

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Luís Nero Guimarães

A aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas

Abril de 2012



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Pedro Luís Nero Guimarães

**A aplicação do marketing relacional nas
relações de compromisso e confiança
entre o grupo Inditex e as empresas
têxteis Portuguesas**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

Declaração

Nome: Pedro Luis Nero Guimarães

Endereço eletrónico: pedro.nero@clix.pt

Nº Bilhete Identidade : 8200846

Título da dissertação de Mestrado: A aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas

Orientador: Professor Doutor José Carlos Pinho

Ano de conclusão: 2012

Designação do Mestrado: IV Edição Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

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

Universidade do Minho, __/__/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Para a elaboração desta dissertação muito contribuiu o apoio e colaboração que recebi de diversas pessoas e entidades, a quem presto publicamente a minha mais sincera homenagem.

O meu agradecimento ao orientador, Doutor José Carlos Pinho pela força que imprimiu ao desenvolvimento do trabalho, pelos conselhos, críticas e disponibilidade.

Um especial agradecimento à família, minha esposa Ana, meus filhos Sofia e Hugo, meus pais e sogros, pelo muito que contribuíram para que fosse possível a compatibilização para a realização deste Mestrado, por tão intenso que foi de princípio a fim aliado a um ano de trabalho especialmente complexo pelo início de um novo ciclo profissional criado pela transição, CITEX para MODATEX, organizações estas que foram incedíveis na forma como permitiram também esta compatibilização. Às Associações ATP e ANIVÉC/APIV, pela rapidez e voluntariedade com que facultaram materiais que em muito ajudaram na elaboração deste estudo.

Às empresas Orfama, Fernando Valente e Confetil que se disponibilizaram a participar no estudo, e aos meus queridos amigos José Dantas, Laura Maia, Manuela Lopes, Ana Garrido, Carina Martins, Manuel Pereira e Nuno Sousa que foram imprescindíveis na inestimável colaboração que deram. A todos o meu profundo reconhecimento, carinho e amizade e que os meus novos conhecimentos obtidos com o Mestrado e com esta dissertação possam ser um contributo positivo para a sociedade e para um mundo que todos queremos melhor.

À Universidade do Minho, a minha escola onde também desenvolvi a Licenciatura e onde tão bons amigos foram criados.

À aprendizagem e conhecimento contínuo, para adquirir novas aptidões e comportamentos, é o lema que deixo, em especial aos meus queridos filhos Sofia e Hugo, na promessa de que continuarei sempre a estudar, como um sonho que gostava que eles também o percorressem.

Para o setor têxtil Português, do qual desde muito pequeno conheço o “cheiro do algodão”, acredito convictamente que os novos modelos de negócios, baseados no

Marketing Relacional nas relações de compromisso e confiança irão resultar numa melhor performance para as empresas, com benefícios duradouros no tempo.

Para a minha família, amigos, comunidade têxtil e académica, o meu muito obrigado a todos.

Resumo

A aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas.

Esta dissertação analisa a “aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas”, com base nos princípios da relação entre o “*commitment*” (compromisso) e “*trust*” (confiança). Pretende-se identificar, a partir dos fundamentos do marketing relacional “como” e “porquê” se estabelecem relações de “compromisso” e “confiança”, qual a “cooperação” obtida e o seu impacto na “performance” das empresas.

O marketing relacional é entendido entre os vários autores, como o mecanismo através do qual se criam relações estáveis e duradouras entre parceiros, fornecedores e clientes, com benefícios de valor para todas as partes. O “compromisso” e a “confiança”, são variáveis do modelo de Morgan e Hunt (1994), que se vão aplicar a um estudo de caso múltiplo que abrange quatro empresas. O princípio de base para a “confiança” é o acreditar entre as partes e para o “compromisso” a vontade das partes estabelecerem relações.

A metodologia de pesquisa foi essencialmente qualitativa, tendo por base uma entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas a responsáveis de quatro empresas identificadas como tendo uma relação de negócio com o grupo Inditex.

Da análise de dados das entrevistas concluiu-se “como e de que forma” o grau de compromisso e confiança influenciaram a cooperação e qual o impacto desta na performance das empresas. Outro aspeto importante foi o de verificar qual o valor obtido com o relacionamento estável e duradouro, bem como, qual a vontade das partes em manter esse mesmo relacionamento. O estudo deste tema é relevante porque permite compreender o quadro das relações que se estabelecem entre uma empresa de um grupo internacional ligado à distribuição de moda, com as respetivas subcontratadas, localizadas na região norte de Portugal.

Palavras-chave: marketing relacional; indústria têxtil e vestuário; Inditex; confiança – compromisso; cooperação; performance.

Abstract

This dissertation analyses the “application of relationship marketing in the commitment and trust relationships between the Inditex group and the Portuguese textiles companies”, having as basis the principles of the relationship between “commitment” and “trust”. With this dissertation I want to identify, through the foundations of relationship marketing, “how” and “why” “trust” and “commitment” relationships are established; what is the “cooperation” and its impact in the “performance” of the companies.

The relationship marketing is understood, among several authors, as the mechanism to understand how stable and lasting relationships among partners, suppliers and clients are made, with valuable benefits to all the parts. The “commitment” and “trust” are variables of the Morgan and Hunt model (1994), which are going to be used in a study of multiple case that comprises four companies. The basics principle to “trust” is the belief and the reciprocation between the parties involved in a relationships. In case it takes place there is an impact on to the “commitment” is the will of the several parts to establish relationships.

The research methodology was mainly qualitative, having as basis a semi-half structured interview. The interviews were made to managers of the four companies identified as having a business relationship with the Inditex group.

From the interviews data analyses it is shown “how and in which way” the level of both commitment and trust influenced the cooperation and what is the impact of this in the performance of the companies. Another important issue was to verify what was the amount obtained with the stable and durable relationship, and also what is the will of the involved parts to maintain the same relationship. The study of this topic is relevant because it allows the understanding of the chart of relationships that are established between a company of an international group connected to fashion distribution, with the subcontracted ones, located in the north area of Portugal.

Keywords: relationship marketing; textile and clothing industry; Inditex; trust – commitment; cooperation; performance.

Índice Geral

Agradecimentos	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice Geral	ix
Lista de Abreviaturas	xi
Índice de Figuras.....	xii
Índice de Tabelas.....	xii
Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 Introdução	1
1.2 Justificação e relevância do estudo	2
1.3 Objetivos e metodologia	4
1.4 Organização da dissertação.....	4
Capítulo 2 – Revisão da literatura	7
2.1 – Introdução	7
2.2 – Conceito de Marketing Relacional.....	7
2.3 - A relação confiança-compromisso e os conceitos associados	12
2.4 – Antecedentes da confiança-compromisso	15
2.5 – Síntese	17
Capítulo 3 – Caraterização do setor têxtil português.....	19
3.1 – Introdução	19
3.2 – Caraterização do setor têxtil português	19
3.3 – Síntese	26
Capítulo 4 – Caraterização do grupo Inditex.....	27
4.1 – Introdução	27
4.2 – Caraterização do grupo Inditex	27
4.3 – Síntese	33
Capítulo 5 – Metodologia de investigação.....	35
5.1 – Introdução	35
5.2 – Questão de pesquisa e metodologia de investigação	35
5.3 – Fontes e métodos de recolha de dados	39
5.4 – Critérios que presidiram à seleção das empresas	42

5.5 – Síntese	44
Capítulo 6 – Recolha e análise de dados empíricos	45
6.1 – Introdução	45
6.2 – O grupo Inditex.....	46
6.2 – A empresa Orfama.....	51
6.3 – A empresa Fernando Valente	57
6.4 – A empresa X.....	61
6.5 – A empresa Confetil	66
Capítulo 7 – Discussão de resultados obtidos.....	75
7.1 – Introdução	75
7.2 – Antecedentes da confiança-compromisso	75
7.3 – A relação confiança - compromisso.....	79
7.4 – Associação do estudo de caso à revisão da literatura.....	81
7.5 – Síntese dos resultados.....	83
Capítulo 8 – Conclusões	87
8.1 – Principais conclusões.....	87
8.2 – Limitações do estudo e proposta para investigação futura	90
Referências bibliográficas.....	91
ANEXOS	95
Anexo 1 – Guião de entrevista	97
Anexo 2 – Dados estatísticos relativos ao setor têxtil e vestuário.....	105
2.1 - A ITV Europeia e a ITV Portuguesa	105
2.2 – Comércio Internacional da ITV	113
2.3 – Principais Indicadores da ITV Portuguesa.....	115
2.4 – Importações de Espanha da ITV	117
2.5 – Exportações para Espanha da ITV.....	119
2.6 – Relações Comerciais com alguns dos Principais Países Fornecedores e Clientes	121

Lista de Abreviaturas

AMA – American Marketing Association

AMF – Acordo Multifibras

ANIVVEC/APIV – Associação Nacional das Indústria de Vestuário e Confecção

ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

B2B – Business to business

CEE – Comunidade Económica Europeia

ECO – Ecológico

EFTA – European Free Trade Association

ITGLWF – International Textile Garment & Leader Worker's Federation

ITV – Indústria têxtil e vestuário

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMC – Organização mundial do comércio

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

S-D logic – Service – dominant logic

UE – União Europeia

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução da ITV Portuguesa	21
Figura 2 - Distribuição geográfica da Indústria Têxtil Portuguesa.....	23
Figura 3 - Volume de negócios por atividade.....	24
Figura 4 - Modelo conceptual "Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" de Morgan e Hunt (1994)	36
Figura 5 - Metodologia de investigação	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Características das trocas relacionais.....	9
Tabela 2 - Fatores que influenciam o nível de cooperação.....	14
Tabela 3 - Vantagens e desvantagens da recolha de dados por entrevista	40
Tabela 4 - Questões da estrutura do guião de entrevista	41
Tabela 5 - Critérios de seleção de empresas para o estudo.....	42
Tabela 6 - Identificação das empresas de acordo com os critérios de seleção	43
Tabela 7 - Recolha de dados da Inditex.....	46
Tabela 8 - Recolha de dados da empresa Orfama.....	51
Tabela 9 - Recolha de dados da empresa Fernando Valente	57
Tabela 10 - Recolha de dados da Empresa X.....	62
Tabela 11 - Recolha de dados da empresa Confetil	66
Tabela 12 - Conclusões dos antecedentes de "compromisso-confiança"	78
Tabela 13 - Conclusões de "compromisso-confiança" e "cooperação"	83
Tabela 14 - Conclusões da "performance" para as empresas.....	85

Capítulo 1 – Introdução

1.1 Introdução

Esta dissertação analisa a “Aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas”, pelo estudo da aplicação das técnicas do marketing relacional, com base nos princípios do “*commitment*” (compromisso) e “*trust*” (confiança), do modelo conceptual “*Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*” desenvolvida por Morgan e Hunt (1994).

Os objetivos da dissertação centram-se na resposta às questões:

1. Caracterizar o setor têxtil Português e o grupo Inditex;
2. Identificar a relevância dos conceitos do “marketing relacional”, em particular os seus fundamentos tais como: “compromisso”, “confiança” e “cooperação”. Como e de que forma o grau de “compromisso” e “confiança” influenciam a “cooperação” entre o Grupo Inditex e as empresas Portuguesas e o seu impacto na “performance” das empresas;
3. Compreender a dinâmica das empresas Portuguesas que colaboram com o Grupo Inditex e respetiva “performance”.

A opção pelo tema deve-se ao facto do autor deste trabalho acompanhar de perto o setor têxtil a nível profissional e por ser atualmente muito relevante o volume de empresas a desenvolver negócios com o grupo Inditex. Grupo de referência internacional com marcas em vários produtos e posicionamentos, para além de ter uma vasta rede de distribuição de moda.

Das várias pesquisas desenvolvidas verifica-se a existência de vários estudos sobre a Inditex, mas não especificamente sobre a aplicação do marketing relacional, nomeadamente com as empresas têxteis Portuguesas, nas relações de compromisso e confiança.

1.2 Justificação e relevância do estudo

O grupo têxtil de distribuição de moda INDITEX, sediado na Corunha, em Espanha desenvolveu junto do seu segmento de mercado, um modelo de negócio assente na resposta rápida, associado ao fator criatividade e inovação. A Inditex é um fenómeno de sucesso, uma vez que em cerca de 20 anos e sob a liderança de Amâncio Ortega se tornou um dos maiores grupos de retalho a nível mundial. As principais marcas de distribuição do grupo INDITEX são a Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Kiddy's Class, Oysho e a Zara Home.

O sucesso da INDITEX está na forma como, com oportunidade, segue as tendências de moda, nos baixos custos, na grande rotação de produtos em montra e em loja, chegando mesmo a fazer a renovação de produtos duas vezes por semana provocando uma interação constante de novidade junto dos seus clientes. Para este sucesso o grupo desenvolve a otimização do processo de gestão da sua rede de abastecimento, em parceria, em regime de subcontratação com as empresas têxteis que correspondam aos requisitos da INDITEX.

Entre todas as marcas do grupo, a ZARA é a que representa o maior volume de negócios entre o Grupo INDITEX e as empresas têxteis Portuguesas.

O setor têxtil Português volta a surgir nos últimos anos como um pilar fundamental da economia Portuguesa. Historicamente era um setor cuja competitividade tinha por base os baixos custos de produção, sobretudo pela utilização de mão-de-obra barata. O fim das barreiras aduaneiras no âmbito dos acordos da OMC (Organização Mundial do Comércio), provocaram o surgimento no mercado mundial de novos atores. Estes são sobretudo países Asiáticos, que praticam baixos índices salariais e dispõem de legislação laboral e ambiental muito menos exigente que a dos países Europeus. Esta nova realidade fez com que as vantagens competitivas baseadas nos baixos custos de produção que o setor têxtil português oferecia fossem eliminadas, com a agravante de que o setor apresentou numa fase inicial, algumas dificuldades de adaptação a esta nova realidade.

Não obstante, o setor está a ressurgir com uma nova dinâmica com base em novos fatores distintivos, tais como: criação e desenvolvimento técnico de produto, marca, qualidade, produtividade, distribuição, marketing, responsabilidade social corporativa, entre

outros. Nos vários caminhos que as empresas seguem na sua estratégia, o do “private label”, como diz Bessa e Vaz (2007, p.44) *“o caminho do “private label”, quer especializado, orientado ao produto, ou fortemente assistido pelo serviço e orientado ao cliente”,* é um novo paradigma para as empresas, pela capacidade de desenvolvimento de produto e serviço de valor ao cliente, com base em novos modelos de negócio. Um dos alicerces que originou a verdadeira revolução do setor têxtil Português foram os novos modelos de relacionamento com os grandes grupos e marcas internacionais. Neste contexto, o grupo INDITEX desenvolve com as empresas têxteis Portuguesas modelos de marketing relacional, baseados num processo de gestão de cadeia de abastecimento e alicerçados em fundamentos da “confiança” e do “compromisso”.

A Indústria têxtil e vestuário Portuguesa representam 11% (fonte ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) do total das exportações portuguesas. No ano de 2010 o principal parceiro comercial foi Espanha, que representa cerca de 30% das exportações e 40% das importações no setor (fonte ATP), conforme dados no Anexo 2. Uma grande parte das transações efetuadas com parceiros Espanhóis, seja na componente exportações, seja nas importações é assegurado pelo grupo INDITEX, principalmente pelos produtos ZARA.

Dada a relevância das transações comerciais no setor têxtil entre Portugal e Espanha, conforme dados no Anexo 2, focalizado nas empresas da região norte de Portugal e da Galiza pelo grupo Inditex, entendeu-se investigar o modelo relacional entre as empresas Portuguesas e este grupo de referência internacional, no âmbito do modelo conceptual de Morgan e Hunt (1994), nomeadamente a aplicação do marketing relacional, nas relações de compromisso e confiança.

Pretende-se neste estudo de investigação identificar os critérios de relacionamento entre o Grupo INDITEX e as empresas têxteis Portuguesas, especificamente de que forma o marketing relacional nas relações de compromisso e confiança, influencia o modelo de negócio das empresas têxteis com este grupo Internacional e os benefícios que resultam da cooperação, na performance das empresas.

1.3 Objetivos e metodologia

Este estudo pretende dar um contributo para o conhecimento do marketing relacional, nas relações de compromisso e confiança nos modelos B2B (business to business), aplicados ao grupo Inditex, na relação com as empresas têxteis Portuguesas através de um estudo empírico.

Para o desenvolvimento da dissertação vai ser desenvolvido um estudo de caso múltiplo, com recolha de dados qualitativos a partir de entrevistas a realizar a responsáveis de quatro empresas têxteis Portuguesas, que têm relação de negócios com o grupo Inditex. O método de pesquisa desenvolve-se por uma metodologia qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas, com suporte em guião de entrevista. A abordagem indutiva permite a partir do estudo de caso, relacionar os dados com o modelo científico do marketing relacional do modelo conceptual de Morgan e Hunt (1994), para se generalizar o modelo. Segundo Yin (2003) o estudo de caso é o método mais indicado para estudar um fenómeno social complexo, para dar resposta às questões assente em metodologia descritiva, conforme refere o mesmo autor. Em síntese, com um protocolo de pesquisa e de entrevistas e com a revisão bibliográfica, é desenvolvido o estudo de caso múltiplo, para responder às questões da investigação.

A presente dissertação tem como base teórica a *“Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”* desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing relacional. Como se estabelecem as relações de compromisso e confiança, qual a cooperação obtida e o seu impacto na performance das empresas do setor têxtil português, que têm relação de negócios com o grupo Inditex.

1.4 Organização da dissertação

Esta dissertação está organizada em oito capítulos, acrescido das Referências bibliográficas e Anexos.

O capítulo 1 procede à introdução da dissertação, o enquadramento do tema, a relevância do estudo e apresenta a metodologia e a organização do estudo.

O capítulo 2 incide na revisão da literatura sobre o tema da dissertação, com a apresentação dos conceitos do marketing relacional, “compromisso”, “confiança”, “cooperação” e “performance”, bem como a relação entre “compromisso” e “confiança”, o resultado na “cooperação” e em consequência na “performance” nas empresas.

O capítulo 3 incide a caracterização do setor têxtil português.

O capítulo 4 apresenta a caracterização do grupo Inditex, enquadrando a sua política, estratégia e representatividade internacional, bem como, a ligação às empresas têxteis Portuguesas.

O capítulo 5 apresenta a metodologia de investigação, a fundamentação do estudo de caso aplicado à dissertação e as fontes e métodos de recolha de dados empíricos, por forma a responder às questões de pesquisa.

O capítulo 6 responde à estruturação da recolha de dados e respetiva análise.

O capítulo 7 responde à questão de pesquisa pelo estudo de caso múltiplo nas empresas alvo de entrevista, analisando o compromisso, a confiança, a cooperação e a performance.

Por último, o capítulo 8 encerra a dissertação com a apresentação das conclusões, a identificação das limitações do estudo e proposta para investigação futura.

Capítulo 2 – Revisão da literatura

2.1 – Introdução

No âmbito do tema da dissertação “A aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas”, a revisão da literatura visa o conhecimento com referência a autores, sobre os conceitos teóricos e científicos, do marketing relacional, confiança, compromisso, cooperação e performance. Enquadrado com o tema importa reconhecer a relação “confiança – compromisso”, bem como os antecedentes nas variáveis que influenciam a “confiança” e o “compromisso”, de acordo com base teórica do modelo “*Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*” desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing relacional.

2.2 – Conceito de Marketing Relacional

Kotler et al. (2008, p.387) definem marketing relacional como “*o processo de criação, manutenção e melhoria do valor com base no relacionamento com os clientes e com os stakeholders*”. Vários autores defendem similar conceito, tendo sempre por base manter permanentemente a criação de valor com o cliente, que pode estar segmentado de um para vários ou de um para um, em sistemas de rede, com o objetivo de manter relações duradouras, conforme afirmou Berry (1983, p. 25) “*atrair, manter e melhorar as relações com os clientes.*”

Segundo Ellis (2011) o marketing relacional permite a sustentabilidade de vantagens competitivas, nos negócios B2B. A colaboração das empresas em sistema de cadeia de fornecimento, dá-se por relações de oportunidade e benefício, refere o mesmo autor.

Gummesson (2008) refere que o marketing relacional são interações em rede, que resultam em colaboração, longevidade, compromisso, dependência, confiança, risco, adaptação e atratividade, entre outros fatores.

As empresas vivem permanentemente em ambiente competitivo (Alderson, 1965, p.239), geralmente com decisões e modelos de negócios autónomos e assentes na troca relacional e de curta duração (Dwyer , Schurr e Oh, 1987, p.13), ao invés o marketing relacional envolve processos contínuos de longa duração, pela parceria, nas redes de fornecedores, com colaboradores, com clientes e investidores.

O Marketing relacional surge como o modelo que estabelece a cooperação, a partir do compromisso e confiança entre parceiros envolvidos num negócio. Gordon (1998, p. 9) descreve o marketing relacional como *“o processo de identificação e criação de novos valores com clientes, que depois de partilhados os benefícios tornam a relação de longa duração.”*, concluindo-se que garantir o relacionamento de longo prazo tem vantagens competitivas para as partes, ao invés do esforço da angariação de um novo cliente.

No contexto do relacionamento entre empresas, o marketing B2B preocupa-se com a identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes empresariais, com benefícios para todos os interessados e envolvidos no negócio, ou transações associadas. Como refere Fill (2005, p.27) os gestores de marketing B2B têm a necessidade de desenvolver programas de solução, valor e benefício comum de forma colaborativa, para se desenvolverem relacionamentos de longo prazo.

Em meados dos anos 90, segundo Gronroos (1994) proclamou-se um novo paradigma para o marketing relacional, com a interação entre comprador e fornecedor de expectativas de futuro no relacionamento criado. De acordo com Wagner e Boutellier (2002), as trocas relacionais apresentam as características da Tabela 1. Acresce ainda que o marketing relacional tem como foco a retenção do cliente e no valor gerado com o relacionamento, com ênfase em relação de qualidade no serviço prestado e com elevado grau de contato formal e informal entre as partes.

Tabela 1 - Características das trocas relacionais

- **ASPETOS CRONOLÓGICOS** → RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO;
- **EXPETATIVA DO RELACIONAMENTO** → CONFLITOS DE INTERESSE CONHECIDOS; OS PROBLEMAS SÃO RESOLVIDOS PELA CONFIANÇA E COMPROMISSO EXISTENTE ENTRE AS PARTES;
- **COMUNICAÇÃO** → TRATADA DE FORMA INFORMAL E FORMAL;
- **TRANSFERIBILIDADE** → TRANSFERIBILIDADE LIMITADA, AS TROCAS SÃO DEPENDENTES DA IDENTIDADE DAS PARTES;
- **COOPERAÇÃO** → UNIÃO DE ESFORÇOS DAS PARTES NO PLANEAMENTO E EXECUÇÃO DOS NEGÓCIOS, MODIFICAÇÕES NAS NEGOCIAÇÕES AO LONGO DO TEMPO;
- **DIVISÃO DOS ÔNUS E BENEFÍCIOS** → PARTILHA DOS RESULTADOS, QUE PODEM VARIAR AO LONGO DO TEMPO

Fonte: Wagner e Boutellier (2002).

Payne (2000) e Bruhn (2003) defendem que o marketing relacional não é um novo paradigma, mas sim uma extensão do conceito de marketing. No marketing relacional entre organizações, não são os elementos do marketing-mix que estão no centro das atividades do marketing, mas sim o mútuo benefício pela troca relacional, o marketing-mix é apenas o ponto de partida de onde emerge o marketing relacional.

No conceito de marketing o cliente é a parte dominante, já no marketing relacional o foco está na forma como as partes desenvolvem o relacionamento. No marketing relacional, a negociação não é uma mera transação, existe uma relação de compromisso e confiança entre as partes, que têm uma interação positiva na troca de valores. A troca de valores não se refere à troca simples de produto por dinheiro, mas sim a uma satisfação com expectativas futuras de novas trocas. A troca pode dar-se de duas formas, com base no produto e no preço ou dependente da colaboração e troca de valor entre as partes. O marketing

relacional concentra-se apenas na segunda forma, que cria vantagens competitivas para as duas partes, pelo valor criado.

O relacionamento entre partes carece de esforço, parte a parte, pelo que o relacionamento tem custos por forma a manter-se o nível de confiança e o compromisso, sendo os mesmos compensados pelos benefícios de se manter uma relação estável e duradoura. No entanto o esforço de angariação de novo cliente e relacionamento é sempre superior ao esforço de retenção do atual relacionamento, desde que se cumpram os requisitos do compromisso e da confiança.

O marketing relacional apresenta-se com fases distintas, o da atração de cliente para um novo relacionamento e o da retenção do cliente para manter o relacionamento duradouro, para além da fase do desenvolvimento do cliente e a do declínio, na constituição do ciclo de vida do relacionamento. É na fase da retenção do relacionamento que se desenvolve a confiança e o compromisso entre as partes pelo aumento do volume de negócios, pela experimentação, por projetos e desenvolvimento de produtos em conjunto, conforme refere Fill (2005). Os relacionamentos podem entrar em declínio e terminarem, se existir algum problema não resolúvel pelas partes que perdem a confiança ou se o interesse comum deixar de existir e deixa de existir a vontade do compromisso. A retenção do relacionamento desenvolve-se pela lealdade, pelos níveis de confiança e compromisso obtidos, com resultados na cooperação entre as partes.

As estratégias de aliança são também o compromisso de relacionamento de longo prazo, com vantagem para as partes. De acordo com Teece (1992) as organizações podem obter recursos complementares, de forma rápida flexível com custos otimizados e duradouro no tempo, com o estabelecimento de um relacionamento de compromisso e com confiança, que garanta a satisfação das partes.

Segundo Gummesson (2008) as novas tendências do marketing "S-D logic" (service-dominant logic) afetam o marketing relacional, nomeadamente nos modelos B2B em que o valor é construído em conjunto em que o cliente participa na conceção e desenvolvimento de produto, como resposta a necessidades do mercado. No contexto industrial, nos relacionamentos B2B, a co-criação de valor influencia o relacionamento entre as partes, pelo valor distintivo que estão a construir em conjunto e o benefício que daí advém, quer

financeiro, quer não financeiro como a transferência e desenvolvimento de novas competências.

De acordo com Gummesson (2008), a AMA (American Marketing Association) foi responsável em 2004 e pela revisão em 2007 da definição do novo conceito de marketing, entre outros autores, que defendem a criação e troca de valor com benefícios para todas as partes, o que coloca o marketing relacional, na ordem estratégica para os gestores de marketing da atualidade. Gummesson (2008) apresenta proposta para a versão evoluída da definição de marketing, a partir da definição da American Marketing Association e que tem como enfoque o marketing relacional e o “S-D logic”: *“Marketing é a cultura da função organizacional e criação de conjunto de processos, comunicação e entrega de valor com os clientes e interação em rede de relacionamento de forma a beneficiar a organização, os clientes e todos os stakeholders.”*

No contexto B2B, a organização e o cliente são partes do relacionamento direto, sendo que o cliente final será ainda uma outra figura do mercado. Os relacionamentos estão concentrados nos comportamentos das pessoas e organizações pela interação que estabelecem, em que os produtos e serviços criados e trocados são o resultado para o valor e benefício para as partes e que permitem relações de longo prazo, que representam a cooperação esperada de um relacionamento bem sucedido.

De acordo com Gummesson (2008) se o relacionamento é importante para as partes, existe dependência que influencia a vontade de manter o compromisso. A dependência pode ser por vezes negativa, dado poderem haver argumentos de valor para uma das partes que a obriguem a manter o compromisso. Berry e Parasuraman (1991) apresentam proposta de três níveis de dependência, em que no nível um a atração do cliente dá-se pelo preço, no nível dois pelo relacionamento e no nível três pela fácil comunicação e a vontade de manter o relacionamento. De acordo com o mesmo autor o sucesso da cooperação depende também da confiança estabelecida entre as partes, pela certeza que têm do resultado e valor a atingir.

