



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

# **Determinantes de desempenho em Angola “Uma análise na ótica da RBV”**

**Emanuel Gomes Neto da Conceição**

Dissertação a ser apresentada no Instituto Superior de Gestão, para o cumprimento dos requisitos necessários para obtenção do grau Mestre em Estratégia de Investimento e Internacionalização.

Nota: Esta Dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Orientador: Prof. Doutor Álvaro Dias

Lisboa

2017

## Resumo

Esta investigação tem como finalidade, apresentar e entender os fatores determinantes dos países emergentes, como os compreendemos e a sua análise na complexidade no desempenho das empresas.

Para poder compreender esses determinantes é necessário analisá-los na ótica da RBV. Através da percepção dos recursos possíveis e indispensáveis e do saber aplicá-los de forma diferenciadora, a possibilidade de obter-se vantagem competitiva na relação das instituições com o meio envolvente e seus concorrentes é significativa. É necessário implementar uma estratégia de criação de valor que faça gerar oportunidades, reduzir erros e desenvolver as empresas, tendo capacidade de eficiência como resposta.

Segundo Barney (1991), seria bastante improvável que empresas inseridas na mesma indústria e que dispusessem exatamente dos mesmos recursos, apresentassem performances diferentes. Tal situação mostra-se improvável, tendo em vista que todas as empresas dessa indústria teriam acesso aos mesmos tipos de recursos, estando, assim, capacitadas a implementar as mesmas estratégias de criação de valor.

Desta forma, o estudo baseia-se em três hipóteses fundamentais: a primeira trata da importância da localização (Distribuição), em termos geográficos, logísticos e o acesso a matérias-primas, como fatores de influência no valor quantitativo do produto com relação aos mercados

Enquanto a segunda hipótese centra-se na percepção de capital intelectual (Aprendizagem), na criação de formações e quadros especializados, como forma de competitividade e estratégia de negócio. Desenvolve-se meios de resposta efetiva em diversas áreas e compreende-se como a informação pode-se transformar em conhecimento estratégico e eficaz, num mercado em constante evolução.

Por último, a terceira hipótese apresenta a capacidade de organização das instituições (Formação Organizacional) e analisa a forma da empresa ser influenciada pelo meio envolvente, seja em contexto económico, tecnológico, sociocultural ou político-legal, com base em clientes, concorrentes, fornecedores, a própria comunidade num meio transacional. Tal fato obtém-se através do acesso ao direito dos créditos e acordos fiscais, incentivos que permitem a ajuda financeira às instituições.

A estas três hipóteses iniciais agrega-se outras quatro, sendo elas: Produtos e Serviços, Processos, Reputação da Empresa e da Marca e Estratégia Geral, segundo o estudo das correlações à performance.

Por fim, é realizada uma abordagem investigativa a uma empresa angolana através de um estudo de caso, com o intuito de demonstrar a realidade no mercado.

**Palavras-chave:** RBV, Países Emergentes, Competitividade, Estratégia, Internacionalizar

## Abstract

The following research aims to present and understand the main factors that determine developing countries all around the world. Specially the way it is understood and it's analysis in the complexity of business.

In order to understand these factors, it is necessary to analyze them from RBV's point of view. Through the perception of possible and indispensable resources; and through the knowledge on how to apply those in a different and unique way may impact significantly. The possibility of obtaining a competitive advantage in the surrounding environment and institutions are huge.

It is necessary to implement a strategy of values that generates opportunities, reduces errors and develops companies, having efficiency and capacity as main response.

According to Barney (1991), it would be highly unlikely that companies in the same industry and with exactly the same resources would present different performances. This would be unlikely since all companies of this industry would have access to the same types of resources, being thus able to implement the same strategies of creation of value. In this way, this essay is based on three fundamental hypotheses: the first is about the importance of location (distribution) in terms of geography, logistics and access to raw materials as factors influencing the quantitative value of the product.

Meanwhile, the second hypothesis focuses on the perception of intellectual capital (Learning), training session, more objective specializations used for Competitiveness and business strategy. Effective response mechanisms are developed in different areas and it is understood how information can be transformed into a strategic and efficient knowledge in a constantly evolving market.

Finally, the third hypothesis presents the organizational capacity of the Institutions (Organizational Training) and analyzes how the company is influenced on an Environmental way; whether economically, technologically, culturally or based on customers, competitors, suppliers, Community in a transactional environment. This is achieved through access to the law of Credits and tax agreements, incentives that comes financially in aid to institutions.

To these three initial hypotheses we may also add four others, which are: Products and Services, Processes, Company and Brand Reputation, and General Strategy; according to the Study of correlations to performance.

In the end, an investigation is carried out to an Angolan company through a case study, in order to demonstrate the true face of the market.

**Keywords:** RBV, Developing Countries, Competitiveness, Strategy

## **Tabela de Abreviaturas**

**BRIC** – Brasil, Rússia, Índia e China

**BRICS** – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

**CA** – Cadeia de abastecimento

**CPLP** – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

**EAU** – Emirados Árabes Unidos

**EUA** – Estados Unidos da América

**G-6** – Grupo dos 6

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro

**OE** – Orçamento de Estado

**OER** – Orçamento de Estado Retificativo

**OPEP** – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

**ONU** – Organização das Nações Unidas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**RBV** – Resource Based View (visão baseada em recursos)

**SADC** – Comunidade de Desenvolvimento da África Austral

**SPSS** – Statistical Package for Social Sciences

**UA** – União Africana

**I&D** – Investigação & Desenvolvimento

*A todo o cidadão que se interessa e contribua  
para o desenvolvimento económico e social dos países emergentes.*

## **Agradecimentos**

Primeiramente gostaria de poder agradecer a Deus por ser a minha fonte de inspiração. Por me amar e proporcionar na minha vida, saúde e a alegria de viver, principalmente em momentos mais difíceis deu-me forças para seguir em frente.

Depois gostaria de agradecer aos meus pais Albertino Borges Neto da Conceição e a Laurinda Manuel Gomes Neto da Conceição, que me apoiaram incondicionalmente durante estes 2 anos, contribuindo para o meu sucesso em termos académicos.

Aos meus irmãos Sallif Conceição, Joel Conceição e Jessé Conceição, por terem estado sempre ao meu lado todos os dias.

À minha namorada Joana Santos, que nunca duvidou das minhas capacidades e por todo o apoio, carinho, atenção, motivação e compreensão que demonstrou. Mesmo em tempos trabalhosos, não deixou que desistisse, batalhando comigo todos os dias para o sucesso.

Ao meu orientador, professor Doutor Álvaro Dias e o coordenador do meu curso Doutor Rui Moreira de Carvalho, pela orientação científica, dedicação, motivação, respeito e amizade.

Por fim, deixo uma palavra de apreço, amizade e gratidão aos meus amigos pela confiança, fidelidade, motivação e carinho.

O meu muito obrigado a todos.

# Índice

Resumo .....	1
Abstract .....	3
Tabela de Abreviaturas .....	4
Agradecimentos .....	6
1. Introdução .....	12
1.1. Temática e Objetivos .....	12
1.2. Descrição do problema ou questões de partida.....	13
1.2.1. A importância da localização? .....	13
1.2.2. O que se entende por capital intelectual ou capital humano? .....	14
1.2.3. A capacidade de organização das instituições? .....	15
1.3. Estrutura da dissertação .....	15
2. Revisão da Literatura .....	16
2.1. Conceitos essenciais.....	16
2.2. A RBV e sua contextualização nos Países Emergentes .....	18
2.2.1. Fatores Geopolíticos e Geoestratégicos .....	18
2.2.2. Estrutura das Organizações.....	20
2.2.3. Capacidade Intelectual .....	22
2.2.4. Transporte e Logística .....	25
2.2.5. Estratégia de Internacionalização .....	30
2.2.5.1. Formas de Internacionalização .....	31
2.2.5.2. Atratividade Competitiva de um País .....	32
2.2.6. Inovação Tecnológica .....	33
2.2.7. Parcerias e Alianças .....	35
2.2.8. A Marca - Estratégia e Valor no mercado .....	37
2.3. Estado da Arte.....	39
2.4. Enquadramento Teórico.....	40
3. Método .....	42
3.1. Delimitação da Investigação .....	42
3.2. Operacionalização das Variáveis .....	42
3.3. Definição da População e Amostras .....	45
3.4 Recolha e Tratamento dos Dados .....	45
4. Análise e discussão dos Resultados .....	46
4.1. Breve análise do atual contexto Económico e Social angolano.....	46
4.2. Estatística Descritiva.....	52

4.2.1. Alfa de Cronbach .....	52
4.2.2. Valores Médios e Desvio Padrão .....	54
4.2.3. Frequências .....	54
4.3. Correlações .....	63
4.3.1. Síntese da secção.....	64
4.4. Regressão .....	64
4.4.1. Análise de Regressão para Produtos Serviços .....	64
4.4.2. Análise de Regressão para Distribuição .....	66
4.4.3. Análise de Regressão para Processos .....	67
4.4.4. Análise de Regressão para Estratégia Geral .....	69
4.4.5. Análise de Regressão para Formação Organizacional.....	70
4.4.6. Análise de Regressão para Reputação da Empresa e da Marca.....	72
4.4.7. Análise de Regressão para Aprendizagem.....	73
4.4.8. Síntese do Capítulo .....	75
5. Conclusões .....	76
5.1. Conclusão Teórica .....	76
5.2. Implicação para a Estratégia e Internacionalização .....	77
5.3. Limitações e Futuras Investigações .....	77
Referências Bibliográficas .....	79
Anexos .....	82
Anexo 1 - Questionário .....	82

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1.</b> Recursos Organizacionais.....	17
<b>Quadro 2.</b> Componentes do Conhecimento .....	23
<b>Quadro 3.</b> Níveis de decisão na Cadeia de Abastecimento (CA) .....	27
<b>Quadro 4.</b> Objetivos de medidas de desempenho.....	28
<b>Quadro 5.</b> Oferta disponibilizada pelos operadores Logísticos em Angola .....	29
<b>Quadro 6.</b> Determinantes da vantagem competitiva das Nações.....	31
<b>Quadro 7.</b> Níveis de análise do meio ambiente .....	32
<b>Quadro 8.</b> O Diagnóstico Estratégico na decisão da Internacionalização .....	33
<b>Quadro 9.</b> Competências de base para a inovação.....	34
<b>Quadro 10.</b> Classificação das alianças em função do seu nível de risco (na perspetiva do investimento) .....	36
<b>Quadro 11.</b> Exemplo de Escala de Likert.....	43

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de Angola .....	46
---------------------------------------	----

## Índice de Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Crescimento Económico .....	48
<b>Gráfico 2.</b> Estrutura do VAB .....	49
<b>Gráfico 3.</b> Destinos das Exportações por país.....	51
<b>Gráfico 4.</b> Origem das Importações .....	52
<b>Gráfico 5.</b> Produtos e Serviços.....	55
<b>Gráfico 6.</b> Distribuição.....	56
<b>Gráfico 7.</b> Processos.....	57
<b>Gráfico 8.</b> Estratégia Geral.....	58
<b>Gráfico 9.</b> Formação Organizacional .....	59
<b>Gráfico 10.</b> Reputação da Empresa e da Marca .....	60
<b>Gráfico 11.</b> Aprendizagem .....	61
<b>Gráfico 12.</b> Performance .....	62

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Dívida Pública.....	50
<b>Tabela 2.</b> Alfa de Cronbach .....	53
<b>Tabela 3.</b> Estatísticas descritivas.....	54
<b>Tabela 4.</b> Hipóteses testadas .....	63
<b>Tabela 5.</b> Sumário do Modelo – Produtos e Serviços .....	64
<b>Tabela 6.</b> Anova – Produtos e Serviços .....	65
<b>Tabela 7.</b> Coeficientes – Produtos e Serviços .....	65
<b>Tabela 8.</b> Sumário do Modelo – Distribuição .....	66
<b>Tabela 9.</b> Anova – Distribuição .....	66
<b>Tabela 10.</b> Coeficientes – Distribuição .....	67
<b>Tabela 11.</b> Sumário do Modelo – Processos .....	67
<b>Tabela 12.</b> Anova – Processos .....	68
<b>Tabela 13.</b> Coeficientes – Processos .....	68
<b>Tabela 14.</b> Sumário do Modelo – Estratégia Geral.....	69
<b>Tabela 15.</b> Anova – Estratégia Geral .....	69
<b>Tabela 16.</b> Coeficientes – Estratégia Geral.....	70
<b>Tabela 17.</b> Sumário do Modelo – Formação Organizacional .....	70
<b>Tabela 18.</b> Anova – Formação Organizacional.....	71
<b>Tabela 19.</b> Coeficientes – Formação Organizacional .....	71
<b>Tabela 20.</b> Sumário do Modelo – Reputação da Empresa e da Marca .....	72
<b>Tabela 21.</b> Anova – Reputação da Empresa e da Marca.....	72
<b>Tabela 22.</b> Coeficientes – Reputação da Empresa e da Marca .....	73
<b>Tabela 23.</b> Sumário do Modelo – Aprendizagem .....	73
<b>Tabela 24.</b> Anova – Aprendizagem.....	74
<b>Tabela 25.</b> Coeficientes – Aprendizagem .....	74
<b>Tabela 26.</b> Síntese das Hipóteses .....	75

## **Epígrafe**

*“Os pensamentos do diligente tendem à abundância, mas os de todo o apressado tão somente à pobreza.”*

(Pv 21, 05)

# 1. Introdução

## 1.1. Temática e Objetivos

O objeto da presente dissertação consiste na investigação científica dos determinantes de desempenho dos países emergentes em base dos recursos e capacidades, realizando um estudo mais aprofundado da realidade angolana que atualmente atravessa uma grave insuficiência no sistema financeiro, como consequência à crise do setor petrolífero, em que a sua economia é dependente. Assim sendo, por não ser um país diversificado e depender bastante do preço do barril do petróleo, do gás e do setor diamantífero, exporta poucos produtos e serviços com qualidade para os mercados internacionais. Um aperfeiçoamento da performance levará seguramente a uma maior satisfação do cliente, o aumento do ambiente competitivo e da rentabilidade das empresas. Com a análise dos inquéritos efetuados em 2016 a algumas das PME angolanas, propusemo-nos estudar as condicionantes da performance. Através de uma análise na ótica da RBV (Resource Based View), é desenvolvido um modelo que apresente soluções plausíveis de crescimento e desenvolvimento económico, com o intuito de constituir um ponto de análise para o melhoramento estratégico e potencializar as empresas no seu método de internacionalização, num mundo global e competitivo com base dos recursos.

*“Esse conceito abre espaço para a discussão da Teoria da Visão Baseada em Recursos, que visa à construção de vantagens estratégicas, tendo em vista a heterogeneidade dos recursos disponíveis entre as firmas, a qual será discutida a seguir.” (Malafaia et al, 2007, p.33)*

Os países emergentes ou países em desenvolvimento, numa análise económica e social, manifestam uma balança comercial desequilibrada. A nível quantitativo, denota-se um elevado crescimento económico, embora a nível qualitativo, o índice de desenvolvimento humano é nulo. A falta de capacidade das instituições e das suas estruturas criam a chamada estagnação e recessão, afetando diretamente o país. A carência das aptidões apresenta níveis de instabilidade como: uma elevada taxa de alfabetização e desenvolvimento humano, ausência do acesso ao sistema de saúde e saneamento, um alto nível de pobreza e um PIB per capita negativo.

Assim, como refere Prates e Cintra (2004), os países considerados como emergentes, representam os países periféricos em desenvolvimento, em que a economia

é constituída por transações vindas de países centrais, ou seja, potências económicas de primeiro mundo.

A criação de empresas que não tenham um modelo de desenvolvimento sustentável e que não apresentem soluções dentro de países emergentes, mostram na sua base lacunas e uma destruturação, que são reflitas a médio e longo prazo. Tal facto origina instabilidade política, económica e social tanto para as empresas, como numa reflexão geral do país.

Este estudo pretende dar a conhecer a realidade dos países emergentes fazendo a análise de forma objetiva, como resposta às necessidades dos mesmos e encontrando formas de destacar problemáticas e apresentar soluções para estas.

## **1.2. Descrição do problema ou questões de partida**

Este modelo tem o seu objeto de análise assente em três problemáticas: a importância da localização, o capital intelectual e a capacidade de organização das instituições. Através destas, serão analisados com especial atenção os índices de incidência. Contudo junta-se a estas hipóteses outras quatro que se correlacionam com a performance.

*“Os recursos podem ser classificados em três categorias: de capital físico, de capital humano e de capital organizacional. Os **físicos** incluem planta, equipamentos, posição geográfica e acesso a materiais. Os **humanos** incluem treinamento, experiência, inteligência, arbítrio, percepção individual (...). Os recursos de capital **organizacional** incluem estrutura de informação, planeamento formal ou informal, controle e sistemas de coordenação e as informações relacionadas com o grupo no ambiente.” (Malafaia et al, 2007, p.33-34)*

### **1.2.1. A importância da localização?**

No panorama atual de Angola, existe a necessidade de diversificação da economia. Este fator colide com dificuldades estruturais, sobretudo as respeitantes às questões de logística. Por exemplo, na agricultura verifica-se métodos de trabalho e de organização pouco evoluídos e com valores muito baixos de produção e distribuição, sendo necessário importar alimentos. Com a falta de cultivo, o país gasta elevados recursos financeiros ao invés de investir na capacitação da sua rede de distribuição, através do melhoramento das estradas, pontes, entre outras infraestruturas. Este é um país com grandes características climáticas para apostar no sector, o que estimula o impulso na economia.

*“As questões ligadas ao planeamento da localização dos intervenientes na Cadeia de Abastecimento colocam-se, em geral, ao nível estratégico, pois, para além de envolver investimentos consideráveis, têm grande impacto no seu desempenho a longo prazo”* (Carvalho, 2012, p.145)

Outros pontos a ter em conta é a aposta no melhoramento da cidade de Luanda, como capital e ponto estratégico de investimento. A renovação e desenvolvimento dos grandes portos de Angola, como Luanda e Lobito, bem como o desenvolvimento dos caminhos-de-ferro, criam novas formas de circulação e valorização do território.

### **1.2.2. O que se entende por capital intelectual ou capital humano?**

Através do crescimento que Angola tem alcançado, logo após o final da guerra civil, que terminou no ano 2002, é necessário formar os cidadãos, contribuindo para o desenvolvimento eficiente na implementação nos quadros e entrada em novos desafios. A falta de pessoas qualificadas para desempenhar determinadas funções e a escassez de mão-de-obra qualificada, tem sido um fator preocupante no progresso sustentável de Angola.

