



# **O IMPACTO DAS DISTÂNCIAS NA PERCEPÇÃO DOS RISCOS NO NEGÓCIO INTERNACIONAL: O CASO DOS TÊXTEIS-LAR EUROPEUS**

**por**

**Luís Miguel Teixeira de Faria Pereira de Oliveira**

**Tese de Mestrado em Gestão Comercial**

**Orientado por**

**Prof. Doutora Raquel Filipa do Amaral Chambre de  
Meneses Soares Bastos Moutinho**

**2011**

## **BREVE NOTA BIOGRÁFICA**

O candidato licenciou-se em Relações Internacionais – Ramo Relações Económicas e Políticas pela Universidade do Minho em 1998.

Teve duas breves passagens pela banca: uma primeira ainda antes de terminar o curso (Banco Espírito Santo - Agência de Delães), e uma segunda imediatamente após o seu término (Caixa Geral de Depósitos - Agência de Joane).

Em Janeiro 1999 começou por exercer funções de responsável comercial numa indústria de calçado.

Em Setembro 2004 assume funções de gestor de mercado internacional numa indústria têxtil, as quais ainda exerce actualmente.

## **AGRADECIMENTOS**

À Prof. Doutora Raquel Meneses pelo apoio, paciência, estímulo, orientação, disponibilidade e conhecimento demonstrado durante este trajecto..

À minha família – em especial à minha mulher – pelo carinho e apoio incondicional.

## RESUMO

O decréscimo a que a indústria têxtil (em particular a indústria dos têxteis-lar), tem vindo a assistir por parte das encomendas dos seus clientes/países habituais tem sido acompanhada de um aumento da importação dos mesmos produtos pelos mesmos clientes/países habituais junto de vários países asiáticos.

Esta tendência contraria a teoria existente que diz que quanto mais distante estiver o parceiro/país comercial, mais difícil é estabelecer negócios com ele. A pesquisa de literatura existente permitiu identificar várias distâncias como factor-chave na explicação dos riscos percebidos pelos gestores relativamente aos negócios internacionais por eles realizados. Este estudo contraria esta teoria existente. Dados empíricos obtidos a partir de responsáveis de 16 empresas europeias, especializadas no comércio de têxteis-lar, revelam que os gestores não seleccionam os seus parceiros comerciais pelas distâncias existentes entre os seus mercados domésticos e os mercados dos parceiros.

O estudo conclui que aquelas distâncias têm impacto no risco percebido, mas a sua percepção não varia proporcionalmente àquelas distâncias, pelo que não se pode afirmar que quanto maior uma distância, maior o risco percebido. Conclui, também, que a percepção de todas as distâncias é influenciada pelos factores moderadores Experiência e Confiança.

São discutidas também as implicações dos resultados e limitações do estudo para futura pesquisa.

## **ABSTRACT**

The decrease that the textile industry (in particular the household textile industry), has been experiencing in terms of orders placed by its traditional clients/countries, has been accompanied by an increase in the imports of the same products from several asian countries carried out by the same traditional clients/countries.

This trend goes against the existing theory that says that the farther the commercial partner/country, the more difficult is to establish businesses with him/it. The literature review allows the identification of several distances that are key factors in the explanation of the risks perceived by managers concerning the international businesses that they make. This study goes against this existing theory. Empirical data obtained from staff belonging to 16 european companies, specialized in the household textiles trade, reveal that managers do not select their commercial partners from the existing distances between their domestic markets and their partners markets.

The study concludes that those distances have impact in the perceived risk, but its perception does not vary proportionally to those distances, meaning that one cannot say that the bigger a distance, the bigger the perceived risk. Concludes, as well, that the perception of all distances is influenced by the moderating factors Experience and Trust.

The implications of the results and the limitations of the study are also discussed regarding future research.

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS**

|            |   |                                  |
|------------|---|----------------------------------|
| <b>BE</b>  | - | <b>Bélgica</b>                   |
| <b>CH</b>  | - | <b>Suíça</b>                     |
| <b>CN</b>  | - | <b>China</b>                     |
| <b>DE</b>  | - | <b>Alemanha</b>                  |
| <b>DK</b>  | - | <b>Dinamarca</b>                 |
| <b>FI</b>  | - | <b>Finlândia</b>                 |
| <b>FR</b>  | - | <b>França</b>                    |
| <b>IN</b>  | - | <b>Índia</b>                     |
| <b>IT</b>  | - | <b>Itália</b>                    |
| <b>NL</b>  | - | <b>Holanda</b>                   |
| <b>PK</b>  | - | <b>Paquistão</b>                 |
| <b>PL</b>  | - | <b>Polónia</b>                   |
| <b>PT</b>  | - | <b>Portugal</b>                  |
| <b>SE</b>  | - | <b>Suécia</b>                    |
| <b>SP</b>  | - | <b>Espanha</b>                   |
| <b>TK</b>  | - | <b>Turquia</b>                   |
| <b>UK</b>  | - | <b>Reino Unido</b>               |
| <b>MOQ</b> | - | <i>Minimum Order Quantity</i>    |
| <b>PVP</b> | - | <b>Preço de Venda ao Público</b> |

## Índice

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introdução.....                                                                       | 1   |
| Capítulo 1 – Enquadramento Geral.....                                                 | 5   |
| 1.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....                                                        | 5   |
| 1.1.1 <i>Introdução</i> .....                                                         | 5   |
| 1.1.2 <i>Distâncias a partir da nação</i> .....                                       | 5   |
| 1.1.2.1 Distância Psíquica .....                                                      | 6   |
| 1.1.2.2 Distância Cultural.....                                                       | 8   |
| 1.1.2.3 Distância Administrativa/Política.....                                        | 9   |
| 1.1.2.4 Distância Geográfica .....                                                    | 10  |
| 1.1.2.5 Distância Económica.....                                                      | 11  |
| 1.1.2.6 Distância Institucional.....                                                  | 12  |
| 1.1.3 <i>Distâncias a partir do indivíduo</i> .....                                   | 13  |
| 1.1.3.1 Factores Moderadores da Distância Psíquica .....                              | 13  |
| 1.1.3.2 Distância Psicológica .....                                                   | 14  |
| 1.1.4 <i>Risco Percebido</i> .....                                                    | 16  |
| 1.1.5 <i>Modelo de Análise</i> .....                                                  | 20  |
| 1.1.6 <i>Conclusão</i> .....                                                          | 21  |
| 1.2 ENQUADRAMENTO EMPÍRICO .....                                                      | 23  |
| 1.2.1 <i>Introdução</i> .....                                                         | 23  |
| 1.2.2 <i>Situação Empírica</i> .....                                                  | 23  |
| 1.2.3 <i>Conclusão</i> .....                                                          | 26  |
| Capítulo 2 – Questões de Investigação e Metodologia .....                             | 27  |
| 2.1 INTRODUÇÃO .....                                                                  | 27  |
| 2.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO .....                                                    | 27  |
| 2.3 METODOLOGIA .....                                                                 | 28  |
| 2.3.1 <i>Distâncias a partir da nação</i> .....                                       | 28  |
| 2.3.2 <i>Distâncias a partir do indivíduo</i> .....                                   | 33  |
| 2.3.3 <i>Risco Percebido</i> .....                                                    | 35  |
| 2.3.4 <i>Descrição e justificação da metodologia geral</i> .....                      | 35  |
| 2.3.5 <i>Método de recolha de dados</i> .....                                         | 41  |
| 2.3.6 <i>Apresentação do guião das entrevistas</i> .....                              | 43  |
| 2.3.7 <i>Descrição dos participantes</i> .....                                        | 44  |
| 2.3.8 <i>Critérios para selecção de amostra</i> .....                                 | 44  |
| 2.3.9 <i>Descrição da análise de dados com recurso à combinação sistemática</i> ..... | 44  |
| 2.4 CONCLUSÃO .....                                                                   | 46  |
| Capítulo 3 – Resultados.....                                                          | 47  |
| 3.1 INTRODUÇÃO .....                                                                  | 47  |
| 3.2 RESULTADOS .....                                                                  | 49  |
| 3.2.1 <i>Distâncias a partir da nação</i> .....                                       | 49  |
| 3.2.2 <i>Distâncias a partir do indivíduo</i> .....                                   | 71  |
| 3.2.3 <i>Risco Percebido</i> .....                                                    | 81  |
| 3.2.4 <i>Resultados por cliente</i> .....                                             | 88  |
| 3.3 CONCLUSÃO .....                                                                   | 123 |
| Capítulo 4 - Conclusão .....                                                          | 126 |

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....                             | 127 |
| 4.2 IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO .....                        | 131 |
| 4.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS..... | 133 |
| Bibliografia.....                                          | 134 |
| ANEXO I.....                                               | 141 |
| ANEXO II .....                                             | 143 |