Gummesson (2008) defende no marketing relacional B2B o relacionamento de longo prazo pela satisfação e fidelização, que obriga a uma adaptação entre as partes, considerado o investimento na manutenção do relacionamento, que traduz-se na personalização que

cumpra as necessidades e expectativas das partes. De acordo com Ferrel (2011) os relacionamentos B2B são construídos pela estratégia “win-win” de ganho para as duas partes e não em estratégias rígidas em que uma das partes ganha e a outra perde. Morgan e Hunt (1994) defendem que no marketing relacional e para os vários tipos de relacionamento, não se identificam compradores, vendedores, fornecedores e clientes, apenas parceiros que trocam recursos e valores.

2.3 - A relação confiança-compromisso e os conceitos associados

Morgan e Hunt (1994) teorizam que o que distingue o marketing relacional são as trocas relacionais produtivas e eficazes e que conduzem ao sucesso. Dizem os mesmos autores que para tal sucesso, a presença de confiança e compromisso é fundamental para o marketing relacional e não o poder de uma parte condicionar a outra. Dizem ainda os autores que compromisso e confiança são chave por três aspectos fundamentais; primeiro porque incentivam ao trabalho relacional preservando os investimentos da troca através da cooperação obtida, em segundo por resistir a alternativas atraentes de curto prazo e em terceiro pelo conhecimento do risco, pela crença existente entre os parceiros que não terão comportamentos oportunistas. Em conclusão, Morgan e Hunt (1994) assumem que quando o compromisso e confiança estão presentes, produzem resultados produtivos e eficazes, que permitem atingir a cooperação e por conseguinte conduzem ao sucesso do marketing relacional.

O compromisso e a confiança como variáveis chave, apresentam-se neste modelo com cinco antecedentes, como variáveis mediadoras; custos do término do relacionamento, benefícios do relacionamento, partilha de valores, comunicação e comportamento oportunístico. Pretende-se identificar a importância que variáveis como a confiança e compromisso têm de acordo com o modelo conceptual de Morgan and Hunt (1994) e em consequência a cooperação atingida e o resultado na performance.

Este capítulo apresenta os conceitos de **compromisso, confiança, cooperação e performance**.

O **compromisso do relacionamento** é definido na literatura como o desejo de manter relações duradouras e de benefícios, conforme refere Cook e Emerson (1978, p.728), o compromisso *“é uma variável que acreditamos ser fundamental na distinção social de troca econômica”*. O compromisso está associado, de acordo com Fill (2005), com a consistência, competência, honestidade, justiça, boa vontade para fazer sacrifícios, assumir responsabilidade, ser útil e benevolente. Morgan e Hunt (1994) definem o compromisso como *“acreditar que o parceiro com quem vai ter o relacionamento é tão importante para a organização, que justifica o máximo esforço para a manutenção.”* A motivação para investir na manutenção do relacionamento é parte integrante do compromisso, por ser mais importante para a organização manter o relacionamento e resistir a outras alternativas. Berry e Parasuraman (1991) referem-se aos relacionamentos como sendo construídos sob compromissos mútuos.

Morman *et al.* (1992, p.315) define **confiança** como *“uma vontade de contar com um parceiro na troca de valor”*. A confiança implica que as partes têm a convicção e estão dispostos para a troca que estão a efetuar com elevado grau de integridade, segundo Altman e Taylor (1973). Um relacionamento de confiança permite a criação de vantagens mútuas pela forma como as partes acreditam uma na outra, pela confiabilidade, integridade e respeito que cada parte tem na outra. Conforme refere Gambetta (1988) confiança significa reduzir a incerteza, para que se desenvolvam relações eficazes. A confiança é a forma como se explica o risco e a dependência no relacionamento B2B. O ter confiança significa ter a certeza da troca de valor que se vai realizar com percepção e redução do risco. A confiança desenvolve-se continuamente num relacionamento, com base na comunicação personalizada estabelecida entre as partes. Anderson e Narus (1990, p.42) definem confiança: *“a crença da empresa de que a outra empresa vai desenvolver ações com resultados positivos para a empresa, bem como não ter ações inesperadas com resultados negativos.”*

A **cooperação** com parceiros de troca é o resultado do relacionamento de compromisso e confiança. A cooperação refere-se às situações em que os parceiros desenvolvem trabalhos em conjunto, para alcançarem objetivos comuns, conforme refere Anderson e Narus (1990). A cooperação resulta nos benefícios para o relacionamento, que se traduz em satisfação e em consequência na fidelização. O desenvolvimento de valores e

novos processos resultantes do relacionamento permite a redução de custos do término do relacionamento e aumenta a possibilidade da rentabilidade por via de novos relacionamentos a criar, pela experiência obtida na construção de competências de relacionamento. Harris e Dibben (1999) apresentam os fatores que influenciam o nível de cooperação, apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Fatores que influenciam o nível de cooperação

- UTILIDADE → A PERCEÇÃO DO VALOR ECONÓMICO POTENCIAL ASSOCIADO AO RELACIONAMENTO;
- IMPORTÂNCIA → A PERCEÇÃO DO VALOR NÃO ECONÓMICO ASSOCIADO AO RELACIONAMENTO;
- COMPETÊNCIA → A PERCEÇÃO DA PERDA POTENCIAL SOCIAL E ECONÓMICA DO RELACIONAMENTO;
- AUTO - COMPETÊNCIA → A PERCEÇÃO INDIVIDUAL DA SUA PRÓPRIA CAPACIDADE, NO RELACIONAMENTO;
- RISCO → A PERCEÇÃO DA CAPACIDADE DE OUTRA ORGANIZAÇÃO DO MERCADO, EM CONCORRÊNCIA

Fonte: Harris e Dibben (1994).

A **performance** tem como conceito o desempenho, resultante da cooperação e que pode ser financeira ou não financeira, no intuito de se verificar se houve ganhos com a cooperação. Kohli and Jaworski (1990) definem a performance como uma consequência da adoção de comportamentos. A performance resulta para as partes, em novas oportunidades para estabelecerem negócios em continuidade, ao invés, a conquista de novos clientes teria custos superiores.

No modelo conceptual desenvolvido por Morgan and Hunt (1994), o compromisso e a confiança são a chave do sucesso das relações de cooperação, resistindo às alternativas de relacionamentos com base no curto prazo, a favor de relações benéficas no longo prazo, com uma análise de risco em torno do comportamento oportunístico do parceiro, que não ponha em causa a confiança, como fundamental no sucesso do marketing relacional. A

confiança por interação social positiva entre as partes e a comunicação em diálogo próximo, potenciam o compromisso e a vontade das partes em manter o relacionamento. Por outro lado, o compromisso é desenvolvido pelos valores partilhados, pela cultura organizacional, pelos princípios éticos das partes, pelos benefícios do valor a conseguir com o relacionamento bem como os custos do término do relacionamento.

A partir da confiança existente entre as partes, resultado de comportamentos em que está eliminado o risco e o conflito, a confiança influencia significativamente o compromisso como vontade de manter o relacionamento pelo valor criado.

Em conclusão, com a existência de confiança que é o maior determinante para o relacionamento de compromisso, estão criadas as condições para a cooperação entre as partes. A cooperação torna possível determinar antecipadamente os resultados a atingir com o relacionamento e por conseguinte os benefícios. Isto é, o garante da satisfação das partes pela cooperação, que permite gerar ganhos de performance, financeiros pelo lucro e não financeiros por novas competências e comportamentos adquiridos.

2.4 – Antecedentes da confiança-compromisso

Morgan and Hunt (1994) defendem que o relacionamento entre organizações constrói-se e desenvolve-se com base na confiança e no compromisso. As variáveis antecedentes do compromisso e confiança em análise neste modelo conceptual, são os **custos do término da relação**, os **benefícios da relação**, a **partilha de valores**, a **comunicação** e o **comportamento oportunístico**.

Os **custos do término do relacionamento** implicam o cessar do relacionamento, a que acresce a necessidade de investir em outro relacionamento, o que pode comportar custos de mudança. O custo possível do término do relacionamento e as perturbações a ele associadas, podem conduzir a uma situação de dependência. O término do relacionamento pode dar-se essencialmente por vontade de um dos parceiros, ou por desentendimentos gerados pelas partes.

Os **benefícios da relação** estão concentrados no valor gerado, pela procura de produtos, processos e tecnologias, que acrescentem valor à oferta. O benefício advém de valor conseguido ser superior ao de outro qualquer parceiro.

A **partilha de valores** implica que os parceiros tenham crenças comuns sobre os comportamentos, objetivos e políticas, de práticas éticas reconhecidas pelas partes, que identifiquem a cultura organizacional dos parceiros.

As três variáveis, o custo de término do relacionamento, o benefício do relacionamento e a partilha de valores, antecedem o compromisso do relacionamento.

A **partilha de valores**, é uma variável que antecede o compromisso de relacionamento e a confiança. As restantes variáveis que antecedem a confiança, são a comunicação e comportamento oportunístico, que constituem as três variáveis que antecedem a confiança.

A **comunicação** é a variável mais importante para a confiança, trata-se da partilha de informação relevante e oportuna, obtida pelo diálogo. É uma forma de as partes em conjunto, acrescentarem valor. A comunicação implica que as partes estão informadas, sobre o objeto presente do relacionamento, com o devido acompanhamento e “feed-back” sobre o desempenho do relacionamento.

O **comportamento oportunístico** existe quando uma das partes não cumpre o acordado, tirando proveito do relacionamento sem ter em conta os princípios éticos. Este comportamento pode estar também relacionado com as falhas de suporte ou com as promessas futuras, que originam dependência ao momento.

É com base nestes cinco precursores que se determina de que forma o grau de compromisso e confiança influenciam a cooperação e por sua vez de que modo o grau de cooperação influencia a performance. Os custos de término de relacionamento têm influência no compromisso do relacionamento pela dependência que cria entre as partes em função dos custos de angariação de novo parceiro. Os benefícios do relacionamento influenciam o compromisso do relacionamento pelo valor obtido pelo relacionamento em contínuo e não pela transação de oportunidade. A partilha de valores influencia o

compromisso do relacionamento bem como a confiança, pela cultura organizacional e os princípios éticos reconhecidos, parte a parte. A comunicação exercida através do diálogo é a variável que mais influencia e antecede a confiança. O comportamento oportunístico influencia a confiança pelo não cumprimento do acordado e princípios éticos adotados. Com este capítulo apresentou-se a forma como os cinco antecedentes contribuem para a relação de compromisso e confiança.

2.5 – Síntese

O marketing relacional tem o objetivo de estabelecer relações que propiciem valor distintivo para as partes, por forma a incorporarem na solução valor superior e com benefícios. O resultado de satisfação pelo ganho de valor, traduz-se no marketing relacional, pelo manter o relacionamento no longo prazo, eliminando-se o custo da angariação de novo cliente ou parceiro.

O relacionamento constrói-se tendo por base a confiança e o compromisso. A confiança tem como variáveis o comportamento oportunístico, a comunicação e a partilha de valores. A confiança implica que as partes acreditem uma na outra e tenham fortes convicções na troca de valor com benefícios mútuos. O compromisso do relacionamento tem como variáveis a partilha de valores, os benefícios do relacionamento e os custos do término do relacionamento. O compromisso implica a existência de confiança e a vontade das partes em manter o relacionamento. O compromisso de relacionamento assumido pelas partes, segundo Gundlach, Achrol and Mentzer (1995), é sinal de um relacionamento com o nível de qualidade desejável pelas partes e que influencia as futuras trocas de valor. Por outro lado o compromisso do relacionamento é o resultado da influência das três variáveis antecedentes do compromisso, bem como a confiança gerada entre as partes.

Criada a confiança e o compromisso de relacionamento entre as partes obtém-se a cooperação. Esta traduz-se em satisfação, na continuidade da relação, com impacto na performance das partes evidenciada através dos ganhos obtidos com o relacionamento ao longo do tempo.

Nos modelos B2B o marketing relacional com base no compromisso e na confiança, estuda a vontade do relacionamento entre empresas, em estabelecerem compromissos de longa duração. Zineldin (2000) refere que o marketing relacional tem sido utilizado para explicar um conjunto variado de diferentes tipos de relacionamentos de marketing, que conduzam a relacionamentos de longo prazo.

Capítulo 3 – Caraterização do setor têxtil português

3.1 – Introdução

O setor têxtil português é caraterizado pela forte influência que tem na balança comercial e por conseguinte na economia Portuguesa pelo fato de ser um setor com vocação exportadora bem como de forte empregabilidade. Segundo Bessa e Vaz (2007) as estratégias para o desenvolvimento do setor têm três caminhos identificados; o da marca e distribuição de moda, o dos têxteis técnicos e funcionais e o do “private label” sofisticado. Qualquer um destes caminhos visa a diferenciação pelo intangível, pela moda, marca, tecnologia e serviço ao cliente associado ao desenvolvimento de produto e qualidade. O caminho de maior envolvimento das empresas é o do “private label”. Desta forma, por qualquer um dos caminhos as empresas têm a possibilidade de ascensão na cadeia de valor do produto, conforme refere Vaz et al. (2010) e permanecerem competitivas em nichos de mercado e em produtos de valor acrescentado. A caraterização do setor têxtil apresentada neste capítulo, faz referência à evolução verificada ao longo dos tempos e até aos dias de hoje, nomeadamente à questão dos novos modelos relacionais, com as marcas e redes de distribuição, como é o caso do grupo Inditex, o de maior volume de negócios e relacionamento com as empresas têxteis portuguesas.

3.2 – Caraterização do setor têxtil português

A industrialização portuguesa, datada a finais do século XVIII teve forte tradição e desenvolvimento na indústria têxtil. Com a revolução Industrial e a baixa do preço do algodão desenvolvem-se as novas oficinas, apesar da maior parte da produção ser ainda de índole artesanal, no algodão e lanifícios. No século XIX a indústria têxtil desenvolve-se, com enfoque no Vale do Ave conforme refere Pinheiro (2010), fomentado pela proteção pautal pela introdução de taxas aduaneiras de modo a encarecer os produtos importados, salvaguardando os produtos internos, pelo que no final do Século XIX a produção sendo satisfatória, apenas era viável por ser protegida, sendo que no mercado interno considerava-

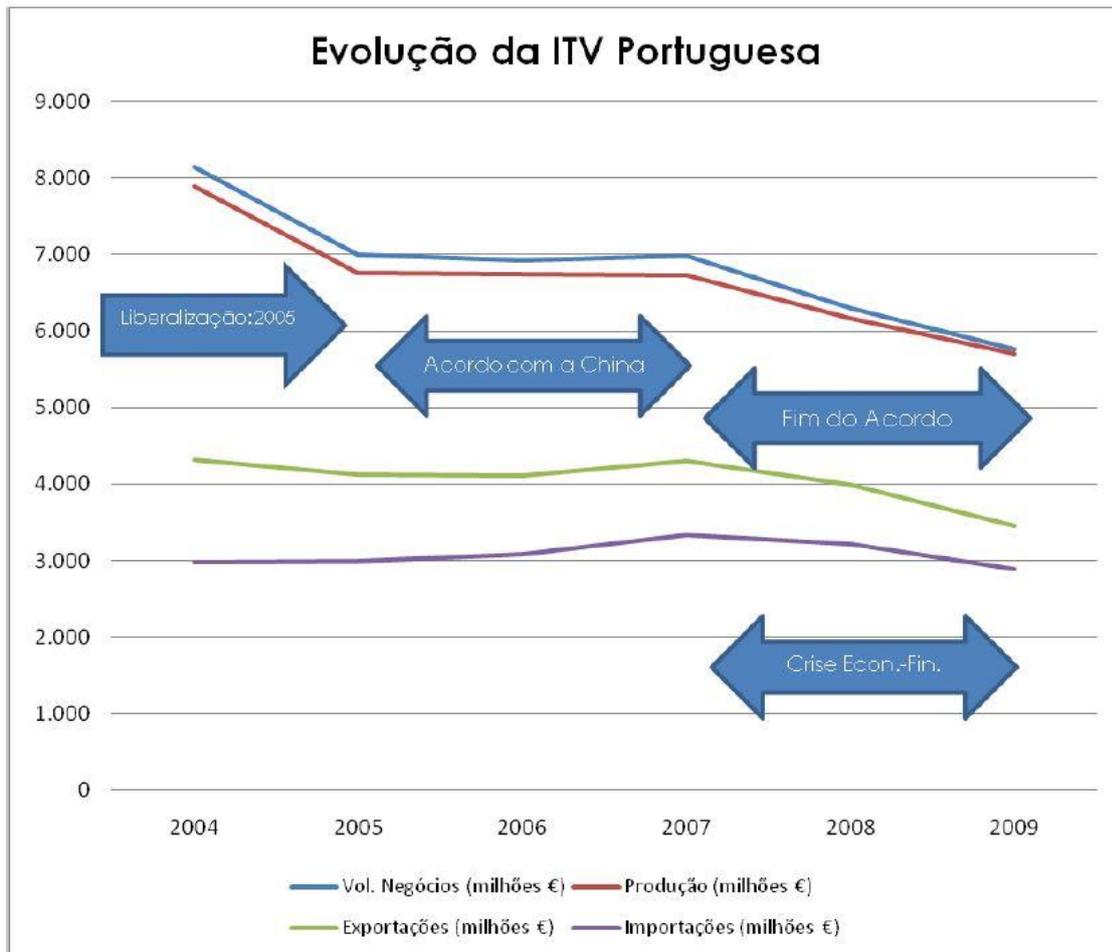
se também o mercado colonial, que embora precário era um mercado promissor. As colónias eram para Portugal, fornecedor da matéria prima e cliente do produto final, por esta altura as exportações não eram relevantes para a economia Portuguesa, principalmente no atravessar da 1ª Guerra Mundial (1914 a 1918) e 2ª Guerra Mundial (1936 a 1939).

De acordo com Alves (2004) o desenvolvimento da indústria no Vale do Ave dá-se pela vantagem da indústria estar em áreas rurais pela atividade indissociável da agricultura, bem como pela vantagem da margem de rios, pela necessidade de água para os tratamentos têxteis. Por outro lado, o Vale do Ave e também tem acesso não muito longínquo ao Porto Mar (Porto de Leixões), para a importação do algodão e expedição de produtos para as colónias.

Em 1931 com o decreto nº 19354 foi instituído o regime de condicionamento industrial, pelo que o algodão teria que ser adquirido às colónias, principalmente Angola e Moçambique, o que era insuficiente, foi assim que deu o aparecimento das fibras sintéticas nos anos 50/60 (Alves; 2004) em Portugal, produzidas por multinacionais e com condições de operação distintas. Em 1960 com a adesão de Portugal à EFTA, zona de trocas livres, foi dada uma maior abertura ao exterior e rapidamente Portugal tornou-se um dos maiores países exportadores ao nível mundial, muito reconhecido pela excelência da relação preço – qualidade. Nos anos 80/90, com a adesão de Portugal à CEE (1986), dá-se a modernização do setor, pela abertura a novos mercados por um lado e pelos apoios do Estado e União Europeia por outro. De acordo com Vasconcelos (2006), as décadas de 80/90 foram marcadas pelo forte investimento em novas tecnologias, o que veio a revelar-se fundamental para o desenvolvimento do setor. Verificou-se neste período um aumento substancial das exportações e um novo posicionamento de Portugal no mercado internacional. No âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), sob a missão de impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas no último acordo “Uruguay Round” (1986 – 1994), foi desmantelado o Acordo Multifibras (AMF) de 1973, até 1 de Janeiro de 2005, pela eliminação progressiva das restrições quantitativas à importação de têxteis e vestuário. Verificou-se neste período a emergência de novos países produtores, nomeadamente a China, com condicionantes de mão de obra substancialmente mais barata. Em 2005 foram adotadas medidas de salvaguarda em acordo com a China, com a duração de

três anos, sob vigilância do Comité de Vigilância dos Têxteis. Em 2008 dá-se o fim do acordo, em simultâneo com a crise económica e financeira, conforme Figura 1.

Figura 1 - Evolução da ITV Portuguesa



Fonte: ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Junho de 2010).

A ITV Portuguesa, desde a sua origem de índole industrial, até aos dias de hoje, atravessou diversos contextos. À data de hoje coloca-se um novo paradigma, o de ser competitivo, ter capacidade de penetração em novos mercados e responder às necessidades atuais e do futuro, do mercado de consumo.

O setor têxtil Português surge nos últimos anos como um pilar fundamental da economia Portuguesa. Historicamente era um setor cuja competitividade tinha por base os

baixos custos de produção, sobretudo pela utilização de mão-de-obra barata. O fim das barreiras aduaneiras a nível mundial, provocaram o surgimento de novos atores a competir no mercado mundial, sobretudo os países Asiáticos, os quais praticam níveis salariais, legislação laboral e ambiental muito menos exigente que a dos países Europeus, mais concretamente que Portugal.

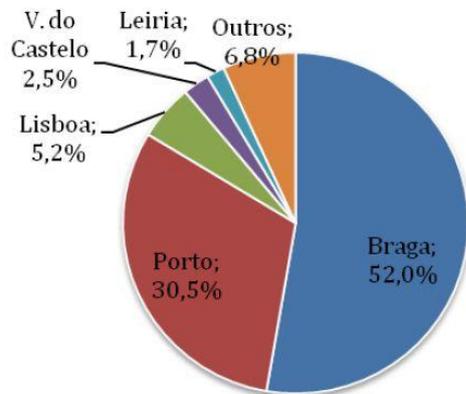
Esta nova realidade fez com que as vantagens competitivas baseadas nos baixos custos de produção que o setor têxtil português oferecia fossem eliminadas, com a agravante de que o setor apresentou numa fase inicial, algumas dificuldades de adaptação a esta nova realidade. Segundo Vasconcelos (2006), a ITV Portuguesa assume-se como uma das indústrias com maior representatividade, sendo fundamental para a economia e o emprego *“trata-se de um setor maduro, fragmentado e sujeito a desajustamentos periódicos entre a oferta e a procura, cujo desempenho se encontra fortemente condicionado pelas flutuações da atividade económica mundial”* (Vasconcelos; 2006, p.4).

Não obstante, o setor está a ressurgir com uma nova dinâmica, já não baseada nos baixos custos de produção mas com base em novos fatores distintivos, tais como: criação e desenvolvimento técnico de produto, marca, qualidade, produtividade, distribuição, marketing, produtos ECO, responsabilidade social corporativa, entre outros. Na atualidade, um dos alicerces que originou uma revolução do setor têxtil Português foram os novos modelos de relacionamento com os grandes grupos e marcas internacionais. Neste contexto, o Grupo INDITEX e a sua marca ZARA desenvolvem com as empresas têxteis Portuguesas novos modelos relacionais, baseados num processo de gestão de cadeia de abastecimento e alicerçados em fundamentos da “confiança” e do “compromisso”.

A Indústria Têxtil e Vestuário Portuguesa, com um volume de negócios registado em 2010 (Fonte ATP, Anexo 2) de 6.361 milhões de Euros, representam 10% do total das exportações portuguesas e 19% do emprego da indústria transformadora, num total de 150.929 ativos. No ano de 2010 as exportações do setor têxtil e vestuário foram de 3.742 M€ e as importações de 3.296 M€ (Retirado de www.atp.pt em Março de 2012, relativo a 2010). Portugal tem cerca de 7.000 empresas, a laborar em todos os subsectores da indústria têxtil e vestuário, sendo algumas verticais, mas na maioria pequenas e médias empresas

(95%), localizadas maioritariamente no norte de Portugal (Porto, Braga, Barcelos, Guimarães, Santo Tirso e Famalicão), conforme Figura 2.

Figura 2 - Distribuição geográfica da Indústria Têxtil Portuguesa



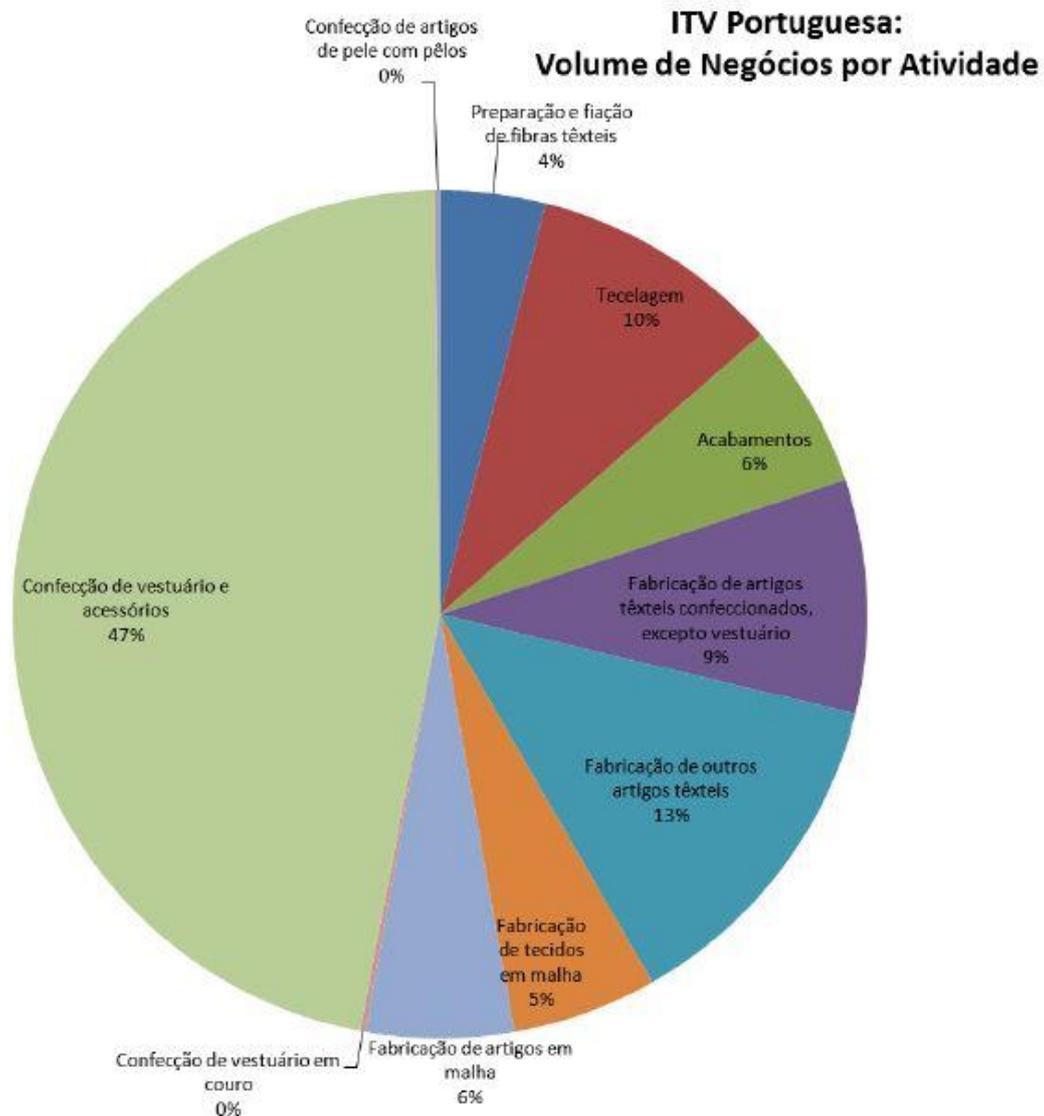
Fonte: ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Novembro de 2011).

O setor é composto pela tipologia de duas indústrias, que se organizam em fileira, a montante a indústria têxtil que contempla as etapas do processo produtivo de preparação de fibra, fição, tecelagem, malhas e acabamentos e a jusante a indústria do vestuário que compreende a confeção de artigos de vestuário. A Fileira têxtil é constituída pelo conjunto de processos de transformação, desde a matéria prima de base (as fibras) até ao produto final de consumo de vestuário, têxteis lar ou produtos técnicos, conforme Figura 3.