*“É sabido que o conhecimento individual preexiste na mente das pessoas através de experiências pessoais, de valores, de informações contextuais e da capacidade de interpretação. A formação do conhecimento está de longe de se produzir de forma espontânea, carecendo de passar por várias etapas que desembocam no “saber” (...)”* (Carvalho, 2009, p.121)

Posto isto, para gerar conhecimento, precisa-se de apostar em melhores estabelecimentos de ensino e docentes capazes de dar resposta efetiva às necessidades do país e da educação. Os obstáculos da alfabetização, fazem-se sentir na maior parte do território, onde apenas o ensino de alto grau que profissionaliza os indivíduos, é orientado para quem tem mais recursos financeiros. É necessário por isso, combater o trabalho infantil e facultar o crescimento na formação.

### **1.2.3. A capacidade de organização das instituições?**

Devido à falta de competência organizacional das instituições públicas, pela incapacidade de darem uma resposta firme às necessidades da população, o sistema acaba por não funcionar nas devidas condições, criando um clima de desconfiança e incerteza.

Segundo Rui Moreira de Carvalho “Pode considerar-se qualquer organização como um conjunto de pessoas dotadas de capacidades, competências e recursos, envolvidas num projecto comum e com objectivos concretos” (Carvalho, 2009, p.121)

Esta desconfiança, que vem acompanhada pela falta de credibilidade e de transparência, faz com que se viva num ambiente de insegurança. Quando uma organização, assim como diz Carvalho, consegue ligar um conjunto de pessoas para um mesmo objetivo e ainda, produzir nelas a vontade de o concretizar, é a solução para o desenvolvimento e crescimento positivos.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

Este projeto de investigação está composto por cinco capítulos:

**Capítulo I** – Introdução: Uma breve apresentação da dissertação, que irá constar a temática, objetivos, descrição da problemática e por fim a estrutura da mesma.

**Capítulo II** - Revisão da literatura e modelo teórico: aborda-se os conceitos essenciais, o estado da arte e o enquadramento teórico.

**Capítulo III** – Métodos: analisa-se os procedimentos e desenho da investigação, amostra, população e participantes, como também as medidas, instrumentos de recolha de dados e variáveis. Por fim, constata-se o processo na análise de dados.

**Capítulo IV** - Análise dos dados obtidos e discussão: apresenta-se a estatística descritiva e as respetivas correlações, concluindo o capítulo com o teste das hipóteses através do estudo de um caso.

**Capítulo V** – Conclusões: são apresentadas as considerações finais com uma discussão e implicações para a teoria e gestão, encontrando delimitações de futuras investigações.

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Conceitos essenciais

Ao longo da história foram vários os estudiosos que contribuíram para a compreensão do desempenho dos países emergentes na ótica da RBV, contribuindo para o amadurecimento e reflexão destas realidades. Pode-se destacar Barney<sup>1</sup>, Penrose<sup>2</sup>, Peteraf<sup>3</sup> e Wenerfelt<sup>4</sup>, que ressaltam a posse e a utilização dos recursos como fatores fundamentais para o sucesso das empresas, sejam quais forem os desafios e oportunidades apresentados.

Wernerfelt e Peteraf caracterizam as empresas como capazes de desenvolver recursos heterogêneos e os seus relacionamentos. Explicam a vantagem competitiva como resultado de uma melhor utilização destes recursos. Já Barney e novamente Peteraf ressaltam, porém, que nem todos os recursos são estratégicos e se constituem em pilares de vantagem estratégica. Apenas os recursos com determinadas características constituem essas vantagens.

Barney analisa tais características e apresenta um quadro com a identificação dos recursos, sendo estes considerados meios estratégicos que geram altos ganhos económicos e financeiros na fundamentação de vantagens competitivas sustentáveis, estabelecendo diferenciais frente aos demais competidores. Para cumprir estas funções eles devem ser: valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.

---

<sup>1</sup> Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Volume 7, Número 1. Artigo Científico de Jornal. Texas A&M University: Journal of Management.

<sup>2</sup> Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

<sup>3</sup> Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View*. Artigo de Jornal. Strategic Management Journal

<sup>4</sup> Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View Of The Firm*, Volume 5. Artigo de Jornal. Strategic Management Journal.

## Quadro 1. Recursos Organizacionais

Recursos	Descrição
<b>Valiosos</b>	Recursos que permitem a uma organização conceber estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando oportunidades ou minimizando as ameaças
<b>Raros</b>	<b>Raros</b> Recursos valiosos não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável se são acessíveis a vários competidores, uma vez que cada um de seus detentores terá a capacidade de explorá-los, implementando estratégias comuns, o que levaria a obterem apenas retornos médios.
<b>Imperfeitamente Imitáveis</b>	Mesmo que sejam valiosos e raros, os recursos só são fonte de vantagem competitiva sustentável se as organizações que ainda não os possuem não puderem obtê-los com demasiada facilidade.
<b>Não substituíveis</b>	Os recursos devem ser não-substituíveis, ou seja, não devem possuir um equivalente que não seja raro e imperfeitamente imitável. Pois a imitação, ou a substituição por outro recurso estratégico é uma ameaça à sustentabilidade da vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto, perdendo sua capacidade de gerar valor.

**Fonte:** Baseado em BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989.

Fonte: Serra, F et al (2007). Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos, p.7

Disponível em: [http://globalvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working\\_paper\\_4\\_2007.pdf](http://globalvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working_paper_4_2007.pdf)

Wernerfelt classifica os recursos em dois grandes grupos, agrupando-os em recursos tangíveis e intangíveis. Enquanto Barney, sugeriu que os recursos podem ser classificados quanto à sua natureza e independentemente da sua importância, formando o quadro apresentado a seguir.

Outros autores Parasuraman, Zeithaml, Berry<sup>5</sup>, defendem que os consumidores utilizam critérios comuns para a avaliação da qualidade e definição da sua opção. A série de experiências, bem ou mal sucedidas, forma a opinião geral do cliente. As experiências constituem-se no confronto das expectativas e das perceções, formando assim o momento da verdade.

As vantagens competitivas no mercado segundo Barney, com a análise nos conceitos da RBV, são geradas por fatores que expõem as seguintes características: possuam valor; sejam raros e escassos; difíceis de imitar; difíceis de substituir.

## **2.2. A RBV e sua contextualização nos Países Emergentes**

### **2.2.1. Fatores Geopolíticos e Geoestratégicos**

A geopolítica e geoestratégia de um país, apresenta fatores determinantes na estratégia de um determinado Estado, que tenha o intuito de aumentar a sua economia e desenvolve-la de uma forma sustentável, tornando-a competitiva à escala global.

Angola, a nível geopolítico e geoestratégico é um Estado que “(...) apresenta condições para se tornar numa potência regional em África, nomeadamente, na África Central e Centro-meridional.” (Almeida, 2011, p.89). Outro dos locais de grande potência geopolítica e geoestratégia é a África do Sul, que também assume um papel de relevância na África Austral e na União Africana.

Como defende Almeida, África, nomeadamente Angola, é uma forte potência de investimento e necessita de atenção no comportamento da política internacional em função das variáveis geográficas, tais como a dimensão do território, localização, demografia, recursos naturais e outras, que de forma direta ou indireta podem influenciar o crescimento da mesma. É importante refletir num dos principais fatores de instabilidade no investimento, a segurança.

Em economias emergentes a segurança é, como diz Paiva, um fator predominante de crescimento e desenvolvimento. Em Angola, desde o final da segunda metade do século XX, começou o processo de independência de vários Estados, o que provocou conflitos étnicos, tribais, religiosos. “(...) *África a uma fragilização dos estados e das*

---

<sup>5</sup> Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

*suas estruturas sociais, políticas e militares, em que cumulativamente a permeabilidade das fronteiras e a deficiente “ good governance” conduziu a uma “crise” de soberania.” (Paiva, 2011, p.110)*

Os confrontos e crises na estrutura das organizações e fragilização no meio da população, pelas consequências das guerras e instabilidade política, causa em Angola uma perda de investimento nacional e internacional pela vulnerabilidade do país e das suas políticas. Assim sendo, esta é uma das problemáticas em análise, tendo sido observada globalmente nos momentos que poderiam denegrir a imagem do país. Em 2008, com as eleições presidenciais, o país acusou uma considerável evolução no contexto geopolítico e geoestratégico, o que beneficiou e possibilitou o crescimento económico. Uma estrutura interna bem conseguida e harmonizada, estabelece índices de evolução e crescimento para um país, influenciando e servindo de modelo/exemplo da representação do Estado.

*“Angola está a afirmar-se como uma potência político-económica regional. As eleições, realizadas em Setembro de 2008, demonstraram uma enorme maturidade cívica. A capacidade de criação de valor e de alavancagem financeira das suas empresas é significativa” (Carvalho, 2009, p.221)*

Com relação à globalização dos Estados, provenientes de um mundo em constante mudança, são estabelecidas zonas de comércio e influência, com vista a defender os seus interesses políticos, sociais e económicos em conjunto, já que a união de uma nação produz valor e cria vantagens competitivas. Assim a junção estratégica e política das nações, fomenta o crescimento, fator importante nos países emergentes. Um Estado-diretor ou regional por sua vez, apresenta características como a “(...) capacidade de influenciar, de uma forma organizacional, política, ideológica, económica, militarmente e tecnologicamente ou pela conjugação de parte ou de todos estes valores uma determinada região geográfica onde se insere (...)” (Almeida, 2011, p.89)

Posto isto, a união dos Estados emerge no conceito de globalização, que se apresenta como um dos processos de desenvolvimento internacional na integração económica, social, cultural e política.

*“O conceito de globalização tem por base a ideia de que o mundo tende a tornar-se cada vez mais homogéneo, ou seja, as diferenças entre os mercados nacionais ou regionais serão cada vez mais reduzidas e tenderão mesmo a desaparecer para uma grande parte dos produtos. Como consequência dessa convicção, as empresas deveriam globalizar as suas estratégias, do que resultaria nomeadamente o crescimento das quotas de mercado, a nível mundial e significativas economias de escala” (Teixeira, 2013, p.362)*

Sendo a globalização fundamental para o desenvolvimento, é necessário refletir sobre as consequências das decisões tomadas, já que se o mundo tende a tornar-se cada vez mais homogêneo, não existirá diferenças nos produtos comercializados, facto que origina somente a política da exportação, já que importa quem se assume como país desenvolvido.

*“É como se o mundo se houvesse tornado, para todos, ao alcance da mão. Um mercado avassalador dito global é apresentado como capaz de homogeneizar o planeta quando, na verdade, as diferenças locais são aprofundadas.”* (Santos, 2000, p.9)

Essas diferenças de valor levam os países a tornar as suas desigualdades a extremos e não a homogeneizar. Portanto, a globalização coloca-se como um aspeto positivo no desenvolvimento do país, mas é necessário criar valor do mesmo, apostando no seu crescimento e aspetos potencializadores de evolução.

*“(…) a globalização não resultou nos benefícios económicos prometidos para algumas nações mais pobres do mundo. Na verdade, os ricos estão cada vez mais ricos e os pobres, cada vez mais pobres. Muito desse fracasso deve-se aos efeitos perversos das instituições multilaterais, especialmente o FMI e o Banco Mundial, inclusive do legado de empréstimos para o Terceiro Mundo e dos programas de ajustes estruturais a estes condicionados”* (Stiglitz, 2002, p.191)

Posto isto, e para retratar a necessidade da criação de valor nacional, Malafaia defende que: “Neste contexto, ganha importância o conceito de território, em que se encaixam os aspectos económicos, políticos, históricos, culturais e socioambientais, para o desenvolvimento de vantagens competitivas. No território se busca realçar traços, como o compartilhamento tanto de visões sobre os problemas e oportunidades quanto de hábitos, rotinas e conhecimentos, bem como a inclinação dos atores à ação coletiva.” (Malafaia et al, 2007, p.30)

### **2.2.2. Estrutura das Organizações**

Uma estrutura bem organizada é fulcral para o exercício do poder e para a credibilidade do próprio Estado, sendo esta a entidade máxima de cada nação. Deste modo, numa estrutura credível e com poucas burocracias pode garantir melhores índices de competitividade e o avanço da economia.

O excesso de burocracia resulta no atendimento demorado ao público, o que acresce quando não existem pessoas capazes na resolução dos problemas, pela falta de formação ou pela inacessibilidade que essas burocracias facultam, causando um problema a nível estrutural para o país. Este fator é o impulsionador do afastamento das potências investidoras internacionais, assim como os jovens empreendedores angolanos, que pelo mau funcionamento da sociedade civil, preferem não investir capital, o que se reflete no crescimento e desenvolvimento profissional.

*“Além disso, as tradicionais formas de poder estão a perder o seu peso e a motivação dos subordinados tem de fazer-se agora de modo diferente: os canais verticais de comunicação são, cada vez mais, substituídos por relações horizontais entre pares. Por outro lado, os especialistas são chamados a desempenhar um papel mais estratégico numa maior colaboração interdepartamental. Em resumo, as organizações estão a tornar-se rapidamente mais «achataadas», menos burocráticas e mais empreendedoras.”* (Teixeira, 2013, p.28-29)

Sendo Angola um país emergente, é fundamental reformular estas políticas, criando valor e posicionando-se ao lado das grandes forças internacionais. Como tal é necessário o investimento em novos sistemas informáticos, a edificação e restauração dos patrimónios públicos, a aposta na construção ou reconstrução das instalações de atendimento, trazendo o conforto e a dignificação do Estado, das instituições e a credibilidade das mesmas. Assim, evidenciando a organização das empresas, é essencial contextualizar o seu estatuto com o meio envolvente, tanto a nível económico, sociocultural e político-legal. Na conjuntura económica são determinadas as trocas de bens e serviços, como o dinheiro e a informação na sociedade, através do acesso ao direito dos créditos e acordos fiscais, incentivos que permitem a ajuda financeira às instituições sendo possível desenvolver fortes capacidades organizacionais junto do mercado com total transparência económica. A nível sociocultural, é resultante a reflexão de valores, costumes e tradições, tirando o melhor partido para o crescimento da empresa e investimento de outras entidades. Já no contexto político-legal, a alocação de poder é condicionada e providência o enquadramento legal da sociedade. É fundamental as empresas tentarem influenciar a evolução dos vários contextos do meio envolvente, monitorizando-os em prol dos seus interesses para o desenvolvimento da mesma. Uma empresa coabita numa sociedade que é formada por grupos, instituições e pessoas com graus diferentes de organização, o que origina a necessidade da capacidade de interação com o meio, projetando a evolução e sobrevivência de uma organização.

*“(...) consiste no conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores que são partilhados pelos trabalhadores e que influenciam a forma como estes se comportam no exercício das suas funções. Moldar uma cultura organizacional adequada é uma das atribuições dos líderes.”* (Serra et al, 2012, p.322)

Com a credibilidade das instituições, os potenciais investidores sentem-se seguros no investimento a realizar, sendo essencial promover as boas práticas éticas, que por sua vez influenciam o ambiente favorável e a progressão das organizações. Posto isto, uma empresa é influenciada pelo meio envolvente, seja em contexto económico, tecnológico, sociocultural ou político-legal, com base em clientes, concorrentes, fornecedores e a própria comunidade num meio transacional.

*“As declarações de valores indicam como as pessoas se querem e devem comportar com os outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação, o meio ambiente natural. Os valores, em muitos casos, dão corpo à cultura organizacional que vigora”* (Serra et al, 2012, p.81)

### **2.2.3. Capacidade Intelectual**

As pessoas são o recurso-chave das organizações contemporâneas. São as pessoas que pensam, que criam, que formulam, que executam e que controlam. A começar pelo líder e pela equipa executiva, os recursos humanos, que alguns autores referem como o capital humano ou intelectual *“(...) é um factor crítico e fundamental para a implementação da estratégia.”* (Serra et. al, 2012, p.319)

O fator crítico a implementar nos países emergentes é o do investimento no ser humano, desenvolvendo-o em um cidadão bem formado e capacitado, capaz de potencializar os seus conhecimentos, com o objetivo de fomentar um grau de produtividade elevado. Os recursos humanos são o pilar de uma estrutura organizada, que deve tirar o melhor proveito da capacidade de todos os indivíduos.

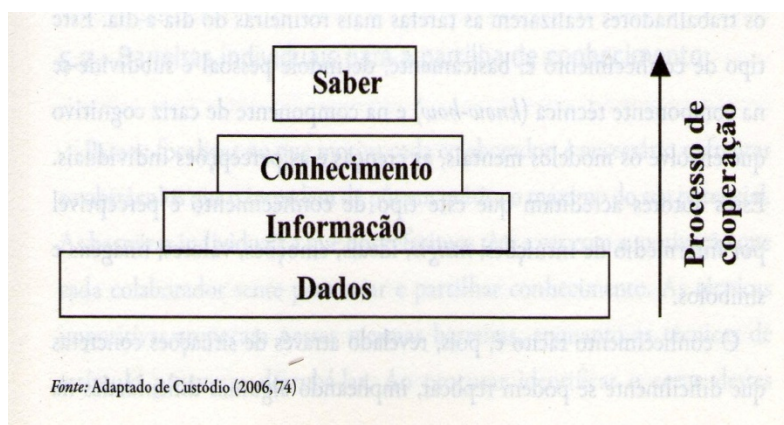
*“O desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH) num meio ambiente internacional e global requer capacidades de gestão suplementares. O gestor internacional possui muitas das características do gestor operacional que exerce a sua actividade num ambiente menos complexo (contexto nacional). Contudo, são requeridas qualidades adicionais para saber conciliar as diferenças culturais inerentes a um meio ambiente internacional e, como tal, caracterizado pela diversidade multicultural.”* (Finuras, 2011, p.232)

Posto isto, na sociedade as empresas evoluem pelo capital intelectual, pois só este gera as inovações necessárias, tanto para a solução de problemas como em termos de competitividade. O sucesso da economia está no conhecimento, verifica-se o desenvolvimento das capacidades na aposta das novas formas de gerenciamento e organizações. O capital intelectual é assim intangível, pois é necessário desenvolver e investir na formação de quadros e mão-de-obra, dado que toda a informação se transforma em conhecimento, apresentando uma resposta efetiva em diversas áreas no mercado de trabalho, contribuindo para o progresso.

A constituição do capital intelectual está dividido em três pontos principais: a estrutura interna – o conceito e modelo definido pela instituição; a estrutura externa – na criação de soluções como resposta ao mercado, tanto a clientes como a fornecedores, apresentando a marca como princípio de confiabilidade e eficiência e a estrutura humana – nas competências individuais que resultam na resolução de problemas em determinadas situações, refletindo-se nomeadamente na educação, nas experiências, nos valores e competências.