## Índice de Quadros

|                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Exportações de produtos têxteis e vestuário.....                                                                            | 24 |
| Quadro 2 – Balança Comercial Portuguesa de Têxteis-Lar .....                                                                           | 24 |
| Quadro 3 – Exportações para países clientes de têxteis-lar.....                                                                        | 25 |
| Quadro 4 - Posição e quota de Portugal nas exportações mundiais de têxteis-lar .....                                                   | 25 |
| Quadro 5 – Mercados externos mais importantes por mercado doméstico .....                                                              | 48 |
| Quadro 6 – Síntese dos países domésticos e respectivos mercados externos mais importantes .....                                        | 49 |
| Quadro 7 – Ranking de proficiência em inglês .....                                                                                     | 52 |
| Quadro 8 – Distância de cada país em relação à língua inglesa .....                                                                    | 52 |
| Quadro 9 – Pilar nº. 5: Higher Education and Training .....                                                                            | 54 |
| Quadro 10 – Cálculo das diferenças em Educação .....                                                                                   | 55 |
| Quadro 11 – Pilar nº. 11: <i>Business Sophistication</i> .....                                                                         | 57 |
| Quadro 12 – Cálculo das diferenças em <i>Business Sophistication</i> .....                                                             | 57 |
| Quadro 13 – Ranking de países pelo índice de competitividade industrial .....                                                          | 59 |
| Quadro 14 – Cálculo das diferenças do índice de competitividade industrial.....                                                        | 59 |
| Quadro 15 – Categorização de cada país da amostra pelo índice de Hofstede (1980) .....                                                 | 61 |
| Quadro 16 – Diferenças de cultura .....                                                                                                | 62 |
| Quadro 17 – Pilar Nº. 1: Institutions.....                                                                                             | 64 |
| Quadro 18 – Cálculo das diferenças de Institutions.....                                                                                | 64 |
| Quadro 19 – Diferenças de horas de voo e quilómetros entre capitais dos vários países domésticos, países<br>externos e Portugal .....  | 66 |
| Quadro 20 – Rendimento interno bruto <i>per capita</i> (2010).....                                                                     | 67 |
| Quadro 21 – Cálculo das diferenças de Rendimento Interno Bruto per capita.....                                                         | 68 |
| Quadro 22 – Índice de calidad Institucional 2011.....                                                                                  | 70 |
| Quadro 23 – Cálculo das diferenças do Índice de Calidad Institucional.....                                                             | 70 |
| Quadro 24 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal de cada entrevistado .....                                                | 76 |
| Quadro 25 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal distribuídos pelos respectivos países domésticos                          | 76 |
| Quadro 26 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal distribuídos pelos respectivos mercados externos<br>mais importantes..... | 77 |
| Quadro 27 – Diferenças percebidas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante .....                                      | 78 |
| Quadro 28 – Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal.....                                                              | 79 |
| Quadro 29 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos .....                           | 82 |
| Quadro 30 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal .....                                    | 83 |
| Quadro 31 – Factores que pesam mais nos riscos associados a negócios com mercados externos VS Portugal.....                            | 84 |
| Quadro 32 – Riscos percebidos em negócios com mercados externos.....                                                                   | 87 |
| Quadro 33 – Riscos percebidos em negócios com mercados externos.....                                                                   | 88 |
| Quadro 34 –Quadro-resumo com respostas dadas pelos entrevistados .....                                                                 | 89 |

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Quadro 35 – Quadro-resumo para Van Dillen Asiatex .....   | 92  |
| Quadro 36 – Quadro-resumo para Horizonte Textil .....     | 94  |
| Quadro 37 – Quadro-resumo para Klaus Herding GmbH.....    | 96  |
| Quadro 38 – Quadro-resumo para Malerifabrikken AS .....   | 98  |
| Quadro 39 – Quadro-resumo para Dansk Supermarked AS ..... | 100 |
| Quadro 40 – Quadro-resumo para SkyBrands AS .....         | 102 |
| Quadro 41 – Quadro-resumo para K.E. Leisure AS .....      | 104 |
| Quadro 42 – Quadro-resumo para Jysk AS .....              | 106 |
| Quadro 43 – Quadro-resumo para Character World Ltd.....   | 108 |
| Quadro 44 – Quadro-resumo para BLGS Hometextile Srl ..... | 110 |
| Quadro 45 – Quadro-resumo para BLGS Ambilar SL .....      | 112 |
| Quadro 46 – Quadro-resumo para Faro S. Zielinski .....    | 114 |
| Quadro 47 – Quadro-resumo para Marimekko Oy .....         | 116 |
| Quadro 48 – Quadro-resumo para Almedahls AB .....         | 118 |
| Quadro 49 – Quadro-resumo para Manor AG .....             | 120 |
| Quadro 50 – Quadro-resumo para Van Es Home BV .....       | 121 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fig. 1 – Modelo de análise resultante da literatura existente .....                                                                             | 20  |
| Fig. 2 – Combinação Sistemática .....                                                                                                           | 40  |
| Fig. 3 – Mercados externos mais importantes por mercado doméstico.....                                                                          | 48  |
| Fig. 4 – Mercados externos mais importantes.....                                                                                                | 48  |
| Fig. 5 – Distribuição dos países domésticos pelos respectivos mercados externos mais importantes.....                                           | 49  |
| Fig. 6 – Índice de proficiência em inglês por país .....                                                                                        | 51  |
| Fig. 7 – Aspectos que fomentam relação de confiança com o mercado externo mais importante distribuídos pelos respectivos países domésticos..... | 72  |
| Fig. 8 – Aspectos que fomentam relação de confiança com mercado externo mais importante distribuídos pelos respectivos países domésticos.....   | 72  |
| Fig. 9 – Aspectos que fomentam relação de confiança com Portugal distribuídos pelos respectivos países domésticos .....                         | 74  |
| Fig. 10 – Aspectos que fomentam relação de confiança com Portugal distribuídos pelos respectivos países domésticos .....                        | 74  |
| Fig. 11 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante .....                                             | 78  |
| Fig. 12 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante .....                                             | 78  |
| Fig. 13 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e Portugal .....                                                                    | 80  |
| Fig. 14 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e Portugal (por país doméstico) .....                                               | 81  |
| Fig. 15 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos.....                                       | 82  |
| Fig. 16 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal.....                                                | 83  |
| Fig. 17 – Factores que pesam mais nos riscos associados a negócios com mercados externos VS Portugal .....                                      | 86  |
| Fig. 18 – Riscos percepcionados em negócios com mercados externos .....                                                                         | 87  |
| Fig. 19 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Turquia.....                                                                   | 93  |
| Fig. 20 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à China.....                                                                     | 95  |
| Fig. 21 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à França .....                                                                   | 97  |
| Fig. 22 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Alemanha.....                                                                  | 99  |
| Fig. 23 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à China.....                                                                     | 101 |
| Fig. 24 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação ao Paquistão.....                                                                | 103 |
| Fig. 25 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação ao Paquistão.....                                                                | 105 |
| Fig. 26 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Suécia .....                                                                   | 107 |
| Fig. 27 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à China.....                                                                     | 109 |
| Fig. 28 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Itália.....                                                                    | 111 |
| Fig. 29 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Itália.....                                                                    | 113 |
| Fig. 30 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Índia.....                                                                     | 115 |
| Fig. 31 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação a Portugal.....                                                                  | 117 |
| Fig. 32 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação à Dinamarca.....                                                                 | 119 |

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Fig. 33 – Distâncias percebidas como superiores em relação a Portugal.....       | 120 |
| Fig. 34 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Alemanha.....       | 122 |
| Fig. 35 – Novo modelo de análise proposto em função dos resultados obtidos ..... | 131 |

## **Introdução**

A vitalidade da indústria exportadora em Portugal é um tema sempre actual e também muito importante, principalmente quando se trata de sectores considerados tradicionais e que, por essa razão, têm tido uma contribuição assinalável para o equilíbrio da balança comercial e para a manutenção de muitos postos de trabalho.

O sector têxtil português tem uma inegável importância estratégica para o país, dada a sua importância na criação de riqueza, de empregos – directos e indirectos – e na possível transmissão de uma imagem de valor acrescentado de Portugal aos restantes mercados externos.

Desta forma, a constatação da queda que este sector tem vindo a sofrer nas encomendas oriundas dos clientes e países habituais, amplamente veiculadas pela comunicação social, adquiriu contornos dramáticos especialmente nas zonas geográficas de Portugal onde esta indústria está mais concentrada, assim como junto das populações que gravitam à sua volta.

Esta constatação decorre numa conjuntura na qual é cada vez mais visível o fenómeno de deslocalização das encomendas à produção levada a cabo por aqueles mesmos clientes e países habituais para países bem mais distantes de Portugal, nomeadamente para países asiáticos.

No momento em que o gestor de uma empresa estuda/compara parceiros/países fornecedores, depara-se com várias distâncias que os separam: Distância Psíquica, Distância Psicológica, Distância Cultural, Distância Geográfica, Distância Administrativa/Política, Distância Económica e Distância Institucional.

Coloca-se, em face dessa realidade, a interrogação sobre se estas distâncias existentes entre os diversos actores têm ou não impacto nos negócios, uma vez que a teoria diz que estes tendem a ser realizados entre países que estão próximos entre si, e não o contrário. Esta interrogação, conjugada com a experiência profissional, justifica a actualidade e relevância do estudo aqui realizado.

Este estudo é, por isso, uma tentativa de proporcionar um contributo para uma melhor compreensão da maneira como os negócios são levados a cabo, i.e., quais os factores que levam um gestor a decidir por determinado mercado em detrimento de Portugal. Surge um interesse acrescido em perceber que motivações estão na base daquele movimento internacional dos negócios, especialmente no que diz respeito à percepção que os gestores fazem das diferenças nas distâncias existentes entre dois parceiros/mercados alternativos.

