudo optou-se por aplicar uma entrevista semiestruturada e fazer uma análise dos resultados de desempenho financeiro das exportações da empresa.

Os dados secundários foram principalmente recolhidos através do histórico da base de dados do *software* de gestão comercial<sup>8</sup> da APC, registos e comunicações internas.

---

<sup>8</sup>PRIMAVERA Business Software Solutions, S.A. © 1993 - 2013

Os requisitos para os intervenientes que responderam à entrevista foram:

- 1- Serem agentes ou distribuidores a trabalhar efetivamente com a APC.
- 2- Um agente ou distribuidor por país.
- 3- Representarem 90% da faturação com a empresa.

A entrevista teve como objetivo analisar um conjunto de variáveis e sua associação. Em particular, analisa um conjunto de variáveis independentes e dependentes referentes à confiança, satisfação e compromisso entre os agentes intermediários e a APC.

Tal como é várias vezes referida a entrevista semi-dirigida é: "... principalmente utilizada nos estudos qualitativos, quando o investigador quer compreender a significação de um acontecimento ou de um fenómeno vivido pelos participantes. Neste tipo de entrevista, o entrevistador determina uma lista de temas a abordar, formula questões, respeitantes a estes temas e apresenta-os ao respondente numa ordem que ele julga apropriado." (Fortin *et al.*, 2009, p.376)

#### **Guião de entrevista aos agentes locais, perspetiva do importador:**

Uma das imposições da empresa estudada incidia que as questões da entrevista pudessem também ser utilizadas pela empresa, não apenas pelo entendimento desta dissertação mas também para verificar que pontos são referentes às ações de melhoria que poderiam ser feitas no desenvolvimento da qualidade do relacionamento e, principalmente, na qualidade da comunicação. Lembra-se que a entrevista é aplicada aos agentes / distribuidores na perspetiva do importador.

Tal como Corbin e Strauss (1990) sugerem, os estudos deveram ser construídos como base numa amostra "relevante", no entanto, Eisenhardt (1989) recomenda que os investigadores selecionem entre quatro a dez casos, por isso, as nove respostas são considerados suficientes.

A entrevista foi aplicada em duas partes. A primeira, e que envolve a maior parte do estudo, mais generalista e aplicada, em fevereiro 2013 a agentes e/ou distribuidores locais que a APC tem neste momento; a quatro agentes (dois franceses, um alemão e um italiano) e a cinco distribuidores de França, Alemanha, Croácia, Coreia e Rússia (ver Apêndice 1). A segunda parte foi apenas aplicada a um dos agentes de França (Agente 4) que acabou por romper as relações comerciais em agosto 2013 com a APC (ver Apêndice 2). Relativamente a este agente, respondeu às mesmas questões anteriores mas teve-se o cuidado de se colocar mais algumas questões, no intuito de perceber qual a sua perspetiva pelo desenlace sucedido e por ser sobretudo um agente português expatriado em França.

A entrevista aplicada, que incide nas questões de pesquisa desta dissertação, foi subdividida tal como podemos verificar na seguinte tabela (Tabela 4):

**Tabela 4 – Questões da entrevista 1ª parte**

<b>Questão sobre</b>	<b>NºQuestão</b>	<b>Temática</b>
<b>Identificação</b>	Q1	Apresenta os participantes; quem participa, nome e empresa.
<b>Distância psíquica</b>	Q7	Procura conhecer a cultura do cliente, agente ou distribuidor e do exportador.
<b>Confiança e compromisso</b>	Q2 e Q3	Procura desenvolver relações de confiança, transparência, eficácia, comunicação, amizade, solidariedade e compromisso, em relação ao exportador (Q2) e em relação à ligação do comercial, colaborador do exportador (Q3).
<b>Cooperação</b>	Q6	Saber em como se sente o entrevistado em relação a fazer “parte” da empresa, sentir-se apenas como um subcontratado, como um parceiro, se tem segurança no negócio e se vê futuro do negócio a longo termo.
<b>A empresa familiar</b>	Q8	Pretende saber como é trabalhar com uma empresa familiar.
<b>Outros (comunicação)</b>	Q4 e Q5	Estudo interno da empresa no que se refere à eficácia da comunicação (Q4) e forma de comunicação (Q5).

Na segunda parte da entrevista, realizada apenas ao Agente 4, por ser o único português expatriado, além de responder às mesmas questões anteriores, adicionaram-se mais algumas questões concretas no âmbito desta dissertação, tal como se pode verificar na seguinte tabela (Tabela 5):

**Tabela 5 - Questões da entrevista - 2ª parte**

<b>Questão sobre</b>	<b>NºQuestão</b>	<b>Temática</b>
<b>Naturalidade</b>	Q7b	Facilidade em ter nacionalidade Portuguesa.
<b>Distância psíquica</b>	Q8b	Distância psicológica Portuguesa à Francesa é uma barreira.
<b>Satisfação</b>	Q9b	Satisfação em relação ao exportador.
<b>Cooperação</b>	Q10b	Existência de cooperação com o exportador.
<b>Cooperação/Desempenho</b>	Q11b	Cooperação, satisfação e desempenho.
<b>Parceria estratégica</b>	Q12b	Continuidade na parceria, melhora o desempenho?
<b>Rel. de Qualidade</b>	Q13b	Importância, em relação a diferentes conceitos do relacionamento de Qualidade.

No Apêndice 3 pode-se verificar, também, os resultados totais onde se omitiu propositadamente os nomes dos respondentes para assegurar a confidencialidade e anonimato dos mesmos colocando-se apenas o país e número de agente. Para facilitar a forma de pesquisa separaram-se as respostas dos distribuidores e dos agentes por diferentes cores. O tratamento dos dados foi sobretudo referente às respostas das entrevistas, fazendo-se uma análise de determinadas frequências.



## 5 Análise e discussão dos resultados

Os resultados são divididos; pela análise da entrevista realizada aos agentes e distribuidores, e de seguida, analisam-se os dados da empresa referentes aos resultados do desempenho à exportação e as suas estratégias internacionais.

### 5.1 Análise do conteúdo da entrevista

As respostas dadas pelos entrevistadores serão de seguida analisadas. Após a análise geral das mesmas descobriu-se uma tendência de respostas diferentes entre os agentes e distribuidores, de tal forma que se optou em agrupa-las, tal como se pode verificar no Apêndice 3. No geral, as entrevistas concluem que havendo um bom conhecimento da realidade das diferentes perspetivas, entre o importador e exportador, se obtém um positivo *feedback*. Contudo, também, se verifica que nas relações onde deixou de haver parceria, existe uma insatisfação, muito notória em todos os campos.

Na questão da Distância psíquica, referente à questão 7, no geral 60% acharam ser “muito importante”, até 20% acharam ser “fundamental” conhecermos a realidade cultural dos clientes. 70%, dos questionados, acharam também ser “muito importante” conhecer tanto a cultura dos agentes e distribuidores, como conhecer, também, a cultura do próprio exportador.

No caso da segunda parte da entrevista, realizada ao agente 4, a distância psíquica entre cultura portuguesa e, neste caso francesa, é uma barreira. Referente à questão; “se por ser português ajudava à negociação” respondeu que “não ajudava muito”. Quanto a própria distância psíquica portuguesa se seria um entrave, respondeu que “é sem dúvida uma barreira” (questão 8a e 8b - Apêndice 4).

Na questão referente ao relacionamento de qualidade, onde se questiona sobre a confiança, a transparência, a amizade e a solidariedade (questão 2 - Apêndice 3) o resultado é claro. No geral, é considerado “bom” ou até “forte”, apenas um agente (4) discorda completamente.

Recorda-se que o agente 4 cessa a sua atividade com a empresa, à qual na primeira parte da entrevista ainda colaborava, embora já se sentisse alguma deterioração comercial, aquando a 2ª parte da entrevista, apenas realizada a esse mesmo agente, se denota uma clara desilusão nas próprias respostas. Pode-se ainda referir que na sua avaliação na questão 6, passou de “razoável” para “fraco” (ver Apêndice 4), onde está a amarelo refere-se a diferente resposta que deu na segunda entrevista.

Quanto o agente 4 é questionado se se sente como um parceiro ou fazer “parte” da empresa, ele responde que passou a sentir-se somente como um “subcontratado” deixando de sentir cooperação na

parceria. Na resposta 10b, do mesmo apêndice, o entrevistado referiu mesmo que deixara de haver cooperação.

Ainda em relação ao relacionamento de qualidade, referente à questão 3, onde são feitas as mesmas questões mas em relação ao interlocutor comercial, temos então, uma diferença de respostas muito mais positivas. A média de respostas já é mais “forte” e “excelente” e onde o Agente 4 dá aí a sua pontuação máxima. Conclui-se, assim, que embora possa haver uma insatisfação do agente/distribuidor em relação ao exportador, a relação com o intermediário do exportador é mais forte e julgada de uma forma diferente. Logo, pode-se também concluir que o relacionamento de qualidade pode ser ainda mais reforçado se o interlocutor fizer um bom trabalho e que os importadores conseguem distinguir a sua avaliação entre o exportador e o interlocutor do exportador.

No que se refere à partilha de recursos quanto à cooperação / parceria, os resultados dividiram-se entre “boa” e “razoável” (40%) mas mais negativa em relação aos agentes.

Na questão 8 sobre se os agentes e distribuidores gostavam de trabalhar com uma empresa familiar, o resultado também se dividiu; os distribuidores acham; “bom” ou “muito bom” e alguns agentes acham “bom” outros “mau” (Apêndice 3). No resultado global, da segunda entrevista, aplicada apenas ao agente 4, é evidente que o descontentamento é claro, mesmo já tendo apresentado uma avaliação negativa em fevereiro 2013, onde se lhe exigiu mais trabalho com menor remuneração, em agosto de 2013, em que se rompe definitivamente a ligação laboral, a desilusão é clara (questão 10b -Apêndice 4).

De um modo geral os distribuidores estão mais satisfeitos, as condições são claras e transparentes e refletem-se no desempenho à exportação, tal como poderemos ver no subcapítulo seguinte. No caso dos agentes, também é claro que as exigências realizadas em janeiro 2013 e a rescisão com alguns agentes em agosto 2013, se refletem diretamente nas suas insatisfações, neste caso com uma menor confiança, um compromisso quebrado e que se reflete diretamente no desempenho tal como se poderá verificar de seguida.

O Agente 4, mesmo tendo raízes portuguesas, na aproximação cultural, ou na forma de trabalho, refere que não teve vantagens. Apenas foi vantajoso na implementação do trabalho mas, como vimos na segunda parte da entrevista, ele próprio admitiu que não foi uma mais-valia.

Conclui-se também que o trabalho de comercialização do interlocutor se for bem realizado, é um fator positivo, não obstante as ações tomadas pelo exportador que acabam por ter impacto, no relacionamento de qualidade e no desempenho.

## 5.2 O desempenho

### 5.2.1 Evolução internacional; estratégia e resultados

São apresentados, de seguida, vários dados referentes ao sistema atual da internacionalização quanto ao processo histórico, impacto financeiro, sistema de agenciamento e distribuição existente na APC. A informação é enquadrada num determinado *timing* do relacionamento de qualidade, na evolução de angariação de novos clientes no registo de vendas; via gestão direta do cliente ou pelo agente de representação, e sobre a evolução de distribuidores internacionais

Na Tabela 6 pode-se verificar a evolução de angariação de novos clientes de cada sistema; agente, distribuidor e angariação direta da APC, de clientes ao longo dos anos, constatando-se um diminuição de angariação de novos clientes pela parte de alguns agentes em 2011 e 2012.

**Tabela 6 - Angariação de novos clientes**

	<b>País</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013*</b>
Agente 1	França					41	18		1	
Agente 2	Alemanha						34	42	3	
Agente 3	Espanha					1	10	3		
Agente 4	França						20	17	6	1
Agente 5	França							1	1	
Agente 6	Itália							4	5	
APC INTER		29	10	10	12	10	22	12	13	2
APC PT		70	11	13	16	28	17	24	31	7
Total		99	21	23	28	80	121	103	60	10
Total cum		<b>99</b>	<b>120</b>	<b>143</b>	<b>171</b>	<b>251</b>	<b>372</b>	<b>475</b>	<b>535</b>	<b>545</b>

\*dados do primeiro semestre 2013

Fonte: APC, outubro 2013

Referir-se-ão, de seguida, momentos chaves, *timings* na gestão comercial da APC, que foram e são determinantes, chamados de *milestones*<sup>9</sup>, situações fulcrais para o entendimento do estado e evolução da empresa sobre os seus relacionamentos e do respetivo impacto no desempenho à exportação. A análise é realizada por semestres visto os dados de 2013 serem somente referentes ao primeiro semestre:

<sup>9</sup> Termo inglês que representa uma marcação temporal que determina o momento de início ou fim de uma ação

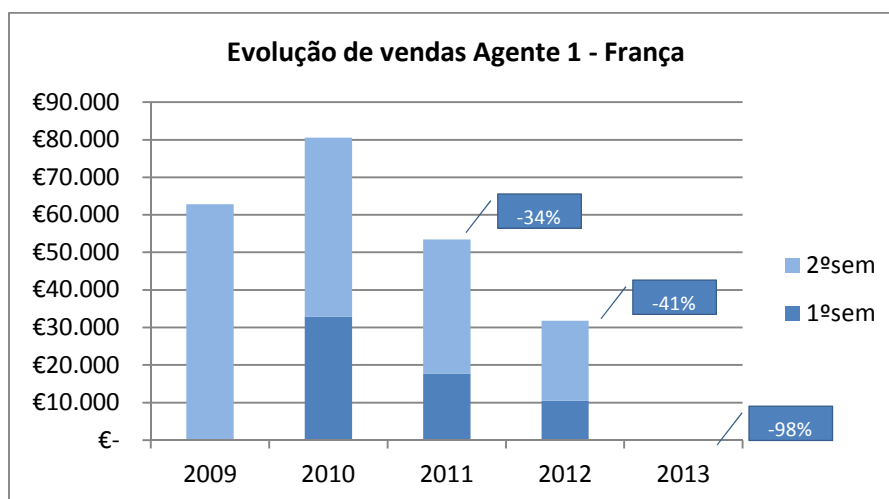
- Em 2010 o agente 1 toma conhecimento que existe outro agente (agente 4) para o mercado francês que o levou a discordar do processo, mesmo sabendo que o agente 4 teria representação de outra marca. Para ele seria primordial dividir o mercado francês por “zonas” e que se cumprisse a não envolvimento de venda em determinadas lojas onde já fossem vendidos um dos produtos da marca APC.