No passado recente as empresas da ITV tinham o negócio centralizado na produção, essencialmente orientado para as grandes séries e muito baseado em propostas do cliente ao nível criativo. Acresce ainda que a procura desses mesmos mercados estava baseada em produtos de baixo custo e consequentemente de média/baixa qualidade. Na última década verificou-se uma tendência para uma melhoria do produto no que respeita à qualidade e imagem/estética, acrescentando-se assim valor ao mesmo. À data de hoje verifica-se uma evolução na capacidade criativa, no marketing, na força de vendas, na gestão global e em particular a gestão financeira, naquilo que diz respeito à componente organizacional das empresas. Quanto ao produto, verifica-se uma melhoria quer na imagem/estética, quer nas matérias primas utilizadas, nomeadamente no algodão, quer nos acabamentos utilizados,

dando origem a produtos de maior valor e com maior capacidade de penetração em novos mercados.

Figura 3 - Volume de negócios por atividade



Fonte: ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Setembro de 2011).

É presumível que as organizações da ITV tiveram a necessidade de procurar novos negócios e em novos mercados, sendo obrigadas a uma mudança de portfólio de produtos, com a sugestão de design/criação ao cliente, com capacidade de desenvolvimento técnico de produto, com preços competitivos e num novo modelo de gestão empresarial orientado para a marca e a distribuição ou para o modelo B2B por forma a concorrer para o produto

final num processo de cadeia de abastecimento. Este último modelo o B2B, exige elevados graus de especialização, altamente segmentados, com elevado grau de relacionamento com o cliente e em rede. As estratégias de marketing, o relacionamento com fornecedores e clientes, a assertividade comercial e o melhor posicionamento na cadeia de valor, a capacidade de desenvolvimento criativo e técnico de produto, a cadeia de abastecimento e a distribuição para aproximar o produtor do consumidor são, em súpula, os principais fatores de mudança, que a indústria têxtil portuguesa está a percorrer.

A ATP apresentou no plano estratégico para a ITV Portuguesa para o período 2007-2013, as orientações para o desenvolvimento do setor, em três caminhos; o da marca e da distribuição de moda, o dos têxteis técnicos e funcionais e o do “private label” sofisticado. Qualquer um destes caminhos visa a diferenciação pelo intangível, pela moda, a marca e a tecnologia e serviços associado ao desenvolvimento do produto e qualidade. Refere o mesmo Plano Estratégico que desta forma as empresas têm a possibilidade de ascensão na cadeia de valor do produto de forma a permanecerem competitivas em nichos de mercado e em produtos de valor acrescentado. A diversificação dos produtos dá-se pelas competências para os fatores moda, coleção estruturada, desenvolvimento de produto e pelos têxteis técnicos e funcionais, assentes na investigação e desenvolvimento e na inovação tecnológica.

A estratégia do “private label” sofisticado impõem-se pela sua escala e pelo relacionamento entre as empresas Portuguesas e conceituadas marcas, nacionais e internacionais, muitas de elevado volume de distribuição mundial, nas redes em que estão estruturadas.

De acordo com dados estatísticos da ATP (Associação Têxtil e Vestuário de Portugal) de Junho de 2010 (Anexo 2), os principais parceiros comerciais de Portugal, na importação realizada de têxtil e vestuário, em valor, os parceiros de maior relevância como fornecedores, são Espanha, Itália, França, Alemanha e China, com respetivamente, 39,6%, 12,9%, 8,2%, 6,4% e 4,9%. As mesmas estatísticas da ATP, relativo a exportações portuguesas, de têxtil e vestuário, apontam como principais clientes, Espanha, França, Alemanha, Reino Unido, Itália e Estados Unidos, com respetivamente, 30,1%, 12,7%, 11,0%, 8,5%, 5,2% e 3,8%. O principal parceiro comercial é a Espanha, que representa cerca de 30%

das exportações (1.038 M€) e cerca de 40% das importações (1.143 M€). Uma grande parte das transações efetuadas com parceiros espanhóis seja na componente exportações, seja nas importações é assegurado pelo Grupo INDITEX, principalmente pelos produtos ZARA. (Anexo 2).

3.3 – Síntese

No passado recente as empresas do setor têxtil tinham o negócio centralizado na produção, essencialmente orientado para as grandes séries e muito baseado em propostas do cliente, ao nível criativo. Acresce ainda que a procura desses mercados estava baseada em produtos de baixo custo e conseqüentemente de média e baixa qualidade, no que respeita à qualidade e criatividade. À data de hoje verifica-se uma evolução na capacidade criativa, na qualidade, concepção e desenvolvimento técnico de produto orientado para o mercado. Esta evolução verifica-se por via da penetração em novos mercados e por via dos novos relacionamentos com as marcas e redes de distribuição. Na atualidade a Inditex é um parceiro de excelência para as empresas têxteis Portuguesas, justificado pelo elevado número de negócios.

Capítulo 4 – Caraterização do grupo Inditex

4.1 – Introdução

O grupo Inditex, sediado na Corunha em Espanha, é um dos maiores grupos de distribuição de produtos têxtil de moda no contexto internacional. Atualmente Presidido e desde 2011 por Pablo Isla, o Grupo Inditex teve como fundador e Presidente Amâncio Ortega. O grupo Inditex foi constituído formalmente em 1985, no entanto a sua origem como grupo de distribuição de moda, foi em 1975.

Amancio Ortega no relatório de 2010, na carta dirigida aos acionistas, afirma “o cliente deve permanecer o principal foco de nossa atenção, tanto na criação de nossas coleções de moda e no design de nossas lojas, nosso sistema de logística ou qualquer outra de nossas atividades.”

A caraterização do grupo Inditex foi realizada com base na Memória Anual 2010, da *Direccion General de Comunicacion y Relaciones Institucionales Inditex*.

4.2 – Caraterização do grupo Inditex

A estratégia da Inditex assenta em cinco chaves; o cliente, como o motor de toda a atividade do grupo, as lojas como o ponto de encontro entre o cliente e a moda, a criação e conceção de produto e a produção num modelo de resposta rápida e permanente inovação, a logística com prazos de menos de quarenta e oito horas, entre os centros de distribuição e as lojas e as equipas com mais de cem mil colaboradores a pensar no cliente, (Memória anual 2010).

Com marcas de referência como a ZARA, PULL&BEAR, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, ZARA HOME e Uterque, o Grupo Inditex com estratégia de orientação para o cliente, tem como base de campanha de comunicação a própria loja, localizada em locais estratégicos de centralidade nas cidades de notoriedade comercial e proximidade ao público de alvo de grandes massas, bem como da experiência proporcionada na compra e o

enquadramento do interior da loja para a moda. O Grupo Inditex desenvolve nas suas equipas de loja, uma relação fluída e constante com as equipas de conceção de produto e centros de fabricação, por forma a ir ao encontro dos desejos dos clientes, com novos produtos no mais curto espaço de tempo possível. O centros de fabricação e com parceiros externos, localizam-se em zonas estratégicas de proximidade. Com dados a 31 de Janeiro de 2011 no relatório de contas, o Grupo Inditex conta com 1.337 parceiros no processo de fabricação, com os quais mantem relações estáveis e duradouras, de acordo com a ética e responsabilidade social, regido pelo código de conduta com fornecedores externos.

O processo de distribuição do Grupo Inditex, está definido para assegurar uma renovação contínua de produtos de moda na loja. Todos os produtos independentemente do local de fabrico, são distribuidos a partir dos centros logísticos para todas as lojas do grupo. Todas as lojas pelo mundo inteiro recebem produtos duas vezes por semana, o que inclui modelos novos. Este sistema permite fazer chegar produtos às lojas a partir dos centros de distribuição, em 24 horas em média para as lojas na Europa e 48 horas para as lojas da America e Asia. Os centros logísticos da Inditex encontram-se em Espanha, no Arteixo, Zaragoza, Madrid, Tordera, Barcelona, Leon e em Alicante, num espaço de instalações com mais de um milhão de metros quadrados de superficie.

O grupo Inditex dispoem de mais de mil colaboradores dedicados à criação e desenvolvimento de produto, por forma a cobrirem todos os mercados e lojas, nas 5.044 lojas em 77 países (Memória anual 2010). No total de mais de cem mil colaboradores, a Inditex é uma empresa multicultural e multiracial, integrando mais de 150 nacionalidades, em que 81% são pessoas do sexo feminino. Entre os 100.138 colaboradores, 80% têm contrato indefinido e a idade média é de 26 anos. Todos os colaboradores regem-se pelos pricipios culturais da Inditex, dos desejos de moda dos clientes e da politica de responsabilidade social corporativa estabelecida pela Inditex. A formação contínua dos colaboradores, com enfoque especial para a atenção ao cliente, centrada nos conhecimentos especializados sobre a evolução das tendêncis de moda e a capacidade para captar e formalizar, toda a informação diariamente recebida dos clientes.

Os resultados de 2010 demonstram um crescimento significativo de 13%, para se situar no volume de negócios de 12.527 milhões de Euros. Com maior eficiência operativa

obtida em 2010, o EBITDA elevou-se a 25% até 2.966 milhões de Euros (Memória anual 2010), com a aplicação de 750 milhões de Euros em investimento e abertura de 437 novas lojas, em 45 países diferentes.

De 2006 a 2010 o Grupo Inditex teve o seguinte número de lojas instaladas, de respetivamente, 3.131, 3.691, 4.264, 4.607 e 5.044. Relativamente à distribuição geográfica, por Europa (sem Espanha), Espanha, Ásia e América, as vendas foram respetivamente de, 45%, 28%, 15% e 12%. Na Europa, o Grupo Inditex dispõem de 4004 lojas em 38 países, em que 1.925 lojas localizam-se em Espanha e 332 em Portugal. O ano de 2010 foi marcado pelo lançamento de vendas via internet, uma aposta estratégica da Inditex, para o futuro, como o desenvolvimento de mais um canal de vendas, com a venda online em 16 países da Europa.

Relativamente às marcas a contribuição para o volume de vendas de Uterque, Zara Home, Oysho, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka e Zara, foi respetivamente de 0,5%, 2,3%, 2,4%, 6,2%, 6,8%, 7,2%, 10% e 64,6%. A ZARA é efetivamente a marca chave do negócio do Grupo Inditex.

No modelo de negócio do Grupo Inditex o cliente é a origem e o motor de toda a atividade, segundo referido na Memória anual 2010. As informações e desejos dos clientes são recolhidas nas lojas e canalizadas para os criadores e concetores de produto da Inditex, que devolvem à loja esses desejos de acordo com as últimas tendências de moda, duas vezes por semana e com política de preço adequada ao respetivo público. A Inditex associa a esta estratégia a experiência de compra, a localização da loja, situada nas principais áreas comerciais das cidades, bem como o ambiente interior da loja, num conforto adequado à moda. A orientação global da Inditex está no cliente e no desenvolvimento das marcas comerciais do grupo, em que para cada uma delas tem uma oferta comercial diferenciada e específica, para chegar melhor a cada um dos clientes. A Inditex inclui na sua estratégia e em todas as fases da atividade, a proteção do meio ambiente e a responsabilidade social corporativa. O compromisso do grupo Inditex para com os seus clientes não é só no ponto de vista da moda, mas também na responsabilidade social corporativa e aplicar políticas próprias de saúde e segurança de “limpo para vestir e seguro para usar”, em conformidade com a regulamentação mais exigente ao nível internacional. Estas exigências sobre os

produtos da Inditex, de saúde e segurança, obriga a inovação tecnológica em toda a cadeia de abastecimento.

No canal internet, através do website e consultas via webmail à Inditex, tem-se verificado um crescimento acentuado, as consultas ao website da ZARA foram em 2009 e 2010, respetivamente de 28,75 e 33,48 milhões de visitas. Em 2010 o total de acessos a websites das marcas do Grupo Inditex. Totalizaram 66 milhões de visitas. Em estratégia de proximidade e de um serviço rápido e eficaz ao cliente, a Inditex está a desenvolver a comunicação e relacionamento com os seus clientes via internet. A Inditex dispõe para a sua rede de distribuição nas várias marcas o cartão de pagamento a crédito “Affinity Card”, com mais de um milhão de cartões emitidos pelos cinco países, Espanha, México, Grécia, Portugal e Itália. O cartão de crédito “Affinity Card” com vantagens financeiras na compra, bem como de formas de pagamento adequadas à necessidade de cada cliente. Por outro lado este cartão tem como benefício o serviço exclusivo de assessoria de estilismo, com um assessor de imagem nas lojas do grupo, no pressuposto de compras realizadas com o cartão de mil Euros. Os aderentes do cartão recebem todos os meses as novidades das marcas do grupo Inditex, assim como a newsletter também com periodicidade mensal, que inclui informação sobre tendências de moda e as últimas novidades das lojas Inditex.

Na política de gestão, os Administradores, Diretores e colaboradores em geral assumem uma conduta de ética e transparência, no exercício das suas funções. Na Estratégia da Inditex a maximização de valor da empresa é entendida como a criação contínua de valor para todos e cada um dos stakeholders, assumindo a Inditex uma gestão corporativa, sujeita a controlo interno e externo, quanto à ética e transparência. A gestão cooperativa faz parte da Responsabilidade Social Corporativa, como um instrumento estratégico do grupo para a eficiência da empresa, desenvolver vantagens competitivas e sustentabilidade ambiental. A Inditex posiciona-se assim como um grupo com imagem fiel e ética e notoriedade social.

O ano de 2010 foi marcado pela criação de alianças estratégicas no fortalecimento do modelo de Responsabilidade Social Corporativa em conjunto com fabricantes externos, colaboradores, auditores, universidades, sindicatos, associações empresariais, consumidores, organizações não governamentais, organismos supranacionais, governos nacionais e demais organizações que interagem e trocam valor com o grupo Inditex.

Na estratégia de sustentabilidade, a Inditex integra os valores do seu código de conduta no modelo de negócio, assente em três princípios chave; a transparência nas suas atividades, a colaboração e a confiança com as partes implicadas e a melhoria contínua dos seus processos. O modelo de sustentabilidade da Inditex envolve no seu código de conduta, os clientes, os colaboradores, os fornecedores e a sociedade. Com os clientes a Inditex tem o compromisso de aplicação de medidas de saúde e segurança, de limpo para vestir e seguro para usar, para com os colaboradores a Inditex dispõe de canais de comunicação para a disseminação interna das diretrizes das práticas de Responsabilidade Social, os fornecedores são para a Inditex parceiros com relações de longo prazo, com o cumprimento do código de conduta Inditex.

A estratégia de proteção do meio ambiente, é também requisito que os fornecedores têm que incorporar nos seus processos de trabalho. O compromisso da Inditex para com a sociedade reflete-se no plano de proteção do meio ambiente 2011-2015, assim como dos investimentos de âmbito social, nos locais onde a Inditex desenvolve o seu modelo de negócios. A Inditex dispõe na sua política de Responsabilidade Social Corporativa, do denominado ADN corporativo, que consolida toda a informação, tendo tido no exercício de 2010, as atividades de protocolo com a ITGLWF (International Textile Garment & Leather Worker's Federation), acordo de colaboração com a Universidade Católica Portuguesa, identificação dos fornecedores na cadeia de valor e fortalecimento de planos de ação corretivos junto dos fabricantes.

No código de conduta para fabricantes externos, a Inditex tem desde 2001 e reformulado em 2007, as auditorias sociais a aplicar aos fornecedores. As condutas laborais da Inditex, promovem os direitos humanos e em particular, as laborais, na melhoria das condições de trabalho, com base na OIT (Organização Internacional do trabalho) para regular o relacionamento com os colaboradores, como a liberdade de associação, a proibição de trabalho forçado, o respeito pela idade mínima para o emprego, as condições aceitáveis de trabalho e a discriminação por qualquer conceito.

O cumprimento do código de conduta pelos fabricantes, através de auditorias, proporciona informação acerca do valor dos fornecedores e implementação de ações corretivas e de melhoria contínua, no relacionamento na cadeia de fornecimento. A

Auditoria social é constituída por seis fases, a sensibilização, a autoavaliação pelos fabricantes, a auditoria social, o ranking dos fornecedores, plano de ações corretivas e programas de seguimento. As Auditorias sociais, contam com cerca de 240 colaboradores, internos e externos à Inditex. A Inditex conta em Portugal com a cooperação da Universidade Católica Portuguesa do Porto, que desenvolveu em 2010, 65 auditorias iniciais e 60 de seguimento. As auditorias sociais seguem a metodologia de entrevistas a administradores e colaboradores dos fabricantes, revisão documental, visita às instalações, políticas de proteção do meio ambiente de gestão de resíduos, emissão de resíduos e consumo de recursos, elaboração do plano de ações corretivas e comunicação pública dos resultados.

Desde 2006 a Inditex desenvolve a gestão da cadeia de fornecimento a partir de uma estrutura baseada em clusters. Cada cluster envolve os fornecedores, fabricantes, sindicatos, associações empresariais e os compradores internacionais. Todos estão interrelacionados entre si em determinada área geográfica estratégica, no desenvolvimento do modelo de negócios da Inditex. Através dos clusters a Inditex fomenta o conhecimento e a experiência na cadeia de produção, no sentido da melhoria do produto e a um preço adequado e produzido nas condições laborais apropriadas. O cluster dos fornecedores está orientado em quatro vertentes, a otimização de recursos, a melhoria da produtividade, o apoio ao processo de troca e relacionamentos industriais consistentes e duradouros. Um dos cinco maiores clusters do grupo Inditex, é Portugal, para além de Turquia, Índia, Bangladesh e Marrocos.

Em 2010, de acordo com o Relatório anual Inditex (2010) Portugal registava 124 fornecedores, com 225 fabricantes, que envolve 16.129 colaboradores. O Cluster em Portugal desenvolve a formação de auditores sociais com a colaboração da Universidade Católica Portuguesa, sendo o processo de implementação da Responsabilidade Social nas empresas com a colaboração da Universidade do Minho e as Associações empresariais do setor têxtil e vestuário. A implementação da Responsabilidade social nas empresas têxteis Portuguesas, inclui a elaboração de indicadores de gestão, para definir o nível de aplicação dos princípios da RSC (Responsabilidade Social Corporativa) a um fornecedor.

O Grupo Inditex dispõe de um plano estratégico para a Sustentabilidade, para o período 2011-2015, que propõem extender, consolidar e aumentar as exigências ao plano anterior 2007-2010, em seis princípios. As lojas novas que incorporem tecnologias inovadoras de gestão ambiental e de consumo energético, para redução das emissões de carbono, para as lojas existentes, melhorar a tecnologia e otimizar a gestão ambiental e consumo energético, na logística, otimizar rotas, veículos eficientes de tecnologia ecológica, redução de embalagens e de consumo de combustíveis fósseis. Com os colaboradores, formar e sensibilizar acerca dos problemas do meio ambiente e com influência da vida pessoal e profissional de cada colaborador, no produto promover as alternativas ecológicas no desenvolvimento de novos produtos e materiais auxiliares, relativamente à natureza, favorecer a gestão sustentável da biodiversidade fomentando valores educativos de conhecimento, respeito e conservação do ecossistema e colaborar na compensação das emissões de CO₂, provocadas pela atividade. O grupo Inditex tem como estratégia de gestão a RSC, pela qual se rege no sentido da satisfação global de todas as partes.

4.3 – Síntese

O grupo Inditex é considerado um dos maiores grupos de retalho internacional para efeitos de distribuição de moda, em diversos segmentos e por conseguinte com diferentes marcas e posicionamentos. A marca de maior relevo da Inditex em pontos de distribuição e resultados de venda é a ZARA, uma conceituada marca internacional. Pela proximidade física e psíquica, a Inditex tem em Portugal uma base de relacionamento estratégico com as empresas têxteis Portuguesas, com quem conta como parceiros fornecedores e mantém relacionamentos ao longo do tempo em que Portugal é no conjunto das empresas, o 5º maior fornecedor do Grupo Inditex. Em 2010, de acordo com o Relatório anual Inditex (2010) Portugal registava 124 fornecedores, com 225 fabricantes, que envolve 16.129 colaboradores na relação entre empresas têxteis portuguesas e o grupo Inditex. No âmbito da política de Responsabilidade Social Corporativa, a INDITEX desenvolve em Portugal Auditorias Sociais às empresas, no princípio do garante das condições sociais e implementação de melhorias, tendo a INDITEX como parceiros em Portugal, a Universidade do Minho na formação às empresas e a Universidade Católica Portuguesa na realização das Auditorias Sociais.

Capítulo 5 – Metodologia de investigação

5.1 – Introdução

Este capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada, as fontes e métodos de recolha de dados e a forma como os mesmos vão ser tratados e analisados, tendo em vista as conclusões que permitam responder às questões de pesquisa. As questões de pesquisa organiza-se em três questões centrais, já apresentados no Capítulo 1 – Introdução.

5.2 – Questão de pesquisa e metodologia de investigação

Para o estudo da aplicação do Marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas, vai desenvolver-se um estudo de caso múltiplo, com o levantamento de dados a quatro empresas têxteis Portuguesas, com os seus responsáveis, que desenvolvam negócios com o Grupo Inditex.

Conforme apresentado no Capítulo 1 – Introdução, os objetivos da dissertação centram-se no seguinte:

1. Caracterizar o setor têxtil Português e o grupo Inditex;
2. Identificar a relevância dos conceitos do “marketing relacional”, em particular os seus fundamentos tais como: “compromisso”, “confiança” e “cooperação”. Como e de que forma o grau de “compromisso” e “confiança” influenciam a “cooperação” entre o Grupo Inditex e as empresas Portuguesas e o seu impacto na “performance” das empresas;
3. Compreender a dinâmica das empresas Portuguesas que colaboram com o Grupo Inditex e respetiva “performance”.

Para dar resposta ao conjunto de questões, vai desenvolver-se uma metodologia descritiva, segundo Yin (2003) relacionada com a revisão bibliográfica e o protocolo de

pesquisa, constituído por recolha de dados empíricos, com recurso a entrevistas semiestruturadas. As conclusões da dissertação vão ser retiradas a partir do processo de estudo de caso, com base na análise dos dados das entrevistas.

A estratégia de pesquisa para o presente estudo assenta numa abordagem indutiva, com recolha de dados qualitativos, partindo de casos particulares, devidamente testados, os quais se podem tornar em conhecimentos. A abordagem indutiva permite a partir do estudo de caso, relacionar os dados com o modelo científico do marketing relacional e os princípios de compromisso e confiança, para se generalizar o modelo. O método de pesquisa desenvolve-se por uma metodologia qualitativa com base em entrevistas semiestruturadas a atores chave. No relacionamento com o conhecimento, a pesquisa vai desenvolver-se através de um paradigma interpretativista, a partir de entrevistas com questões abertas orientado para estudo de caso, em que o objetivo é a interpretação de acontecimentos e perceber o porquê e como é que ocorrem determinadas relações.

A presente dissertação tem como base teórica a *“Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”* desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing relacional, de acordo com o modelo conceptual apresentado na Figura 4.

Figura 4 - Modelo conceptual "Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" de Morgan e Hunt (1994)



Tendo em vista o estudo do Marketing relacional entre o Grupo INDITEX e as empresas têxteis portuguesas, com base no modelo apresentado na Figura 4, optar-se-á por uma abordagem qualitativa. Verificou-se ser necessário o estudo de casos múltiplos (*multiple case study*), para uma melhor compreensão do modelo conceptual proposto (Figura 4) para se estudar casos de referência específicos.

É desenvolvido o estudo ao setor, a partir de estudo de caso em empresas de referência, enquadradas nos segmentos do estudo. De acordo com Perry (1998) pretende-se generalizar os aspetos do modelo teórico de *“The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”*, nas relações entre o Grupo INDITEX e as empresas Portuguesas. Vão ser analisadas quatro casos, por forma a dar confiança e robustez ao método utilizado.

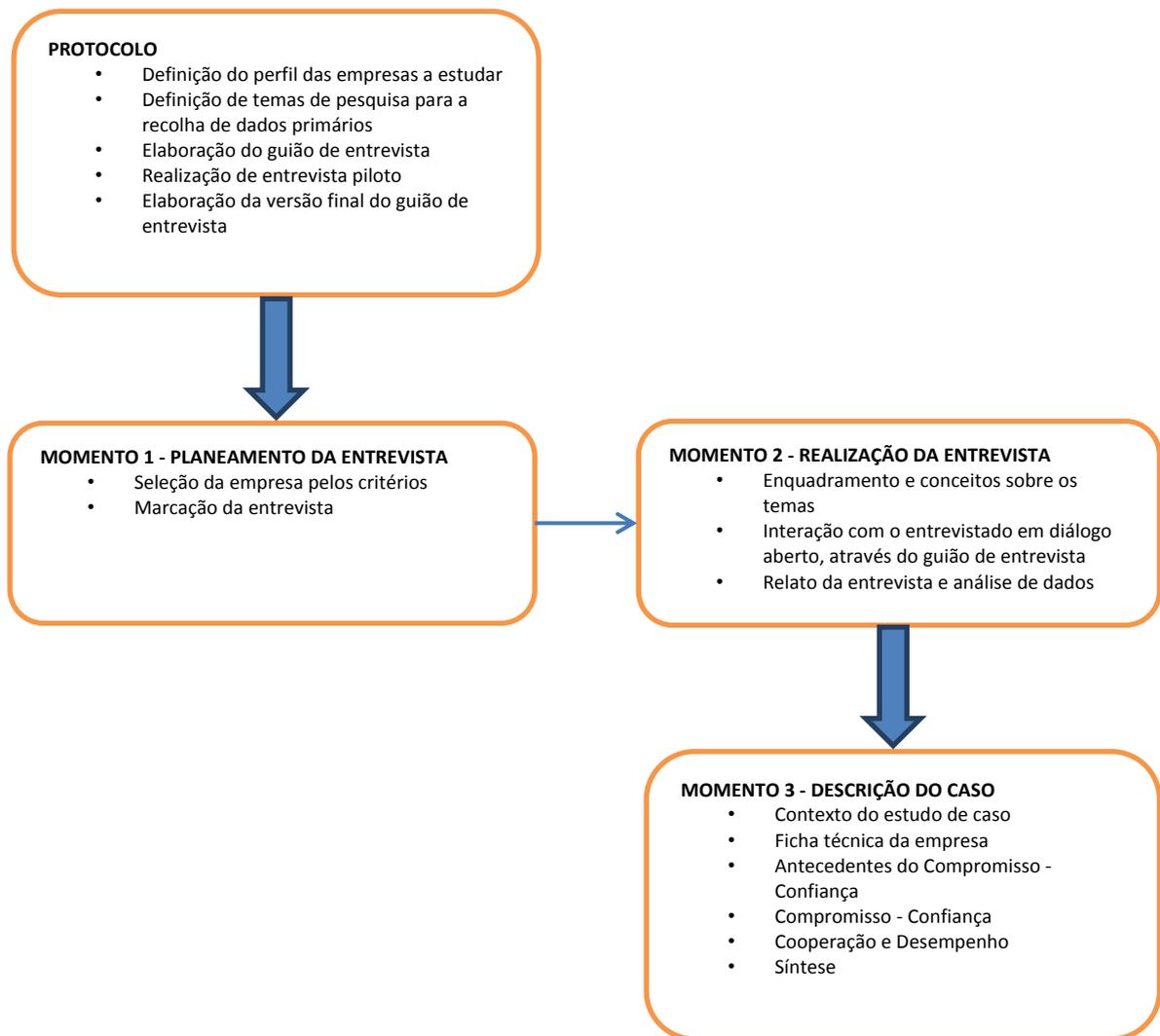
Segundo Yin (2003) o estudo de caso é o método mais indicado para estudar um fenómeno social complexo em que a questão de pesquisa está orientada para o “Como” e o “Porquê”. Como se estabelecem as relações de “confiança” e de “compromisso” qual a “cooperação” obtida e o seu impacto no “desempenho” das empresas do setor têxtil e vestuário Português. Segundo Yin (2003) o estudo de caso descritivo é utilizado para descrever fenómenos, Schramm (1971, p.1) afirmou que *“a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”*.