Os objectivos deste estudo passam, assim, por analisar as distâncias existentes entre os gestores de empresas têxteis (e respectivos países domésticos) e os seus parceiros/mercados externos mais importantes, comparando essas mesmas distâncias em relação a Portugal. A intenção é verificar se, efectivamente, cada uma daquelas distâncias tem impacto nos riscos percepcionados por aqueles gestores relativamente aos negócios que fazem com os parceiros/mercados mais importantes, uma vez que a realidade encontrada tende a contrariar esta teoria. Todo o enquadramento empírico está explanado na capítulo 1.

Assim, a principal questão de estudo que se pretende responder é se o risco percepcionado pelo gestor, aquando da sua tomada de decisão na realização de negócios a nível internacional, é influenciado, ou não, pelas várias distâncias existentes entre si e o seu país doméstico e o parceiro e país externo com quem escolhe fazer negócios.

Para responder à questão de estudo, o primeiro passo consistirá na clarificação dos conceitos de distância e respectivas subdimensões utilizadas, assim como o conceito de risco percepcionado. Todo o enquadramento teórico será feito segundo a unidade de análise utilizada por cada um dos conceitos e subdimensões, i.e., a nação ou o indivíduo e apresentado no capítulo 1.

O segundo passo consistirá na decisão sobre que tipo de metodologia a adoptar. Como a confrontação dos dados empíricos – os gestores optam por estabelecer negócios com parceiros mais distantes – não coincide com a teoria existente – os gestores tendem a estabelecer negócios com parceiros mais próximos – optou-se pelo uso da *grounded theory* assente no método abductivo da combinação sistemática de

Dubois e Gadde (2002). Esta permite confrontar a teoria com a realidade e, a partir da articulação da base teórica com o caso de estudo coincidente, tentar descobrir categorias e conceitos novos e, dessa maneira, responder à questão de estudo.

De seguida, procedeu-se à apresentação do estudo empírico em si, cujo método de recolha de dados utilizado esteve intimamente ligado à unidade de análise do conceito em questão. Quando se trata de conceitos cuja unidade de análise é a nação, recorreu-se à recolha de dados junto de fontes e relatórios oficiais, elaborados e publicados por instituições e entidades acreditadas; tratando-se de conceitos cuja unidade de análise é o indivíduo, recorreu-se à entrevista individual.

Importa ainda dar a conhecer o guião das entrevistas, assim como fazer uma descrição dos entrevistados e dos critérios que foram levados em conta na escolha da amostra inicial. As entrevistas foram realizadas a partir da combinação sistemática, implicando uma análise dos resultados ao mesmo tempo que são gerados, com o objectivo de proceder a pequenos ajustamentos e re-direccionamentos na recolha desses mesmos resultados. Para um melhor tratamento, as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas com a ajuda do *software* NVivo 9, o qual permite, através de um processo de várias codificações, encontrar uma relação que explique se as várias distâncias têm ou não influência no risco percepcionado.

Assim sendo, o capítulo 2 dedica-se à clarificação da questão de investigação e de todos os procedimentos metodológicos.

Posteriormente, e mantendo a mesma estrutura, será feita a análise dos conceitos cuja unidade de análise é a nação, medindo-se as distâncias que separam o país doméstico de cada entrevistado e o país externo mais importante que cada um indicou, assim como as distâncias que separam aquele país doméstico de Portugal. O objectivo é avaliar se os gestores entrevistados estão a fazer negócios com países que estão mais próximos ou mais distantes de Portugal. Seguidamente, far-se-á o mesmo em relação aos conceitos cuja unidade de análise é o indivíduo, recorrendo, para tal, aos dados obtidos nas entrevistas.

No passo seguinte, proceder-se-á à análise dos resultados obtidos, com o objectivo de perceber se existem padrões na amostra que confirmem se as distâncias existentes entre fornecedores e clientes têm, ou não, impacto no risco percebido – confirmando, ou não, a teoria existente.

Todos os resultados são apresentados e analisados no capítulo 3.

Por último, segue-se a conclusão (capítulo 4), cujo objectivo passará por fazer uma análise crítica dos pontos objecto deste estudo, apresentando as ideias e conclusões que dele se consigam extrair. Não se deixará, contudo, de discutir as limitações do estudo, assim como apresentar sugestões para trabalhos futuros.

## **Capítulo 1 – Enquadramento Geral**

### **1.1 Enquadramento Teórico**

#### **1.1.1 Introdução**

Neste capítulo, apresentam-se teorias existentes relativamente, quer às várias distâncias, quer à percepção do risco por parte dos gestores aquando do estabelecimento de relações comerciais.

O objectivo central é perceber cada um dos conceitos e de que maneira é que influenciam (ou não) o risco percebido por aqueles gestores.

Nas duas secções seguintes, as diferentes teorias encontradas começaram por ser separadas em função da unidade de análise que cada uma emprega: nível da nação ou nível do indivíduo.

A análise destas teorias resulta na construção de um modelo de análise, o qual está representado na secção 2.3.

Posteriormente, este modelo de análise será confrontado com a realidade encontrada, permitindo observar quais as diferenças existentes entre os modelos teóricos e os dados encontrados.

#### **1.1.2 Distâncias a partir da nação**

Tradicionalmente, são várias as distâncias que são associadas e estudadas ao nível das nações. Nesta secção, abordam-se cada um desses conceitos, como é o caso da Distância Psíquica, a qual é normalmente apresentada como o conjunto de factores - diferenças de língua, educação, cultura, práticas de negócio e nível de

desenvolvimento industrial - que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado. Se pensarmos nas diferenças adicionais criadas pela falta de compreensão das normas, valores e instituições que possibilitam os relacionamentos sociais entre mercados, então estamos perante a Distância Cultural. Mas este fluxo de informação entre empresa e mercado pode, ainda, ser afectado pela existência de vários atributos de natureza administrativa ou política, estando-se, neste caso, perante uma Distância Administrativa/Política. No mesmo seguimento, surge a Distância Geográfica, a qual não é só a distância física que separa dois países/mercados, mas também atributos como a topografia, a distância ao mar/portos, o tamanho físico, a existência de (boas) vias de comunicação internas, a presença/ausência de fronteiras comuns, diferenças de fusos horários e climas, etc.

Existe, ainda, a Distância Económica, relacionada sobretudo com a diferença de riqueza dos consumidores de um mercado e do outro, influenciando o montante de trocas comerciais entre eles.

Por último, aborda-se o conceito da Distância Institucional, uma vez que, para uma empresa, é mais fácil compreender e ajustar-se a um parceiro/país que está institucionalmente mais próximo.

#### **1.1.2.1 Distância Psíquica**

São vários os modelos e teorias que abordam os processos de internacionalização das empresas a partir da(s) distância(s) que as separa(m) dos mercados externos. Um dos modelos mais citado, é o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990), que defende que a internacionalização das empresas assenta num processo de aprendizagem experiencial e compromissos incrementais, os quais levam a um desenvolvimento evolucionário num mercado externo. Os autores baseiam o seu modelo na observação do modo de entrada e na escolha de mercado de quatro empresas suecas – Volvo, Sandvik, Atlas Copco e Facit – e apresentam várias contribuições teóricas, de entre as quais se destacam as seguintes:

- a empresa toma decisões de compromisso ou de investimento externo de modo gradual devido à incerteza do mercado e riscos e oportunidades percebidos; a falta de conhecimento experiencial num mercado novo força a empresa a optar por um processo de internacionalização gradual, o qual é tipicamente caracterizado por uma sequência de operações: apresentando o exemplo do chamado *establishment chain*, composto por 4 passos (*no regular export/export via agents/overseas subsidiary/overseas production*);

- é um modelo dinâmico, pois à medida que os passos vão sendo seguidos pela empresa, há um aumento de comprometimento ao nível de recursos e de experiência de mercado acumulada;

- defendem que o padrão de internacionalização começa em mercados externos que estão psicologicamente mais próximos do mercado doméstico, pois estes são mais facilmente compreendidos que os distantes (O'Grady e Lane, 1996).

Johanson e Vahlne (1977) definem a distância psíquica como sendo o conjunto de factores que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, incluindo diferenças de língua, educação, cultura, práticas de negócio e nível de desenvolvimento industrial. Ou seja, à medida que a distância psíquica aumenta, mais difícil se torna o fluxo de informação, logo mais difícil se torna para as empresas recolherem e interpretarem correctamente dados acerca do mercado externo. Superar esta distância psíquica tem sido trabalhada, só será possível com recurso à aprendizagem experiencial (que se traduz essencialmente nas próprias operações da empresa). Como esta leva o seu tempo a adquirir, o processo de internacionalização tende a ser gradual e incremental.

A definição de distância psíquica tem sido trabalhada, por exemplo, para O'Grady e Lane (1996), para quem a distância psíquica é o grau de incerteza da empresa em relação a um mercado externo, resultante de diferenças culturais e de outras dificuldades do negócio, que colocam barreiras à aprendizagem acerca do mercado e acerca da actividade nesse mesmo mercado.

### 1.1.2.2 Distância Cultural

Muitos autores (O'Grady e Lane, 1997; Swift, 1999; Tihanyi *et al.*, 2005; Lucey e Zhang, 2010), têm contribuído com estudos na área da cultura e na compreensão de como esta pode funcionar como uma barreira, ou como uma ponte, nos negócios.

Shoham e Albaum (1995) definem distância cultural como a extensão das diferenças percebidas nas dimensões que têm um efeito na maneira como os negócios são conduzidos, incluindo a língua, hábitos de negócio, infra-estruturas de marketing e ambiente legal.