Só mais tarde, em 2012, haveria uma aceitação por parte do Agente 1, mas sem nunca atingir valores de venda conseguidos anteriormente. Para aumentar a confusão, mais tarde surgiria o agente 5 para o mesmo mercado mas com outra marca, contudo sem um resultado eficaz.

Convém referir que o agente 4 é um comercial de origem portuguesa, a trabalhar no mercado francês, que ao dominar a língua portuguesa contribuiu para decisão da sua implementação no mercado.

As respostas do agente 1 na entrevista demonstram exatamente a sua insatisfação por se sentir traído ao saber, mais tarde, da nova estratégia com o agente 4, tal como se pode verificar no Apêndice 3. Esses dados podem ser demonstrados pelos resultados do valor de faturação realizado e tal como poderemos ver na Figura 9, a partir de 2011 dá-se um agravamento do volume das vendas em 34%, agravando-se, em 2012, para 41%. Em 2013 quase cessam as vendas devido à passagem do agente 1 a representante do novo distribuidor. Fica demonstrado que o seu descontentamento se traduziu em quebra do desempenho.

**Figura 9 - Evolução de vendas Agente 1 – França**



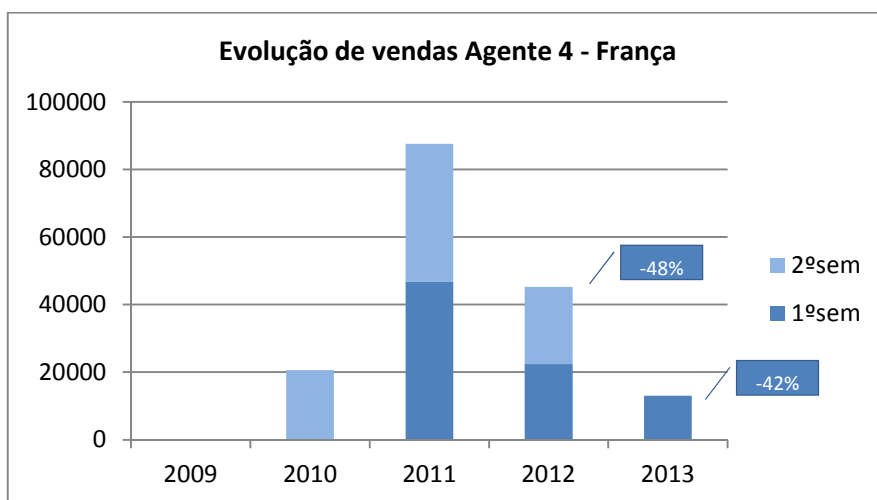
Fonte: APC, outubro 2013

- Em 2012 instala-se profundamente a crise económica mundial.

- Em setembro 2012 há uma falta de liquidez por parte da APC, devido ao não cumprimento de pagamentos de vários clientes, o que faz com se atrase sucessivamente os pagamentos aos agentes.

É precisamente, neste contexto, que o agente 4 começa a sentir um afastamento na cooperação com a empresa, começa a perder a sua confiança, tal como demonstrado na resposta 2, ver Apêndice 3. Neste caso o agravamento de vendas deste agente é claro, logo a partir de 2012 acabando-se por registar a mesma quebra 2013 (ver Figura 10).

**Figura 10 - Evolução de vendas Agente 4 – França**

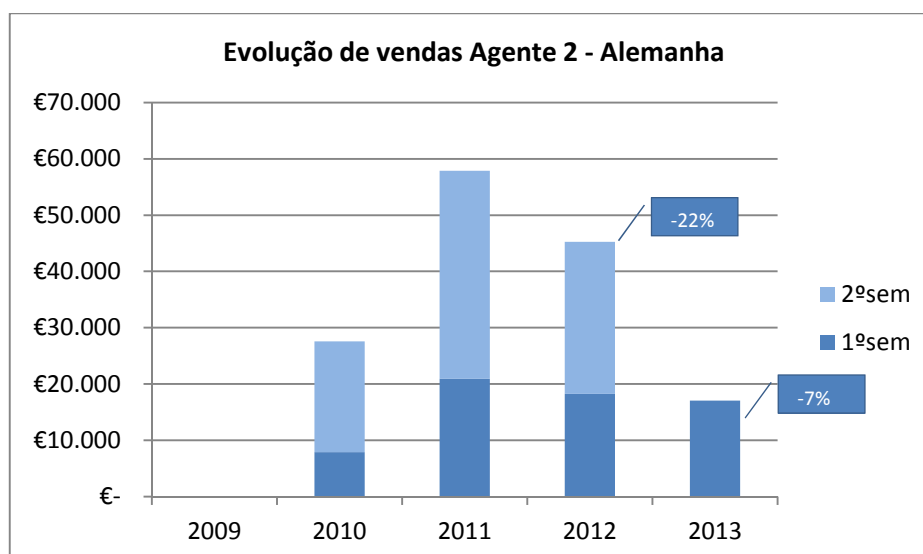


Fonte: APC, outubro 2013

- Em janeiro de 2013, a APC reformula as suas condições de valores de comissões com os seus agentes, informando-os unilateralmente. Passa a aplicar uma nova tabela de preços mais competitivos e informa ainda que todas as marcas de instrumentos APC poderão/terão que ser vendidas em todas as lojas, não havendo exclusividade de marcas por lojas/agentes.

O agente alemão, que se sentia como um parceiro, atribuiu na resposta à questão 2 (Apêndice 3), que a solidariedade, com o agente, era “fraca” e efetivamente verifica-se ( Figura 11) que em 2012, as vendas do segundo trimestre seriam, em princípio, devido à crise económica, mas, em 2013, denota-se claramente agravamento de vendas de 7%. Fica também evidente algum desânimo sendo-o demonstrado pela redução das vendas.

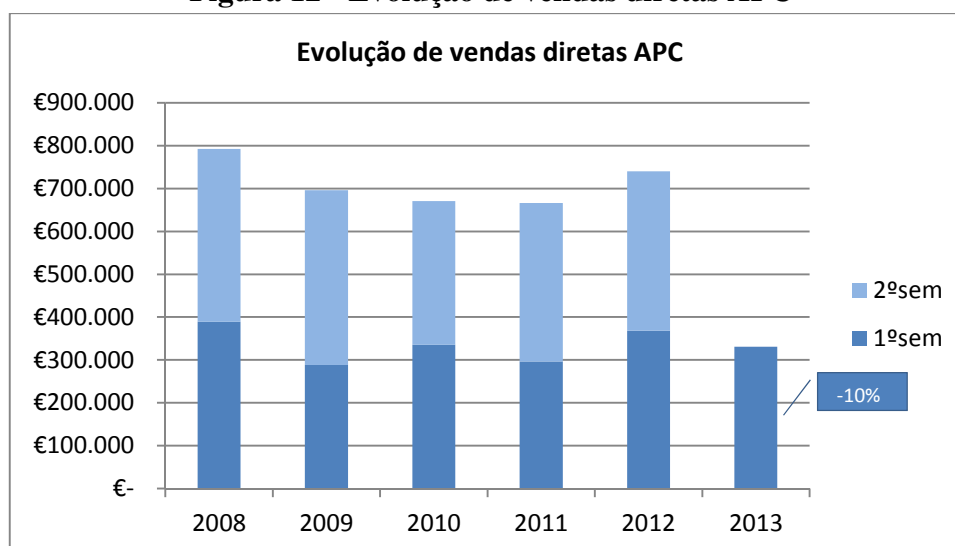
**Figura 11 - Evolução de vendas Agente 2 – Alemanha**



Fonte: APC, outubro 2013

- Ainda em 2013, se pode também analisar a eficácia da angariação de clientes diretos da APC, pela qual se pode também concluir que apesar do agravamento das relações com os agentes e a implementação de novos distribuidores, que a própria angariação direta de clientes, acabou por aumentar em 2012. Em 2013 há uma tendência de agravamento de vendas, de cerca de 10% (ver Figura 12). Potenciais motivos: crise económica e/ou estratégia comercial ineficaz.

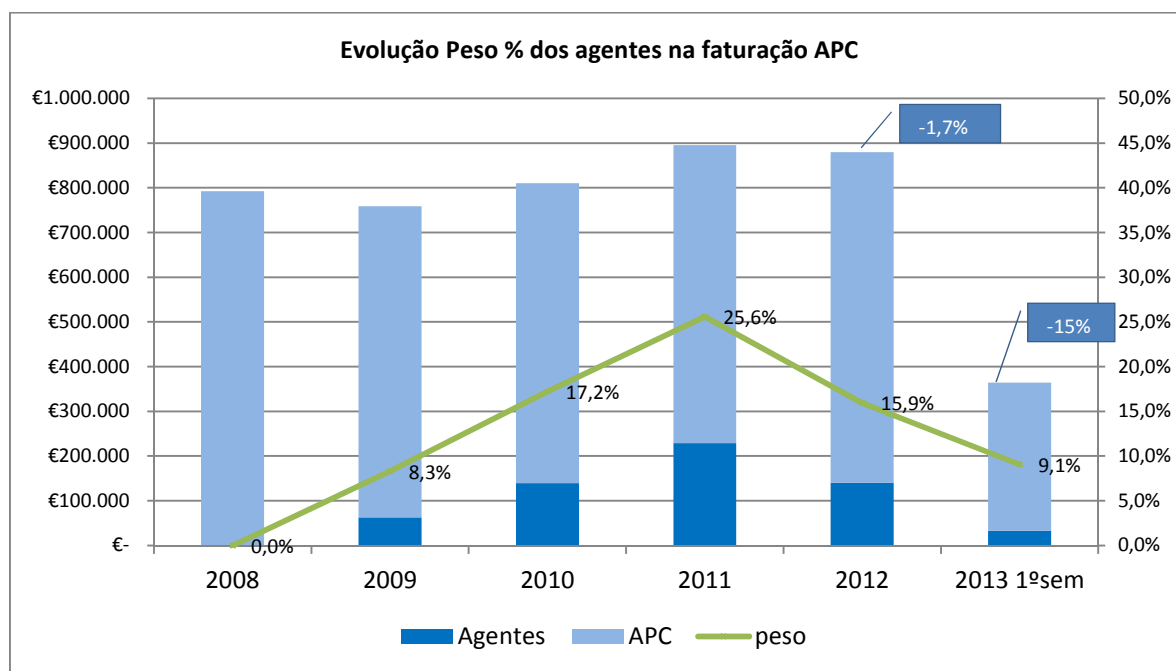
**Figura 12 - Evolução de vendas diretas APC**



Fonte: APC, outubro 2013

Poder-se-á concluir, ao verificar a Figura 13 que o auge dos bons resultados, da estratégia de representação pelos agentes, foi em 2011, mas que a partir de 2012, desce drasticamente. Pode-se verificar, ainda assim, que o valor total de venda, que desceu em 2012 (-1,7%) não corresponde à diminuição das vendas dos agentes (-15,9%), verificando-se uma compensação nas vendas diretas da APC, clientes (lojas) ou via distribuidores, que neste caso se deveu essencialmente à aquisição do cliente russo (ver Figura 16 pág68).

