



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Carla Susana Sanina Marques Fernandes

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Dissertação de Mestrado em Marketing
apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para a obtenção de Grau de Mestre

Orientador: Professor Dr. Arnaldo Coelho

Coimbra 2013

DEDICATÓRIA

“A mente que se abre a uma nova ideia,
jamais voltará ao seu tamanho original”

(Albert Einstein)

Dedico este trabalho à minha família, muito especialmente ao
Telmo e à Rita, pelo apoio, pela compreensão e sobretudo pela
infinita paciência que tiveram ao longo desta viagem.

Obrigada. Sem vocês não teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Arnaldo Coelho, as orientações, a disponibilidade e a forma como sempre demonstrou acreditar nas minhas competências académicas e profissionais. O seu apoio e incentivo foram fundamentais para a conclusão desta Dissertação.

A todos os docentes e colegas que contribuíram decisivamente para o meu crescimento pessoal e intelectual. Agradeço também aos que colaboraram na divulgação e reposta do questionário de investigação, sem eles este trabalho não teria sido possível.

E por último, mas não de menor importância, agradecer o excelente acolhimento, a simpatia e o profissionalismo dos colaboradores do Secretariado dos Programas de Mestrado e MBA da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A todos um muito obrigado!

RESUMO

Um dos principais temas de investigação em marketing internacional, é seguramente o conceito de distância psicológica. Desde Beckerman, passando pela escola de Uppsala, até mais recentemente Sousa e Lages, que os investigadores comportamentalistas, têm dado à distância psicológica enumeras definições, medições, aplicações e constructos distintos. O facto de não haver uma decisão definitiva sobre a melhor forma de operacionalizar a distância psicológica, conduziu a uma má percepção do conceito e a algum descredito sobre a sua utilidade enquanto ferramenta de apoio à gestão. Por outro lado, assistimos muitas vezes ao tratamento deste conceito de uma forma isolada, não se identificando as múltiplas interdependências possíveis com outras variáveis no processo de internacionalização.

No seguimento da investigação sobre o tema, este trabalho oferece um novo modelo que pretende medir o impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das PME portuguesas. Baseado na *PD Scale* proposta por Sousa e Lages, assumimos o constructo da distância psicológica como multidimensional, e avaliamos o seu impacto nas estratégias de marketing internacional. Contribuindo para a originalidade do modelo, investigámos também a performance exportadora como resultado da distância psicológica. Por último avaliámos a atitude global como antecedente da distância psicológica e o seu impacto quer nas estratégias de marketing quer na performance exportadora.

Os dados foram recolhidos através de questionário enviado por email para 1150 empresas e tratados por análise de regressão linear. Os vários procedimentos estatísticos mostram a validade do modelo.

Os resultados demonstraram que a distância psicológica tem uma fraca influência no processo de internacionalização, mas que a atitude global pode ter uma influência importante na performance exportadora.

Palavras-Chave: distância psicológica, atitude global, estratégias de marketing, performance exportadora, marketing internacional, PME portuguesa.

ABSTRACT

One of the major research topics in international marketing is for sure the concept of psychic distance. Since Beckerman, through the Uppsala school, until Sousa and Lages, that behaviorists researchers, have given away its countless psychic distance definitions, measurements, applications and different constructs. The fact that there is no final decision on how to operationalize the psychic distance, led to a poor perception of the concept and some discredit on its usefulness as a tool to support management. On the other hand, we have seen many times the treatment of this concept in isolation, not identifying the many possible interdependencies with other variables in the internationalization process.

Further research on the subject, this work offers a new model that aims to measure the impact of psychic distance in the internationalization process of Portuguese SMEs. Based on PD Scale proposed by Sousa and Lages, we assume the construct of psychic distance as multidimensional, and measure its impact on international marketing strategies. Contributing to the originality of the model, we investigated also the export performance as a result of psychic distance. Finally we will evaluate the global attitude as an antecedent of psychic distance and its impact in marketing strategies and in export performance.

Data were collected through a questionnaire sent by email to 1150 firms and treated by linear regression analysis. The many statistical procedures show the validity of the model.

The results showed that the psychic distance has a weak influence on the internationalization process, but the global attitude can have an important influence on export performance.

Keywords: psychic distance, global attitude, marketing strategies, export performance, international marketing, Portuguese SME

Sumário

INTRODUÇÃO	1
1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	3
1.1 - Contexto.....	3
1.2 – Tema da investigação	5
1.3 - Objectivos	7
1.4 – Estrutura da investigação	8
2 – REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 – Introdução.....	9
2.2 – Distância psicológica – A origem do conceito.....	9
2.3 – O Modelo de Uppsala.....	11
2.4 – O paradoxo da distância psicológica	13
2.5 – Distância psicológica vs distância cultural.....	14
2.6 – A distância psicológica hoje	17
2.7 - A actualidade do conceito	19
2.8 - Operacionalização da distância psicológica	20
2.9 – Os determinantes da distância psicológica.....	22
2.9.1 – Diferenças entre as características dos países	23
2.9.2 – Diferenças entre as características das pessoas	24
2.10 – A atitude global da empresa como antecedente da distância psicológica.....	26
2.10.1 – Compromisso com os mercados internacionais	27
2.10.2 – Visão internacional	27
2.10.3 – Pró-actividade para com os mercados internacionais	27
2.10.4 – Orientação para o cliente internacional.....	28
2.10.5 – Capacidade de resposta internacional	28
2.10.6 – Competências em marketing internacional.....	29
2.10.7 – Uso de tecnologias de comunicação avançadas.....	29
2.11 – As estratégias de marketing internacional como consequente da distância psicológica	29
2.11.1 – Adaptação do produto.....	30
2.11.2 – Adaptação do preço	31
2.11.3 – Adaptação da comunicação	32
2.11.4 – Adaptação dos canais de distribuição	33
2.12 – A performance exportadora da empresa como consequente da distância psicológica	33
2.13 – A relação entre as estratégias de marketing e a performance exportadora.	35
2.14 – Conclusão	35
3 - QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO ..	37
3.1 – Introdução.....	37
3.2 – Quadro conceptual.....	37
3.2.1 – Modelo de investigação	38
3.2.2 – Hipóteses de investigação.....	40
3.2.3 – Operacionalização das variáveis.....	43
3.3 - Quadro metodológico.....	47
3.3.1 – Definição da amostra	47
3.3.2 – Método de recolha de dados	48

O impacto da Distância Psicológica no Processo de
Internacionalização das PME Portuguesas

3.3.3 – Processo de elaboração do questionário	49
3.4 – Procedimentos estatísticos.....	51
3.4.1 – Caracterização da amostra	51
3.4.2 – Metodologia de análise das variáveis	57
3.5 – Preparação dos dados e constituição das variáveis finais	58
3.6 – Conclusão	61
4 – Resultados	62
4.1 – Introdução.....	62
4.2 – Análise descritiva	63
4.3 – Análise da regressão linear	65
4.3.1 – A distância psicológica como variável dependente da atitude global	66
4.3.2 – As estratégias de marketing como dependentes da distância psicológica.....	67
4.3.3 – A performance exportadora como dependente da distância psicológica.....	71
4.3.4 – A performance exportadora como dependente das estratégias de marketing.....	72
4.3.5 – A performance exportadora como dependente da atitude global	73
4.3.6 – As estratégias de marketing como dependentes da atitude global	74
4.4 - A influência das características da amostra nas variáveis em estudo.....	76
4.4.1 – A influência das características do gestor	76
4.4.2 – A influência das características da empresa.....	79
4.5 – Discussão dos resultados	85
4.6 – Conclusão	89
5 – Conclusões.....	91
5.1 – Introdução.....	91
5.2 – Implicações para a gestão	92
5.3 – Limitações do estudo e propostas para investigações futuras	95
BIBLIOGRAFIA	97
ANEXOS	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Modelo de Uppsala.....	12
Fig. 2 – Estudos sobre distância psicológica e sua operacionalização	21
Fig. 3 – Modelo de Investigação	39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da empresa quanto à idade, volume de negócio e mercados externos	51
Tabela 2: Caracterização da empresa quanto ao nº de trabalhadores.....	52
Tabela 3: Caracterização da empresa quanto aos anos de experiência em internacionalização	52
Tabela 4: Caracterização da empresa quanto ao perfil exportador	53
Tabela 5: Distribuição dos principais países de destino de exportação	54
Tabela 6: Distribuição do peso das exportações no volume de facturação total	54
Tabela 7: Caracterização das empresas pelo tipo de cliente	55
Tabela 8: Distribuição por ciclo de vida do produto.....	55
Tabela 9: Caracterização do gestor quanto à idade e à experiência	56
Tabela 10: Distribuição do grau de escolaridade dos gestores	56
Tabela 11: Distribuição dos gestores pelo cargo que ocupam	57
Tabela 12: Resultados da análise factorial.....	59
Tabela 13: Distribuição da média e do desvio padrão das variáveis do modelo.....	63
Tabela 14: Resultado da regressão linear da percepção das diferenças entre países como dependente da atitude global	66
Tabela 15: Resultado da regressão linear do produto mercado como dependente da distância psicológica.....	68
Tabela 16: Resultado da regressão linear da adaptação do preço como dependente da distância psicológica.....	69
Tabela 17: Resultado da regressão linear da adaptação dos canais de distribuição como dependente da distância psicológica	70
Tabela 18: Resultado da regressão linear da performance exportadora como dependente da distância psicológica	72
Tabela 19: Resultado da regressão linear da performance exportadora como dependente da atitude global	73

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de
Internacionalização das PME Portuguesas

Tabela 20: Resultado da regressão linear da comunicação como dependente da atitude global	75
Tabela 21: Relação entre a experiência internacional do gestor e as variáveis em estudo.....	77
Tabela 22: O impacto da formação académica do gestor nas variáveis em estudo.....	78
Tabela 23: Impacto da idade da empresa sobre as variáveis em estudo.....	80
Tabela 24: Impacto da dimensão da empresa em termos de nº de trabalhadores sobre as variáveis em estudo	80
Tabela 25: Impacto do volume de facturação da empresa nas variáveis em estudo ...	81
Tabela 26: Impacto dos anos de experiência em internacionalização nas variáveis em estudo.....	82
Tabela 27: Relação entre o peso das exportações no volume de facturação e as variáveis em estudo	82
Tabela 28: Impacto do perfil do cliente nas variáveis em estudo	83
Tabela 29: Impacto do ciclo de vida do produto nas variáveis em estudo.....	84

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação foi elaborado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra com vista à obtenção do grau de Mestre em Marketing.

A escolha do tema de investigação recaiu sobre a distância psicológica, um dos conceitos mais estudados nos últimos trinta anos da investigação em marketing internacional (Sousa & Lages, 2011), no entanto um dos que menos consenso gera em torno da sua operacionalização (Dow & Kurunaratna, 2006).

Tradicionalmente os investigadores analisavam o processo de internacionalização das empresas atendendo única e exclusivamente aos factores económicos e financeiros relacionados com as características de cada mercado e da sua competitividade (da Rocha, 2010), no entanto observa-se que existem outros factores que influenciam as decisões relativas ao processo de internacionalização das empresas e que não são explicados apenas pelos indicadores económicos, nomeadamente no que diz respeito às diferenças culturais, de estilos de vida, de tradições, de língua e de distância geográfica entre outros. A estes “factores que previnem e condicionam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado” os investigadores comportamentalistas, definiram como distância psicológica (Johanson & VAHLANE, 1977, p.24; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p 308).

É um facto que as empresas, cada vez mais, têm a necessidade de procurar novos mercados para a expansão do seu negócio, especialmente empresas que veem a diminuição da procura interna nos seus países de origem, como o caso actual das empresas portuguesas. E portanto, a escolha acertada dos mercados externos reveste-se de uma importância crucial para o sucesso, não só da internacionalização das empresas, mas também em muitos casos para o sucesso da empresa no mercado interno. Neste sentido este trabalho procura entender, se a distância psicológica é um factor que influencia as decisões dos gestores portugueses nas estratégias que definem para a expansão do seu negócio.

O impacto da Distância Psicológica no Processo de
Internacionalização das PME Portuguesas

1 – ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 - Contexto

Atendendo à maturação dos mercados norte-americano e europeu e ao surgimento de novas potências económicas dos novos mercados emergentes, o interesse pelas teorias de marketing internacional, nomeadamente pelos processos de internacionalização das empresas, tem tido um crescimento exponencial nos últimos 30 anos (Fletcher, 2001), existindo cada vez mais linhas de investigação nesta área que têm por objectivo apresentar soluções, às crescentes necessidades empresariais. Uma das linhas mais ativas de investigação tem sido o estudo da distância psicológica como factor-chave no processo de internacionalização das empresas (Johanson & Vahlne, 2009; Sousa & Bradley, 2006; Sousa e Lages, 2011) e a conceptualização de um modelo teórico que explique as diferentes performances neste processo.

Sabemos da importância da conquista de novos mercados na consolidação e no desenvolvimento do negócio das organizações, no entanto, em Portugal, na maioria das empresas, em particular nas PME, este conceito básico até há bem pouco tempo era apenas estrategicamente pensado para o mercado interno e para a conquista de novos clientes entre portas (Proença, 2013).

Com a chegada da crise económica-financeira e a consequente diminuição da procura interna, a queda do volume de negócio das PME totalmente dependentes do mercado interno foi de -5,9% (Deus, 2013), verificou-se que as empresas, que já tinham na sua estratégia uma política expansionista estavam mais bem preparadas para ultrapassar esta crise. A falta de competitividade do sector das PME em Portugal, pode ser um dos motivos pelos quais, desde o início da crise em 2008, a contração no sector das PME em Portugal foi tão expressiva (European Commission, 2012)

Segundo o relatório SAB de 2012 da Comissão Europeia, 99,9% das empresas em Portugal são PME, sendo que 94,1% são micro - empresas empregando menos de 10 trabalhadores (European Commission, 2012), por isso mesmo, a internacionalização torna-se difícil para a maioria das nossas empresas, uma vez que

não têm massa crítica para procurar mercados no exterior, tornando-se imperioso reinventar o seu modelo de negócio (Proença, 2013).

Talvez um dos resultados mais positivos trazidos pela crise económica que o país atravessa, seja a motivação extra que as empresas portuguesas, dos mais variados sectores, ganharam para a internacionalização. Segundo Paulo Deus (2013) analista da Coface, em 2012 as empresas portuguesas tiveram um acréscimo nominal das exportações de bens de 5,8%, um dos mais elevados da União Europeia, cuja média foi de 3,3%.

Os últimos dados do INE de 2012 referentes às exportações de 2011, dizem-nos que houve um aumento de 15% nas saídas de bens face ao ano anterior, tendo-se assistido ao aumento de exportações em todos os grupos de produtos (INE, 2012).

Os nossos principais mercados por ordem de importância são Espanha, Alemanha, França, Angola, Reino Unido, Países Baixos, Itália, Estados Unidos da América, Bélgica e Brasil. Embora Espanha continue na liderança, o seu peso relativo tem decrescido nos últimos anos. Destaca-se Angola que ocupa já o 4º lugar, ultrapassando em volume de negócio gerado, vários países da UE, que é tradicionalmente o nosso mercado mais forte (INE, 2012).

Nunca por isso como hoje, as estratégias de marketing internacional estiveram tão na ordem do dia. Mas se por um lado, nem todas as empresas portuguesas estão na mesma fase do processo de internacionalização, também é verdade que nem todos os mercados ou países de destino são de igual maneira uma opção. Importa pois perceber, quais os factores que estão na base desta decisão estratégica.

Tal como afirma Malhotra et al, “a correta seleção dos mercados estrangeiros, é uma das decisões cruciais no seu processo de internacionalização e acarreta consequências a longo prazo para o sucesso da empresa” (Malhotra, Sivakumar, & Zhu, 2009, p. 653)

Para explicar o sucesso ou o insucesso do processo de internacionalização das empresas, tradicionalmente os investigadores centram-se em factores como

motivação, processo de tomada de decisão estratégica, implementação das estratégias de crescimento internacional, o tamanho e os proprietários das empresas, o grau de adaptação do produto ao mercado internacional e ainda o nível de experiência no mercado em questão (Haakanson & Ambos, 2010). Só mais recentemente foi considerado como factor-chave na avaliação da performance das empresas no processo de internacionalização, a distância psicológica.

1.2 – Tema da investigação

Sendo desde início a internacionalização das empresas portuguesas, o ponto de partida desta investigação, a identificação deste *gap* na literatura e a necessidade de encontrar respostas para a questão do impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das PME portuguesas, surge após a leitura do artigo “Proximidade Cultural e Dinamismo Económico: porque investem as empresas portuguesas no Brasil” de 2006 da investigadora Carla Guapo Costa. Nesse artigo a investigadora explica que:

“o stock português de investimento no estrangeiro tem três destinos predominantes: Brasil, Espanha e Holanda, destacando-se individualmente o Brasil, com mais de 40% no total. Neste contexto, procurou-se identificar, recorrendo à aplicação de questionários às empresas portuguesas com investimento no Brasil, quais tinham sido os factores determinantes para a escolha do Brasil como destino preferencial de investimento, tentando, aferir até que ponto a proximidade cultural existente entre os países teria desempenhado um papel relevante na tomada de decisão.” (Costa, 2006: 35)

Tendo sido este o texto que despertou o interesse para a questão da proximidade cultural, com o aprofundar da investigação sobre o tema, rapidamente chegou-se ao modelo de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e à operacionalização da distância cultural proposta por Hofstede (1980, 2001), por Kogut & Singh (1988) e Schwartz (1992). Deparamos também com vários artigos de autores da corrente comportamentalista que tentam elucidar sobre o mau entendimento dos conceitos distância cultural e distância psicológica (Evans & Mavondo, 2002; Evans, Treagold, & Mavondo, 2000; Hosseini, 2008; Newman,

2012; O'Grady & Lane, 1996; Sousa & Bradley, 2006, 2008; Sousa & Lages, 2011) e após análise dos mesmos, considerámos fazer mais sentido debruçarmos esta investigação sobre a distância psicológica, por este ser um conceito mais abrangente do que a distância cultural.

Com particular relevância para esta investigação, considerámos o trabalho de Sousa & Lages (2011), no qual baseámos o nosso modelo de investigação a partir do constructo da distância psicológica proposto por estes autores, bem como a avaliação do seu impacto nas estratégias de marketing a adoptar no processo de internacionalização (Lages, Abrantes, & Lages, 2008, Sousa & Lages, 2011). De igual importância, considerámos nós, foi também aferir o impacto da distância psicológica na performance exportadora da empresa, baseando-nos para isso no trabalho de Zou, Taylor & Osland (1998), no qual os autores propõem uma escala de medição da performance exportadora baseada em três dimensões e aplicável a múltiplos países.

Por fim, pareceu-nos de todo relevante para o nosso modelo, não nos focalizarmos apenas nos consequentes da distância psicológica, mas avaliar também os seus antecedentes. Assim, tendo por base o trabalho de Gary Knight (1997), considerámos a atitude global das empresa como um forte antecedente da distância psicológica.

Após a análise da literatura sobre este tema, ficou clara a importância e o contributo da distância psicológica no processo de internacionalização de qualquer empresa e em particular a importância do estudo do impacto desde factor nas PME portuguesas. A distância psicológica está fortemente relacionada com a escolha dos mercados, bem como com as escolhas relacionadas com o modos de entrada nesses mercados (Tihanya, Griffith, & Russell, 2005), assumindo uma importância acrescida no caso particular das PME (Cicic el al, 1999).

Mais ainda, existem poucos estudos que forneçam dados sobre esta realidade em particular (Sousa & Lages, 2011). Por outro lado, e como já aqui foi referido (Deus, 2013), as empresas portuguesas estão cada vez mais atentas aos mercados externos e às estratégias de internacionalização.

1.3 - Objectivos

Após a decisão quanto ao tema da investigação e da escolha da corrente conceptual que queremos seguir, nenhum trabalho de investigação faz sentido se não forem rigorosamente definidos os objectivos do mesmo, de forma a orientar eficazmente as estratégias de investigação.

Sabendo que a distância psicológica é um forte determinante no que diz respeito à seleção dos mercados estrangeiros (Douglas Dow, 2000), este trabalho académico, tem por principal objectivo, desenvolver uma ferramenta útil que auxilie os empresários portugueses nas suas tomadas de decisão no que diz respeito às políticas expansionistas da empresa. Pretende-se pois, dar um contributo para a área de investigação em marketing internacional, desenvolvendo um modelo conceptual que permita medir o impacto da distância psicológica nas decisões das PME Portuguesas, avaliando de que forma é que a distância psicológica condiciona ou não a adaptação das estratégias de marketing internacional (Sousa & Lages, 2011; Lages et al., 2008), e qual o seu impacto na performance exportadora da empresa (Lages et al., 2008; Lages & Montgomery, 2004).

Um outro objectivo deste estudo é aferir se as empresas que apresentam melhores performances nos mercados internacionais são aquelas que melhor adaptam as suas estratégias de marketing ao mercado anfitrião, avaliando para isso a relação entre estas duas variáveis.

Por fim, um outro objectivo deste trabalho, é confirmar a atitude global da empresa como antecedente da distância psicológica e aferir o seu impacto na definição das estratégias de marketing internacionais, bem como avaliar de que forma é que a atitude global contribui para a melhoria da performance nos mercados internacionais.

Tal como afirma Evans et al. (2008) é muito importante avaliar a distância psicológica da forma mais inclusiva possível, atendendo aos seus antecedentes, às suas implicações estratégicas e à sua influência nos resultados das empresas.

1.4 – Estrutura da investigação

Para uma melhor compreensão deste trabalho de investigação, este será apresentado em cinco capítulos distintos correspondentes às respectivas fases de investigação.

O primeiro capítulo contextualiza o tema em investigação e a sua pertinência para a realidade actual da atividade económica das PME portuguesas, e aborda a forma como se deduziu o problema após a análise da literatura sobre distância psicológica. Define ainda os objectivos do estudo, e a forma como se determinou o modelo de investigação.

No segundo capítulo, abordamos a revisão da literatura efectuada e que suporta os conceitos chave do trabalho, e em que se baseia a dedução do modelo de investigação. Neste capítulo apresentamos uma análise crítica ao estado da arte da distância psicológica, bem como uma análise da literatura relativa aos conceitos de atitude global, estratégias de marketing internacional, performance exportadora, seus determinantes e sua relação com a distância psicológica.

Dedicaremos o terceiro capítulo ao quadro conceptual e metodológico da investigação, onde será apresentado o modelo de investigação, a explanação das hipótese de investigação colocadas, bem como as métricas que operacionalizam as variáveis em estudo. Neste capítulo são também explicados os pressupostos que estiveram na base da definição da amostra, bem como da eleição e elaboração do questionário, como método preferencial para a recolha de dados.

O quarto capítulo apresenta os procedimentos estatísticos efectuados com vista à corroboração ou não, das hipóteses em investigação, nomeadamente através da análise de regressão linear. É apresentada também a análise descritiva das variáveis, bem como a análise crítica sobre a influência das características da amostra nas variáveis em estudo. Por fim é apresentada a discussão dos resultados.

No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, apontando resultados finais, limitações, contribuições para a prática de gestão, especialmente nos mercados internacionais e sugestões para futuras investigações.

2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 – Introdução

Neste capítulo apresentaremos a revisão bibliográfica efectuada e que dá suporte ao modelo de investigação proposto.

Começaremos por apresentar a evolução do conceito de distância psicológica, desde a sua origem até à atualidade, os diferentes entendimentos dos vários autores sobre esta mesma realidade e a justificação da nossa opção pelo constructo da variável nas dimensões nacional e individual. Apresentaremos também o suporte empírico para a escolha da atitude global como antecedente da distância psicológica, bem como o da escolha das estratégias de marketing e de performance exportadora como suas consequentes.

2.2 – Distância psicológica – A origem do conceito

Impõe-se desde logo que se defina o conceito de distância psicológica e como este foi evoluindo ao longo do tempo.

A distância psicológica, tipicamente, e de uma forma generalista, é definida como a diferença percebida entre dois países (Haakanson & Ambos, 2010), no entanto muitos investigadores têm canalizado os seus esforços de investigação para este tema, o que tem contribuído para uma multiplicidade de visões pouco consensuais sobre o mesmo, sendo muitas vezes até colocada em causa a sua validade académica e utilidade enquanto ferramenta de apoio à decisão empresarial (Smith et al., 2011; Evans, Mavondo & Bridson, 2008, Stottinger & Schlegelmilch, 1998).

Provavelmente um dos factores que contribuiu para a inconsistência de resultados sobre este fenómeno, foi o facto da investigação sobre este tema ter tido ao longo do tempo diversas vertentes, que visam aferir e explicar a sua importância e

aplicabilidade em diversas áreas. Desde a performance exportadora das empresas às decisões relacionadas com o investimento direto no estrangeiro, passando pelas escolhas relacionadas com o modo de entrada nos mercados estrangeiros, até às decisões estratégicas de marketing (Prime, Obadia, & Vida, 2009), que existem estudos sobre a aplicabilidade do conceito de distância psicológica.