Já para Ghemawat (2001), esta inclui diferenças religiosas, língua, raça e normas sociais e todas elas podem criar distância entre dois países. São estes atributos culturais de uma sociedade que, segundo o autor, determinam a maneira como as pessoas, as empresas e outras instituições se relacionam entre si e que podem criar distância entre dois países, tendendo a reduzir as trocas comerciais entre eles. Ou seja, países com culturas isoladas ou tradicionais serão relativamente fechadas ao comércio e investimento internacionais (Ghemawat, 2001).

No entanto, mais tarde, Ghemawat (2007) também constata que o contacto prolongado entre países aumentará o conhecimento mútuo, facilitará a adaptação cultural e dará origem às instituições e organizações necessárias para sustentar a actividade além fronteiras, o que poderá reduzir alguns dos efeitos das distâncias culturais entre eles. No que toca às diferenças de língua, etnia e religião, estas não se mostram tão maleáveis.

Ao nível do gestor, estas diferenças irão criar dificuldades e desafios adicionais, que obrigarão a dispor de mais tempo e recursos (Simonin, 1999). Estas dificuldades adicionais derivam da falta de compreensão das normas, valores e instituições que possibilitam os relacionamentos sociais entre mercados (Tihanyi *et al.*, 2005).

O trabalho mais importante neste campo pertence a Geert Hofstede (1980), que elaborou talvez o estudo mais completo até hoje sobre como os valores no local de

trabalho são influenciados pela cultura. Hofstede (1980, 2001) define cultura como sendo “programas mentais colectivos” partilhados por um grupo de pessoas, ou seja, cultura é o que distingue um grupo de outro (López-Duarte e Vidal-Suárez, 2010). O seu modelo identifica cinco dimensões culturais que ajudam a compreender as diferenças entre regiões ou entre países: distância ao poder, evitamento da incerteza, masculinidade/feminilidade, individualismo e orientação de longo prazo. Ou seja, a distância cultural entre duas nações reflecte as diferenças existentes entre elas ao nível de certos valores, normas e regras comportamentais (Shenkar, 2001). Kogut e Singh (1988) combinaram aquelas dimensões de Hofstede para desenvolverem um argumento teórico que explicasse o porquê de as características culturais de um mercado influenciarem o modo como a empresa entra nele. Assume-se, assim, que as diferenças culturais existentes entre o mercado doméstico e o mercado externo criam uma distância que acaba por influenciar a actividade desenvolvida pela empresa no plano internacional (Sousa e Bradley, 2008).

### **1.1.2.3 Distância Administrativa/Política**

As relações de negócios entre dois países podem ser afectadas pela existência de vários atributos de natureza administrativa ou política, os quais são aplicados pelos governos. Segundo Ghemawat (2001), a distância administrativa ou política verifica-se, por exemplo, na (falta de) existência de associações comuns entre países/mercados, por laços históricos tipo “colónia-colonizador” (p.142) – a existência destes laços pode multiplicar a actividade económica até nove vezes por razões que se supõe irem desde a familiaridade cultural até às semelhanças nos sistemas jurídicos –, por processos de integração de países num mesmo mercado ou mesmo pela partilha de uma mesma moeda (dá como exemplo o processo de integração da União Europeia, o qual reduziu a distância administrativa entre os diversos países/parceiros comerciais). Pode também ser criada por meio de medidas ou políticas unilaterais tomadas pelo governo de um país, seja ele o país doméstico (Ghemawat (2001) dá como exemplo o facto de as leis nacionais dos EUA relativas à

proibição de subornos/corrupção afectarem os processos de internacionalização das empresas americanas, assim como o caso dos países da OCDE que têm que se adaptar a padrões relativamente rígidos de saúde, segurança e ambientais), ou o país externo (por meio de levantamento de barreiras como quotas à importação, taxas alfandegárias, favorecimento de empresas concorrentes locais na forma de subsídios e favorecimentos na regulação, etc.).

Ghemawat (2007) adverte, ainda, para o facto de a estrutura institucional do país-alvo poder também afectar a actividade económica, dando como exemplo, muitas empresas deixarem de fazer negócios em países conhecidos pela corrupção, pelos conflitos sociais ou por sistemas jurídicos que não são de confiança. Ao invés, se a estrutura institucional do país-alvo for forte, o nível de integração será provavelmente mais elevado. A distância administrativa cria também necessidades de grande coordenação, às quais estão associados custos, que as empresas querem evitar (Malhotra et al., 2009).

#### **1.1.2.4 Distância Geográfica**

A distância geográfica é normalmente resumida à distância física, na medida em que o senso comum nos diz que quanto mais distante estiver um país mais difícil será fazer negócios com ele. A distância geográfica aumenta os custos de transporte e comunicação (Berry et al, 2010), tem desvantagens ao nível da informação ao alcance das organizações (Ragozzino e Reur, 2011) e é um importante factor com que as organizações que procuram expansão internacional contam no que diz respeito à opção pelo tipo de governação (Ragozzino, 2009).

Ghemawat (2001), com a sua análise CAGE (*Cultural, Administrative, Geographic, Economic*), diz-nos que a distância geográfica não é só a distância física que separa dois países/mercados, ela comporta também atributos como a topografia, a distância ao mar/portos, o tamanho físico, a existência de (boas) vias de comunicação internas, a presença/ausência de fronteiras comuns, diferenças de fusos horários e climas, etc.

Mais ainda, para Ghemawat (2001) poderá, eventualmente, ser necessário levar em conta os atributos geográficos de natureza humana, como, por exemplo, as estruturas de transportes e comunicações de um país.

Em suma, quando o gestor analisa os atributos geográficos que podem afectar a actividade económica noutro país, deve ter em mente a geografia da informação, assim como a geografia do transporte físico.

#### **1.1.2.5 Distância Económica**

A distância económica está relacionada sobretudo com a diferença de riqueza dos consumidores de um mercado e do outro, influenciando o montante de trocas comerciais entre eles. Mitra e Golder (2002) constataam que uma grande distância económica entre dois países desencoraja as trocas comerciais, visto que os consumidores de países com PIB *per capita* similares tendem a ter padrões de consumo similares e a estarem expostos a estratégias de marketing similares. Para além da riqueza *per capita*, também se inclui nesta dimensão o tamanho económico dos países, o qual aumenta a quantidade absoluta do comércio. Segundo Ghemawat (2001), os países ricos realizam mais trocas comerciais com mercados externos relativamente ao seu tamanho económico do que os países mais pobres e, tal como implícito na relação positiva entre PIB *per capita* e fluxos de comércio, a maior parte dessa actividade ocorre com outros países ricos. Também os países pobres têm mais trocas comerciais com países ricos que com países igualmente pobres.

Ghemawat (2001) faz notar ainda que as trocas comerciais entre países ricos, entre países pobres e entre países ricos e pobres tendem a estar associadas, ainda que de forma imperfeita, ao desempenho de funções económicas. Especificamente, as trocas entre países ricos e pobres envolvem geralmente arbitragem económica, na qual uma empresa explora os diferenciais entre preços e custos entre mercados (por exemplo as empresas de indústrias onde os custos de mão-de-obra são importantes tendem a focarem-se em países com perfis económicos diferentes com o objectivo de

investirem ou de fazerem negócios com eles). Ainda que a distância tenha um efeito geral inibidor sobre a actividade económica, ela pode acabar por estimular essa actividade em certas situações em que a arbitragem económica possa existir. No entanto, deve ser tida em linha de conta na escolha de um novo mercado, com vista a avaliar a sua atractividade e a reduzir/evitar eventuais riscos/custos.

#### **1.1.2.6 Distância Institucional**

As instituições são muito importantes para o funcionamento de qualquer economia devido à sua capacidade para facilitar ou restringir os negócios (podem reduzir os custos de transacção reduzindo a incerteza e estabelecendo uma estrutura estável que facilite as interacções), e as empresas que entram num novo mercado têm de se adaptar ao respectivo ambiente institucional (Meyer, 2001).

Vários autores sugerem que as instituições são criações humanas racionais cujo objectivo é resolver problemas e que podem ser alteradas por meio de acções deliberadas quando os humanos estão motivados para proceder a essa alteração (Gourevitch, 2008). North (1990, p.3) define instituições como sendo “as restrições inventadas pelo homem que estruturam a interacção humana”, as quais incluem regras formais (leis, regulações) e restrições informais (normas, convenções). Já Scott (1995, p.33) define as instituições como as “actividades e estruturas regulativas, normativas e cognitivas que providenciam estabilidade e sentido ao comportamento social”. Isto é, os ambientes institucionais estão fragmentados e compostos de domínios diferentes, reflectindo diferentes tipos de instituições: regulativas, cognitivas e normativas (Scott, 1995).

Com base no trabalho de Scott (1995), foi desenvolvido o conceito de Distância Institucional por Kostova (1996), tendo-o operacionalizado como o somatório de diferenças naqueles três pilares – regulativo, normativo e cognitivo – e teorizando que um aumento desta distância serve de barreira ao fluxo de informação.

Também Xu e Schenkar (2002) defenderam que a Distância Institucional é composta por aqueles três pilares: regulativo, assente na aplicação e monitorização das regras; normativo, que define metas e os meios apropriados para as atingir; e cognitivo, que realça a representação interna pelos diferentes actores. Segundo estes autores, cada um destes três pilares dá origem à sua própria medida de Distância Institucional e que essas medidas variam em termos das suas implicações para o comportamento das organizações. As organizações poderão optar por um modo de entrada num mercado externo em detrimento de outro, assim como decidir pelo modo de propriedade mais apropriado tendo em conta esse mercado externo.