**Figura 13 - Evolução Peso % dos agentes na faturação APC**



Fonte: APC, outubro 2013

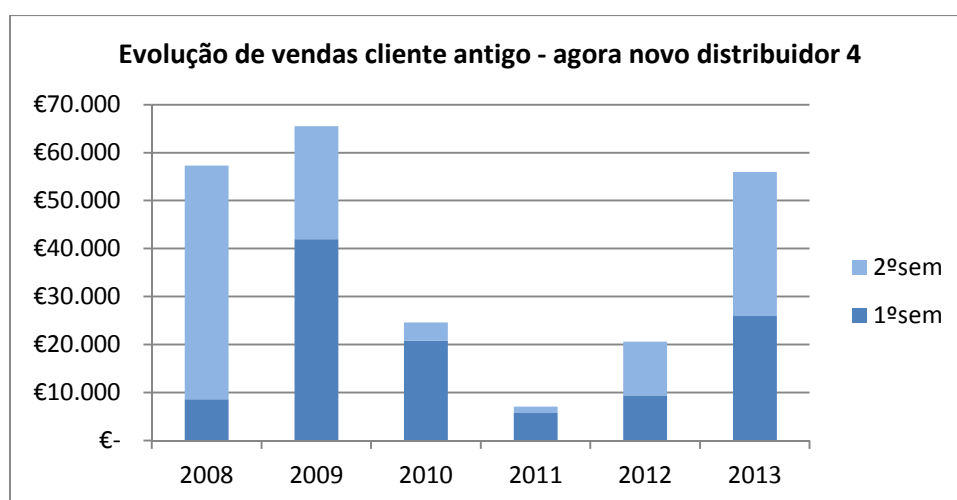
- Em março 2013, um antigo cliente francês de APC, torna-se distribuidor de uma das marcas da APC, para todo o mercado francês, fazendo com que o agente 1 cesse a atividade com a APC, passando a ser o novo agente desse novo distribuidor. A marca que anteriormente representada pelo agente passa a ser a mesma que é comprada pelo novo distribuidor que nas respostas da entrevista referenciou o relacionamento com a empresa exportadora de “forte”.

O novo quadro, de passar de cliente a distribuidor fez com que se traduzisse num resultado eficaz, havendo um aumento de vendas evidente. Apresenta-se agora um gráfico demonstrativo da evolução do valor de faturação do cliente (agora novo distribuidor) e do agente (ver Figura 14). A partir de 2013, o agente 1 deixa de trabalhar para APC mas representa os mesmos clientes no novo distribuidor da APC (ver Figura 15), ou seja, aproveita o circuito comercial já desenvolvido, mas com a diferença de se tratar diretamente das questões financeiras e retributivas com o distribuidor.

Neste gráfico já se considerou uma encomenda que será entregue em novembro 2013, de cerca de 30.000,00€.

Evidencia-se assim que se consegue, o mesmo volume de faturação de 2012 e que potencialmente se preveja um melhor resultado até ao final de 2013, considerando a previsível época de vendas do Natal 2013. O aumento é claro e demonstra que a estratégia foi bem definida; criação de um novo distribuidor e a migração de um agente insatisfeito para esse novo distribuidor. O agente 1 evidencia aqui que consegue efetivamente aumentar os níveis de venda (250%), porque trabalha diretamente para esse distribuidor e não para a APC.

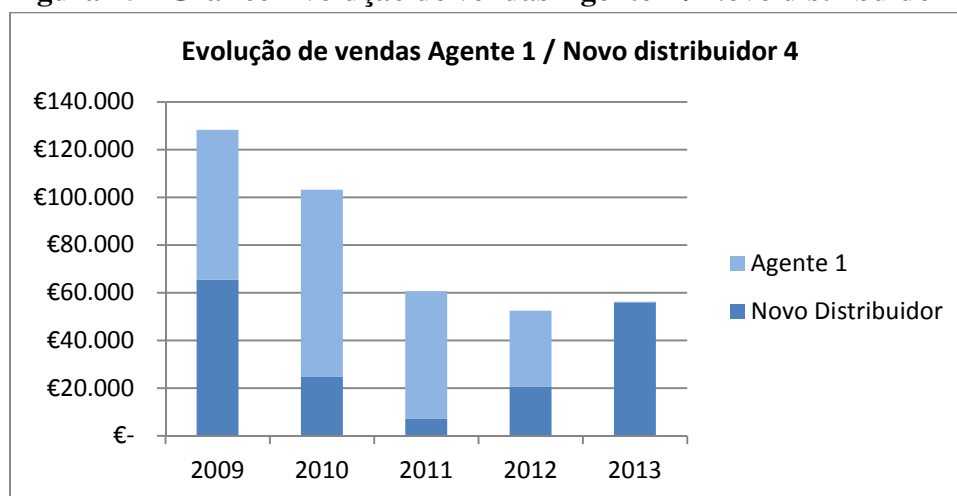
**Figura 14 - Gráfico Evolução de vendas cliente antigo - agora novo distribuidor 4**



Fonte: APC, outubro 2013

Conclui-se assim que isoladamente as suas vendas eram diminutas mas a sua união fez com o seu resultado em conjunto voltasse a aumentar (Figura 15).

**Figura 15 - Gráfico Evolução de vendas Agente 1 / Novo distribuidor 4**



Fonte: APC, outubro 2013



- Em agosto 2013, a APC informa unilateralmente aos agentes da rescisão do contrato de representação (exceto o do mercado alemão) alegando maus resultados de vendas. Apenas nos mercados de Espanha e Itália, os agentes deixam de ser representantes mas passam a ser parceiros “morais” durante seis meses, recebendo uma reduzida comissão por potencializar ajuda no *feedback* a clientes, na tradução ou no serviço pós-venda.

Em todos estes *milestones* se pôde verificar que houve momentos mais negativos, quanto à faturação/desempenho e outras soluções que acabaram por compensar essas perdas, mas todos os sistemas têm vantagens e desvantagens que não podem ser somente traduzidas a curto prazo perante a faturação. Há questões que só irão ter repercussão mais tarde dependendo da estratégia e investimento comercial. Perante a história do processo de internacionalização da APC e perante o registo de todos os seus sistemas de vendas, relatórios de feiras, atas de reuniões, etc.

No entanto vê-se efetivamente um crescente trabalho interno da APC, na tentativa de obtenção de soluções de vendas diretas (ver Figura 13 na pág.62), ao verificar que o agravamento de 15% das vendas dos agentes foi compensado pelas vendas diretas, porque acaba por haver somente um resultado de agravamento geral de apenas 1,7%. Verifica-se ainda que o aumento da manutenção do relacionamento de qualidade com os distribuidores tem um impacto positivo no desempenho.

Conclui-se ainda que a prevista quebra de vendas de 5,6% até ao final de 2013 (ver Figura 16, pág.68), ao ser equiparada com o agravamento comparado apenas ao do 1º semestre de 2013, de 10%, corresponde a um trabalho de recuperação apenas baseado no resultado dos distribuidores.

Enunciam-se, de seguida, as vantagens e desvantagens de cada processo visto pela experiência comercial da APC, sejam por vendas diretas (o exportador vende à loja final), sejam por agentes de representação (o agente apresenta o produto ao cliente final mas o envio e transações são tratados via exportador/cliente, auferindo uma compensação em comissão financeira) e por distribuição (o distribuidor compra ao exportador e vende a quem quiser). Apresenta-se agora uma análise referente aos três sistemas de vendas internacionais; agente, distribuidores e vendas diretas pela empresa:

### **Vantagens e desvantagens dos sistemas de representação e de distribuição:**

#### **Vendas diretas pela empresa:**

Desvantagens:

- Maior despesa de deslocação dependendo do método comercial;
- Tempo de assistência direta para todos os clientes (é preciso mais tempo);
- Mais recursos dos comerciais internos;
- Conhecimento e domínio da língua e sensibilidade cultural (noção da Distância psíquica).

Vantagens:

- Preço de venda, mais reduzido para o cliente;
- Maior margem de lucro para empresa;
- Estratégia comercial via-redes sociais online - baixo custo, mas menor eficácia na penetração do mercado;
- O cliente compra diretamente à fábrica - não intermediação - sem comissões.

### **Sistema de Agentes - representação:**

Desvantagens:

- O preço final do preço do cliente poderá ter de ser inflacionado para pagar o comissionista;
- Necessidade de uma boa gestão financeira para pagar as comissões aos agentes;
- Demasiada dependência da loja com o agente.

Vantagens:

- Os custos de despesas comerciais são assumidos pelo agente;
- Fidelização da loja ao agente (ele conhece as lojas que poderão comprar);
- Contacto direto com o cliente ao faturar ao cliente (mantem-se o contato institucional caso o agente não trabalhe mais);
- Aculturação local, sendo um elemento facilitador para gerir problemas (de qualidade e financeiro).

### **Sistema de distribuição:**

Desvantagens:

- Pode levar a uma demasiada dependência financeira e de capacidade produtiva sendo um risco caso esse cliente / distribuidor interrompa a sua atividade comercial;
- Pode nunca conhecer o cliente final;

Vantagens:

- Financiamento imediato - baseado num acordo de pré ou de bom pagamento;
- Resolução de todos os problemas de pós-venda com os clientes.

## 5.2.2 A eficácia da parceria com um distribuidor Russo

Tal como se pode verificar na resposta do distribuidor Russo na entrevista (ver Apêndice 3), a avaliação nas respostas referentes ao relacionamento de qualidade e cooperação são extremamente positivas; “fortes” e “excepcionais”. Passa-se agora a enumerar as etapas comerciais que a APC teve de ter para conseguir o negócio com esse novo distribuidor, agora parceiro. Mostrar-se-á o respetivo resultado do desempenho, comprovando-se, que existe uma associação positiva entre o quebrar das barreiras da distância psicológica, que através da cooperação e confiança se traduz num bom negócio.

A primeira tentativa de aproximação foi em abril 2011, potencializa-se um negócio com um distribuidor russo, tentando-o convencer, apresentando algumas soluções comerciais, aquando a sua visita à feira da música de Frankfurt (Frankfurt Messe), embora sem sucesso. Somente mais tarde, na mesma feira anual da música, em Frankfurt, mas em 2012, no *stand* de vendas da APC, que pela primeira vez exibia nessa exposição com o seu próprio *stand*, foi possível, concluir um negócio inicial. Esse mesmo cliente, finalmente, demonstrara interesse em adquirir os produtos da APC. Além do produto em evidência, a amizade começaria a existir e, inclusivamente, o gosto pela cultura portuguesa, essencialmente no gosto pessoal na degustação de um bom vinho de Porto que a APC tinha oferecido no seu *stand* (estratégia de marketing bem definida).

Após o acordo realizado na feira em abril 2012, acertaram o negócio em Portugal, nas instalações da APC, aquando a sua visita a Portugal em maio 2012. Foi necessário fazer uma visita pormenorizada onde o cliente quis acompanhar passo a passo todos os processos de produção inclusivamente controlar os produtos a 100%. Ficaria acordado produzir produtos em regime OEM, ou seja, produtos APC mas com a sua marca. Entretanto, a APC levaria o cliente a fazer turismo local, levando-o a conhecer os arredores de Braga e do grande Porto.

Em agosto 2012 o cliente volta à APC para verificar a totalidade da encomenda, encomendada anteriormente em maio 2012, mas desta vez, visita a APC acompanhado pela sua própria esposa. Traz consigo várias prendas, objetos culturais e tradicionais russos, para a gerência e toda a equipa comercial. O cliente acabaria também por demonstrar querer conhecer melhor a cultura e conhecer ainda mais a zona do Minho. Deixaria, entretanto, mais uma encomenda.

Em setembro 2012, o cliente Russo convida a equipa da APC a visitar a feira da música em Moscovo (*Moscow Music Show*) e a conhecer as suas instalações em Moscovo. O cliente acabou por suportar todas as despesas da visita, não habitual neste ramo, pois a parte interessada, o vendedor, é que deveria suportá-las, demonstrando a forma como acolhera o seu “parceiro”. Levou ainda toda a equipa da APC a visitar a sua cidade; Moscovo.

Em outubro 2012, a APC envia uma encomenda que o cliente não quis controlar diretamente na APC. Seria a primeira prova / teste de confiança.

Também em outubro 2012, dá-se a feira da música na China em Shanghai (*China Music show*) onde o cliente russo pede para ficar no mesmo hotel, para que se pudesse agilizar o trabalho entre as duas empresas mas também que a APC pudesse conhecer mais “gente” deste ramo. O cliente russo acabaria por apresentar concorrentes diretos, demonstrando à APC qual seria o objetivo de qualidade / produto que a APC deveria ter para ser ainda mais competitiva.

No intercâmbio “pós-feira”, onde por vezes se fazem ainda mais negócios, num ambiente festivo e musical, numa festa com mais de 30 nacionalidades, as equipas russa e portuguesa juntaram-se para apresentar um momento musical conjunto, também a pedido do cliente. A referenciar ainda, que o cliente tenta convencer um fabricante, de uma marca conceituada no mercado, a subcontratar a APC para realizar um produto para o mercado russo mas *Made by APC* (partilha de recursos). Foi também proposto, nessa altura, ao cliente, ser o representante de uma das marcas da APC para potencial distribuição russa.

Entretanto o cliente acabaria por pedir à APC para começar a desenvolver mais ideias de novos projetos porque precisaria de mais tempo para desenvolver a distribuição comercial dos produtos adquiridos até à data. Em janeiro 2013 coloca mais uma encomenda.