Outro possível factor (Dow & Karunaratna, 2006), é o facto da distância psicológica ser um dos conceitos mais citados na área da investigação em internacionalização, no entanto ser também um dos menos mensuráveis. Decorridos tantos anos após a introdução do conceito, alguns investigadores ainda utilizam indicadores menos claros, seja na escolha dos determinantes, seja na forma escolhida para a sua medição (Douglas Dow, 2000), no entanto uma conceptualização correta e operacionalizável da distância psicológica é um recurso de enorme potencial que as organizações poderão utilizar nas suas políticas expansionistas (Smith et al., 2011).

Desde os anos 50 do século XX que surgem na literatura referências ao conceito de distância psicológica. Foi Beckerman quem em 1956 introduziu o conceito. Este estudo pretendia aferir qual a importância da distância como determinante dos padrões comerciais entre os países da Europa Ocidental. Nas suas conclusões o autor refere que:

“... um problema em particular é colocado pela existência da “distância” psicológica. É provável que a maneira como as compras de matérias primas de uma empresa são distribuídos geograficamente, dependa em parte da extensão das relações pessoais que são mantidas com fontes estrangeiras e da forma como esses contactos são cultivados. Enquanto que o custo (direto ou indireto) de transporte pago por um empresário italiano para aquisição de matérias primas a partir da Turquia, não é maior (os materiais podem viajar por mar) do que a partir da Suíça, ele prefere contactar com um fornecedor Suíço, uma vez que na sua avaliação psíquica, a Suíça está “mais perto” dele (menor distância linguística e outras) e também porque o seu sentido económico diz que o transporte aéreo absorve menos do seu tempo” (Beckerman, 1956:38)¹

¹ Tradução livre da autora. Texto original: “... a special problema is posed by the existence of “psychic” distance. It is probable that the manner in which the purchases of raw materials by a firm are distributed geographically will depend partly on the extend to which foreign sources have been personally contacted and cultivated. While the transport cost paid (directly or indirectly) by an Italian entrepreneur on a raw material supplied by Turkey may be no greater (as the material may come by sea) than the material supplied by Switzerland, he is more likely to have contacts whith Swiss suppliers, since Switzerland will be “nearer” to him in a psychic evaluation (fewer language difficulties, and so on), as well as in the economic sense that air travel will absorb less of the time.” (Beckerman, 1956:38)

Durante os anos que se seguiram o conceito não mereceu da parte dos investigadores em internacionalização grande atenção, e como consequência foi sendo pouco referenciado nos artigos publicados nesta área do conhecimento, com exceção para Linneman (1966), que apontou a distância psicológica como um factor bastante influente nas trocas comerciais internacionais.

Outros autores, nomeadamente Edith Penrose (1959) introduziram também a questão comportamental quando falam do conhecimento baseado na experiência. Para ela há dois tipos de conhecimento, aquele que pode ser transmitido por outras pessoas e o outro conhecimento que apenas pode ser adquirido como resultado das experiências individuais de cada um (Penrose, 1995).

Até então, as questões relacionadas com internacionalização e com a compreensão dos mercados externos tinham exclusivamente a ver com factores macroeconómicos e muito pouco com teorias comportamentalistas. A teoria clássica (da Rocha, 2010), baseava-se em dois pilares fundamentais: a maximização do lucro e o acesso à informação perfeita, assumindo da parte dos decisores a racionalidade perfeita.

Todavia, numa tentativa de explicar o fenómeno da distância psicológica, este conceito foi muitas das vezes substituído pela distância geográfica (Carlson, 1974).

2.3 – O Modelo de Uppsala

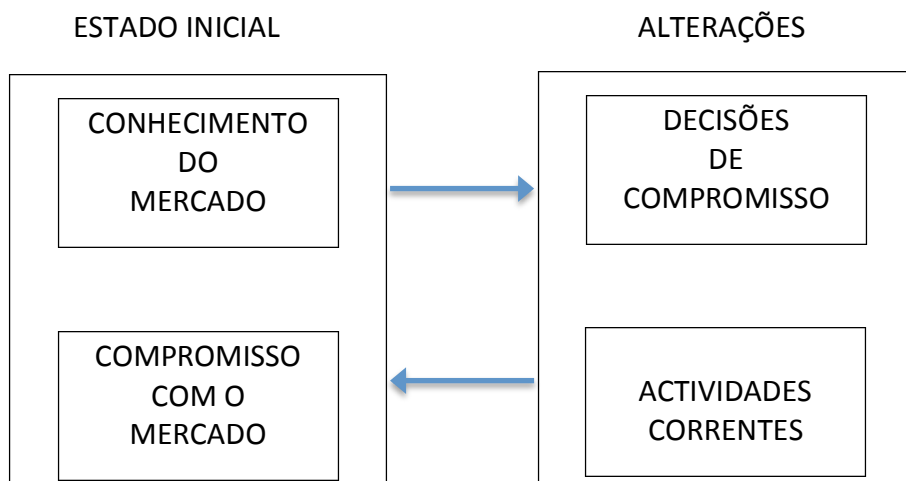
O conceito de distância psicológica volta a renascer nos anos 70, ainda com maior relevância, por uma equipa de investigadores da Universidade de Uppsala a partir do chamado Modelo de Internacionalização de Uppsala.

Estes autores estudaram os processos de internacionalização de várias empresas suecas, e a partir dessa análise concluíram que esses processos se operacionalizavam de forma gradual e que se iam aprofundando à medida que as empresas iam ganhando mais experiência e conhecimento dos mercados estrangeiros em que atuavam (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Numa primeira fase as

empresas começavam apenas por exportar os seus produtos, sendo que eram os agentes locais que se dedicavam à comercialização dos mesmos, à medida que iam tendo um maior conhecimento do mercado, iam substituindo os seus agentes por força de vendas própria e em algumas situações acabavam por efectuar investimento directo, instalando unidades produtivas nos países anfitriões (Johanson & VAHLANE, 1977).

Este fenómeno, segundo os autores, é explicado devido às diferenças existentes entre o país de origem e o mercado-alvo em relação aos seguintes factores: língua materna, educação, práticas negociais, culturais, religião, sistema político e desenvolvimento industrial. Ao conjunto destes “factores que previnem e condicionam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado” os autores definiram como distância psicológica (Johanson & VAHLANE, 1977, p.24; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p 308). Ou seja, o que os autores deste modelo preconizam é que a distância psicológica é inversamente proporcional ao conhecimento do mercado.

Fig. 1 – Modelo de Uppsala



Fonte: O Mecanismo Básico de Internacionalização (Johanson & VAHLANE, 1977, p. 26)

A proposta deste modelo, foi um marco na investigação. Não só porque foi o primeiro modelo de internacionalização a integrar o conceito de distância psicológica, tornando-se deste modo o primeiro modelo a introduzir o factor comportamental

como determinante no processo de internacionalização das empresas (Smith et al., 2011), mas também porque podemos considerar este, o modelo que serviu de base ao desenvolvimento de toda a investigação sobre o conceito de distância psicológica. No entanto, o conceito comportamental expresso neste modelo ainda se focaliza muito no comportamento da empresa e pouco no comportamento do decisor da empresa, para onde nos remetia o conceito inicial de Beckerman (1956) que definia a distância psicológica como as percepções subjetivas dos gestores (Newman, 2012).

Além desta limitação, uma outra questão tem atualmente sido apontada ao Modelo de Uppsala e aos modelos que derivando deste, preconizam um processo de internacionalização gradual e faseado (Johanson & VAHLANE, 1977). Mas então o que dizer das chamadas *Born Global*? Empresas que são criadas já com o objectivo de operarem nos mercados estrangeiros logo após a sua fundação e cujo desempenho é bastante positivo? (Knight & Casvugil, 2004). A esta temática voltaremos mais à frente no capítulo dedicado à atualidade do tema da distância psicológica.

2.4 – O paradoxo da distância psicológica

O’Grady e Lane (1996), naquilo a que chamaram “o paradoxo da distância psicológica”, afirmam que uma das limitações dos estudos anteriormente publicados, nomeadamente da Escola de Uppsala que preconiza que as empresas tendem a escolher os mercados mais próximos do mercado interno (Johanson & VAHLANE, 1977) é, precisamente não levarem em consideração a forma como a distância psicológica afecta os decisores nas empresas. Ou seja, muitas das vezes começar o processo de internacionalização por países que são psicologicamente mais próximos dos países de origem pode revelar-se um fracasso em termos de performance, porque os gestores não estão preparados para as diferenças que vão encontrar (O’Grady & Lane, 1996). Por outro lado, Evans et al. (2008), verificaram também que muitas das vezes uma maior distância psicológica percebida pelos gestores em relação a certos mercados estrangeiros, faz com que pesquisem mais informação e que se preparem melhor para a entrada nesses mercados, o que leva a um melhor entendimento sobre as oportunidades existentes.

O'Grady e Lane (1996), redefiniram a distância psicológica, como “o grau de incerteza da empresa na entrada de um novo mercado, resultante das diferenças culturais e de outras dificuldades de negócio que constituem barreiras à aprendizagem do mercado e de como nele operar” (O'Grady & Lane, 1996, p. 330)².

Estes autores contribuíram positivamente para o desenvolvimento do conceito de distância psicológica ao introduzir as percepções individuais dos gestores como um factor decisivo para a compreensão deste fenómeno, por outro lado, contribuíram também para o aumento da confusão e da incerteza à volta da definição do mesmo, uma vez que se referem indiscriminadamente à distância cultural e à distância psicológica como se do mesmo fenómeno se tratasse (Newman, 2012).

Também Lee (1998) e Swift (1999), incorporaram nos seus trabalhos o conceito de percepção e a sua importância enquanto determinante da distância psicológica. No entanto, continuaram a tratar como sinónimas, a distância psicológica e a distância cultural (Evans & Mavondo, 2002).

2.5 – Distância psicológica vs distância cultural

Desde 1980, aquando a publicação da obra pioneira de Hofstede (1980) onde pela primeira vez foi introduzido na literatura o conceito de distância cultural, que muitos investigadores passaram a utilizar o índice proposto pelo autor para medir a distância cultural entre os países. Facto que tem contribuído para que esta seja uma das confusões mais recorrentes na literatura sobre internacionalização. Desde logo, porque se passou a utilizar os termos distância psicológica e distância cultural indiscriminadamente, como se estes dois conceitos representassem a mesma realidade. Embora relacionadas, estamos perante diferentes entidades (Dow, 2000).

De uma forma simplista, podemos considerar que a distância cultural entre os países, juntamente com os valores individuais dos gestores, são fortes determinantes da distância psicológica (Sousa & Bradley, 2006). Além do mais (Dow, 2000)

² Tradução livre da autora. Texto original: “... *firm's degree of uncertainty about a foreign market resulting from cultural differences and other business difficulties that present barriers to learning about the market and operating there*”(O'Grady & Lane, 1996:330)

verifica-se que o índice de Hofstede (1980) quando utilizado isoladamente é um fraco determinante da distância psicológica.

Nesse livro, Hofstede (1980), apresenta o resultado da aplicação de 116000 questionários, entre 1968 e 1972, a funcionários da IBM trabalhadores em 40 países diferentes. Da análise estatística destes dados o autor encontrou quatro dimensões que explicavam a variação cultural entre os países, sendo elas: (1) distância hierárquica, (2) redução da incerteza, (3) individualismo e (4) masculinidade (Drogendijk & Slangen, 2006, p. 363), mais tarde foi acrescentada uma quinta dimensão: (5) Orientação a longo-prazo (Hofstede, 2001).

Talvez o facto de na época ambos os conceitos serem bastantes recentes e ainda pouco explorados, tenha contribuído para a fraca destrição ou mesmo para o equívoco continuado entre as duas realidades, que verificamos na literatura nos anos 80 e 90 do Século XX (Douglas Dow, 2000; Sousa & Bradley, 2006).

Tem-se assistido no entanto, sobretudo a partir do início do Século XXI, a uma preocupação crescente dos investigadores para a contribuição da clarificação dos dois conceitos (Brock, Johnson, & Zhou, 2011; Evans & Mavondo, 2002; Haakanson & Ambos, 2010; Newman, 2012; Smith et al., 2011; Sousa & Bradley, 2005; Sousa & Bradley, 2008; Sousa & Lages, 2011)

Na maioria dos casos é usado o índice de Hofstede (1980) para a medição da distância cultural entre os países (Brock et al., 2011). No entanto, existem outros trabalhos na mesma linha de investigação. Um destes trabalhos foi publicado por Kogut e Singh (1988) e pretendia aferir qual a influência da cultura nacional de um país, na escolha das empresas no modo de entrada num mercado estrangeiro, baseando-se no índice anteriormente proposto por Hofstede (1980).

Neste artigo torna-se evidente a ambiguidade existente entre o conceito de distância psicológica e distância cultural. Embora na literatura seja um dos artigos mais referenciados a propósito do tema, os autores apresentam ambos os conceitos indiscriminadamente (Kogut & Singh, 1988). Este trabalho apresenta também outras fragilidades, nomeadamente no que diz respeito a não contemplar a evolução temporal dos factores culturais que acontece naturalmente em todos os países, e por outro lado,

considerar como referência sempre os EUA, o que dificilmente se consegue generalizar para todos os outros países (Evans & Mavondo, 2002).

Já nos anos 90 do Século XX, um outro investigador na área dos valores culturais Schwartz (1992), tenta no seu trabalho colocar a questão fundamental nos valores individuais, alterando o objecto de análise do nível cultural para o nível individual (Sousa & Bradley, 2006).

Para dar uma resposta às aparentes fragilidades do trabalho de Hofstede (1980), Schwartz (1992), começa por identificar cinquenta e seis factores que ele considera serem reconhecidos em todas as culturas como valores individuais, e destes elege quarenta e cinco cujo significado é comum a todas as culturas (Drogendijk & Slangen, 2006). Após tratamento estatístico, ele identificou 10 valores individuais interculturais que o autor distribuiu em quatro dimensões diferentes: (1) auto-transcendência, (2) auto – realce, (3) abertura à mudança e (4) conservadorismo (Schwartz, 1992).

O papel do conservadorismo, que inclui valores como conformismo, tradição e segurança, é particularmente significativo na avaliação da relação entre os valores individuais e a distância psicológica (Sousa & Bradley, 2006).

Consideramos nós, que foram Evans e Mavondo, ao introduzir a definição de distância psicológica, “como sendo a distância entre o mercado de origem e o mercado estrangeiro, resultante das percepções das diferenças culturais e de negócio” (Evans & Mavondo, 2002, p. 309) quem veio aclarar o conceito e dissipar as dúvidas até aí existentes sobre o seu constructo e a medição das suas variáveis.

Por isso mesmo, consideramos também, ter sido este o início de uma nova etapa na investigação nesta área do conhecimento. Não só pela clara separação dos conceitos de distância cultural e de distância psicológica, considerando no seu modelo a distância cultural como um dos fortes determinantes da distância psicológica, bem como pela introdução no seu modelo, das percepções individuais como um factor decisivo na avaliação da distância psicológica.

Evans e Mavondo (2002, 2008), inovaram também na forma de medir a distância cultural, ao contrário do que era comum com todos os estudos sobre distância cultural realizados até esta altura, em que se utilizavam diretamente ou o índice de Hofstede (1980, 1991), ou o índice proposto por Kogut e Singh (1988), estes autores desenvolveram uma nova escala baseada nas referidas anteriormente, mas que pretendia dar resposta às limitações já aqui apresentadas (Evans & Mavondo, 2002).

Este modelo é também inovador, porque pela primeira vez a distância psicológica foi apresentada como um conceito multidimensional, sendo que uma das principais limitações apontadas à literatura existente até então, era precisamente reduzirem a distância psicológica apenas a uma dimensão e medi-la com um número muito limitado de itens (Sousa & Lages, 2011).

2.6 – A distância psicológica hoje

Assim, é hoje consensual que a distância psicológica é baseada nas percepções individuais e que deve por isso ser avaliada ao nível individual, e que a distância cultural deve ser avaliada ao nível nacional. Desta forma, tratando a distância psicológica ao nível individual, é possível dar os passos correctos para a diminuição da distância psicológica dos gestores na entrada dos mercados externos, uma vez que passa a ser um factor controlável. Enquanto que a distância cultural, é um factor externo à própria empresa e por isso não controlável (Sousa & Bradley, 2008).

Na reflexão sobre esta problemática, uma outra questão é nos introduzida: Como poderemos determinar se serão as percepções individuais dos gestores que influenciam as suas decisões, ou se por outro lado, serão as experiências vividas após uma tomada de decisão que irão influenciar as suas percepções? Dow e Karunaratna (2006), respondem a esta questão introduzindo o conceito de estímulo, em que a distância psicológica percebida passa a ser uma função dos estímulos da distância psicológica a que o gestor está exposto.

Tendo em conta que as tomadas de decisão dos gestores podem ser influenciadas por múltiplos factores e que podem não ser constantes ao longo do tempo mesmo perante as mesmas circunstâncias, para muitos autores comportamentalistas a distância psicológica só faz sentido se for medida como percebida e não através de variáveis mais objectivas que refletem apenas os dados de mercado. Neste sentido, alguns autores propõem a medição da distância psicológica através de mapas cognitivos (Stottinger, & Schlegelmilch, 1998) idealmente aplicados na altura de tomada de decisão. Ou seja, o gestor estaria a ser alvo de estudo por parte de um investigador, aquando a sua tomada de decisão. O que na nossa opinião torna a operacionalização deste método praticamente impossível.

A separação de conceitos que Dow e Karunaratna (2006) determinam, entre a distância psicológica e os estímulos que criam as diferenças percebidas, bem como a enumeração das dimensões chave da distância institucional, foram sem dúvida os dois maiores contributos desta investigação (Newman, 2012).

Neste novo modelo os autores foram mais longe no desenvolvimento do constructo da distância psicológica do que Evans e Mavondo (2002) e consideraram que os estímulos incluíam as diferenças entre religião, desenvolvimento industrial, níveis de educação, sistema político, de língua, diferenças culturais, diferenças de fuso horário e de ligações coloniais.

Com o exposto até aqui, claramente se reconhece a necessidade de clarificar o constructo do conceito e a forma de o mensurar. Nesse sentido, Sousa e Lages (2011) propõem uma escala de medição da distância psicológica que vem responder aos *gaps* encontrados na literatura e que permite também aferir o seu impacto na adaptação das estratégias de marketing. A decisão de adoptar ou standardizar as estratégias de marketing internacional, depende da percepção individual do gestor sobre as diferenças entre o mercado interno e o externo (Marterson, 1987).

Com o objectivo de captar os factores chave para o constructo da distância psicológica, Sousa e Lages (2011) propõem uma escala multidimensional, em que uma das dimensões capta a distância das características entre os países e a outra capta a distância entre as características das pessoas. Sendo que a distância entre os países é composta pelos elementos: nível económico, desenvolvimento industrial,

infraestruturas em comunicações, infraestruturas de marketing, requisitos técnicos, competitividade do mercado e questões legais e regulamentares. E a distância entre as pessoas composta pelos elementos: rendimento per capita, poder de compra dos consumidores, estilos de vida, preferências do consumidor, nível de literacia e educação, língua e valores culturais, crenças, atitudes e tradições (Sousa & Lages, 2011, p. 210).

Desta forma os autores acentuam que a distância entre as características dos países não é o mesmo que a distância cultural proposta por Hofstede (1980, 1991), contribuindo assim para a clarificação da destrição entre os conceitos.

Smith et al (2011), propõem ainda outro modelo de conceptualização da distância psicológica dividindo-a em três níveis distintos, correspondendo o primeiro ao nível nacional, o segundo ao nível individual e o terceiro ao nível da empresa (Smith et al., 2011)

2.7 - A actualidade do conceito

Assistimos hoje a grandes mutações dos mercados internacionais que obviamente se refletem na forma como as empresas se relacionam e comunicam com esses mesmos mercados e, o papel das novas tecnologias da informação não é inócuo na alteração deste paradigma.

No que diz respeito ao processo de internacionalização na era da internet, há evidências que as novas ferramentas de comunicação e de informação globais, têm de facto impacto no processo de internacionalização das empresas e que influenciam o processo de escolha de entrada nos mercados (Brock et al., 2011).

Podemos até questionar, se na era da globalização onde temos o mundo à distância de um clique, onde as chamadas empresas *Born Global* têm cada vez uma maior representatividade, faz sentido falarmos ainda em distância psicológica, ou se é este um fenómeno que está a perder o seu prazo de discussão (Bell's, 1995). Os resultados de Dow (2005) mostram-nos que há impacto da distância psicológica mesmo nas *Born Global*, ainda que seja menor do que nas *non-Born Global*.

A quantidade de informação de que uma empresa dispõe pode constituir a sua maior vantagem competitiva (Kotler, 2010), e sabemos como a quantidade e a qualidade da informação diminui a percepção de distância psicológica (Johanson & Vahlne, 2009). No entanto, sabemos também que a distância psicológica é multidimensional (Sousa & Lages, 2011) e por isso mesmo não é resultado apenas de um factor. O facto de termos o acesso mais facilitado a uma maior quantidade de informação, não é condição bastante para que a distância psicológica deixe de existir. “A nível dos decisores, a percepção de distância está diferente mas continua a existir” (Brock et al., 2011, p. 385). Além do mais, a distância psicológica não tem o mesmo grau de importância para todos os sectores (Dow, 2000), podendo ser mais crítica para umas empresas do que para outras. Da Rocha et al (2007), dizem-nos a propósito deste tema que a comparação dos resultados da distância psicológica obtidos em 1978 com os resultados obtidos da mesma variável em 2005, mostra-nos que a distância psicológica é um fenómeno estável e resistente. Nesse sentido, consideramos continuar a ser atual e pertinente o estudo sobre este tema.

A entrada no primeiro mercado internacional constitui um marco único no processo de internacionalização (Casvugil, 1980). De facto, a distância psicológica parece diminuir depois da entrada no primeiro mercado internacional, mas não é por isso que deixa de ser um forte determinante da escolha da entrada nos mercados internacionais (Dow, 2000).

2.8 - Operacionalização da distância psicológica

O trabalho de investigação aqui relatado, teve como propósito efetuar um levantamento exaustivo dos vários estudos existentes na área da distância psicológica. Nesse sentido, e tendo por objectivo facilitar a compreensão das várias correntes de investigação, apresentamos a figura 2, onde constam os principais estudos efectuados nesta área do conhecimento.

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Fig. 2 – Estudos sobre distância psicológica e sua operacionalização

Autores	Definição	Operacionalização
Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)	Factores que previnem e condicionam o fluxo da informação entre a empresa e o mercado	Diferenças entre a Suécia e o país de destino a nível de: <ul style="list-style-type: none"> . Desenvolvimento económico . Educação . Linguagem de negócios . Cultura e língua . Existência prévia de canais comerciais
Klein & Roth (1990)	Distância percebida entre o mercado interno e os mercados internacionais	<ul style="list-style-type: none"> . Língua . Práticas de negócio . Ambiente económico . Sistema Legal . Infraestruturas de Comunicações
O'Grady & Lane (1996)	É o grau de incerteza de uma firma quanto ao mercado estrangeiro, resultante das diferenças culturais e de outras barreiras que causam limites à aprendizagem do mercado e que como se pode operar o negocio	<ul style="list-style-type: none"> . Diferenças culturais . Diferenças na operacionalização do negocio
Bello & Gilliland (1997)	A percepção do quão diferente é a cultura do mercado alvo com a do mercado interno	<ul style="list-style-type: none"> . Costumes e valores individuais . Cultura . Língua
Clark & Pugh (2001)	Factores que previnem ou condicionam o fluxo de informação entre as empresas e os mercado alvo incluindo factores linguísticos, institucionais, culturais e políticos	<ul style="list-style-type: none"> . Língua . Diferenças institucionais . Culturais . Política
Evans & Mavondo (2002, 2008)	É a distância entre o mercado interno e o mercado estrangeiro resultante da percepção das diferenças culturais e de negócio	<ul style="list-style-type: none"> . Duas dimensões . Distância empresarial . Estrutura de mercado . Ambiente económico . Questões legais / Políticas . Práticas de negocio . Língua
Evans & Bridson (2005)		<ul style="list-style-type: none"> . Distância cultural: Hofstede Index (1980)
Sousa & Bradley (2005, 2006)	A distância psicológica é a percepção individual das diferenças entre o mercado interno e os mercados internacionais	Diferenças entre: <ul style="list-style-type: none"> . Condições climatéricas . Poder de compra dos consumidores . Estilos de vida . Preferências dos consumidores . Nível de literacia e de educação . Língua . Valores culturais, crenças, atitudes e tradições
Sousa & Lengler (2009)		
Sousa et al (2010)		
Brewer (2007)	A distância psicológica avalia-se medindo a facilidade com que a informação flui entre a empresa e o	<ul style="list-style-type: none"> . Laços comerciais . Laços políticos e sociais . Ligação histórica

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

	mercado	<ul style="list-style-type: none"> . Proximidade geográfica . Facilidade de informação . Nível de desenvolvimento
Dow & Karunaratna (2006)	Estímulos individuais da distância psicológica	<ul style="list-style-type: none"> . Cultura dos países . Língua . Nível educacional . Desenvolvimento industrial . Sistema político . Religião . Fusos horários . Laços coloniais
Prime et al. (2009)	A distância psicológica é um fenómeno interno não observável, que resulta dos problemas percebidos pelas empresas quer a nível cultural quer ao nível das práticas e do ambiente de negocio	Entrevistas individuais aos responsáveis de internacionalização de oito empresas francesas
Sousa & Lages (2011)	A distância psicológica é a distância entre o país de origem e o país estrangeiro que se reflete nas percepções individuais sobre as diferenças entre as características dos países e as diferenças entre as características das pessoas	Duas dimensões: <ul style="list-style-type: none"> . Diferenças entre as características dos países . Diferenças entre as características das pessoas
Smith et al. (2011)	A distância psicológica é a percepção que um empresário tem do nível de dificuldade que vai encontrar num mercado estrangeiro se pretender empreender negocio nesse mercado	<ul style="list-style-type: none"> . Nível Nacional . Nível Individual . Nível Empresarial

Fonte: Elaboração própria

2.9 – Os determinantes da distância psicológica

Como já anteriormente referido, é nosso entendimento, após a revisão da literatura efectuada, que a distância psicológica só poderá ser medida de forma eficaz se considerarmos o conceito como multidimensional (Dow & Karunaratna, 2006; Dow & Ferencikova, 2007; Evans & Mavondo, 2002) e se levarmos em consideração as percepções dos decisores envolvidos no processo de internacionalização (Dow & Karunaratna, 2006; Dow, 2000; Sousa & Bradley, 2008; Prime et al., 2009; Sousa & Lages, 2011; Smith et al., 2011).