A Distância Institucional mede, por isso, as diferenças nos ambientes institucionais entre países (Kostova, 1999) e pode ajudar a melhor compreender as mudanças dessas diferenças e o papel das capacidades dinâmicas das empresas em lidar com essas mudanças (Xu e Schenkar, 2002). Quanto maior a distância institucional, mais difícil será à organização compreender o ambiente do mercado externo e os seus requisitos de legitimidade, assim como maior será a necessidade de adaptação de práticas organizacionais para ir de encontro a esses mesmos requisitos de legitimidade (Kostova e Zaheer, 1999). Ou seja, será mais fácil à organização compreender e ajustar-se aos requisitos de legitimidade de um país que está institucionalmente perto do que de um país que está institucionalmente longe.

### **1.1.3 Distâncias a partir do indivíduo**

#### **1.1.3.1 Factores Moderadores da Distância Psíquica**

Hallén e Wiedersheim-Paul (1984), para quem a Distância Psíquica se resume à diferença nas percepções existentes entre o comprador e o vendedor relativamente aos seus interesses, construíram um modelo de formação da distância psíquica, no qual esta resulta da combinação de vários factores. Entre esses factores temos a Confiança e a Experiência, os quais são aqui considerados como factores

moderadores da distância psíquica devido ao facto de ambos resultarem da interacção entre aqueles actores, como segue:

### **Confiança (nível organizacional)**

Muitos aspectos das relações entre clientes e fornecedores não podem ser formalizados ou baseados em critérios legais, mas sim em confiança mútua (Hallén e Wiedersheim-Paul, 1984; Swift, 1999);

### **Experiência (nível individual)**

Experiência individual pode resultar em preconceitos que afectarão atitudes e comportamentos em relação aos fornecedores e clientes (Hallén e Wiedersheim-Paul, 1984; Swift, 1999);

#### **1.1.3.2 Distância Psicológica**

Em vários estudos (por exemplo, Luo *et al.*, 2001; Shoham e Albaum, 1995; Simonin, 1999), a noção de distância psíquica é assimilada ou reinterpretada como sendo distância cultural, usando ambos os conceitos alternadamente (Prime *et al.*, 2009). Grande parte desses autores defende que as diferenças de natureza psíquica ou cultural entre países aumentam o grau de incerteza no mercado, pois limita os fluxos de informação e conhecimento entre eles, aumentando, consequentemente, os custos de fazer negócios em mercados externos. Apesar de reconhecerem que o conceito de distância tem várias dimensões implícitas, a grande maioria destes autores baseou os seus trabalhos tendo em linha de conta apenas a dimensão cultural, usando para isso o trabalho de Hofstede (1980).

No entanto, tem havido um processo contínuo de estudo e debate na literatura internacional, o qual tem permitido um melhoramento e clarificação dos dois conceitos. Sousa e Bradley (2006) defendem que são conceptualmente diferentes, pelo que aquela equivalência atribuída por diversos autores não é exacta; fazem ainda notar que o uso da distância cultural como sinónimo ou como representativo da

distância psíquica precisa de ser revisto devido à confusão existente no nível de análise – país vs indivíduo – e, ao mesmo tempo, que a distância psíquica é, em parte, determinada pela distância cultural.

Para melhorar a compreensão do que é a distância psíquica, Sousa e Bradley (2005) analisam o conceito de “distância” e o conceito de “psíquico” separadamente. Concluem que esta distância existe na mente do indivíduo – e, por isso, doravante designada aqui de distância *psicológica* – e depende de como o mundo é percebido por ele. Logo, é essa percepção individualizada das diferenças existentes entre o mercado doméstico e o mercado externo que forma o conceito de distância psicológica.

Sendo uma percepção individual, estes autores defendem que a distância psicológica não deve ser medida a um nível nacional, por meio de indicadores factuais disponíveis tais como estatísticas, nível educacional, entre outros. Deve sim, ser medida tal como ela é percebida, ao nível do indivíduo e com recurso a indicadores individuais. E sendo essa percepção uma interpretação da realidade – logo altamente subjectiva – conclui-se que a distância psicológica não influencia cada indivíduo de uma empresa da mesma maneira, pelo que só poderá ser aplicada a nível individual (Sousa e Bradley, 2006).

Quanto à distância cultural, os mesmos autores defendem que esta se refere ao nível cultural e não ao nível individual. Distância cultural é, por isso, definida como o grau de diferença existente entre os valores culturais de um país comparativamente aos mesmos valores noutro país. Ao contrário do que acontece com a distância psicológica, que avalia a percepção de diferenças do indivíduo, a distância cultural usa os valores culturais para medir a distância entre países. Logo, a distância cultural deve ser aplicada ao nível dos países, não ao nível individual.

De qualquer modo, embora sejam conceitos diferentes e que devem ser medidos a um nível diferente, espera-se que estejam fortemente relacionados entre si (Sousa e Bradley, 2006). Logo, argumentam, a distância cultural influencia a distância psicológica do indivíduo. Quanto maior a distância cultural entre o país estrangeiro e o país doméstico, menor conhecimento acerca do novo ambiente estará disponível, o

que significa que aumenta a dificuldade em aprender e compreender esse mercado externo. E, quanto menor a distância cultural, maior a interação entre os dois países. Ou seja, a distância cultural pode funcionar como uma barreira à interação entre pessoas, na medida em que podem surgir preconceitos em relação a países culturalmente muito distantes e que irão afectar a percepção do indivíduo em relação a esses mesmos países. Por outro lado, uma menor distância cultural pode resultar não só em relações económicas como manifestar-se em relações sociais e económicas mais intensas, as quais é suposto reduzirem a distância psicológica. Assim, espera-se que a distância cultural seja uma importante determinante da distância psicológica (Sousa e Bradley, 2006).

#### **1.1.4 Risco Percebido**

A lógica básica que está na origem do estudo da percepção do risco é que os indivíduos não detêm o conhecimento perfeito e a racionalidade necessária que os capacitem a prever riscos reais, (Viklund, 2003). Não estão, também, capacitados para evitar riscos, apenas para escolher entre eles (Kaplan e Garrick, 1981). O risco não pode ser considerado como aceitável ou não aceitável por si só, mas sim em combinação com os custos e benefícios a ele associados.

Apesar dos vários estudos de que foi objecto, o conceito de risco percebido nunca foi consensual, tendo sido definido como composto por várias dimensões: incerteza, consequências adversas, importância e probabilidade de perda, *performance*, social, físico, financeiro, perda psicológica, etc. O indivíduo vai operar um processo de mapeamento psicológico, fazendo com que aquelas dimensões (incerteza percebida, consequências adversas) associadas ao produto, à situação de compra e ao contexto de uso/motivo sejam combinadas, formando a percepção generalizada do risco pelo indivíduo (Dowley, 1986).

Sjöberg (2000) propõe um modelo no qual usa variáveis psicológicas como explicativas da percepção do risco. De entre estas, a “atitude” surge como factor crucial (sendo a percepção, por isso, uma expressão de valores específicos), assim

como a “sensibilidade ao risco” e o “medo específico”, as quais estão relacionadas de uma maneira natural com a personalidade e psicologia clínica do indivíduo.

Ahmed *et al.* (2002) abordam também o tema da percepção dos riscos e sua influência no modo de entrada das empresas em outros mercados/países. Estes autores definem risco como sendo a) a incerteza associada à exposição a perdas causadas por acontecimentos imprevisíveis e b) variabilidade nos potenciais resultados de um acontecimento baseado na oportunidade. Assim, e tendo em conta que risco se refere habitualmente a uma variação negativa e não antecipada no rendimento, custo, proveito ou quota de mercado, o risco internacional seria definido como o conjunto de perigos que as empresas enfrentam em termos de limitações, restrições ou perdas quando fazem negócios a nível internacional. Os resultados do seu estudo indicam que as percepções de um risco internacional mais elevado estão associadas a menores níveis de compromisso de recursos e a uma preferência pelo controlo das empresas parceiras estrangeiras e vice-versa.

Já Xu *et al.* (2008) afirmam que as empresas e os seus administradores enfrentam riscos internacionais de fontes e complexidades diversas (e.g. o ambiente natural que as rodeia, políticas governamentais, concorrência de mercado, diferenças culturais, etc.), que os obriga a discernir, a precaver e a controlá-los de maneira a reduzir potenciais perdas e a promover as suas estratégias de internacionalização de um modo eficaz. Conjugando a teoria do risco internacional de Miller (1996) com a teoria de Uppsala de Johanson (1977), estes autores propõem uma estruturação do modelo integrado de internacionalização com o modelo de percepção do risco internacional integrado (Xu, 2006). Neste último, são apresentados três tipos de risco: a) risco macroscópico, que inclui o risco político, o risco de políticas governamentais, o risco macroeconómico e o risco cultural; b) o risco industrial, que inclui o risco de concorrência, o risco de mercado do produto, o risco tecnológico; e c) o risco corporativo, que inclui o risco de decisão, o risco de investimento, o risco de financiamento, o risco de operação, o risco de recursos humanos e o risco de responsabilidade comunitário. De seguida, os autores identificam os riscos-chave que uma empresa específica enfrenta/percepciona em cada uma das fases do seu processo de internacionalização, de acordo com o nível macroscópico, industrial e corporativo,

clarificando as medidas tomadas por essa mesma empresa para combater/reduzir aqueles riscos.