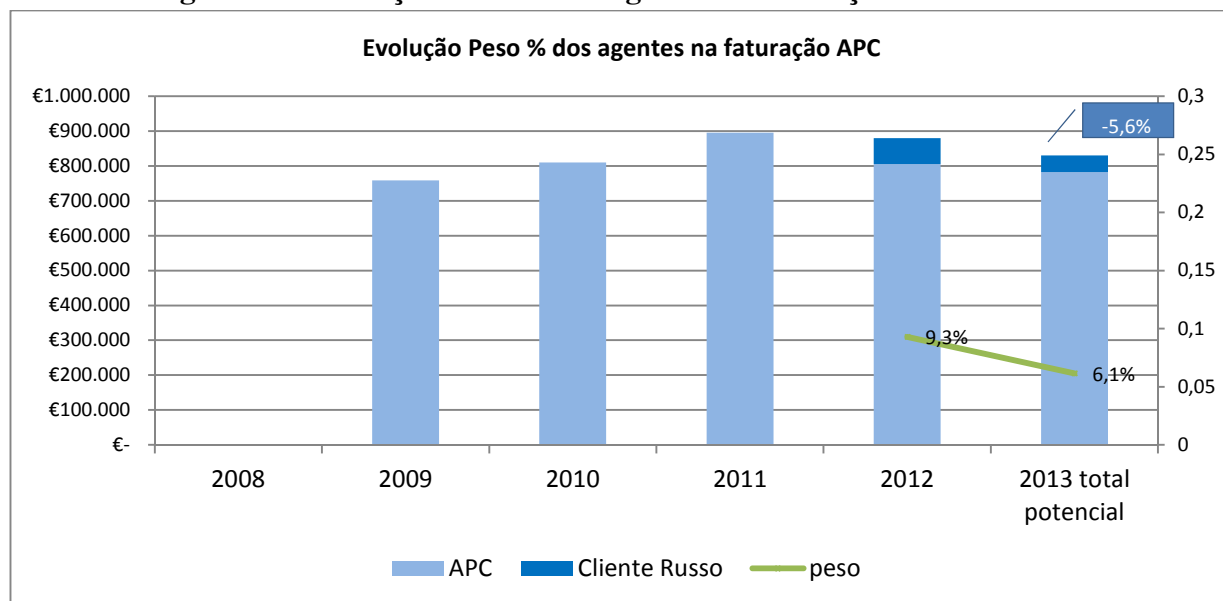
Em julho 2013, o cliente visita novamente a APC para acompanhar o processo e informar da existência de alguns problemas de qualidade que entretanto teriam surgido e para dar o feedback das vendas dos produtos de forma a determinar uma estratégia para os novos modelos. Na APC, depara-se com alguns problemas em série, mas fica satisfeito com a aceitação dos mesmos e com a rápida tomada de atitude e ação sobre o mesmo problema. Lança a ideia da APC fazer mais dois projetos OEM para dois fabricantes já existentes, a quem ele já costumava fazer encomendas, de tal forma que assim, a APC teria ainda mais possibilidade de aumentar o seu volume de negócios.

Em agosto 2013, passado três semanas desde a sua última visita, o cliente aprova todas as ações, decide a criação de mais protótipos, mais versões e agenda uma visita a um dos clientes que poderiam subcontratar a APC. A encomenda é enviada para a Rússia.

Na Figura 16 seguinte, verifica-se o peso relativo/importância que o cliente russo tem no valor total de faturação da APC. O valor de total 2013 foi baseada na relação proporcional do resultado efetivo do primeiro semestre, que representa em média 45% do total do ano (367.956€ primeiro semestre de 2012 e 331.219€ de 2013), mais ainda, foi tido em conta o valor de venda da encomenda atualmente existente do cliente na APC, que será entregue em Novembro, em cerca de 35.000€.

Conclui-se ainda através da mesma figura (Figura 16), que a potencial quebra de faturação de 2013 poderá ser de 5,6% baseado em projeções de vendas dos resultados dos anos anteriores.

**Figura 16 - Evolução Peso % dos agentes na faturação APC**



Fonte: APC, outubro 2013

É importante realçar que esse mesmo cliente foi o melhor cliente da empresa no ano de 2012, com o maior volume de faturação e que, se considerarmos o valor da encomenda que ficou na APC em 2013, demonstra que apesar de ter comprado menos, por ainda ter que promover o seu produto na Rússia, continua a ser um dos melhores clientes apesar da crise económica e apesar, também, do seu peso relativo de faturação ser ligeiramente menor.

A estratégia comercial da APC passou sempre por uma recetividade total, uma demonstração de transparência, de flexibilidade e foi muito importante para o cliente russo, referenciando-o à própria gerência, que a mais-valia da empresa era de facto ser uma empresa familiar, onde ele conhecia as caras e que a cada visita que efetuava as poderia reconhecer, mostrando estabilidade da sua equipa ao contrário de vários outros fornecedores.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação aceite na realização e alteração dos produtos, é também para ele uma mais-valia. A gestão direta comercial incidiu também na relação de proximidade, estudando um pouco a cultura russa, apresentando a cultura portuguesa, agradecendo as suas ofertas e valorizando-as, retribuindo-lhe com ofertas também elas de carácter cultural português, histórico, artístico, geográfico e claro, gastronómico.

Esta gestão demonstra claramente que a confiança foi conquistada, ajustando a distância psíquica, ultrapassando barreiras culturais, havendo uma satisfação mútua e uma clara cooperação e partilha de recursos que demonstra um feliz desempenho à exportação. Tal como se pode verificar na sua resposta à questão 7; sendo “muito importante” conhecer a cultura (Apêndice 3).

## **6 Conclusões, implicações e recomendações**

Esta dissertação teve como objetivo estudar o processo de internacionalização de uma PME, de natureza familiar, num sector específico de produção de instrumentos musicais. Pretendeu-se estudar e entender, fundamentalmente, a sua estratégia internacional quanto à forma de representação e dos seus processos de distribuição – agentes e distribuidores locais no estrangeiro.

Este estudo visou, por isso, através de um estudo de caso, analisar a importância da “distância psíquica”, entre a empresa exportadora (APC) e os seus agentes e distribuidores locais, na qualidade do relacionamento; quanto ao compromisso, a confiança e a satisfação, e qual o impacto que tem na partilha de recursos (cooperação e clima de comunicação). Visou ainda estudar pela metodologia qualitativa exploratória descritiva, através de uma entrevista semiestruturada como todos estes efeitos se projetam no desempenho dos resultados financeiros das exportações da APC.

O intuito deste trabalho é o de contribuir para uma melhor compreensão destes efeitos para qualquer tipo de empresa PME familiar, ou não familiar, para que possam aplicar e dar a relativa importância a distância psíquica e ao relacionamento de qualidade no seu processo de internacionalização. Tal como a APC teve necessidade de se internacionalizar, devido sobretudo à dimensão reduzida do mercado interno e à necessidade urgente do seu crescimento, num momento de grande crise económica. Procurando, deste modo, diversificar as suas redes de ligação com os seus agentes externos de modo a maximizar as oportunidades decorrentes dos mercados internacionais, todas as empresas poderão precisar de valorizar as suas relações externas, tendo de saber que terá de alimentar um bom relacionamento de qualidade.

### **6.1 Principais conclusões do estudo**

A revisão da literatura efetuada incide nos conceitos de internacionalização empresarial, na qualidade do relacionamento da empresa familiar, e em tudo o que a influencia e promove; a distância psíquica, a satisfação, a confiança, o compromisso, a partilha de recursos (quanto a cooperação e ao clima de comunicação) e do respetivo desempenho.

Tal como é apresentado no modelo concetual do autor (Figura 8, pag.52), para este estudo, teve-se em consideração os aspetos importantes que se influenciam entre si, de forma a se conseguir um bom desempenho, os quais se passam agora a descrever.

Neste trabalho analisou-se a experiência concreta da APC com um distribuidor russo em como a barreira da distância psicológica (geográfica, cultural, tecnológica e temporal) pudesse influenciar o relacionamento de qualidade. Ao querer apostar numa relação de médio longo prazo foi importante para a APC sentir que o seu entendimento cultural tivesse impacto no cliente. Tal como apresentamos no capítulo da discussão de resultados, o distribuidor russo acabou por entender perfeitamente as diferenças culturais e não obstante todas estas barreiras considera muito importante a noção que se deve ter das duas culturas, conseguindo, efetivamente, um bom relacionamento de qualidade estando muito satisfeito.

Ficou assim demonstrado que os processos de internacionalização, tal como descreve Rosson e Ford (1982) que várias empresas, ao incluir estas condições sociais, geográficas, temporais, tecnológicas na sua análise à internacionalização, conseguem entender o verdadeiro fenómeno da internacionalização influenciando de facto a qualidade do relacionamento. Também se pode referir que se comprova que através das dimensões culturais de Hofstede (1980) ao atribuir à cultura russa um fator quase máximo (90 em 100) de “*Power-distance*”, que estuda a população quanto a cultura a distância, etc. e onde refere que dão muita importância aos costumes familiares. Tal como se referiu no capítulo 5.2.2 (A eficácia da parceria com um distribuidor Russo), o distribuidor define como prioritário a ligação de proximidade e de querer conhecer e encontrar as mesmas pessoas quando se desloca ao seu parceiro, construindo assim uma relação duradoira.

É também nesse sentido que a visão da APC, sendo uma PME familiar acabou também por condicionar a eficácia da aplicação do melhor método da internacionalização, e que a sua abertura ou resistência à diferença e à dificuldade, a consciência da valorização dos recursos e o potencial enfoque de investimento nas suas redes, faz toda a diferença para uma eficaz internacionalização, que tem de ser baseada no investimento da proximidade, no conhecimento e principalmente na noção e sensibilidade que os gestores/famílias possam ter para aplicarem um processo de internacionalização conveniente, tal como é referenciado por Gallo *et al.* (1996).

Através do exemplo dado pela partilha de recursos, dos seus contactos, do distribuidor russo à APC, este estudo destaca a importância e influência que a partilha de recursos tem no relacionamento, formal ou informal (Ebers, 1997) entre parceiros fazendo parte de uma organização que se baseia sobretudo na confiança, na Inter-dependência dos seus recursos e na posição estratégica nessa mesma rede, tal como é referido por Chen *et al.* (2004) e Podolony e Page (1998).

Todas estas teorias tentam encontrar a fonte da vantagem competitiva sustentável das empresas que tem conjuntos de recursos e capacidades para se internacionalizar, que só dependem dos recursos que integram e conseguem mobilizar (Barney, 1991,1995,2001). Nesse sentido a cooperação é fundamental, e tal como podemos verificar, tantos os agentes como os distribuidores da APC também

o referem. Consegue-se definir ainda mais que aqueles que obtiveram uma melhor cooperação conseguiram um bom desempenho.

Assim, este trabalho permitiu comprovar que existe uma associação positiva e significativa entre as várias variantes; da distância psíquica, do relacionamento de qualidade e da cooperação ao desempenho, sugerindo que existe uma elevada qualidade no relacionamento entre exportadores e os respectivos intermediários locais tal como fundamentada e referenciada na base do estudo relacionamento de qualidade de Morgan e Hunt (1994) e de Lages *et al.* (2005), sendo a base de referência para esta dissertação e onde se corrobora as suas conclusões com as desta dissertação.

O modelo teórico qualitativo exploratório apresentado neste trabalho aplicado na entrevista, realizada aos agentes e distribuidores da APC, também foi desenvolvido e elaborado, tendo por base uma revisão bibliográfica de alguns conceitos sugeridos no estudo do RELQUAL de Lages *et al.* (2005) adicionado de outras variantes, tal como a distância psicológica e comprovando resultados quanto ao desempenho à exportação, mas na perspectiva do importador.

Os dados referenciados na entrevista permitiram também confirmar que também existe uma associação positiva entre a confiança e cooperação, e que a distância psíquica pode ser ultrapassada se ambos assim o entenderem e quiserem ultrapassar. Os resultados do desempenho também são claros e bem evidentes quanto ao impacto que a confiança e cooperação têm, tal como é referenciado por Morgan e Hunt (1994) e Lages *et al.* (2005).

Partindo do princípio que para haver um bom relacionamento de qualidade com os intermediários locais; distribuidores e/ou agentes, o grau de insatisfação está diretamente relacionado com as baixas das suas vendas, tal como foi referenciado no capítulos da discussão dos resultados.

Conforme referenciado através do modelo de Uppsala, a APC realizou o seu processo de internacionalização passo a passo, passando por várias experiências e várias parcerias, está assim comprovado que ao aumentar os seus recursos, conhecimentos, comprometimento a nível internacional, leva a um comportamento pró-ativo que conjugadas com certas condições, inseridos em determinados fatores envolventes, são a base para explicar a eficácia da internacionalização tal como referenciado por Jones e Coviello (2005).

Nesta dissertação, também se procurou demonstrar que a empresa do estudo de caso diversificou o seu mercado procurando várias alternativas e vários mercados fundada nos seus recursos e tal como refere Dunning (1988), baseado nas suas vantagens competitivas, neste caso tendo um produto de fabricação europeia e estando geograficamente bem colocada.



Este estudo demonstra ainda que há uma associação positiva entre o relacionamento de qualidade e o desempenho, que nos caso dos distribuidores, o nível de satisfação compactua com o bom nível de desempenho, mas que no caso dos agentes, a quebra de confiança que se situou no mau, correspondeu a uma quebra de 40% no desempenho (agente 4) e que uma confiança relativamente “satisfatória” representa uma queda de 10% (agente2), uma satisfação “boa”, mantém as vendas e, nalguns casos, até melhoram.