*“A raridade dos recursos encontra-se relacionada com a capacidade de implementar a estratégia de criação de valor perante as concorrentes. Determinadas estratégias requerem um pacote de recursos, um mix de capital físico, humano e organizacional para implemento, bem como o talento dos administradores.” (Malafaia et al, 2007, p. 35)*

## Quadro 2. Componentes do Conhecimento



Fonte: Carvalho, R. M. (2009) Parcerias - Como Criar Valor com a Internacionalização, p. 121.

Para o processo de criação de capital intelectual, é imprescindível desenvolver os meios de transmissão de conhecimento. Como tal, é essencial apostar em melhores estabelecimentos de ensino, novas instalações com equipamentos adequados e docentes instruídos e capacitados para exercer o cargo, como resposta às necessidades dos cidadãos.

Em Angola, a luta contra a alfabetização é constante, sobretudo no interior do país. Este facto deriva maioritariamente do trabalho infantil, já que com baixos rendimentos e falta de emprego dos pais, a mão-de-obra infantil é um recurso recorrente. Portanto, as crianças não frequentam a escola ou acabam por abandonar e no caso do sexo feminino, pesa ainda a tradição. O estatuto da mulher angolana é definida pela obrigatoriedade de permanecer em casa e cuidar somente da lida doméstica e dos filhos, tal facto reflete-se na sociedade por uma questão cultural. Uma solução plausível era a obrigatoriedade da frequência da escola até ao ensino secundário, correspondente ao décimo segundo ano, fator que vem prevenir a falta de escolaridade.

Outra das problemáticas é a carência de diversificação da formação dos quadros, sendo necessário contratar mão-de-obra estrangeira constantemente, assim o estado e as empresas privadas têm um custo acrescido na contratação e os postos de trabalho deixam de ser ocupados por cidadãos nacionais.

A grande vantagem competitiva dos países emergentes é possuírem abundância de recursos e a sua variedade, o que desenvolve uma estratégia sólida de potencialização dos recursos humanos. Como há diversidade, há também mais cargos a ocupar e funções a desenvolver.

#### 2.2.4. Transporte e Logística

*“O transporte de mercadorias é um elemento essencial das Cadeias de Abastecimento e não pode ser gerido de forma isolada, pois opções sobre o modo e o tipo de solução de transporte têm um impacto significativo na estrutura de custos e na capacidade para as empresas reagirem à procura. É também um dos elementos da Cadeia de Abastecimento em que os fatores de risco estão mais presentes. As opções de transporte possíveis dependem essencialmente de 3 variáveis: Tamanho da carga/ encomenda (...), Distância (...), Densidade de valor da mercadoria (...).”* (Carvalho, 2012, p. 115)

Em países emergentes pode verificar-se que a logística é um fator fortalecedor, para que todas as empresas possam competir nos mercados internacionais potencializando o crescimento sustentável. Assim tudo gira em torno da logística e transporte, sendo preponderante na competitividade de uma empresa e sobretudo no Estado em países emergentes. É essencial para isso investir em novas infraestruturas, como pontes, autoestradas, vias rápidas, portos, cais, terminais de linhas férreas e bons aeroportos de preferência internacionais. Como tal, a construção de infraestruturas logísticas permite o crescimento acentuado da economia, o que para isso, tanto os transportes como os processos alfandegários a nível das operações portuárias, exigem a eficiência do nível da movimentação, ordenação e localização dos produtos.

Em Angola, com relação à localização, é importante o investimento e melhoramento na cidade de Luanda, sendo esta a capital do país.

Devido à guerra civil durante a década de 80 e 90, grande parte da população refugiou-se na capital, já que era o local mais seguro para viver. Tal facto originou os bairros de lata e lotou a cidade, sem conseguir dar resposta à densidade populacional. Hoje, o desenvolvimento e planeamento do transporte e logística levanta várias questões. Para além deste, há outros problemas graves, como a ausência de novas infraestruturas e organização logística nos portos de Luanda e Lobito, e a falta de remodelação dos caminhos-de-ferro, sendo necessário projetar rotas para o transporte de mercadorias facilitando o investimento em zonas difíceis de acesso. Conclui-se então, que o setor logístico em Angola é caracterizado pelos vários operadores de pequena dimensão que oferecem serviços de desalfandegamento e transporte rodoviário.

*“A localização da empresa afecta os custos de transporte e os fluxos de informação. À medida que expande as suas operações para regiões mais distantes, a empresa está a deslocar-se para territórios cada vez menos familiares, com o conseqüente aumento dos custos. Ao ultrapassar estas barreiras, o grau de familiarização com os mercados distantes permite reduzir os custos.”* (Viana et al, 2009, p.113)

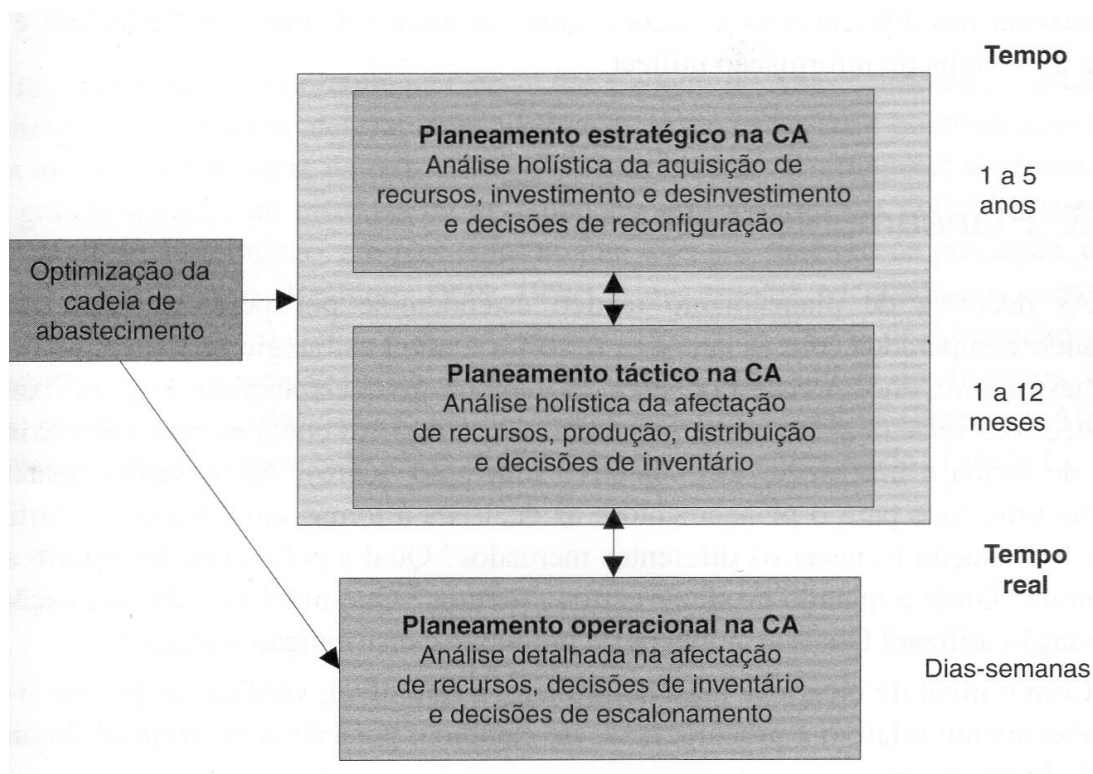
A cooperação entre empresas de um determinado grupo, geograficamente localizadas próximas umas das outras, aliadas aos recursos estratégicos presentes no território, são elementos importantes para criar oportunidades e novos espaços para a atuação das organizações diante de uma atmosfera competitiva e globalizada.

A concentração geográfica é também um facilitador para as novas conquistas, porém é necessário uma coordenação eficiente para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. (Malafaia et al, 2007)

Posto isto, a logística está sujeita a vários princípios. “O seu sucesso depende da sua capacidade (...) com os membros da sua cadeia Logística tendo como principal objetivo melhorar a sua eficiência operacional, rentabilidade e posição competitiva.” (Carvalho, 2012, pág. 495)

Como forma de vantagem competitiva na atração de investimento estrangeiro para um determinado Estado no mercado nacional, é necessário o planeamento operacional da CA (Cadeia de Abastecimento). Esta retrata o processo de decisão e garante o melhor acesso aos recursos vigentes, onde, através do planeamento tático, percebe-se como estes fatores afetam a produção, distribuição e decisões de inventário. Assim, com especial atenção aos países emergentes, é com o melhoramento das infraestruturas a médio e longo prazo, que os objetivos de planeamento estratégico são atingidos.

**Quadro 3.** Níveis de decisão na Cadeia de Abastecimento (CA)



Fonte: Carvalho, J. C. (2012). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, p.495.

Posto isto, o planeamento estratégico é um fator preponderante antes do avanço de qualquer investimento no mercado. Numa análise a curto ou a longo prazo da dimensão do capital, o planeamento faculta o acesso a matérias-primas, a escolha do melhor custo de produção e a logística das operações. A importância do recurso é essencial no desempenho da cadeia de abastecimento, que deverá ser realizada numa gestão eficiente e criação de lucro para a empresa, aproximando e fidelizando o cliente.

#### Quadro 4. Objetivos de medidas de desempenho

Tipo de medida de desempenho	Objectivo	Finalidade
Recursos	Nível de eficiência elevado	A gestão de recursos eficiente é crítica para o lucro
Outputs	Nível de serviço ao cliente elevado	Sem níveis aceitáveis o cliente não se manterá fiel
Flexibilidade	Possuir capacidade de resposta a alterações	Em ambiente com incerteza as Cadeias de Abastecimento deverão ser capazes de responder

Fonte: Carvalho, J. C. (2012). Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento, p.498.

De acordo com a performance e as respetivas medidas a esta associada, como exemplo de recursos, verifica-se o “(...) custo total dos recursos usados; Custo de Distribuição: incluem manuseamento de materias e distribuição; Custo de Produção: incluiu mão-de-obra, utilidades, manutenção, remanufactura, (...) Custo de Inventário: investimento em inventário, custos de obsolescência, custos de produtos intermédios, custos de armazenamento dos produtos finais, entre outros”. (Carvalho, 2012, p. 498)

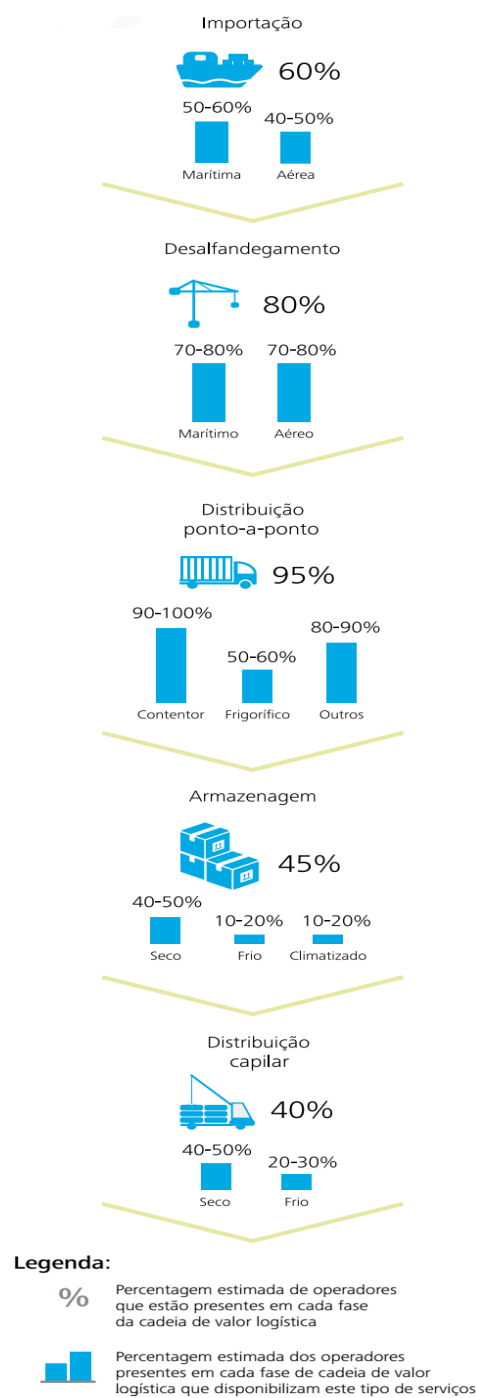
Com base no estudo em termos geográficos, logísticos e o acesso a matérias-primas, entende-se que existem pontos de análise na importância da localização, como o baixo valor no transporte de matéria-prima; no transporte do produto; de mão-de-obra técnica e especializada; de transporte para operários; proximidade do mercado consumidor; o acesso ao mercado nacional; o aproveitamento de economia de escala; a existência de infraestruturas e o incentivo fiscal de imposto de circulação de mercadorias. Todos estes fatores irão influenciar o preço do produto e a sua logística no acesso aos mercados.

*“A seleção do local de destino baseia-se, essencialmente, em três objetivos: Minimizar os custos de aprendizagem; Reduzir os riscos associados ao processo; Maximizar a rentabilidade.”* (Carvalho, 2010, p.213)

Por último, outro fator que contribui para a falta de operadores logísticos em armazém e armazenagem é o domínio internacional na logística das empresas. Se o país não tiver capacidade de dar resposta às necessidades, investidores estrangeiros tomam posse da riqueza da terra.

“De uma maneira geral, a internalização atinge níveis mais elevados na armazenagem, na distribuição capilar e nos serviços pós-venda, devido à falta de confiança no serviço prestado pelos operadores logísticos em fases da cadeia de abastecimento críticas na relação com o cliente final.” (Deloitte, 2014, pág. 8)

### Quadro 5. Oferta disponibilizada pelos operadores Logísticos em Angola



Fonte: Deloitte (2014). Logística em Angola: desafios actuais e perspectivas de desenvolvimento, p.10.

### 2.2.5. Estratégia de Internacionalização

São vários os autores que abordam a questão da estratégia de internacionalização. De acordo com James Quinn, a “Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de acções de uma organização (...)” (Quinn, 1980)

Para Kenichi “A estratégia (...), em duas palavras, a vantagem competitiva. O objectivo do planeamento estratégico é permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre os seus competidores. A estratégia corporativa significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente à dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.” (Ohmae, 1983)

O fenómeno da cooperação empresarial tem vindo a assumir uma importância crescente nos últimos anos. A consciência da importância da colaboração entre empresas no âmbito da internacionalização dos negócios é irreversível. Não há dúvida que a exportação é o modo mais direto de internacionalização da atividade, mas cabe a uma análise estratégica potencializar esse desenvolvimento.

*“A Internacionalização dos negócios não é um fenómeno recente; em certa medida, o comércio internacional sempre existiu. O que é novo é o crescimento e a dimensão relativa que atingiu já nos nossos dias, bem como a forma como se processa e o tipo de empresas em que assenta. De facto, as empresas multinacionais, tal como as conhecemos hoje em dia, eram extremamente raras até ao fim só séc. XIX, e as pequenas e médias empresas ainda não tinham a posição que hoje têm nos mercados internacionais.”* (Teixeira, 2013, p.347)

Segundo Alfred Chandler “A estratégia pode ser definida como a determinação das metas e dos objectivos de longo prazo da empresa, e a afectação dos recursos necessários à consecução dessas metas”. (Chandler, 1962)

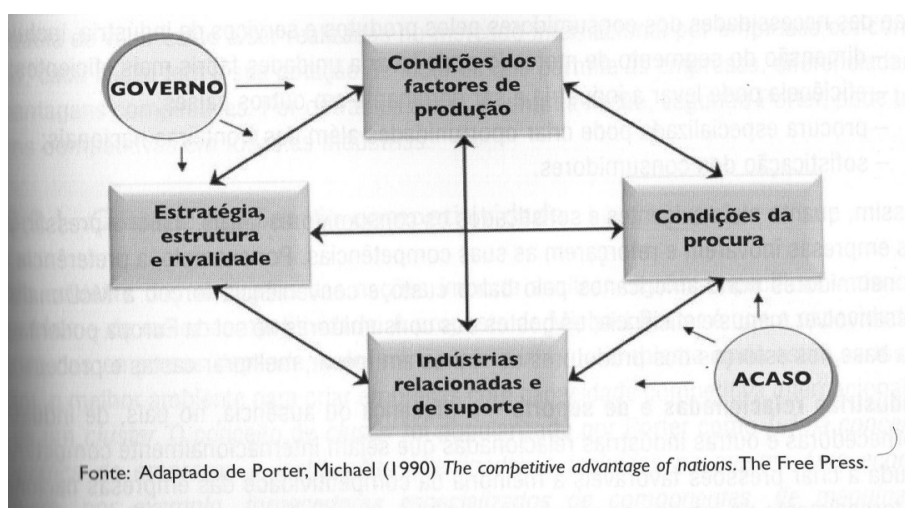
Neste estudo considera-se ainda a definição de Kenneth Andrews acerca da estratégia, reforça que a “Estratégia é o padrão de objectivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para os alcançar, expressos de forma a definir em que negócio a empresa está ou deverá esta e o tipo de empresa que é ou deverá ser”. (Andrews, 1971)

Em suma, entende-se por Estratégia de Internacionalização, as medidas utilizadas através do planeamento das empresas, que possibilitam o crescimento e desenvolvimento do país. É através da produção de bens e serviços competitivos no mercado internacional, os chamados “bens transacionáveis” como relata Carvalho no seu livro “*Parcerias - Como criar valor com a internacionalização*”, que se cria

património. Carvalho diz-nos que “Cabe aos fluxos internacionais de investimento (IDE) oferecer pistas sobre as tendências de competitividade dos mercados.” (Carvalho, 2010, p.205)

*“As empresas internacionalizam a partir do seu país de origem para outros países. Apesar da globalização, alguns países proporcionam às empresas uma vantagem de localização. Assim, a estratégia empresarial é influenciada pelo contexto nacional. Por outro lado, compreender as vantagens competitivas das nações podem ajudar a detectar de onde é mais provável que os competidores apareçam e a seleccionar onde localizar actividades para beneficiar das características nacionais.”* (Serra et. al., 2012, p.284)

### Quadro 6. Determinantes da vantagem competitiva das Nações



Fonte: Serra, F. R. et. al. (2012) *Gestão Estratégica, Conceitos e Prática*, p.285.