Mas, os decisores das empresas não reagem apenas ao ambiente que os rodeia. Abordando o tema do empreendedorismo, Sarasvathy (2001) sugere que eles criam proactivamente o seu ambiente e acredita que eles são capazes de superar as adversidades. Sarasvathy (2001) descreve dois tipos de raciocínio lógico em teorias económicas: *causation* e *effectuation*. O raciocínio *causation* usa técnicas de análise e estimação para explorar mercados existentes e latentes. O raciocínio *effectuation*, por outro lado, usa a síntese e a imaginação para criar novos mercados que ainda não existem. Ou seja, o raciocínio *causation* centra-se no que é preciso ser feito em função de objectivos pré-determinados e meios possíveis, enquanto que o raciocínio *effectuation* enfatiza a questão do que pode ser feito dados certos meios possíveis e fins imaginados. O raciocínio *effectuation* é, por isso, um processo que se baseia na lógica de controlo, sendo o pensamento de causa primariamente baseado numa lógica de previsão.

Os decisores baseiam-se no raciocínio *causation* como a lógica predominante quando se centram nos aspectos previsíveis de um futuro incerto. O mercado é, por isso, assumido como existente independentemente do decisor, e a sua principal tarefa é agarrar o máximo possível daquele mercado, estando envolvido no planeamento e na recolha de informação para ver como as estratégias se materializam de acordo com o planeado e para identificar possíveis razões pelas quais o planeado e o resultado sejam diferentes. Os decisores que se baseiam no raciocínio *causation* tomam, consequentemente, um efeito específico como dado e centram a sua atenção na selecção entre vários meios para criar aquele efeito. Logo, a escolha dos meios é direccionada pelo conhecimento do decisor dos meios possíveis, assim como pelas características do efeito que o decisor queira criar (Sarasvathy, 2001).

A razão para os decisores se basearem no raciocínio *effectuation* como a lógica predominante relaciona-se com centrarem-se mais nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível, em vez de se centrarem nos aspectos previsíveis de um futuro incerto (Sarasvathy, 2001). Os decisores envolvidos na exploração de novas

possibilidades tomam frequentemente decisões sem terem objectivos pré-existentes, o que implica que é necessário confiar no raciocínio *effectuation*, em vez de confiar em modelos de causalidade convencionais (Sarasvathy, 2001).

O raciocínio *effectuation*, aplicado ao processo de decisão, é especialmente relevante no mundo empresarial onde a incerteza é constante, onde os mercados são inexistentes e onde as oportunidades não são apenas reconhecidas, mas sim criadas (Sarasvathy, 2001). Sarasvathy (2001) propõe que os decisores aplicam predominantemente uma lógica de efeito para guiar o seu processo de tomada de decisão. Esta lógica de efeito é um tipo de pensamento humano que envolve a escolha entre possíveis efeitos usando um dado conjunto de meios, enquanto que o processo de causa envolve escolher um conjunto de meios para alcançar um efeito desejado. De acordo com Sarasvathy (2001), uma melhor compreensão do processo de tomada de decisão é desenvolvido pela visão do processo empreendedor através de uma estrutura de *effectuation* em vez de *causation*, ainda que os processos de causa e efeito possam ocorrer concomitantemente. A lógica de *effectuation* envolve a consideração de um dado conjunto de meios, um possível conjunto de efeitos, restrições nesse mesmo conjunto de efeitos e critérios de selecção do efeito desejado a partir do conjunto de efeitos possíveis. Ao invés da lógica *causation*, que envolve planeamento cuidadoso para a aquisição dos meios para atingir o efeito desejado, o processo de efeito na tomada de decisão é caracterizado pela reconfiguração dos meios até que o efeito desejado seja alcançado. A lógica de *effectuation* é aplicada especialmente em situações onde o futuro é altamente incerto e em que a natureza precisa ou características dos objectivos não sejam conhecidas com qualquer tipo de certeza. A lógica de *effectuation* dos empreendedores emprega o princípio da perda aceitável ou risco aceitável em vez do retorno expectável. A ênfase dos empreendedores num tal evento está na experimentação com muitas estratégias com os conjuntos de meios pré-determinados e assenta na sua capacidade de criar opções no futuro, por oposição à maximização de retornos no presente (Sarasvathy, 2001).

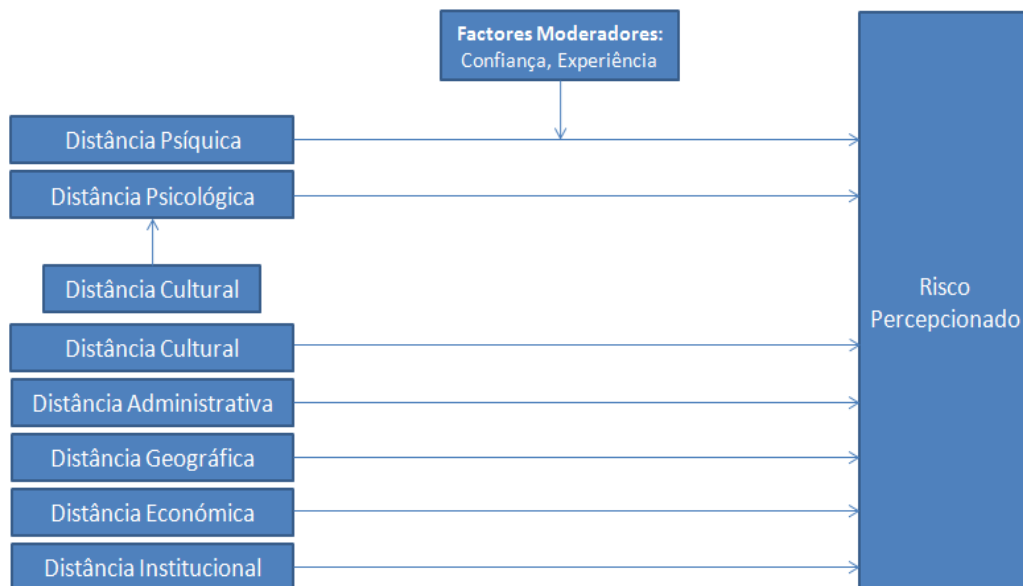
### 1.1.5 Modelo de Análise

O modelo de análise que resulta da literatura existente está representado na Fig. 1. A principal questão de pesquisa que se pretende responder através deste modelo é a seguinte:

No quadro do processo de tomada de decisão do gestor, aquando da realização de negócios internacionais, em que medida é que as várias distâncias existentes influenciam o risco por ele percebido?

O modelo baseia-se na ideia de que as distâncias que separam o gestor de uma organização do seu parceiro comercial vão influenciar o risco por ele percebido e, em última análise, vão influenciar a própria relação comercial.

Fig. 1 – Modelo de análise resultante da literatura existente



Fonte: Próprio

### 1.1.6 Conclusão

Este capítulo procurou identificar os vários conceitos que influenciaram a tomada de decisão nos negócios internacionais, i.e., no risco percebido. Em concreto, foram reunidas e descritas as teorias encontradas no que diz respeito às várias distâncias, tendo-se percebido desde logo a utilidade de fazer uma separação ao nível da unidade de análise: indivíduo e nação.

Quanto à unidade de análise ao nível da nação, a primeira teoria que surge é a da Distância Psíquica – assente essencialmente no modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977, 1990) – que nos diz que esta não é mais que um conjunto de factores que previne e condiciona o fluxo de informação existentes entre a organização e o mercado. Segundo esta teoria, as organizações começam os seus processos de internacionalização por mercados psiquicamente mais próximos e vão gradualmente entrando em mercados mais afastados à medida que o seu conhecimento e experiência vão aumentando. De seguida, uma outra distância encontrada na literatura foi a Distância Cultural, a qual reflecte as diferenças culturais existentes entre o mercado doméstico e o mercado externo e que podem criar uma distância entre fornecedores e clientes que acaba por influenciar as suas actividades. A Distância Administrativa/Política surge também como mais uma causa de possíveis dificuldades para o estabelecimento de relações de negócios entre dois países/organizações sob a forma de medidas de natureza administrativa/política aplicadas pelos governos, como é o caso, por exemplo, das taxas alfandegárias. Distância Geográfica, Distância Económica e Distância Institucional são as três últimas distâncias encontradas ao nível da nação: a primeira refere-se, não só, à distância física, mas também, à topografia, distância ao mar/portos, tamanho físico, vias de comunicação internas, etc.; a segunda tem a ver, essencialmente, com a diferença de riqueza *per capita* dos consumidores de um e outro mercado, a qual, sendo grande, desencoraja as trocas comerciais entre eles; a terceira diz respeito às diferenças existentes nas instituições entre países, sendo que será mais fácil às organizações estabelecer relações comerciais com parceiros cujos países estejam institucionalmente mais próximos.

Em relação aos conceitos individuais, fez-se uma descrição dos factores moderadores da Distância Psíquica – confiança e experiência – os quais vimos resultarem do processo de interacção entre os fornecedores e clientes, influenciando as respectivas atitudes e comportamentos e, desse modo, permitindo uma menor ou maior influência da Distância Psíquica sobre a percepção do risco. Um outro conceito é o da Distância Psicológica, o qual é, segundo Sousa e Bradley (2006) fortemente influenciado pelo conceito de distância cultural. Esta, embora aplicada ao nível da nação, influencia a distância psicológica que o indivíduo forma em relação a outros mercados, pois pode funcionar como uma barreira à interacção entre indivíduos. O último conceito abordado ao nível individual é o do Risco Percebido e sua influência na tomada de decisão dos gestores. Foi feita uma abordagem breve ao conceito do risco, ao que ele representa para as empresas e gestores quando estão em contacto com o ambiente que os rodeia, assim como às possíveis lógicas de causa e efeito que, segundo Sarasvathy (2001), o indivíduo pode empregar para lidar com o risco percebido.