Consegue-se, assim comprovar, tal como refere Lages *et al.*, (2005) que a distância psicológica interfere na qualidade do relacionamento, na confiança e satisfação, sobretudo se aplicarmos os exemplos de distribuidores que a APC nos deu quanto ao novo distribuidor para França, mas essencialmente pelos bons resultados demonstrados pela evolução comercial da APC com o distribuidor Russo, onde a distância psicológica foi trabalhada e em que existe claramente uma confiança e satisfação de ambas as partes, vendo-se vontade de cooperação em querer desenvolver adequadamente parcerias, onde o clima comunicacional existente é eficaz, e transformando-se principalmente em resultados positivos, em valores de vendas, onde há efetivamente um bom desempenho na exportação.

Em suma, a solução mais eficaz será aquela em que se quer investir no relacionamento de qualidade. Neste momento a APC acaba por recuperar terreno com excelentes resultados com os seus distribuidores, mas é conveniente recordar que toda a reestruturação comercial da internacionalização foi despoletada em 2009, devido à demasiada e comprometedora dependência de um grande cliente dos Estados Unidos, logo uma nova dependência dos distribuidores, pode ser considerada perigosa.

Conclui-se, assim, que é necessário coexistir um excelente nível de qualidade de relacionamento, para ter uma ótima ligação com os intermediários. Os registos indicam que, anteriormente os agentes demonstraram bons resultados e que devido à deterioração dessa relação, acabou por se transformar em perdas diretas de venda. Não se considerou, as potenciais possíveis perdas, no caso de os agentes de tão insatisfeitos que possam estar, em quererem denegrir a imagem do exportador junto aos seus atuais clientes. Está pois comprovado que existe uma relação positiva do relacionamento de qualidade com o desempenho, tal como apresenta e defende Lages *et.al* (2005).

## **6.2 Limitações e recomendações.**

A empresa familiar deste estudo de caso teve uma evolução internacional com várias e diferentes estratégias. Logo, esta dissertação seria mais enriquecida se fosse possível analisar outros exemplos de empresas familiares. O estudo também não aborda as diferentes estratégias, no processo de internacionalização, de grandes empresas, onde poder-se-ia verificar a importância dos seus agentes intermediários e também as várias experiências quanto a diferentes abordagens à internacionalização. Seria interessante, também, num contexto de globalização, verificar a estratégia de PME, familiares ou não, em outras culturas ocidentais, asiáticas, etc. Especialmente quanto à estratégia e importância dada aos seus agentes intermediários.

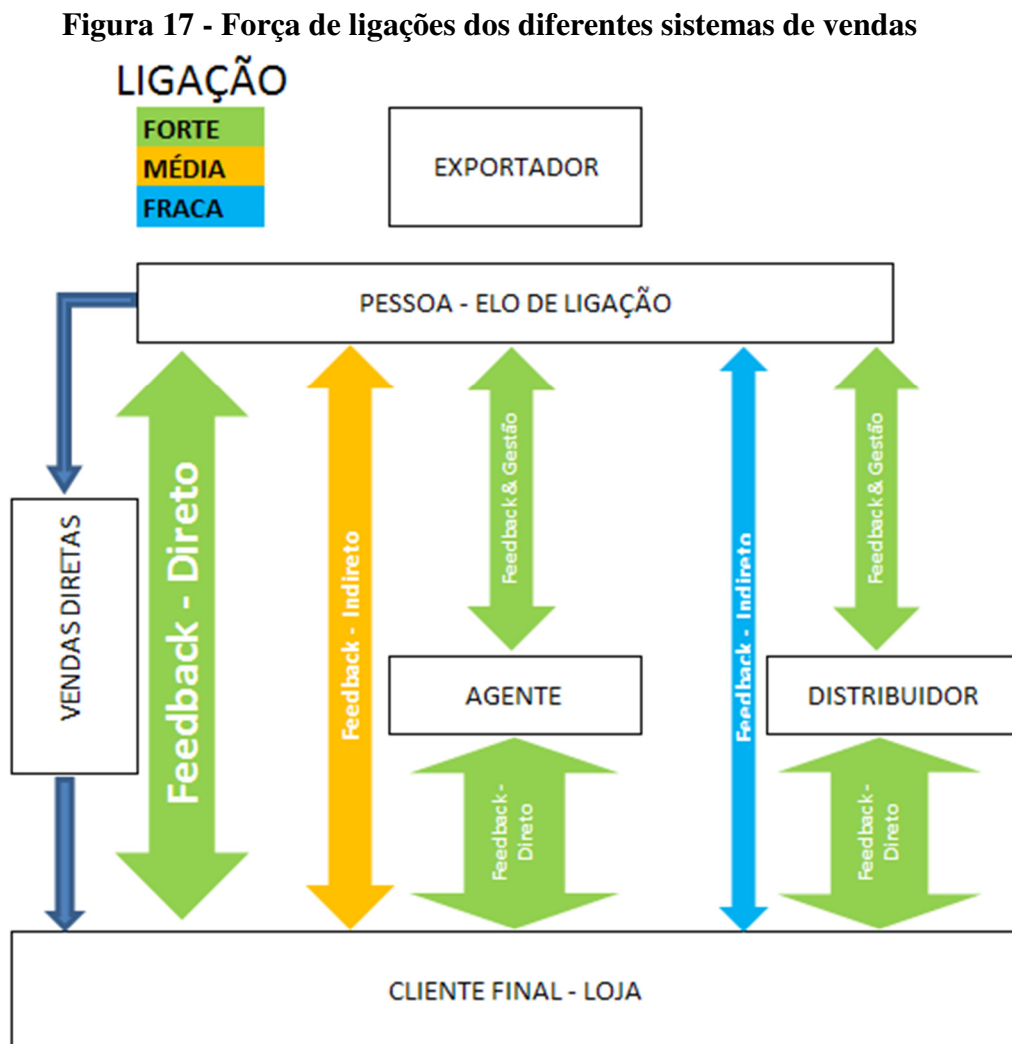
Os resultados obtidos pela empresa, através do relacionamento de qualidade, ao desempenho à exportação, referente a 2013, também podem ter sido influenciados pela crise económica que a Europa e o Mundo atravessam neste momento. Os resultados que são apresentados poderiam ter sido diferentes, caso se mantivesse a mesma linha do mercado omitindo a crise. Apesar de se ter demonstrado que existe uma diferença nos relacionamentos dos distribuidores e dos agentes, a questão da reestruturação e da estratégia comercial, que visa a internacionalização é crucial. Por isso, teria sido importante se a empresa tivesse apresentado ou desenvolvido um plano de internacionalização das suas estratégias internacionais para se poder comprovar a sua eficácia.

Quase todos os estudos que foram apresentados na revisão da literatura se referem à análise dos resultados na perspectiva do exportador. Nesta dissertação a análise é na ótica do importador (distribuidor, agente ou cliente) e também se introduziu o conceito da distância psicológica, que é um acréscimo, por exemplo, à base do estudo de alguns autores. Apesar da perspectiva, importador ou exportador, o desempenho é mútuo e recíproco, quer dizer que independentemente da análise ou da perspectiva dos parceiros, o desempenho não deixa de ser um bom instrumento consequente e resultativo da conjugação das várias das variantes de cada modelo, logo este estudo ficaria ainda mais enriquecido com as duas perspectivas, exportador e importador

### 6.3 Contributo do estudo para a prática

Decorrente do estudo realizado, o autor apresenta a análise sobre as diferentes ligações e estratégias com intermediários locais. Sugere inclusivamente alguns modelos que poderão ser alvo para um futuro estudo mais aprofundado, referentes as vantagens e desvantagens de cada sistema de representação e distribuição.

O Autor apresenta agora um modelo (Figura 17), onde se pode verificar as diferentes ligações entre cada modelo de vendas. Neste modelo reforça-se a força da ligação entre exportador, cliente e intermediário, na medida que quanto mais “larga” for a via da ligação melhor será a troca de informação/comunicação:



Fonte: Elaborado pelo autor

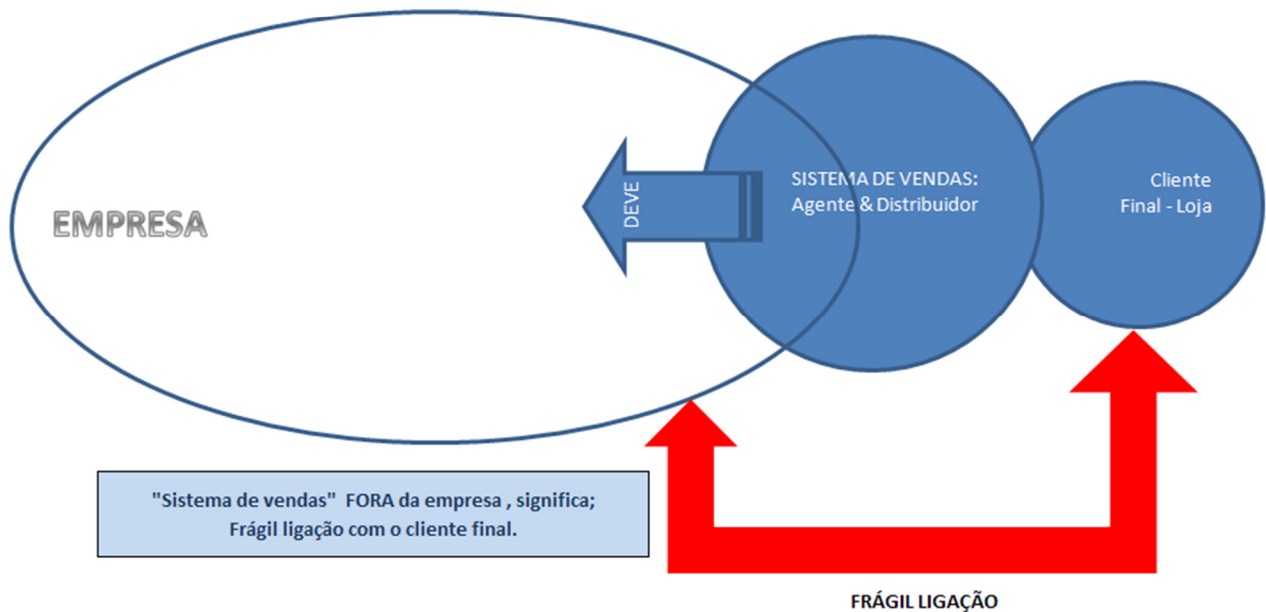
De seguida apresenta-se um modelo (Figura 18) de envolvimento cliente/exportador sugerido pelo Autor, onde se perspetiva o âmbito do trabalho ideal onde todos estão a trabalhar em equipa. Quanto mais próximos estiverem uns dos outros melhor se a cooperação e, pelo contrário, quanto mais afastados, mais independentes e frábil se tornarão as suas ligações.

**Figura 18 - Objetivo envolvimento Cliente / exportador**

**Trabalhar em cooperação:**



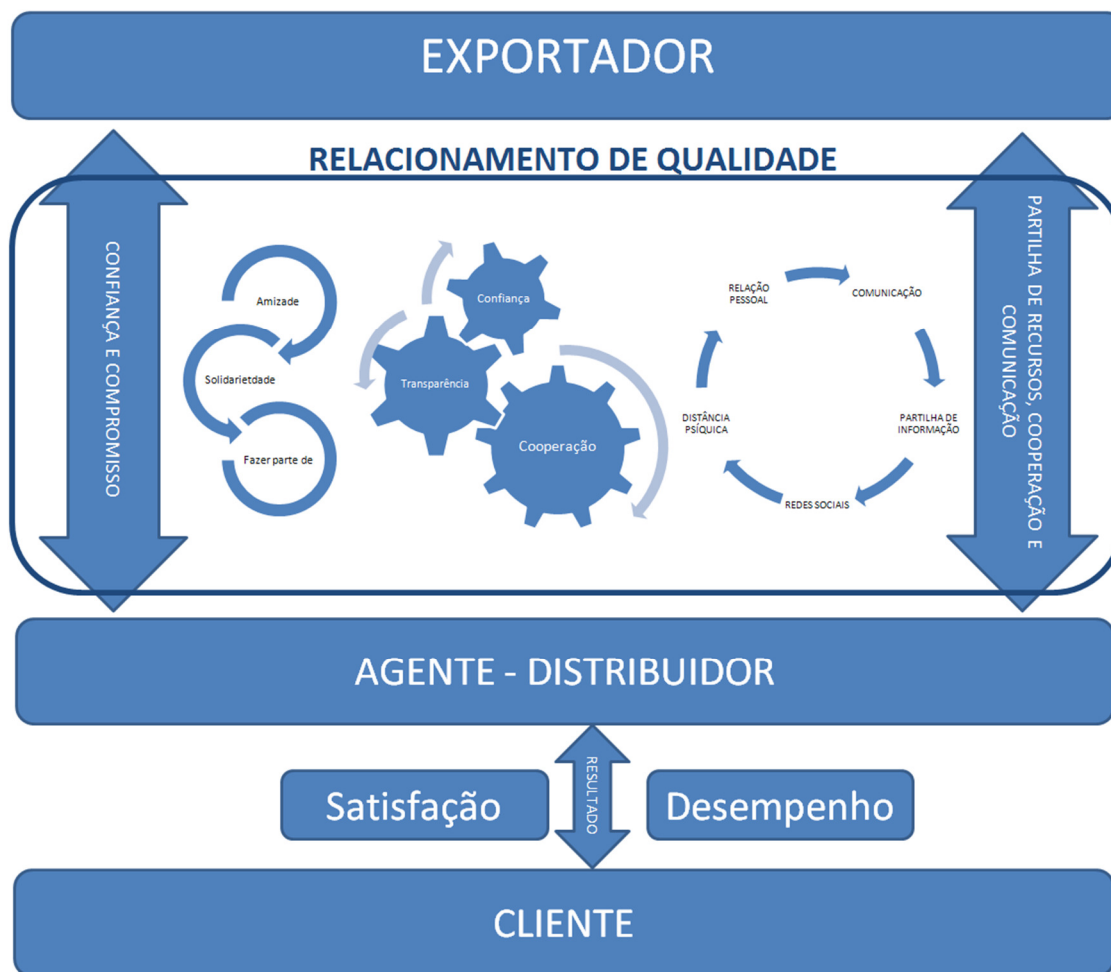
**Perigosa independência:**



Fonte: Elaboração do autor

Aplicado ao modelo do autor (Figura 8 - Modelo Conceptual, pág. 52), poder-se-ia também aplicar outra ideia de funcionalidade também sugerida pelo autor (Figura 19) baseado no modelo de Morgan e Hunt (1994), que engloba todos os fatores que alimentam o bom desempenho, baseado na confiança, compromisso, na redução da distância psicológica, tudo englobado no relacionamento de qualidade (ver Figura 19);

**Figura 19 - Elementos que alimentam o bom desempenho**



Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se verificar, neste modelo, diversos fatores que alimentam e ajudam à proximidade entre o exportador, o agente e por consequência o cliente final. Ora para existir um bom resultado tem que haver satisfação baseado no resultado de desempenho. Este é alimentado pelo compromisso e confiança, onde a amizade a solidariedade, e sentir que se faz parte do projeto é muito importante.