#### 2.2.5.1. Formas de Internacionalização

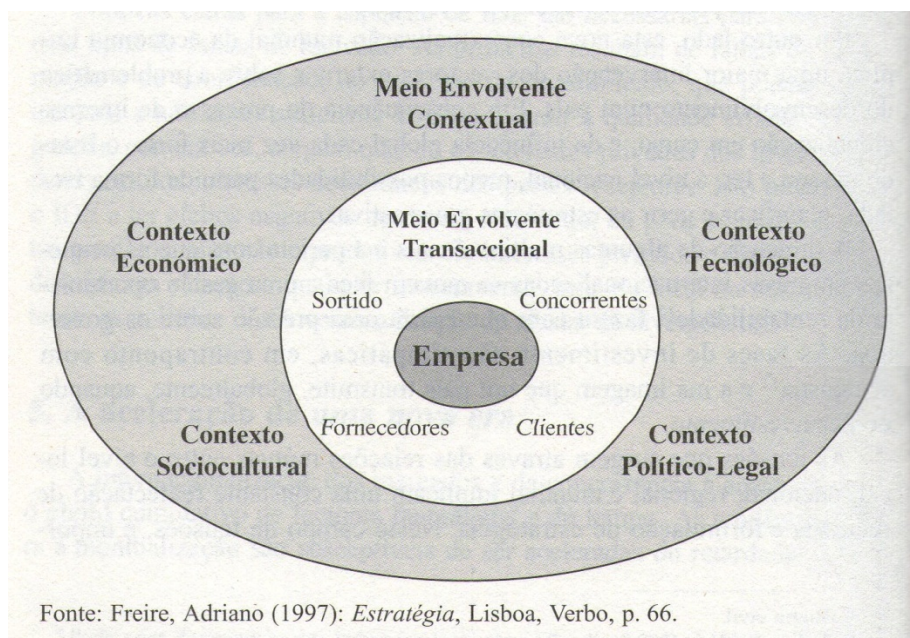
As formas de internacionalização e os modos de entrada nos mercados internacionais são naturalmente diferentes, conforme a visão que os gestores têm do mercado externo e o patamar em que a empresa se encontra. A maior parte das vezes assume-se uma destas formas isoladamente, ou algumas delas em conjugação.

*“A formação de uma aliança deve-se à intenção de criar uma vantagem competitiva, expandir a novos mercados e aumentar o portfólio de produtos/serviços.”* (Carvalho, 2009, p.145)

### 2.2.5.2. Atratividade Competitiva de um País

Na análise ao processo de internacionalização e aos seus desafios, deve verificar-se os elementos de vantagem e solidez de acordo com o meio envolvente, como forma de investimento num determinado Estado. Como este processo depende de vários fatores dinâmicos e competitivos, cabe às empresas a análise dos mesmos, contemplando as constantes mudanças no sucesso das empresas.

**Quadro 7.** Níveis de análise do meio ambiente

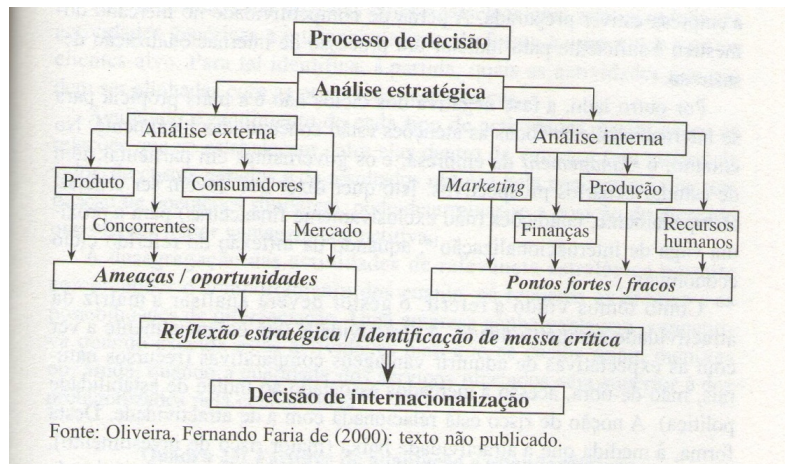


Fonte: Carvalho (2010). Compreender + África – Fundamentos para competir no Mundo, p.212.

*“O empresário assume os riscos. O gestor evita-os, gerindo as expectativas. Para este, as principais condicionantes, potenciadoras de incerteza, serão as seguintes: 1. Risco político (...) 1.1. Risco de instabilidade geral; 1.2. Alternativas políticas credíveis (...); 1.3. Risco de expropriação (...); 1.4. Risco operacional (...); 1.5. Risco de transferência (...); 1.6. Risco da moeda (...). 2. Sistema judicial (...); 3. Sistema legislativo (...); 4. Diferenças culturais; 5. Contextualização de negócio(...).”* (Carvalho, 2010, p.213)

Com base nos fatores mencionados pode-se, de uma forma mais rigorosa e segura, fazer um investimento e internacionalizar um determinado produto para outros mercados. Estas vantagens competitivas observadas, pesam no processo de decisão tendo em conta as possíveis ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e fracos.

## Quadro 8. O Diagnóstico Estratégico na decisão da Internacionalização



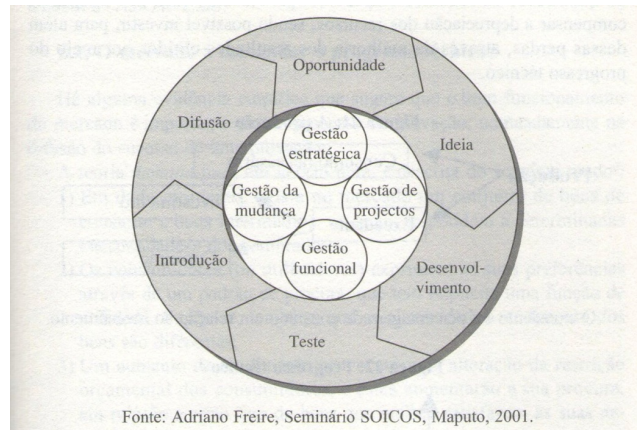
Fonte: Carvalho (2010). Compreender + África – Fundamentos para competir no Mundo, p.215.

### 2.2.6. Inovação Tecnológica

A inovação é um processo que faz parte do quotidiano das empresas, com incidência das que são internacionalizadas. Esta é uma ferramenta sobretudo estratégica, que possibilita o crescimento das mesmas. “As empresas inovadoras, ou seja, aquelas que investem mais em conhecimento de natureza tecnológica, conseguem criar valor com maior facilidade. Assim inovar torna-se uma condição objectiva do management. Esta atitude ocorre, fundamentalmente, por pressão do mercado e por iniciativa das empresas, em particular as mais dinâmicas.” (Carvalho, 2010, p.183-184)

A inovação é outro dos fatores do sucesso das instituições no mercado internacional, através deste meio as empresas apresentam-se como pioneiras nos avanços tecnológicos, estando um passo à frente da concorrência na criação de lucro e mais-valias. Esta gestão estratégica realizada em base da gestão de projetos e da sua funcionalidade, explora oportunidades de negócio e resolve problemas existentes.

## Quadro 9. Competências de base para a inovação



Fonte: Carvalho (2010). Compreender + África – Fundamentos para competir no Mundo, p.185.

*“A noção de desenvolvimento esta intimamente ligada ao processo de evolução e utilização da tecnologia. A dependência de factores externos subalterniza a economia, ou seja, relativiza a vontade de todos os decisores, quer sejam gestores, quer governantes. A aplicação da ciência e da tecnologia (C&T), através do conhecimento, pode permitir mudanças estruturais com efeitos poderosos sobre o mercado e a distribuição dos recursos”* (Carvalho, 2010, pág.180)

A tecnologia dos países emergentes é um aspeto fulcral para o seu desempenho. Para isto, o capital intelectual tem que estar à altura dos desafios, pelas boas formações e experiência profissionais, tendo acesso às informações e estando capacitados para a manusear os equipamentos. Isto faz com que tecnologicamente, se possa ter uma rentabilização a 100%, porque não chega somente adquirir a tecnologia e outros recursos bem potencializados.

No contexto atual, uma empresa é rapidamente ultrapassada no mercado internacional se não tiver em constante atualização “(...) a sua competitividade se surgir uma nova tecnologia que ultrapasse a que utiliza. Como tal, a empresa competitiva deve ser capaz de inovar ou pelo menos de se adaptar às inovações tecnológicas, produzindo novos produtos e serviços ou diferenciar os existentes no sentido de procurar uma maior satisfação do consumidor.” (Viana et al, 2009, pág.109).

Este paradigma faz com que a tecnologia seja um fator determinante para o bom desempenho, por isso para qualquer inovação convém, segundo Barney, avaliar o caso de patentes, que de uma forma geral são consideradas uma barreira à imitação. Esta forma garante a segurança e a expansão de determinado produto nos mercados.

### 2.2.7. Parcerias e Alianças

Com enfoque nas economias dos países emergentes e o seu crescimento, é basililar a superação das dificuldades e a criação de estatuto nos mercados internacionais tanto através de empresas públicas como privadas. Para tal, estas deverão recorrer a parcerias e alianças estratégicas. Como forma de potencializar produtos, serviços e o seu desenvolvimento nos mercados internos e externos, a procura por alianças fortes beneficiam a partilha de conhecimentos e experiências como forma de criação de valor.

*“As empresas fazem alianças e parcerias para melhorar a sua posição competitiva. Essa cooperação pode, por exemplo, reduzir os custos ou dar acesso a conhecimentos e capacidades que ajudem as empresas aliadas e melhorar a sua presença local ou global ou a protegerem-se contra a concorrência. Uma aliança estratégica é uma forma de parceria estratégica pela qual duas (ou mais) empresas acordam combinar uma parte dos seus recursos (tangíveis e intangíveis) e das suas competências (por exemplo, em I&D, distribuição, marketing, produção) para criar ou reforçar uma vantagem competitiva.”* (Serra et. al, 2012, p. 239)

Através da criação de parcerias existem vantagens evidentes na forma de evitar os custos burocráticos da diversificação, sendo a partilha um meio determinante para precaver riscos. Como forma de difusão internacional, a facilidade e rapidez no uso de recursos complementares de cada parceiro na criação de valias através de economias de escala, permite o desenvolvimento e essa propagação.

Caso estas parcerias não se encontrem bem consolidadas e organizadas, é possível achar algumas limitações pela dificuldade em controlar o seu crescimento na partilha dos lucros com os parceiros, assumindo assim transferências indesejadas de know-how para um potencial competidor.

As cooperações só têm fundamento enquanto existir mútuo interesse seja em cooperar, competir e criar valor acrescentado. Posto isto podemos considerar que *“(…) para cooperarem, os actores devem dispor de recursos, trunfos ou meios de troca. Na realidade, isto pode corresponder a indicadores como os capitais ou outros meios materiais, as qualificações, os diplomas, as capacidades ou as competências pessoais, o título, a experiência, etc.”* (Carvalho, 2009, p.39)

Como complementação, os respetivos ativos disponíveis servem de reconhecimento das mais-valias deste câmbio de informação. O grau de eficiência traduz-se no sucesso e é quando os autores informalizam os mesmos valores, pondo em prática uma estratégia com base nos projetos estipulados por ambas as empresas.



### **2.2.8. A Marca - Estratégia e Valor no mercado.**

No campo dos RBV, também a marca é um objeto de estudo e investimento. Segundo a análise da criação de uma estrutura sólida empresarial, a criação de valor e identidade conseguida através da marca, desenvolve instrumentos de vantagem competitiva e condições estratégicas fundamentais para o seu crescimento, como um dado económico relevante.

As marcas são fatores de distinção no mercado. Intitulam produtos ou instituições e definem o target a que se destinam. Como potencializadoras de vantagem competitiva, organizam-se nos seguintes instrumentos: estratégia, marketing, valor do produto, reputação da empresa, compromisso e imagem/identidade do país (quando a marca é analisada como um produto nacional).

Na análise ao exemplo de marcas como a Coca-Cola e a Compal, ou no ramo tecnológico como a Apple ou a Samsung, verifica-se que estrategicamente são mais fortes do que outras no mercado. Existe uma aposta forte na criação de linguagem visual, da comunicação com as massas e na fidelização de clientes. No website da marca Coca-Cola pode ler-se palavras-chave como: “histórias felizes”, “encontros”, “para cada momento” etc.

Numa análise ao investimento na compra das marcas, entende-se que a marca de uma empresa tem por vezes mais valor agregado do que a própria empresa em si. Este fator é visível através das marcas que criam grandes ligações emocionais com o cliente, não só pelo produto, mas pela linguagem comunicacional e afetiva. Esta proximidade emocional da marca com o cliente, gera afetividade, fidelização, conforto e confiança, criando desde logo uma sensação de proximidade, seja um consumidor individual ou coletivo, de empresas nacionais e internacionais. Para além da comunicação em redes sociais e respetivos sites, a venda de merchandising por exemplo, possibilita o aumento da relação emocional e da fidelização entre clientes, já que se trata da identidade da marca.

Uma das matérias em discussão e cada vez mais investigada é o Branding. O Branding corresponde à gestão das marcas e à estratégia de marketing, tendo um papel fundamental na construção de valor das marcas. Na estrutura de uma empresa, há que ter em conta três aspetos fundamentais: a marca, o produto e a comunicação. A estratégia passa por criar valor a longo prazo, fundando uma estrutura corporativa entre

funcionários, parceiros e clientes, como forma de comercializar os produtos e aumentar o grau de satisfação do mercado.

A marca é um dos aspetos, se não o principal, a ser criado e desenvolvido numa empresa, sendo o único elemento que poderá trazer diferenciação, já que uma marca quando registada não permite que qualquer outra seja apresentada com o mesmo nome e visual. Hoje em dia, produz-se serviços e produtos semelhantes entre si com outras entidades, mas a marca, não só a imagem visual e nome da empresa, mas os sentimentos que esta provoca no público, jamais serão imitados. A empresa apropria-se da relação que a marca tem com os consumidores, como forma de comunicação única e pessoal.

Considera-se que a identidade enquanto logotipo, tem o efeito diferenciador entre empresas no mercado, mas esta definição é apenas o aspeto básico quando se olha para a identidade da empresa. Numa análise detalhada, entende-se que a marca envolve toda a organização e estratégia da empresa. As instalações do espaço, a localização, a decoração, a própria apresentação dos funcionários, moldam a imagem que os clientes e fornecedores têm da empresa. Considerando que a marca é emocional, verifica-se que tem personalidade própria e pode ser avaliada a partir das perceções e expectativas que gera junto dos clientes.

O tempo de durabilidade de uma marca não tem limites. Por serem portadoras de valor e das emoções dos consumidores, estes estarão ligados por muito tempo, por vezes de geração a geração, já que adotam a marca como referência. Tal acontecimento gera poder económico para a empresa em função da marca, e tudo acontece em torno da desta. Caso não seja prestado um bom serviço, ou a resposta dos consumidores for negativa quanto ao produto ou serviço, a marca é a primeira a perder valor no mercado.

Como exemplo, analisa-se a empresa Coca-Cola. Se esta fosse vendida, isto é, os ativos, as fábricas e os equipamentos, valia 2 vezes menos do que a marca da empresa. Tal facto verifica que, o que produz valor a uma empresa é o poder da marca e a capacidade que esta tem de comunicar e fidelizar os consumidores. É necessário uma política de construção com regras, com o intuito de entrar na competição do mercado e alcançar distinção na cadeia de valor.

Solidificar uma marca no mercado vai muito além de fazer investimentos e expandir a marca pelo território, é necessário ter uma visão estratégica capaz de identificar pontos fundamentais para que esta consolidação de fato ocorra. É necessário posicionar o produto e novos lançamentos do mesmo, mapear os potenciais consumidores e determinar os atributos que possam atender de forma eficaz o mercado,

diferenciando-o dos seus concorrentes; fatores que quando bem pronunciados fazem a organização sobressair.

Esta é uma aposta do século XXI para criar grandes forças na economia e criar um dos mais valiosos ativos de uma empresa.

Como resposta ao crescimento e posicionamento da marca, será necessário que todos os colaboradores possam ter formação qualificada e especializada na construção e gestão de marcas e inteligência de mercado, bem como no contacto direto com o público, conhecendo e fazendo parte da identidade da marca. Em suma, na ótica das empresas, será necessário atender a fatores determinantes de sucesso e estratégia, como a localização e posição no mercado; o capital intelectual, com a formação dos trabalhadores e a organização das instituições, como forma de valor, investimento e estabilidade.

### **2.3. Estado da Arte**

Através de novas investigações, os BRIC, ou seja, o Brasil, Rússia, Índia, China e ainda África do Sul, considerados países emergentes, apresentam-se nos próximos cinquenta anos, como a principal força na economia global. Os países desenvolvidos que formam o G-6, os Estados Unidos, Japão, Alemanha, Reino Unido, França e Itália, em termos de crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), não terão capacidade financeira em comparação aos BRICS. Neste sentido tais economias, em função do tamanho geográfico, população e nível de produção, são consideradas pelos investigadores os principais impulsores do crescimento económico mundial. (Vieira e Veríssimo, 2009).

Barney também retrata o assunto ao afirmar que os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação e conhecimento, (...) controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (...). Na linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos da firma são forças que as firmas podem conceber e implementar suas estratégias.” (Barney, 1991, p.101) Assim, os recursos precisam ser valiosos para explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças no ambiente competitivo; raros e não disponíveis a outros competidores; imperfeitamente imitáveis, ou inimitáveis, na medida em que dependem de desenvolvimentos organizacionais específicos e são protegidos pela ambiguidade causal e complexidade

social; e ainda não-substituíveis, na medida em que não existem recursos idênticos que permitam replicar um resultado semelhante. (Serra et. al. 2007)

Sharma e Erramilli, propõem uma plataforma teórica baseada no RBV, capaz de explicar modos de exportação, produção e marketing em novos países, baseados nos seguintes conceitos: a probabilidade de estabelecimento, a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva, nas operações de produção num novo país e a probabilidade de estabelecer essa vantagem em operações de marketing. O modelo cobre as exportações indiretas, exportações diretas via intermediários do país hospedeiro, exportação direta via canais próprios, contratual, produção por meio de joint venture e de marketing, assim como uma subsidiária própria. (Moraes et al, 2006)

*“Quanto aos recursos e capacidades explorados pelas estratégias de inovação, destacam-se: know-how, design da estrutura organizacional, cultura organizacional, forma como os projetos são feitos e capacidade empreendedora. A pesquisa permitiu concluir que a ótica da RBV na seleção, aquisição ou aprimoramento dos recursos tangíveis e intangíveis favorece as decisões estratégicas, no intuito de direcionar os investimentos para as inovações nas organizações”.* (Sanches e Machado, 2013. p.183)

Assim sendo, segundo a abordagem do RBV é necessário analisar o modo de comportamento dos recursos como vantagem competitiva e criação de valor. Com base na teoria da gestão de projetos para o sucesso de um negócio, são essenciais, para além dos recursos, as competências das organizações. (Cobaito, 2014)

## **2.4. Enquadramento Teórico**

O enquadramento teórico tem como objetivo verificar de que forma os determinantes do desempenho na ótica da RBV influenciam a estratégia de um determinado Estado, neste caso Angola, com o intuito de proporcionar o crescimento e desenvolvimento sustentável de um país em vias de desenvolvimento, agrupando as estratégias anteriormente descritas nos conceitos. Essas estratégias caracterizam-se em estratégias de otimização dos recursos, tendo como principal enfoque o capital intelectual, localização e a capacidade das instituições. As estratégias de desenvolvimento estão relacionadas com os fatores geopolíticos, estrutura das organizações, capacidade intelectual, transporte e logística, estratégia de internacionalização, inovação e tecnológica.