Assim e atendendo a estas duas premissas, utilizaremos como ponto de partida do nosso modelo de investigação, o trabalho de Sousa e Lages (2011). Os autores propõem o constructo da distância psicológica em duas dimensões:

(1) Diferenças entre as características dos países

(2) Diferenças entre as características das pessoas

contemplando a natureza perceptual de todo o processo. Ou seja, ambas as dimensões serão medidas ao nível individual. Ojala & Tyrvaïnen (2009), confirmaram no seu trabalho que os macro indicadores usados por Dow & Karunaratna (2006), são fracos determinantes da distância psicológica, em oposição aos factores de nível individual que se revelaram bastante impactantes.

Já anteriormente Peterson & Smith (1997), afirmavam que para conceber a distância entre dois países só era possível através de duas dimensões, uma que refletisse o grau de interacção entre os países e a outra que abordasse o desenvolvimento económico e tecnológico. Sousa e Lages (2011), afirmam que só se pode determinar as diferenças entre dois países se conhecermos as diferenças entre as características dos indivíduos desses países.

Com um simples exemplo conseguimos ilustrar a importância da medição da distância psicológica ao nível individual. Facilmente consideramos que Portugal e Espanha têm poucas diferenças nas suas características enquanto países e no ambiente de negócio, comparativamente às diferenças que elencamos entre Portugal e Singapura, no entanto se o decisor do processo de internacionalização de determinada empresa tiver já uma forte relação de proximidade com Singapura, provavelmente perceberá uma menor distância psicológica com Singapura do que com Espanha.

2.9.1 – Diferenças entre as características dos países

Tendo em conta que a avaliação das diferenças entre as características dos países, terá por base as percepções individuais dos gestores inquiridos e portanto será avaliada a nível individual, é importante afirmar que esta dimensão nada tem a ver com a dimensão distância cultural utilizada por Evans & Mavondo (2002) no seu constructo de distância psicológica, em que esta era medida através do índice de Hofstede (1980). Esta situação apontamos nós, como uma limitação ao trabalho de Evans & Mavondo (2002), isto porque quem percebe a distância psicológica são os gestores das empresas e não os países (Peterson & Pederson, 1997).

Esta dimensão diz respeito aos aspectos de modernidade e de desenvolvimento dos países e é constituída pelos seguintes elementos (Sousa & Lages, 2011):

- (1) Nível de desenvolvimento económico e industrial
- (2) Infraestruturas de comunicações
- (3) Infraestruturas de marketing
- (4) Requisitos técnicos
- (5) Competitividade do mercado
- (6) Regulamentações legais

Brewer (2007), diz-nos que o nível de desenvolvimento, seja ele económico, industrial, técnico ou estrutural, é inversamente proporcional à distância psicológica. Entre países com o mesmo grau elevado de desenvolvimento é mais fácil para o gestor compreender as leis do mercado e considera estar menos sujeito a desvios orçamentais e a possíveis custos com fenómenos de corrupção (Fukuyama, 2005).

2.9.2 – Diferenças entre as características das pessoas

A herança cultural dos indivíduos, afecta e condiciona as suas características e os seus comportamentos (Abooali & Mohamed, 2012). Ou seja, pessoas de diferentes países têm diferentes tradições, crenças, valores e códigos que vão influenciar a forma como interpretam a sociedade e o mundo que os rodeia (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Este fenómeno pode designar-se por aquilo a que Litvin & Kar (2004) chamaram de “programação colectiva da mente”. Atendendo a este fenómeno, a investigação em marketing internacional tem-se debruçado sobre os antecedentes culturais e a sua variabilidade entre os grupos de indivíduos, para que possa dar uma resposta mais eficaz na definição de estratégias (Abooali & Mohamed, 2012). Actualmente, o desafio para os gestores de marketing que atuam nos mercados internacionais é identificar os valores culturais dos grupos de consumidores locais,

elencar as suas preferências de consumo e gerir as suas estratégias de marketing em função destas duas condições (Sousa & Bradley, 2005).

A língua é outro dos factores que é comumente apresentado em todos os estudos sobre distância psicológica como sendo chave. Geralmente são preferidos países com línguas semelhantes à língua materna porque, por um lado facilita a comunicação (Tushman, 1978), e por outro lado porque as diferenças linguísticas tendem a ser relacionadas com o aumento de custos e riscos associados às transacções (Dow & Karunaratna, 2006).

Um outro factor que influencia decisivamente a forma como as pessoas comunicam e interpretam informação, é o nível de literacia e educação. E este, sem dúvida nenhuma, deverá também estar presente no constructo da distância psicológica (Dow & Karunaratna, 2006; Sousa & Lages, 2011), até porque à semelhança do que acontece com as diferenças linguísticas, as diferenças entre os níveis educacionais aumentam a percepção dos custos e riscos associados às transacções (Dow & Karunaratna, 2006; Prime et al., 2009). Child et al (2002), acrescentam que as pessoas que estudaram no estrangeiro tendem a estar mais bem preparadas para processo de internacionalização, exactamente porque a percepção da distância psicológica é menor face à generalidade das pessoas.

Esta dimensão diz respeito ao grau de facilidade de interacção entre as pessoas dos diversos países (Sousa & Lages, 2011) e no seu constructo temos que considerar os seguintes factores:

- (1) Rendimento per capita
- (2) Poder de compra dos consumidores
- (3) Estilos de vida
- (4) Preferências do consumidor
- (5) Nível de literacia e de educação
- (6) Língua

(7) Valores culturais, crenças, atitudes e tradições

Embora muitos estudos tenham ignorado a componente individual, esta é fundamental para compreender todos os factores influenciadores (Ojala & Tyrväinen, 2009).

2.10 – A atitude global da empresa como antecedente da distância psicológica

Tal como referido anteriormente, para a medição da atitude global da empresa, baseamos o nosso trabalho na escala proposta por Knight (1997). Este investigador diz-nos que a atitude global é composta por sete dimensões que abordaremos cada uma individualmente, sendo elas:

- (1) compromisso com os mercados internacionais
- (2) visão internacional
- (3) pró-actividade para com os mercados internacionais
- (4) orientação para o cliente internacional
- (5) capacidade de resposta internacional
- (6) competências em marketing internacional
- (7) Uso de tecnologias de comunicação avançadas

O autor refere ainda uma outra conclusão importante para este trabalho, ele diz-nos que a soma destes factores parece estar positivamente relacionada com a performance exportadora.

Knight (1997) diz que a atitude global se pode considerar como um conjunto de orientações e de medidas transversais a toda a empresa pelas quais ela se organiza e se rege na aproximação que faz aos mercados. De forma a ter uma melhor visualização do conceito, podemos pensar numa escada em que na base se encontram

as empresas sem nenhum tipo de atitude global e no que no topo se encontram as chamadas *born global*, já comentadas neste trabalho.

2.10.1 – Compromisso com os mercados internacionais

O compromisso com os mercados internacionais é reflectido pelo empenho da gestão de topo no desenvolvimento das actividades internacionais, nomeadamente no que diz respeito à disponibilização de meios e recursos, sejam eles financeiros, humanos ou outros (Cavusgil & Nevin, 1981). O grau deste compromisso reflete-se na elaboração das estratégias de marketing e na forma mais ou menos agressiva com que irão ser implementadas (Knight, 1997).

É fundamental que a atitude de compromisso da gestão de topo se propague a toda a organização no envolvimento com os mercados internacionais, só desta forma se pode garantir o empenhamento no sucesso do processo de internacionalização.

2.10.2 – Visão internacional

Segundo a *American Marketing Association*, visão, é a linha orientadora que articula a natureza do negócio e as suas pretensões para o futuro. Essas pretensões são baseadas naquilo que a gestão de topo considera ser o futuro do negócio. A visão internacional não deixa por isso de ser a projecção da imagem que o gestor tem, daquilo que ele quer que seja no futuro o seu negócio nos mercados internacionais e que conduz a equipa para o alcançar dos objectivos estratégicos estabelecidos (Reid, 1981).

Segundo Knight (1997), é imperioso que a gestão de topo comunique a missão e o compromisso com os mercados externos, para que a visão internacional seja transversal a toda a organização.

2.10.3 – Pró-actividade para com os mercados internacionais

A pró-actividade segundo Lumpkin e Dess (1996), diz respeito à forma como as empresas agem no mercado na antecipação das preferências futuras e na

identificação de oportunidades, ganhando deste modo uma vantagem competitiva face à concorrência, é sobretudo uma questão de atitude. Esta atitude pró-ativa, quando aplicada aos mercados internacionais, faz com as empresas sejam mais agressivas na busca de oportunidades e mais orientadas para o mercado (Knight, 1997).

Também neste campo é fundamental a atitude do gestor perante os mercados internacionais, uma atitude pró-activa implica uma capacidade de resposta arrojada aos desafios que estes mercados apresentam (Knight, 1997). Neste sentido, consideramos que um gestor com estas características não deverá ser susceptível às diferenças percebidas impostas pela distância psicológica.

2.10.4 – Orientação para o cliente internacional

É consensual que conhecer o cliente e as suas preferências, é fundamental para que as empresas tenham sucesso nos mercados onde actuam. Esta verdade não se extingue para os mercados domésticos e tem que ser claramente transposta para os mercados internacionais onde a multiplicidade de preferências é ainda maior.

Para melhor satisfazer as necessidades do cliente, é fundamental que as empresas estejam orientadas para o mercado. Além do mais esta atitude de gestão permite ainda diminuir as ameaças da concorrência e conseguir uma melhor performance. (Pelham & Wilson, 1995). Os resultados do trabalho destes autores, indicam ainda que a implementação de uma política de orientação para o mercado nas PME, é um forte determinante para o sucesso porque obriga ao estabelecimento de objectivos, estratégias e implementação de acções. Daí concluirmos que a orientação para o cliente internacional está intimamente ligada a níveis mais elevados da performance exportadora.

2.10.5 – Capacidade de resposta internacional

Diz-nos a literatura que se uma empresa está focada no cliente e na sua satisfação, mais facilmente dá resposta às alterações da procura por parte do mercado, do que a concorrência que não tem este tipo de atitude. Isto é ainda mais verdade quando se tratam de empresas mais pequenas, uma vez que estruturas menores são mais flexíveis à mudança de estratégia (Pelham & Wilson, 1995).

2.10.6 – Competências em marketing internacional

Ao nível dos mercados internacionais os desafios em marketing são maiores do que no mercado interno, o gestor passa a ter um maior número de variáveis sobre as quais tem que tomar decisões. As competências em marketing internacional, denotam exatamente a capacidade que o gestor tem de obter a melhor performance com a manipulação do marketing-mix (Knight, 1997). Verifica-se por isso que as competências em marketing internacional têm impacto directo na performance exportadora das empresas (Cavugil & Zou, 1994).

2.10.7 – Uso de tecnologias de comunicação avançadas

Embora o contacto presencial seja ainda bastante valorizado no mundo dos negócios, só assim se explica a continuação das viagens de negócios dos executivos pelo mundo, o surgimento e continuo desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação foi sem dúvida uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento do mercado internacional.

Com as novas tecnologias, os negócios passaram a ser pensados à escala global, surgiram novos padrões de consumo e uma maior facilidade de pesquisa de novos mercados (Dionísio et al, 2009). Por outro lado, as novas tecnologias, especialmente a internet, contribuíram para a diminuição dos custos associados com comunicações. (Knight, 1997).

2.11 – As estratégias de marketing internacional como consequente da distância psicológica

Com este trabalho de investigação pretende-se não só medir a distância psicológica das empresas envolvidas no estudo em relação aos mercados onde actuam, mas também aferir qual o impacto dessa realidade a nível das estratégias de marketing que desenvolvem.

Existem na literatura várias formas de avaliar as estratégias de marketing internacional (Zou & Stan, 1998), no entanto optaremos à semelhança de Lages

(2000) pela avaliação da standardização / adaptação das variáveis do marketing-mix (produto, preço, comunicação e distribuição).

Sabemos que o sucesso entre portas não é garantia para haver sucesso no processo de internacionalização da empresa e por isso são necessárias estratégias únicas para cada mercado (Casvugil & Zou, 1994). A decisão de adaptar ou não as estratégias de marketing definidas no mercado interno, para os vários mercados onde a empresa actua, tem-se revelado crucial para o sucesso do processo de internacionalização das empresas (Sousa & Lages, 2011).

É de esperar que a relação entre a distância psicológica e a adaptação das estratégias de marketing para os mercados internacionais seja positiva. Na literatura verifica-se uma tendência clara para haver uma maior standardização das ferramentas de marketing quando os mercados de destino são mais similares ao mercado interno (Sousa & Bradley, 2005, 2006). A decisão de adaptar ou standardizar as variáveis do marketing-mix é fortemente influenciada pela distância psicológica, desta feita consideramos fazer sentido, à semelhança de Sousa e Lages (2011), medir o impacto da distância psicológica nas decisões dos gestores em relação às estratégias de marketing no que diz respeito à manipulação do produto, do preço, das ferramentas de comunicação e da escolha dos canais de distribuição.

Tendo por base que ambas as estratégias (adaptação / standardização) estão certas desde que correctamente implementadas (Cavusgil & Zou, 1994), importa aqui perceber qual a tendência vigente entre as empresas envolvidas no estudo e as razões que estão na base da suas decisões.

2.11.1 – Adaptação do produto

À semelhança do que acontece noutras variáveis presentes no modelos, também aqui há uma multiplicidade de resultados, se alguns trabalhos apontam para os excelentes resultados da adopção do produto, outros apontam para o sucesso da standardização (Lages, 2000).

A literatura diz-nos que entre outros factores, a adaptação ou não do produto, é muito influenciada pelo facto de estarmos em mercados B2B ou em mercados B2C

e que na maioria dos casos a estandardização dos produtos é quase sempre exigida para o mercado B2B, essencialmente por motivos técnicos (Lages et al, 2008).

Para o nosso trabalho consideraremos como grau de adaptação do produto, as diferenças que o produto para exportação apresenta em relação ao mercado nacional (Lages & Montgomery, 2005), nomeadamente em relação aos factores identificados por Lages et al (2008):

(1) posicionamento

(2) estilo e design

(3) qualidade

(4) características

(5) marca

(6) embalagem

(7) rotulagem

(8) serviços

(9) garantia

(10) gama

2.11.2 – Adaptação do preço

A adaptação do preço têm que ser pensada, tendo em conta que as margens variam bastante de país para país (Prime et al., 2009). No entanto, devemos ter em consideração que por vezes a estandardização do preço pode ser uma ferramenta útil para o aumento da performance exportadora, especialmente se as diferenças cambiais jogam a nosso favor, ou mesmo em situações de igual moeda se o produto no mercado interno é mais barato do que no país de destino (Lages & Montgomery, 2004).

Por outro lado, verifica-se também, que os mercados B2B tendem a ser mais sensíveis ao preço e por isso mais orientados para este factor do que os mercados B2C (Lages et al, 2008).

Consideraremos por adaptação do preço as diferenças entre o preço praticado no mercado interno e o preço praticado nos mercados internacionais (Lages e Montgomery, 2004), no que diz respeito às dimensões (Lages et al, 2008):

- (1) preço e venda ao retalhista
- (2) preço de venda ao armazenista
- (3) margem de lucro na venda ao cliente final
- (4) descontos
- (5) condições de venda e de crédito

2.11.3 – Adaptação da comunicação

Na maioria das vezes, em exportação, as empresas optam pela estandardização dos seus produtos para usufruírem dos efeitos das economias de escala e nessas circunstâncias a comunicação nos mercados internacionais toma ainda uma maior importância como elemento diferenciador (Viana & Hortinha, 2005).

Neste contexto a adaptação da comunicação será avaliada pelos ajustes feitos à estratégia de comunicação do mercado interno para os mercados externos (Lages & Montgomery, 2004), no que diz respeito aos factores identificados por Lages et al (2008):

- (1) publicidade
- (2) estilo criativo
- (3) mensagem

- (4) media
- (5) promoção de vendas
- (6) gestão da força de vendas
- (7) relações públicas
- (8) venda personalizada
- (9) orçamento para comunicação

2.11.4 – Adaptação dos canais de distribuição

Segundo Viana e Hortinha (2005:352) “ a exportação direta através de distribuidores é uma das formas de acesso mais utilizadas em marketing internacional” especialmente por PME que dispõem de recursos mais limitados para a sua expansão. Neste contexto, o poder dos distribuidores estrangeiros é claramente aumentado (Griffith & Harvey, 2001). À semelhança das variáveis anteriores consideraremos como adaptação dos canais de distribuição, o grau de diferença entre os canais utilizados no mercado interno e os distribuidores estrangeiros (Lages & Montgomery, 2004) em relação a:

- (1) canais de distribuição utilizados
- (2) distribuição física
- (3) tipo de intermediários
- (4) papel dos intermediários (Lages et al, 2008).

2.12 – A performance exportadora da empresa como consequente da distância psicológica

A exportação é sem dúvida nenhuma a estratégia preferida das empresas para as suas relações com o mercado externo (Leonidou & Katsijeas, 2010). Com a

exportação a empresa ganha novos clientes, diversifica mercados, fica menos dependente das flutuações do mercado interno e tende a aumentar os seus níveis de eficácia produtivos e comerciais (Lages & Montgomery, 2004).

A medição da performance, é em qualquer campo de atuação, fundamental para analisar os níveis de sucesso da empresa, e a sua atuação nos mercados internacionais não será exceção (Lages, 2000). Esta medição não é uma tarefa fácil, uma vez que existem muitas variáveis a ter em conta (Zou & Stan, 1998), no entanto neste trabalho em concreto analisaremos a performance exportadora em três dimensões distintas (Zou, Taylor, & Osland, 1998):

(1) financeira

(2) estratégica

(3) níveis de satisfação relativos ao processo de internacionalização

Knight (1997) diz-nos que há uma relação positiva entre a performance exportadora da empresa e a sua orientação para os mercados globais, bem como se verifica que o compromisso que a gestão de topo assume perante o processo de internacionalização é um forte antecedente do sucesso da prestação exportadora da empresa. Se por um lado as competências da gestão de topo são um factor-chave para a performance exportadora da empresa (Lages, 2000), por outro, verifica-se também que as empresas que têm uma percepção menor de riscos e de barreiras à exportação, ou seja uma menor distância psicológica, têm melhores resultados a nível da sua performance exportadora (Donthu & Kim, 1993). Estes resultados contradizem os resultados de Evans et al. (2008) onde afirmam que a distância psicológica é diretamente e positivamente relacionada com a performance exportadora. Os autores dão como explicação, o facto de os gestores se prepararem melhor para os mercados menos conhecidos.

2.13 – A relação entre as estratégias de marketing e a performance exportadora.

A literatura diz-nos que a performance exportadora está intimamente ligada às estratégias de marketing e que os seus resultados dependem da escolha da política de adaptação mais adequada às variáveis do marketing-mix (Lages, 2000). Por outro lado, verifica-se uma influência em ambos os sentidos já que a definição das estratégias de marketing dependem sempre da performance alcançada no ano anterior (Lages, 2000).

Embora hajam poucos trabalhos nesta área em particular (Zou & Stan, 1998), os que existem apontam para a relação positiva entre a adaptação das estratégia dos canais de distribuição e a performance exportadora (Lages, 2000).

Constata-se também que tradicionalmente as estratégias de marketing são tratadas como uma só dimensão (Zou, Andrus & Norvell, 1997), o que na opinião de Lages (2000), não é correto uma vez que cada uma das componentes do marketing-mix tem características diferenciadas e a adaptação ou standardização de uma das componentes não significa seguir a mesma estratégia para as restantes.

2.14 – Conclusão

Conclui-se pois que a investigação sobre o conceito de distância psicológica ainda tem um longo caminho a percorrer, para que a sua validade e o seu contributo sejam indubitavelmente reconhecidos como uma mais valia para as teorias de marketing internacional. No entanto, assistimos na última década a uma grande evolução no que diz respeito aos contributos para a definição, constructo e medição do conceito, contribuindo assim para a confirmação da sua importância no processo de internacionalização. Podemos mesmo separar as correntes de investigação do conceito em três grandes grupos:

. O primeiro grupo identificámos como aquele que seguindo o índice proposto por Hofstede (1980) e Kogut e Singh (1988), mede a distância cultural e a distância

psicológica como se da mesma realidade se tratasse, contribuindo assim para o mau entendimento de ambos os conceitos, que só viria a ser esclarecido por Sousa e Bradley (2006).

. No segundo grupo podemos incluir os investigadores (Abooli & Mohamed, 2012) que propõem a medição da distância psicológica a um nível nacional, através da comparação dos dados macro económicos publicados de cada país. Visão que é criticada por vários autores já que não contempla a percepção individual dos gestores e dos decisores do processo de internacionalização (Dow & Karunaratna, 2006; Prime et al., 2009).

. E finalmente um terceiro grupo, no qual este trabalho se inclui, que defende a medição da distância psicológica como multidimensional (Evans & Mavondo, 2002; Sousa & Lages, 2011), distinta e mais abrangente do que distância cultural (Sousa & Bradley, 2005) e que defende também a importância da medição do conceito ao nível individual (Dow & Karunaratna, 2006; Prime et al., 2009; Sousa & Lages, 2011).

Por último ficou também patente a atualidade do conceito mesmo na era da globalização. Aliás, verifica-se que os desafios propostos pela globalização contribuem até para o aumento da importância do conceito e das ferramentas necessárias para auxiliar a diminuição da percepção deste fenómeno por parte dos decisores das empresas.

3 - QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

3.1 – Introdução

No seguimento da investigação, aferiu-se que na grande maioria das vezes, a distância psicológica foi estudada de forma bastante isolada. Ou seja, não se têm procurado respostas na influência multifactorial, mas sim na relação isolada entre variáveis como se não houvessem influências externas naquela relação. Esta preocupação já foi tida em conta por Evans et al (2008), sinalizando até esta questão como a principal responsável pelas inconsistências e contradições que existem na literatura sobre o conceito.

Daí considerarmos que para uma investigação mais rica sobre este tema, fazia sentido investigar sobre os antecedentes da distância psicológica, os seus consequentes e a forma como todas estas variáveis de influenciam mutuamente.

Neste capítulo, apresentaremos o modelo conceptual em que se baseia este estudo, as hipóteses de investigação, a constituição da amostra e o método como tudo foi operacionalizado.

3.2 – Quadro conceptual

Apresentaremos nesta secção, o quadro conceptual que está na base desta investigação, bem como, todas as fases que permitiram dar uma resposta ao problema colocado inicialmente.

Este trabalho foi desenvolvido segundo o proposto por Malhotra (2004). O autor afirma que um projeto de investigação em marketing passa por diversas etapas sendo elas:

(1) Definição do problema

(2) Desenvolvimento de uma abordagem de investigação

(3) Formulação da concepção de pesquisa

(4) Recolha de dados

(5) Preparação e análise dos dados

(5) Apresentação de resultados.

Seguir uma estrutura formal e uniforme, permite mais facilmente comparar e compreender resultados entre investigações sobre a mesma temática, bem como, e atendendo a que o conhecimento científico é aberto, permite e facilita a replicação dos estudos (Marconi & Lakatos, 1992).