Findo este processo de revisão das teorias existentes e na posse de todos estes conceitos, procedeu-se à elaboração do modelo teórico daí resultante. Este será revisto nas secções seguintes com o objectivo de perceber onde é que os modelos teóricos existentes coincidem ou não com a realidade empírica encontrada.

## **1.2 Enquadramento Empírico**

### **1.2.1 Introdução**

Resultante dos acordos comerciais firmados no âmbito da OMC – Organização Mundial de Comércio - as empresas portuguesas exportadoras de produtos têxteis têm vindo a perder quota de mercado para outros países concorrentes.

Verifica-se, no entanto, que aquele decréscimo tem acontecido à custa da deslocalização das produções por parte de clientes tradicionalmente próximos, para países que estão mais distantes.

Desta maneira, pretende-se neste capítulo dar a conhecer a realidade do sector têxtil europeu em geral e do sector português em particular. Com recurso a dados oficiais, demonstra-se na secção seguinte aquela tendência de decréscimo das exportações dos produtos têxteis portugueses e, ao mesmo tempo, o aumento da quota mundial dos países asiáticos, nomeadamente da China.

### **1.2.2 Situação Empírica**

A abertura do comércio mundial e a adesão da China à Organização Mundial do Comércio implicou a intensificação da importância crescente dos países asiáticos menos desenvolvidos no comércio mundial dos produtos da Indústria Têxtil e de Vestuário.

O sector de têxtil e vestuário português tem vindo a decrescer ao longo dos últimos anos. No Quadro 1 podemos verificar que as exportações de produtos têxteis e de vestuário aumentaram até 2001, passando a apresentar uma tendência de diminuição, quer na UE, quer nos restantes países a partir desse ano e até 2006 (dados disponíveis).

Quadro 1 – Exportações de produtos têxteis e vestuário

|                                                               | Têxtil |                  |       | Vestuário |                  |       | Têxtil e Vestuário |                  |       |
|---------------------------------------------------------------|--------|------------------|-------|-----------|------------------|-------|--------------------|------------------|-------|
|                                                               | UE     | Países terceiros | Total | UE        | Países terceiros | Total | UE                 | Países terceiros | Total |
| <b>1996</b>                                                   | 1.045  | 328              | 1.373 | 2.752     | 279              | 3.031 | 3.797              | 607              | 4.404 |
| <b>1997</b>                                                   | 1.180  | 406              | 1.586 | 2.810     | 274              | 3.084 | 3.990              | 680              | 4.670 |
| <b>1998</b>                                                   | 1.253  | 407              | 1.660 | 2.843     | 282              | 3.125 | 4.096              | 689              | 4.785 |
| <b>1999</b>                                                   | 1.280  | 435              | 1.714 | 2.803     | 250              | 3.054 | 4.083              | 685              | 4.768 |
| <b>2000</b>                                                   | 1.369  | 515              | 1.884 | 2.764     | 279              | 3.042 | 4.133              | 794              | 4.926 |
| <b>2001</b>                                                   | 1.531  | 490              | 2.020 | 2.787     | 266              | 3.053 | 4.318              | 756              | 5.073 |
| <b>2002</b>                                                   | 1.518  | 484              | 2.002 | 2.664     | 261              | 2.925 | 4.182              | 745              | 4.927 |
| <b>2003</b>                                                   | 1.197  | 419              | 1.616 | 2.702     | 254              | 2.956 | 3.899              | 673              | 4.572 |
| <b>2004</b>                                                   | 1.143  | 416              | 1.560 | 2.533     | 226              | 2.759 | 3.676              | 642              | 4.319 |
| <b>2005</b>                                                   | 1.128  | 434              | 1.561 | 2.369     | 188              | 2.557 | 3.497              | 622              | 4.118 |
| <b>2006</b>                                                   | 1.164  | 472              | 1.636 | 2.294     | 183              | 2.477 | 3.458              | 655              | 4.113 |
|                                                               |        |                  |       |           |                  |       |                    |                  |       |
| <b>Fonte:</b> Eurostat                                        |        |                  |       |           |                  |       |                    |                  |       |
| <b>Nota:</b> Valores em milhões de Euros, a preços correntes. |        |                  |       |           |                  |       |                    |                  |       |

Inserido no ramo têxtil e a apresentar igual tendência evolutiva, estão os têxteis-lar. As empresas portuguesas exportadoras deste tipo de produtos têm, também, vindo a enfrentar tempos cada vez mais conturbados. Com uma base de clientes essencialmente europeia, estas empresas viram os seus clientes deslocalizar grande parte das encomendas para países asiáticos.

No Quadro 2 podemos verificar a tendência decrescente das exportações portuguesas de têxteis-lar e, simultaneamente, o aumento progressivo das importações.

Quadro 2 – Balança Comercial Portuguesa de Têxteis-Lar

| <b>Balança Comercial Portuguesa de Têxteis-Lar (Milhares de Euros)</b>                                                     |             |             |             |             |             |                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                            | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>Var %<sup>a</sup><br/>06/10 (%)</b> |
| <b>Saídas</b>                                                                                                              | 703.860     | 709.669     | 630.260     | 520.399     | 569.540     | -4,6                                   |
| <b>Entradas</b>                                                                                                            | 168.946     | 174.975     | 170.529     | 164.119     | 186.856     | 2,8                                    |
| <b>Saldo</b>                                                                                                               | 534.914     | 534.695     | 459.731     | 356.280     | 382.684     | -7,3                                   |
|                                                                                                                            |             |             |             |             |             |                                        |
| <b>Fonte:</b> INE - Instituto Nacional de Estatística, in <a href="http://www.portugalglobal.pt">www.portugalglobal.pt</a> |             |             |             |             |             |                                        |
| <b>Nota:</b> (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2006-2010                                     |             |             |             |             |             |                                        |

A evolução das exportações portuguesas para os principais países clientes de têxteis-lar está patente no Quadro 3. Em termos globais as saídas diminuíram. Apesar de se

ter apresentado um aumento das exportações para alguns dos países, este não foi, contudo, suficiente para contrariar o decréscimo verificado no total das exportações. De realçar a forte queda para os EUA e Reino Unido. Em 2010 Espanha é o principal parceiro português nos produtos de têxteis-lar.

Quadro 3 – Exportações para países clientes de têxteis-lar

| <b>Clientes de Têxteis-Lar (Milhares de Euros)</b>                                                                                |                |                |                |                |                |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                   | <b>2006</b>    | <b>2007</b>    | <b>2008</b>    | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>Var %<sup>a</sup><br/>06/10 (%)</b> |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                      | <b>703.860</b> | <b>709.669</b> | <b>630.260</b> | <b>520.399</b> | <b>569.540</b> | <b>-4,6</b>                            |
| <b>Espanha</b>                                                                                                                    | 118.582        | 121.507        | 109.337        | 100.163        | 116.675        | 0,1                                    |
| <b>França</b>                                                                                                                     | 95.614         | 105.295        | 106.831        | 91.406         | 99.061         | 1,4                                    |
| <b>EUA</b>                                                                                                                        | 160.967        | 130.515        | 97.522         | 76.698         | 95.801         | -10,2                                  |
| <b>Reino Unido</b>                                                                                                                | 113.482        | 112.010        | 82.597         | 60.120         | 54.231         | -16,1                                  |
| <b>Alemanha</b>                                                                                                                   | 25.622         | 26.525         | 26.283         | 27.611         | 31.415         | 5,4                                    |
| <b>Itália</b>                                                                                                                     | 17.989         | 23.425         | 24.189         | 21.147         | 24.583         | 9,3                                    |
| <b>Holanda</b>                                                                                                                    | 25.925         | 24.941         | 22.638         | 16.022         | 17.558         | -8,2                                   |
| <b>Suécia</b>                                                                                                                     | 16.094         | 18.549         | 19.205         | 10.593         | 13.909         | 1,3                                    |
| <b>Angola</b>                                                                                                                     | 10.327         | 11.901         | 12.628         | 17.765         | 12.758         | 8,5                                    |
| <b>Bélgica</b>                                                                                                                    | 11.671         | 13.876         | 13.532         | 12.403         | 12.047         | 1,3                                    |
| <b>Suiça</b>                                                                                                                      | 9.947          | 9.080          | 10.236         | 10.623         | 11.271         | 3,5                                    |
| <b>Rep. Checa</b>                                                                                                                 | 5.867          | 10.900         | 13.665         | 8.533          | 10.798         | 25,0                                   |
| <b>Finlândia</b>                                                                                                                  | 11.492         | 13.490         | 11.057         | 7.769          | 10.232         | 0,3                                    |
| <b>Dinamarca</b>                                                                                                                  | 8.838          | 10.686         | 9.633          | 8.094          | 8.322          | -0,5                                   |
| <b>Canadá</b>                                                                                                                     | 7.123          | 9.663          | 8.498          | 6.684          | 7.235          | 2,6                                    |
| <b>Outros</b>                                                                                                                     | 64.317         | 67.304         | 62.409         | 44.766         | 43.644         | -8,4                                   |
| <b>Fonte:</b> INE - Instituto Nacional de Estatística, <i>in</i> <a href="http://www.portugalglobal.pt">www.portugalglobal.pt</a> |                |                |                |                |                |                                        |
| <b>Nota:</b> (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2006-2010                                            |                |                |                |                |                |                                        |

Portugal tem mantido a posição nas exportações mundiais – ver Quadro 4 –, tendo contudo vindo a diminuir a quota mundial. Em 2010, o principal exportador mundial foi a China com uma quota de 36,7%.