Outra forma de aproximação é o de conseguir fazer com que a transparência, confiança e cooperação estejam sempre associadas. Por último, a partilha de recursos tem de ser alimentada pelas formas de comunicação, pelo conhecimento da cultura, etc. São, de facto, um resumo desta dissertação onde se pode ver com outra perspetiva, todos os aspetos que são importantes para o exportador e importador na qualidade do seu relacionamento.

## Referências bibliográficas:

- Abosag, I. (2006). *The Relationship-Commitment-Trust Theory: The British and Saudi Arabian Cross-National Perspectives*. PhD Thesis submitted to the University of Nottingham.
- Abosag, I., Tynan, C., & Lewis, C. (2006). *The commitment-trust theory: the British and Saudi Arabian cross-national perspectives*: University of Nottingham.
- Achrol, R. & Gundlach, G. (1999). *Legal and social safeguards against opportunism in exchange*, Journal of Retailing, Vol. 75, No. 1, pp. 107-124.
- Achrol, R.S. & Stern., L.W. (1988). Environmental Determinants of Decision - Making Uncertainty in Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 25Febr: 36-50.
- Alajoutsijarvi, K., Moller, K. & Tahtinen, J. (2000). Beautiful exit, how to leave your business partner, *European Journal of Marketing*, Vol.34,No.11/12, pp.1270-1289.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (Eds.). (2007). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga: Psiquilibrios.
- Amit, R & Schoemaker,PJH.(1993), Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 44-46.
- Anderson, E.W. & Weitz, B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 Febr. 18-34.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), Structural equations modeling in practice: a recommended two step approach, *Psychological Bulletin*, Vol. 103, pp.411-23.
- Anderson JC, Narus JA. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*; 54 (1):42 – 58.
- Andersen, O. (1993) On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No 2, 209-231.
- Ashnai, B., Smirnova, M., Kouchtch, S., Yu, Q., Barnes, B., & Naudé. P. (2009), Assessing relationship quality in four business-to-business markets, *Marketing Intelligence and Planning*, 27/1, pp. 86-102.
- Athanasopoulou, P., 2009. Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 43(5-6), pp.583-610.
- Axelsson, B. & G. Easton eds. (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, London: Routledge.
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. L. (2008) *Marketing* (1e), Oxford: Oxford University Press: Oxford.

- Barney, J. (1991), Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- Barney, JB (1995), Looking Inside for Competitive Advantages, *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, pp. 49-62.
- Barney, JB (2001), Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 1, pp. 41-56.
- Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: competing through quality*. New York.
- Berry, L.L. (1993). Playing fair in retailing. Arthur Anderson Retailing Issues. *Newsletter*(Mar.),5, 2.
- Beamish, P.W. (1990). The internationalization process of smaller Ontario firms: A research agenda, in A.M. Rugman (Ed.), *Research in global strategic management: International business research for the twenty-first century*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 77-92.
- Bejou D, Wray B, Ingram TN. (1996). Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis. *Journal Business Research* ;36(2):137– 43.
- Bell, J. (1995), The Internationalisation of Small Computer Software Firms: a further challenge to ‘stage’ theories, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, N° 8, pp.60-75.
- Berry LL. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*; 23(4):236– 45.
- Bilkey, WJ & G Tesar (1977), The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N° 1, pp. 93-98.
- Bjorkman, I & M Forsgren (2000), Nordic International Business Research, *International Studies of Management & Organization*, vol. 30, n°1, pp 6-24.
- Bobocel, D. & Meyer, J. (1994). Escalating commitment to a failing course of action: separating the roles of choice and justification, *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, No.3, pp.360-363.
- Borys, B. & Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations’. *Academy of Management Review*, 14, 234–49.
- Cannon, J. & Perreault, W. (1999). Buyer-seller relationships in business markets, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 4, pp 439-460.
- Caspar C., Dias A.K., & Elstrodt H.P. (2010). The five attributes of enduring family businesses. The keys to long-term success are professional management and keeping the family committed to and capable of carrying on as the owner. Available at [http://www.mckinsey.com/insights/organization/the\\_five\\_attributes\\_of\\_enduring\\_family\\_businesses](http://www.mckinsey.com/insights/organization/the_five_attributes_of_enduring_family_businesses), accessed 20 April 2013.
- Cateora, P.R., (1996). *International Marketing, 9th ed.* Irwin, Chicago, IL.

- Cavusgil S., Zou S. (1994). Marketing strategy performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing* ; 58:1–21.
- Chen, T., Chen, Ku H., Ying-Hua (2004) Foreign direct investment and local linkages, *journal of international business studies*, 35, 320-333.
- Cheng, T.C.E., Podolsky, S., (1996). *Just-in-time manufacturing: an introduction*. 2<sup>a</sup> ed. London: Chapman & Hall, 1996.
- Chi, T. (1994). Trading in strategic resources: Necessary conditions, transaction cost problems, and the choice of exchange structure. *Strategic Management Journal*, 15: 271–290.
- Crosby L.A., Evans K.R., Cowles D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* ; 54(3): 68– 81.
- Coutinho, R. (2011). *As empresas familiares como born-again global: uma análise à sucessão enquanto factor crítico*, Tese de mestrado, Universidade do Porto.
- Combs, J. G. & Kitchen, D. J. (1999b). Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.
- Cook, KS & R Emerson (1978), Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, *American Sociological Review*, Vol. 43, N° 5, pp. 721-739.
- Corbin, J., & A. Strauss (1990), Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, Vol.13, pp. 3-21.
- Coviello, N.E., (2006). The network dynamics of international new ventures, *Journal of international Business Studies* 37, 713-731.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffet, M. (1996) International Business – 4<sup>a</sup> edição, *Harcourt brace and company*, Fourt Worth.
- Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. (2011) *International Business Environments and operations* – 13<sup>th</sup> edition, pearson, Harlow.
- Dierickx, I. & Cool K. (1989), Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, n°.12, pp.1504-11.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a Multidimensional Instrument to Measure Psychic Distance Stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 575-577.
- Dorsch M.J., Swanson SR., Kelley S.W., (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*; 26(2):128– 42.
- Douglas, SP & CS Craig (1995), *Global Marketing Strategy*, New York: McGraw-Hill.



- Dunning, J. H. (1980) Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v.11, n.1, pg. 9-31.
- Dunning, John (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dwyer FR, Oh S. (1987) Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*; 24(4): 347– 58.
- Ebers, Mark (1997). *The formation of Inter-organizational networks*, oxford university press, oxford.
- Eisenhardt, M.K. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N°4, pp. 532-550.
- Evans, J.; Mavondo, F.T., (2002) Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 515-532.
- Evans, J., Treadgold, A. & Mavondo, F. (2000b), Psychic distance and the performance of international retailers: A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 4/5, pp. 373- 391.
- Fernandez, Z. & Nieto, M., (2005). Internationalisation strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors, *Family Business Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 77-89.
- Fernández, Z. & M.J. Nieto (2006), Impact of ownership on the international involvement of SMEs, *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, N°3, pp. 340-351.
- Fletcher, R. and Bohn, J. (1998) The impact of psychic distance on the internationalisation of the Australian firm, *Journal of Global Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 47–68.
- Fletcher, R., (2001), A holistic approach to internationalization, *International Business Review*, Vol. 10, Iss. 1, p. 25-49.
- Fonseca, J.S. (2002) *Metodologia da Pesquisa Científica*. Ceará: UECE – Universidade Estadual do Ceará.
- Fortin, M., Coté, J., & Fillion, F. (Eds.). (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação* (1ª ed.). Loures: Lusodidacta.
- Frazier, Gary L. (1983), Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels – A Broadened Perspective, *Journal of Marketing*, 47 (4), 68-78.
- Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano (1996), *A Gestão das Empresas Familiares*, Iberconsult.
- Gallo, M.A. & C. García-Pont (1996), Important Factors in Family Business Internationalization, *Family Business Review*, Vol. 38, N° 4, pp. 15-47.

- Gallo, M.A., A. Ariño, I. Mañez e K. Cappunys (2004), Internationalization via strategic alliances in family businesses, *Working Paper, N°540*, University of Navarra – Business School.
- Gemünden, H., & Ritter & Walter, A., (eds) (1997) *The Relationship Promoter – Motivator and Co-ordinator for Inter-organisational Innovation and Co-operation*, in *Relationships and Networks in International Markets*, Great Britain: Elsevier Science Ltd.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M. & Lansberg, I., (1997) *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press. Boston, MA, 1997.
- Geyskens, I., Steenkamp, J., Scheer, L. & Kumar N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 4, pp. 303-317.
- Geyskens I, Steenkamp JBEM, Kumar N. (1999) A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*; 36(2): 223– 38.
- 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*, Vol. 30 No. 1, pp. 24-43.
- Graves, C. & J. Thomas (2004), Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective, *International Journal of Globalisation and Small Business*”, Vol.1, N°1, pp. 7-27.
- Graves, C. & J. Thomas (2006), Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective” *Family Business Review*, Vol.19, N°3, pp. 207-224.
- Graves, C. e J. Thomas (2008), Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence, *Family Business Review*, Vol.21, N°2, pp. 151-167.
- Gundlach, G., Achrol, R. & Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp 72-92.
- Hadley, RD. & Him W. (2003). The Network Model of Internationalization and Experimental Knowledge, *International Business Review*, vol. 12, pp. 697-717.
- Han M., (2007). Developing social capital to achieve superior internationalization: A conceptual model, *Springer Science + Business Media*, LLC 2007.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge. Experimental Knowledge, *International Business Review*, vol.12, pp 697-717.
- Hakansson, H & J Johanson (1992), A Model of Industrial Networks: a new view of reality, in B Axelsson e G Easton (eds), *Industrial networks: a new view of reality*, London, Routledge, pp. 28-34.

- Hakansson, H., (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*, Chichester: John Wiley.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, Summer Special Issue, 83–103.
- Harris, L.C., O'Malley, L. & Patterson, M. (2003), *Professional interaction: Exploring the concept of attraction*, Sage Publications, London.
- Henrique F., Oliveira M., Sacol Z.A., Moscorola J., (2000), O método de pesquisa *survey*, *Revista de administração*, S.Paulo v.35,n.3, p105-112.
- Hill, Charles (2011) *International Business – Competing in the Global Market place – 8<sup>th</sup> edition*, McGraw Hill/Irwin, New York.
- Hill, M., & Hill, A. (Eds.). (2009). *Investigação por questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Hofstede, G. (1983a). National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organization* 13(1-2), 46-74.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: CA: Sage Publications.
- Holt, D., Wigginton, K., (2002) *International Management – 2nd Edition*, Thomson Learning, Mason.
- Johanson J., Blomstermo A. & Pahlberg C. (2002). *Företagets Internationaliserings Process. Lärande i nätverk*. Studentlitteratur, Lund.
- Johanson, J. & Matsson, L.G., (1987), Inter-organizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach, *international studies of management organization*, Vol XVII, n°1, p.64-74.
- Johanson, J., & Vahlne J.E., (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N°1.
- Johanson, J., & Vahlne J.E., (1990). The mechanism of internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7, N°4, pp. 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne J.E., (2009), The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1411-1431.
- Johnston, W & M Czinkota M. (1982), Managerial Motivations as Determinants of Industrial export behaviour", in MR Czinkota e G Tesar. (eds), *Export Management: an International Context*, Praeger Publishers, New York.
- Johanson, J. & Wiedersheim P., (1975). The Internationalization of the Firm – four Swedish cases, *The Journal of Management Studies*, vol. 12, n°3, pp. 304 - 323.