3.2.1 – Modelo de investigação

Tal como anteriormente afirmado, este estudo visa aferir o impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das PME portuguesas. Nesse sentido, atendendo aos objectivos colocados para esta investigação e explicados no Capítulo 1, bem como à revisão da literatura efectuada e apresentada no Capítulo 2 deste trabalho, desenvolvemos o modelo de investigação patente na figura 3.

Tendo como ponto de partida o trabalho desenvolvido por Sousa e Lages (2011), optámos por considerar a distância psicológica como fruto de duas dimensões, a dimensão nacional e a dimensão individual. Considerámos também importante avaliar o seu impacto nas estratégias de marketing adoptadas no processo de internacionalização das empresas (Lages, Abrantes, & Lages, 2008; Morgan, Katsikeas, & Vorhies, 2012; Sousa & Lages, 2011).

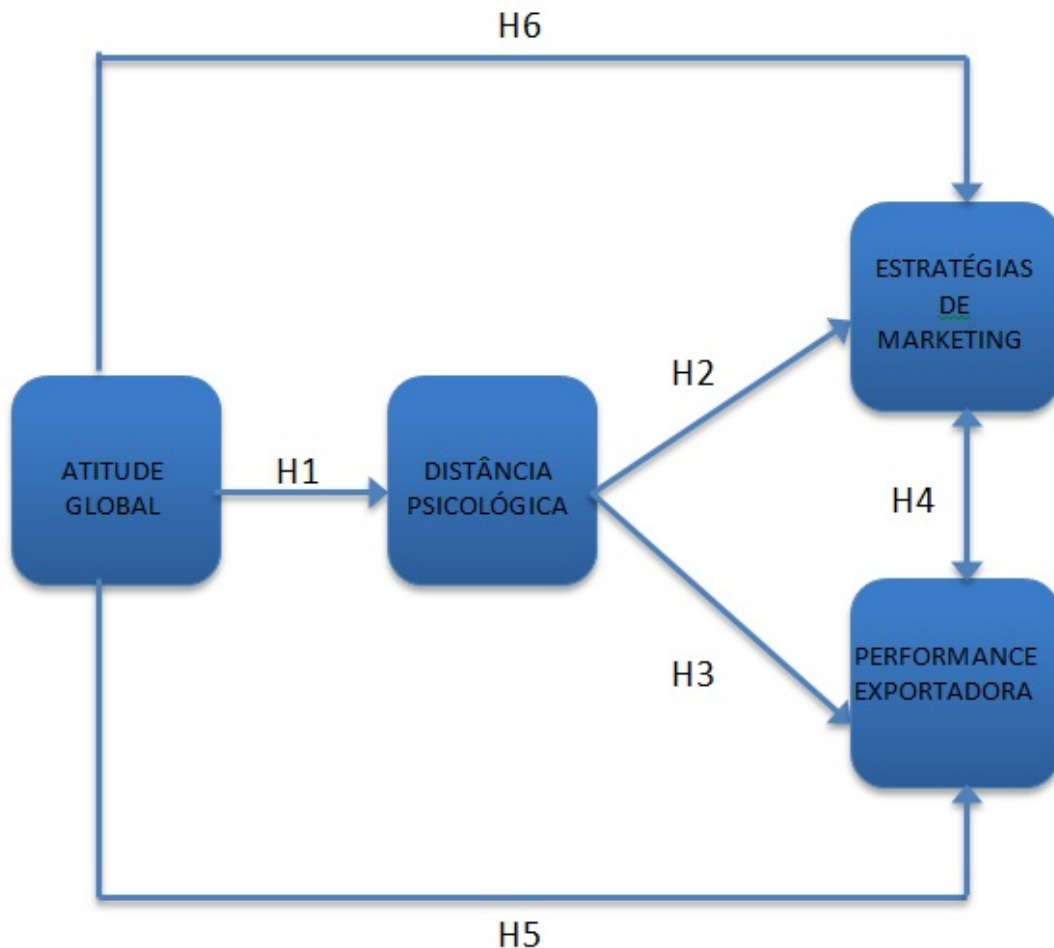
Uma outra relação que queremos testar no nosso modelo é a relação entre a distância psicológica e a performance exportadora da empresa como sua consequente (Lages & Montgomery, 2004; Mais & Am al, 2011; Sousa & Lengler, 2009; Zou et al., 1998).

Como focado anteriormente, uma preocupação patente na construção deste modelo de investigação, foi a interdependência entre os factores, daí que uma relação óbvia a ser testada é a existência ou não de influência mútua entre a escolha das

estratégias de marketing e a performance exportadora (Cavusgil & Zou, 1994), consideradas ambas no nosso modelo como consequentes da distância psicológica.

Atendendo à revisão da literatura efectuada, considerou-se também ser de todo o interesse investigar a atitude global da empresa enquanto antecedente da distância psicológica, bem como aferir o seu impacto sobre as estratégias de marketing internacionais e a performance exportadora (Cavusgil & Zou, 1994; Knight & Cavusgil (2004).

Fig. 3 – Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

3.2.2 – Hipóteses de investigação

Segundo Huot (2002:53), “a hipótese de investigação é a resposta temporária, provisória, que o investigador propõe perante uma interrogação formulada a partir de um problema de investigação”. Passaremos a explicar as hipóteses colocadas e que esperamos ver confirmadas nesta investigação.

No modelo proposto haverão variáveis que serão tratadas simultaneamente como dependentes e independentes, interessa-nos sobretudo analisar as relações e as interdependências existentes entre elas. Como afirma Katsikeas et al (1998), à medida que a investigação em marketing sobre exportação tem-se vindo a desenvolver, ficou claro que cada vez mais se têm que procurar modelos de investigação mais complexos que permitam aferir as interdependências sobre os fenómenos a analisar.

3.2.2.1 - Atitude global e distância psicológica

Quando as empresas têm uma gestão de topo que considera o mundo como o seu mercado natural, que tem uma visão internacional do negócio e que aloca grande parte dos seus recursos para os mercados externos, então dizemos que estamos perante uma empresa com atitude global (Knight, 1997). Este tipo de empresas tendem a não ser tão susceptíveis quer às diferenças entre os mercados, quer às distâncias geográficas entre eles (Cavusgil & Zou, 1994).

H1: As empresas que apresentam uma atitude mais global sentem uma menor distância psicológica face aos mercados internacionais.

3.2.2.2 – Distância psicológica e estratégias de marketing internacional

Uma das maiores preocupações dos gestores devia ser a identificação do impacto da distância psicológica nas suas decisões estratégicas, já que não sendo possível controlar os factores extrínsecos às empresas, elas basicamente se resumem à manipulação do marketing-mix (Sousa & Lages, 2011). Considerando também que quanto menor é o conhecimento sobre um mercado, maior é a preocupação em se

adaptar a ele (Dow, 2000), julgamos por isso fazer todo o sentido a investigação da hipótese abaixo formulada.

H2: A distância psicológica, tem um impacto positivo na adaptação das estratégias de marketing.

H2.1.: A distância psicológica influencia a adaptação do produto.

H2.2.: A distância psicológica influencia a adaptação do preço.

H2.3.: A distância psicológica influencia a adaptação da comunicação.

H2.4.: A distância psicológica influencia a adaptação dos canais de distribuição

3.2.2.3 – Distância psicológica e performance exportadora

Vários estudos indicam que há uma forte ligação entre as características dos gestores e a performance exportadora, nomeadamente no que diz respeito ao seu conhecimento de línguas (Lages, 2000).

Por outro lado, verifica-se também que as empresas que percebem menos barreiras e um menor risco no processo de internacionalização, tendem a ter uma atitude mais positiva que também se reflete na performance exportadora (Donthu & Kim, 1993).

A relação entre estas duas variáveis verifica-se não só nas características dos gestores como nas características dos países, tanto a competitividade do mercado interno, como os apoios político-legais são fortes determinantes do crescimento das exportações (Lages, 2000), o nível de desenvolvimento industrial e tecnológico é também um factor chave para a performance exportadora (Cavusgil & Zou, 1994), sendo que os níveis de desenvolvimento mais aproximados contribuem para uma melhor performance.

H3: Quanto menor é a distância psicológica maior será a performance exportadora alcançada

3.2.2.4 – Estratégias de marketing e performance exportadora

Verifica-se na literatura que tradicionalmente as estratégias em marketing são consideradas como antecedentes da performance (Lages, 2000), no entanto não podemos também deixar de referir que a performance obtida no ano anterior influencia decisivamente as opções estratégicas a tomar para o ano seguinte (Lages & Montgomery, 2004) com especial evidência nas PME, onde a pressão dos resultados sobre os gestores responsáveis pela exportação é ainda mais evidente, sendo por isso clara a influencia mútua entre estas duas variáveis.

Aferida que está a relação entre as duas variáveis importa perceber se existe entre elas uma relação positiva ou negativa. Esta questão já foi respondida inúmeras vezes sem que tenha sido dada uma resposta única ao problema, encontrando-nos perante um verdadeiro paradoxo. Se por um lado a literatura sugere que uma melhor performance leva a um maior compromisso com os mercados externos, o que por sua vez indicia uma tendência para a adaptação das estratégias de marketing (Lages & Montgomery, 2004), por outro lado, Greve (1998), diz-nos que à medida que os níveis de performance aumentam há uma tendência clara para a estandardização com o objectivo de poupança de recursos.

Será também este um objectivo deste trabalho, confirmar a relação entre estas duas variáveis e em caso afirmativo, aferir a relação direta ou indireta entre ambas. Neste sentido formulou-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: A adaptação do marketing-mix internacional está directamente relacionado com a performance exportadora.

3.2.2.5 – Atitude global e performance exportadora

Uma das dimensões da atitude global já apresentada, são as competências em marketing internacional (Knight, 1997). Cavusgil e Zou (1994), aferiram no seu trabalho que as competências em marketing internacional tinham um impacto positivo na performance exportadora da empresa.

Verifica-se que quando a performance exportadora no ano anterior é mais satisfatória, o compromisso da empresa (gestão de topo e restantes colaboradores) é

maior para com os mercados internacionais (Lages & Montgomery, 2004). Daqui resulta também que sejam libertados mais recursos, financeiros e outros por parte da gestão de topo para as atividades internacionais (Lages & Jap, 2002).

Atendendo à relação positiva existente entre a performance exportadora da empresa e a sua orientação para os mercados globais verificada por Knight (1997), bem como a confirmação de que o compromisso da gestão de topo para com o processo de internacionalização é um forte antecedente da prestação exportadora da empresa, formulou-se a seguinte hipótese:

H5: A atitude global de uma empresa e a sua performance exportadora estão positivamente relacionadas.

3.2.2.6 – Atitude global e estratégias de marketing

À semelhança do que elencamos anteriormente, verifica-se que as competências em marketing internacional, são também um forte determinante para o planeamento e implementação das estratégias de marketing (Morgan et al, 2012).

Uma empresa que denota uma atitude global, tem a preocupação constante de estar orientada para os mercados e para os seus clientes internacionais, quer isto dizer que está permanentemente a ler e a interpretar os sinais do mercado para dar uma resposta o mais pronta e eficazmente possível. Essa resposta só é possível através da adaptação às preferências do cliente, do produto, preço, comunicação e distribuição (Knight, 1997). No entanto, diz-nos também a literatura que as empresas mais globais tendem a estandardizar as suas estratégias de marketing (Greve, 1998). Nesse sentido coloca-se a seguinte hipótese:

H6: As empresas que apresentam mais atitude global, optam por estratégias de marketing menos adaptadas aos mercados internacionais.

3.2.3 – Operacionalização das variáveis

A escolha das escalas a utilizar reveste-se de enorme importância já que os resultados da investigação podem ser comprometidos pela utilização de escalas inapropriadas para o fenómeno que interessa medir (Burke J. el al., 2003).

Por isso mesmo, ao longo da nossa pesquisa bibliográfica, foi sendo preocupação constante a identificação e escolha das métricas que refletissem melhor a realidade que pretendemos captar com esta investigação. Este método permitiu a utilização de escalas já previamente validadas pelos autores consultados.

As escalas escolhidas, foram todas elas aplicadas em contexto de recolha de dados por questionário, o que facilitou também a adaptação das mesmas ao presente trabalho. Não só porque foi esse o método de recolha de dados escolhido para esta investigação, mas também porque sendo este um trabalho que tem na sua génese a preocupação de captar a percepção individual dos decisores envolvidos nos processos de internacionalização das empresas, não faria sentido utilizar escalas de medição de autores ou de estudos que não tivessem também essa premissa na sua génese. No entanto, na maioria dos casos, sentimos a necessidade de adaptação de linguagem durante a tradução para que não houvesse alterações ao contexto da investigação durante esse processo.

Assim, para medir a distância psicológica (dp) utilizamos a “*PD Scale*” proposta por Sousa e Lages (2011), onde a distância psicológica é medida através de duas dimensões: a diferença entre as características dos países (dpaíses) e a diferença entre as características das pessoas (dpessoas).

Na diferença das características entre os países (dpaíses) consideraremos os seguintes factores (Sousa & Lages, 2011):

- (1) nível de desenvolvimento económico e industrial (dp1)
- (2) infra estruturas de comunicação (dp2)
- (3) infra estruturas de marketing (dp3)
- (4) requisitos tecnológicos (dp4)
- (5) competitividade do mercado (dp5)
- (6) regulamentações legais (dp6)

e nas diferenças entre as características entre as pessoas (dpessoas), consideraremos os seguintes factores (Sousa & Lages, 2011):

- (1) rendimento per capita (dp7)
- (2) poder de compra dos consumidores (dp8)
- (3) estilos de vida (dp9)
- (4) preferências do consumidor (dp10)
- (5) nível de literacia e de educação (dp11)
- (6) valores culturais, crenças, atitudes e tradições (dp12)

Desde logo que a decisão sobre a escolha desta escala estava tomada. Como já aqui referido, o modelo proposto de investigação tem a sua génese no trabalho destes autores, parecendo-nos esta, de todas elas, a visão mais próxima de captar este conceito.

Para medir a atitude global da empresa (atglobal) utilizaremos a escala proposta por Knight (1997), em que a sua medição é feita através das dimensões:

- (1) compromisso com os mercados internacionais (compint)
- (2) visão internacional (visaint)
- (3) pró-actividade para os mercados internacionais (p rint)
- (4) orientação para o cliente internacional (clieint)
- (5) capacidade de resposta internacional (respint)
- (6) competências em marketing internacional (compmarkint)
- (7) utilização de tecnologias de informação avançadas (tecnint)

A opção por esta escala deve-se essencialmente a dois motivos, primeiro ao facto desta escala medir de uma forma contínua a atitude global da empresa desde a

completa ausência de atitude até às *born global* e portanto ser possível aplicá-la a ambas as realidades. Segundo, porque também foi desenvolvida para ser aplicada a pequenas e médias empresas, embora o autor no seu estudo original tenha eliminado empresas com menos de 30 trabalhadores porque estas empresas nos EUA na sua maioria têm muitos trabalhadores a part-time, no entanto sabemos que a realidade económica e empresarial dos EUA e de Portugal é bastante diferente e portanto existem obviamente estas diferenças de dimensão entre as PME americanas e as portuguesas.

A performance exportadora (pexport) será medida através da “*EXPERF Scale*” de Zou et al (1998) que atribui a esta variável três dimensões:

- (1) Financeira (pfinance)
- (2) Estratégica (pstrat)
- (3) Nível de satisfação com a atividade exportadora (psatisf)

A nossa escolha recai sobre esta escala sobretudo pela sua abrangência. Por um lado incorpora nas suas três dimensões o sumo de todas as características já estudadas como fundamentais para a medição da performance exportadora, por outro lado, e ao contrário de outras escalas estudadas, esta foi construída com a preocupação de ser aplicável a vários países.

Por fim escolhemos a “*STRATADAPT Scale*” de Lages et al (2008) para a medição das variáveis referentes às estratégias de marketing (estratmark). Esta escala mede a adaptação das estratégias de marketing internacional através do grau de adaptação das variáveis do marketing-mix:

- (1) Produto (adptproduto)
- (2) Preço (adaptpreco)
- (3) Comunicação (adaptcom)
- (4) Canais de distribuição (adaptcanais)

A elegibilidade desta escala parece-nos de todo pertinente atendendo a que ela foi exatamente construída para o contexto das pequenas e médias empresas sobre o qual este trabalho também se dedica.

Todas as escalas aqui referidas encontram-se melhor desenvolvidas no Anexo I.

3.3 - Quadro metodológico

Após a definição do quadro conceptual que esteve na base desta investigação, apresentaremos aqui a sua operacionalização, através do quadro metodológico seguido, e cuja escolha deve a uma maior adequação ao cumprimento dos objectivos deste trabalho, visando uma maior eficácia nas respostas que este estudo pretende dar.

Será de seguida apresentada a forma como foram definidos a amostra e o questionário como instrumento de recolha de dados utilizado.

3.3.1 – Definição da amostra

Atendendo ao objetivo principal desta investigação, a amostra deste estudo é constituída por gestores de PME exportadoras portuguesas.

A construção da base de dados que esteve na origem da constituição da nossa amostra, teve como principais fontes de informação os dados disponibilizados pelo IAPMEI e pelo AICEP sobre as empresas portuguesas.

Desta base de dados foram aplicados alguns critérios para que fosse o mais representativa possível da população que queremos estudar. Numa primeira fase, nos critérios legais do Código das Sociedades Comerciais que definem os parâmetros de uma PME, numa segunda fase o critério utilizado foi o facto da empresa ter actividade económica e comercial em mercados externos. Ou seja, tendo por objectivo a representatividade da amostra, procurámos uma amostra o mais transversal possível

da atividade económica das PME portuguesas, considerando todos os sectores de actividade.

Finalmente para que a percepção individual dos gestores fosse captada no estudo, elegemos como respondentes, administradores, diretores comerciais, diretores financeiros, diretores de marketing e responsáveis pelos mercados externos. Esta diversidade de respondentes, deve-se às próprias características das empresas. Pela sua dimensão, muitas das empresas não têm um responsável específico para o desenvolvimento dos mercados externos e atribuem essa responsabilidade em acumulação com outras funções já existentes.

Atendendo aos critérios acima descritos, foi constituída uma amostra de 1150 empresas de diversos sectores de atividade.

3.3.2 – Método de recolha de dados

De entre os diversos métodos disponíveis para a operacionalização da recolha de dados, considerámos que atendo à natureza do estudo, dos meios humanos, físicos e financeiros disponíveis, o método mais viável seria o questionário estruturado. Uma outra questão que pesou na decisão foi também o facto de todos os estudos que dão suporte ao modelo de investigação e às métricas para medição das variáveis, terem todos eles utilizado o questionário como método de recolha de dados.

O questionário utilizado e que disponibilizamos no Anexo II, foi elaborado com recurso a tecnologia Google Drive e colocado online entre os dias 25 de Maio de 2013 e 25 de Julho de 2013. A sua distribuição foi feita via email directamente para os gestores das empresas.

A opção pela utilização desta tecnologia deveu-se a vários factores. Desde logo o facto desta tecnologia oferecer todas as ferramentas de construção necessárias para o nosso questionário em concreto. Outro factor, foi possibilitar a de colocação de todas as respostas como obrigatórias diminuindo assim a possibilidade de “*missing values*”, outro aspecto fundamental foi também a confidencialidade e o anonimato oferecidos, que nos parecem ser primordiais para o sucesso da resposta. É importante acrescentar que a possibilidade de enviar o questionário directamente da plataforma

online para os respondentes foi também no nosso entender uma mais valia, porque possibilitou de uma forma automática a identificação do emissor do questionário bem como a disponibilização dos seus contactos para eventuais esclarecimentos.

Este método tem também algumas limitações que gostaríamos de elencar. Se por um lado a confidencialidade oferece uma franqueza de resposta maior, por outro o facto da não presença do entrevistador para o esclarecimento de alguma questão pode levar a que haja uma má interpretação do solicitado e isso acarretar um enviesamento dos resultados (Markoni & Lakatos, 2007).

3.3.3 – Processo de elaboração do questionário

A construção do questionário agora aplicado teve na sua origem os questionários utilizados nos estudos prévios a esta investigação e que serviram como base da mesma.

Aquando a recepção do questionário, os potenciais respondentes recebiam um texto introdutório e explicativo da natureza do mesmo e da importância da sua resposta. Em todas as questões acrescentámos sempre um breve texto explicativo da natureza da pergunta. Podemos dividir o questionário em cinco partes principais:

1ª Parte – Caracterização da empresa e do gestor: Esta primeira parte foi construída com a preocupação de conhecer melhor a empresa, a sua dimensão, o seu perfil exportador, bem como o peso que as exportações representam no volume total de negócio. Por outro lado, pretendeu-se também conhecer o perfil do gestor inquirido e a sua experiência nos mercados internacionais. Para uma maior eficácia na obtenção de respostas, optámos nesta parte pela utilização de perguntas abertas e fechadas.

2ª Parte – Percepção do ambiente de negocio: Na segunda parte, baseados na “*PD Scale*” de Sousa e Lages (2011), tivemos por objectivo medir a percepção da distância psicológica dos gestores respondentes, entre o mercado interno e o principal mercado estrangeiro onde a empresa opera. Os gestores tinham que para isso classificar cada item da métrica, segundo a similitude entre os referidos mercados. Utilizámos para o efeito, e à semelhança dos referidos autores, uma escala de Likert de cinco pontos. No

entanto, para uma maior riqueza de resultados, fomos além do trabalho destes autores, e os gestores eram questionados também sobre a importância de cada um desses factores. Consideramos que um gestor pode classificar um determinado item como pouco similar e no entanto não ser para ele uma barreira já que lhe atribui pouca importância para a sua tomada de decisão.

3ª Parte – Atitude global da empresa: Nesta terceira parte da construção do questionário baseamo-nos na métrica apresentada por Knight (1997). Novamente foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos e que tinha como principal objectivo obter a classificação da percepção do respondente relativamente aos processos de gestão interna e ao compromisso da gestão de topo relativamente ao processo de internacionalização, assim como refletir a utilização das novas tecnologias de informação na pesquisa de novos mercados internacionais e consolidação dos existentes.

4ª Parte – Performance de exportação: A quarta parte do questionário, construída com base na “*EXPERF Scale*” de Zou et al (1998), teve por objectivo medir a percepção dos gestores com o processo de internacionalização nas dimensões financeira, estratégica e de satisfação. Mais uma vez foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos.

5ª Parte – Estratégias de marketing: Na quinta e última parte do questionário, utilizando novamente escalas de Likert de cinco pontos, pretendia-se conhecer os níveis de adaptação do produto, do preço, da comunicação e da distribuição do principal produto de exportação da empresa. A construção desta parte do questionário foi também baseada na “*STRATADAPT Scale*” proposta por Lages et al (2008).

Após a elaboração do questionário este foi revisto e aprovado pelo orientador de tese, seguindo-se uma fase de pré-teste em que o questionário foi enviado para alguns gestores de empresas exportadoras perfeitamente identificados e que se disponibilizaram a validá-lo. Só depois foi reencaminhado para toda a amostra previamente definida.

3.4 – Procedimentos estatísticos

Era de esperar uma baixa taxa de respostas já que os questionários colocados a empresários e gestores tendem a ter uma taxa de resposta menor do que o público em geral (Hunt & Chonko, 1987). Dos 1150 questionários enviados foram retornadas 53 respostas completas, o que equivale a uma taxa de sucesso de resposta de 4,6%.

Após a recolha de dados, passou-se à fase do tratamento estatístico utilizando para o efeito o software estatístico SPSS 20.0.

De seguida apresentaremos a caracterização da amostra, bem como os procedimentos prévios de tratamento dos dados.

3.4.1 – Caracterização da amostra

O conhecimento das características da amostra do estudo, são uma parte fundamental para a melhor compreensão dos resultados do mesmo (Malhotra, 2004). Por isso, parece-nos de todo relevante fazer a caracterização da amostra separando as características das empresas envolvidas e dos respectivos gestores. Pelas suas características intrínsecas, algumas variáveis serão tratadas em termos de frequência relativa e de percentagem, outras serão tratadas de forma descritiva.

3.4.1.1 – Caracterização das empresas

Começamos por conhecer três dados fundamentais da identidade de qualquer empresa exportadora, a idade, o seu volume de faturação e o número de países para onde exporta. No caso concreto os dados remontam a 2012, conforme consta na tabela 1.

Tabela 1: Caracterização da empresa quanto à idade, volume de negócio e mercados externos

Dados a 2012	Min	Max	Média
Idade da empresa (anos)	1	45	16,6604
Vol. de faturação (€)	25000	60000000	5839113,21
Mercado externo (nº países)	1	50	6,77

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Verifica-se que há pouca homogeneidade entre as empresas no que diz respeito a estas características, avaliaremos mais à frente se esta situação se replica no que diz respeito a outros aspectos da amostra. Consideraremos por isso que a empresa média da nossa amostra tem dezassete anos de mercado, factura cerca de 6M€ e exporta para sete países.