A metodologia de investigação, conforme Figura 5, desenvolveu-se através de um protocolo e um modelo de entrevista adequado à investigação em curso, que permita desenvolver o estudo de caso. O protocolo de pesquisa permite a preparação do processo de recolha de dados, designadamente:

- Definição do perfil das empresas a estudar;
- Definição de temas da pesquisa para a recolha de dados primários;
- Elaboração do guião de entrevista;
- Realização de entrevista piloto, para teste do guião e questões a aplicar;
- Elaboração da versão final do guião de entrevista.

O sub capítulo 5.3 apresenta a metodologia da entrevista e o guião da entrevista.

Figura 5 - Metodologia de investigação



Fonte: Autor

A entrevista está estruturada em três momentos distintos e sequenciais, conforme apresentado na Figura 5.

No **momento 1** as empresas são selecionadas através de critérios a apresentar no sub capítulo 5.4 com conseqüente marcação da entrevista com uma pessoa da Administração ou Gestão, responsável pelo relacionamento com o grupo Inditex.

No **momento 2** realiza-se a entrevista pessoal com o entrevistado, enquadrando-o nos temas e conceitos em estudo, seguindo um guião previamente definido, em diálogo aberto.

No **momento 3** é realizado pelo entrevistador o relato e análise de dados da entrevista. A descrição do caso analisa o contexto do estudo, os dados relativos à ficha técnica da empresa, os antecedentes do “compromisso-confiança”, o “compromisso-confiança”, a “cooperação” e a “performance” e por fim a síntese.

5.3 – Fontes e métodos de recolha de dados

Conforme já referido, este estudo qualitativo tem por base um guião de entrevista aberto a um leque de empresas têxteis de referência. Pretende-se com o guião recolher dados e perceber como e de que forma o grau de compromisso e confiança influenciam a cooperação entre o Grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas e, por sua vez, de que modo o grau de cooperação tem impacto na performance das empresas.

Esta dissertação vai ter por base a análise de dados primários, recolhidos nas entrevistas e a análise de dados secundários recolhidos (ver Anexo 2) que permitem corroborar os resultados obtidos nas várias entrevistas realizadas.

A metodologia de recolha de dados empíricos por entrevista apresenta vantagens e desvantagens, sendo as mesmas do conhecimento e domínio do entrevistador, no planeamento de realização da entrevista. A Tabela 3 faz a análise comparativa das vantagens e desvantagens da aplicação de entrevista.

Para a recolha de dados por entrevista, foi concebido um guião de entrevista semiestruturado, que contém um conjunto de questões abertas destinadas a gerar os dados necessários que possam responder às questões de pesquisa, dando liberdade ao entrevistado de se exprimir e justificar, mas sem o deixar afastar-se ao tema. As questões abertas apresentam a vantagem de permitir a descontração do entrevistador e do entrevistado, a aprendizagem do entrevistado sobre os conceitos e vocabulário do tema, proporcionam uma riqueza de detalhe de informação e torna-se interessante para o entrevistador e entrevistado, também pela espontaneidade permitida. As questões abertas apresentam, contudo, algumas desvantagens, como a irrelevância de alguns detalhes pelo entrevistado; o entrevistador não ter controlo sobre a entrevista ou não estar preparado

para a interação com o entrevistado e o não interesse ou compreensão dos objetivos do estudo, pelo entrevistado.

Tabela 3 - Vantagens e desvantagens da recolha de dados por entrevista

Vantagens da recolha de dados por entrevista	Desvantagens da recolha de dados por entrevista
Permite a recolha de informação, não existente em documentos.	Possibilidade de respostas que não correspondam à verdade.
Permite a obtenção de dados com profundidade, através da experiência e interpretações por testemunho do entrevistado.	Depende da capacidade de expressão verbal do entrevistado.
Permite explorar a informação por interação com o entrevistado, com várias sub questões adequadas no momento ao desenvolvimento da entrevista.	Necessita de planeamento e disponibilidade do entrevistado.
Permite a explicitação ao entrevistado sobre os conceitos e objetivos.	As noções pré concebidas e interpretações do entrevistado podem influenciar o entrevistador.

Fonte: McDaniel e Gates (2003)

O guião de entrevista foi concebido, conforme Anexo 1, para ser utilizado pelo entrevistador e pelo entrevistado. O guião de entrevista foi constituído pelas seguintes partes:

- 1 – Capa de identificação do guião, relacionado com a dissertação de mestrado;
- 2 – Enquadramento da entrevista;
- 3 – Questão de pesquisa e objetivo dos dados;
- 4 – Questões do guião de entrevista;
- 5 – Conceitos;

6 – Detalhe das questões com sub questões, de 1 a 14, incluindo a identificação do entrevistado.

A organização das 14 questões abertas do guião, é apresentado na Tabela 4 e estruturado em três áreas, de forma a dar consistência à entrevista.

Tabela 4 - Questões da estrutura do guião de entrevista

<p>Ficha técnica da empresa</p>	<p>1 – Dados sobre a empresa 2 – Tipologia dos principais clientes 3 – A sua empresa (conceção de produto e fabrico) 4 – Atividades de exportação da empresa 5 – Desenvolve atividades com o grupo Inditex 14 – Qual a função da pessoa que participou na entrevista</p>
<p>Compromisso - Confiança</p>	<p>6 – A relação de confiança com o grupo Inditex 10 – O relacionamento de compromisso com o grupo Inditex 13 – Como caracteriza a cooperação com o grupo Inditex</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>7 – A partilha de valores com o grupo Inditex 8 – A comunicação entre a empresa e o grupo Inditex 9 – Comportamento oportunístico pelo grupo Inditex 11 – Possibilidade de terminar o relacionamento com o grupo Inditex 12 – Benefícios do relacionamento com o grupo Inditex</p>

Fonte: autor.

Para a realização da entrevista foram aplicadas as questões em diálogo aberto, com objetividade e sem constrangimento para o entrevistado. O diálogo a estabelecer com o entrevistado é tão natural quanto possível, mas com precisão e profundidade na informação. Para testar as questões e o seguimento da aplicação do guião de entrevista na sua versão 1 (v1), o mesmo foi testado como caso piloto, para adequar o tempo e as questões.

Verificou-se que o entrevistado envolveu-se no diálogo, tendo a entrevista demorado cerca de 60 minutos. Na aplicação das questões abertas, verificou-se que algumas não eram relevantes para o estudo. Após o teste foram introduzidas correções, que deram origem à versão 2 (v2) do guião de entrevista, que foi aplicado às restantes empresas. As entrevistas tiveram lugar nas empresas e em média com uma duração de 60 minutos.

5.4 – Critérios que presidiram à seleção das empresas

As empresas têxteis portuguesas têm diferentes tipologias, consoante sejam empresas da área do vestuário e por conseguinte fornecedores de produto final, ou então de empresas fabricantes de materiais têxteis, como por exemplo de fabrico e comercialização de malha. O critério aplicado no estudo foi o da seleção de diferentes tipologias de empresas. No universo de empresas estudado, existem diferentes tipos de relacionamento com o grupo Inditex. O relacionamento direto com as marcas e gestores de produto da Inditex em equipa com os estilistas e o indireto através das fábricas que o grupo Inditex dispõe em Espanha. Existem ainda outras tipologias de relacionamentos, nomeadamente as empresas prestadoras de serviços, de que são exemplo as empresas de tinturaria, estampanaria e acabamentos e confeção. Estas empresas são subcontratadas por empresas que têm relação de negócios direta com o grupo Inditex. Este tipo de relacionamento não está no âmbito do estudo de caso, por não haver contato direto entre a empresa e o grupo Inditex.

Na seleção das empresas foram observados os seguintes critérios, apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Critérios de seleção de empresas para o estudo

Critério	Designação
1 - Relacionamento com o grupo Inditex	Ter no último ano relacionamento direto com o grupo Inditex, ou relacionamento a fábricas do grupo Inditex.

2 – Tipologia de produto no relacionamento com a Inditex	Fabricar e comercializar produtos de vestuário, como produto final, ou matérias primas como as malhas.
3 – Conceder entrevista para o estudo de caso	Aceitar a participação na pesquisa, concedendo entrevista pelo responsável da Administração / Gestão da empresa, no relacionamento com a Inditex.

Fonte: autor.

Os três critérios apresentados são considerados cumulativos e essenciais para o desenvolvimento do estudo de caso. Apresenta-se na Tabela 6 as quatro empresas selecionadas pelos critérios de seleção, para o estudo de caso.

Tabela 6 - Identificação das empresas de acordo com os critérios de seleção

Empresa	Critérios de seleção
Orfama – Organização Fabril de Malhas , SA.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento direto no último ano com a Inditex; - Fabrico e comercialização de produto de vestuário; - Aceitou a participação na pesquisa, através do comercial responsável pelo relacionamento com a Inditex.
Fernando Valente & CA, SA.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento direto no último ano com a Inditex; - Fabrico e comercialização de malha; - Aceitou a participação na pesquisa, através do Administrador responsável pelo relacionamento com a Inditex.
Empresa X (não foi permitido divulgar o nome da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento indireto no último ano com a Inditex, através de Fábrica do grupo Inditex em Sabon - Espanha; - Fabrico de produto de vestuário - Confeção; - Aceitou a participação na pesquisa, através do Administrador responsável pelo relacionamento com a Inditex.

Confetil – Confeções Têxteis, SA.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento direto no último ano com a Inditex; - Fabrico e comercialização de produto de vestuário; - Aceitou a participação na pesquisa, através do comercial responsável pelo relacionamento com a Inditex.
-----------------------------------	---

Fonte: autor.

5.5 – Síntese

Esta dissertação analisa o marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex as empresas têxteis Portuguesas, através de estudo de caso realizado em empresas do setor.

Para o estudo de pesquisa, optou-se por aplicar o método de estudo de caso, este permite analisar os dados num determinado contexto real e depois generalizar de forma descritiva, segundo Yin (2003) o estudo de caso descritivo é utilizado para descrever fenómenos. A estratégia de pesquisa para o presente estudo assenta numa abordagem indutiva, com recolha de dados qualitativos. Este estudo qualitativo tem por base um guião de entrevista aberto a um leque de empresas têxteis de referência, para o levantamento de dados empíricos.

A metodologia de investigação desenvolveu-se através de um protocolo e de um modelo de entrevista semiestruturada aplicadas nesta investigação. Protocolo e entrevista permitem descrever o estudo de caso, fazer o levantamento dos dados e observação de critérios que contribuem para a consistência do estudo. Foram identificadas quatro empresas, de acordo com os critérios de seleção definidos, para a realização de entrevistas. A opção pelas entrevistas revelou-se adequada pelo fato das mesmas terem decorrido de forma aberta e semiestruturada, não se distanciando do tema com recolha de dados de grande relevância e que permitem dar resposta à questão de pesquisa.

Capítulo 6 – Recolha e análise de dados empíricos

6.1 – Introdução

Este capítulo em conjunto com o capítulo 7 procura responder às questões de pesquisa, tendo por base os estudos de casos múltiplos, baseados na análise de dados de quatro empresas.

Conforme referido anteriormente, a recolha de dados empíricos foi obtida por entrevista semiestruturada, junto dos responsáveis das empresas que têm o relacionamento com o grupo Inditex. Foram desenvolvidas entrevistas em diferentes tipologias de empresas do setor têxtil, umas com relacionamento direto e outras com relacionamento indireto, nomeadamente a empresa X, não identificada, que tem relacionamento com uma das empresas produtivas do grupo Inditex. O relacionamento direto com a Inditex é realizado junto da sede no edifício do Arteixo.

Apresenta-se de seguida a recolha de dados relevantes em cada empresa, sendo o entrevistado a pessoa que estabelece o relacionamento com a Inditex. No final da recolha de dados de cada empresa, é realizada a análise de dados relativo a essa empresa, que foi feita através da análise de conteúdo das entrevistas.

A entrevista à Empresa Orfama foi realizada como piloto, tendo em vista o estudo da adequação do guião à entrevista, bem como, o tempo de realização. Para além da entrevista realizada a 4 empresas, foi igualmente realizada entrevista a um gestor do grupo Inditex, para o mercado Português, nomeadamente o Sr. Indalecio Perez que tem a responsabilidade pelo acompanhamento da Responsabilidade Social Corporativa nas empresas têxteis Portuguesas.

6.2 – O grupo Inditex

A entrevista com o grupo Inditex foi realizada a 28-02-2012, via telefone com o Sr. Indalecio Perez, responsável na Inditex pelo acompanhamento às empresas têxteis Portuguesas na Responsabilidade Social Corporativa. Através do guião de entrevista, foi estabelecido um diálogo aberto, nos pontos do guião relacionados com a “confiança” e o “compromisso”.

Tabela 7 - Recolha de dados da Inditex

Ficha técnica da empresa	O grupo Inditex está caracterizado no capítulo 4.
Compromisso - Confiança	<p>O Grupo Inditex desenvolve desde há muito um forte relacionamento com empresas têxteis Portuguesas para a produção, pela proximidade física, cultural, legal, política e monetária, até por pertencerem, Portugal e Espanha, ao mesmo espaço económico. Existe uma relação pessoal entre os colaboradores do Grupo INDITEX e os colaboradores das empresas Têxteis Portuguesas. O Grupo Inditex opta pelas empresas têxteis Portuguesas por ser um mercado preferencial para colocação de produção, pela proximidade física e psíquica.</p> <p>De acordo com os requisitos das Auditorias sociais, as empresas têxteis Portuguesas cumprem com a linha máxima dos níveis de cumprimento, da média da União Europeia. São implementadas ações corretivas como medida para se atingir a máxima performance.</p> <p>O relacionamento da Inditex com as empresas têxteis Portuguesas é uma relação de valor acrescentado, dado que os fabricantes não são somente produtores, são também conceptores de produto. As empresas têm a iniciativa e a abertura da Inditex, para a permanente apresentação de novas propostas de produto, por outro lado a Inditex apresenta indicações, para as empresas apresentarem novos produtos e que correspondam aos conceitos da marca respetiva e com fator moda.</p>

	<p>Portugal é reconhecido pelo grupo Inditex como um país de moda, pelo que apenas os produtos de alto valor acrescentado são produzidos em Portugal. Existe um compromisso de relacionamento contínuo, até pelo fato de as encomendas não seguirem uma lógica de estação, mas sim em continuidade no sentido da estratégia da permanente novidade dos produtos Inditex na sua rede de distribuição.</p> <p>Portugal tem elevada qualidade no produto que fabrica, bem como no cumprimento de prazos de entrega e caderno de encargos, o que permite manter uma relação de confiança contínua, com respeito mútuo. A cooperação existe há mais de 30 anos com uma relação do tipo familiar e da máxima confiança. Ao momento o número de empresas a cooperar em primeira linha com a Inditex é de cerca 124 e o número de fabricantes, é de cerca 255, com forte concentração na região norte de Portugal. A cooperação reside também na conceção de novos produtos que permite responder ao conceito de moda e novidade, das marcas da Inditex na sua rede de distribuição e assim partilhar com as empresas têxteis Portuguesas objetivos comuns.</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>Desde o início da ZARA que o Grupo Inditex desenvolve produção em Portugal, tendo sido construído ao longo dos anos uma história comum, com base em comportamentos similares e estruturados e na experiência portuguesa na produção têxtil com qualidade. Desenvolve-se continuamente um processo de aprendizagem, parte a parte.</p> <p>A comunicação é diária, quer para efeitos de negociação ou acompanhamento. As encomendas da Inditex às Empresas Têxteis Portuguesas são diárias e não por estações, nem por encomendas pontuais. A comunicação é realizada via presencial, telefone ou e-mail. Os colaboradores da Inditex visitam as empresas têxteis Portuguesas e estas por sua vez, reúnem nas instalações da Inditex no Arteixo, para apresentação de novas propostas e negociação.</p> <p>A Inditex tem um código de conduta para os fabricantes, com exigências</p>

	<p>éticas e as empresas têxteis Portuguesas demonstram ao longo dos anos, um elevado comportamento ético. A Inditex está a implementar nas empresas, formação e auditorias de responsabilidade social corporativa em parceria, respetivamente com a Universidade do Minho e Universidade Católica. Entre as mais de 200 empresas a produzir em Portugal para a Inditex, no ano de 2011 foram desenvolvidas 165 Auditorias sociais, 87 iniciais e as restantes de seguimento.</p> <p>O grupo Inditex face ao volume de encomendas que dispõem para entregar aos fabricantes, em que que a marca Zara é a de maior relevância, mantém continuidade com o vasto número de empresas em Portugal, desde que as mesmas cumpram com os requisitos sociais e caderno de encargos.</p> <p>Na ótica do Grupo Inditex Portugal para além da excelência das empresas e tradição que têm na produção têxtil, Portugal tem também todos os processos da fileira têxtil que cooperam entre si, estando também em proximidade física. Para além da experiência na moda, Portugal tem também a capacidade de resposta rápida, o que é relevante para a Inditex, dada a política de novidade e rotatividade de produtos em loja. A relação do Grupo Inditex é com as empresas e não com o país Portugal.</p>
--	--

Fonte: autor.

Análise de dados do grupo Inditex:

Para o Grupo Inditex o **custo do término do relacionamento** não se coloca, embora a política do grupo seja o de relacionamento de longo prazo com parceiros fornecedores, o elevado volume de encomendas da Inditex, permite a este grupo negociar com elevado poder, por variados países a nível internacional.

O **benefício do relacionamento** com as empresas Portuguesas, coloca-se no ponto de vista da proximidade física, bem como pela proximidade psíquica, pela cultura e fácil relacionamento e a língua. Os benefícios da Inditex em se relacionarem com as empresas

têxteis Portuguesas concentram-se na tradição de Portugal em produzir artigos de qualidade na moda, na capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos a propor à Inditex, bem como à existência em Portugal de uma fileira completa do setor têxtil, que permite no mesmo espaço e com proximidade geográfica, ter todas as fases de processo de fabrico de produto têxtil.

A **partilha de valores** dá-se pelos princípios éticos que a Inditex pratica. Dentro destes princípios e como política de gestão a Inditex está a desenvolver junto das empresas auditorias de Responsabilidade Social Corporativa, apoiando as empresas com formação para o efeito bem como na apresentação de melhorias. Os resultados das Auditorias são condição para manter o relacionamento, sendo Portugal um país de elevado grau, generalizadamente de cumprimento de requisitos de Responsabilidade Social Corporativa, alinhado com o melhor nível da União Europeia. A Inditex pretende num futuro próximo realizar Auditorias de Responsabilidade Social Corporativa a todos os parceiros.

Relativamente à **comunicação**, o Grupo Inditex tem um fácil relacionamento entre as suas equipas de colaboradores, sendo que a relação com as empresas é sempre com a mesma pessoa, para cada tipo de produto. A comunicação realiza-se muito por e-mail e telefone e com visitas presenciais, seja na empresa ou no Arteixo. O controlo do produto é sempre realizado nas oficinas da Inditex no Arteixo.

Quanto ao **comportamento oportunístico** a Inditex dispõem de código de conduta para o relacionamento com a sua rede de fornecedores, não fazendo negócios com promessas futuras, mas assumindo que tem parâmetros de exigência em negociação, sempre realizada por cada encomenda.

A **confiança** existente entre a Inditex e as empresas têxteis portuguesas, é de forte crença, pois as partes acreditam uma na outra, pelo que não há riscos. Existe uma relação pessoal entre a Inditex e cada empresa.

O **compromisso do relacionamento** tem por base as condições negociadas onde a Inditex não as altera durante o processo, sendo o prazo de entrega uma variável muito relevante de cumprimento. Existe vontade do grupo Inditex em relacionar-se com as empresas têxteis Portuguesas, pela forte capacidade de fazerem o desenvolvimento e

concepção de produto para proposta à Inditex, sendo que apenas os produtos de média – alta qualidade estão no âmbito do relacionamento.

A **cooperação** existe pelos valores partilhados, relativamente ao desenvolvimento de produtos e por conseguinte às encomendas avolumadas, sendo Portugal o quinto maior fornecedor mundial da Inditex, com notoriedade para a marca ZARA. A cooperação resulta em desempenho para a Inditex pelos resultados financeiros e não financeiros conseguidos no relacionamento em atingir objetivos comuns.

6.2 – A empresa Orfama

A entrevista à empresa Orfama foi realizado a 13-03-2012, via presencial na empresa com o Sr. Eng. António Cunha, comercial da Orfama responsável pelo relacionamento com a Inditex. A Orfama tem relacionamento direto com o grupo Inditex, na negociação com as várias marcas do grupo, nomeadamente com a MASSIMO DUTI. A entrevista à empresa Orfama foi piloto no teste ao guião da entrevista.

Tabela 8 - Recolha de dados da empresa Orfama

Ficha técnica da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Designação Social: Orfama – Organização Fabril de Malhas SA- Ano de constituição: 1969- Atividade principal da empresa: Sweaters em Fully Fashion – fine gauge- Nº médio de colaboradores em 2011: 360- Estrutura jurídica: SA- Tipologia de clientes: marcas e redes de distribuição- Atividades: Realiza todas as atividades para o produto final e faz conceção de produto, técnico e criativo.- Atividades de exportação: 99%.- Atividades com a Inditex: Fabrico de artigos de malhas, para a marca Massimo Dutti, em homem e senhora em Fully Fashion Sweaters – fine gauge. A Orfama desenvolve negociação direta com a Inditex. 9% de volume do negócio é com a Inditex.
Compromisso - Confiança	<p>O nível de confiança estabelece-se ao longo dos anos, pela relação contínua que se estabelece e pela qualidade de produto que se entrega. A Inditex conta com a Orfama como fornecedor, já os fornecimentos estão dependentes do preço em cada negociação. Garantido o binómio preço e qualidade, realiza-se o negócio.</p>

A confiança estabelecida entre a empresa e a Inditex, relaciona-se também pela proximidade aos armazéns do Grupo Inditex, para efeitos de rápida movimentação das mercadorias, entre a empresa e o Grupo Inditex, para facilitar a distribuição.

A relação entre a Orfama e os colaboradores da Inditex, é uma relação fácil. Não há burocracia, pois a Inditex tem uma organização muito estruturada e os seus colaboradores tomam decisões rápidas e com quem contactamos, tem poder para decisão.

O negócio do grupo Inditex não se desenvolve em torno da marca, tal e qual outras marcas, mas sim num modelo conjugado entre marca, produto com inovação e design, resposta rápida, preço e qualidade. A relação é honesta e verdadeira, embora existam alterações ao longo do processo de cores, quantidades entre entregas, o que é normal no negócio têxtil.

A Inditex mantém sempre as condições de negociação acordadas, não implica que em nova encomenda não discuta os preços, que são mutáveis ao longo do tempo, em todo o caso tomada a decisão para uma encomenda, as condições são inalteráveis. A Inditex não tira partido da vantagem, até porque corresponde a uma baixa percentagem, no negócio da Orfama.

O compromisso é estabelecido através de proposta de produto com respetivo preço, sendo o desenvolvimento do produto e respetivo design da responsabilidade da Orfama. Depois de acordado o negócio tendo em vista as quantidades e prazo de entrega, a Orfama desenvolve o aprovisionamento e afetação da capacidade produtiva necessária, para assumir o compromisso.

O relacionamento é importante para a empresa, tendo por base que sempre que a Orfama tenha uma proposta a apresentar à Inditex, é de imediato recebida. É possível manter com a Inditex indefinidamente o relacionamento, mesmo que não existam acordos de negociação em

alguns produtos ao longo do tempo. Esta manutenção do relacionamento deve-se ao fato de que sempre que há um acordo de negociação, as partes honram os seus compromissos, com vantagens para as duas partes. O relacionamento com a Inditex, é um relacionamento fácil de comunicação aberta e permanente, tal como e fosse uma relação familiar. A empresa Orfama dedica-se com esforço ao relacionamento com a Inditex, pelo fato da Inditex poder colocar encomendas ao longo do tempo, independentemente das estações, dado que a Inditex não tem uma lógica apenas de novos produtos pelas estações, mas sim permanentemente.

A Inditex tem inúmeros fornecedores para o mesmo tipo de produto, pelo que a Orfama procura dar um serviço privilegiado que se distinga da concorrência, pelo compromisso do relacionamento, desde que o preço seja vantajoso para as duas partes.

Em termos de cooperação a Orfama não tem devolução de defeituosos pela Inditex. A Orfama aprovisiona as matérias primas de acordo com as negociações e prazos estabelecidos, para se conseguir uma gestão eficaz de stocks, seja de matérias primas e subsidiárias, seja no produto final que é de imediato expedido, para os armazéns da Inditex e logo faturado e pago nos prazos acordados.

As condições da negociação são acordadas pelas partes, assim como o prazo de entrega, sendo o transporte a cargo da Orfama. Não existe política de descontos na negociação com a Inditex. Os colaboradores da Orfama, nomeadamente da área comercial deslocam-se à Inditex, sempre que necessário. Quanto aos colaboradores da Inditex, também se deslocam à Orfama nas fases de negociação. Não existe controlo em fábrica por parte da Inditex, dado que na sua metodologia e estabelecida a confiança, o controlo de produto é feito nos armazéns da Inditex.

Existe uma cooperação entre a Inditex e a Orfama, pelo agendamento de reuniões e novas negociações, pelo histórico da relação de compromisso

	<p>e confiança. A Inditex e a Orfama estão sempre abertos a novas negociações.</p> <p>A Inditex embora esteja a desenvolver em Portugal um programa de Auditorias de Responsabilidade Social, ainda não colocou as mesmas à Orfama. A cooperação resulta no tangível afeto ao negócio, mas também no intangível pela procura de ganhos e de eficácia a que o relacionamento obriga.</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>A ética sempre existiu parte a parte, cada parte honra os seus compromissos. A empresa Orfama tem princípios nos negócios assumindo sempre as suas responsabilidades, o que mantém no relacionamento como Grupo Inditex. Não há experiências no relacionamento com a Inditex, de ganhos pessoais dos colaboradores em detrimento do ganho empresarial, nem vice versa. Na Orfama o relacionamento com a Inditex desenvolve-se pela área comercial como política da empresa. Desde a negociação, há concordância de produto, preço, prazo e qualidade, pelo que toda a informação é transparente e do conhecimento dos quadros da Direção da empresa.</p> <p>A política da qualidade da Orfama, indicia à qualidade máxima, por intervenção de todos os colaboradores e para todos os clientes. Os requisitos da qualidade da Inditex são comunicados à área da qualidade da empresa, a qual distribui e controla a informação por todos os colaboradores envolvidos.</p> <p>Na comunicação, a Inditex conhece o potencial da Orfama, havendo ao longo do tempo uma negociação constante entre as duas áreas comerciais que chegam ou não a um ponto de encontro, com parâmetros concordantes parte a parte, para chegarem a entendimento de negócio. As áreas comerciais das duas partes comunicam e partilham informação, sobre necessidades e exigências parte a parte, até ao acordo final.</p> <p>A Inditex comunica à empresa o sucesso do produto, pelas vendas conseguidas. O controlo do produto é feito nos armazéns da Inditex,</p>

mediante os parâmetros acordados. O “feedback” dá-se somente pelo sucesso das vendas do produto e aceitação do mercado, aquando de repetições.

A Inditex não pratica comportamentos oportunistas, não altera o acordado ao longo do tempo, contrato assumido é assim desenvolvido até ao fim do mesmo. A Inditex não faz promessas futuras, enquanto mantém a confiança no produtor, vai estabelecendo negociações ao longo do tempo. A Inditex mantém sempre o apoio de suporte, não só na negociação, mas ao longo do processo de produção. Nem sempre a Orfama acorda com a Inditex, devido ao preço proposto.

Na possibilidade de terminar o relacionamento, pontualmente a Orfama decide não trabalhar com a Inditex por questões de preço, a todo momento são estabelecidas novas negociações. A empresa Orfama tem uma pequena quota da sua produção para com a Inditex, pelo que o fim do relacionamento não provocaria perturbações. A Orfama não tem desentendimentos com o Grupo Inditex e vai sempre ao encontro das suas orientações, para que haja uma satisfação mútua, nos negócios estabelecidos. Não existe grande dependência da Orfama pela Inditex.