- Jones, M.V., & Coviello N.E., (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time, *Journal of International Business Studies*, vol. 36, nº3, pp. 284-303.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97–107.
- Kumar N., Scheer L.K., Steenkamp J.E. (1992). *The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. Journal of Marketing Research*; 32(1):5– 65.
- Kumar N., Stern L., Achrol R., (1992). Assessing reseller performance from the perspective of the supplier. *Journal of Marketing Research*; 29(5):238– 53.
- Lages, C., Lages C.R., & Lages L.F., (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures, *Journal of Business Research* 58(8) 1040– 1048.
- Lages, L. F. & Montgomery, D.B. (2005). The Relationship between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures: An Empirical Test Of the Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation, *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 755-784.
- Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. New York: McGraw-Hill, 1998.
- Leibi R., (2010). *Comércio internacional: um estudo das principais dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras no comércio exterior*, Revista Conteúdo, Vol. 1, No 3.
- Lee, D.J. (1998). The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters. *Journal of Global Marketing*, v.11, n. 4, p. 7-21, 1998.
- Lee, C.S. & Yang Y.S. (1990). Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*, 7(4):41-51.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S. & 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. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, No.3, 279 – 302
- Leonidou, L.C., Barnes, B.R. & Talias, M.A. (2006), Exporter-importer relationship quality: the inhibiting role of uncertainty, distance and conflict, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 576-88.
- Lindqvist, M. (1988), Internationalisation of small technology-based firms: the illustrative case studies on Swedish firms”, *Stockholm School of Economics Research Paper* 88/15.

- MacNeil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *J. Econom. Issues* 14 (4) 909–923.
- Markus, O., (2005). *Internationalization strategies of knowledge-intensive professional service firms in the life science*, Ph.D. Dissertation, Turku School of Economics and Business Administration.
- Malhotra, Y. (2004). Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real Time Enterprises to Deliver Real Business Performance. *Journal of Knowledge Management*.
- Malhotra, Naresh K., (2006) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- McNeil G.I. (1980). The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. New Haven (CT): *Yale University Press*.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Moen, O., (1999). The relationship between firm size, competitive advantages and export performance revisited. *International Small Business Journal*, v.18, n. 1, p. 53-72.
- Mohr J, Nevin J., (1999). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing*; 50(Oct):35– 51.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research, *Journal of Marketing Research*, vol. 29, pp. 314-28.
- Moscarola, J. (1995a). *Le sphinx léxica, manuel de référence*. Annecy: Le Sphinx Développement.
- Musteen M., Francis J. & Deepak, K.D., (2009). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs, *Journal of world Business*.
- Mysen, T., Svensson G., (2010). RELQUAL's impact on satisfaction in Norwegian business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25 Iss: 2, pp.119 – 131.
- Nayyar,P.R., (1990). Information asymmetries: A source of competitive advantage for diversified service firms. *Strategic Management Journal*, 11:513-519.
- Nicholson, C., Compeau, L. & Sethi, R. (2001). The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol.29, No. 1, pp. 3-15.
- Obadia C. (2008), *Cross-border interfirm cooperation: the influence of the performance context*, Advancia-Negocia, Paris, France.

- Obadia C. & Vida I., (2010). The Impact of Foreignness on Export Relationships, *proceedings of Consortium in International Marketing (CIMAR) conference*, Oslo, Norway, May 26-29.
- Okoroafo, S.C., (1999). Internationalization of Family Businesses: Evidence from Northwest Ohio, USA, *Family Business Review*, Vol. 12, N°2, pp. 147-158.
- O’Cass, A. & Julian, C. (2003). Examining Firm and Environmental Influences on Export Marketing Mix Strategy and Export Performance of Australian Exporters, *European Journal of Marketing*, 37 (3/4), 366-384.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P. & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Pan, Y; Tse, D., (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*; Fourth Quarter; 31, 4; ABI/INFORM Global, pg. 535.
- Payne A., Christopher M., Clark M., Peck H., (1995). *Relationship marketing—key concepts. Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers.* Oxford: Butterworth; 1995.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (Eds.). (2009). *Análise Categórica, Árvores de Decisão e Análise de Contéudo - Em Ciências Sociais e da Saúde com o SPSS: LIDEL - edições técnicas, Lda.*
- Perrien, J.; Chéron, E. J. e Zins, M. *Recherche en marketing: méthodes et décisions.* Montreal: Gaetan Morin Editeur, 1984. 615 p.
- Podolony, J., Page, K., (1998), Networks forms of organization, *Annual reviews social*, 24, 57-76.
- Porter, M.E., (1997). How Competitive Forces Shape Strategy, *Harvard Business Review*, July - August.
- Pantin, F., (2005). Le Conduite du Processus d'Internationalisation par l'Equipe Dirigeante: entre compétences stratégiques et compétences opérationnelles, *XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.
- Prime N., Obadia C. & Vida I., (2009). Psychic Distance in Exporter-Importer Relationships: A Grounded Theory Approach, *International Business Review*, Vol. 18, No 2, pp. 184-198.
- Powell, W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, *Research In Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336.
- Reid, S (1981). The Decision Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, vol. 12, n° 2, pp. 101-112.
- Roberts K, Varki S, Brodie R., (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*; 37(1/2): 169– 96.
- Root, F., (1987), *Strategies for International Markets*, Lexington Books, Lexington.

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- Rose, G.M., & Shoham, A., (2002). Export Performance and Market Orientation: Establishing an Empirical Link. *Journal of Business Research* 55 (3): 217-25.
- Rosson, P. & Ford, D., (1982). Manufacturer-Overseas Distributor Relations and Export Performance, *Journal of International Business Studies*, vol. 13 (Fall), pp. 57 - 72.
- Ring, P.S., & Van de Ven A.H., (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Rugman, A.M. & Hodgetts R.M. (1995). *International Business, Strategic Management Approach*, McGRAW-HILL, 1995.
- Rundh B., (2007). International marketing behavior amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 1/2, 181-198.
- Sanchez, M. & Iniesta, A., (2004). The structure of commitment in consumer-retailer relationships, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. No. 3/4, pp.230-249.
- Samiee S, Walters PG. (2003). Relationship marketing in an international context: a literature review. *International Business Review*; 12(2):193– 214.
- Selnes, F. (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 305-322.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., & Sundqvist, S. (2007). Measuring inter-organizational trust – a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, 36, 249-265.
- Shankarmahesh, M., Ford, J. & LaTour, M. (2003). Cultural dimensions of switching behaviour in importer-exporter relationship, *Academy of Marketing Science Review*, No. 3, pp. 1-17.
- Sharma, V.M., & Erramilli, M.K., (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice, *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol. 12, n°1, pp. 1 - 18.
- Shenkar, O., (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*, 32(3), 519-536.
- Shenkar, O., Yadong L., (2008). *International Business*, second edition, Sage Publications, Los Angeles.
- Sheth J, Parvatiyar A., (1992). Toward a theory of business alliance formation. *Scandinavian International Business Review*; 1(3):71– 87.
- Sheth J, Parvatiyar A., (2008). The evolution of relationship marketing. *Int Bus Rev*;4(4):397 – 418.

- Skarmeas, D., & Robson, M.J. (2008). Determinants of relationship quality in importer-exporter relationships. *British Journal of management*, 19(2), 171-184.
- Skarmeas, D., & Robson, M. J. (2008). Determinants of Relationship Quality in Importer-Exporter Relationships. *British Journal of Management*, vol. 19, 171-184.
- Soares, C.C., (2004). *Introdução ao Comércio Exterior – Fundamentos Teóricos do Comércio Internacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- Solberg, C. A. (2002). The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingencies and Performance, *Journal of International Marketing*, Vol. 19, No. 3 pp. 235-73.
- Sousa, C.M.P., Martínez, López, FJ & Coelho, F., (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005, *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 4, pp. 343- 374.
- Stöttinger, B., & Schlegelmilch, B., (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A., (1982), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Working Paper*, Harvard Business School, Cambridge, Mass.
- Thomas, J. & Graves C., (2005). Internationalising the family firm as a demonstration of an entrepreneurial culture, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*”, Vol. 17, Nº2. Pp. 91-113.
- Thorstensen, V., (2001). *Organização Mundial de Comércio*. 2ª Ed. São Paulo: Aduaneiras.
- Ural, T., (2009). The effects of relationship quality on export performance: A classification of small and médium-sized Turkish exporting firms operating in single export-market ventures. *European Journal of Marketing*, 43 (1/2), 139-168.
- Ussman, A.M. (2004), *Empresas Familiares*, Edições Sílabo.
- Van Alstyne, M., (1997). The state of networking organization: a survey in three frameworks, *revista de administração de empresas*, v.47, n.3, 66-78.
- Vahlne, J.E. & Johanson J. (2002). New technology, new companies, new business environments and new internationalisation processes, in Havila, Forsgren and Håkansson, *Critical perspectives on internationalisation*, London: Pergamon.
- Viana, C., Hortinha, J., (2005). *Marketing Internacional*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. & Davies, R., (1989). *International Market Entry and Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H.G. (1999). Value-Creating Functions of Customer Relationships from a Supplier's Perspective: Theoretical Considerations and Empirical



- Results. In: *Proceedings of the 15th International Conference on Industrial Marketing and Purchasing*. McLoughlin, D. and Horan, C. Dublin, Ireland.
- Welch, L.S. & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, Vol. 14, No. 2, 34-55.
- Wuyts, S. & Geyskens, I., (2005), The formation of buyer-supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October, pp. 103-117.
- Young, L. & Denize S., (1995). A Concept of Commitment: Alternative views of relational continuity in business service relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(5), 47-62.
- Yin, R.K., (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N., (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*. 16 373– 392.
- Zaheer, A., McEvily, W., & Perrone V., (1998). Does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, 9, 141–59.
- Zhang, C., Cavusgil, S. T. & Roath, A. S. (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationships: Do relational norms enhance the competitiveness in the export market? *Journal of international business studies*, 34, 550-566.
- Zou S., Taylor C.R., Osland G.E., (1998). The EXPERF scale: a cross-national export performance measure. *Journal International Marketing*; 6(3):37– 58.
- Zou, S. & Stan, S., (1998). The Determinants of Export Performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997, *International Marketing Review*, vol. 15, nº 5, pp. 333-53.



# Apêndices



## Apêndice 1

### Guião de entrevista 1ª Parte

## Inter communication Survey - APC

For an internal APC's study, we would like to invite you to participate in this survey, that will help us to understand better and improve our internationalization process, based on the study of our business relationship connection in relation to; your understanding between you, as Agent / distributor / costumer with the APC company. Some question will be in relation to his commercial director. Thank you for your time and help.

Pour une étude interne de la société de APC, nous aimerions vous inviter à participer à cette enquête, qui va nous aider à comprendre mieux et à améliorer notre processus d'internationalisation, basée sur l'étude de notre lien de relation d'affaires par rapport à; votre compréhension entre vous; agent / distributeur / client avec APC. Certaines questions seront en relation au directeur commercial. Merci pour votre temps et votre aide.

### Q1

**Your name - company - Country please**

Votre nom - Société - Pays, S'il vous plait

### Q2

**What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à:**

APC Company - Société

	Weak - Faible	Fair - Raisonnable	Good - Bon	Stong - Fort	Execptional - Exceptionnel
Trustability, Confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparency, Transparence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficiency, Efficacité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friendship, Amitié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidarity, Solidarité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commitment, Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3**

What is your opinion about the following points, over to: **Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à:**

Comercial manager - Directeur commercial

	Weak - Faible	Fair - Raisonnable	Good - Bon	Stong - Fort	Exeptional - Exceptionnel
Trustability, Confiance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparency, Transparence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficiency, Efficacité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friendship, Amitié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidarity, Solidarité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Commitment, Engagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4**

How is your feedback about:

Quel est votre feedback sur:

	No feedback	Take lot of time - Beaucoup de temps	Quick enough - Assez rapide	Very quick - Très rapide	Immediately - Immédiat
Your questions - Vos questions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prices information - infos Prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orders delivery time information - Infos sur dates de livraison	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New products info - Infos sur la nouveauté des produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
General Service - Service Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Warranty support - SAV	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5****The way we communicate**

La façon dont on communique

	No use - ou n'utilise pas	Few times - parfois	Often - souvent	Frequently - Fréquemment	Always - Toujours
Personal visit - Visite personnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expo visit - Expo visite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company Phone - Téléphone de la Société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personal mobile Phone - portable personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
email	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype (phone/video)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skype (text)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MSN	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
linked in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6****How is your feeling about ...**

Quel est votre sentiment à propot de ...

	no link - pas de liaison	Weakly - Faible	Raisoonably - Raisoonable	Good - Bon	Strongly - Fort	Exceptionnaly- Exceptionnelle
being as part of the project company - se sentir part du project de la Société	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
being as a "service" employee - se sentir comme un emplyé sous-traiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
being as a partner - se sentir comme un partenaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
the security over the business - la sécurité de se business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
business's Future at long terms - l'avenir du business au long termes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7****Do you think is important to know the...**

Vous croyer que c'est important savoir la..