Quanto ao número de trabalhadores, verifica-se que estamos a falar de pequenas empresas, sendo que cerca de 60% tem até 30 trabalhadores, conforme ilustrado na tabela 2.

Tabela 2: Caracterização da empresa quanto ao nº de trabalhadores

Nº de Trabalhadores	Frequência	Percentagem (%)
<10	18	34,0
10 – 30	13	24,5
31 – 50	7	13,2
51 – 100	10	18,9
101 – 250	5	9,4

No que diz respeito à experiência em internacionalização, verifica-se que mais de metade das empresas inquiridas, têm uma experiência recente em internacionalização, inferior a cinco anos. No entanto não podemos deixar de realçar o facto de quase 20% das empresas terem uma experiência superior a 15 anos.

Tabela 3: Caracterização da empresa quanto aos anos de experiência em internacionalização

Anos de Experiência	Frequência	Percentagem (%)
<2	13	24,5
2 – 5	16	30,2
6 – 10	12	22,6
11 – 15	2	3,8
>15	10	18,9

Como já referenciado aquando a revisão da literatura, alguns autores defendem que o processo de internacionalização é gradual (Johanson & VAHLANE, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975), sendo que o primeiro passo é a exportação, importa pois perceber em que fase se encontram as PME portuguesas na sedimentação da experiência nos mercados externos.

Tabela 4: Caracterização da empresa quanto ao perfil exportador

Perfil Exportador	Frequência	Percentagem (%)
Exportadora	48	90,6
IDE	2	3,8
Ambos	3	5,7

Na tabela 4 podemos verificar que a quase totalidade das empresas é apenas exportadora, havendo uma percentagem mínima de PME com investimento direto no estrangeiro. Isto revelamo-nos por um lado, o longo caminho que ainda é necessário fazer para uma maior implementação nos mercados internacionais, por outro lado o potencial de crescimento que as empresas ainda têm por explorar.

Verificamos também, em concordância com os dados do INE (2012) que o principal mercado de destino continua a ser a União Europeia, com maior relevância para a vizinha Espanha, mas destacando-se também Angola como um dos principais mercados de destino.

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Tabela 5: Distribuição dos principais países de destino de exportação

País destino	Frequência	Percentagem (%)
Angola	9	17,0
Moçambique	3	5,7
Brasil	2	3,8
EUA	1	1,9
UK	3	5,7
França	9	17,0
Espanha	12	22,6
Japão	1	1,9
Marrocos	2	3,8
Finlândia	1	1,9
Luxemburgo	2	3,8
Itália	1	1,9
Holanda	1	1,9
Alemanha	2	3,8
Colômbia	1	1,9
Emiratos Árabes Unidos	1	1,9
Canadá	2	3,8

Uma outra questão revelante a analisar, é a importância das exportações para o volume de negócio total das empresas, verificamos que para uma percentagem importante das empresas exportadoras, cerca de 41%, mais de metade do seu volume de faturação provém dos mercados externos, sendo que 21% das mesmas depende, quase que exclusivamente desses mesmos mercados.

Tabela 6: Distribuição do peso das exportações no volume de faturação total

Vol. Exportação (%)	Frequência	Percentagem (%)
<5	9	17,0
5% - 10%	4	7,5
11% - 20%	9	17,0
21% - 50%	9	17,0
51% - 75%	11	20,8
>75%	11	20,8

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Pelo exposto na tabela 7, concluímos também que o foco das nossas empresas se situa, não no consumidor final, mas sim no cliente empresarial. Seguramente que esta constatação terá implicações, entre outras, a nível das estratégias de marketing no que diz respeito às decisões relativas ao marketing-mix.

Tabela 7: Caracterização das empresas pelo tipo de cliente

Tipo de Cliente	Frequência	Percentagem (%)
B2C	8	15,1
B2B	36	67,9
Ambos	9	17,0

A nível do ciclo de vida do produto, com exceção para os produtos em declínio, não há diferenças significativas a registar, sendo a distribuição pelos outras fases do ciclo de vida mais ou menos uniforme, o que nos diz também que há uma forte preocupação no lançamento de produtos diretamente para exportação.

É também importante assinalar a baixa percentagem de exportação dos produtos em declínio, se algumas leis do mercado nos dizem que muitas das vezes se inicia o processo de exportação de um produto quando este se encontra em declínio no mercado interno (Viana & Hortinha, 2005) e isso obriga à busca de novos mercados, aqui parece não ser essa a opção estratégica adoptada, como verificamos nos dados apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Distribuição por ciclo de vida do produto

Ciclo de Vida	Frequência	Percentagem (%)
Lançamento	15	28,3
Crescimento	14	26,4
Maturação	20	37,7
Declínio	4	7,5

3.4.1.2 – Caracterização dos gestores

Desde o início deste trabalho que sublinhámos a importância das percepções individuais dos decisores das empresas, nesse sentido tão importante como a caracterização das empresas é também a caracterização dos seus gestores.

Como nos indicam os dados patentes na tabela 9, estamos perante gestores jovens com uma média de idades de 39 anos, com cerca de 10 anos de experiência em gestão e 6 anos de experiência em mercados internacionais.

Tabela 9: Caracterização do gestor quanto à idade e à experiência

Gestor	Min	Max	Média
Idade (anos)	29	55	38,98
Experiência em gestão (anos)	1	25	9,64
Experiência em Internacionalização (anos)	1	20	6,00

Verifica-se também que a grande maioria dos inquiridos, cerca de 68%, têm formação superior conforme patente na tabela 10.

Tabela 10: Distribuição do grau de escolaridade dos gestores

Grau de escolaridade	Frequência	Percentagem (%)
4º ano	1	1,9
Ensino Básico (9 anos)	0	0,0
Ensino Secundário (12 anos)	7	13,2
Curso Profissional	9	17,0
Licenciatura	17	32,1
Pós-graduação	10	18,9
Mestrado	8	15,1
Doutoramento	1	1,9

Constatámos que pela própria dimensão das empresas inquiridas, na sua larga maioria, é a própria administração quem trata da gestão dos mercados externos, sendo que a administração é muitas das vezes constituída pelos donos das empresas.

Tabela 11: Distribuição dos gestores pelo cargo que ocupam

Cargo	Frequência	Percentagem (%)
Administrador	30	56,6
Dir. Financeiro	3	5,7
Dir. Comercial	9	17
Dir. Marketing	5	9,4
Export Manager	6	11,3

3.4.2 – Metodologia de análise das variáveis

Dado o número de itens envolvidos na medição das variáveis, é importante efetuar uma análise prévia das mesmas de forma a assegurar a consistência e a confiabilidade do modelo. Passaremos a apresentar a metodologia seguida bem como as justificação das nossas opções.

Para assegurar que todos os itens medidos de cada variável, são representativos dessa mesma variável, optámos numa primeira fase por aplicar o método de análise factorial. Desta forma aferimos a correlação entre as variáveis, possibilitando a redução dos dados em análise, permite-nos também aferir qual o peso de cada variável na explicação do modelo. Outra vantagem da utilização da análise factorial é que como esta reduz a redundância das variáveis, diminui também os problemas de multicolinearidade. Antes de iniciarmos a análise factorial, verificámos variável a variável, quer a não existência de situações de não resposta, bem como a não existência de *outliers*.

De seguida e com vista a uma melhor interpretação dos dados, optámos por aplicar o método de rotação *varimax* que maximiza a variância em cada factor e minimiza o número de variáveis com altos *loadings* em cada factor. O facto de optarmos por um método de rotação ortogonal, permite ainda que cada variável esteja apenas relacionada com um factor e que estes se mantenham não correlacionados entre si (Pestana & Gageiro, 2005). Para omitir as correlações muito baixas,

suprimimos os coeficientes inferiores a 0,40 e apenas os valores com *eigenvalues* superiores a 1.

Uma outra questão a ter em conta para que se possa fazer análise factorial é assegurar a correlação entre variáveis e aferir a qualidade dessa correlação, para tal utilizámos os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o de Bartlett (Pestana e Gageiro, 2005).

O KMO mede o nível de adequação da amostra e é usado para aferir se é ou não apropriado efetuar análise factorial, comparando as correlações observadas com as correlações parciais. Os valores de KMO variam entre 0 e 1 sendo que quanto mais próximo o valor for de 1, mais confiável é a análise factorial. Por outro lado, para valores abaixo dos 0,5 não se deve considerar a análise factorial como apropriada (Maroco, 2003).

O teste de esfericidade de Bartlett, testa se a matriz de correlação é a matriz identidade, o que em caso afirmativo indicaria a não existência de correlação entre as variáveis. Para que possamos rejeitar esta hipótese, são aceitáveis valores abaixo dos 0,05 sendo que o ideal é que os valores se aproximem o mais possível de 0 (Maroco, 2003).

Importante é também calcular a variância de cada factor de forma a aferir qual a percentagem de explicação dos dados captados por cada factor. Consideramos satisfatória uma solução que capte acima dos 60% da variância total (Pestana & Gageiro, 2005). Por fim aplicámos o teste Alfa de Cronback (α) com o propósito de aferir a fiabilidade e a consistência interna de cada variável no modelo. Estes valores variam também entre 0 e 1 e consideraremos que para valores inferiores a 0,6 a consistência interna é insatisfatória.

3.5 – Preparação dos dados e constituição das variáveis finais

Apresentamos de seguida em forma de tabela, o resultados da aplicação dos procedimentos estatísticos às variáveis do modelo, tal como explicado anteriormente.

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

A aplicação destes procedimentos visa aferir a adequabilidade da amostra à análise factorial, a consistência interna das variáveis, bem como a constituição de novas variáveis após a extração dos factores.

Tabela 12: Resultados da análise factorial

Variável	Itens	Nº de itens	KMO	Teste de Bartlett	Var (%)	α
Imp. dif. entre países (impdifpaíses)	idpa1, idpa2, idpa3, idpa4, idpa5, idpa6	6	0,830	,000	58,366	0,855
Imp. Dif entre pessoas (impdifpessoas)	idpe1, idpe2, idpe3, idpe4, idpe5, idpe6	6	0,806	,000	59,450	0,861
Diferença entre países (difpaíses)	dpa1, dpa2, dpa3, dpa4, dpa5, dpa6	6	0,807	,000	62,062	0,877
Diferença entre pessoas (difpessoas)	dpe1, dpe2, dpe3, dpe4, dpe5, dpe6	6	0,823	,000	61,811	0,876
Performance (pexport)	pe1, pe2, pe3, pe4, pe5, pe6, pe7, pe8, pe9	9	0,860	,000	65,811	0,932
Adaptação do produto (adaptproduto)			0,8216	,000	63,279	
Produto intrínseco	em3, em4, em5, em6, em7, em8	6				0,862
Produto mercado	em1, em2, em9, em10	4				0,770
Adaptação do preço (adaptpreco)	em11, em12, em13, em14, em15, em16	6	0,864	,000	77,409	0,941
Adaptação da comunicação (adaptcom)	em18, em19, em20, em21, em22, em24, em25	7	0,810	,000	64,379	0,907
Adaptação da distribuição (adaptcanaís)	em26, em27, em28, em29	4	0,779	,000	79,670	0,914
Atitude Global (atglobal)			0,800	,000	73,294	
Envolvimento internacional	at1, at2, at3, at4, at5, at6, at7, at8	8				0,937
Orientação para o cliente	at9, at10, at11	3				0,882
Capacidade de resposta	at12, at13, at14, at15	4				0,865
Competências em marketing	at16, at17, at18, at19, at20, at21	6				0,873
Utilização das novas tecnologias	at22, at23, at24	3				0,778

Assim, resulta da análise efectuada à tabela o seguinte:

. Todas as variáveis estão correlacionas, uma vez que o teste de Bartlett evidência um grau de significância de 0,000.

. No que diz respeito ao nível de adequação da amostra, o teste KMO diz-nos que para todas as variáveis com exceção da variável Adaptação dos Canais de Distribuição, todos os valores são superiores a 0,8 o que nos permite considerar como bons. Para a variável Adaptação dos Canais de Distribuição, o valor de KMO foi de 0,779 que é considerado um valor médio. No entanto nenhuma das variáveis obteve um valor inferior a 0,5 não inviabilizando a análise factorial.

. Relativamente à consistência interna, verificamos que todas as variáveis têm uma consistência interna satisfatória, não havendo valores de α de Cronback inferiores a 0,6.

. Quanto à variância, verificamos que a explicação dos dados captados por cada factor, se situam entre os 58,366% e os 77,409%. Atendendo a que se deve considerar insatisfatória uma solução com uma variância inferior a 0,6, as variáveis Importância da diferença entre os países (Var 58,366%) e Importância da diferença entre as pessoas (Var 59,454%) poderão não ser suficientemente relevantes para o modelo.

De seguida apresentamos a transformação das variáveis com vista ao tratamento de dados, calculando a média aritmética dos factores. Os α de Cronback das novas variáveis são apresentados na tabela 12.

- Diferença entre países: $V1 = (dpa1+dpa2+dpa3+dpa4+dpa5+dpa6)/6$
- Diferença entre pessoas: $V2 = (dpe1+dpe2+dpe3+dpe4+dpe5+dpe6)/6$
- Performance: $V3 = (pe1+pe2+pe3+pe4+pe5+pe6+pe7+pe8+pe9)/9$
- Produto intrínseco: $V4 = (em3+em4+em5+em6+em7+em8)/6$
- Produto mercado: $V5 = (em1+em2+em9+em10)/4$
- Adaptação do preço: $V6 = (em11+em12+em13+em14+em15+em16)/6$
- Adapt. comunicação: $V7=(em18+em19+em20+em21+em22+em24+2m25)/7$
- Adaptação da distribuição: $V8 = (em26+em27+em28+em29)/4$
- Envolvimento internacional: $V9 = (at1+at2+at3+at4+at5+at6+at7+at8)/8$

- Orientação para o cliente: $V10 = (at9+at10+at11)/3$
- Capacidade de resposta: $V11 = (at12+at13+at14+at15)/4$
- Competências em marketing: $V12 = (at16+at17+at18+at19+at20+at21)/6$
- Utilização de novas tecnologias: $V13 = (at22+at23+at24)/3$

3.6 – Conclusão

Na conclusão deste capítulo não posso deixar de sublinhar a importância da revisão da literatura. Esta demonstrou ser fundamental, para a concepção do modelo de investigação, do estabelecimento de hipóteses e do desenvolvimento do quadro metodológico.

Apresentámos detalhadamente o método utilizado para a constituição da amostra, bem como o método utilizado para a construção e divulgação do questionário que serviu de base para a recolha de dados.

Um outro aspecto importante deste capítulo, foram os procedimentos estatísticos elaborados previamente e que nos permitiram conhecer melhor e caracterizar a amostra qualitativamente. Estes procedimentos, nomeadamente a análise factorial, permitiram também aferir a adequabilidade da amostra e das métricas utilizadas e permitiu-nos ainda confirmar a consistência interna das variáveis, pressupostos fundamentais para a aplicabilidade do método de regressão linear que iremos utilizar para o tratamento dos dados.

4 – Resultados

4.1 – Introdução

Neste capítulo apresentamos os procedimentos estatísticos aplicados às variáveis do modelo de investigação, bem como os respectivos resultados.

Para uma melhor compreensão das repostas dadas, começamos por apresentar uma análise descritiva das novas variáveis constituídas após a análise factorial, recorrendo à sua média e desvio padrão.

No seguimento dos procedimentos estatísticos, avaliaremos a viabilidade e a pertinência do modelo de investigação proposto. Utilizando a análise de regressão linear múltipla, iremos sequencialmente considerar em cada fase, cada uma das variáveis como dependentes. Desta forma conseguiremos captar as interdependências das variáveis presentes no modelo. De seguida apresentaremos os resultados obtidos e a sua análise crítica, visando a corroboração ou não, das hipóteses de investigação previamente estabelecidas.

Será analisada a relação e o impacto das características das empresas e dos gestores da amostra nas variáveis do modelo em estudo, distância psicológica, atitude global, estratégias de marketing e performance exportadora.

Por fim será apresentada a discussão dos resultados obtidos, bem como a decisão de corroborar ou não as hipóteses de investigação .

De referir que uma das limitações à corroboração dos resultados obtidos, é o facto de estarmos perante uma amostra pequena, facto que contribui para uma baixa capacidade explicativa do modelo. Os resultados obtidos teriam uma maior robustez e expressividade se estivéssemos perante amostras maiores.

4.2 – Análise descritiva

À semelhança da caracterização efectuada à amostra, faremos também uma análise descritiva das respostas dadas de forma a conhecer e a caracterizar melhor as variáveis em estudo. Esta caracterização é uma ferramenta importante para a melhor compreensão dos dados resultantes da regressão linear. Para o efeito, e uma vez que estamos a trabalhar com variáveis quantitativas, privilegiaremos o recurso ao cálculo da média (Maroco, 2003).

Apresentamos na tabela 13 o resultado desses cálculos.

Tabela 13: Distribuição da média e do desvio padrão das variáveis do modelo

Variável	Min	Max	Mean	Std deviation
Diferença entre os países (V1)	2,00	5,00	3,0472	,66937
Diferença entre as pessoas (V2)	1,50	5,00	2,6164	,61201
Performance exportadora (V3)	1,11	4,78	3,5472	,81120
Produto intrínseco (V4)	2,33	4,83	3,8396	,63039
Produto mercado (V5)	2,50	5,00	3,7170	,63745
Adaptação do preço (V6)	1,71	4,86	3,4825	,70945
Adaptação da comunicação (V7)	2,00	5,00	3,5047	,81230
Adaptação distribuição (V8)	1,25	5,00	3,5755	,72488
Envolvimento internacional (V9)	2,00	5,00	3,4088	,69994
Orientação para o cliente (V10)	2,33	5,00	4,0440	,74546
Capacidade de resposta (V11)	1,50	5,00	3,6368	,67682
Competências em marketing (V12)	1,00	4,67	3,2484	,64766
Novas tecnologias (V13)	3,00	5,00	4,5346	,49068

Como já referido neste trabalho, para a medição das variáveis foram utilizadas escalas de Likert de 5 pontos, tendo por isso o ponto 3 como valor médio de referência. Nesse sentido, podemos observar que relativamente às dimensões da distância psicológica, os respondentes são pouco sensíveis às diferenças entre os países ($\bar{X} = 3,0472$) e consideram também como pouco importantes, as diferenças existentes entre as pessoas ($\bar{X} = 2,6164$). De antemão pode-se prever que a distância

psicológica não é um factor muito importante nas decisões referentes aos mercados externos.

Relativamente à performance exportadora, podemos aferir que esta tem sido positiva ($\bar{X} = 3,5472$) para a maioria das empresas, mas sem que os resultados estejam a exceder as expectativas.

Podemos também afirmar que relativamente às estratégias de marketing seguidas no processo de internacionalização, estas não são muito diferentes das utilizadas no mercado interno. A escala utilizada no questionário fazia corresponder o valor 3 a moderadamente diferente e o valor 4 a não muito diferente, nota-se por isso, uma fraca preocupação com a adaptação das características do produto ($\bar{X} = 3,8396$), e com a adaptação do produto ao mercado ($\bar{X} = 3,7170$). Verifica-se uma maior preocupação com a adaptação do preço ($\bar{X} = 3,4825$) mas mesmo assim, sem grandes diferenças para com os produtos comercializados no mercado interno, o mesmo se passa com a adaptação das estratégias de comunicação ($\bar{X} = 3,5047$) e com a adaptação dos canais de distribuição ($\bar{X} = 3,5755$).

Em relação às dimensões respeitantes à atitude global, é nos dado a observar que há uma grande sensibilidade para a importância da orientação para o cliente ($\bar{X} = 4,0440$) e para a utilização das novas tecnologias de comunicação ($\bar{X} = 4,5349$), sendo até este o factor mais valorizado pelos respondentes. A capacidade de resposta ao cliente internacional também foi considerada como um importante ($\bar{X} = 3,6368$). Um dado curioso que retiramos desta tabela, depois de verificada a importância atribuída à orientação para o cliente, é o facto das competências em marketing ainda que obtendo um valor positivo ($\bar{X} = 3,2484$), é o menos expressivo de todas as dimensões relacionadas com a atitude global.

4.3 – Análise da regressão linear

Segundo Maroco (2003), “análise de regressão define um conjunto vasto de técnicas estatísticas usadas para modelar relações entre variáveis e predizer o valor de uma ou mais variáveis dependentes (ou de respostas) a partir de um conjunto de variáveis independentes (ou predictoras)”.

Após a determinação das novas variáveis, é importante perceber qual é o grau de associação e de dependência entre elas. Quanto maior for a correlação entre as variáveis, melhor vai ser a previsão dada pela regressão (Pestana & Gageiro, 2005). Para o efeito determinaremos o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação (R^2). Como estamos a trabalhar com mais do que uma variável independente utilizaremos também o coeficiente de determinação ajustado (R^2)*adjusted*.

Os possíveis valores de R estão compreendidos entre -1 e 1, a obtenção do valor 0 significa que não existe correlação entre as variáveis, sendo que 1 representa uma correlação positiva perfeita e -1 representa uma correlação negativa perfeita (Maroco, 2003). Como facilmente se intui os valores de (R^2) variam entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximos os valores estiverem do 1, melhor é a qualidade do ajustamento da amostra. De referir também que o SPSS pode apresentar valores muito próximos do 0 ou mesmo 0 para o R^2 *adjusted*, no caso de valores de R^2 muito pequenos ou de amostras muito pequenas (Pestana & Gageiro, 2005).

Com o objectivo de definir o melhor modelo possível, além da análise dos coeficientes de determinação, utilizaremos também o método *stepwise* na regressão linear. Este método permite a adição e a remoção de variáveis consoante a sua significância para o modelo (Maroco, 2003).

Para avaliação da significância do modelo utilizaremos o teste F da ANOVA, “este teste valida o modelo em termos globais e não cada um dos parâmetros isoladamente” (Pestana & Gageiro, 2005). Utilizaremos o teste F para testar a hipótese nula (H_0), e no caso do seu valor de significância do teste ser menor que 0,050 (Sig.< ,050) rejeitaremos a hipótese nula.

Outro método para avaliar a validade do modelo que iremos utilizar é o dos intervalos de confiança. Em relação aos *p-values* associados às hipóteses nulas dos coeficientes de regressão, consideraremos para a rejeição da hipótese nula apenas os *p-value* ≤ 0.050 (Maroco, 2003).

De referir ainda que uma vez que estamos perante uma amostra superior a 30, assume-se que esta segue uma distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2005).

Analisaremos de seguida as regressões lineares efectuadas, variável a variável.

4.3.1 – A distância psicológica como variável dependente da atitude global

Seguindo o nosso modelo de investigação, começemos por analisar a atitude global como antecedente da distância psicológica.

Dos dados apresentados na tabela 14, concluímos que apenas a capacidade de resposta, é uma variável explicativa das diferenças percebidas entre os países. Podemos representar esta regressão linear da seguinte forma:

$$DP = 4,181 - 0,312(\text{capacidade de resposta}) + \varepsilon$$

Ou seja, quanto maiores são as diferenças percebidas entre os países menor vai ser a capacidade de resposta.

Tabela 14: Resultado da regressão linear da percepção das diferenças entre países como dependente da atitude global

	R	R ²	R ² adjusted	F	sig	β	t	sig
Constante	,315	,099	,082	5,625	,022	4,181	8,602	,000
Envolvimento internacional							-,989	,328
Orientação para o cliente							-,452	,653
Capacidade de resposta						-,312	-2,372	,022
Competências em marketing							-1,252	,216
Novas tecnologias							-,714	,478

Devo referir que este modelo apenas explica cerca de 10% ($R^2 = ,099$) da variância da distância psicológica face à atitude global, no entanto a decisão de aceitar o modelo deve-se ao facto do teste F permitir rejeitar a hipótese nula ($\text{Sig}=0,022$) e portanto o modelo ser ajustado. Por outro lado, como estamos perante uma amostra pequena facilmente os valores de R^2_{adjusted} são aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005).

De referir também que a única variável considerada para o modelo foi a capacidade de resposta, já que nenhuma outra apresentou coeficientes com significado estatístico.

Relativamente à dimensão diferenças entre pessoas da distância psicológica, verifica-se após a aplicação do procedimento no SPSS, não ser possível efetuar a regressão linear uma vez que nenhuma das variáveis participa na equação do modelo. Concluimos assim, que a percepção das distâncias entre as pessoas não é influenciada pela atitude global.

Quanto ao teste de hipóteses, os dados que obtivemos não nos permitem corroborar H1, na sua plenitude.

H1: As empresas que apresentam uma atitude mais global sentem uma menor distância psicológica face aos mercados internacionais.

No entanto verifica-se que a percepção das diferenças entre os países é influenciada pela capacidade de resposta das empresas aos seus clientes internacionais.