Assim, coloca-se as sete principais hipóteses:

Variáveis:

**V1-Produtos e Serviços**

**V2-Distribuição**

**V3-Processos**

**V4-Estratégia Geral**

**V5-Formação Organizacional**

**V6-Reputação da Empresa e da Marca**

**V7-Aprendizagem**

Após a exposição das temáticas de cada uma das variáveis, abordamos as hipóteses para estabelecermos uma ligação entre estes dois campos teóricos (RBV e Performance).

**H1:** A logística é um importante fator de performance em Angola.

**H2:** O capital intelectual é um determinante para a performance em Angola.

**H3:** Os processos de rentabilidade operacional é um fator determinante no desempenho da performance angolana.

**H4:** A Estratégia utilizada por uma empresa é fundamental para a performance e a sua competitividade no mercado angolano.

**H5:** A capacidade de organização das instituições é um fator de performance em Angola.

**H6:** A reputação e o prestígio das empresas são fundamentais para a performance em Angola.

**H7:** A aprendizagem e a experiência adquirida são fundamentais para a performance em Angola.

### **3. Método**

#### **3.1. Delimitação da Investigação**

Neste capítulo, logo após a revisão de literatura, através de artigos científicos, jornais, revistas, documentos disponíveis online de fonte segura e livros de referência, segue-se a análise investigativa de inquéritos sobre o tema, abordando o modo de estudo das hipóteses.

Subsequentemente foi arquitetado um modelo concetual, que depois da operacionalização das variáveis, auxiliou a base de preparação de um questionário. Este levantamento foi efetuado com o apoio das ferramentas de medida que se encontram no questionário.

Este inquérito foi realizado em Angola em 2016, durante um período de 8 meses, distribuído por correio eletrónico (email) e fisicamente junto às entidades. Estes questionários foram assim processados de modo a entender a real fragilidade dos empreendedores de algumas PME em Angola, sendo que só 118 PME os submeteram.

#### **3.2. Operacionalização das Variáveis**

As variáveis do modelo concetual foram operacionalizadas mediante escalas já existentes, de acordo com Rensis Likert.

*“O modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância. O Quadro 1 mostra um exemplo desta escala para medição de satisfação com um serviço, em 5 pontos.” (Júnior et al, 2014, p.4-5)*

Likert divide a escala em cinco pontos e estabelece a seguinte classificação para cada um deles como mostra o quadro 13.

### Quadro 11. Exemplo de Escala de Likert

<b>ESTOU SATISFEITO COM O SERVIÇO RECEBIDO:</b>				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Júnior, et al (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion, p.5. Disponível em:  
[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensuração%20e%20Escalas%20de%20Verificação%20uma%20Análise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensuração%20e%20Escalas%20de%20Verificação%20uma%20Análise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)

Para medir as variáveis apresentadas no capítulo 2.3, recorreremos à escala proposta por Rensis Likert.

Como relação aos “Produtos e Serviços”, é importante que as questões estivessem direcionadas para os seguintes itens:

- Posicionamento;
- Estilo de design;
- Marca do produto/serviço;
- Qualidade produto/serviço;
- Variedade dos produtos e serviços oferecidos;
- Garantia da qualidade;
- Garantia da satisfação do cliente.

Deste modo, para medir a variável “Distribuição”, recorreremos à análise de três dimensões diferentes:

- Critérios na escolha do sistema de distribuição;
- Amplitude dos canais de distribuição;
- Relações com intermediários;
- Rede de distribuição.

Por conseguinte, de forma a medir a variável “Processos”, desenvolve-se uma escala com seis itens, considerando a importância das seguintes questões:

- Cumprimento de prazos;
- Rapidez na resolução dos problemas dos clientes;
- Fiabilidade dos serviços;
- Ausência de reclamações de clientes;
- Segurança do processo dos serviços.

A variável “Estratégia Geral” analisa apenas um item:

- Estratégia geral das empresas.

Para analisar a variável “Formação Organizacional” reflete-se em três grandes dimensões na escala:

- Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa;
- Orientação para um objetivo comum;
- Concordância na visão organizacional;
- Sentido de interligação entre todas as partes da organização;
- Definição clara de todas as atividades realizadas na organização;
- Perceção da forma como todas as atividades se enquadram na organização;
- Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o fator chave para a melhoria;
- Formação como um aspeto essencial para o desenvolvimento;
- Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso.

Segundo a variável “Reputação da Empresa e da Marca”, foi feita a análise dos três seguintes itens:

- Imagem da empresa;
- Reputação da empresa;
- Brand Equity (valor acrescentado da marca);
- Lealdade à marca por parte dos clientes;

- Satisfação do cliente.

Por fim, em relação à “Aprendizagem”, a escala apresenta novamente três alíneas fundamentais:

- Aprendizagem da informação importante dos parceiros;
- Aquisição de capacidade ou competência crítica com os parceiros;
- Melhoria das capacidades e competências organizacionais.

### **3.3. Definição da População e Amostras**

Nesta investigação científica a população alvo são as PME angolanas. Para elaborar esta investigação recolheu-se amostras de 118 PME que atuam em diversas áreas de negócio.

### **3.4. Recolha e Tratamento dos Dados**

Para que fosse possível concluir a fiabilidade das respetivas escalas e a veracidade das variáveis, recorreu-se à utilização do Alfa Cronbach<sup>6</sup>. A análise permitiu a construção e a elaboração de um estudo estatístico descritivo e fiável, para determinar as correlações entre variáveis. Os resultados foram conseqüentemente compilados, sendo possível a inserção e o tratamento através do programa informático SPSS, versão 19.0.0.

---

<sup>6</sup> O teste do Alpha de Cronbach – ou Alfa de Cronbach – determina o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens. Este limite corresponderá à correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo e com igual número de itens utilizados para medir a mesma característica.

## 4. Análise e discussão dos Resultados

### 4.1. Breve análise do atual contexto Económico e Social angolano

**Figura 1:** Mapa de Angola



Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.1. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

A economia angolana é uma economia emergente e como tal, com as suas expressividades específicas, perspectiva-se um crescimento amplo da sua economia com base nos recursos naturais. A diversidade desses recursos permite a atração, o investimento direto estrangeiro e o alavancamento do crescimento económico da última década.

Atualmente, Angola faz parte da Organização das Nações Unidas (ONU), como membro não permanente do conselho de segurança a nível internacional, tendo visibilidade pela imagem de credibilidade, tanto como defensor dos direitos humanos da paz e estabilidade no mundo. Membro da Comunidade de Países de Língua Oficial Portuguesa (CPLP), o país visa fomentar as relações a nível cultural, através da expansão da língua portuguesa na área económica e social.

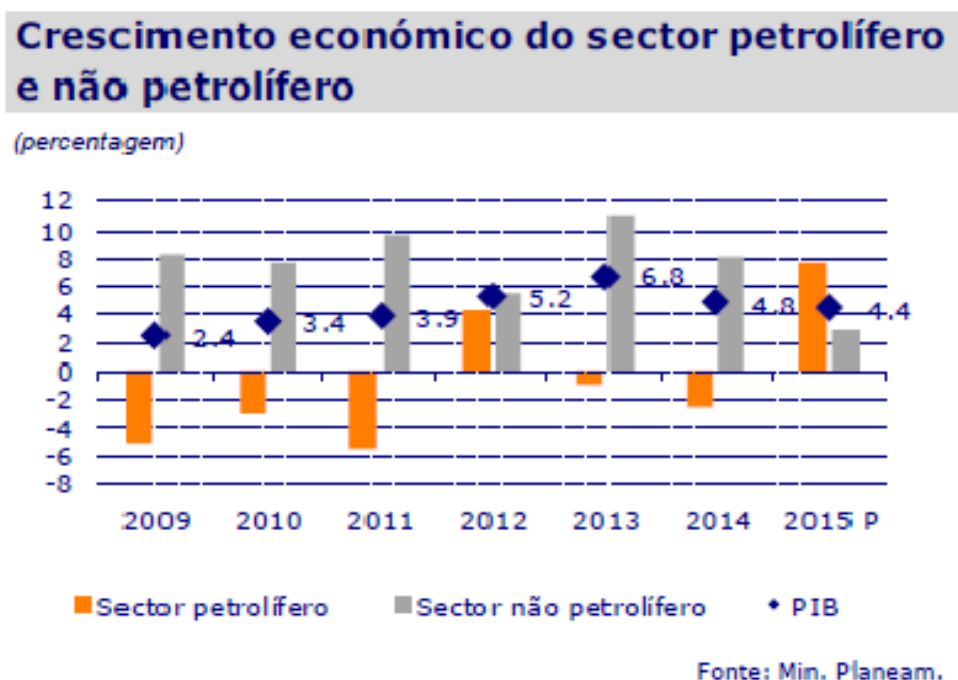
A nível regional está inserido na União Africana (UA), que fomenta a inclusão como meio de progresso económico. Tem por finalidade a concretização de uma comunidade económica que congregue todos os países de África. E por fim através da SADC, Comunidade de Desenvolvimento da África Austral, Angola surge como um dos mais ambiciosos projetos de integração económica do continente africano, sendo também membro da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) desde 2007. Embora seja o segundo maior produtor de petróleo, atualmente, através da acentuada crise económica no setor petrolífero, abrandou o seu crescimento.

A partir de 2015, o crescimento económico de Angola tem decaído. Esta inflação vem por consequência da desvalorização da moeda nacional o Kwanza. Como resultado, houve uma baixa nos valores do petróleo, o abrandamento das exportações do país e dos preços internacionais das matérias. O governo angolano optou por medidas políticas, sobretudo no orçamento de Estado de 2015, que visa a diminuição das despesas do Estado. Atualmente o sistema financeiro angolano tem dado ligeiros sinais de melhoria.

*“Angola tem um dos padrões mais desiguais de distribuição do rendimento e é citado como “um dos exemplos mais acabados” de um cenário em que a actividade das empresas do Estado se esconde por trás de um sistema financeiro opaco, não cumpre regras mínimas de transparência e beneficia figuras públicas ou políticas. O país lusófono, um dos mais influentes da região da África Austral, sobressai igualmente pelos fracos índices de desenvolvimento. A taxa de mortalidade infantil, até aos cinco anos, está no topo da lista: é a oitava maior do mundo (...)”* (Cordeiro, 2013)

A perspetiva para o ano 2017, com a economia a dar claros sinais de melhoria e a estimular o seu crescimento do lado da oferta e da procura, os resultados de uma evolução adversa dos termos de troca atinge também a condição orçamental e as contas correntes.

**Gráfico 1. Crescimento Económico**



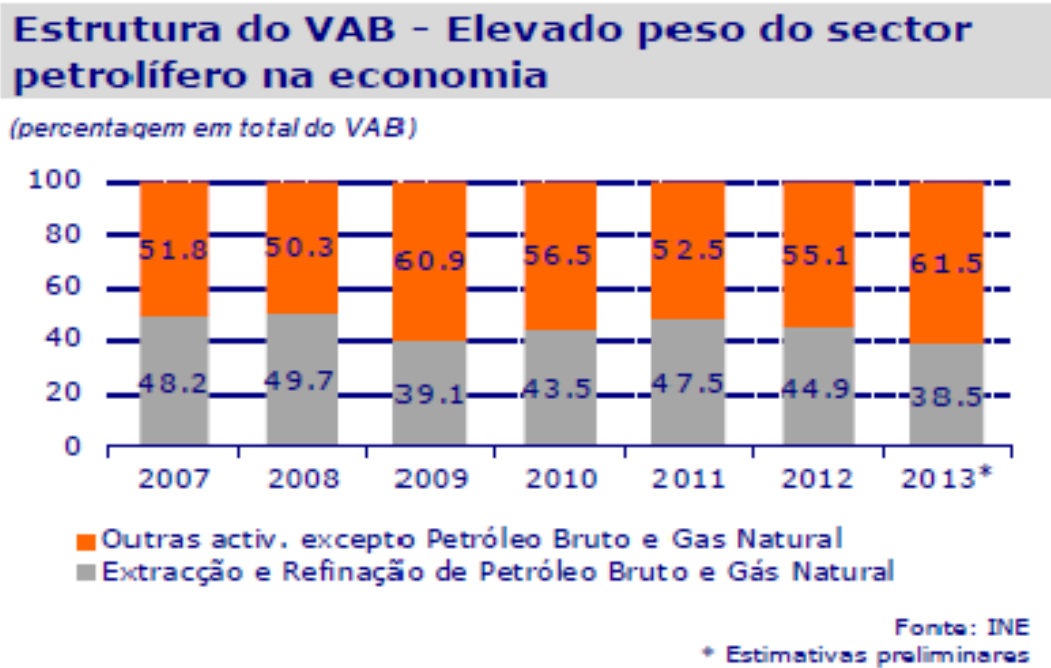
Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.2. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

Nesta tabela pode-se verificar o crescimento económico do setor petrolífero e não petrolífero em Angola e a influência do seu PBI, desde o ano de 2009 a 2015. Esta é a sua fonte de receitas, o que ajuda a ter uma perceção exata de como o preço do crude influencia o OE<sup>5</sup> e como é fulcral em base nestas receitas, para a sustentabilidade do Estado angolano. Segundo esta abordagem recorreu-se ao OER<sup>6</sup>. Tal facto sucede pelo país ter diversificado a sua economia e ter apostado noutros setores como a agricultura, pesca, criação de gado, bem como o turismo e o setor industrial, de forma a poder criar outras fontes de receitas para o Estado e com isso criar valor e sustentabilidade, como também não estar dependente da oscilação do preço do crude nos mercados internacionais. Esta deve ser a estratégia a adaptar pelo governo angolano.

<sup>5</sup> Orçamento de Estado

<sup>6</sup> Orçamento de Estado Retificativo

**Gráfico 2. Estrutura do VAB**



Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.2. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

O petróleo bruto e o gás natural têm um peso considerável na economia angolana. A volatilidade do contexto global e as dívidas das conjunturas políticas no plano internacional afetam a economia, tendo os governantes que analisar e responder a estes desafios.

**Tabela 1. Dívida Pública**

<b>Dívida Pública</b>				
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015 OE</b>	<b>2015 OER</b>
<b>Stock de Dívida Governo (USD mm)</b>	<b>30.6</b>	<b>36.5</b>	<b>48.3</b>	<b>47.0</b>
<b>% PIB</b>	<b>24.5</b>	<b>31.2</b>	<b>35.5</b>	<b>45.8</b>
<b>Dívida Externa</b>	<b>15.7</b>	<b>18.3</b>	<b>33.3</b>	<b>24.6</b>
<b>% PIB</b>	<b>12.6</b>	<b>15.6</b>	<b>24.5</b>	<b>24.0</b>
<b>Dívida Interna</b>	<b>14.9</b>	<b>18.2</b>	<b>15</b>	<b>22.4</b>
<b>% PIB</b>	<b>12.0</b>	<b>15.6</b>	<b>11</b>	<b>21.8</b>

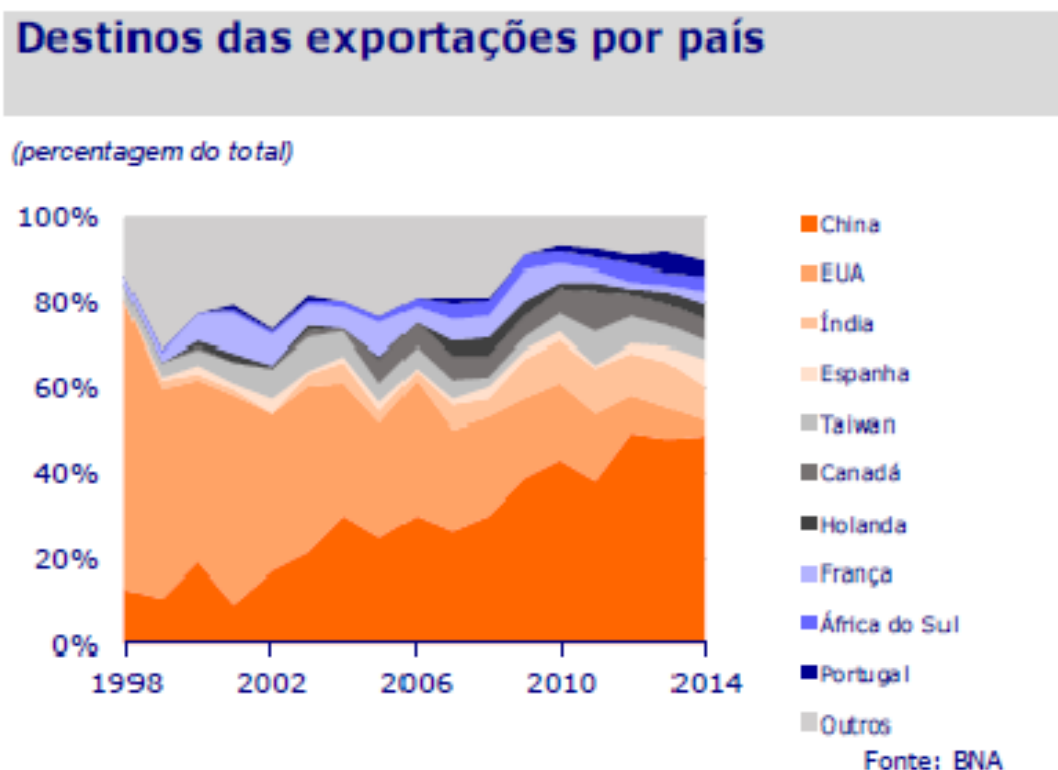
Fonte: Relatório de Fundamentação do Orçamento Geral do Estado Revisto (2015)

Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.10. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

A dívida pública em Angola aumentou consideravelmente com a crise de 2015 no sector petrolífero. Por consequência, o país deverá nos próximos anos manter um orçamento mais contido, devido à instabilidade económica que se vive. Embora com o agravamento destes fatores, a dívida externa e a interna, através do orçamento de Estado retificativo, apresentou melhorias significativas no PIB.