O benefício no relacionamento dá-se pelo fato de poder estabelecer negócios ao longo do ano e não só nos períodos da estação. Os benefícios de relacionar com a Inditex relacionam-se também no aperfeiçoamento de métodos negociais e desenvolvimento de novos produtos com custos de mercado, o que permite à Orfama uma melhor preparação na negociação com outras marcas. Relativamente a outras marcas as condições negociais, nomeadamente o preço, são geralmente superiores aos da Inditex, no segmento em que a Orfama se posiciona, no médio alto, pelo que a Orfama tem posição resistente relativamente a preços, chegando a acordo apenas quando as encomendas têm mais-valia para a empresa.

Fonte: autor.

Análise de dados da empresa Orfama:

Esta empresa tem relacionamento direto com a Inditex, no fornecimento de artigos de vestuário malha para senhora. Para o efeito a empresa Orfama propõem produtos sob sua concepção e desenvolvimento técnico ao grupo Inditex, para negociação.

Na análise às variáveis antecedentes do “compromisso-confiança”, **os custos de término de relacionamento** o mesmo não é significativo para a Orfama, dado que existe uma baixa dependência de cerca 9% no volume de negócios com a Inditex. O volume de negócios não é maior pelo fato de a Orfama não acordar com a Inditex valores para diversos produtos.

Os **benefícios de relacionamento** com a Inditex estão relacionados essencialmente com a colocação de encomendas ao longo de todo o ano e não somente nos períodos das estações, bem como pelo volume de encomendas e cumprimento do prazo de pagamento pela Inditex.

Relativamente à **partilha de valores**, há comportamento ético parte a parte, bem como pelos colaboradores.

A **comunicação** é fácil e realiza-se essencialmente via e-mail e telefone. O feedback é dado pelo resultado de vendas e aquando necessário desenvolver repetições.

Não existe **comportamento oportunístico**, pelo que a Inditex não negoceia com base em promessas futuras. A Inditex mantém os compromissos assumidos não alterando contratos. A Inditex apresenta valores de proposta aos produtos, que nem sempre a Orfama aceita, no entanto quando há acordo para determinada encomenda, o relacionamento decorre com toda a normalidade e proximidade.

O nível de **confiança** é elevado e estabelece-se ao longo dos anos, pela relação contínua. Existe uma relação de acreditar parte a parte, sendo que a pessoa com quem a empresa se relaciona na Inditex, toma decisões na hora, no produto a que respeita a negociação, o que torna o relacionamento fácil. A Inditex conta com a Orfama como fornecedor, já os fornecimentos estão dependentes do preço em cada negociação.

Quanto ao **compromisso de relacionamento** existe a vontade de as partes manterem o relacionamento, que na realidade não é contínuo pelo fato de a Orfama ser resistente a valores de negócio proposto pela Inditex, se os mesmos não forem convenientes.

Da confiança e compromisso resulta a **cooperação**, na qual a Orfama considera atingir com o relacionamento resultados benéficos, por um lado na gestão e aprovisionamento de matéria-prima, dado as datas de compromisso assumido pela Inditex, inclusive no pagamento. A cooperação resulta no tangível afeto ao negócio, mas também no intangível pela procura de ganhos e de eficácia a que o relacionamento obriga. A Orfama não teve até ao momento Auditorias Sociais.

6.3 – A empresa Fernando Valente

A entrevista à empresa Fernando Valente foi realizada a 22-03-2012, via presencial na empresa com o Administrador responsável pelo relacionamento com a Inditex, Nuno Valente. A Orfama tem relacionamento direto com a Inditex, no fornecimento de malhas para a ZARA Woman. A empresa já tinha relacionamento indireto com a Inditex, no fornecimento de malhas a confeccionadores portugueses que se relacionam com a Inditex, estes dados não foram considerados para efeitos da entrevista.

Tabela 9 - Recolha de dados da empresa Fernando Valente

Ficha técnica da empresa	<ul style="list-style-type: none">- Designação Social: Fernando Valente & CA, SA- Ano de constituição: 1977- Atividade principal da empresa: Produção e comercialização de malhas- Nº médio de colaboradores em 2011: 38- Estrutura jurídica: SA- Tipologia dos clientes: Fabricantes de vestuário / confeccionadores e marcas.- Atividades: A empresa produz malhas acabadas e faz desenvolvimento
---------------------------------	---

	<p>de novos produtos de malha.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atividades de exportação: 25% de exportação, a maioria dos clientes são confeccionadores nacionais, que por sua vez exportam. - Atividades com a Inditex: Fornecimento de malha acabada, diretamente à Inditex a Arteixo para a marca Zara Women. 9% do volume de negócios da empresa com a Inditex.
<p>Compromisso - Confiança</p>	<p>Relativamente à confiança, foram convidados pela Inditex por cartazes e referências passadas por terceiros, para fazer o fornecimento de malha. A confiança desenvolve-se pela negociação e acordo a duas partes, com cadernos de encargos com prazos muito apertados. O contato com a Inditex é sempre com a mesma pessoa e que decide na hora. A relação com a Inditex é honesta e verdadeira e mantem as condições negociadas. Dados os elevados volumes das encomendas, é necessário aprovisionar fio, o que é um investimento avolumado e de risco, mas dado o cumprimento integral da Inditex do pagamento no tempo acordado, o risco suprime-se, o que se traduz numa elevada confiança.</p> <p>No compromisso do relacionamento, existe uma forte empatia entre a empresa e o colaborador da Inditex com quem se relaciona. É um relacionamento fácil e do tipo familiar. A empresa empenha-se num bom relacionamento, quer pela comunicação permanente com a Inditex, quer pelo cumprimento dos prazos e sempre que necessário renegociar prazos, de dias, estabelece-se uma relação cordial que facilmente resolve o assunto. O cumprimento do caderno de encargos e prazo pela empresa e o cumprimento do pagamento pela Inditex, associado a uma fácil comunicação, resulta num forte e empenhado relacionamento.</p> <p>Quanto à cooperação a empresa tem políticas e “Know How “ de alta qualidade e não tem devoluções por produto defeituoso. A política de stocks com a Inditex está otimizada, pois o fio aprovisionado para a encomenda é de imediato consumido e o produto fabricado, é de</p>

	<p>imediate entregue e faturado.</p> <p>A negociação é proposta pela Inditex e acordada a dois, mas sob forte exigência no prazo de entrega, o transporte da mercadoria está a cargo da Inditex. Não existe política de descontos, o preço é negociado para a encomenda. Colaboradores da Inditex, deslocam-se ao Arteixo, colaboradores da Inditex ainda não visitarão a empresa, pelo que existe grau de confiança que permite desenvolver negócios.</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>Na partilha de valores, a empresa mobiliza-se para com todos os clientes, na qualidade máxima. No entanto para o cumprimento dos prazos da Inditex, é necessário uma forte mobilização de toda a empresa, no trabalho em contínuo. Verificam-se comportamentos éticos, de honestidade frontalidade com validação de caderno de encargos e negociação por e-mail.</p> <p>A comunicação é essencialmente via telefone e e-mail. A Inditex está a estudar novas encomendas de repetição do produto, de acordo com o mercado, por via do resultado das vendas, pelo que o feedback dá-se pelos bons resultados que se verificarem no mercado do consumo.</p> <p>Não se verifica comportamento oportunístico pela Inditex e não negocia com base em expectativas futuras.</p> <p>Na possibilidade de terminar o relacionamento, pretende-se manter o relacionamento e até fortalece-lo. A relação com a Inditex é recente e se terminasse a relação não seria dramático, dado não haver dependência. Não é fácil substituir a Inditex, pelo volume de encomendas que colocam, bem como do cumprimento integral do prazo do pagamento negociado.</p> <p>Os benefícios do relacionamento dão-se pelo volume da encomenda. Os preços são inferiores a outros negócios, mas compensados pelo volume.</p>

Fonte: autor.

Análise de dados da empresa Fernando Valente:

Esta empresa tem relacionamento recente de forma direta com a Inditex, na produção de malha acabada, sendo a mesma sob desenvolvimento técnico e concepção da empresa, por forma a responder às especificidades da Inditex. Ao longo dos anos desenvolveu e forneceu malhas para confeccionadores que se relacionavam com a Inditex, mas que não foi alvo da entrevista.

Os **custos de término do relacionamento** são reduzidos pelo fato de não existir forte dependência, sendo a quota de volume de negócios para com a Inditex de 9%.

Os **benefícios do relacionamento** estão concentrados no valor do produto quer para a empresa quer para a Inditex, pela especificidade que as malhas em causa têm. Para a empresa os benefícios estão relacionados com o volume das encomendas da Inditex, que são substancialmente superiores ao de outros parceiros, o que permite uma negociação facilitada na aquisição de matérias primas. A gestão de stocks de matérias primas e produtos acabados está otimizada, pelo cumprimento integral de prazos de entrega a que o relacionamento obriga, pelo que a matéria prima adquirida é de imediato consumida e depois de consumida na produção é de imediato entregue, faturada e paga, nos prazos acordados.

Na **partilha de valores**, comprova-se os princípios éticos e cumprimento do acordado, quer nos prazos de entrega pela empresa, quer nos prazos de pagamento pela Inditex.

A **comunicação** está facilitada, pois existe um relacionamento direto, via telefone, e-mail ou visita na Inditex, com abertura em diálogo estreito, inclusivamente na partilha de informação quando se verifica eventuais atrasos na entrega, o que só acontece por alguns dias, por anomalias por vezes afetas a equipamentos.

No **comportamento oportunístico** verifica-se nesta empresa, integridade pelo Grupo Inditex, que não faz aproveitamento do relacionamento para benefício próprio, nem promessas futuras.

A **confiança** existente entre a empresa e a Inditex é de elevado grau, dado que as partes conhecem a forma e cultura uma da outra e têm fortes crenças parte a parte relativamente ao relacionamento, pois a empresa pode correr o risco da aquisição de elevados volumes de matéria prima, pois tem a certeza de que com a entrega do produto na Inditex, o mesmo é pago no tempo previsto. A pessoa de contato com a Inditex é quem decide prontamente, o que permite estabelecer um diálogo próximo e confiável.

O **compromisso do relacionamento** dá-se pela vontade que a empresa tem em relacionar-se com a Inditex no longo prazo, sendo para tal necessário o esforço nos parâmetros negociais a acordar com a Inditex, por cada encomenda ao longo do tempo.

O relacionamento de confiança e compromisso entre a empresa e a Inditex, resulta em **cooperação** dado que as partes atingem o valor previsto no relacionamento, a empresa tem um parceiro credível, com exigências técnicas no desenvolvimento e qualidade do produto e a Inditex tem na empresa um parceiro que cumpre com os princípios de qualidade e prazo de entrega. A cooperação entre a empresa e a Inditex resulta em performance para a empresa, pelo ganho obtido, seja financeiro e o não financeiro, pelo que a empresa assume a vontade de manter o relacionamento no longo prazo. A empresa Fernando Valente ainda não foi confrontada com a Auditoria a Responsabilidade Social Corporativa, mas entende a Administração da empresa, como positivo.

6.4 – A empresa X

A entrevista à empresa X, realizada a 29-03-2012 via presencial na empresa com o Administrador responsável pelo relacionamento com a Inditex. A empresa tem relacionamento indireto com a Inditex, dado relacionar-se com fábrica da Inditex em Sabon, que produz marca ZARA, sendo o relacionamento com agente da ZARA, específico para a unidade industrial da Inditex e não diretamente com os serviços centrais da Inditex. Esta empresa não permitiu a divulgação do nome, pelo que se identifica como Empresa X tendo sido a mesma considerada, pela riqueza de dados que forneceu na entrevista.

Tabela 10 - Recolha de dados da Empresa X

<p>Ficha técnica da empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Designação Social: não identificado - Ano de constituição: não identificado - Atividade principal da empresa: Confeção de vestuário - Nº médio de colaboradores em 2011: 63 - Estrutura jurídica: quotas - Tipologia dos clientes: marcas com rede de distribuição - Atividades: Confeção de vestuário - Atividades de exportação: 100% para exportação. - Atividades com a Inditex: Para a Zara em praticamente 100% do volume de negócios da empresa.
<p>Compromisso - Confiança</p>	<p>Existe uma relação de confiança a vários níveis. Primeiro com uma das fábricas da Inditex, cujo relacionamento com o colaborador Inditex, não era o melhor por dificuldade de diálogo. Verifica-se à data de hoje no relacionamento com outra fábrica Inditex, um relacionamento correto e envolvido, parte a parte, em que as partes acreditam uma na outra.</p> <p>Atualmente existe um relacionamento fácil e comprometido e a empresa preocupa-se com um bom relacionamento. Em tempos o relacionamento foi pouco significativo e resultava em falhas e prejuízo.</p> <p>A cooperação no ponto de vista operacional para o desenvolvimento do trabalho, decorre atualmente bem, ao contrário do passado. A empresa está estruturada para trabalhar em produtos de alta qualidade e com qualquer outra marca.</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>Na partilha de valores, a empresa cumpre e partilha dos valores da Inditex, inclusive com os da responsabilidade social corporativa exigida, e com a realização na empresa de Auditorias Sociais, no qual a empresa não vê mais-valia, dado que como política da empresa cumpre todos os</p>

requisitos, entendendo por muito bem que seja um critério de seleção de fornecedores, mas que não acredita no mesmo, dado o valor que a Inditex dá ao custo de adjudicação para manter o relacionamento, sendo o comportamento da Inditex é impositivo nos preço a pagar aos fornecedores. Na atualidade existe compromisso ético, parte a parte, apesar da pressão sobre os preços, no passado nem sempre existiu dado que o colaborador da Inditex que se relacionava com a empresa, nem sempre assumia os compromissos.

A comunicação é à data de hoje uma comunicação fácil, no entanto no passado, a comunicação era complexa, até pelo fato de indisponibilidade para contato, pelo colaborador Inditex. A comunicação é essencialmente via telefone e e-mail.

Existe comportamento oportunístico, na medida em que a Inditex contratou serviços por determinado valor interessante, a empresa tornou-se dependente e a trabalhar a 100% para produtos ZARA e entretanto em 2008 e na coincidência com a crise económica e financeira mundial, a Inditex baixou os preços, o que tornou o negócio negativo em termos de rentabilidade financeira. A Inditex tem um forte poder de negociação pelo volume de encomendas que coloca permanentemente, no entanto apresenta preços inegociáveis a valores muito baixos e pouco rentáveis. A Inditex é também exigente no prazo de entrega.

Quanto à possibilidade de término do relacionamento, até ao ano de 2008 os negócios desenvolveram-se bem e com proveitos para a empresa, até que se tornou 100% dependente. A partir de 2008 a Inditex baixou aos preços e se qualquer negociação, sendo os resultados a partir dai, negativos, pelo que se está a analisar o termino do relacionamento.

Os benefícios do relacionamento com o grupo Inditex, traduziu-se em benefícios para a empresa, enquanto os valores negociados eram proveitosos, o que deixou de acontecer a partir de 2008. O Beneficio do relacionamento com a Inditex está relacionado com o garante da

	<p>produção, praticamente a 100% para a empresa, bem como do cumprimento integral dos compromissos assumidos quanto ao pagamento. Existe também benefício intangível pela experiência adquirida no trabalho com a ZARA, na rentabilização de processos e eficácia, bem como na produção de produtos complexos e de prazo de entrega muito exigente, o que obriga à empresa a desenvolver continuamente os seus processos e por conseguinte está preparada para se relacionar com outras marcas de referência do mercado.</p>
--	--

Fonte: autor.

Análise de dados da empresa X:

Esta empresa X tem relacionamento indireto com a Inditex, na produção de artigos de vestuário para fábrica ZARA do grupo Inditex, em Sabón. O relacionamento por esta via mantém-se desde há muitos anos, em que no passado por má comunicação com o correspondente da Inditex, o relacionamento não era eficaz. Nos últimos anos a Empresa X tomou a opção de se relacionar com outra empresa ZARA, o que foi de fácil penetração, dada a experiência já obtida. O relacionamento mantinha-se em bom relacionamento de confiança e compromisso, até que em 2008 e coincidente com a crise financeira mundial, a Inditex impõem preços em baixa, sendo que nesta altura a Empresa X, já estava dependente a 100% da ZARA. A partir de 2008 a Empresa X passou a ter resultados anuais negativos e está ao momento a preparar o término do relacionamento com a ZARA, sendo que a mudança comporta riscos e custos elevados, pelo que vai mantendo o relacionamento por uma questão circunstancial.

Na análise às variáveis antecedentes e da relação “compromisso-confiança”, verifica-se que nos **custos de término do relacionamento** os mesmos são elevados, dado que a empresa tem uma dependência de praticamente 100% da ZARA e dada a fraca rentabilidade financeira, tem vontade em terminar o relacionamento, o que não o pode realizar momentaneamente pelos custos e risco que comporta, na mudança para outros relacionamentos.

Os **benefícios do relacionamento** eram até 2008 de resultados proveitosos no entanto continua a haver benefícios relativos ao volume das encomendas e ao cumprimento integral dos prazos de pagamento.

Quanto à **partilha de valores** existe comportamento ético parte a parte, embora a Inditex tenha uma política de imposição de preço, pelo que o preço é o principal valor da Inditex. A Empresa X foi alvo de Auditorias Sociais à responsabilidade Social Corporativa e sempre com bons resultados. A Empresa não acredita nestes valores, dado que os mesmos não influenciam o relacionamento, a não ser no caso de maus resultados em Auditoria e que podem fazer terminar a relação. A empresa X, coloca a questão de estas Auditorias serem igualmente realizadas pelos outros países onde a Inditex tem relacionamentos, nomeadamente nos países Asiáticos e de Leste.

A **comunicação** está facilitada, pois o colaborador de contato é acessível, sendo a comunicação via e-mail e telefone. O colaborador da Inditex tem poder de decisão na hora, o que facilita a comunicação.

Quanto ao **comportamento oportunístico** o mesmo é considerado como existente pela Empresa X, pelo fato de a fábrica ZARA do grupo Inditex ter tornado o relacionamento aliciente até que a empresa tornou-se 100% dependente e depois impôs os preços, aos quais a empresa tem que assumir por não ter alternativa de clientes.

Na relação “compromisso-confiança”, verifica-se na **confiança** que as partes acreditam uma na outra, porque os compromissos assumidos são assim desenvolvidos, embora o preço praticado não seja benéfico para a Empresa X.

No **compromisso do relacionamento**, verifica-se que as partes têm vontade em assumir o relacionamento, embora pelo mesmo motivo apontado na confiança o preço praticado não seja do agrado da Empresa X, mas para o qual ainda não tem alternativa.

Resultante da “confiança e do “compromisso” obtém-se a **cooperação** nos objetivos comuns atingidos com o relacionamento. Para a Empresa X não existe benefício financeiro, embora exista benefício pela continuidade da produção da empresa, pelo garante de encomendas pela ZARA e por outro lado o benefício intangível da aprendizagem em

tipologia de produtos complexos, bem como na melhoria contínua de processos de gestão, tendo em vista a otimização, bem como o conhecimento dos preços de mercado, o que permite facilmente negociar com outros parceiros. A Empresa X mantém o princípio da necessidade de manutenção do relacionamento, pela dependência de 100% com o Grupo Inditex, nomeadamente a Fábrica da ZARA em Sabon, embora com resultados negativos.

6.5 – A empresa Confetil

A entrevista à empresa Confetil foi realizado a 30-03-2012, via presencial na empresa com o Administrador responsável pelo relacionamento com a Inditex, Sr. Stephanie Piciotto tem relacionamento direto, no fornecimento de artigos de vestuário em tecido e malha, para homem, senhora e criança. A empresa Confetil tem um relacionamento ao longo de anos na marca Massimo Dutti e desde há algum tempo com a Zara.

Tabela 11 - Recolha de dados da empresa Confetil

Ficha técnica da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Designação Social: Confetil – Confeções Têxteis SA - Ano de constituição: 1968 - Atividade principal da empresa: Produção e comercialização de vestuário - Nº médio de colaboradores em 2011: 300 - Estrutura jurídica: SA - Tipologia dos clientes: Marcas e redes de distribuição - Atividades: Produtos de vestuário, malha e tecido, para homem, senhora e criança - Atividades de exportação: 99,9% de exportação - Atividades com a Inditex: Relacionamento direto com as várias marcas e
---------------------------------	---

	<p>tipo de produto, essencialmente com Massimo Dutti e Zara. 15 % do volume de negócios da empresa com a Inditex.</p>
<p>Compromisso - Confiança</p>	<p>O nível de confiança é estabelecido pelo relacionamento de proximidade entre a empresa e os vários colaboradores da Inditex. Para cada marca e para cada tipo de produto existe na Inditex um comprador de produto e um estilista, pelo que os relacionamentos são ao longo do tempo com diversas pessoas, no entanto, com cada pessoa de relacionamento, tomam-se as decisões e desenvolve-se todo o assunto para cada tipo de produto, desde a negociação, concepção, produção até à entrega. Por conseguinte para cada tipo de produto existe um relacionamento, mas que é sempre com o mesmo colaborador Inditex. De uma forma generalizada existe um nível elevado de confiança com os vários colaboradores da Inditex. Existe contudo melhor relacionamento e maior volume de negócios nos produtos com maior desempenho pela empresa, o que é o caso da Massimo Dutti para homem, onde a empresa mantém relacionamento contínuo desde há anos. A confiança vem da experiência obtida ao longo dos anos e da empresa servir bem a Inditex, numa relação de valor. A negociação é realizada sempre por encomenda, com caderno de encargos / ficha técnica, com proposta de preço pela Inditex, ao qual a empresa faz o devido estudo técnico de viabilidade de execução, para aceitar ou não a encomenda. A relação com a Inditex é honesta e verdadeira, aquando do acordo as condições mantêm-se até ao fim, inclusive no pagamento. Dados os prazos de entrega muito apertados pela Inditex, existem por vezes atrasos em encomendas, por dias, o que se resolve em diálogo direto com os colaboradores da Inditex, por haver um elevado nível de confiança. O grupo Inditex não tira partido da empresa caso tenha essa oportunidade, pois o volume de negócios da Empresa com a Inditex é de 15% e como tal uma percentagem em que não há dependência e neste sentido a Confetil aceita ou não as encomendas ao longo do tempo e mesmo assim mantém um</p>

relacionamento contínuo com a Inditex.

Relativamente ao compromisso do relacionamento, a Inditex é um cliente importante para a Confetil por várias razões, pelo volume e pela altura em que coloca as encomendas. Enquanto os diversos clientes e marcas têm picos de entrega para as estações das coleções, a Inditex pela permanente novidade de produto em loja, lança encomendas continuamente e independentemente do período da apresentação das coleções. Desta forma a Inditex ao contrário de outras marcas não tem picos o que torna interessante para a Empresa a negociação com a Inditex nestas alturas. Existe por conseguinte uma vontade mútua ao longo dos tempos em estabelecer o relacionamento. As encomendas são propostas pela Inditex a todo o momento e para essa altura. Ao momento não é possível determinar que encomendas ou produtos estaremos a negociar a dois meses de distância. A Inditex confia na Confetil, como empresa criadora e conceptora de produto e não só na adjudicação de fabrico. Neste sentido em cada negociação a Confetil propõem produtos, no âmbito da tipologia pedida pela Inditex, com a devida análise interativa pelos estilistas da Inditex, até se chegar ao produto final, para produção. Desta forma a Confetil é um parceiro da Inditex na criação e concepção técnica de produto.

A cooperação resultante da confiança e compromisso, está relacionado com os objetivos atingidos em conjunto, que na ótica da empresa para além do valor financeiro, referido nos benefícios existem valores intangíveis da experiência e relacionamento com a Inditex, tal como a permanente procura de ganhos de eficácia por forma a ser competitivo e que tornem os preços praticados pela Inditex, viáveis. Por outro lado manter relacionamento com a Inditex permite conhecer as variáveis de negociação bem como a atualização sobre o mercado, o que se torna em aprendizagem para negociação com outras marcas. Quem não se relacionar com a Inditex corre o risco de não conhecer os preços e tipologia de produtos do mercado, bem como os processos e prazos de

	<p>entrega. O relacionamento com a Inditex “puxa” pelas capacidades da empresa em ser competitiva no mercado. Relativamente ao produto, a criação o desenvolvimento do produto desenvolvido pela Confetil para a Inditex é também um valor em contínuo crescimento, na orientação para o mercado. O valor de manter relacionamento em contínuo e não na sazonalidade é também um benefício de valor obtido com a Inditex. No ponto de vista financeiro os prazos de pagamento negociados com a Inditex a 90 ou 120 dias, podem ser antecipados na banca com o respetivo custo, em sistema de “factoring” com benefícios de tesouraria para as empresas que assim o entendam.</p>
<p>Antecedentes do compromisso - confiança</p>	<p>Relativamente aos valores, existe comportamento ético parte a parte, pelo que nunca aconteceu nada de grave que ponha em causa a confiança existente. Por outro lado a Inditex é impositiva nos valores a negociar e com a abertura dos mercados Asiáticos os preços tornam-se por vezes não suportáveis, tendo também em conta o peso que a Inditex tem na negociação face aos volumes que coloca, mas sempre com base em negociações abertas ao diálogo e no limite a empresa decide aceitar a encomenda ou não. Aquando do relacionamento com a Inditex existe uma preocupação acrescida, face aos prazos de entrega muito curtos o que obriga à empresa a um controlo apertado aos processos e equipas, para o cumprimento dos respetivos prazos.</p> <p>Quanto à comunicação existe um bom desempenho relacional com os colaboradores da Inditex. No caso de reclamações e já existiram, as mesmas eram fatuais e a empresa assumiu e corrigiu a situação. Relativamente ao “feed-back” de desempenho, o mesmo é obtido nas situações de necessidade de repetições, devido a vendas acima do esperado. A Inditex não se aproveita para obrigar as empresas a fazer descontos. Quando reclama é porque efetivamente têm razão.</p> <p>Não existe comportamento oportunístico pela Inditex, apesar do elevado poder de negociação que tem, face ao volume de encomendas que</p>

	<p>coloca, não se aproveita dos parceiros fornecedores, depois de feito o acordo. Na fase do negócio a Inditex tem duas variáveis fortes, o preço e o prazo de entrega.</p> <p>Quanto à possibilidade de término do relacionamento, não se prevê o mesmo no caso da Confetil. A Confetil tem como objetivo manter níveis aceitáveis de relacionamento no volume de negócios, tal e qual atualmente em 15%, por forma a não tornar-se dependente da Inditex e ficar sem alternativas.</p> <p>Os benefícios do relacionamento com a Inditex têm uma base em lucro pelo garante de determinado volume de encomendas, que para o mesmo tipo de produto é sempre elevado e difícil de conseguir com outras marcas e por outro lado o garante do pagamento pela Inditex no prazo estipulado, o que tem um grau de satisfação para qualquer empresa nos cenários atuais dos negócios.</p>
--	--

Fonte: autor.

Análise de dados da empresa Confetil:

A empresa Confetil é uma das grandes empresas têxteis do contexto nacional e com vocação praticamente a 100% de exportação. É uma empresa com cerca de 300 colaboradores que para além de produzir produtos de vestuário em tecido e malha e nas tipologias, homem, senhora e criança, tem forte vocação de criação e desenvolvimento de produto. A empresa Confetil relaciona-se de forma direta com o grupo Inditex, essencialmente na marca Massimo Dutti, mas também na marca Zara, em que o grupo Inditex representa no volume de negócios, cerca de 15%. A empresa Confetil relaciona-se com várias marcas em segmento alto, mantendo ao longo dos anos um relacionamento com a Inditex estável e estratégico.