4.3.2 – As estratégias de marketing como dependentes da distância psicológica

Passaremos a analisar a influência que a distância psicológica exerce sobre as estratégias de marketing. Para isso fizemos várias regressões lineares, sempre com recurso ao método *stepwise*, cada uma respeitante a cada uma das estratégias em análise, adaptação do produto, adaptação do preço, adaptação da comunicação e adaptação dos canais de distribuição.

4.3.2.1 – Adaptação do produto face à distância psicológica

Os dados presentes na tabela 15, levam-nos a concluir que a adaptação do produto ao mercado é influenciada pelas diferenças percebidas entre as pessoas (Sig.= 0,038), mas não pela percepção das diferenças entre os países (Sig. = 0,565). Podendo a regressão linear ser representada da seguinte forma:

$$\text{adapprodmerc} = 2,940 + 2,125(\text{difpessoas}) + \varepsilon$$

Ou seja, quanto maior é a percepção das diferenças entre as características das pessoas no mercado interno e no mercado externo, maior vai ser a adaptação do produto ao mercado.

Tabela 15: Resultado da regressão linear do produto mercado como dependente da distância psicológica

	R	R ²	R ² adjusted	F	sig	β	t	sig
Constante	,285	,081	,063	4,518	,038	2,940	7,830	,000
Diferenças países							-,580	,565
Diferenças pessoas						,297	2,125	,038

Sendo $R^2 = 0,081$, este modelo apenas explica 8,1% da variância da adaptação do produto em relação à distância psicológica, no entanto aceitamos o modelo atendendo a que o teste F permite rejeitar H_0 (Sig.= 0,038) comprovando-se assim o ajustamento do modelo e também porque como estamos perante uma amostra pequena facilmente os valores de R^2_{adjusted} são aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005).

Verificamos também que a distância psicológica não tem qualquer influência na adaptação das características intrínsecas do produto, uma vez que não foi possível efetuar a regressão linear. Assim sendo, não nos é possível corroborar a hipótese em teste na totalidade:

H2.1.: A distância psicológica influencia a adaptação do produto

No entanto, os dados obtidos permitem-nos corroborar a hipótese parcialmente já que se verifica que a adaptação do produto ao mercado é influenciada pelas distâncias percebidas entre as pessoas.

4.3.2.2 – A adaptação do preço face à distância psicológica

Na tabela 16 são nos apresentados os resultados referentes ao estudo do impacto da distância psicológica sobre a adaptação do preço. Conclui-se a partir deles que a diferenças percebidas entre as pessoas é um factor que influencia a adaptação do preço (Sig. = 0,034), ao contrario das diferenças percebidas entre os países (Sig. = 0,168). Podemos formular esta constatação da seguinte forma:

$$\text{adaptpreco} = 2,535 + 0,334(\text{difpessoas}) + \varepsilon$$

Isto é, quanto mais notórias são as diferenças entre as pessoas dos diferentes mercados, maior é a adaptação do preço a esses mercados.

Tabela 16: Resultado da regressão linear da adaptação do preço como dependente da distância psicológica

	R	R ²	R ² adjusted	F	sig	β	t	sig
Constante	,292	,085	,067	4,758	,034	2,535	6,162	,000
Diferenças países							1,398	,168
Diferenças pessoas						,334	2,181	,034

Este modelo explica apenas 8,5% ($R^2 = 0,085$) da variância da adaptação do preço por influência da distância psicológica, no entanto atendendo à significância do teste F (Sig. = 0,034) que nos permite rejeitar H_0 aceitamos o modelo. Além do mais, como estamos perante uma amostra pequena, facilmente os valores de R^2_{adjusted} são aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005).

Quanto ao teste da hipótese em investigação, os resultados não nos permitem corrobora-la totalmente, uma vez que a distância psicológica é fruto de duas dimensões e apenas as diferenças percebidas entre as pessoas influenciam a adaptação do preço. Desta feita corroboramos parcialmente a hipótese colocada para investigação.

H2.2.: A distância psicológica influencia a adaptação do preço

4.3.2.3 – A adaptação da comunicação face à distância psicológica

Relativamente à adaptação das estratégias de comunicação, verifica-se após a aplicação do procedimento no SPSS, não ser possível efetuar a regressão linear uma vez que nenhuma das variáveis participa na equação do modelo. Concluímos assim, que a adaptação das estratégias de comunicação não são influenciadas pela distância psicológica.

Quanto ao teste de hipóteses, os dados que obtivemos não nos permitem corroborar a hipótese em investigação.

H2.3.: A distância psicológica influencia a adaptação da comunicação

4.3.2.4 – A adaptação dos canais de distribuição face à distância psicológica

Analisando os dados patentes na tabela 17, verificamos mais uma vez que apenas as diferenças percepcionas entre as pessoas influenciam as estratégias de marketing, no caso concreto a componente da adaptação dos canais de distribuição (Sig. = 0,009). A regressão linear pode ser representada desta forma:

$$\text{adaptcanais} = 2,277 + 2,698(\text{difpessoas}) + \varepsilon$$

Assim, verifica-se que quanto maiores são as diferenças percebidas entre as pessoas, mais as estratégias dos canais de distribuição são adaptados.

Tabela 17: Resultado da regressão linear da adaptação dos canais de distribuição como dependente da distância psicológica

	R	R ²	R ² _{adjusted}	F	sig	β	t	sig
Constante	,353	,125	,108	7,282	,009	2,277	4,877	,000
Diferenças países							1,020	,313
Diferenças pessoas						,469	2,698	,009

Confirmamos o ajustamento do modelo através da significância (Sig. = 0,009) do teste F, embora este só explique cerca de 12,5% da variância da adaptação dos canais de distribuição por influência da distância psicológica ($R^2 = 0,125$). No entanto gostaríamos mais uma vez de referir que como estamos perante uma amostra pequena, facilmente os valores de R^2_{adjusted} são aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005).

Os resultados obtidos não nos permitem corroborar a hipótese em investigação na sua plenitude. Todavia, corroboramos a hipótese parcialmente atendendo à relação verificada entre a adaptação dos canais de distribuição e a percepção das diferenças entre as pessoas.

H2.4.: A distância psicológica influencia a adaptação dos canais de distribuição

Importa por fim verificar os dados que nos permitem corroborar ou não H2 .

H2: A distância psicológica, tem um impacto positivo na adaptação das estratégias de marketing

Nesse sentido verificamos que apenas podemos corroborar a hipótese colocada parcialmente. Os dados permitem-nos afirmar que a percepção das diferenças entre as pessoas são decisivas para a adaptação do produto ao mercado, do preço e dos canais de distribuição, mas que não têm qualquer tipo de influência na estratégia de comunicação.

4.3.3 – A performance exportadora como dependente da distância psicológica

Passamos a analisar os resultados obtidos após a aplicação do método de regressão linear à variável performance exportadora como dependente da distância psicológica. Os resultados presentes na tabela 18, mostram-nos que das duas dimensões da distância psicológica, apenas as diferenças percebidas entre os países (Sig. = 0,38), influenciam a performance exportadora. Ao passo que as diferenças percebidas entre as pessoas não mostram ter nenhuma influência na performance exportadora (Sig. = 0,317). Podemos formular esta relação como:

$$\text{performance} = 4,605 - 0,347 (\text{difpaíses}) + \varepsilon$$

Desta forma concluímos que quanto menores são as diferenças percebidas entre os países melhor é a performance exportadora.

Atendendo ao coeficiente de determinação $R^2 = 0,082$, o modelo apenas permite explicar 8,2% da variância da performance exportadora face à distância psicológica, no entanto, verificando a significância da regressão, o teste F (Sig. = 0,038) permite-nos rejeitar H_0 e por isso concluímos que o modelo é ajustado aos dados. Quanto ao valor de $R^2_{adjusted} = 0,064$, como estamos perante uma amostra pequena, facilmente os valores de $R^2_{adjusted}$ são aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005)

Tabela 18: Resultado da regressão linear da performance exportadora como dependente da distância psicológica

	R	R^2	$R^2_{adjusted}$	F	sig	β	t	sig
Constante	,287	,082	,064	4,561	,038	4,605	9,083	,000
Diferenças países						-,347	-2,136	,038
Diferenças pessoas							1,011	,317

Relativamente à hipótese em investigação, concluímos a corroboração da mesma, apenas para a dimensão da distância psicológica, diferenças entre países (Sig. = 0,038), esta hipótese não se verificou para dimensão diferenças entre pessoas (Sig. = 0,317), uma vez que os dados nos indicam que a sua relação com a performance, não é estatisticamente significativa.

H3: Quanto menor é a distância psicológica maior será a performance exportadora alcançada

4.3.4 – A performance exportadora como dependente das estratégias de marketing

Relativamente ao estudo da performance exportadora enquanto dependente das estratégias de marketing, verifica-se após a aplicação do procedimento no SPSS, não ser possível efetuar a regressão linear uma vez que nenhuma das variáveis

participa na equação do modelo. Concluimos assim, que a performance exportadora não é influenciada pelas estratégias de marketing.

Quanto ao teste de hipóteses, os dados que obtivemos não nos permitem corroborar a hipótese H4 em investigação.

H4: A adaptação do marketing-mix internacional está diretamente relacionada com a performance exportadora

4.3.5 – A performance exportadora como dependente da atitude global

Uma das hipóteses colocadas para investigação prendia-se com a relação entre a performance exportadora e a atitude global da empresa, os resultados dessa regressão estão patentes na tabela 19 e permitem-nos concluir que apenas o envolvimento internacional (Sig.= 0,013), as competências em marketing (Sig.= 0,050) e a utilização das novas tecnologias (Sig.= 0,003), influenciam a performance exportadora. Desta forma podemos representar a regressão linear como:

$$\text{performance} = -1,329 + 0,342(\text{envint}) + 0,315(\text{compmkt}) + 0,580(\text{tecnologias})$$

Ou seja, a performance é tanto melhor quanto maior for o envolvimento com o processo de internacionalização, melhores forem as competências em marketing e mais intensiva for a utilização das novas tecnologias de comunicação.

Tabela 19: Resultado da regressão linear da performance exportadora como dependente da atitude global

	R	R ²	R ² _{adjusted}	F	sig	β	t	sig
Constante	,723	,523	,494	17,938	,000	-1,329	-1,757	,085
Envolvimento internacional						,342	2,573	,013
Orientação para o cliente						,181	1,311	,196
Capacidade de resposta						-,207	-1,614	,113
Competências em marketing						,315	2,003	,050
Novas tecnologias						,580	3,107	,003

O presente modelo explica cerca 52,3% ($R^2 = 0,523$) da variância da performance exportadora face à influência da atitude global, sendo que o $R^2_{\text{adjusted}} = 0,494$. Avaliamos também a significância do modelo através do test F da ANOVA (Sig. = 0,000) que no caso em concreto nos permitiu rejeitar a hipótese nula e concluir o ajustamento do modelo aos dados.

Quanto ao teste da hipótese em investigação, concluímos ser possível apenas a sua corroboração parcial, uma vez que nem a dimensão orientação para o cliente (Sig = 0,196), nem a capacidade de resposta internacional (Sig = 0,113), influenciam a performance exportadora.

H5: A atitude global de uma empresa e a sua performance exportadora estão positivamente relacionadas
--

Todavia corroboramos que o envolvimento com os mercados internacionais, as competências em marketing e a utilização das novas tecnologias de informação influenciam positivamente a performance exportadora das empresas.

4.3.6 – As estratégias de marketing como dependentes da atitude global

Por fim analisamos os resultados das regressões lineares das estratégias de marketing como dependentes da atitude global da empresa. Da mesma forma foram analisadas individualmente as quatro componentes do marketing-mix, no entanto apenas a adaptação da comunicação mostrou ser influenciada pela capacidade de resposta internacional (Sig. =0,009), como mostram os dados que figuram na tabela 20. Atendendo a que o método *stepwise* não apresenta qualquer dado no caso das variáveis não participarem na equação, apenas apresentamos os valores da regressão linear respeitante à estratégia de adaptação da comunicação. Assim representamos a regressão linear da seguinte forma:

$$\text{adaptcomunica\c{c}\~{a}\~{o}} = 4,834 - 0,372(\text{capacidaderesposta}) + \varepsilon$$

Ou seja, quanto menor a capacidade de resposta internacional de uma empresa, maior vai ser a adaptação da sua estratégia de comunicação aos mercados externos.

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Tabela 20: Resultado da regressão linear da comunicação como dependente da atitude global

	R	R ²	R ² adjusted	F	sig	β	t	sig
Constante	,355	,126	,109	7,337	,009	4,834	9,526	,000
Envolvimento internacional						,197	1,239	,221
Orientação para o cliente						,128	,846	,401
Capacidade de resposta						-372	-2,709	,009
Competências em marketing						,000	,001	,999
Uso de novas tecnologias						-,187	-1,322	,192

Quanto à aceitação do modelo esta baseia-se no teste F da ANOVA (Sig.=0,009) que rejeitando a hipótese nula, corrobora o ajustamento dos dados ao modelo. No entanto não podemos deixar de referir que o modelo apenas explica 12,6% da variância da adaptação da comunicação como resultante da atitude global. Quanto ao facto de $R^2_{adjusted} = 0,109$, como estamos perante uma amostra pequena, é natural que os valores de $R^2_{adjusted}$ sejam aproximados a 0 (Pestana & Gageiro, 2005).

Relativamente ao teste da hipótese H6 em investigação, não a poderemos corroborar para todas as dimensões da atitude global, uma vez que as dimensões envolvimento internacional (Sig.= 0,221), orientação para o cliente (Sig.= 0,401), competências em marketing (Sig.= 0,999) e utilização das novas tecnologias da comunicação (Sig.= 192) não participam na equação da regressão linear. Da mesma forma que não a podemos corroborar para todas as estratégias de marketing.

H6: As empresas que apresentam maior atitude global, optam por estratégias de marketing menos adaptadas aos mercados internacionais

Todavia resulta da regressão linear, a influência estatisticamente significativa da capacidade de resposta ao cliente com a adaptação das estratégias de comunicação para os mercados internacionais e portanto corroboramos a hipótese colocada, parcialmente.

4.4 - A influência das características da amostra nas variáveis em estudo

Uma outra questão importante de investigar, é a forma como a amostra influencia e condiciona a realidade estudada por este trabalho. Importa perceber quais são as características das empresas e dos seus gestores, que se evidenciam no processo de internacionalização.

Para o efeito aplicámos o teste paramétrico t-Student que nos permite comparar para duas amostras independentes, se as médias são ou não significativamente diferentes, quando se desconhecem as variâncias das populações. (Pestana & Gageiro, 2005). A hipótese nula do teste t-Student será rejeitada para *p-value* <0,050.

De referir também que a aplicação do teste t pressupõe que as amostras sigam uma distribuição normal, como as amostras podem ser inferiores a 30, a condição de normalidade não está assegurada. Para que esta fosse assegurada aplicámos a todas as variáveis o teste Kolmogorov – Smirnov, os resultados do teste permitiu-nos concluir que as amostras seguem uma distribuição normal.

4.4.1 – A influência das características do gestor

Para o estudo da influência das características do gestor na determinação da distância psicológica, da atitude global, das estratégias de marketing e na performance exportadora da empresa, elegemos como variáveis a avaliar, a idade do respondente, os seus anos de experiência profissional enquanto gestor, os seus anos de experiência em mercados internacionais e finalmente o seu grau de escolaridade. Para uma melhor visão dos resultados apenas apresentaremos os que são estatisticamente significativos.

No caso da variável idade, aplicámos o teste t-Student com a função *cut point* no valor 39 correspondente à media de idades dos respondentes. Quisemos perceber se havia diferenças significativas entre as opções dos gestores mais velhos e dos mais novos. Os resultados revelaram que a idade não é um factor determinante. O mesmo acontece no que diz respeito à variável experiência em gestão. Quando aplicado o teste t-Student com a função *cut point* no valor 10, correspondente à media dos anos de experiência dos gestores, os resultados também demonstraram que esta não é uma variável influente na tomada de decisão.

4.4.1.1 – Influência da experiência internacional do gestor

Uma das variáveis que demonstrou ter influência nas decisões dos gestores, foi a experiência internacional, conforme mostram os dados da tabela 21. Neste teste t-Student, aplicámos a função *cut point* no valor 3, pois considerámos fazer sentido assumir que até 3 anos de atividade internacional estamos perante um gestor inexperiente nesta área. Os resultados apresentados dizem apenas respeito aos valores estatisticamente significativos.

Tabela 21: Relação entre a experiência internacional do gestor e as variáveis em estudo

	Experiência >=3 anos (N=38)		Experiência<3 anos (N=15)		t- Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Performance	3,7398	,66128	3,0593	,96579	2,507	,021
Diferenças entre pessoas	2,7105	,62922	2,3778	,50969	1,998	,050
Orientação para o cliente	4,2018	,66459	3,6444	,81130	2,582	,013
Competências em marketing	3,3860	,51129	2,9000	,82808	2,593	,012
Uso de novas tecnologias	4,6228	,45302	4,3111	,52654	2,155	,036

No caso da performance, como o teste t-Student ($t = 2,507$), tem $p\text{-value} = 0,021$ e portanto significativo, permite-nos rejeitamos H_0 . Confirma-se portanto que os gestores com uma experiência internacional superior a 3 anos têm uma melhor performance do que os menos experientes. Seguindo a mesma linha de raciocínio, a análise estatística apresentada na tabela 21, permite-nos afirmar que os gestores mais experientes demonstram ter também face aos menos experientes, uma atuação mais orientada para o cliente (Sig.= 0,013), melhores competências em marketing (Sig.=0,012) e utilizam mais as novas tecnologias de informação (Sig.= 0,036) para o conhecimento e consolidação dos mercados internacionais. Os dados revelam ainda que os gestores com mais experiência nos mercados internacionais são afectados pela distância psicológica, percebendo uma maior distância entre as pessoas (Sig.=0,050).

4.4.1.2 – Influência da formação académica do gestor

Um outro aspecto que analisámos, foi a influência da formação académica do gestor nas decisões respeitantes ao processo de internacionalização da empresa. Para este teste t pretendíamos avaliar as diferenças entre os gestores com formação superior, licenciados ou com grau académico superior, e os gestores sem formação superior. Os dados obtido encontra-se reflectidos na tabela 22.

Tabela 22: O impacto da formação académica do gestor nas variáveis em estudo

	Formação superior (N=36)		Formação básica (N=17)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Performance	3,4043	,86685	3,8497	,59309	-2,184	,034
Adaptação da comunicação	3,6310	,67903	3,1681	,68741	2,307	,025
Orientação para o cliente	3,9167	,81915	4,3137	,50649	-2,175	,035
Uso de novas tecnologias	4,4259	,47550	4,7647	,45284	-2,457	,017

Também aqui se verifica que a performance (Sig.=0,034) é influenciada pela formação académica do gestor, sendo que os gestores sem formação académica superior apresentam melhores performance do que os restantes ($t = -2,184$). No que diz respeito à variável adaptação da comunicação, pelo teste t (Sig.= 0,025) rejeita-se a hipótese nula e portanto afirma-se que a adaptação das estratégias de comunicação não é igual para os gestores com maior ou menor formação académica, em média os gestores com formação académica superior fazem uma maior adaptação das estratégias de comunicação. Aplicando a mesma linha de análise às outras variáveis, verificamos também que em média existem diferenças significativas entre os gestores com formação académica superior e não superior no que diz respeito à orientação para o cliente (Sig.= 0,035) e à utilização de novas tecnologias (Sig.= 0,017). O sinal negativo do teste t, diz-nos que os gestores com menor formação académica apresentam uma maior orientação para o cliente, bem como uma maior utilização das novas tecnologias da comunicação.

4.4.2 – A influência das características da empresa

Na avaliação da importância das características das empresas em estudo sobre a distância psicológica, a atitude global, a adaptação das estratégias de marketing e a performance exportadora, considerámos importante aferir o impacto da idade da empresa, da sua dimensão por volume de faturação, nº de trabalhadores e peso das exportações no volume de faturação total. Investigámos ainda, se o nº de países para onde exportam e o nº de anos de experiência em mercados internacionais influenciam as variáveis em estudo, e por fim quisemos também verificar o impacto do ciclo de vida dos produtos e do tipo de cliente a que o produto se destina.

De todas as características em análise, verificámos que apenas o nº de países para onde as empresas exportam é que não tem influência nas variáveis em estudo. Considerámos para a referida análise o teste t com *cut point* 7, sendo que esta é a média do nº de países diferentes para onde as empresas exportam. Para nós fazia sentido esta análise, partindo do princípio que uma empresa que exporta para cinquenta países diferentes tem uma menor resistência aos mercados externos que uma empresa que apenas exporta para um único país, no entanto esta relação não se verificou.

4.4.2.1 – Influência da idade da empresa

Começámos por analisar a influência da idade. Nesta análise utilizámos o teste t com *cut point* = 16, sendo esta a média de idades das empresas da amostra.

Atendendo aos dados patentes na tabela 23, verificamos que a idade da empresa apenas influencia a adaptação do preço e a adaptação dos canais de distribuição. Verificamos também pelo teste t que em média existem diferenças significativas na adaptação do preço (Sig. = 0,035) e dos canais de distribuição (Sig. = 0,029) entre as empresas mais jovens e as mais experientes. O valor negativo do teste t mostra-nos que as empresas mais experientes, em média adaptam menos as suas estratégias.

Tabela 23: Impacto da idade da empresa sobre as variáveis em estudo

	Empresas >= 16 anos (N=24)		Empresas <16 anos (N=29)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Adaptação do preço	3,1875	,64139	3,5920	,70371	-2,167	,035
Adaptação dos canais	3,2396	,63194	3,7241	,88727	-2,244	,029

4.4.2.2 – Influência da dimensão da empresa quanto ao nº de trabalhadores

Em relação à influência causada pela dimensão da empresa atendendo ao nº de trabalhadores, verificamos que apenas a adaptação do preço sofre essa influência (Sig.= 0,008), tal como apresentado na tabela 24. Para a realização deste teste t, utilizamos o *cut point* = 30, sendo esta a média de trabalhadores das empresas da amostra.

Tabela 24: Impacto da dimensão da empresa em termos de nº de trabalhadores sobre as variáveis em estudo

	Trabalhadores >=30 (N=22)		Trabalhadores <30 (N=31)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Adaptação do preço	3,1136	,67138	3,6183	,65148	-2,744	,008

No caso da variável adaptação do preço, o teste t apresenta valores negativos, $t = -2,744$ (Sig.= 0,008). Ou seja, estes dados permitem-nos afirmar que existem diferenças significativas na adaptação da estratégia do preço feita por empresas com mais trabalhadores das que têm um menor nº de trabalhadores. E permite-nos também concluir que as empresas maiores adaptam menos os seus preços.

4.4.2.3 – Influência do volume de faturação da empresa

No que diz respeito ao impacto do volume de faturação, aferimos que este só se reflete na adaptação do preço e na adaptação dos canais de distribuição. No que diz respeito à eleição do melhor *cut point*, e atendendo a que a média de faturação é um valor alto, consequência do volume de faturação muito elevado de oito empresas face às restantes da amostra, optámos por considerar o *cut point* de 1M€. Pensamos nós, no

universo de PME, ser esta a melhor forma de dividir a amostra entre pequenas e grandes empresas em termos de volume de faturação.

Considerando essa premissa, apresentamos na tabela 25 os resultados da aplicação do teste t. Verifica-se que existem diferenças significativas na adaptação do preço feitas por empresas com um volume de faturação superior a 1M€ (Sig.= 0,000) face às que facturam anualmente menos do que esse valor, sendo que estas fazem maiores adaptações ao preço do que empresas com maior volume de faturação (t= -3,855).

O mesmo se passa em relação à adaptação dos canais de distribuição, em que o teste o teste t (Sig.= 0,023) permite-nos afirmar que existem diferenças significativas entre a adaptação dos canais de distribuição das duas amostras, sendo que as empresas com menor volume de faturação fazem uma maior adaptação dos canais (t= -2,336).

Tabela 25: Impacto do volume de facturação da empresa nas variáveis em estudo

	Faturação >=1M€ (N=27)		Faturação <1M€ (N=26)		t- Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Adaptação do preço	3,0864	,67045	3,7436	,56810	-3,855	,000
Adaptação dos canais	3,2593	,60638	3,7596	,92596	-2,336	,023

4.4.2.4 – Influência dos anos de experiência internacional da empresa

Passámos a avaliar o impacto que a experiência internacional das empresas tem nas variáveis em estudo, e concluímos que esse impacto apenas se verifica na capacidade de resposta das empresas ao cliente internacional. Para este teste t consideramos o *cut point* = 5, embora a média dos anos de experiência internacional das empresas seja de 10 anos. No entanto, considerámos os 5 anos de experiência porque achamos nós, que até esse tempo podemos considerar a empresas como inexperientes.

Podemos verificar a partir dos dados da tabela 26, que o teste t= - 2,006 (Sig.=0,050) permite-nos rejeitar a H0 e afirmar que existem diferenças significativas entre a capacidade de resposta ao cliente, tida pelas empresas mais ou menos

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

experientes. O sinal negativo do teste t, mostra-nos que as empresas com menos experiência nos mercados internacionais, têm uma maior capacidade de resposta ao cliente.