De maneira a superar a inflação e criar valor para o país, este deverá apostar no investimento das exportações como um meio de gerar outras fontes de receitas para o próprio Estado. Nas suas exportações, os países com que Angola efetua mais trocas comerciais é a China, EUA, Índia, Espanha, Taiwan, Canadá, Holanda, França, Portugal e por fim o maior parceiro comercial em África, a África do Sul. Posto isto, perspetivar novas oportunidades de negócio é uma forma de internacionalização de produtos e serviços.

**Gráfico 3. Destinos das Exportações por país**

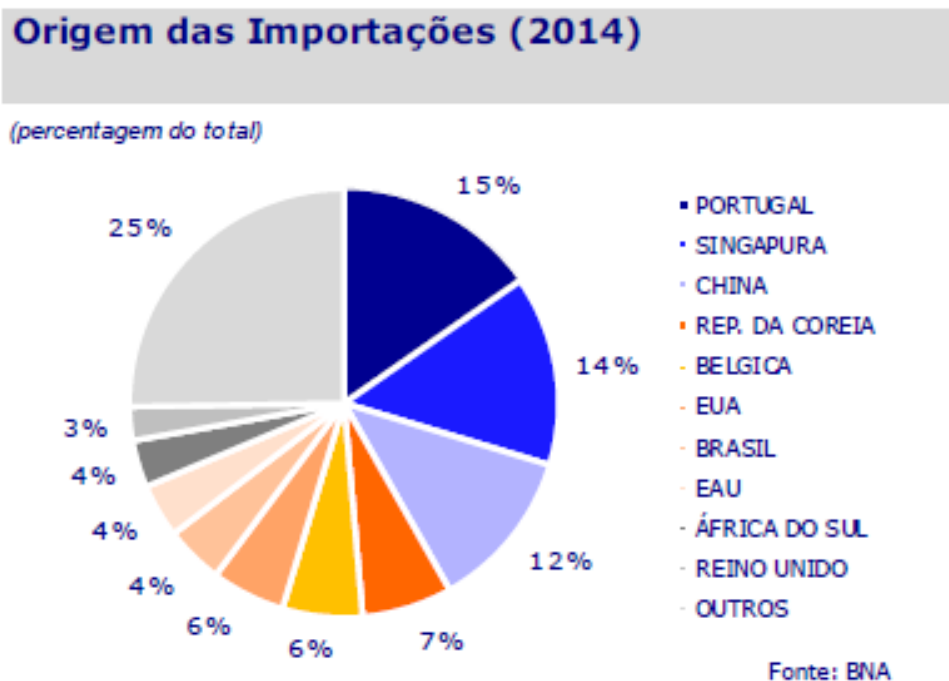


Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.18. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

De forma estratégica, através de Portugal que apresenta-se como o principal parceiro estratégico e membro da CPLP, Angola para além de receber produtos diversificados de outras economias, poderá através destas trocas comerciais, exportar produtos nacionais para o mercado europeu, seguindo-se Singapura, China, República da Coreia, Bélgica, EUA, Brasil, EAU, África do Sul e Reino Unido. Posto isto, fatores como a credibilidade e a transparência das organizações, possibilitará o acesso ao investimento europeu.

*“A taxa média anual de crescimento do PIB entre 2013 e 2019 rondará 5,5% a 6%, insuficiente para a realização de alguns dos objectivos de Desenvolvimento do Milénio subscritos por Angola, entre os quais a redução sustentada dos índices de pobreza. Entre o crescimento e a redução da pobreza estabelece-se uma relação teórica concreta – mais crescimento e menos pobreza – mas dependente do modelo de repartição dos resultados desse crescimento”* (Rocha, 2014, p. 13)

**Gráfico 4. Origem das Importações**



Fonte: Carvalho et al (2015). Angola, p.18. Disponível em:  
[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)

Através da análise do gráfico, podemos ter uma perceção exata do estado atual e dos desafios da economia angolana nos próximos anos. Potencializando e tirando o maior proveito dos recursos, verifica-se a solução de grande parte dos problemas financeiros a nível estrutural do país. Estimulando assim a performance com vista a uma maior competitividade.

## 4.2. Estatística Descritiva

### 4.2.1. Alfa de Cronbach

Neste capítulo, desenvolver-se-á a análise e discussão dos resultados obtidos pelo questionário, como da estatística descritiva e determinação das correlações entre variáveis. O Alfa Cronbach foi a fórmula matemática que nos possibilitou testar a fiabilidade das escalas usadas. Os valores obtidos mostram-se bastante positivos, como podemos observar na seguinte tabela.

**Tabela 2.** Alfa de Cronbach

Variável	Cronbach 's Alfa
Produtos/Serviços	0,869
Distribuição	0,897
Processos	0,863
Estratégia Geral	-
Formação Organizacional	0,967
Reputação da Empresa e da Marca	0,898
Aprendizagem	0,881
Performance	0,932

Fonte: Alfa de Cronbach.

Para que a variável seja aceite, o alfa tem que ser superior a 0,7 se for inferior a 0,7 este valor é rejeitado, sendo inseguro.

Com base nesta definição, os dados apresentados da variável de Produtos e Serviços, Distribuição, Processos, Formação Organizacional, Reputação da Empresa e da Marca, Aprendizagem e Performance, são superiores a 0,7 sendo assim considerados com grau de fiabilidade e segurança.

**Observação:** A variável “Estratégia Geral” não foi calculada porque esta variável apresenta apenas uma questão.

### 4.2.2. Valores Médios e Desvio Padrão

A tabela que se segue, expõe os valores médios e desvio padrão das variáveis em estudo.

**Tabela 3.** Estatísticas Descritivas

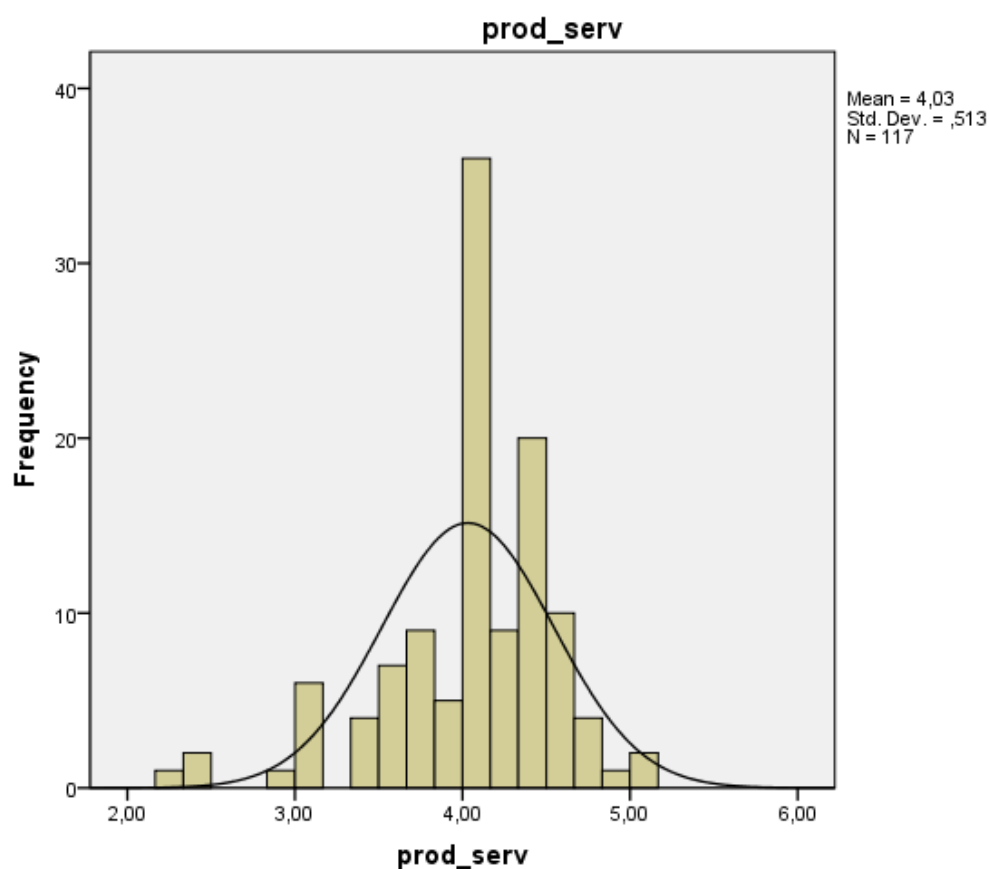
Variáveis	Produtos e Serviços	Distribuição	Processos	Estratégia Geral	Formação Organizacional	Reputação da Empresa e da Marca	Aprendizagem	Performance
N° Valid	117	110	117	110	117	117	105	111
Missing	1	8	1	8	1	1	13	7
Mean	4,03	3,73	3,94	4,52	4,2	3,96	4,19	4,2748
Std.Deviation	0,513	0,738	0,613	0,631	0,747	0,619	0,684	0,65159

Fonte: Inquéritos

### 4.2.3. Frequências

Devido ao volume dos dados obtidos, utilizaremos para representar as frequências um gráfico de barras, visto que possibilita a percepção concreta dos resultados.

**Gráfico 5. Produtos e Serviços**

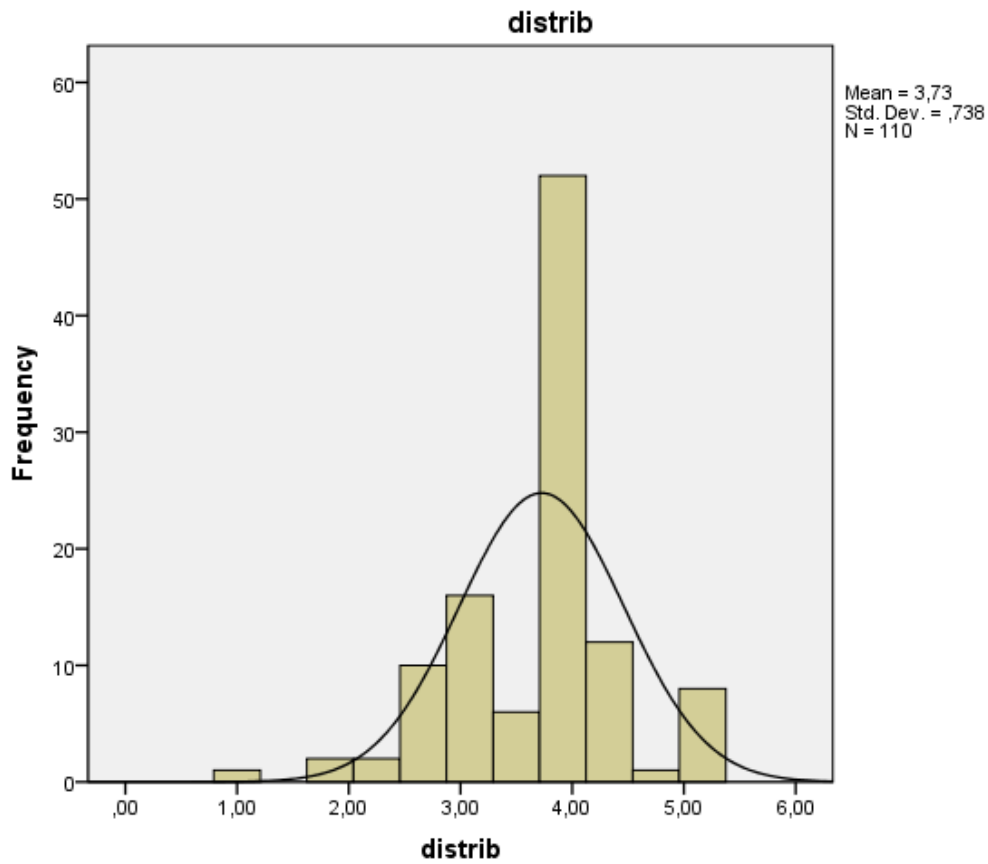


Fonte: SPSS

No que concerne a variável “Produtos e Serviços”, utilizada pela maior parte das empresas angolanas, podemos constatar que é visível uma forte aposta no setor, com o intuito de potencializar a economia angolana.

Por fim, após o questionário verifica-se que a grande motivação para a escolha das opções estratégicas tomadas pelas empresas, são a obtenção da dimensão empresarial ou ganhos de rentabilidade operacional e económica. Com uma média global obtida de 4,03 e desvio padrão de 0,513, através do total de 120 inquéritos, 117 respostas foram validadas.

**Gráfico 6. Distribuição**

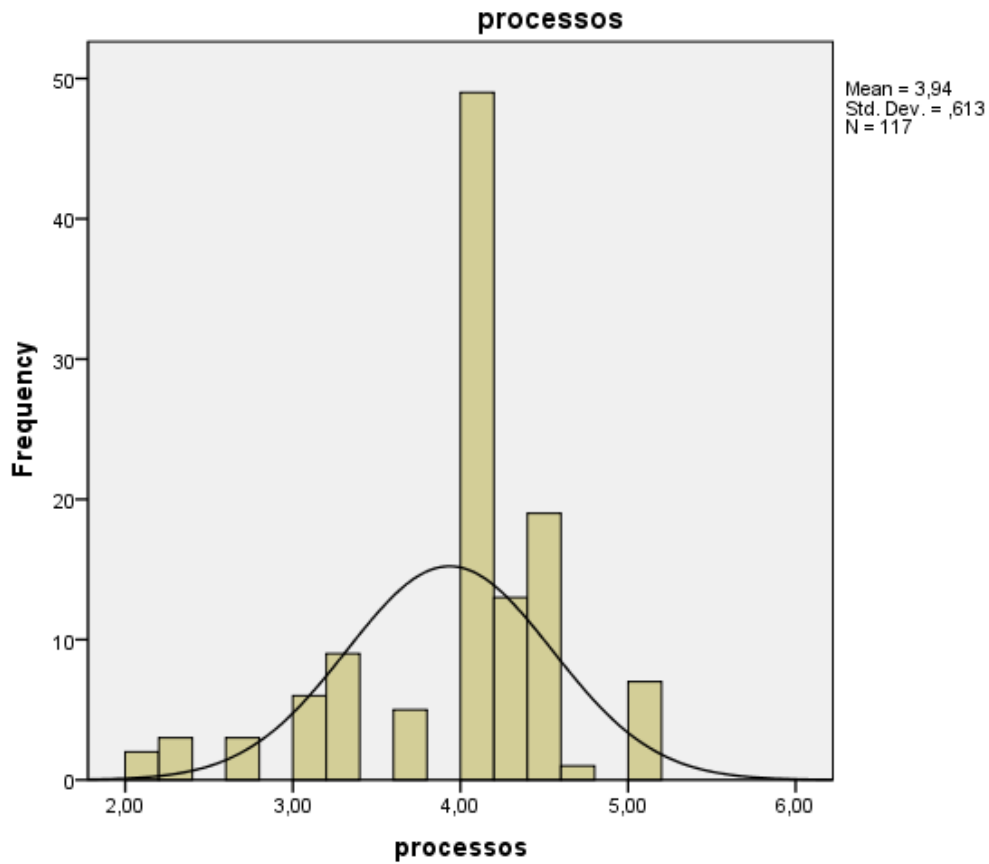


Fonte: SPSS

Relativamente à variável “Distribuição”, com forte incidência nas empresas, entende-se que as decisões logísticas tomadas por estas foram preponderantes para a rentabilidade operacional e económica.

Com uma média global adquirida de 3,73 e desvio padrão de 0,738, através do total de 120 inquéritos, 110 respostas foram validadas.

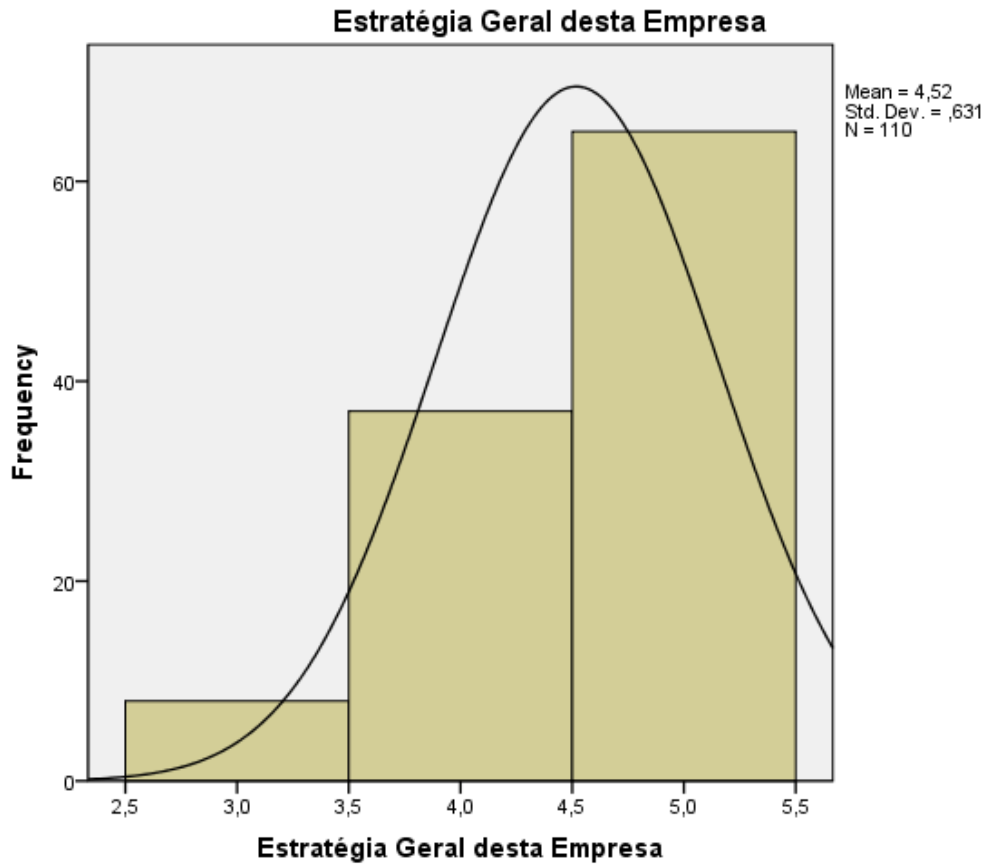
**Gráfico 7. Processos**



Fonte: SPSS

Para a variável “Processos”, o caminho traçado pela maior parte das empresas angolanas é de um acentuado e evidente melhoramento, como verifica o gráfico. Pode-se com isto entender que, a média global obtida foi de 3,94 e o desvio padrão foi de 0,613, através do total de 120 inquéritos, 117 respostas foram validadas.