	Not / Pas important	Important	very / très important	Fundamental / Fondamental
Supplier/Fournisseur culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agent/distributer Culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Client Culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8****In your opinion how is working with a Family company**

A votre avis quel est votre opinion de travailler avec une société familiale

- no / pas opinion
- no good / pas bon
- good / Bon
- Very Good / très Bon
- Advantage better than disadvantage - Meilleur avantage de que inconvénient



## Apêndice 2

### Guião de entrevista, 2ª Parte

#### **Q7 b**

##### **Ser Português ajuda?**

Queria saber, se por ser Português, o seu trabalho é facilitado entre a APC e si



#### **Q8 b**

##### **Distância psicológica portuguesa**

A distância cultural, geográfica, temporal, tecnológica portuguesa é uma barreira para os clientes do mercado Francês?



#### **Q9 b**

##### **Satisfação**

Como esta a sua satisfação em relação a APC?



#### **Q10 b**

##### **Cooperação**

Como considera, hoje, a cooperação realizada com a APC?



### Q11 b

#### Desempenho

Acredita que a cooperação e satisfação em relação a APC influencia o seu desempenho?

### Q12 b

#### Parceria

Acredita que se tivesse mantido a parceria com a APC, a APC obteria melhores resultados?

### Q13 b

#### Importância no relacionamento

Qual é a importância destes pontos numa relação de parceria

	nada importante	pouco importante	importante	muito importante	imprescindível
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compromisso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entender a distância psicológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lucro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Apêndice 3

### Resultado de Entrevista, 1ª Parte

#### RESULTADOS – ENTREVISTA AOS AGENTES E DITRIBUIDORES DA APC - 2013

##### 1-

Your name - company - Country please	Carimbo de data/hora
Greece	2-18-2013 17:30:37
France	4-23-2013 13:10:40
Coreia	2-19-2013 7:30:25
Croácia	2-22-2013 12:02:26
Rússia	2-25-2013 13:50:34

Agente 1 - France	2-27-2013 8:57:19
Agente 4 - France PT	3-1-2013 1:14:05
Agente 7 - Italy	4-23-2013 9:12:09
Agente 2 - Germany	2-18-2013 21:33:31

##### 2-

	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Trustability, Confiance]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Transparency, Transparence]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Eficiency, Efficacité]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Communication]
Greece	Stong - Fort	Execptional -	Stong - Fort	Stong - Fort
France	Stong - Fort	Stong - Fort	Stong - Fort	Stong - Fort
Coreia	Stong - Fort	Good - Bon	Stong - Fort	Good - Bon
Croácia	Execptional -	Stong - Fort	Stong - Fort	Execptional -
Rússia	Stong - Fort	Stong - Fort	Stong - Fort	Stong - Fort
Agente 1 - France	Fair - Raisonnable	Fair - Raisonnable	Good - Bon	Good - Bon
Agente 4 - France PT	Weak - Faible	Weak - Faible	Weak - Faible	Weak - Faible
Agente 7 - Italy	Good - Bon	Good - Bon	Fair - Raisonnable	Fair - Raisonnable
Agente 2 - Germany	Good - Bon	Fair - Raisonnable	Fair - Raisonnable	Fair - Raisonnable

##### 3-

What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Friendship, Amitié]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Solidarity, Solidarité]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Commitment, Engagement]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Trustability, Confiance] Comercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Transparency, Transparence] Comercial liaison
Execptional - Stong - Fort	Execptional - Stong - Fort	Execptional - Stong - Fort	Execptional - Stong - Fort	Execptional - Stong - Fort
Execptional - Stong - Fort	Stong - Fort	Good - Bon	Stong - Fort	Stong - Fort
Execptional -	Execptional - Stong - Fort	Stong - Fort	Execptional -	Execptional -
Execptional -	Stong - Fort	Good - Bon	Execptional -	Execptional -
Good - Bon	Fair - Raisonnable	Fair - Raisonnable	Execptional -	Execptional -
Weak - Faible	Weak - Faible	Weak - Faible	Good - Bon	Good - Bon
Stong - Fort	Good - Bon	Fair - Raisonnable	Stong - Fort	Good - Bon
Stong - Fort	Fair - Raisonnable	Stong - Fort	Execptional -	Stong - Fort

What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Efficiency, Efficacité] Comercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Communication] Comercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Friendship, Amitié] Comercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Solidarity, Solidarité] Comercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Commitment, Engagement] Comercial liaison
Exceptional - Stong - Fort Good - Bon Exceptional - Exceptional -	Exceptional - Stong - Fort Stong - Fort Exceptional - Exceptional -	Exceptional - Stong - Fort Exceptional - Exceptional - Exceptional -	Exceptional - Stong - Fort Stong - Fort Stong - Fort Exceptional -	Exceptional - Stong - Fort Stong - Fort Exceptional - Stong - Fort

Exceptional - Good - Bon Stong - Fort Good - Bon	Exceptional - Good - Bon Good - Bon Stong - Fort	Exceptional - Good - Bon Stong - Fort Stong - Fort	Exceptional - Good - Bon Stong - Fort Stong - Fort	Exceptional - Good - Bon Stong - Fort Exceptional -
--	--	--	--	---

#### 4-

How is your feedback about: [Your questions - Vos questions]	How is your feedback about: [Prices information - infos Prix]	How is your feedback about: [Orders delivery time information - Infos sur dates de livraison]	How is your feedback about: [New products info - Infos sur la nouveauté des produits]	How is your feedback about: [General Service - Service Global]
Very quick - Très Very quick - Très Quick enough - Very quick - Très Quick enough -	Immediately - Very quick - Très Take lot of time - Very quick - Très Quick enough -	Quick enough - Very quick - Très Take lot of time - Quick enough - Quick enough -	Quick enough - Very quick - Très Take lot of time - Very quick - Très Immediately -	Very quick - Très Very quick - Très Take lot of time - Very quick - Très Quick enough -

Take lot of time - Take lot of time - Quick enough - Quick enough -	Very quick - Très Take lot of time - Quick enough - Very quick - Très	Quick enough - Take lot of time - Take lot of time - Quick enough -	Quick enough - Take lot of time - Take lot of time - Take lot of time -	Quick enough - Take lot of time - Take lot of time - Take lot of time -
--	--	--	--	--

#### 5-

How is your feedback about: [Warranty support - SAV]	The way we communicate [Personal visit - Visite personnelle]	The way we communicate [Expo visit - Expo visite]	The way we communicate [Company Phone - Téléphone de la Société]	The way we communicate [Personal mobile Phone - portable personnel]
Very quick - Très Very quick - Très Take lot of time - Very quick - Très Quick enough -	No use - ou n'utilise Few times - parfois No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Often - souvent	Always - Toujours Few times - parfois Often - souvent Few times - parfois Often - souvent	Few times - parfois Frequently - No use - ou n'utilise Few times - parfois Often - souvent	Few times - parfois Frequently - No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Often - souvent

Take lot of time - Take lot of time - Take lot of time - Take lot of time -	Few times - parfois Few times - parfois Often - souvent Few times - parfois	Few times - parfois No use - ou n'utilise Often - souvent Frequently -	Often - souvent Few times - parfois Often - souvent Few times - parfois	Often - souvent Few times - parfois Often - souvent Few times - parfois
--	--	---	--	--

The way we communicate [email]	The way we communicate [Skype (phone/video)]	The way we communicate [Skype (text)]	The way we communicate [Facebook]	The way we communicate [MSN]
Frequently - Frequently - Often - souvent Frequently - Often - souvent	Often - souvent No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Often - souvent	Frequently - Frequently - Often - souvent No use - ou n'utilise Often - souvent	No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Often - souvent	No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Few times - parfois No use - ou n'utilise Often - souvent

Frequently - Always - Toujours Frequently - Always - Toujours	Frequently - Few times - parfois Frequently - Frequently -	Frequently - Few times - parfois Frequently - Frequently -	No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise Often - souvent No use - ou n'utilise	No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise No use - ou n'utilise
--	---	---	--	--



## 6-

The way we communicate [linked in]	How is your feeling about ... [being as part of the project company - se sentir part du projet de la Société]	How is your feeling about ... [being as a "service" employee - se sentir comme un employé sous-traiter]	How is your feeling about ... [being as a partner - se sentir comme un partenaire]	How is your feeling about ... [the security over the business - la sécurité de se business]
No use - ou n'utilise	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon	Exceptionnaly-Strongly - Fort
No use - ou n'utilise	Strongly - Fort	no link - pas de	Strongly - Fort	Strongly - Fort
No use - ou n'utilise	Raisably -	Raisably -	Raisably -	Good - Bon
No use - ou n'utilise	Exceptionnaly-	Strongly - Fort	Exceptionnaly-	Strongly - Fort
Often - souvent	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon
No use - ou n'utilise	Good - Bon	Strongly - Fort	Raisably -	Raisably -
Few times - parfois	Raisably -	Raisably -	Raisably -	<b>Weakly - Faible</b>
No use - ou n'utilise	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon
No use - ou n'utilise	no link - pas de	Good - Bon	<b>Weakly - Faible</b>	Raisably -

## 7-

How is your feeling about ... [business's Future at long terms - l'avenir du business au long termes]	Do you think is important to know the... [Supplier/Fournisseur culture]	Do you think is important to know the... [Agent/distributer Culture]	Do you think is important to know the... [Client Culture]	8- In your opinion how is working with a Family company
Exceptionnaly-Strongly - Fort	Fundamental / very / très important	Fundamental / very / très important	Fundamental / very / très important	Advantage better Very Good / très good / Bon
Good - Bon	very / très important	very / très important	very / très important	Very Good / très good / Bon
Exceptionnaly-Strongly - Fort	very / très important	very / très important	very / très important	Very Good / très good / Bon
Raisably -	Important	Important	Important	Advantage better
<b>Weakly - Faible</b>	Important	Important	Important	<b>no good / pas bon</b>
Good - Bon	Not / Pas important	very / très important	very / très important	good / Bon
Raisably -	very / très important	very / très important	very / très important	<b>no good / pas bon</b>

## Apêndice 4

### Resultado de Entrevista, 2ª Parte

#### Resultados - ENTREVISTA AGENTE 4 - APC - PARTE 2 - 2013

1-

Your name - company - Carimbo de data/hora  
Country please  
Agente 4 - France PT 04-09-2013 19:29

2-

What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Trustability, Confiance]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Transparency, Transparence]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Efficiency, Efficacité]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Communication]
Agente 4 - France PT	Weak - Faible	Weak - Faible	Weak - Faible

3-

What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Friendship, Amitié]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Solidarity, Solidarité]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Commitment, Engagement]	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Trustability, Confiance] Commercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Transparency, Transparence] Commercial liaison
Weak - Faible	Weak - Faible	Weak - Faible	Good - Bon	Good - Bon Fair - Raisonnable

What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Efficiency, Efficacité] Commercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Communication] Commercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Friendship, Amitié] Commercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Solidarity, Solidarité] Commercial liaison	What is your opinion about the following points, over to: Quelle est votre opinion concernant les points suivants, en relation à: [Commitment, Engagement] Commercial liaison
Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon	Good - Bon

4 e 5- omitidas (comunicação)

6-

How is your feeling about ... [being as part of the project company - se sentir part du projet de la Société]	How is your feeling about ... [being as a "service" employee - se sentir comme un employé sous-traiter]	How is your feeling about ... [being as a partner - se sentir comme un partenaire]	How is your feeling about ... [the security over the business - la sécurité de se business]
Raisonably - Weakly - Faible	Raisonably - Exceptionnaly-	Raisonably - Weakly - Faible	Weakly - Faible

7-

How is your feeling about ... [business's Future at long terms - l'avenir du business au long termes]	Do you think is important to know the... [Supplier/Fournisseur culture]	Do you think is important to know the... [Agent/distributer Culture]	Do you think is important to know the... [Client Culture]	8- In your opinion how is working with a Family company
Weakly - Faible	Important	Important	Important	no good / pas bon

7b) Ser Português ajuda?

Queria saber, se por ser Português, o seu trabalho é facilitado entre a APC e si

R: “Não muito”.

8b) Distância psicológica portuguesa

A distância cultural, geográfica, temporal, tecnológica portuguesa é uma barreira para os clientes do mercado Francês?

R:”Sem dúvida”.

9b) Satisfação

Como esta a sua satisfação em relação a APC?

R:”Completamente insatisfeita”

10b) Cooperação

Como considera, hoje, a cooperação realizada com a APC?

R:”Já não há cooperação”.

11b) Desempenho

Acredita que a cooperação e satisfação, em relação a APC, influenciam o seu desempenho?

R:”Totalmente”

12b) Parceria

Acredita que se tivesse mantido a parceria com a APC, a APC obteria melhores resultados?

R:”Sem dúvida”

### 13b-

Importância no relacionamento [Confiança]	Importância no relacionamento [Compromisso]	Importância no relacionamento [Entender a distância psicológica]	Importância no relacionamento [Satisfação]	Importância no relacionamento [Desempenho]
Importante	Importante	Importante	Importante	Importante

Importância no relacionamento [Lucro]	Importância no relacionamento [Relação a longo prazo]
Importante	Importante