Tabela 26: Impacto dos anos de experiência em internacionalização nas variáveis em estudo

	Experiência >=5 anos (N=24)		Experiência <5 anos (N=29)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Capacidade de resposta	3,4375	,58630	3,8017	,71145	-2,006	,050

4.4.2.5 – Influência do volume de facturação com os mercados internacionais

A tabela 27 mostra-nos que o peso que as exportações têm, no volume total de negócio, tem impacto quer na performance da empresa, quer na sua orientação para o cliente. Para este teste considerámos o *cut point* = 50%, isto permite-nos perceber se a dependência dos mercados externos influencia as decisões das empresas no que diz respeito às variáveis em estudo.

Percebemos pelo teste t (Sig.= 0,010) que também existem diferenças significativas entre as performances das empresas em estudo e que as empresas que mais exportam têm uma performance mais satisfatória. Esta relação era expectável atendendo a que uma empresa que assenta o seu volume de faturação nos mercados internacionais, tende a considerar esta actividade com maior sucesso do que a actividade que desenvolve no mercado interno.

Tabela 27: Relação entre o peso das exportações no volume de facturação e as variáveis em estudo

	Exportações >=50% (N=31)		Exportações <50% (N=22)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Performance exportadora	3,8136	,49557	3,1717	1,01298	2,748	,010
Orientação para o cliente	4,2903	,58842	3,4970	,81591	3,079	,003

Os dados permitem-nos ainda concluir que as empresas que assentam a sua facturação na actividade internacional, têm uma maior orientação para o cliente internacional, do que as que mantêm o seu foco de negocio no mercado interno.

4.4.2.6 – Influência do tipo de cliente

Na análise à tabela 28, verificamos que o facto das empresas trabalharem para o cliente final, ou para outras empresas também tem importância nas decisões que tomam em relação à estratégia de adaptação do preço para os mercados internacionais.

Para este teste t utilizámos a função *groups* onde caracterizámos o primeiro grupo como sendo B2C e o segundo grupo como sendo B2B, dos resultados dados pelo SPSS, aferimos pelo teste t (Sig.= 0,047) que a performance das empresas que trabalham para o mercado B2B e B2C são significativamente diferentes, sendo que as empresas que trabalham directamente com outras empresas apresentam melhores resultados em termos de performance. Por outro lado permite-nos perceber pelo teste t (Sig.= 0,029) que existem também diferenças estatisticamente significativas entre a adaptação do preço feita pelas empresas que trabalham o mercado particular e o empresarial, sendo que as empresas que trabalham com o mercado particular são as que fazem maiores adaptações ao preço.

Tabela 28: Impacto do perfil do cliente nas variáveis em estudo

	B2C (N=8)		B2B (N=36)		t-Student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Performance	2,9722	1,17851	3,6358	,73875	-2,049	,047
Adaptação do preço	3,9375	,74502	3,3287	,67904	2,256	,029
Envolvimento internacional	3,2188	,95373	3,7357	,56047	-2,017	,050

Por fim não podemos deixar de referir que o envolvimento internacional (Sig.= 0,050) é também mais notório nas empresas que lidam directamente com outras empresas (t= -2,017).

4.4.2.7 – Influência do ciclo de vida do produto

Verifica-se também que o ciclo de vida do produto é um dos factores influenciadores, quer da performance das empresas (Sig.= 0,001) quer das suas competências em marketing (Sig.= 0,037), quer da sua orientação para o cliente internacional (Sig.= 0,050), existindo diferenças significativas entre as duas amostras no que diz respeito a estas variáveis. A nossa opção de análise recaiu pela diferença entre o lançamento dos produtos, e as restantes fases do ciclo de vida com o objectivo de perceber quais as diferenças entre as empresas que lançam directamente um produto para o mercado externo e as que comercializam produtos já experimentados.

Tabela 29: Impacto do ciclo de vida do produto nas variáveis em estudo

	Restantes fases (N=38)		Lançamento (N=15)		t- student	Sig
	Mean	Std deviation	Mean	Std deviation		
Performance	3,7749	,056684	2,9704	1,04777	3,609	,001
Competências em Marketing	3,3640	,52968	2,9556	,82967	2,138	,037
Orientação para o cliente	4,1667	,67004	3,7333	,85635	1,958	,050

A significância do teste t permite-nos além de rejeitar a hipótese nula nas análises às três variáveis, como acabámos de verificar. Permite-nos ainda concluir pelos seus sinais positivos que as empresas que comercializam produtos com maior experiência de mercado, conseguem ter uma melhor performance ($t= 3,609$), verificando-se uma superioridade de competências nas empresas ($t= 2,138$), bem como demonstram ter uma maior orientação para o cliente internacional ($t= 1,958$).

4.5 – Discussão dos resultados

Na avaliação dos resultados, não podemos deixar de ter em conta quais os objectivos a que esta investigação se propunha. Sendo que o objectivo principal foi desde o início definido como a avaliação do impacto da distância psicológica, tanto nas estratégias de marketing desenvolvidas para os mercados internacionais como a performance da empresa nesses mercados. Nesse sentido, parece-nos pertinente perceber primeiro se a atitude global da empresa, pode ou não influenciar a percepção de distância psicológica. Começamos por isso, por comentar a atitude global como antecedente da distância psicológica.

Como já documentado, os resultados obtidos através da regressão linear não nos permitem corroborar totalmente a hipótese da atitude global como antecedente da distância psicológica (H1). Como tal, corroboramos a hipótese H1 parcialmente uma vez que se demonstra que quanto menor é a capacidade de resposta das empresas aos seus clientes internacionais, maior é a percepção das diferenças entre os países. De referir também, que a atitude global da empresa não tem qualquer influencia sobre a percepção das diferenças entre as pessoas. Este resultado pode explicar-se pelo facto de estarmos perante empresas que maioritariamente trabalham para o mercado B2B, e talvez daí que as suas preocupações recaiam mais nas questões relacionadas com factores político-legais e de desenvolvimento económico e industrial. No entanto, estes resultados poderiam já ser um pouco previsíveis a partir da análise descritiva. Os dados indiciam que a distância psicológica é um factor pouco influente na tomada de decisão no que se refere aos mercados internacionais. No entanto, não podemos deixar de registar a conclusão, de que os gestores mais experientes nestes mercados são mais sensíveis às diferenças percebidas entre pessoas.

Perseguindo o objectivo de responder às questões levantadas para investigação, passamos a comentar os resultados da distância psicológica como influente na determinação das estratégias de marketing (H2). Na análise descritiva previamente elaborada, os dados já nos indicavam que as estratégias de marketing eram apenas moderadamente diferentes das adoptadas para o mercado interno e que a distância psicológica teria pouca influência na tomada de decisão. Dos resultados obtidos pela regressão linear, verificamos que as diferenças percebidas entre as pessoas têm um impacto positivo sobre a adaptação do produto ao mercado, do preço

e dos canais de distribuição. Ou seja, quanto maior a distância percebida maior será a adaptação destes factores, permitindo corroborar parcialmente H2, H2.1; H2.2 e H2.4. Por outro lado, verificamos também que esta dimensão da distância psicológica não tem qualquer influência sobre a estratégia a adoptar em comunicação, não nos permitindo corroborar H2.3. No que diz respeito às estratégias de marketing conclui-se que apenas a componente individual apresenta alguma relevância, já que a percepção das diferenças entre os países não exerce nenhuma influência nas estratégias em avaliação.

Passamos então a avaliar os resultados, no que diz respeito ao impacto da distância psicológica na performance exportadora da empresa. Os dados revelam que a distância psicológica tem impacto na performance exportadora, apenas quanto às diferenças percebidas entre os países. Não se verifica igualmente qualquer relação estatisticamente significativa com as diferenças percebidas entre as pessoas. Daí que tenhamos apenas corroborado parcialmente a hipótese H3. Os dados revelam também que quanto menores forem as diferenças entre os países, maior será a performance alcançada.

Da análise descritiva, já tínhamos percebido que a amostra em estudo considera que o seu processo de internacionalização tem tido uma performance positiva, sem que no entanto exceda as expectativas iniciais. Isso leva-nos a concluir que as empresas optam por mercados que consideram mais próximos do mercado interno. A mesma conclusão pode ser depreendida, analisando os principais países para onde exportam as empresas (tabela 5), e sem dúvida que a escolha da maioria recai ou em países europeus, ou de expressão de língua portuguesa. Estes dados são também corroborados pelo indicadores do INE (2012), sobre os principais destinos para exportação das empresas portuguesas.

Já no que diz respeito à resposta a outro objectivo do estudo, que seria o de aferir se as empresas com melhor performance teriam estratégias de marketing mais adaptadas aos mercados de destino, apenas foi possível concluir a inexistência de relação entre estas duas variáveis, não podendo assim corroborar H4. Saliento que esta conclusão não deita por terra a relação estreita entre performance e estratégias de marketing, mas sim a relação com a adaptação das estratégias. Estes resultados podem

ser facilmente explicados, atendendo a que como já constatámos, as estratégias de marketing para os mercados internacionais são pouco diferentes das referentes ao mercado interno e portanto a sua adaptação não é um facto relevante para a performance alcançada.

Ainda no que se refere à variável performance, quisemos também avaliar qual o impacto que a atitude global da empresa tem nos seus resultados, e concluímos que a atitude global é um forte determinante da performance da empresa. Os dados demonstram que quanto maior o envolvimento com os mercados externos, as competências em marketing e a utilização das novas tecnologias de informação maior será a performance da empresa no processo de internacionalização, corroborando desta forma parcialmente H5. Tal, permite-nos concluir que o compromisso da gestão de topo, nomeadamente com a disponibilização adequada de meios humanos e financeiros para o processo de internacionalização, assim como a atitude que conseguem transmitir à organização, de orientação para a satisfação do cliente, articulada com a utilização intensiva das novas tecnologias para o conhecimento e conquista de novos mercados, demonstram ser fundamentais para uma boa performance exportadora da empresa.

Por último, resta-nos analisar a influência da atitude global nas decisões estratégicas de marketing. Na avaliação descritiva às respostas dadas e anteriormente apresentada, já tínhamos constatado a falta de sensibilidade dos respondentes para as competências em marketing como determinante da atitude global, resultados que se vieram a refletir também na análise de regressão linear.

Os dados resultantes da regressão linear pelo método *stepwise*, vieram a demonstrar que a atitude global não tem qualquer influência nas estratégias de adaptação do produto, nem do preço, nem nas escolhas dos canais de distribuição. Por outro lado, a capacidade de resposta enquanto determinante da atitude global, demonstra ter influência na adaptação das estratégias de comunicação, permitindo desta forma corroborar parcialmente H6. Verifica-se que, quanto maior é a capacidade de resposta internacional de uma empresa, menor vai ser a adaptação da sua estratégia de comunicação. Não podemos deixar de sublinhar que sendo o nosso estudo vocacionado para PME, é curioso que este resultado se verifique da mesma forma

para grandes empresas. Basta pensarmos nas empresas globais como a Coca Cola, apenas para dar um exemplo entre muitos, que estabelecem campanhas de comunicação a nível global e que depois pontualmente podem ter ações locais mais direcionadas para a realidade de cada país.

No que concerne às características dos gestores como factor influente na tomada de decisão em relação à distância psicológica, estratégias de marketing, performance da empresa e atitude global, verifica-se que a idade e a experiência profissional, enquanto gestores, não tem qualquer tipo de alteração nas variáveis em estudo. O mesmo não se pode dizer em relação à experiência nos mercados externos nem com a formação académica.

Verifica-se que os gestores mais experientes nos mercados internacionais têm uma performance exportadora mais satisfatória, são mais orientados para o cliente internacional, utilizam em maior número as novas tecnologias para o contacto com os mercados externos e denotam maiores competências em marketing. Por outro lado, como já vimos, também são mais susceptíveis às diferenças entre as pessoas dos que os gestores menos experientes. Este facto poderá revelar uma maior consciência da importância deste factor, daí que os gestores mais experientes sejam mais susceptíveis a ele.

Já no que diz respeito à influencia das características das empresas nas variáveis em estudo, verifica-se que há uma estratégia de standardização do preço nomeadamente nas empresas mais antigas, com maior número de colaboradores, com maior volume de faturação e que trabalham em exclusivo para outras empresas. Muito provavelmente estes resultados surgem, porque nos estamos a referir a empresas industriais que produzem os seus produtos através de acordos contractuais muitas das vezes anuais ou por projeto, em que o preço é estabelecido previamente, e portanto a adaptação do preço não é um factor determinante. O mesmo se passa na questão da adaptação dos canais, onde as empresas mais antigas ou com valores de faturação superiores a 1M€ seguem uma estratégia de standardização dos canais de distribuição. Verificamos também que as empresas que apresentam uma maior experiência internacional acabam por ter uma capacidade de resposta ao cliente mais reduzida, comparativamente às menos experientes. Este resultado talvez se deva em

parte pelos motivos apresentados anteriormente, em que as empresas optam por estratégias mais estandardizadas e portanto perdem um pouco a capacidade de adaptar a sua oferta ao cliente. Outro motivo deve-se ao facto de estarmos perante empresas com maiores estruturas, e por isso mesmo também mais difíceis de adaptar.

Outra das conclusões que retiramos é a de que as empresas mais dependentes dos mercados externos apresentam uma maior orientação para o cliente, bem como melhores performances. O mesmo sucede com as empresas que não possuem qualquer produto em fase de lançamento. Além de apresentarem uma melhor performance e uma maior orientação para o cliente, demonstram apresentam uma maior competência em marketing relativamente às empresas que estejam em fase de lançamento de produto.

4.6 – Conclusão

Este capítulo permite-nos concluir que embora tivéssemos demonstrado o ajustamento do modelo de investigação aos dados no capítulo anterior, os resultados que obtivemos carecem de robustez atendendo ao tamanho da amostra em análise. Todavia, os dados obtidos permitem-nos aferir que a distância psicológica poderá não ser um determinante tão forte no processo de internacionalização das empresas, como alguns estudos revelam (Sousa & Bradley, 2008; Evans et al, 2008; Sousa & Lages, 2011). A análise descritiva mostrou que os respondentes não atribuem muita importância às questões relacionadas com a distância psicológica e que é um pouco indiferente aos países de destino o facto de as pessoas serem ou não similares ao mercado português. No entanto, os resultados indicam igualmente que existe impacto a nível da performance, no que se refere às diferenças percebidas entre as pessoas, no que diz respeito às estratégias de marketing e no impacto da distância percebida entre os países. Ainda ao nível da performance, verificamos que o factor que exerce uma maior influência é a atitude global da empresa.

Por fim aferimos que as variáveis em estudo são influenciadas quer pelas características das empresas, quer pelas características dos seus gestores.

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

No processo de internacionalização claramente se evidencia que a experiência do gestor em mercados internacionais é fundamental, bem como a sua formação académica. Um dado curioso é o facto dos resultados nos indicarem que os gestores com menor formação académica apresentam performances mais satisfatórias e são mais orientados para o cliente.

No que diz respeito às empresas, os dados revelam claramente que as suas características e experiência internacional, influenciam as decisões respeitantes às estratégias de marketing, estando intimamente ligadas à atitude global da empresa.

5 – Conclusões

5.1 – Introdução

A crescente importância do papel da internacionalização na consolidação e desenvolvimento das empresas, nomeadamente nas PME portuguesas, tem levado a uma procura cada vez mais intensa de respostas sobre as estratégias mais eficazes a adoptar nesse processo. Por outro lado, sendo a internacionalização um factor de crescimento é também um forte investimento em termos de recursos humanos e financeiros. Daí a importância acrescida das decisões referentes às estratégias a adoptar.

Nesse sentido é fulcral para as empresas que pretendem iniciar, ou desenvolver a sua já existente atividade internacional, devam possuir um conhecimento profundo dos seus recursos e das suas competências internas, sejam elas de ordem financeira, de marketing, técnicas ou humanas (Cavusgil & Nevin, 1981). Só assim estarão mais bem preparadas para a tomada de decisão nos que diz respeito ao modelo de internacionalização a adoptar, o modo de entrada, bem como as estratégias de marketing a seguir.

A investigação em marketing internacional tem ao longo do tempo proposto vários modelos de internacionalização, entre eles o mais citado pela linha de investigação comportamentalista, o Modelo de Uppsala (Johanson & VAHLANE, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). A partir da proposta deste modelo, o conceito de distância psicológica torna-se mais evidente e passa a ter uma importância na explicação dos processos de internacionalização, até aí não reconhecida.

No entanto, como já verificado neste trabalho, o conceito de distância psicológica encontra-se longe de ser consensual quanto à sua definição, medição, operacionalização e utilidade. Temos assistido à sua aplicação a várias realidades, desde a escolha do modo de entrada nos mercados externos, passando pela adaptação das estratégias de marketing, até à performance exportadora. O mesmo se deve a uma tentativa de explicação dos fenómenos de internacionalização que, de alguma forma, não encaixam nas teorias clássicas que avaliam os dados estritamente económicos e financeiros.

A contestação à actualidade do conceito tem aumentado, especialmente porque um elevado número de investigadores diz já não fazer sentido continuarmos a falar de distância psicológica na era da globalização (Bell's, 1995). Por outro lado estudos recentes (Brock et al, 2011), referem que a distância psicológica entre os gestores está diferente mas que continua a ser sentida.

Será então que a distância psicológica tal como a concebemos actualmente terá que se passar a designar por outra denominação? Ou será que a dificuldade sentida em definir o conceito ao longo destes anos tem exactamente a ver com o facto das investigações até aqui desenvolvidas captarem a existência de um forte determinante do processo de internacionalização, mas que ainda não se conseguiu identificar corretamente?

O que apresentamos de seguida são as nossas conclusões sobre o conceito de distância psicológica e as suas implicações para o processo de gestão dos mercados internacionais, resultantes das análises aos dados já apresentados.

5.2 – Implicações para a gestão

Importa desde logo referir que o objectivo primário deste estudo será avaliar o impacto da distância psicológica no processo de internacionalização das PME portuguesas. Nesse sentido, concluímos que o fenómeno tem um contributo bastante modesto para o processo.

Como já referido no presente trabalho, o nosso modelo de investigação propõe medir esse impacto através da análise à adaptação das estratégias de marketing e também da performance exportadora.

Ao contrário dos resultados obtidos por Sousa e Lages (2011), os resultados do presente estudo não permitiram corroborar inequivocamente a hipótese de que a distância psicológica exerce uma influência decisiva nas escolhas relativas às estratégias de marketing. Todavia, com excepção da dimensão adaptação da comunicação, os dados revelam que as diferenças percebidas entre as pessoas são um forte determinante no que concerne a adaptação do produto, do preço e dos canais

de distribuição. Estes resultados vão ao encontro da teoria de que existe uma maior adaptação do marketing-mix quando se percebem maiores diferenças entre o mercado interno e o mercado de destino (Sousa & Bradley, 2005, 2006). Os dados obtidos corroboram também os resultados de Lages et al (2008), que afirmam a existência de uma maior adaptação do produto e do preço, quando estamos perante empresas que actuam nos mercados B2B.

Era esperada uma forte relação entre a distância psicológica e a performance exportadora, tanto no que diz respeito à dimensão individual como à dimensão de mercado (Lages, 2000). No entanto, os resultados obtidos não permitem corroborar este autor. O mesmo sucede no que diz respeito à investigação de Evans et al. (2008), estes autores postulam que a distância psicológica está directa e positivamente relacionada com a performance exportadora, uma vez que os gestores preparam-se melhor para os mercados menos familiares.

Como registado na discussão dos resultados desta investigação, a relação encontrada comprova a existência de uma maior performance quando as diferenças percebidas entre os países são menores. Tal, permite corroborar as conclusões de Cavusgil e Zou (1994), em que os autores afirmam que quanto menores as diferenças político-legais e de desenvolvimento económico e industrial maior será a performance exportadora, como verificado nestes factores correspondentes à dimensão das diferenças percebidas entre países.

Era também expectável corroborar as estratégias de marketing como um forte determinante da performance mas tal não veio a acontecer. À semelhança de outros autores (Lages, 2000; Sousa & Lages, 2011), analisámos os 4 P's do marketing-mix individualmente mas nenhuma destas estratégias apresentou qualquer relação com a performance exportadora. Porventura estes resultados devem-se ao facto de constatarmos uma tendência para a estandardização das estratégias.

A literatura refere a existência de uma forte e positiva relação entre a atitude global e a performance exportadora das empresas, nomeadamente no que se refere às competências de marketing da organização e ao envolvimento e compromisso com os mercados internacionais por parte da gestão de topo (Knight, 1997). Os mesmos resultados foram encontrados neste trabalho, onde se verificou também que as

empresas que apresentam uma atitude mais global revelam níveis mais satisfatórios da sua performance exportadora.

Já no que diz respeito à atitude global como forte determinante das estratégias de marketing (Morgan et al, 2012), concluímos que esta relação só nos foi possível captar na estratégia de adaptação da comunicação. Tínhamos já identificado no trabalho, a importância atribuída pelas empresas à atitude global, nomeadamente no que diz respeito à orientação para o cliente e ao uso intensivo das novas tecnologias de informação. Daí corroborarmos que as empresas com uma maior atitude global adaptam menos as estratégias de marketing (Greve, 1998).

Ao longo das diversas análises estatísticas efectuadas aos dados em investigação, fomos percebendo a importância latente da atitude global face à influência da distância psicológica. Constatámos que os factores relacionados com a distância psicológica são pouco influentes nas decisões dos gestores. Estas conclusões levam-nos a questionar a actualidade e a utilidade do conceito de distância psicológica tal como hoje o definimos.

Sabemos que o acesso facilitado à informação diminui a percepção da distância psicológica (Brock et al, 2011), e nesse sentido as empresas estão-se a tornar cada vez mais globais. Por outro lado, percebemos também, que é a atitude que as empresas apresentam face aos mercados que será determinante para o seu sucesso. Esta atitude passa claramente pela orientação para o cliente internacional, pela utilização cada vez mais massiva das novas tecnologias de informação e por último, mas não de menor importância pelo envolvimento e compromisso assumido por toda a organização para com os mercados internacionais. Uma outra componente da atitude global das empresas é a valorização das suas competências em marketing. Neste sentido, corroboramos os resultados de Lages (2000) que revelam que independentemente das diferenças do ambiente de mercado, a capacidade que a empresa tem de entender e satisfazer as necessidades dos clientes internacionais é que vai determinar o seu sucesso no processo de internacionalização.

Neste contexto, concluímos que o factor comportamental é fundamental para a explicação das decisões dos gestores sobre o processo de internacionalização e o seu sucesso. Todavia, parece-nos que a percepção das diferenças entre os mercados como

factor condicionante do processo de internacionalização, e que até agora era designada na literatura como um fenómeno de distância psicológica tem, sem dúvida, a ver com a atitude global que o gestor imprime à sua empresa, sendo essa a atitude que permite a diminuição de barreiras psicológicas à internacionalização.

5.3 – Limitações do estudo e propostas para investigações futuras

Uma das limitações deste estudo é, sem dúvida, a fraca adesão na resposta ao questionário, o que implicou obter uma amostra com um número reduzido de elementos. Para esta fraca adesão poderá ter contribuído o elevado número de questões colocadas, bem como uma outra limitação identificada neste trabalho que se refere ao factor tempo. Entre a construção e validação do questionário e a necessidade de iniciar a análise aos seus dados, foi apenas possível que este estivesse online durante pouco mais de um mês.

Uma outra limitação a este trabalho refere-se aos recursos financeiros que permitiram apenas a divulgação do questionário por email, ficando assim privado de outras formas de divulgação, ou mesmo da recolha de dados pelo método de entrevista. O facto de não termos conhecimento da forma como o questionário foi respondido poderá ter contribuído para o enviesamento dos dados.

O facto deste trabalho não ter revelado a influência da distância psicológica nas outras variáveis em estudo, poderá estar relacionado com uma outra limitação já apontada por Sousa e Lages (2011) à *PD Scale*, de que sendo este um fenómeno multidimensional não podemos ter a certeza de que estamos a captar todas as dimensões desta realidade no emprego desta escala.

O facto de a amostra ser reduzida condicionou toda a análise e a robustez dos resultados alcançados, sendo por isso necessária a sua confirmação em amostras de maior dimensão, apontamento que deixamos como proposta para futuras investigações.

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Atendendo aos resultados é nossa sugestão o enriquecimento e teste da *PD Scale* com um maior número de dimensões capazes de melhor captar esta realidade.

Será importante no futuro avaliar também os antecedentes e os consequentes da atitude global e a sua influência no processo de internacionalização, nomeadamente no que diz respeito à selecção dos mercados e às estratégias de entrada nos mesmos.

É importante que não esqueçamos que nos estamos a referir a factores comportamentais e, portanto, passíveis de alteração ao longo do tempo. Neste sentido, seria interessante a elaboração de estudos longitudinais com o propósito de analisar estes resultados ao longo do tempo.