Na análise às variáveis antecedentes e da relação “compromisso-confiança”, verifica-se que nos **custos de término do relacionamento** os mesmos não são elevados, no entanto a

empresa não equaciona o abandono do relacionamento e até poderia eventualmente reforçar o volume de negócios.

Os **benefícios do relacionamento** com a Inditex têm uma base em lucro, com base no volume e não propriamente pelo valor negociado por peça produzida. O garante dos prazos de pagamento negociados é outro benefício atingido com o relacionamento.

Relativamente à **partilha de valores** verifica-se que existe comportamento ético parte a parte, pois nunca aconteceu algo que coloca em causa a confiança no relacionamento. Com a abertura aos mercados Asiáticos a Inditex adotou preços de custo de produto mais baixo, sendo os mesmos impositivos nas negociações. Para determinadas encomendas verifica-se que o valor proposto pela Inditex não é suportável, pelo que a Confetil não aceita todas as negociações e mesmo assim vai mantendo um relacionamento estável. Para além do valor proposto para cada encomenda, a outra variável forte de negociação para a Inditex, é o prazo de entrega. A Confetil tem tido Auditorias de Responsabilidade Social Corporativa realizados pela Inditex, com bons desempenhos.

A **comunicação** é uma variável de facilitação, pois existe entre a Inditex e a Confetil comunicação cordial, mas não igual em todas as situações. Verifica-se que a inditex, para cada marca e tipologia de produto tem um comprador e um estilista, pelo que a Confetil relaciona-se com vários colaboradores da Inditex, sendo que para cada tipo de produto o relacionamento é sempre com a mesma pessoa, que tem capacidade de decisão para esse produto, acompanhando-o desde a negociação até à entrega.

Quanto ao **comportamento oportunísta** verifica-se que não existe pela Inditex, apesar do elevado poder de negociação da Inditex, face ao número de encomendas e à elevada dimensão de cada encomenda, bem como à facilidade de colocar as encomendas em outros países com menores custos de produção, essencialmente pelo fator da mão-de-obra. A Inditex tem forte poder de negociação, mas de pois do acordo realizado para cada encomenda, o mesmo não é alterado, nem são exigidos descontos.

Nas variáveis principais do relacionamento, o compromisso e a confiança, verifica-se na **confiança** que existe um relacionamento de proximidade entre os colaboradores da Confetil e os colaboradores da Inditex, dado que para cada tipo de produto e em cada marca

a Inditex dispõem de uma equipa de comprador e estilista, sendo a negociação e acompanhamento realizado pelo comprador e nas sugestões e análise à concepção de produto, o estilista interage também com as equipas técnicas da Confetil, quanto ao comprador pela Inditex é quem toma decisões, o que torna o relacionamento fácil, em que as partes sabem que podem acreditar uma na outra. Este acreditar entre as partes, foi construído anos com base na experiência obtida ao longo dos anos e no bem servir por parte da Confetil, em que o maior relacionamento advém da marca Massimo Dutti. Com a negociação a Confetil faz a análise de viabilidade da execução, para a aceitação ou não da encomenda. A relação entre a Confetil e a Inditex é honesta e verdadeira, com o acordo obtido em cada negociação, as condições mantêm-se inalteradas até ao fim. Existem por vezes atrasos nas encomendas, por dias, motivado pelos prazos extremamente apertados apresentados pela Inditex, o que é facilmente resolvido em diálogo direto entre as partes, pelo nível de confiança estabelecido. Verifica-se que a Inditex não tira partido da empresa, pese embora a Confetil tenha um volume de negócios de 15% da sua capacidade, para com a Inditex, o que não permite ter dependência. É política da Confetil, em cada negociação analisar a viabilidade da mesma para aceitação, mantendo mesmo assim um relacionamento continuado no tempo.

Relativamente ao **compromisso** verifica-se vontade entre as partes em manter o relacionamento. O volume de cada encomenda, que compensa o valor negociado para cada peça, bem como a colocação de encomendas ao longo do ano e sem sazonalidade das coleções, por via da permanente novidade que a Inditex pretende ter nas suas lojas, ao contrário de outras marcas com picos de encomendas, com sazonalidade relacionado com os períodos de apresentação de coleção em loja, dão à Inditex vantagem de manutenção do relacionamento.

A confiança e o compromisso existentes entre a Confetil e a Inditex, resultam em **cooperação**, nos objetivos atingidos em conjunto e que resultam na fidelização do relacionamento ao longo do tempo. Para além do valor financeiro do relacionamento, motivado essencialmente pelo elevado volume das encomendas, existem valores intangíveis obtidos com o relacionamento; a procura permanente de ganhos de eficácia por forma a ser competitivo e que tornem os preços praticados pela Inditex viáveis, por outro lado conhecer pela experiência do relacionamento com a Inditex as variáveis do mercado, quer relativo ao

produto, quer relativo ao preço e ao prazo de entrega, mantendo-se assim atualizado e capaz de melhor negociação com outras marcas. A criação e desenvolvimento técnico de produto em conjunto com os estilistas da Inditex e de forma interativa é outra forma de aprendizagem e de orientação para o mercado. Por fim, no sistema financeiro e sendo certo o prazo de pagamento negociado com a Inditex, é possível a negociação junto da banca a antecipação de recebimento, com custos respetivos em sistema de “factoring” com benefícios de tesouraria para as empresas que o entendam fazer. Verifica-se assim que estão criadas as condições de compromisso e confiança entre a Inditex e a Empresa Confetil, para manterem um relacionamento continuado ao longo do tempo, pelos benefícios obtidos.

Capítulo 7 – Discussão de resultados obtidos

7.1 – Introdução

Com a recolha e análise de dados apresentados no capítulo 6, este capítulo 7 sintetiza os resultados de investigação, com a discussão dos constructos dos antecedentes bem como da relação “confiança-compromisso”. Com a discussão de resultados este capítulo responde à questão de pesquisa, pela análise das quatro empresas têxteis Portuguesas.

No capítulo 6 foi apresentada a análise de cada uma das empresas em particular, através da análise de conteúdos das entrevistas. Neste capítulo 7 os resultados são analisados em conjunto.

O subcapítulo 7.2 faz a abordagem aos antecedentes do “compromisso-confiança”, nomeadamente os custos do término do relacionamento, os benefícios do relacionamento, a partilha de valores, comunicação e comportamento oportunístico. Na análise comparativa entre empresas entrevistadas em cada uma das variáveis enunciadas, de acordo com o modelo da base teórica a *“Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”* desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing de relacionamento. O subcapítulo 7.3 apresenta a relação “compromisso-confiança” e o resultado de “cooperação” e a “performance” para as empresas, através da análise comparativa entre as empresas entrevistadas. O Subcapítulo 7.4 associa os resultados do estudo de caso à teoria da revisão da literatura da dissertação. Por fim o subcapítulo 7.5 apresenta a síntese deste capítulo.

7.2 – Antecedentes da confiança-compromisso

Os antecedentes da confiança – compromisso apresentados por Morgan e Hunt (1994), foram analisados com base nos conteúdos das entrevistas efetuadas às quatro empresas, bem como ao grupo Inditex. Os cinco antecedentes do modelo são os custos do

término do relacionamento, os benefícios do relacionamento e a partilha de valores, como sendo as três variáveis que antecedem o “compromisso”. A partilha de valores, a comunicação e o comportamento oportunístico, são as três variáveis que antecedem a confiança. A partilha de valores é uma variável antecedente, comum ao compromisso e à confiança.

Os **custos do término do relacionamento** não se colocam exceto para a Empresa X, dado que todas as empresas têm volumes de negócios entre 9% e 15% com a Inditex, em resultados anuais, exceto a Empresa X que tem praticamente 100%. As empresas Orfama, Fernando Valente e Confetil, consideram a Inditex um parceiro estratégico e pretendem manter o relacionamento mas com quotas de volume de negócios na empresa, sem dependência, mantendo o relacionamento com várias marcas do mercado, sendo por conseguinte o custo do término de relacionamento baixo. A empresa X evidencia forte dependência para com a Inditex, sendo o custo de término e mudança do relacionamento, muito elevado. A Inditex tem como política manter relacionamentos de longo prazo com os parceiros, nomeadamente com empresas Portuguesas, pela proximidade física e psíquica.

Os **benefícios do relacionamento** com a Inditex têm perspectivas iguais para as quatro empresas, no ganho que obtêm com o relacionamento, pelo volume de cada encomenda que é superior ao de outras marcas, o cumprimento integral do prazo de pagamento assumido pela Inditex e a colocação de encomendas ao longo do ano e não somente nos períodos das estações de apresentação das coleções. Este último fator advém da Inditex ter uma política de contínua novidade em loja, não obedecendo linearmente à política de coleções por estação. Pela Inditex o benefício do relacionamento com as empresas portuguesas está relacionado com a forte tradição de Portugal em produzir moda, com capacidade de inovação e desenvolvimento de novos produtos bem como por existir em Portugal uma fileira completa do setor têxtil que permite num espaço de proximidade geográfica ter todas as fases de processo de fabrico de produto têxtil.

No antecedente da **partilha de valores**, comprova-se os princípios éticos parte a parte, bem como o cumprimento do acordado, sem alterações até ao final do processo. A empresa X refere que a Inditex tem política de imposição de preço e prazo de entrega, sendo estes os principais valores da Inditex. As outras empresas referem que desde a abertura aos

mercados Asiáticos que os preços transformaram-se e foram revistos em baixa pela Inditex aquando da contratualização, o que implica uma análise de viabilidade ao valor proposto pela Inditex para cada encomenda, para a aceitabilidade da mesma. No caso da empresa X, que está totalmente dependente da Inditex, está a mesma obrigada a aceitar todas as encomendas. A Inditex está a desenvolver junto das empresas auditorias sociais à Responsabilidade Social Corporativa, em colaboração com a Universidade Católica e a Universidade do Minho. Das quatro empresas a Confetil e a empresa X foram alvo de auditorias sociais e com bons resultados. Generalizadamente as empresas Portuguesas são cumpridoras dos requisitos da Responsabilidade Social Corporativa, alinhado com os melhores resultados do mercado da União Europeia, é a conclusão da Inditex. Estes resultados têm impacto na manutenção do relacionamento.

A **comunicação** é apresentada pelas quatro empresas como estando facilitada pelo relacionamento com os colaboradores da Inditex para cada tipo de produto e em cada marca, através de um diálogo próximo, via telefone, e-mail ou até mesmo presencial, no Arteixo ou na empresa. A comunicação é considerada cordial, mas não igual em todas as situações, por estar dependente da pessoa de relacionamento pela Inditex. É referido pela maioria das empresas que não existe “feed-back” sobre o desempenho da empresa, a não ser nos casos de reclamação que factualmente existam ou então no caso de grande sucesso de produto no mercado que implica repetições. De acordo com informação prestada pela Inditex o controlo dos produtos pela Inditex é realizado nos armazéns centrais da Inditex e não nas empresas, no caso de anomalia é estabelecido contato com a empresa, por quem tem a responsabilidade do relacionamento.

Por fim, como variável antecedente da confiança o **comportamento oportunístico** verifica-se por todas as empresas que não existe, no ponto de vista de a Inditex alterar os termos do acordado em cada encomenda ou de negociar com base em promessas futuras, no entanto a empresa X refere que a Inditex até 2008 tinha preços interessantes e a partir dessa data, quando a empresa já tinha uma dependência de 100%, baixou aos preços. A empresa Confetil e Orfama referem, que a Inditex apresenta proposta de preços a produtos que não são economicamente viáveis, nestes casos as encomendas não são aceites, no entanto relacionamento mantem-se o ao longo do tempo.

Para cada um dos antecedentes do “compromisso-confiança”, com base nos argumentos dos vários conteúdos da análise conjunta às empresas e à Inditex, pode-se concluir o apresentado na Tabela 12, a forma como cada um dos cinco antecedentes influencia o “compromisso-confiança”, de acordo com o modelo teórico, “*Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*” desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing de relacional.

Tabela 12 - Conclusões dos antecedentes de "compromisso-confiança"

Antecedente	Conclusões
Custos de término do relacionamento	Influencia o compromisso do relacionamento, em querer manter o relacionamento, essencialmente pelo grau de dependência existente.
Benefícios do relacionamento	A existência de benefícios essencialmente financeiros, mas também não financeiros influencia o compromisso do relacionamento, especialmente em querer manter o relacionamento.
Partilha de valores	Os compromissos éticos influenciam o compromisso do relacionamento, em querer manter o relacionamento e a confiança no acreditar entre as partes.
Comunicação	A forma de circulação da informação entre as partes influencia a confiança no acreditar entre as partes.
Comportamento oportunístico	O assumir os compromissos acordados, influencia a confiança no acreditar entre as partes.

Fonte: autor.

7.3 – A relação confiança - compromisso

A relação “confiança – compromisso” de acordo com o modelo “*Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*” desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing relacional, é a base de estudo desta dissertação com recurso ao estudo de caso com a participação de quatro empresas, que permite responder à questão de pesquisa. Para melhor compreender da relação “compromisso-confiança” foi desenvolvido o estudo aos antecedentes, apresentado no capítulo 7.2, para se concluir sobre a forma como cada antecedente influencia a “confiança-compromisso”.

A relação “confiança – compromisso”, como e de que forma influenciam a “cooperação” com impacto na “performance” das empresas é a resposta pretendida às questões de pesquisa. Pretende-se também responder à questão de compreender a dinâmica das empresas Portuguesas que colaboram com o grupo Inditex e a respetiva “performance”.

Para a conclusão de como e de que forma o grau de “compromisso” e “confiança” influenciam a “cooperação” entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas, para o nível de **confiança** é identificado como similar pelas quatro empresas a experiência adquirida ao longo do tempo. A confiança é estabelecida e reforçada no acreditar entre as partes dado que conhecem os valores entre si e sabem que podem correr o risco de aquisição de matéria prima para a respetiva encomenda, pois têm a certeza que a Inditex efetua o pagamento da encomenda no prazo estabelecido, conforme referido pelas empresas Orfama, Fernando Valente e Confetil. A empresa X confeciona com matéria prima fornecida pela ZARA, pelo que não tem necessidade da respetiva aquisição. Para as quatro empresas, por via da comunicação cordial com os colaboradores da Inditex, é também desenvolvida a confiança, pelo facto de o colaborador da Inditex para cada tipo de produto e para cada marca, ter poder de decisão na hora, o que torna confiável a relação. Para as empresas Orfama, Fernando Valente e Confetil, que fazem concepção e desenvolvimento técnico de produto, relacionam-se também de forma interativa, com o estilista da Inditex para a respetiva tipologia de produto e marca.

As quatro empresas afirmam que ainda relativamente à **confiança**, as condições negociadas para cada encomenda mantem-se inalteradas, pela Inditex. Existem por vezes

atrasos nas encomendas, por alguns dias, assunto que é resolvido em estreito diálogo. Todas as empresas com exceção da empresa X afirmam que a Inditex não tira partido da empresa, por exemplo na imposição de descontos aquando da entrega ou no caso de alguma anomalia não fatual. A empresa X afirma que a Inditex tira partido da dependência nos preços aplicados, enquanto as outras três empresas fazem em cada encomenda a análise de viabilidade, para a aceitarem ou não, mantendo contudo o relacionamento ao longo do tempo.

Relativamente à Inditex existe **confiança** nas empresas têxteis Portuguesas em forte crença, as partes acreditam uma na outra, pelo que não há riscos. Existe uma relação pessoal entre a Inditex e cada uma das empresas.

Como conclusão para o **relacionamento de compromisso**, como e de que forma influencia a cooperação, é vontade das quatro empresas manter o relacionamento, com base na confiança estabelecida ao longo do tempo. As quatro empresas dão importância estratégica ao relacionamento com a Inditex, mas evidenciam preocupações, dadas as exigências, nomeadamente nos preços e prazos de entrega. Se para tal necessário as empresas esforçam-se nos parâmetros a negociar e acordar com a Inditex, em cada encomenda, em virtude dos benefícios do relacionamento.

A **cooperação** é o resultado da **confiança** e do **relacionamento de compromisso**, para alcançarem objetivos em conjunto. A cooperação resulta dos benefícios de valor obtidos pelo relacionamento.

Para a discussão, de que modo o grau de **cooperação** tem impacto na **performance**, verifica-se para as quatro empresas um conjunto de benefícios comuns, atingidos com o relacionamento que têm com a Inditex. O volume de cada encomenda, que compensa o valor unitário acordado, com exceção da empresa X em que o volume nunca compensa. A colocação de encomendas ao longo do ano e sem a sazonalidade das coleções como acontece em outras marcas de referência, revela que a Inditex não tem “picos de encomendas” a fazer, por via da estratégia da permanente novidade em loja. O relacionamento com a Inditex obriga a elevados níveis de competitividade, o que implica permanentes ganhos de eficácia, por parte das quatro empresas.

Pela experiência do relacionamento com a Inditex, as quatro empresas ficam a conhecer as variáveis do mercado, relativo a produtos, a preços e prazo de fabrico, mantendo-se assim atualizadas e permitindo-lhes posicionar-se em futuras negociações, mesmo para com outras marcas. A criação e o desenvolvimento técnico de produto em conjunto e de forma interativa, com exceção da empresa X, que apenas confecciona, propicia a orientação das empresas para o mercado, com novas aprendizagens, por fim no sistema financeiro e tendo-se por absolutamente garantido os prazos de pagamento pela Inditex, é possível junto da banca a negociação de antecipação do recebimento, com custos respetivos, em sistema de “factoring” com benefício de tesouraria para as empresas que o entendam fazer.

O conjunto de benefícios apresentados, que a partir da “cooperação” tem impacto na “performance” nas empresas têxteis Portuguesas, responde à questão da dinâmica das empresas têxteis Portuguesas que colaboram com o grupo Inditex e respetiva performance. Desta forma torna-se benéfico para as empresas têxteis Portuguesas e o Grupo Inditex manterem relações duradouras.

7.4 – Associação do estudo de caso à revisão da literatura

O marketing relacional foi o tema central escolhido para o desenvolvimento da dissertação, na aplicação às relações de compromisso e confiança com o grupo Inditex, no estudo de caso com as empresas têxteis Portuguesas. O marketing relacional conforme refere Gordon (1998, p.9) é *“o processo de identificação e criação de novos valores com clientes, que depois de partilhados os benefícios tornam a relação de longa duração”*. De acordo com o modelo teórico em estudo de Morgan e Hunt (1994), pretende-se determinar o marketing relacional, nas relações entre as empresas têxteis Portuguesas e o grupo Inditex, se atinge performance e de que forma essa performance se traduz em benefícios que justificam a manutenção do relacionamento de longa duração.

Conforme afirmou Berry (1983, p.25), *“atrair, manter e melhorar as relações com os clientes”*, dado tratar-se do modelo B2B, Fill (2005) refere que os gestores de marketing têm a necessidade de desenvolver programas de solução, valor e benefício comum de forma colaborativa, para se desenvolverem relacionamentos de longo prazo. Verifica-se no estudo

de caso que a literatura do marketing relacional aplica-se à situação das empresas estudadas, pelo querer manter compromissos duradouros no tempo com o grupo Inditex, resultado dos benefícios da cooperação, pelas relações de compromisso e confiança estabelecidos.

Os conceitos do marketing “SD-logic”, segundo Gummesson (2008) afetam o marketing relacional e aplicam-se a este estudo de dissertação, dado que se verifica que neste modelo B2B entre as empresas têxteis Portuguesas e o grupo Inditex, fazem a construção de valor em conjunto, inclusive na concepção e desenvolvimento técnico do produto.

De acordo com base teórica do modelo “*Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*” desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing de relacionamento, os estudos de casos têm como base as variáveis chave afetas à questão de pesquisa, a “confiança” e o “compromisso” e em consequência a “cooperação” e o impacto na “performance”.

De acordo com Gummesson (2008) se o relacionamento é importante para as partes, existe dependência que influencia a vontade de manter o compromisso. Os estudos de casos realizados revelam os benefícios que decorrem da cooperação, por existir confiança e compromisso no relacionamento.

De acordo com Cook e Emerson (1978, p.728) o compromisso “*é uma variável que acreditamos ser fundamental na distinção social de troca económica*”, em termos gerais o compromisso é definido na literatura como o desejo de manter relações duradouras e de benefícios. Verifica-se nos estudos de casos realizados que as empresas face aos benefícios que atingem com o relacionamento com a Inditex, tomam a decisão de manter o relacionamento, tendo por base os antecedentes do compromisso, pelos custos do término do relacionamento, os benefícios do relacionamento e a partilha de valores, bem como a confiança existente entre as partes.

Morman et al. (1992, p.315) define que “*a confiança é como uma vontade de contar com um parceiro na troca de valor*”, a confiança implica que as partes acreditam uma na outra. Verifica-se nos estudos de casos, que os antecedentes à confiança, a partilha de

valores, a comunicação e o comportamento oportunístico, são variáveis que contribuem para a confiança e que por sua vez garantem o compromisso do relacionamento, no atingir de benefícios comuns.

Os estudos de casos da dissertação demonstram que os antecedentes do compromisso e confiança influenciam, respetivamente o compromisso e a confiança, conforme Tabela 12, que por sua vez influenciam a cooperação, garantindo-se a aplicação do modelo conceptual desta dissertação, com base no modelo teórico de Morgan e Hunt (1994) (Figura 4), em que a cooperação tem impacto na performance para as empresas têxteis.

A performance resultante da cooperação pode ser financeira ou não financeira, no intuito de se verificar se houve ganhos com a cooperação. Kohli e Jaworski (1990) definem “*performance*” como uma consequência da adoção de comportamentos. Verifica-se nos estudos de casos que os comportamentos adotados por via da confiança estabelecida entre as partes e do compromisso assumido de relacionamento, resultam efetivamente em benefícios que demonstram a performance para as empresas.

7.5 – Síntese dos resultados

As tabelas seguintes, Tabela 13 e Tabela 14, sintetizam os resultados obtidos neste estudo.

Tabela 13 - Conclusões de "compromisso-confiança" e "cooperação"

Fundamentos do marketing relacional	Como e de que forma o grau de “compromisso” e “confiança” influenciaram a “cooperação”
“Confiança”	<ul style="list-style-type: none"> - experiência adquirida ao longo do tempo com o relacionamento; - as partes acreditam entre si e sabem que não correm riscos (ex. a aquisição da matéria prima para a produção dos produtos);

	<ul style="list-style-type: none"> - pagamento pela Inditex no prazo estabelecido; - comunicação cordial e pessoal entre empresa e colaborador da Inditex; - o colaborador Inditex decide na hora; - relação da empresa com estilistas da Inditex para desenvolvimento conjunto de produto; - as condições negociadas mantem-se inalteradas; - a Inditex não tira partido da empresa na aplicação de descontos; - as empresas mesmo não aceitando algumas encomendas, que não sejam viáveis, mantêm um relacionamento continuado ao longo do tempo.
<p>Relacionamento de “compromisso”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - as partes assumem que querem manter o relacionamento com base na confiança estabelecida; - as empresas dão importância estratégica ao relacionamento com a Inditex; - as empresas têm preocupações com o relacionamento, nomeadamente com o prazo de entrega; - as empresas esforçam-se nos parâmetros a negociar e acordar com a Inditex.

Fonte: autor.

A tabela 13 apresenta em síntese as conclusões dos fundamentos do marketing relacional, da confiança e do compromisso com resultado na cooperação.

A cooperação pelo desenvolvimento do relacionamento resulta em benefícios de valor para as empresas, que é a performance obtida. A tabela 14 apresenta em síntese as conclusões da performance para as empresas.

Tabela 14 - Conclusões da "performance" para as empresas

De que modo o grau de "cooperação" tem impacto na "performance" das empresas

- a dimensão do volume das encomendas;
- a colocação de encomendas ao longo do ano e sem a sazonalidade das coleções por estação, por conseguinte encomendas continuadas sem pontos altos e baixos;
- procura permanente pelas empresas por ganhos de eficácia, por forma às empresas serem competitivas e tornar viável os preços aplicados pela Inditex;
- pela experiência, conhecer profundamente as variáveis do mercado, de produtos, preços, serviços a contratualizar e prazo de fabrico, mantendo-se atualizado no mercado e melhor posicionado para futuras negociações, mesmo com outras marcas;
- criação e desenvolvimento técnico de produto de forma interativa com os estilistas da Inditex;
- aprendizagem e inovação com orientação para o mercado.

Fonte: autor.

Capítulo 8 – Conclusões

8.1 – Principais conclusões

De acordo com a estrutura desta dissertação, o capítulo 6 apresentou os conteúdos das entrevistas, com as respetivas análises por empresa. O capítulo 7 apresenta a síntese dos dados das empresas, bem como, a discussão das variáveis do modelo conceptual em estudo, relativo à aplicação do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas.

Nesta dissertação, a revisão da literatura, teve por base o estudo teórico de acordo com o modelo *“Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing”* desenvolvida por Morgan e Hunt (1994) no âmbito do marketing relacional. A revisão da literatura desenvolveu a pesquisa dos conceitos associados, de marketing relacional, confiança, compromisso, cooperação e performance.

Para dar resposta às questões de pesquisa adotou-se uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, por via de um guião de entrevista. A opção pelas entrevistas foi a adequada para responder às questões de pesquisa. Para o efeito foi desenvolvido um protocolo de pesquisa que permitiu a preparação da recolha dos dados, designadamente:

- Definição do perfil das empresas a estudar;
- Definição de temas da pesquisa para recolha de dados primários;
- Elaboração do guião de entrevista;
- Realização de entrevista piloto, para teste do guião e questões a aplicar;
- Elaboração da versão final do guião de entrevista.

Através de uma metodologia de investigação qualitativa, esta dissertação estruturada em estudos de caso, responde às seguintes questões de pesquisa:

1. Caracterizar o setor têxtil Português e o grupo Inditex;

2. Identificar a relevância dos conceitos do “marketing relacional”, em particular os seus fundamentos tais como: “compromisso”, “confiança” e “cooperação”. Como e de que forma o grau de “compromisso” e “confiança” influenciam a “cooperação” entre o Grupo Inditex e as empresas Portuguesas e o seu impacto na “performance” das empresas;
3. Compreender a dinâmica das empresas Portuguesas que colaboram com o Grupo Inditex e respetiva “performance”.

As três questões estão organizadas entre si, sendo a questão um a base de conhecimento para a estruturação das questões seguintes. Os capítulos 3 e 4 respondem respetivamente à caracterização do setor têxtil Português e à caracterização do grupo Inditex.

As questões 2 e 3 encontram-se associadas em torno dos conceitos “confiança” e “compromisso” e a forma como se traduzem em “cooperação” e conseqüente impacto na “performance” das empresas, tendo por base o modelo conceptual de Morgan e Hunt (1994). Da discussão de dados apresentada na Tabela 13 (capítulo 7) conclui-se que pelo fundamento “confiança” evidencia-se: a experiência adquirida pelas partes com o relacionamento em continuidade, o acreditarem entre si sabendo que não correm riscos, o pagamento dentro dos prazos estabelecidos, o forte poder de decisão do colaborador da Inditex e o desenvolvimento conjunto da concepção produto. Pelo fundamento “compromisso” evidencia-se: a importância estratégica dada ao relacionamento com a Inditex, o querer manter o relacionamento com base na confiança estabelecida e o esforço a realizar nos parâmetros de negociação.

Conclui-se que a relação entre os fundamentos da “confiança” e do “compromisso”, resulta na cooperação entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas, apresentado na Tabela 14 (capítulo 7). Esta cooperação evidencia-se na dimensão do volume das encomendas, a ausência de sazonalidade, a procura permanente de ganhos de eficácia para ser competitivo no mercado, o conhecimento profundo das variáveis de mercado para efeitos de negociação com marcas de moda e a aprendizagem e inovação.

As evidências apresentadas comprovam o impacto que a “cooperação” teve na “performance” das empresas Portuguesas que têm relações de negócio com o grupo Inditex. Este impacto é reconhecido no estabelecimento de relações duradouras do qual resultam benefícios para as partes, evidenciando assim os princípios do marketing relacional nas relações de compromisso e confiança.