**Gráfico 8. Estratégia Geral**

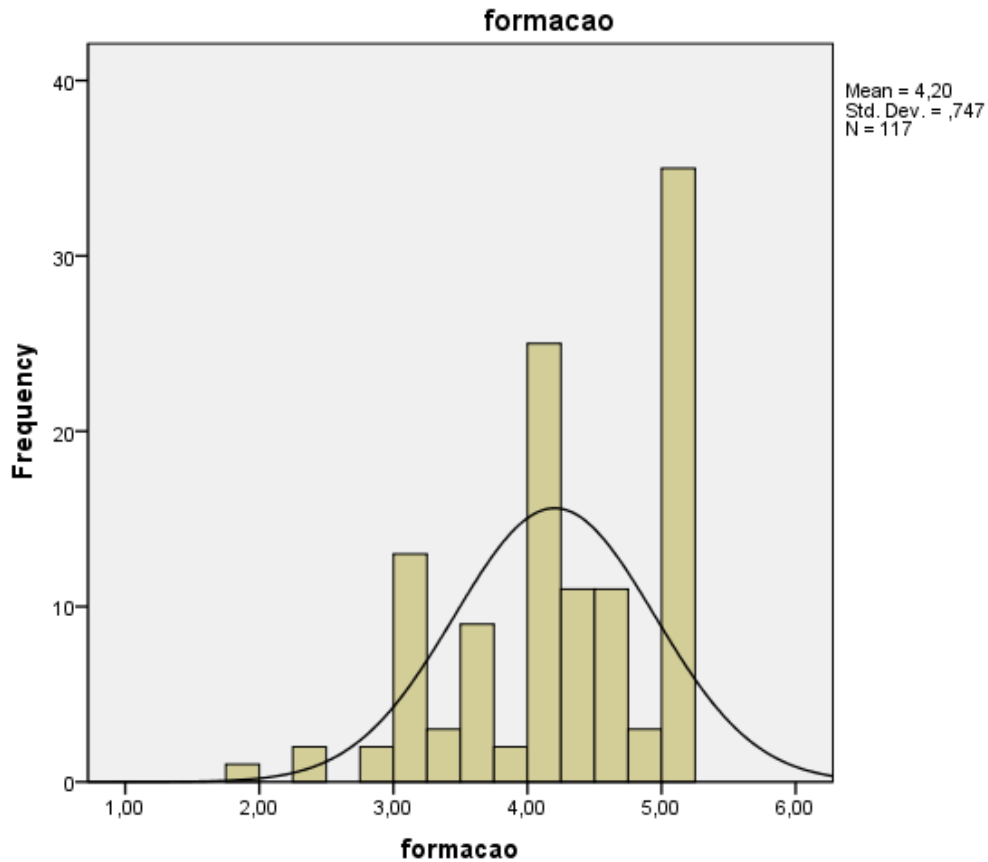


Fonte: SPSS

A variável “Estratégia Geral”, por parte da maioria das empresas angolanas, apresenta um crescimento com percentagem acima dos 60%.

Como conclusão do inquérito, foi questionado se a grande motivação para a escolha das opções estratégicas tomadas pelas empresas são a obtenção de dimensão empresarial ou ganhos de rentabilidade operacional e económica. Segundo estas respostas obteve-se uma média global de 4,52 e desvio padrão de 0,631, num total de 120 inquéritos, sendo 110 respostas validadas.

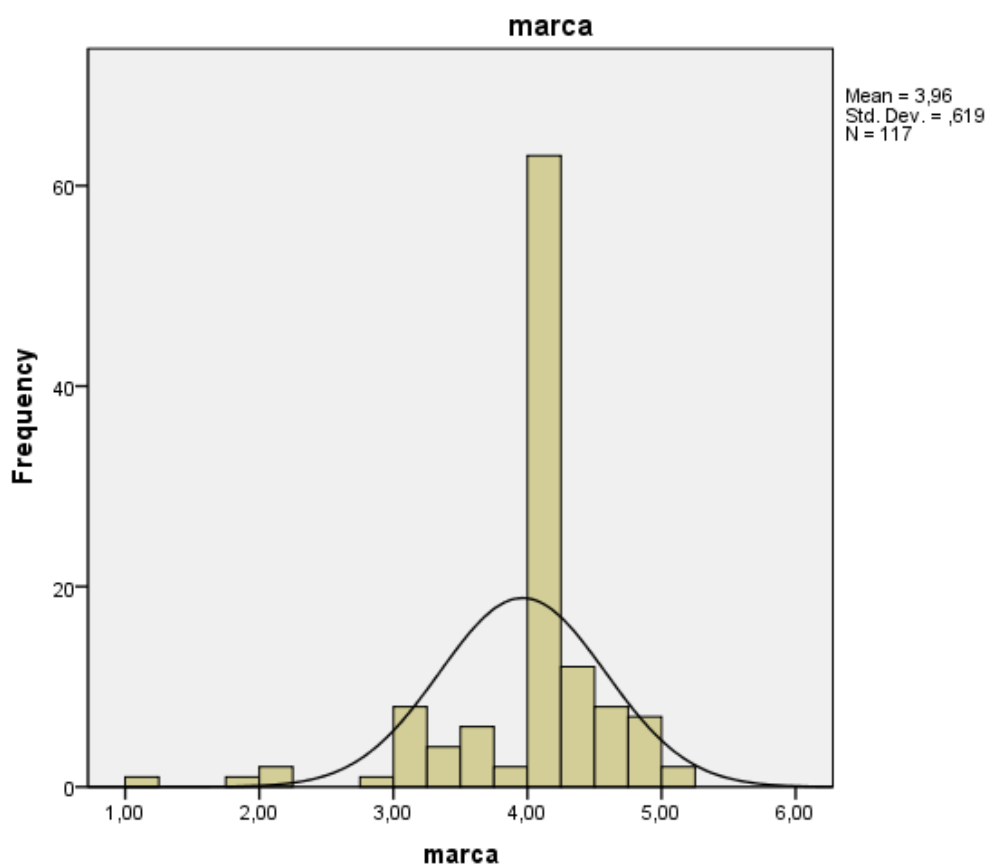
**Gráfico 9.** Formação Organizacional



Fonte: SPSS

Através dos inquéritos obtidos verifica-se que a variável “Formação Organizacional”, tornou-se atualmente uma necessidade de investimento das empresas angolanas. Segundo a estratégia das organizações, há cada vez mais procura pela criação de valor através da credibilidade dos sistemas individuais e coletivos das empresas. Com uma média global obtida de 4,20 e desvio padrão de 0,747, através do total de 120 inquéritos, 117 respostas foram validadas.

**Gráfico 10.** Reputação da Empresa e da Marca

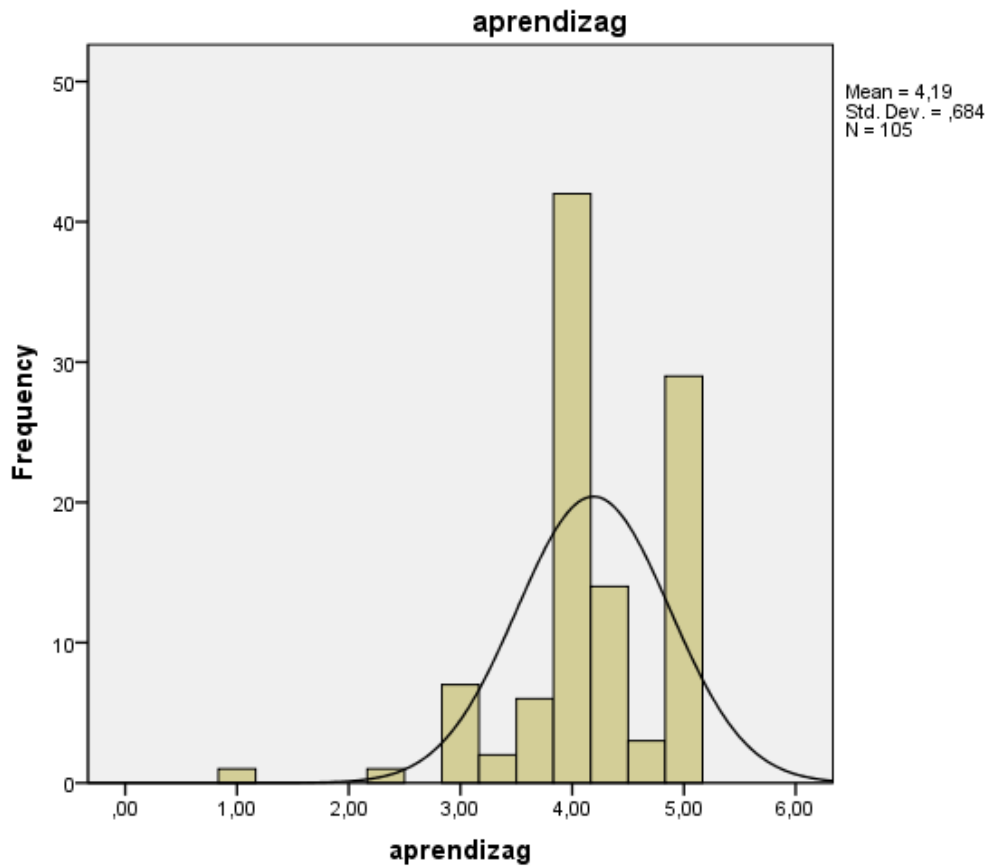


Fonte: SPSS

A respeito da variável “Reputação da Empresa e da Marca”, denota-se a aposta na divulgação dos produtos e serviços, bem como a credibilidade destas e a visibilidade da marca. É necessário realçar que este é um fator preponderante para o crescimento da ecónomia e do valor da marca.

Com uma média global obtida de 3,96 e desvio padrão de 0,619, num total de 120 inquéritos, 117 respostas foram validadas.

**Gráfico 11. Aprendizagem**

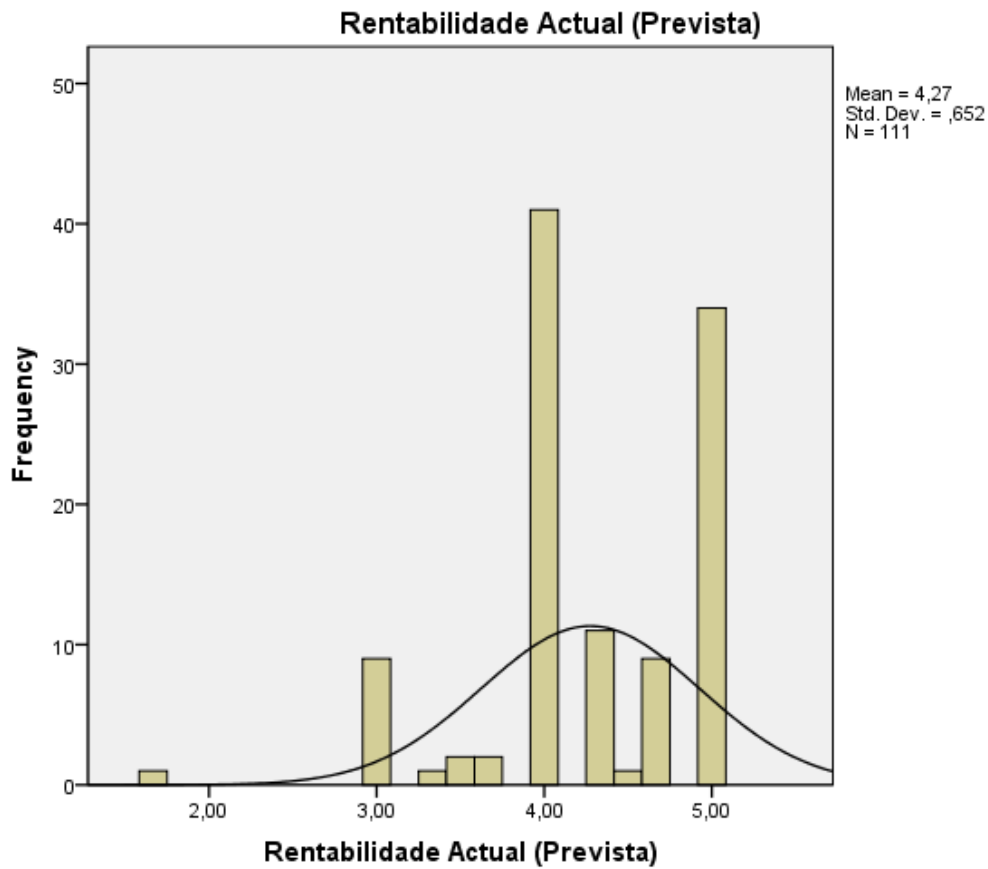


Fonte: SPSS

A variável “Aprendizagem”, inserida no estudo do capital intelectual, denota a evolução e o melhoramento dos quadros das empresas. Através desta valorização, Angola aumenta a possibilidade de tornar-se um forte investidor no mercado nacional e internacional.

Com uma média global obtida de 4,19 e desvio padrão de 0,684, num total de 120 inquéritos, 105 respostas foram validadas.

**Gráfico 12. Performance**



Fonte: SPSS

No que diz respeito à “Performance”, como dado importante que privilegia a rentabilidade operacional e económica, foi possível constatar no gráfico que existe uma forte convergência nas respostas em torno do valor 4, embora exista um grupo significativo que respondeu 5.

Com uma média global obtida de 4,52 e desvio padrão de 0,631, num total de 120 inquéritos, 110 respostas foram validadas.

### 4.3 Correlações

O presente quadro representa as correlações entre as diferentes variáveis. Verifica-se que todas as correlações com a “Performance” são significativas, com destaque na forte correlação com a Estratégia Geral das empresas.

Assim sendo, todas as hipóteses são possíveis de serem testadas.

**Tabela 4.** Hipóteses Testadas

	Performance	Estratégia Geral	Produto e Serviços	Distribuição	Processos	Formação Organizacional	Reputação da Empresa e da Marca	Aprendizagem
Performance	1	,600**	,481**	,324**	,389**	,558**	,471**	,552**
Estratégia Geral	,600**	1	,623**	,525**	,513**	,601**	,470**	,492**
Produtos e Serviços	,481**	,623**	1	,627**	,511**	,439**	,523**	,389**
Distribuição	,324**	,525**	,627**	1	,497**	,404**	,413**	,256*
Processos	,389**	,513**	,511**	,497**	1	,509**	,353**	,363**
Formação Organizacional	,558**	,601**	,439**	,404**	,509**	1	,382**	,460**
Reputação da Empresa e da Marca	,471**	,470**	,523**	,413**	,353**	,382**	1	,527**
Aprendizagem	,552**	,492**	,389**	,256*	,363**	,460**	,527**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

### 4.3.1. Síntese da secção

Em base dos resultados obtidos, foi possível apurar e concluir que existe uma forte correlação da Performance com todas as variáveis. O que permite testá-las na secção seguinte.

## 4.4. Regressão

Recorremos à regressão linear para melhor perceber a influência das variáveis independentes da variável dependente “Performance”.

Deste modo, analisaremos as regressões das restantes variáveis, Produtos e Serviços, Distribuição, Processos, Estratégia Geral, Formação Organizacional, Reputação da Empresa e da Marca e Aprendizagem, de forma a poder entender melhor como estas estão relacionadas com a variável dependente, a “Performance” e com isto saber até que ponto esta representa um fator preponderante para os determinantes do desempenho.

### 4.4.1. Análise de Regressão para Produtos Serviços

Consideramos os “Produtos e Serviços” como uma variável independente e assim, obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 5.** Sumário do Modelo – Produtos e Serviços

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,481 <sup>a</sup>	0,232	0,225	0,57372

a. Predictors: (Constant), Produtos e Serviços.

Fonte: SPSS

**Tabela 6.** Anova – Produtos e Serviços

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,825	1	10,825	32,886	,000 <sup>a</sup>
	Residual	35,878	109	0,329		
	Total	46,703	110			

- a. Predictors: (Constant), Produtos e Serviços  
b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores consideravelmente significativos, uma vez que o valor de  $b = 0,601$ , o que demonstra que a variável “Produtos e Serviços” tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 7.** Coeficientes – Produtos e Serviços

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,85	0,426		4,338	0
prod_serv	0,601	0,105	0,481	5,735	0

- a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.2. Análise de Regressão para Distribuição

Considerando a “Distribuição” uma variável independente, obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 8.** Sumário do Modelo – Distribuição

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,324 <sup>a</sup>	0,105	0,096	0,61728

a. Predictors: (Constant), distribuição

Fonte: SPSS

**Tabela 9.** Anova – Distribuição

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,5	1	4,5	11,811	,001 <sup>a</sup>
	Residual	38,485	101	0,381		
	Total	42,985	102			

a. Predictors: (Constant), distrib

b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores significativos, uma vez que o valor de  $B=0,285$ , o que demonstra que a variável “Distribuição” tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 10.** Coeficientes – Distribuição

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	3,174	0,316		
distrib	0,285	0,083	0,324	3,437	0,001

a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.3. Análise de Regressão para Processos

Considerando os “Processos” como uma variável independente, obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 11.** Sumário do Modelo – Processos

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,389 <sup>a</sup>	0,151	0,144	0,59503

a. Predictors: (Constant), processos

Fonte: SPSS

**Tabela 12.** Anova – Processos

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,824	1	6,824	19,273	,000 <sup>a</sup>
Residual	38,239	108	0,354		
Total	45,063	109			

- a. Predictors: (Constant), processos  
a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

**Tabela 13.** Coeficientes – Processos

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,65	0,377		7,029	0
processos	0,415	0,094	0,389	4,39	0

- a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPS

#### 4.4.4. Análise de Regressão para Estratégia Geral

Considerámos a “Estratégia Geral” uma variável independente e assim obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 14.** Sumário do Modelo – Estratégia Geral

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,600 <sup>a</sup>	0,36	0,354	0,52441

a. Predictors: (Constant), Estratégia Geral desta Empresa

Fonte: SPSS

**Tabela 15.** Anova – Estratégia Geral

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15,935	1	15,935	57,944	,000 <sup>a</sup>
Residual	28,326	103	0,275		
Total	44,261	104			

a. Predictors: (Constant), Estratégia Geral desta Empresa

b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores muito significativos, uma vez que o valor de  $b=0,63$  demonstra que a variável “Estratégia Geral” desta empresa tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 16.** Coeficientes – Estratégia Geral

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,442	0,379		3,807	0
Estratégia Geral desta Empresa	0,63	0,083	0,6	7,612	0

a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.5. Análise de Regressão para Formação Organizacional

Consideramos a “Formação Organizacional” uma variável independente e assim obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 17.** Sumário do Modelo – Formação Organizacional

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,558 <sup>a</sup>	0,311	0,305	0,53602

a. Predictors: (Constant), Formação Organizacional

Fonte: SPSS

**Tabela 18.** Anova – Formação Organizacional

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14,033	1	14,033	48,842	,000 <sup>a</sup>
Residual	31,03	108	0,287		
Total	45,063	109			

a. Predictors: (Constant), Formação Organizacional

b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores bastante significativos, uma vez que o valor de  $b=0,49$  demonstra que a variável “Formação Organizacional” tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 19.** Coeficientes – Formação Organizacional

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,209	0,302		7,321	0
formacao	0,49	0,07	0,558	6,989	0

a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.6. Análise de Regressão para Reputação da Empresa e da Marca

Consideramos a “Reputação da Empresa e da Marca” uma variável independente, e assim, obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 20.** Sumário do Modelo – Reputação da Empresa e da Marca

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,471 <sup>a</sup>	0,222	0,214	0,57971

a. Predictors: (Constant), Reputação da Empresa e da Marca

Fonte: SPSS

**Tabela 21.** Anova – Reputação da Empresa e da Marca

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,332	1	10,332	30,744	,000 <sup>a</sup>
Residual	36,295	108	0,336		
Total	46,627	109			

a. Predictors: (Constant), Reputação da empresa e da Marca

b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores significativos, uma vez que o valor de  $B=0,488$ , o que demonstra que a variável “Reputação da Empresa e da Marca” tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 22.** Coeficientes – Reputação da Empresa e da Marca

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,338	0,354		6,605	0
marca	0,488	0,088	0,471	5,545	0

**b.** Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.7. Análise de Regressão para Aprendizagem

Considerando a “Aprendizagem” uma variável independente, obtivemos as seguintes tabelas de regressão:

**Tabela 23.** Sumário do Modelo – Aprendizagem

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
<1	,552 <sup>a</sup>	0,305	0,298	0,5542

**a.** Predictors: (Constant), aprendizagem

Fonte: SPSS

**Tabela 24.** Anova – Aprendizagem

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13,087	1	13,087	42,609	,000 <sup>a</sup>
Residual	29,792	97	0,307		
Total	42,879	98			

- a. Predictors: (Constant), aprendizagem  
b. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

A regressão apresenta valores significativos, uma vez que o valor de  $B = 0,533$ , o que demonstra que a variável “Aprendizagem” tem uma forte influência na Performance.