BIBLIOGRAFIA

Abooli, G., & Mohamed, B. (2012). Operationalizing Psychological Distance in Tourism Marketing. *International Journal of Business and Management*, 7(12), p173.

AICEP, bases de dados. Disponível em:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/PesquisaBaseDados/Paginas/BDEmpresasExportadoras.aspx>, consultado em 23.02.2013.

AMA – American Marketing Association, dicionário de marketing. Disponível em: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=V, consultado em: 25.05.2013.

Bello, D. C., & Gilland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38

Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The Review of Economics and Statistics*, 38 (1), 31–40.

Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: a further challenge to stages theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

Brewer, P. A. (2007). Operationalizing psychic distance: A revised approach. *Journal of International Marketing*, 15(1), 44-66

Brock, J. K.-U., Johnson, J. E., & Zhou, J. yu. (2011). Does distance matter for internationally-oriented small firms? *International Marketing Management*, 40, 384–394.

Burke, J., MacKenzie, S., Podsakoff, P. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30 (2).

Carlson, S. (1974). International transmission of information and business firm. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 412(1), 55-63.

Cavusgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, 8, 273-81.

Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1981). Internal determinants of export marketing behavior: An empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 114-119.

Cavusgil, T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.

Child, J., NG, S. H., & Wong, C. (2002). Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. *International Studies of Management & Organizations*, 32(1), 35-56.

Cicic, M., Paul, Patterson, Paul G., Shoham, A. (1999). A conceptual modelo f the internationalization of services firms. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 81-106.

Clark, T. & Pugh, D. S. (2001). Foreign country priorities in the internationalization process: A measure anda n exploratory testo n british firms. *International Business Review*, 10(3), 285-303.

Costa, Carla G., (2006). Proximidade cultural e dinamismo económico: Porque investem as empresas portuguesas no Brasil. *RAE – Edição especial Minas Gerais*, 46, 35-47.

da Rocha, A. M. C. (2010). Precursores Teóricos do Modelo de Internacionaliza\ccão de Uppsala: a Contribuição de Penrose, Cyert & March e Aharoni. Obtido de http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2010/ESO/ESO728.pdf.

da Rocha, A., da Silva, J. & Carneiro, J. (2007). Understanding an elusive phenomenon: An empirical study of the psychic distance construct. In: *Sinkovics, R. R. (ed.) Consortium for International Marketing Research Conference 2007*, Manchester Business School, Manchester, UK.

Deus, P. (2013). A competitividade das empresas portuguesas num meio ambiente adverso. (I. Marcelino, Ed.) *Diário Económico* , 5654, 33.

Dichtl, E., Koeglmayr, H., & Mueller, S. (1990). International orientation as a precondition for export sucess. *Journal of International Business Studies* , 21 (1), 23-40.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Canhoto, R., Nunes, R. C. (2009). *B-Mercador – Blended Marketing*. D. Quixote, Lisboa.

Donthu, N., & Kim, S. H. (1993). Implications of firm controllable factors on export growth. *Journal of Global Marketing*, 7(1), 47-63.

Dow, D. (2000). A note on psychological distance and export selection. *Journal of International Marketing*, 8(1), 51–64.

Dow, D. (2005). *Do born global firms represent a truly distinct tipe of organization?* Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Conference, Quebec City, June.

Dow, D., & Ferencikova, S. (2007). The Measurement and Impact of Psychic Distance: Testing New Scales on FDI in Slovakia. Obtido de http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=douglas_dow

Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578–602.

Drogendijk, R., & Slangen, A. (2006). Hofstede, Schwartz, or managerial perceptions? The effects of different cultural distance measures on establishment mode choices by multinational enterprises. *International Business Review*, 15, 361–380.

European Commission. (2012). Ficha informativa relativa ao SBA - Portugal 2012.

Evans, J., & Bridson, K. (2005). Explaining retail offer adaptation through psychic distance. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 23(1), 69-78.

Evans, J., Mavondo, F. T. (2002), Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations, *Journal of International Business Studies*, Vol.33 No. 3, pp. 515-32

Evans, J., & Mavondo, F. T. (2002). Psychic distance the construct and measures. *2002 AMA Educators Proceedings: Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 13, 308–314.

Evans, J., Mavondo, F. T., & Bridson, K. (2008). Psychic Distance: Antecedents, retail strategy implication, and performance outcomes. *Journal of International Marketing*, 16 (2), 32-63.

Evans, J., Treagold, A., & Mavondo, F. T. (2000). Psychic distance and the performance of the international retailers - A suggested theoretical framework. *International Marketing Review*, 17(4/5), 373-391.

Fletcher, R. (2001). A holistic approach to internationalization. *International Business Review*, 10, 25–49.

Fukuyama, F. (2005). *Global corruption report 2005*. Transparency International, Berlim.

Greve, H. R. (1998). Performances, aspirations and risk organizational change. *Administrative Science Quarterly*. 43, 58-77.

Griffith, D. A., Harvey, M. G. (2001). A resource prespective of global dynamic capabilities. *Journal of International Bysiness Studies*, 597-606.

Haakanson, L., & Ambos, B. (2010). The antecedents of psychic distance. *Journal of International Management*, 16(3), 195–210.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, California, USA: SAGE Publications, Inc.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*, London: McGraw-Hill Book Company.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequence: Comparing Values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd Edition ed.). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.

Hosseini, H. (2008). Psychic distance, psychic distance paradox and behavioral economics: Modeling MNC entry behavior in foreign markets. *Journal of Socio-Economics*, 37(3), 939–948.

Hunt, S. D. & Chonko, L. B. (1987). Ethical Problems of advertising agency executives. *Journal of Advertising*, 16, 16-24.

Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

IAPMEI, bases de dados. Disponível em:

<http://www.iapmei.pt/resources/download/PME-perfilexportador2011.pdf>, consultado a 23.02.2013.

INE, bases de dados. Disponível em:

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3, consultado a 23.02.2013.

Johanson, J., & Vahlne, J., E. (1977). The Internationalization process of the firm - A model of Knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8 (1)), 23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J., E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases 1. *Journal of management studies*, 12(3), 305–323.

Lages, L. F. (2000). A conceptual framework of the determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 13(3), 29-51.

Lages, L. F., Abrantes, J. L., & Lages, C. R. (2008). The STRATADAPT scale - A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 584–600.

Lages, L. F., Jap, S. (2002). A contingency approach to marketing mix adaptation and performance in international marketing relationships. *FEUNL, Working paper N° 441*.

Lages, L. F., & Montgomery, D. B. (2004). Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation - Evidence from small and medium-sized exporters. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1186–1214.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lee, D. J. (1998). The effect of culture distance on the relation exchange between exporters and importers: The case of Australian exporters. *Journal of Global Marketing*, 11(4), 7-22.
- Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (2010). Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960-2007. *Journal of Business Research*, 55(1), 51-67.
- Linneman, H. (1966). *An Econometric Study of International Trade Flows*. Amesterdão, Holanda: North Holland Pub. Co.
- Litvin, S. W., & Kar, G. H. (2004). Individualism / collectivism as a moderating factor to the self-image congruity concept. *Journal of Vacation Marketing*, 10(1), 23-32.
- Katsikeas, C. S., Bell, J. & Morgan, R. E. (1998). Editorial: Advances in export marketing theory and practise. *International Marketing Review*, 15(5), 322-332.
- Klein, S., & Roth, V. J. (1990). Determinants of export channel struture: The effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, 7(5), 27-38.
- Knight, G. A., & Casvugil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* , 35, 124-141.
- Kogut, B., Singh, H. (1988). The effect of nacional culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies* , Fall, 411-432.
- Kotler, P. (2010). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kroeber, A. & Kluckhohn, C. (1952). *A critical review of concepts and definitions*. Vintage Books, New York.
- Mais, I., Am al Mohamed. (2011). Determinants of Export Performance: An Institutional Approach. *Latin American Business Review*, 12(4), 281–307.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*, 3ª ed., São Paulo: Bookman.
- Malhotra, S., Sivakumar, K., & Zhu, P. (2009). Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potencial. *International Marketing Review* , 25 (6), 651-73.

- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 2ª ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2007). Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados, 6ª ed., São Paulo: Atlas.
- Marterson, R. (1987). Is Standardisation of marketing feasible in culture-bound industries? A European Case Study. *International Marketing Review*, 4 (3), 7-17.
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of Academic Marketing Society*, 40, 271–289.
- Musso, F., Francioni, B. (2012). How do smaller firms select foreign markets?. *International Journal of Marketing Studies*, 4(6), 44-53.
- Newman, K. L. (2012). Cross-National Distance: Concepts, Measures and Relationships. *Journal of International Business and Economy*, 13(2), 39–59.
- O’Grady, S., Lane, H. W. (1996). The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 309–333.
- Ojala, A., Tyrväinen, P. (2009). Impact of psychic distance to the internationalization behavior of knowledge-intensive SMEs. *European Business Review*, 21(3), 263–277.
- Pelham, A. M., Wilson, D. T. (1995). Does market orientation matter for small firms?. *Marketing Science Institute*, 95-102.
- Penrose, E. (1995[1959]). *Theory of the Growth of the firm* (2nd Edition ed.). New York, USA: Oxford University Press
- Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS*, 4ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petersen, B., Pedersen, T. (1997). Twenty years after - support and critique of the Uppsala internationalization model, in Björkman, I. and Forsgren, M (ed.) *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press, 117-134.
- Peterson, M. F., Smith, P. B. (1997), Does national culture or ambient temperature explain cross-national differences in role stress? No sweat!. *Academy of Management Journal*, 40(4), 930-946.
- Prime, N., Obadia, C., Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(2), 184–198.
- Proença, B. (2013). Um exército de PME de excelência. *Diário Económico*, 5654, 3.

Reid, S. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, 12 (1), 101-112.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. In M. P. Zanna, *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1-66). San Diego, California, USA: Academic Press.

Smith, M., Dowling, P. J., & Rose, E. L. (2011). Psychic distance revisited: A proposed conceptual framework and research agenda. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 123–143.

Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43–59.

Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2006). Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 49–70.

Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualization and measurement. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 467–488.

Sousa, C. M. P., & Lages, L. F. (2011). The PD Scale - a measure of psychic distance and its impact on international marketing strategy. *International Marketing Review*, 22(22), 201–222.

Sousa, C. M. P., & Lengler, J. (2009). Psychic distance, marketing strategy and performance in export ventures of Brazilian firms. *Journal of Marketing Management*, 25(5-6), 591–610.

Sousa, C. M. P., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). The key role of managers values in exporting: influence on customer responsiveness and export performance. *Journal of International Marketing*, 18(2), 1-19.

Stottinger, R. K., & Schlegelmilch, B. B. (1998). Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, 15 (5), 357-372.

Swift, J. S. (1999). Culture closeness as a facet of culture affinity: A contribution to the theory of psychic distance. *International Marketing Review*, 16(3), 182-201.

Tihanya, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36 (3), 270-283.

Tushman, M. (1978). Task characteristics and technical communication in R&. *Academy of Management Journal* 21, 624-645.

O impacto da Distância Psicológica no Processo de
Internacionalização das PME Portuguesas

Viana, C., Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo (2^aed.), Lisboa.

Zou, S. Andrus, D. M. & Norvell, D. W. (1997). Standardization of international marketing strategies by firms from a developing country. *International Marketing Review*, 14(2), 107-123.

Zou, S., Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

ANEXOS

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

ANEXO I – Métricas utilizadas para a medição das variáveis

VARIÁVEL E ESCALA	CONSTRUCTO	MÉTRICA
Distância Psicológica (dp) <i>PD Scale</i> (Sousa & Lages, 2011)	Diferença entre os países (dpaises)	. Nível de desenvolvimento económico e industrial (dp1) . Infra estruturas de comunicação (dp2) . Infra estruturas de marketing (dp3) . Requisitos tecnológicos (dp4) . Competitividade do mercado (dp5) . Regulamentações legais (dp6)
	Diferença entre as pessoas (dpessoas)	. Rendimento per capita (dp7) . Poder de compra dos consumidores (dp8) . Estilos de vida (dp9) . Preferências do consumidor(dp10) . Nível de literacia e educação (dp11) . Valores culturais, crenças, atitudes e tradições (dp12)
Atitude Global (atglobal) Knight (1997)	Compromisso com os mercados internacionais (compint)	. Adequação dos recursos financeiros aos objectivos de venda no mercado internacional (at1) . Adequação dos recursos humanos aos objectivos de venda no mercado internacional (at2)
	Visão internacional (visaint)	. A gestão de topo vê o mundo como o mercado da empresa (at3) . A gestão de topo comunica continuamente a missão e o seu compromisso para o sucesso das atividades nos mercados externos (at4) . A gestão de topo está focada em desenvolver os recursos para atingir os objectivos para os mercados internacionais (at5)
	Pró-atividade internacional (proint)	. Existe uma cultura que conduz à exploração continua de novas oportunidades nos mercados externos (at6) . Somos arrojados na resposta aos desafios e nas tomadas de decisão no que diz respeito aos mercados internacionais (at7) . A gestão de topo é conservadora na exploração dos mercados internacionais (at8)
	Orientação para o cliente internacional (clieint)	. A nossa vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos clientes (at9) . Sabemos que a nossa orientação para a satisfação das necessidades dos clientes é que conduz ao nosso sucesso no mercado (at10) . Damos muita importância ao serviço pós-venda (at11)

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

	Capacidade de resposta internacional (respint)	<ul style="list-style-type: none"> . A gestão de topo comunica as experiências com os clientes a todos os colaboradores (at12) . Todos os nossos gestores compreendem que todos os colaboradores criam valor para os clientes (at13) . Respondemos rapidamente a informações negativas sobre a satisfação dos clientes (at14) . A gestão de topo discute frequentemente os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência (at15)
	Competências em marketing internacional (compmarkint)	<ul style="list-style-type: none"> . Temos bons conhecimentos sobre os nossos clientes e concorrentes nos mercados internacionais onde atuamos (at16) . Temos uma estratégia de desenvolvimento e adaptação aos diversos mercados (at17) . Temos uma política de <i>pricing</i> eficiente (at18) . A nossa estratégia de comunicação é adequada ao mercado internacional (at19) . A gestão dos canais de distribuição internacionais é muito eficaz (at20) . Temos ferramentas de marketing que nos permitem adequar o nosso produto ao mercado-alvo (at21)
	Utilização de novas tecnologias da informação (tecnint)	<ul style="list-style-type: none"> . Usamos email para comunicar com o(s) nosso(s) distribuidores internacionais (at22) . Usamos as ferramentas da internet para fazer pesquisa de mercados e recolha de dados (at23) . Consideramos que o email é importante para o aumento do custo-eficiência da gestão dos mercados internacionais (at24)
Performance de exportação (pexport) Zou et al (1998)	Performance financeira de exportação (pfinance)	<ul style="list-style-type: none"> . Tem sido lucrativa (pe1) . Tem gerado um elevado volume de vendas (pe2) . Tem tido um rápido crescimento (pe3)
	Performance estratégica de exportação (pstrat)	<ul style="list-style-type: none"> . Aumentou a nossa competitividade global (pe4) . Fortaleceu o nosso posicionamento estratégico (pe5) . Aumento significativamente a nossa cota de mercado global (pe6)
	Grau de satisfação com a atividade exportadora (psatisf)	<ul style="list-style-type: none"> . O desempenho da atividade exportadora tem sido satisfatório (pe7) . A atividade exportadora tem sido muito bem sucedida (pe8) . A atividade exportadora da empresa superou as minhas expectativas (pe9)

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Estratégias de marketing (estratmark) Lages et al (2008)	Adaptação do produto (adaptproduto)	<ul style="list-style-type: none"> . Posicionamento (em1) . Estilo e Design (em2) . Qualidade (em3) . Características (em4) . Marca (em5) . Embalagem (em6) . Rotulagem (em7) . Serviços (em8) . Garantia (em9) . Gama de produtos (em10)
	Adaptação do preço (adaptpreco)	<ul style="list-style-type: none"> . Preço ao retalhista (em11) . Preço ao armazenista (em12) . Margem de lucro na Venda ao cliente (em13) . Margem de lucro na venda ao consumidor final (em14) . Descontos (em15) . Condições de venda e de crédito (em16)
	Adaptação da comunicação (adaptcom)	<ul style="list-style-type: none"> . Publicidade (em17) . Estilo criativo (em18) . Tema / mensagem (em19) . Escolha dos média (em20) . Promoção de vendas (em21) . Gestão da força de vendas (em22) . Relações públicas (em23) . Venda personalizada (em24) . Orçamento para comunicação (em25)
	Adaptação dos canais de distribuição (adaptcanais)	<ul style="list-style-type: none"> . Canais de distribuição (em26) . Distribuição física (em27) . Tipo de intermediários (em28) . Papel dos intermediários (em29)

ANEXO II – Questionário

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PME PORTUGUESAS

No âmbito do desenvolvimento da Tese de Mestrado em Marketing da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, subordinado ao tema, "O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas", solicito a sua importante colaboração, partilhando a sua experiência e a da sua empresa nos mercados internacionais, através do preenchimento deste questionário totalmente confidencial e que tem como propósito único a investigação académica e científica.

A sua participação é fundamental.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO GESTOR

Este item tem como objectivo conhece-lo (a) enquanto gestor(a), bem como à sua organização

1. ANO DE CONSTITUIÇÃO*

2. NÚMERO DE COLABORADORES*

Marcar apenas uma opção

- <10
- 10-30
- 31-50
- 51-100
- 101-250

3. VOLUME DE FACTURAÇÃO EM 2012*

4. CARGO QUE OCUPA NA EMPRESA*

5. IDADE DE RESPONDENTE*

6. Nº DE ANOS DE EXPERIÊNCIA EM CARGOS DE GESTÃO*

7. Nº DE ANOS DE EXPERIÊNCIA EM MERCADOS INTERNACIONAIS*

8. GRAU DE ESCOLARIDADE*

Marcar apenas uma opção

- 4º ANO
- ENSINO BÁSICO (9 ANOS)
- ENSINO SECUNDÁRIO (12 ANOS)
- CURSO PROFISSIONAL
- LICENCIATURA
- PÓS GRADUAÇÃO
- MESTRADO
- DOUTORAMENTO

CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL EXPORTADOR DA EMPRESA

Por favor responda às seguintes questões, tendo por base o ano de 2012

9. CLASSIFIQUE A SUA ACTIVIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO*

Marcar apenas uma opção

- Empresa Exportadora
- Investimento Direto no Estrangeiro (IDE)
- Ambos
- Outros

10. HÁ QUANTOS ANOS A EMPRESA INICIOU O SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?*

Marcar apenas uma opção

- < 2
- 2-5
- 6-10
- 10-15
- >15

11. QUAL O PRÍNCIPAL PAÍS DE DESTINO DO SEU NEGOCIO INTERNACIONAL?*

Indique o país com maior percentagem de volume de negocio externo da sua empresa

12. INDIQUE O Nº DE PAÍSES PARA ONDE EXPORTOU EM 2012*

**13. EM 2012, QUAL FOI O PESO DAS EXPORTAÇÕES NO VOLUME DE
NEGÓCIO TOTAL DA EMPRESA?***

Marcar apenas uma opção

- < 5%
- 5% - 10%
- 11% - 20%
- 21% - 50%
- 51% - 75%
- >75%

14. QUAL O TIPO DE CLIENTE NA ACTIVIDADE EXPORTADORA?*

Marcar apenas uma opção

- B2C
- B2B
- AMBOS

**15. TENDO POR BASE O ANO DE 2012, EM QUE FASE DO CICLO DE
VIDA SE ENCONTRAVA O PRÍNCIPAL PRODUTO DE EXPORTAÇÃO DA
SUA EMPRESA?***

- Lançamento
- Crescimento
- Maturação
- Declínio

PERCEPÇÃO DO AMBIENTE DE NEGÓCIO

**16. Atendendo a cada um dos factores abaixo descritos, classifique a importância
de cada um deles na tomada de decisão de entrada de um novo mercado***

(Ex. Se considera que o nível de desenvolvimento económico e industrial de um país é um factor muito importante no processo de tomada de decisão de entrada nesse mercado, então responda 5 – Muito Importante)

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indiferente	4 Importante	5 Muito Importante
Nível de desenvolvimento económico e industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestruturas em comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestruturas em marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requisitos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitividade do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regulamentações legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendimento per capita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder de compra dos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Estilos de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferências do consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível de literacia e educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores culturais, crenças e tradições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Tendo em mente o principal país de destino da atividade da sua empresa, classifique-o quanto à sua similitude com o mercado português, no que diz respeito aos factores abaixo descritos*

(Ex. Se considerar que o nível de desenvolvimento económico e industrial do país de destino deve ser muito semelhante ao mercado português para que o processo de internacionalização seja bem sucedido, então deverá responder 5 – Sem Nenhuma Diferença)

	1 Nada Importante	2 Pouco Importante	3 Indiferente	4 Importante	5 Muito Importante
Nível de desenvolvimento económico e industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestruturas em comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infraestruturas em marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Requisitos tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competitividade do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regulamentações legais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendimento per capita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poder de compra dos consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estilos de vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preferências do consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nível de literacia e educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores culturais, crenças e tradições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ATITUDE GLOBAL

18. Compromisso com os mercados internacionais*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Adequamos os investimentos financeiros para suportar os objectivos de vendas no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos os recursos humanos necessários para suportar os objectivos de vendas no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Visão internacional*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A gestão de topo tende a ver o mundo como o mercado da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão de topo comunica a missão e o seu compromisso para o sucesso das atividades nos mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

A gestão de topo está focada em desenvolver recursos para atingir os objectivos nos mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

20. Pró-atividade internacional*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Existe uma cultura que conduz à exploração continua de novas oportunidades nos mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Somos arrojados na resposta aos desafios e nas tomadas de decisão no que diz respeito aos mercados internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão de topo é conservadora na exploração dos mercados internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Orientação para o cliente internacional*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A nossa vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabemos que a nossa orientação para a satisfação das necessidades do cliente é que conduz ao nosso sucesso no mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Damos muita importância ao serviço pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Capacidade de resposta internacional*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
A gestão de topo comunica as experiências com os clientes a todos os colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Todos os nossos gestores compreendem que todos os colaboradores criam valor para os clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respondemos rapidamente a informações negativas sobre a satisfação dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão de topo discute frequentemente os pontos fortes e os pontos fracos da concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Competências em marketing internacional*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Temos bons conhecimentos sobre os nossos clientes e concorrentes nos mercados internacionais onde atuamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos uma estratégia de desenvolvimento e adaptação aos diversos mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos uma política de <i>pricing</i> eficiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A nossa estratégia de comunicação é adequada ao mercado internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A gestão dos canais de distribuição internacionais é muito eficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temos ferramentas de marketing que nos permitem adequar o nosso produto ao mercado alvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Utilização de novas tecnologias de comunicação*

Marcar apenas uma opção
Na minha empresa...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Usamos email para comunicar com o(s) nosso (s) distribuidores internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usamos as ferramentas de internet para fazer pesquisa de mercados e recolha de dados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consideramos que o email é importante para o aumento do custo-eficácia da gestão dos mercados internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERFORMANCE EXPORTADORA

25. Performance financeira de exportação*

Marcar apenas uma opção
A nossa atividade exportadora financeiramente...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Tem sido lucrativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O Impacto da Distância Psicológica no Processo de Internacionalização das PME Portuguesas

Tem gerado um elevado volume de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem tido um rápido crescimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Performance estratégica de exportação*

Marcar apenas uma opção

A nossa atividade exportadora estrategicamente...

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
Aumentou a nossa competitividade global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fortaleceu o nosso posicionamento estratégico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aumento significativamente a nossa cota de mercado global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Grau de satisfação com a atividade exportadora*

Marcar apenas uma opção

	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
O desempenho da atividade exportadora tem sido satisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade exportadora tem sido muito bem sucedida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atividade exportadora superou as nossas expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

28. Grau de adaptação do produto para os mercados externos*

Marcar apenas uma opção

	1 Completamente Diferente	2 Muito Diferente	3 Moderadamente diferente	4 Não Muito Diferente	5 Sem Nenhuma Diferença
Posicionamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design/Estilo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Características	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Embalagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotulagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gama de Produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Grau de adaptação do preço para os mercados externos*

Marcar apenas uma opção

	1 Completamente Diferente	2 Muito Diferente	3 Moderadamente diferente	4 Não Muito Diferente	5 Sem Nenhuma Diferença
Preço ao retalhista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço ao armazenista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margem de lucro na venda ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Margem de lucro na venda ao consumidor final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descontos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de venda e de crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30. Grau de adaptação da comunicação/promoção para o mercado externo*

Marcar apenas uma opção

	1 Completamente Diferente	2 Muito Diferente	3 Moderadamente diferente	4 Não Muito Diferente	5 Sem Nenhuma Diferença
Publicidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estilo criativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tema / Mensagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escolha dos media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoção de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão da força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relações Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Venda personalizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orçamento para comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>