Desta forma ficam respondidas as questões de pesquisa, com base nos estudos de casos apresentados nesta dissertação.

Esta dissertação permitiu a aplicação de um modelo conceptual à atividade económica. O “private label” refere-se ao relacionamento entre as empresas têxteis portuguesas e as marcas de moda, como sendo a base do desenvolvimento estratégico do setor, um dos três caminhos apontados por Bessa e Vaz (2007, p.44-45) que referem: *“não existem muitas vias para as empresas seguirem ou nelas se encaixarem. Um mundo aberto, de trocas comerciais livres e em concorrência global, fez estreitar as opções, não dando grande margem de manobra para as organizações se ajustarem. Três caminhos parecem, desta forma, abrirem-se às empresas do setor e estruturarem o seu perfil futuro, o caminho da marca e da distribuição de moda, o caminho dos têxteis técnicos e funcionais e o caminho do “private label”, quer especializado, orientado ao produto, ou fortemente assistido pelo serviço e orientado ao cliente.”*. Concluem os autores que *“a terceira das vias, podendo parecer residual face às duas anteriores, não o é de facto, pois representa a consciência clara e o realismo da análise efectuado sobre o setor e a sua capacidade e horizonte de evolução”*.

Como recomendação resultante dos estudos de casos a quatro empresas têxteis Portuguesas, apresento nesta dissertação, a aplicação do modelo de relacionamento de compromisso e confiança B2B. Este promove a aquisição de novas competências, ganhos financeiros e melhores índices de competitividade, induzem a uma melhor performance resultante da cooperação, o que permite o manter do relacionamento de longo prazo com o grupo Inditex, bem como, para o desenvolvimento de novos relacionamentos com outras marcas de distribuição de moda.

8.2 – Limitações do estudo e proposta para investigação futura

Como limitações ao estudo pode-se destacar: a envolvente do investigador, o método de entrevista e o estudo descritivo. Quanto à envolvente do investigador, dado o conhecimento do mesmo de algumas empresas em análise, apesar de não representarem o universo da análise, pode inadvertidamente conduzir a algum enviesamento dos dados. O método de entrevistas semiestruturadas também apresenta limitações, provenientes da veracidade que o entrevistado quiser introduzir no processo de entrevista. Por fim o estudo descritivo comporta sempre riscos de interpretação, por se tratar de análise qualitativa e, por conseguinte, pela subjetividade que torna este estudo de natureza diferente de um estudo quantitativo.

Outra limitação inerente ao estudo de caso pode ser enquadrada, pelo facto de o conjunto de empresas seleccionadas de acordo com os critérios encontrados, não representar a generalidade dos relacionamentos de “confiança” e “compromisso” entre o grupo Inditex e as empresas têxteis Portuguesas e, por conseguinte, não será possível generalizar os resultados obtidos nas conclusões do estudo de caso, que teve a abrangência a quatro empresas.

O autor propõe para proposta futura o desenvolvimento de um estudo de carácter quantitativo, que em continuidade ao modelo teórico de Morgan e Hunt (1994), desenvolva aspetos relacionados com o impacto na inovação e na aprendizagem introduzidos pelos relacionamentos de “confiança” e “compromisso” de empresas têxteis com marcas de moda.

Referências bibliográficas

Alderson, Wroe (1965) *Dynamic Marketing Behavior*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Altman, I. and D.A. Taylor (1973), *“Social Penetration: the development of interpersonal relationships”*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

Alves, J. F. (2004) *“Cruzar os fios – a Fábrica Têxtil Riopele no contexto empresarial do Vale do Ave”*, in Estudos do Século XX, nº 4, pp. 437-468, por consulta em <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1185.pdf> , em 26 de Março de 2012.

Anderson, James C. and James A. Narus (1990) *“A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”*, Journal of Marketing, vol. 54, January, pp. 42-58.

Anderson, J. (1995) *“Relationship in business markets: exchange episodes, value creation and their empirical assessment”*, Journal of the Academy of marketing Science, 23, 4 pp. 346-50.

Bessa, D., Vaz, P. (2007) *Contributo para um Plano Estratégico para a Indústria Têxtil e do Vestuário Portuguesa*, 1ª edição. Orgal Impressores.

Berry, Leonard L. (1983) *“Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Services Marketing”*, L. Berry, G.L. Shostack, and G.D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 25-28.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: competing through quality*. New York.

Blanco, X. & Salgado J. (2006) *Dezero a ZARA*, 1ª Edição. A esfera dos livros.

Bruhn, M. (2003) *“Relationship Marketing: Management of Customer Relationship”*, Harlow: Financial Times / Prentice Hall.

Cook, Karen S. and Richard M. Emerson (1978) *“Power, Equity and Commitment in Exchange Networks”*, American Sociological Review, vol. 43, October, pp. 721-39.

Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales Inditex, S.A. (2010) *“INDITEX – Memoria anual 2010”*, Coruna.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. and Oh, S. (1987) *“Developing Buyer-Seller Relationships”*, Journal of Marketing, 51 (April), 11-27.

Ellis, N. (2011) *Business-to-Business – Relationships, Networks & Strategies*, New York, Oxford.

Ferrel, O. C., Hartline, D. M. (2011) *“Marketing Strategy”*, 5^a Edition, South-Western Cengage Learning.

Fill, C., Fill, K (2005) *“Business to Business Marketing – Relationships, systems and communications”*, Financial Times / Prentice Hall.

Gambetta, D. (1988) *“Trust: making and breaking co-operative relations”*, New York, NY:Blackwell.

Gordon, I. (1998) *“Relationship Marketing: New Strategies, Technics and Technologies to Win the Customers you want and Keep them Forever”*, Wiley, Ontario.

Gronroos, C. (1994) *“From marketing mix to relationship marketing”*, Management Decision, 32, 2 pp. 4-20.

Gummesson, E. (2008) *“Total Relationship Marketing – Marketing Management, relationship strategy, CRM and a new dominant logic for the value-creating network economy”*, 3rd Edition. Elsevier.

Gundlach G. T., Achrol R. S. and Mentzer J. T. (1995) *“The Structure of Commitment in Exchange”*, Journal of Marketing, 59 (January), pp.78-92.

Harris, S. and Dibben, M. R. (1999) *“Trust and co-operation in business relationship development: exploring the influence of national values”*, Journal of Marketing Management, 15 (July), pp.463-83.

Kohli, A. and Jaworski, B. (1990) *“Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications”*, Journal of Marketing, vol. 54, April, pp. 1-18.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2008) *“Principles of Marketing”*, 5^a European Edition, Financial Times / Prentice Hall.

Mcdaniel, C. J., Gates, R. (2003) *“Pesquisa de Marketing”*, Thomson: São Paulo.

Morgan, R. & Hunt, S. (1994) *“The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”*, Journal of Marketing, vol. 58, pp. 20-38.

Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992) *“Relationships between providers and users of market research”*, Journal of Marketing Research, vol. 29, pp. 314-28.

Payne, A. (2000) *“Relationship Marketing: Manage Multiple markets”*, in Cranfield School of Management, *“Marketing Management, A Relationship Marketing Perspective”*, Basingstoke: MacMillan, pp.215-43.

Perry, C. (1998) *“Processes of a case study methodology for postgraduate research in Marketing”*. European Journal of Marketing, vol. 32 (9/10), pp. 785-802.

Pinheiro C., Lange E, Gomes P, Costa T (2010) *“Inovação e Desenvolvimento no sector Têxtil e Vestuário”* | Edição Revista GeoPlanUM 1, Guimarães, pp.29-36.

Schramm, W. (1971) *“Notes on case studies of instructional media projects”* working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC, pp.1-39.

Sobh, R., Perry, C. (2005) *“Research design and data analysis in realism research”*, European Journal of Marketing, Emerald, vol. 40, pp. 1194-1209.

Teece, D. J. (1992) *“Competition, cooperation and innovation: arrangements for regimes of rapid technological progress”*, Journal of Economic Behavior and Organization, 18, pp. 1-25.

Tungate, M., (2008) *“Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara”*, 2ª Edition, KoganPage.

Wagner, S. M., Boutellier, R. (2002) *“Capabilities for managing a portfolio of supplier relationships”*, Business Horizons 45(6), 79-88.

Vaz P., Gouveia J., Bessa D., Agis D. (2010) *“Vestindo o Futuro – microtendências para as indústrias têxtil, vestuário e moda até 2020”*, ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, Porto.

Vasconcelos E. (2006) *“Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário”*, Estudo Edit Value Empresa Junior nº 02, Spinoff Académico, Universidade do Minho, Braga, 43.

Yin, R. (2003) *“Case study research: Design and methods.”* 3rd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Zineldin M. (2000) *“Beyond relationship marketing: technologicalship marketing”*, Marketing Intelligence & Planning, pp. 9-23.

ANEXOS

Guião de Entrevista

“A Aplicação do Marketing Relacional nas relações de compromisso e confiança entre o grupo Inditex e as Empresas Têxteis Portuguesas”

Guião de entrevista para a Dissertação de Mestrado sob a orientação do
Doutor José Carlos Pinho

MESTRADO EM MARKETING E GESTÃO ESTRATÉGICA



Universidade do Minho,
Braga, 12 de Fevereiro de 2012

Enquadramento: Levantamento de dados por entrevista com questões em aberto, para efeitos de realização de tese de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Questão de pesquisa e objetivos:

1 - Identificar a relevância dos conceitos do Marketing de Relacionamento, em particular os seus fundamentos tais como: “compromisso”, “confiança” e “cooperação”. Como e de que forma o grau de compromisso e confiança influenciam a cooperação entre o Grupo Inditex e as empresas portuguesas e conseqüentemente, de que modo o grau de cooperação influencia o desempenho.

2 – Compreender a dinâmica das empresas Portuguesas que colaboram com o Grupo Inditex e respetiva “Performance”.

Questões do guião de entrevista:

1 – Dados sobre a empresa?

2 – Tipologia dos principais clientes?

3 – A sua empresa.....?

4 – Atividades de exportação da empresa ?

5 - desenvolve atividades com o grupo Inditex?

6 – A relação de confiança com o grupo Inditex?

7 – A partilha de valores com o grupo Inditex?

8 – A comunicação entre a empresa e o grupo Inditex?

9 – Comportamento oportunístico pelo grupo Inditex?

10 – O relacionamento de compromisso com o grupo Inditex?

11 – Possibilidade de terminar o relacionamento com o grupo Inditex?

12 – Benefícios do relacionamento com o grupo Inditex?

13 – Como caracterizaria a cooperação entre a empresa e o grupo Inditex?

14 – Qual a função da pessoa que participou na entrevista?

Conceitos:

Custos do término do relacionamento → o término de um relacionamento implica ter alternativas e investir em novo relacionamento com custos de mudança, o que conduz à dependência, conforme refere Heide and John (1988). Os investimentos aplicados a um relacionamento podem não aplicar-se a outro tipo de relacionamento.

Benefícios do relacionamento → Procura de produtos, processos e tecnologias, que acrescentem valor à sua própria oferta. O benefício advém do valor superior ao de outro qualquer parceiro.

A partilha de valores → Os parceiros têm crenças comuns sobre os comportamentos, objetivos e políticas apropriadas e corretas e que identificam a cultura organizacional dos parceiros.

A comunicação → É a variável mais relevante para a confiança. Trata-se da partilha de informação relevante e oportuna.

Comportamento oportunístico → Não cumprimento do acordado, em torno do proveito de uma das partes. É uma variável relevante para o compromisso.

Compromisso do relacionamento → é definido na literatura como o desejo de manter relações duradouras e de benefícios, conforme refere Cook and Emerson (1978, p.728), o compromisso “é uma variável que acreditamos ser fundamental na distinção social de troca económica”.

Confiança → Morman et al. (1993, p.315) define que “a confiança é como uma vontade de contar com um parceiro na troca de valor”. A confiança implica que as partes têm a convicção e estão dispostos para a troca que estão a efetuar, com elevado grau de integridade conforme refere Altman and Taylor (1973).

Cooperação → A cooperação com parceiros de troca, é o resultado do relacionamento de compromisso e confiança. A cooperação refere-se às situações em que os parceiros desenvolvem trabalhos em conjunto, para alcançarem objetivos comuns, conforme refere Anderson and Narus (1990).

Questões:

1 – dados sobre a empresa:

- Designação social
- Ano de constituição
- Atividade principal da empresa
- nº médio de colaboradores em 2011
- Estrutura Jurídica (soc.por quotas, soc. Anónima, soc. Unipessoal, emp. Nome individual, outra)
- A empresa tem estrutura familiar
 - está integrada num grupo económico

2 – Qual a tipologia dos principais clientes?

- Fabricantes, agentes, marcas, redes de distribuição

3 – A sua empresa....?

- realiza todas as atividades para o produto de vestuário final
- faz conceção de produto / propostas a clientes

4 – Atividades de exportação da empresa ?

Realizou atividades de exportação nos últimos 5 anos, em que percentagem dos negócios da empresa?

5 - Desenvolve atividades com o grupo Inditex?

- que tipo de atividades
- em que marcas
- em que tipos de produtos
- Relacionamento direto, por fabricantes intermediários ou agentes da Inditex
- em que % de volume de negócios da empresa

6 – A relação de confiança com o grupo Inditex?

- Como se desenvolve o nível de confiança com o grupo Inditex
- caderno de encargos, controlo local, prazos, valores de negociação
- Como se desenvolve a confiança naquilo que está efetivamente correto
- A relação com o grupo Inditex é honesta e verdadeira
- O grupo Inditex é íntegro nas condições de negociação e mantém escrupulosamente as promessas que estabelece
- O grupo Inditex não tira partido (ou vantagem) da empresa, caso tenha essa oportunidade

7 – A partilha de valores com o grupo Inditex?

- qual o compromisso ético das duas partes
- a empresa defende que os comportamentos éticos não são tolerados
- como atua a empresa no caso de comportamento não ético por um colaborador, em termos de ganho pessoal em detrimento do ganho empresarial e vice versa
- a empresa tem políticas que assegurem que os seus colaboradores comportam-se de uma forma profissional
- Como são mobilizados os colaboradores para os objetivos que lhes são definidos e que são os mesmos dos definidos com o grupo Inditex

8 – A comunicação entre a empresa e o grupo Inditex?

- O grupo Inditex mantém a empresa informada sobre novos desenvolvimentos, de produto, mercado, etc.
- Como o grupo Inditex proporciona “feed-back” frequente e positivo sobre o desempenho da empresa
- Como o grupo Inditex reconhece a fraca notoriedade da empresa

9 – Comportamento oportunístico pelo grupo Inditex?

- O grupo Inditex altera os termos do acordo negociado
- O grupo Inditex faz promessas sem as cumprir posteriormente
- O grupo inditex tem falhas de suporte, quando é obrigado a fazê-lo
- O grupo Inditex negocia com base em expectativas futuras

10 – O relacionamento de compromisso com o grupo Inditex?

- Como é que o relacionamento implica um elevado envolvimento pela empresa
- O relacionamento é importante na estratégia da empresa, ou pouco significativo
- A empresa pode manter o relacionamento indefinidamente
- É um relacionamento tipo familiar
- A empresa tem preocupações verdadeiras com este relacionamento
- A empresa dedica o seu máximo esforço a este relacionamento

11 – Possibilidade de terminar o relacionamento com o grupo Inditex?

- Está previsto para os próximos tempos
- O termino do relacionamento pelo grupo Inditex provocaria perturbação na empresa
- Como se resolvem os desentendimentos com o grupo Inditex, são parte integrante do negócio
- A empresa vai ao encontro das orientações do grupo Inditex
- O negócio da empresa seria gravemente afetado se a empresa abandonasse o relacionamento
- Os custos de término da relação seriam baixos
- Os custos de mudança para outro cliente seriam elevados

12 – Benefícios do relacionamento com o grupo Inditex?

- O lucro bruto
- O lucro bruto unitário em produtos comuns a outras marcas
- A satisfação do grupo Inditex, face a produtos comuns em outras empresas
- O desempenho do produto produzido tendo por base uma linha de produtos comum

13 – Como caracterizaria a cooperação entre a empresa e o grupo Inditex?

- Como decorre a política de devolução de produtos defeituosos
- Qual a política de stocks

- Como é estabelecida a política de preço, prazo de entrega e transportes da mercadoria
- A política de descontos
- Os colaboradores da empresa deslocam-se ao grupo Inditex para informações
- Os colaboradores do grupo Inditex deslocam-se à empresa para apoio ou controlo

14 – Qual a função da pessoa que participou na entrevista?

Anexo 2 – Dados estatísticos relativos ao setor têxtil e vestuário

2.1 - A ITV Europeia e a ITV Portuguesa

(Fonte: ATP)

A ITV EUROPEIA

A produção têxtil europeia registou uma descida dramática em 2009: -17% quando comparada com o ano de 2008. Também no vestuário a descida foi de dois dígitos, embora ligeiramente melhor: -12%. Apesar de tudo, existem sinais nos últimos dados disponíveis que nos podem indicar uma melhoria da situação, já que a produção em Janeiro de 2010 quando comparada com Janeiro de 2009 registou um aumento de 1,2% no têxtil e -3,9% no vestuário.

É neste contexto que, sem surpresa, registamos uma quebra do indicador do emprego para este período, respectivamente de -13,4% na indústria têxtil e de -12,7% na indústria de vestuário.

As vendas no retalho não foram indiferentes à crise e à ausência de confiança dos consumidores, tendo em 2009 registado uma quebra de -0,5% em 2009 (no ano antecedente a quebra tinha sido de -0,4%).

O índice de novas encomendas registou uma quebra de -17% no têxtil e -16% no vestuário. Todavia, o 1.º mês de 2010 trouxe uma inversão desta linha negativa, sobretudo no caso da indústria têxtil, onde se verificou um decréscimo de -0,86%.

% EVOLUÇÃO		2009/2008	2008/2007	2007/2007	Nov.	Dez	Jan.
PRODUÇÃO	Ind. Têxtil	-17,23%	-9,77%	-1,28%	-5,95%	-4,30%	1,17%
	Ind. Vestuário	-11,53%	-3,25%	2,23%	-12,60%	-6,81%	-3,86%
	Ind. Transformadora	-14,84%	-1,81%	4,11%	-6,41%	-3,97%	2,30%
		2009/2008	2008/2007	2007/2007	Out.	Nov.	Dez
EMPREGO	Ind. Têxtil	-13,43%	-6,41%	-5,31%	-13,31%	-12,41%	-11,53%
	Ind. Vestuário	-12,70%	-6,36%	-5,92%	-12,59%	-12,26%	-11,89%
	Ind. Transformadora	-7,28%	-0,09%	0,46%	-8,42%	-8,14%	-7,58%
		2009/2008	2008/2007	2007/2007	Nov.	Dez	Jan.
NOVAS ENCOMENDAS	Ind. Têxtil	-16,72%	-9,99%	2,47%	-0,62%	-2,92%	-0,86%
	Ind. Vestuário	-16,04%	-1,19%	9,40%	-13,57%	-15,29%	-15,39%
	Ind. Transformadora	-21,99%	-4,93%	10,68%	-3,82%	6,96%	9,24%
		2009/2008	2008/2007	2007/2007	Out.	Nov.	Dez
VENDAS NO RETALHO	Ind. Têxtil, Vestuário & Calçado	-0,46%	-0,39%	4,85%	2,59%	-2,20%	2,30%

No que respeita ao comércio internacional há a referir que as importações em valor da ITV europeia desceram -7% em 2009. O declínio foi mais dramático nos produtos têxteis (-16,2%) do que nos artigos de vestuário (-3,8%).

(1.000€)	IMPORTAÇÕES			EXPORTAÇÕES			BALANÇA COMERCIAL		
	2008	2009	%09/08	2008	2009	%09/08	2008	2009	%09/08
TOTAL	80.575.316	74.927.887	-7,0%	36.268.601	30.399.532	-16,2%	-44.306.715	-44.528.356	0,5%
TÊXTIL	21.063.070	17.651.109	-16,2%	18.913.253	15.998.394	-15,4%	-2.149.817	-1.652.716	-23,1%
VESTUÁRIO	59.512.246	57.276.778	-3,8%	17.355.348	14.401.138	-17,0%	-42.156.898	-42.875.640	1,7%

Fonte: EURATEX

Até a China, principal fornecedor da UE27 não conseguiu manter o crescimento das suas exportações para este mercado. Durante este período quase todos os principais fornecedores, com excepção da Turquia, aumentaram os seus preços de exportação.

IMPORTAÇÕES	Evol 09/08 %		
	EUR	Quant.	Preços
EXTRA UE27	-7,0%	-10,8%	4,2%
China	-1,4%	-6,6%	5,6%
Turquia	-12,6%	-10,9%	-1,9%
Índia	-2,7%	-8,7%	6,6%
Bangladesh	7,0%	-4,2%	11,6%
Tunísia	-12,2%	-17,6%	6,5%

Fonte: EURATEX

De igual forma as exportações europeias registaram um declínio (-16,2% em valor) em 2009. Entre os principais clientes, o mercado russo foi onde se sofreram as maiores perdas (com um decréscimo de -30% de exportações), seguido do mercado americano (-26%).

EXPORTAÇÕES	Evol 09/08 %		
	EUR	Quant.	Preços
EXTRA UE27	-16,2%	-3,4%	-13,2%
Suíça	-7,8%	-11,0%	3,5%
Rússia	-30,3%	-29,1%	-1,6%
EUA	-26,0%	-22,7%	-4,3%
Turquia	-10,0%	12,8%	-20,2%
Tunísia	-13,0%	-2,6%	-10,7%

Fonte: EURATEX

A ITV PORTUGUESA

A variação dos indicadores da ITV em Portugal não difere muito da situação vivida na União Europeia.

O volume de negócios, segundo as estimativas da ATP, caiu 6,5% na indústria têxtil e 8,7% no vestuário.

No caso da produção, a queda foi de 6,5% na indústria têxtil e 8,7% na indústria de vestuário. A descida do emprego na indústria têxtil foi mais acentuada do que a verificada na indústria de vestuário.

		Volume de Negócios (milhões €)		Produção (milhões €)		Emprego	
ITV	2007	6.980	0,7%	6.733	-0,2%	180.335	-3,5%
	2008	6.346	-9,1%	6.164	-8,4%	175.794	-2,5%
	2009	5.872	-7,5%	5.704	-7,5%	163.415	-7,0%
		estimativas			estimativas		estimativas
Têxtil	2007	3.771	-0,1%	3.637	-1,2%	71.156	-5,8%
	2008	3.411	-9,6%	3.331	-8,4%	67.805	-4,7%
	2009	3.191	-6,5%	3.116	-6,5%	60.794	-10,3%
		estimativas			estimativas		estimativas
Vestuário	2007	3.209	1,7%	3.096	0,9%	109.179	-1,9%
	2008	2.935	-8,5%	2.833	-8,5%	107.989	-1,1%
	2009	2.681	-8,7%	2.587	-8,7%	102.622	-5,0%
		estimativas			estimativas		estimativas

2007: Dados do EUROSTAT; 2008, 2009: estimativas ATP, com base em índices.

As exportações da Indústria Têxtil e Vestuário diminuíram -13,5% em 2009, face a 2008.

Alguns dos capítulos, ainda assim, registaram um bom desempenho. Destes, destacamos os tecidos em malha que acabaram 2009 com um crescimento de 14,5% (sobretudo para o mercado intra-comunitário, onde registou um aumento de 18,6%). Representam agora 2,5% do total das exportações desta indústria.

Em sentido contrário, destacamos a queda (de -40,6%) do peso dos tecidos especiais e tufados no total das exportações. Curiosamente, as exportações destes produtos para fora do espaço comunitário estão a crescer (15%).

As exportações da ITV representam agora 11,1% do total das exportações do país.

EXPORTAÇÕES

VALOR_1.000€

CAP.	DESCRIÇÃO	2009			Evol. 2009/08		
		UE27_EXTRA	UE27_INTRA	TOTAL	UE27_EXTRA	UE27_INTRA	TOTAL
50	Artigos de seda	56	1.221	1.277	-50,0%	-20,2%	-22,2%
51	Artigos de lã	5.668	59.467	65.136	-39,2%	-21,7%	-23,6%
52	Artigos de algodão	28.318	120.056	148.374	-19,4%	7,2%	0,8%
53	Outras fibras têxteis vegetais	577	3.028	3.605	26,4%	-0,7%	2,8%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	12.949	39.642	52.590	7,6%	-28,2%	-21,8%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	73.155	104.946	178.101	-28,7%	-17,9%	-22,7%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	45.307	95.467	140.774	-12,6%	-17,2%	-15,8%
57	Tapetes e outros revestimentos	19.887	41.120	61.008	8,7%	-9,7%	-4,4%
58	Tecidos especiais e tufados	7.428	42.127	49.555	15,0%	-45,2%	-40,6%
59	Tecidos impregnados, etc	12.388	90.673	103.061	-25,9%	-9,0%	-11,4%
60	Tecidos de malha	14.151	71.595	85.747	-2,7%	18,6%	14,5%
61	Vestuário e acessórios de malha	87.272	1.358.144	1.445.416	-20,9%	-10,1%	-10,8%
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	63.866	607.655	671.521	-6,5%	-16,0%	-15,2%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	127.921	313.872	441.793	-13,3%	-18,3%	-17,0%
TOTAL		498.945	2.949.013	3.447.958	-16,0%	-13,0%	-13,5%

A Espanha, a França, a Alemanha e o Reino Unido continuam a ser os principais destinos das nossas exportações. Destes mercados apenas registámos crescimento para a Alemanha (1,2%).

Todavia, no top dos 20 mercados mais importantes em termos de exportações da ITV portuguesa (em valor), destaque para os crescimentos registados na Tunísia (cerca de 70%), na Finlândia (0,6%) e na Rep. Checa (3,7%).

Principais Clientes

Valor_1.000€

	2008	2009	Evol. 09/08	Peso 2009
Espanha	1.041.796	1.038.772	-0,3%	30,1%
França	488.127	439.273	-10,0%	12,7%
Alemanha	376.309	380.925	1,2%	11,0%
Reino Unido	368.765	291.615	-20,9%	8,5%
Itália	221.322	177.595	-19,8%	5,2%
EUA	169.173	130.420	-22,9%	3,8%
Holanda	126.624	115.129	-9,1%	3,3%
Bélgica	105.932	95.678	-9,7%	2,8%
Suécia	96.889	74.502	-23,1%	2,2%
Angola	63.885	62.999	-1,4%	1,8%
Dinamarca	60.534	52.256	-13,7%	1,5%
Áustria	53.431	49.433	-7,5%	1,4%
Suíça	48.069	37.526	-21,9%	1,1%
Tunísia	20.637	35.041	69,8%	1,0%
Finlândia	32.385	32.577	0,6%	0,9%
Rep. Checa	24.544	25.455	3,7%	0,7%
Noruega	31.985	21.801	-31,8%	0,6%
Canadá	24.814	21.428	-13,6%	0,6%
Irlanda	28.602	20.089	-29,8%	0,6%
Marrocos	20.420	18.077	-11,5%	0,5%
UE27_EXTRA	593.812	498.945	-16,0%	14,5%
UE27_INTRA	3.391.135	2.949.013	-13,0%	85,5%
TOTAL	3.984.948	3.447.958	-13,5%	100,0%

As importações da ITV diminuíram -10,1%, com todos os capítulos a contribuir para esse resultado, excepto as importações de artigos de seda que aumentaram 2,4%.

As importações de artigos acabados (vestuário de tecido e de malha e têxteis para o lar) oriundas do espaço extra-comunitário cresceram significativamente: vestuário e acessórios de malha: +24,1%, vestuário e acessórios não-malha: 32,2% e outros artigos têxteis confeccionados: 3%.