**Tabela 25.** Coeficientes – Aprendizagem

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,054	0,347		5,925	0
aprendizag	0,533	0,082	0,552	6,528	0

- a. Dependent Variable: Performance (Prevista)

Fonte: SPSS

#### 4.4.8. Síntese do Capítulo

Foi possível observar que todas as hipóteses confirmam-se, uma vez que todos os valores obtidos na regressão são significativos.

**Tabela 26.** Síntese das Hipóteses

Hipótese	Situação
H1	Aceite
H2	Aceite
H3	Aceite
H4	Aceite
H5	Aceite
H6	Aceite
H7	Aceite

Fonte: Edição da minha autoria

## **5. Conclusões**

### **5.1. Conclusão Teórica**

Após a investigação científica, o presente trabalho apresenta contributos essenciais para a teoria e estudo dos RBV.

Posto isto, conclui-se que a performance determina o desempenho da economia angolana emergente e por conseguinte, administra uma grande diversidade de recursos, os quais faz depender a economia, exemplo disso é o barril de petróleo nos mercados internacionais. Verifica-se também que existe a necessidade de criação de valor na diversificação da economia de modo sustentável em Angola.

As empresas angolanas, sobretudo as PME que são a base da sustentabilidade de uma economia, deparam-se com frequentes dificuldades em afirmar os seus produtos e serviços nos mercados internacionais pelo facto de não haver um plano estratégico clarificado.

Esta investigação apurou que as empresas ainda apresentam lacunas nos métodos de internacionalização, ou seja, é necessário uma reforma nas estratégias das empresas. Assim sendo, dever-se-á potenciar a estratégia como uma necessidade de recurso.

Posto isto, conclui-se que embora existe diversidade de recursos, é necessário potencializar outros fatores que são determinantes para o desempenho. Deste modo, investindo primeiramente na melhoria da performance, pode-se incentivar as empresas angolanas a desenvolver características dinâmicas e competitivas.

Por fim, as hipóteses testadas em base das variáveis: Produtos e Serviços, Distribuição, Processos, Estratégia Geral, Formação Organizacional, Reputação da Empresa e da Marca e a Aprendizagem, permitem comprovar que existe uma forte ligação entre os RBV e a performance.

## **5.2. Implicação para a Estratégia e Internacionalização**

As empresas angolanas que pretendem internacionalizar deveriam valorizar o capital humano, capital intelectual e o capital organizacional numa base estratégica, que visa ao melhoramento contínuo da sua competitividade em base dos recursos.

Em base dos recursos disponíveis, aptidões e talentos, a sustentação futura da economia angolana deverá valorizar a expansão do mercado angolano, visto que existe no seu território recursos diversificados para melhor expressar o desenvolvimento e crescimento das empresas que criem vantagens competitivas e inovam.

Portanto, sempre que um produto ou serviço não esteja a conferir a rentabilidade pretendida deve-se retrabalhar o seu conceito, ajudando a posicioná-lo de uma forma adequada ou então optar por inovar em novos produtos e serviços para determinados nichos de mercado e apostar em políticas de marketing para aumentar a credibilidade da marca.

Construir um nível de serviço com qualidade que permite atrair novos clientes e os fidelizar, é apostar em políticas de desenvolvimento de parcerias que proporciona a criação de valor acrescentado. Para isso dever-se-á desenvolver mais políticas de difusão, através de novos mercados e meios de internacionalização.

## **5.3. Limitações e Futuras Investigações**

O presente trabalho ajuda a compreensão da influência e a importância que as variáveis (Produto e Serviços, Distribuição, Processos, Estratégia Geral, Formação Organizacional, Reputação da Empresa e da Marca e a Aprendizagem) têm na performance das empresas angolanas.

Verifica-se no contexto atual, dificuldades de internacionalização das empresas angolanas em base das variáveis. Como causa, constata-se pouca atividade científica investigativa na área para que a performance desenvolva. Assim sendo, deveremos fomentar estudos nas áreas da estratégia relacionada com a internacionalização, com o intuito de estimular posteriores pesquisas nesta temática, visto que a estratégia num mundo empresarial, sobretudo em países em vias de desenvolvimento, é cada vez mais importante para a tomada de decisões com base nos recursos.

Futuramente seria interessante abordar, segundo uma análise mais seletiva, o setor das micro empresas, pequenas empresas, médias empresas, grandes empresas, multinacionais e avaliação por regiões, devido ao país possuir grande extensão territorial, contribuindo para um estudo minucioso e detalhado da realidade angolana.

Por fim, em pesquisas futuras aconselha-se a expansão da amostra para um maior número, uma vez que sua dimensão pode constituir uma restrição a nível estatístico.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (2007). *Construindo Marcas Fortes*. Rio Grande do Sul: Bookman. ISBN: 978-856-003-195-5
- Almeida, E. C. (2011). *Angola Potência Regional em Emergência*. Lisboa: Edições Colibri. ISBN: 978-989-689-131-2
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Canadá: Irwin.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Volume 7, Número 1. Artigo Científico de Jornal. Texas A&M University: Journal of Management.
- Bíblia. Português (2006). *Bíblia de Promessas*. Tradução de João Ferreira de Almeida. Edição revista e corrigida. São Paulo: King's Cross Publicações.
- Carvalho, J. C. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento*. Lisboa: Edições Silabo. ISBN: 978-972-618-598-7
- Carvalho, P, Felino, L. e Duarte, V. (2015). *Angola*. Artigo de Jornal do BPI. Disponível em: <[http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR\\_WCS01\\_UCM01015688](http://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01015688)>
- Carvalho, R. M. (2009). *Parcerias, Como criar valor com a internacionalização*. Lisboa: Edições Bnomics. ISBN: 978-989-8184-10-8
- Carvalho, R. M. (2010). *Compreender + África, fundamentos para competir no Mundo*. Lisboa: Círculo de Leitores. ISBN: 978-989-644-125-8
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Cobaito, F. C. (2014). *Construindo a interação entre o gerenciamento de projetos e a Resource-Based View-RBV*. Artigo Científico. São Paulo: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Disponível em: <<portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/download/1932/1683>>
- Coca-Cola (2017). Histórias Felizes para Comer. [Consult. 2017-02-05]. Disponível em: <<https://www.cocacola.pt/coca-cola-comida/>>
- Cordeiro, A. D. (2013). *Angola é o país onde diferenças entre riqueza natural e bem-estar social são mais visíveis*. Artigo de Jornal. Lisboa: Jornal o Público. Disponível em: <<https://www.publico.pt/2013/05/11/mundo/noticia/angola-e-o-pais-onde-riqueza-natural-e-pobreza-social-estao-mais-distantes-1594089>>
- Davies, Adrian (2006). *Corporate Governance, Boas Práticas de Governo das Sociedades*. Lisboa: Monitor. ISBN: 978-972-9413-70-4
- Delloite (2014). *Logística em Angola: desafios actuais e perspectivas de desenvolvimento*. Brochura. Disponível em: <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/consumer-business/brochura\\_logistica\\_angola\\_web.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ao/Documents/consumer-business/brochura_logistica_angola_web.pdf)>
- Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural, Pessoas e Carreiras na Era da Globalização*. Lisboa: Edições Silabo. ISBN: 978-972-618-629-8

Júnior, S. e Costa, F. (2014). *Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion*. Artigo Científico. São Paulo: PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia. Disponível em <[http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensuração%20e%20Escalas%20de%20Verificação%20uma%20Análise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensuração%20e%20Escalas%20de%20Verificação%20uma%20Análise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf)>

Keller, K. L. e Machado, M. (2006). *Gestão estratégica de marcas*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN: 978-858-791-889-5

Kotler, P. e Pfoertsch, W. (2007). *Gestão de marcas em mercados B2B*. Rio Grande do Sul: Bookman. ISBN: 978-857-780-079-7

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*, *Archives in Psychology*. Artigo Científico. New York: R. S. Woodworth. Disponível em: <[https://legacy.voteview.com/pdf/Likert\\_1932.pdf](https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf)>

Malafaia, G. C. e Barcellos, J. O. J. (2007). *Sistemas Agroalimentares locais e a Visão baseada em Recursos: construindo vantagens competitivas para a carne bovina gaúcha*. Revista de Economia e Agronegócio, Volume 5, Número 1. Disponível em: <[http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/55171/2/Volume\\_n2\\_07.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/55171/2/Volume_n2_07.pdf)>

Moraes, W., Oliveira, B. e Kovacs, E. (2006). *Teorias de Internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica*. Artigo Científico de Revista. São Paulo: Revista eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, Escola Superior de Propaganda e Marketing. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/42>>

Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Londres: Penguin Books.

Paiva, J. F. (2011). *A Política Externa de Angola no Novo Contexto Internacional*. Lisboa: Sociedade Editora. ISBN: 978-972-724-571-0

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Volume 14. Artigo Científico de Jornal: Strategic Management Journal. Disponível em: <[http://www.readcube.com/articles/10.1002/smj.4250140303?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED\\_NO\\_CUSTOMER](http://www.readcube.com/articles/10.1002/smj.4250140303?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER)>

Pinto, J. F. (2009). *Estratégias da ou para a Lusofonia?, o Futuro da Língua Portuguesa*. Lisboa: Prefácio. ISBN: 978-989-652-012-0

Prates, D. M. e Cintra, M. A. M. (2004). *Os fluxos de capitais internacionais para o Brasil desde os anos 90*. Artigo Científico. São Paulo: Seminário Internacional Controle de Capitais e Alternativas Econômicas, 2014.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Nova Iorque: R.D. Irwin Inc.

Rocha, A. (2014). *As Perspectivas de Crescimento Económico de Angola até 2020*, Número 2. Artigo Científico. Luanda: Centro de Estudos e Investigação Científica, Universidade Católica de

Angola. Disponível em: <<http://www.ceic-ucan.org/wp-content/uploads/2014/12/AS-PERSPECTIVAS-DE-CRESCIMENTO-ECON%3%93MICO-DE-ANGOLA-AT%3%89-20202.pdf>>

Sanches, B. et al. (2013). *Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica*, Volume 10, Número 4. Artigo Científico de Revista. São Paulo: RAI, Revista de Administração e Inovação. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/973/97329365009.pdf>>

Santos, M. (2000). *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. São Paulo: Editora Record.

Serra, F. et al (2007). *Pilares da Estratégia: uma Proposta de Dimensões para Análise e Dimensionamento dos Recursos Estratégicos*. Artigo Científico. Disponível em: <[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working\\_paper\\_4\\_2007.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/working_paper_4_2007.pdf)>

Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. e Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica, Conceitos e Prática, 3ª edição*. Lisboa: Lidel- edições técnicas. ISBN: 978-972-757-606-7

Sharma, V. M. e Erramilli, M. K. (2004). *Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice*, Volume 12, Número 1. Artigo Científico de Jornal. Journal of Marketing Theory and Practice. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10696679.2004.11658509>>

Stiglitz, J. E. (2002). *A globalização e seus malefícios. Artigo Científico. São Paulo: Edições Futura.* Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%206/REC\\_6.2\\_08\\_A\\_globalizacao\\_e\\_seus\\_maleficios\\_a\\_promessa\\_nao\\_cumprida\\_de\\_beneficios\\_globais.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%206/REC_6.2_08_A_globalizacao_e_seus_maleficios_a_promessa_nao_cumprida_de_beneficios_globais.pdf)>

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-407-5

Viana, C. e Hortinha, J. (2009). *Marketing Internacional*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-283-2

Vieira, F. V. e Veríssimo, M. P. (2009). *Crescimento económico em economias emergentes selecionadas: Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC) e África do Sul*, Volume 18, Número 3. Artigo Científico. Campinas: Economia e sociedade. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v18n3/v18n3a04.pdf>>

Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. Artigo Científico de Jornal. Strategic Management Journal, Volume 5, Número 2. Disponível em: <<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>>

Zeithaml, V., Parasuraman, A. e Berry, L. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press. Disponível em: <[https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+V.,+Parasuraman,+A.+e+Berry,+L.+\(1990\).+Delivering+Service+Quality:+Balancing+Customers+Perceptions+and+Expectations.+New+York:+The+Free+Press&ots=ceezh6y4mj&sig=IQb4zZjlzIYA3vbQVgdl6Roxlg&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+V.,+Parasuraman,+A.+e+Berry,+L.+(1990).+Delivering+Service+Quality:+Balancing+Customers+Perceptions+and+Expectations.+New+York:+The+Free+Press&ots=ceezh6y4mj&sig=IQb4zZjlzIYA3vbQVgdl6Roxlg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>

# Anexos

## Anexo 1 - Questionário

### SECÇÃO A – PESSOAL E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.** Qual a sua posição na empresa? Por favor seleccione  a opinião que melhor representa a sua opinião ou posição.  
 Director Geral Executivo  Director Geral  Director de Marketing  Director   
 Outro  Qual? \_\_\_\_\_
- 2.** Indique o número de anos:  
 de experiência profissional da administração da empresa \_\_\_\_\_ Número de directores gerais \_\_\_\_\_
- 3.** Qual o nome da sua empresa? \_\_\_\_\_  
 Indique a localidade da empresa: \_\_\_\_\_  
 Indique o seu endereço electrónico: \_\_\_\_\_ (para envio de relatório após a conclusão deste estudo)
- 4.** 4.1. Qual o número de colaboradores existentes na empresa? \_\_\_\_\_  
 4.2. Indique as alterações no número de colaboradores nesta empresa nos últimos três anos:  
 AUMENTOU Quanto? \_\_\_\_\_ %  SEM ALTERAÇÕES  DIMINUIU Quanto? \_\_\_\_\_ %
- 5.** Qual é o sector de actividade da empresa? \_\_\_\_\_

### SECÇÃO B – ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDADE E INOVAÇÃO

- 6.** Por favor indique em **RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA**, qual a **ESTRATÉGIA ACTUAL** da sua empresa, no que diz respeito a:

		ESTRATÉGIA ACTUAL comparativamente à concorrência				
		1	2	3	4	5
		1. – Muito Pior				
		2. – Pior				
		3. – Igual				
		4. – Melhor				
		5. – Muito Melhor				
<b>A. PRODUTO/SERVIÇO</b>						
1) Posicionamento .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Estilo/Design .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Marca do Produto/Serviço .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Qualidade do Produto/Serviço .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Variedade dos produtos/serviços oferecidos .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Garantia da qualidade .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Garantia da satisfação do cliente .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>B. DISTRIBUIÇÃO</b>		1	2	3	4	5
1) Critérios na escolha do sistema de distribuição ....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Amplitude dos canais de distribuição .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Relações com intermediários .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Rede de distribuição .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>C. PROCESSOS</b>		1	2	3	4	5
1) Cumprimento de prazos .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Rapidez na resolução dos problemas dos clientes ..	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Fiabilidade dos serviços .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Conseguir não ter reclamações de clientes .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Segurança dos processos dos serviços .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>D. ESTRATÉGIA GERAL</b>		1	2	3	4	5
1) Estratégia Geral desta empresa .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA, por favor indique a sua FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL, no que diz respeito a:**

SITUAÇÃO ACTUAL	
1. – Muito Pior	
2. – Pior	
3. – Igual	
4. – Melhor	
5. – Muito Melhor	

**A. FORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

	1	2	3	4	5
1) Sobreposição do espírito de equipa às posições hierárquicas dentro da empresa ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Orientação para um objectivo comum .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Concordância na nossa visão organizacional .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Sentido de interligação entre todas as partes da nossa organização .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Definição clara de todas as actividades realizadas na organização .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) Percepção da forma como todas as actividades se enquadram na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7) Entendimento de que a capacidade de aprendizagem é o factor chave para a melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8) Formação desempenha um papel chave para o desenvolvimento .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) Aprendizagem e partilha das lições retiradas do insucesso .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Por favor indique da REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA, dentro da vossa empresa actualmente, face a:**

REPUTAÇÃO ACTUAL	
1. – Muito Pior	
2. – Pior	
3. – Igual	
4. – Melhor	
5. – Muito Melhor	

**A. REPUTAÇÃO DA EMPRESA E DA MARCA**

	1	2	3	4	5
1) Imagem da empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) reputação da empresa .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) brand equity (valor acrescentado da marca) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4) Lealdade à marca por parte dos clientes .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) Satisfação do cliente .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Por favor indique como são as suas actuais ALIANÇAS, COMPARATIVAMENTE À CONCORRÊNCIA:**

ACTUAL estratégia comparativamente da concorrência	
1. – Muito Pior	
2. – Pior	
3. – Igual	
4. – Melhor	
5. – Muito Melhor	

**A. APRENDIZAGEM**

	1	2	3	4	5
1) Aprendizagem da informação importante dos parceiros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Aquisição de capacidade ou competência crítica com os parceiros .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Melhoria das suas capacidades/competências organizacionais .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Muito obrigado pela sua participação!**