IMPORTAÇÕES

VALOR_1.000€

CAP.	DESCRIÇÃO	2009			Evol. 2009/08		
		UE27_EXTRA	UE27_INTRA	TOTAL	UE27_EXTRA	UE27_INTRA	TOTAL
50	Artigos de seda	1.880	11.232	13.112	9,8%	1,3%	2,4%
51	Artigos de lã	4.241	95.157	99.398	-42,5%	-31,9%	-32,4%
52	Artigos de algodão	201.594	158.243	359.837	-11,4%	-24,2%	-17,5%
53	Outras fibras têxteis vegetais	2.213	19.930	22.143	-18,4%	-6,2%	-7,6%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	38.002	162.746	200.748	-25,8%	-19,6%	-20,8%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	51.708	134.526	186.234	-20,6%	-12,8%	-15,1%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	3.426	51.097	54.523	-19,8%	-19,1%	-19,1%
57	Tapetes e outros revestimentos	22.913	37.908	60.820	-7,7%	-7,0%	-7,3%
58	Tecidos especiais e tufados	5.414	36.018	41.433	-12,6%	-20,8%	-19,8%
59	Tecidos impregnados, etc	5.075	84.525	89.599	-4,1%	-8,9%	-8,6%
60	Tecidos de malha	4.369	70.414	74.784	-21,0%	-16,3%	-16,5%
61	Vestuário e acessórios de malha	77.373	700.126	777.499	24,1%	-7,8%	-5,4%
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	68.073	706.566	774.639	32,2%	-4,0%	-1,7%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	43.684	90.564	134.248	3,0%	-4,3%	-2,0%
TOTAL		529.965	2.359.052	2.889.017	-5,0%	-11,1%	-10,1%

O saldo da balança comercial da ITV é agora de 559 milhões € (-27,7% do que o verificado em 2008).

De entre os principais fornecedores, Espanha assume uma liderança inquestionável com cerca de 40% das importações, seguida da Itália com 13%.

Por outro lado, não podemos deixar de referir que mesmo com a situação desfavorável que vivemos ainda assim a Espanha, a China, a Holanda, o Bangladesh, a Indonésia, a Suécia e a Rep. Checa conseguiram aumentar as suas exportações para o nosso país, em 2009, e considerando os principais fornecedores e o valor exportado.

Principais Fornecedores

Valor_1.000€

	2008	2009	Evol. 09/08	Peso 2009
Espanha	1.117.076	1.143.941	2,4%	39,6%
Itália	404.758	372.642	-7,9%	12,9%
França	264.937	237.626	-10,3%	8,2%
Alemanha	221.654	185.100	-16,5%	6,4%
China	118.061	140.706	19,2%	4,9%
Índia	120.660	112.412	-6,8%	3,9%
Holanda	99.229	107.755	8,6%	3,7%
Bélgica	100.693	92.813	-7,8%	3,2%
Paquistão	79.826	72.893	-8,7%	2,5%
Turquia	70.479	59.271	-15,9%	2,1%
Reino Unido	58.839	53.137	-9,7%	1,8%
Áustria	25.439	22.900	-10,0%	0,8%
Bangladesh	13.633	16.993	24,6%	0,6%
Indonésia	14.111	15.842	12,3%	0,5%
Suécia	12.038	12.170	1,1%	0,4%
Brasil	12.605	11.122	-11,8%	0,4%
Egipto	12.846	9.771	-23,9%	0,3%
Uzbequistão	11.049	9.457	-14,4%	0,3%
Rep. Checa	5.709	7.863	37,7%	0,3%
Dinamarca	8.206	6.913	-15,8%	0,2%
UE27_EXTRA	558.009	529.965	-5,0%	18,3%
UE27_INTRA	2.654.228	2.359.052	-11,1%	81,7%
TOTAL	3.212.237	2.889.017	-10,1%	100,0%

2.2 – Comércio Internacional da ITV

(Fonte: ATP)

COMÉRCIO INTERNACIONAL DA ITV (Janeiro a Novembro 2010) (em milhares €)

Fonte: INE (dados provisórios); Tratamento estatístico: ATP, Janeiro 2011.

EXPORTAÇÕES (por capítulo) (Variação Homóloga)		2009	2010	Evol.
50	Artigos de seda	1.019	667	-34,5%
51	Artigos de lã	61.649	60.879	-1,2%
52	Artigos de algodão	123.722	128.290	3,7%
53	Outras fibras têxteis vegetais	3.229	2.314	-28,3%
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	53.964	55.798	3,4%
55	Fibras sintéticas ou artificiais descontínuas	169.226	204.802	21,0%
56	Pastas, feltros, artigos de cordoaria, etc	134.335	146.373	9,0%
57	Tapetes e outros revestimentos	57.880	62.426	7,9%
58	Tecidos especiais e tufados	45.787	58.735	28,3%
59	Tecidos impregnados, etc	94.758	113.457	19,7%
60	Tecidos de malha	84.046	89.626	6,6%
61	Vestuário e acessórios de malha	1.334.712	1.344.494	0,7%
62	Vestuário e acessórios excepto de malha	631.385	660.249	4,6%
63	Outros artigos têxteis confeccionados	417.302	460.290	10,3%
TOTAL		3.213.014	3.388.402	5,5%

2.3 – Principais Indicadores da ITV Portuguesa

(Fonte: ATP)

ITV

	Negócios M€	Evol.	Produção M€	Evol.	Emprego	Evol.
2001	8.339	4,7%	8.159	4,0%	225.870	-4,1%
2002	8.198	-1,7%	7.924	-2,9%	243.264	7,7%
2003	8.103	-1,2%	7.840	-1,1%	222.602	-8,5%
2004	8.145	0,5%	7.890	0,6%	209.768	-5,8%
2005	6.993	-14,1%	6.756	-14,4%	201.265	-4,1%
2006	6.931	-0,9%	6.749	-0,1%	186.837	-7,2%
2007	6.980	0,7%	6.733	-0,2%	180.335	-3,5%
2008	6.305	-9,7%	6.164	-8,4%	175.794	-2,5%
2009	5.769	-8,5%	5.704	-7,5%	163.415	-7,0%

2.4 – Importações de Espanha da ITV

(Fonte: ATP)

PORTUGAL: IMPORTAÇÕES DA ESPANHA

Valor_€					
	2000	2004	Evol. 2004/2000	Peso 2000	Peso 2004
620342 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de algodão (tecido), de uso masculino	30.271.101	54.761.667	80,9%	4,0%	5,5%
620462 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de algodão (tecido), de uso feminino	19.120.284	46.471.230	143,0%	2,5%	4,7%
610910 - T-shirts e camisolas interiores, de malha, de algodão	17.490.569	39.897.051	128,1%	2,3%	4,0%
611030 - Camisolas, pulôveres, cardigans, coletes e artigos semelhantes, de malha, de fibras sintéticas ou artificiais	18.054.995	35.725.745	97,9%	2,4%	3,6%
611020 - Camisolas, pulôveres, cardigans, coletes e artigos semelhantes, de malha, de algodão	17.163.194	35.635.320	107,6%	2,2%	3,6%
590320 - Tecidos impregnados, revestidos, recobertos ou estratificados, com poliuretano	27.906.632	20.858.428	-25,3%	3,6%	2,1%
610590 - Camisas de malha, de uso masculino, de outras matérias têxteis	98.787	19.646.475	19787,7%	0,0%	2,0%
620520 - Camisas de uso masculino, de algodão	13.634.298	19.542.088	43,3%	1,8%	2,0%
610349 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de malha, de outras matérias têxteis, de uso masculino	59.384	18.705.248	31398,8%	0,0%	1,9%
600192 - Tecidos denominados de "felpa longa" ou "pêlo comprido" (excepto tecidos de anéis), de fibras sintéticas ou artificiais	2.390.935	16.818.433	603,4%	0,3%	1,7%
610990 - T-shirts e camisolas interiores, de malha, de outras matérias têxteis	8.723.195	13.685.190	56,9%	1,1%	1,4%
611011 - Camisolas, pulôveres, cardigans, coletes e artigos semelhantes, de malha, de lã		13.186.395		0,0%	1,3%

620630 - Camiseiros (camisas), blusas, blusas-camiseiros, de uso feminino, de algodão	6.234.220	12.938.076	107,5%	0,8%	1,3%
620452 - Saias e saias-calças, de tecido de algodão, de uso feminino	2.883.254	11.170.150	287,4%	0,4%	1,1%
520100 - Algodão não cardado nem penteado	10.651.609	10.894.985	2,3%	1,4%	1,1%
620432 - Casacos, de tecido de algodão, de uso feminino	848.445	10.671.173	1157,7%	0,1%	1,1%
610510 - Camisas de malha, de uso masculino, de algodão	4.500.461	9.687.434	115,3%	0,6%	1,0%
621210 - Sutiãs e sutiãs de cóis alto	9.275.918	9.071.100	-2,2%	1,2%	0,9%
551511 - Outros tecidos de fibras sintéticas descontínuas de poliéster combinadas, principal ou unicamente, com fibras descontínuas de raiom viscose	3.318.026	8.985.853	170,8%	0,4%	0,9%
540761 - Outros tecidos, que contenham pelo menos 85%, em peso, de filamentos de poliéster não texturizados	10.275.739	8.328.720	-18,9%	1,3%	0,8%
TOTAL	765.568.306	995.474.844	30,0%	100,0%	100,0%

2.5 – Exportações para Espanha da ITV

(Fonte: ATP)

PORTUGAL_ EXPORTAÇÕES PARA ESPANHA

Valor_€					
	2000	2004	Evol. 2004/2000	Peso 2000	Peso 2004
610910 - T-shirts e camisolas interiores, de malha, de algodão	67.935.829	123.407.697	81,7%	9,4%	12,3%
620342 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de algodão (tecido), de uso masculino	26.280.615	55.585.245	111,5%	3,6%	5,5%
630260 - Roupas de toucador ou de cozinha, de tecidos turcos, de algodão	53.922.442	54.194.239	0,5%	7,5%	5,4%
611020 - Camisolas, pulôveres, cardigans, coletes e artigos semelhantes, de malha, de algodão	48.513.721	48.151.021	-0,7%	6,7%	4,8%
611030 - Camisolas, pulôveres, cardigans, coletes e artigos semelhantes, de malha, de fibras sintéticas ou artificiais	16.755.832	37.449.539	123,5%	2,3%	3,7%
611120 - Vestuário e seus acessórios, de malha, para bebês, de algodão	14.947.681	22.444.715	50,2%	2,1%	2,2%
620311 - Fatos de lã ou de pêlos finos, de uso masculino	22.379.364	21.982.762	-1,8%	3,1%	2,2%
620520 - Camisas de uso masculino, de algodão	16.090.035	21.602.868	34,3%	2,2%	2,2%
610990 - T-shirts e camisolas interiores, de malha, de outras matérias têxteis	19.098.981	21.525.244	12,7%	2,6%	2,1%
620462 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de algodão (tecido), de uso feminino	8.026.609	19.980.562	148,9%	1,1%	2,0%
610590 - Camisas de malha, de uso masculino, de outras matérias têxteis	587	18.786.246	3200282,6%	0,0%	1,9%
610432 - Casacos, de uso feminino, de algodão	3.397.681	16.496.878	385,5%	0,5%	1,6%
610349 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de malha, de outras matérias têxteis, de uso masculino	1.635.334	16.180.224	889,4%	0,2%	1,6%

611592 - Meias pelo joelho e meias acima do joelho, de algodão (excluindo as meias pelo joelho e meias acima do joelho de senhora, com menos de 67 decitex, por fio simples)	5.304.895	14.850.933	179,9%	0,7%	1,5%
620332 - Casacos de algodão, de uso masculino	1.409.510	14.767.133	947,7%	0,2%	1,5%
620432 - Casacos, de tecido de algodão, de uso feminino	720.656	14.661.658	1934,5%	0,1%	1,5%
610610 - Camiseiros (camisas), blusas, blusas-camiseiros, de malha, de uso feminino, de algodão	6.130.392	14.463.110	135,9%	0,9%	1,4%
610510 - Camisas de malha, de uso masculino, de algodão	19.532.208	13.655.893	-30,1%	2,7%	1,4%
551511 - Outros tecidos de fibras sintéticas descontínuas de poliéster combinadas, principal ou unicamente, com fibras descontínuas de raio m viscose	15.867.403	13.315.268	-16,1%	2,2%	1,3%
610462 - Calças, jardineiras, calças curtas e calções, de malha, de algodão, de uso feminino	6.435.715	12.546.456	95,0%	0,9%	1,2%
TOTAL	720.886.073	1.004.020.253	39,3%	100,0%	100,0%

2.6 – Relações Comerciais com alguns dos Principais Países Fornecedores e Clientes

(Fonte: ATP)

ITV PORTUGUESA RELAÇÕES COMERCIAIS COM ALGUNS DOS PRINCIPAIS PAÍSES FORNECEDORES E CLIENTES

Seleccionados os principais parceiros comerciais de Portugal no que à indústria têxtil e vestuário diz respeito e comparando ao longo do tempo (de 1995 a 2009) o volume e valor das exportações e importações, apurámos o seguinte:

1. Importações

A **Alemanha** tem vindo a perder representatividade como fornecedor, em quantidade (9% em 1995, 6% em 2009), mas sobretudo em valor (16% em 1995, sendo o principal fornecedor, para 6% em 2009, ocupando a 5.ª posição).

A **Bélgica**, embora em queda ligeira, manteve uma representatividade mais ou menos estável (4% em 1995, 3% em 2009).

A **China** tem vindo a ganhar paulatinamente quota de mercado, sobretudo em quantidade (passou de 0,5% em 1995, para 9,3% em 2009, sendo já o 3.º fornecedor), mas também em valor (de 0,8% em 1995, para 5% em 2009).

A **Espanha** foi quem mais aumentou a sua representatividade no total das importações da ITV, sobretudo em valor e muito à custa do fenómeno Zara e restantes marcas do grupo Inditex. Passou de uma quota de 16% em 1995, para 40% em 2009, considerando o valor importado. Em quantidade, a evolução foi de 11% em 1995, para 29% em 2008.

A **França** manteve mais ou menos inalterada a sua representatividade em quantidade, mas em valor esta diminuiu em cerca de 5%, de 1995 para 2009.

A **Holanda**, ao contrário da maioria dos fornecedores pertencentes à UE, viu aumentar o seu peso em 1,6% em quantidade, e 1% em valor.

A **Índia** foi um dos fornecedores que mais viu crescer a sua representatividade em quantidade (+10%), sendo agora o segundo fornecedor, precedida da Espanha e seguida pela China. Em valor, a subida foi menor mas não negligenciável: 2,6%, passando a ser o 6.º fornecedor, com uma quota de 4%.

O **Paquistão** foi outro vencedor: aumentou 5,2% em quantidade e 0,3% em valor, passando a ser o 4.º fornecedor em quantidade.

O **Reino Unido** perdeu representatividade: em quantidade 3%, em valor 4%.

A **Turquia** passou a ser o 6.º fornecedor em quantidade, tendo aumentado a sua representatividade em 5%. Em valor, o aumento foi menor: 1,6%. Dados EUROSTAT; tratamento estatístico: ATP/ Junho 2010.

IMPORTAÇÕES por VALOR €

	1995	2000	2004	2007	2008	2009
Alemanha	390.167.751	407.356.916	287.646.074	226.085.902	221.653.787	185.099.900
Angola	50.582	6.850	698	18.681	27.672	2.809
Bélgica	96.109.577	135.951.592	128.862.490	113.923.166	100.693.349	92.813.057
China	18.614.500	45.545.699	50.767.856	99.978.426	118.060.973	140.705.752
Espanha	386.023.434	765.568.291	995.474.844	1.173.164.713	1.117.076.135	1.143.941.154
EUA	27.906.620	23.382.267	12.667.095	13.350.835	13.562.573	4.451.876
Finlândia	7.685.754	3.020.350	1.888.301	2.638.939	3.872.182	3.454.762
França	322.172.695	413.621.471	300.464.992	294.353.179	264.936.876	237.626.247
Holanda	66.008.405	96.114.054	93.498.889	110.975.508	99.229.251	107.755.036
Índia	31.149.317	64.227.127	76.228.272	115.981.475	120.659.709	112.411.543
Itália	364.045.323	504.170.527	416.872.240	430.634.461	404.758.393	372.642.485
Paquistão	52.915.093	78.426.952	71.270.138	97.342.265	79.826.289	72.892.603
Reino Unido	148.515.451	187.343.319	94.015.424	76.712.638	58.838.874	53.137.120
Suécia	12.568.552	23.650.279	17.911.380	12.883.424	12.037.921	12.170.083
Tunísia	543.368	1.455.438	3.357.592	1.880.304	652.004	1.210.983
Turquia	10.626.167	56.583.082	68.772.729	75.787.433	70.478.531	59.270.975
TOTAL	2.426.294.532	3.311.235.339	2.970.851.128	3.328.923.451	3.212.237.218	2.889.017.132

IMPORTAÇÕES por VALOR %

	1995	2000	2004	2007	2008	2009
Alemanha	16,1%	12,3%	9,7%	6,8%	6,9%	6,4%
Angola	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Bélgica	4,0%	4,1%	4,3%	3,4%	3,1%	3,2%
China	0,8%	1,4%	1,7%	3,0%	3,7%	4,9%
Espanha	15,9%	23,1%	33,5%	35,2%	34,8%	39,6%
EUA	1,2%	0,7%	0,4%	0,4%	0,4%	0,2%
Finlândia	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
França	13,3%	12,5%	10,1%	8,8%	8,2%	8,2%
Holanda	2,7%	2,9%	3,1%	3,3%	3,1%	3,7%
Índia	1,3%	1,9%	2,6%	3,5%	3,8%	3,9%
Itália	15,0%	15,2%	14,0%	12,9%	12,6%	12,9%
Paquistão	2,2%	2,4%	2,4%	2,9%	2,5%	2,5%
Reino Unido	6,1%	5,7%	3,2%	2,3%	1,8%	1,8%
Suécia	0,5%	0,7%	0,6%	0,4%	0,4%	0,4%
Tunísia	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Turquia	0,4%	1,7%	2,3%	2,3%	2,2%	2,1%

**PRINCIPAIS FORNECEDORES EM 2009, CONSIDERANDO
O VALOR - Valor por 1.000€**

	2008	2009	Evolução Peso 2009	
Espanha	1.117.076	1.143.941	2,4%	39,6%
Itália	404.758	372.642	-7,9%	12,9%
França	264.937	237.626	-10,3%	8,2%
Alemanha	221.654	185.100	-16,5%	6,4%
China	118.061	140.706	19,2%	4,9%
Índia	120.660	112.412	-6,8%	3,9%
Holanda	99.229	107.755	8,6%	3,7%
Bélgica	100.693	92.813	-7,8%	3,2%
Paquistão	79.826	72.893	-8,7%	2,5%
Turquia	70.479	59.271	-15,9%	2,1%
Reino Unido	58.839	53.137	-9,7%	1,8%
Áustria	25.439	22.900	-10,0%	0,8%
Bangladesh	13.633	16.993	24,6%	0,6%
Indonésia	14.111	15.842	12,3%	0,5%
Suécia	12.038	12.170	1,1%	0,4%
Brasil	12.605	11.122	-11,8%	0,4%
Egipto	12.846	9.771	-23,9%	0,3%
Uzbequistão	11.049	9.457	-14,4%	0,3%
Rep. Checa	5.709	7.863	37,7%	0,3%
Dinamarca	8.206	6.913	-15,8%	0,2%
UE27_EXTRA	558.009	529.965	-5,0%	18,3%

2. Exportações

A **Espanha** foi o mercado que viu aumentar mais a sua representatividade em termos de exportações da ITV portuguesa, entre 1995 e 2009: um aumento de cerca de 21% em valor. Passaram de 4.º maior cliente em 1995, para 1.º em 2009 (com uma quota de 30%), com uma grande margem face ao 2.º maior cliente, a **França**, que viu diminuir a sua representatividade: 2% em quantidade e 3% em valor (em 1995 representava 16% do total do valor das exportações, em 2009 passou a representar 12,7%).

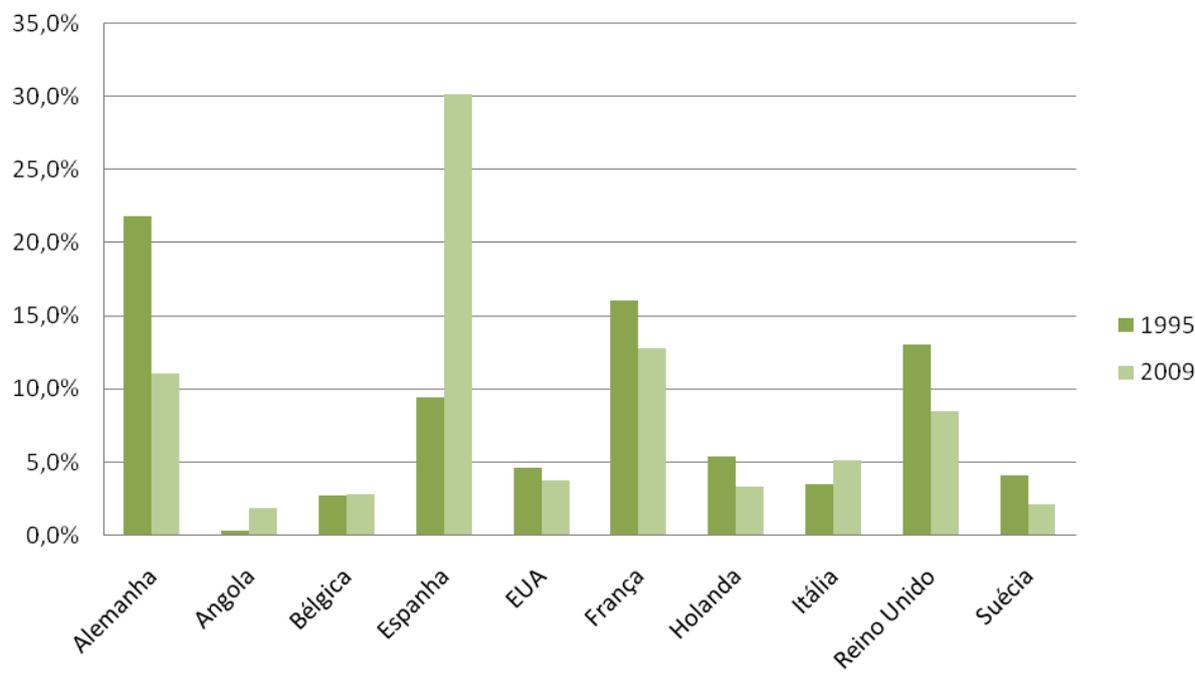
Segue-se a **Alemanha** que, em valor, foi o mercado que mais peso perdeu (uma quebra de cerca de 11%), passando de 22% em 1995, para 11% em 2009.

Já considerando a quantidade exportada, o mercado que mais peso perdeu foi o **britânico**: em 1995 representava 13,5%, em 2009 6,4% (uma quebra de 7%).

A **Itália**, 5.º maior destino das exportações da ITV portuguesa viu crescer o seu peso no total em cerca de 1,5% (passou de 3,5% para 5,2%, em valor, e de 4,3% para 1,8%, em quantidade).

Alguns mercados como **Angola**, **Tunísia** e **Turquia**, aumentaram a sua representatividade e passaram a fazer parte do ranking dos principais destinos (embora com quotas ainda relativamente pequenas), sobretudo à custa das exportações de produtos têxteis.

Evolução do Peso dos Principais Clientes, em valor exportado



EXPORTAÇÕES por VALOR €

	1995	2000	2004	2007	2008	2009
Alemanha	883.250.077	783.447.388	491.256.619	408.072.843	376.309.409	380.924.764
Angola	14.621.162	15.443.132	20.312.488	46.173.557	63.885.395	62.998.565
Bélgica	109.466.522	128.818.331	99.715.671	120.776.007	105.932.245	95.677.921
China	4.459.726	2.112.014	3.079.796	8.820.465	8.358.462	10.187.724
Espanha	380.904.170	720.886.074	1.004.020.253	1.163.967.255	1.041.795.861	1.038.772.047
EUA	187.173.130	365.083.866	269.133.566	211.648.927	169.173.213	130.419.967
Finlândia	86.407.043	55.246.913	52.087.803	39.681.692	32.384.924	32.577.112
França	648.079.780	695.158.130	585.155.690	514.271.333	488.127.477	439.273.176
Holanda	217.032.492	243.661.105	209.620.177	141.442.371	126.623.832	115.129.428
Índia	220.769	2.318.638	1.528.445	2.924.206	2.507.835	2.343.382
Itália	141.593.363	217.987.566	236.885.810	239.470.063	221.321.961	177.594.969
Paquistão	941.914	13.620	2.045.215	1.656.141	2.800.067	6.898.727
Reino Unido	527.121.848	784.908.982	629.561.845	469.013.558	368.764.926	291.615.172
Suécia	164.879.718	177.141.360	109.121.406	97.440.221	96.888.835	74.502.092
Tunísia	2.309.104	4.591.228	22.938.406	22.370.418	20.636.776	35.041.279
Turquia	5.657.497	13.376.616	11.960.172	17.867.519	20.761.098	14.034.326
TOTAL	4.048.808.326	4.926.694.562	4.318.551.205	4.295.457.959	3.984.951.651	3.447.957.629

EXPORTAÇÕES por VALOR %

	1995	2000	2004	2007	2008	2009
Alemanha	21,8%	15,9%	11,4%	9,5%	9,4%	11,0%
Angola	0,4%	0,3%	0,5%	1,1%	1,6%	1,8%
Bélgica	2,7%	2,6%	2,3%	2,8%	2,7%	2,8%
China	0,1%	0,0%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%
Espanha	9,4%	14,6%	23,2%	27,1%	26,1%	30,1%
EUA	4,6%	7,4%	6,2%	4,9%	4,2%	3,8%
Finlândia	2,1%	1,1%	1,2%	0,9%	0,8%	0,9%
França	16,0%	14,1%	13,5%	12,0%	12,2%	12,7%
Holanda	5,4%	4,9%	4,9%	3,3%	3,2%	3,3%
Índia	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%
Itália	3,5%	4,4%	5,5%	5,6%	5,6%	5,2%
Paquistão	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%
Reino Unido	13,0%	15,9%	14,6%	10,9%	9,3%	8,5%
Suécia	4,1%	3,6%	2,5%	2,3%	2,4%	2,2%
Tunísia	0,1%	0,1%	0,5%	0,5%	0,5%	1,0%
Turquia	0,1%	0,3%	0,3%	0,4%	0,5%	0,4%

PRINCIPAIS CLIENTES EM 2009, CONSIDERANDO O VALOR

Valor_1.000€

	2008	2009	Evol. 09/08	Peso 2009
Espanha	1.041.796	1.038.772	-0,3%	30,1%
França	488.127	439.273	-10,0%	12,7%
Alemanha	376.309	380.925	1,2%	11,0%
Reino Unido	368.765	291.615	-20,9%	8,5%
Itália	221.322	177.595	-19,8%	5,2%
EUA	169.173	130.420	-22,9%	3,8%
Holanda	126.624	115.129	-9,1%	3,3%
Bélgica	105.932	95.678	-9,7%	2,8%
Suécia	96.889	74.502	-23,1%	2,2%
Angola	63.885	62.999	-1,4%	1,8%
Dinamarca	60.534	52.256	-13,7%	1,5%
Áustria	53.431	49.433	-7,5%	1,4%
Suíça	48.069	37.526	-21,9%	1,1%
Tunísia	20.637	35.041	69,8%	1,0%
Finlândia	32.385	32.577	0,6%	0,9%
Rep. Checa	24.544	25.455	3,7%	0,7%
Noruega	31.985	21.801	-31,8%	0,6%
Canadá	24.814	21.428	-13,6%	0,6%
Irlanda	28.602	20.089	-29,8%	0,6%
Marrocos	20.420	18.077	-11,5%	0,5%
UE27_EXTRA	593.812	498.945	-16,0%	14,5%
UE27_INTRA	3.391.135	2.949.013	-13,0%	85,5%
TOTAL	3.984.948	3.447.958	-13,5%	100,0%