Quadro 4 - Posição e quota de Portugal nas exportações mundiais de têxteis-lar

| <b>Posição e Quota de Portugal nas Exportações Mundiais de Têxteis-Lar</b>                                                                                                            |             |             |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                                                                                       | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
| <b>Posição</b>                                                                                                                                                                        | 11          | 11          | 11          | 12          | 11          |
| <b>Quota (%)</b>                                                                                                                                                                      | 1,96        | 1,97        | 1,75        | 1,58        | 1,57        |
| <b>Fonte:</b> ITC - International Trade Centre (com base na informação disponível em 29 de Junho de 2011), <i>in</i> <a href="http://www.portugalglobal.pt">www.portugalglobal.pt</a> |             |             |             |             |             |

O preço dos produtos em questão é altamente competitivo, sendo que os principais grossistas de cada país fazem uma pressão constante junto dos importadores. Dado que para cada território/país/área de actuação há vários importadores concorrentes entre si, basta que um deles deslocalize a origem das suas encomendas para um desses países de mão-de-obra barata para que os outros sigam o exemplo.

### **1.2.3 Conclusão**

Tendo em consideração os factos apresentados na secção anterior, constata-se a tendência para que os importadores europeus substituam, efectivamente, os fornecedores europeus (nomeadamente portugueses) por fornecedores asiáticos. Esta tendência acaba por contrariar as expectativas, uma vez que seria de esperar, por uma questão de distâncias existentes entre uns e outros, que a escolha recaísse sobre os fornecedores mais próximos.

## **Capítulo 2 – Questões de Investigação e Metodologia**

### **2.1 Introdução**

Neste capítulo pretende-se demonstrar o processo que deu origem à investigação, assim como a metodologia utilizada.

No que diz respeito à investigação, faz-se uma descrição da situação que a originou, abordando as diferenças encontradas entre a literatura estudada e a realidade encontrada.

Quanto à metodologia, começa por se listar os conceitos e subdimensões consideradas, faz-se uma breve revisão da literatura existente em relação à Teoria Fundamentada nos Factos (ou *grounded theory*) e em relação à Teoria Abductiva, passando depois para a descrição e justificação da metodologia geral. Esta passou pela descrição do método de recolha de dados, pela apresentação dos entrevistados e do guião das entrevistas, pela apresentação dos critérios tidos em conta na amostragem e, por último, na descrição da análise abductiva feita no próprio estudo.

### **2.2 Questões de Investigação**

Do contacto com a realidade vivida diariamente na vida profissional, constatou-se que várias empresas optam por estabelecer relações comerciais com parceiros e/ou mercados que estão distantes entre si, em detrimento de outros parceiros mais próximos. Em particular, vários indivíduos/organizações localizados na Europa preteriram parceiros portugueses para passarem a ter relações comerciais com parceiros/mercados asiáticos.

Ao mesmo tempo, várias teorias presentes na literatura dão conta de várias distâncias existentes – quer ao nível dos indivíduos quer ao nível das nações – as quais influenciam a maneira como os negócios são conduzidos e como as parcerias comerciais são estabelecidas. O que se pode depreender destas teorias é que quanto maiores aquelas distâncias (psicológica, psíquica, cultural, administrativa/política,

económica, geográfica e institucional), entre uma empresa/organização e o seu principal parceiro externo (ou entre o seu mercado doméstico e o seu principal mercado externo), mais difícil será o estabelecimento de relações comerciais entre elas. Esta dificuldade decorre, em particular, da influência que cada uma daquelas distâncias exerce no risco percebido inerente à realização de negócios: quanto maior a distância, maior o risco percebido e, consequentemente, menor a propensão para o estabelecimento de negócios e/ou parcerias com aquele parceiro/mercado externo.

No entanto, quando estas teorias são conjugadas com a situação empírica observada, constata-se que esta não coincide com o que aquelas teorias advogam; pelo contrário, vários casos tidos em conta acabaram por estabelecer relações comerciais com parceiros e/ou mercados mais distantes, contrariando dessa forma a ideia pré-concebida decorrente daquelas teorias.

Assim sendo, surgem então as seguintes questões de investigação:

- No quadro do processo de tomada de decisão do gestor aquando da realização de negócios internacionais, em que medida é que as várias distâncias existentes entre si e/ou o seu mercado doméstico e entre o seu parceiro e/ou mercado externo mais importante influenciam o risco por ele percebido?
- E se o mercado externo mais importante para esse gestor fosse Portugal? Esses riscos percebidos manter-se-iam os mesmos?

## **2.3 Metodologia**

De seguida, pretende-se esclarecer os conceitos de distância considerados neste modelo e respectivas subdimensões utilizadas, assim como o conceito de risco percebido.

### **2.3.1 Distâncias a partir da nação**

#### **2.3.1.1 Distância Psíquica**

O modelo do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977) propõe que as empresas entram em novos mercados gradualmente, começando em países que são “psiquicamente mais próximos”. Distância psíquica é definida como sendo o conjunto de factores que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado.

As subdimensões consideradas nesta teoria incluem:

- diferenças de línguas – a medição será feita com recurso ao “*English First, English Proficiency Index 2011*”;
- educação – a medição será feita com recurso ao “*Global Competitiveness Report 2010-11 – Pilar nº. 5 – Higher Education and Training*”;
- práticas de negócio – a medição será feita com recurso ao “*Global Competitiveness Report 2010-11 – Pilar nº. 11 – Business Sophistication*”;
- nível de desenvolvimento industrial – a medição será feita com recurso ao “*Industrial Development Report 2009, UNIDO*”.

### 2.3.1.2 Distância Cultural

O conceito de distância cultural utilizado neste estudo pertence a Hofstede (1980, 2001), segundo o qual a distância cultural são programas mentais colectivos partilhados por um grupo de pessoas.

A avaliação desta distância será feita com recurso às subdimensões culturais de Hofstede (1980), a saber:

- distância ao poder;
- evitamento da incerteza;
- masculinidade/feminilidade;
- individualismo;
- orientação de longo-prazo.

O método utilizado será o mesmo utilizado por Sousa e Bradley (2006):

- 1) pedir-se-á aos gestores para identificarem o mercado externo mais importante da empresa;
- 2) estes mercados serão categorizados de acordo com o índice de valores culturais de Hofstede (1980); e
- 3) usar-se-á o modelo de Morosini *et al.* (1998) para calcular a medida de distância cultural de cada mercado em relação ao país da empresa. Este método baseia-se na fórmula de Kogut e Singh (1988), que é um agregado daquelas dimensões de Hofstede (1980), e que se trata de uma medida multidimensional calculada como a raiz quadrada da soma dos quadrados das distâncias de cada uma daquelas dimensões.

#### 2.3.1.3 Distância Administrativa/Política

O conceito de distância administrativa ou política utilizado neste estudo é o de Ghemawat (2001), em que as relações de negócios entre dois países podem ser afectadas pela existência de vários atributos de natureza administrativa ou política, os quais são aplicados pelos governos. Como subdimensões desta distância, temos as seguintes:

- existência de laços históricos tipo “colonizador-colonizado”;
- existência de uma associação monetária ou política partilhada entre os dois países;
- existência de hostilidade política entre os dois países;
- existência de instituições fracas.

A sua avaliação será feita com recurso ao “*Global Competitiveness Report 2010-11 – Pilar nº. 1 – Institutions*”. Num primeiro quadro apresentar-se-á os *scores* atribuídos por este pilar a cada um dos países da amostra; de seguida, será feito um outro no qual se calcula a diferença entre o *score* obtido pelo país doméstico de cada um dos entrevistados e o *score* obtido por cada um dos respectivos países externos

mais importantes, encontrando-se, desta forma, a distância existente entre cada um dos países.

#### 2.3.1.4 Distância Geográfica

No que diz respeito à distância geográfica, o conceito utilizado foi o de Ghemawat (2001), que nos diz que a distância geográfica não é só a distância física que separa dois países/mercados, ela comporta também atributos como a topografia, a distância ao mar/portos, o tamanho físico, a existência de (boas) vias de comunicação internas, a presença/ausência de fronteiras comuns, diferenças de fusos horários e climas, etc. Mais ainda, Ghemawat (2001) diz-nos que poderá eventualmente ser necessário levar em conta os atributos geográficos de natureza humana, como por exemplo as estruturas de transportes e comunicações de um país.

Como subdimensões desta distância, teve-se em linha de conta as seguintes:

- distância física remota entre os países;
- falta de uma fronteira em comum;
- falta de acessos por rio ou mar;
- tamanho do país;
- fracos meios de comunicação ou transportes fortes;
- diferenças de clima.

A avaliação será feita com recurso ao:

- número mínimo de horas de voo entre as capitais dos países domésticos e as capitais dos países externos mais importantes e a capital de Portugal;
- número de quilómetros que separam as capitais dos países domésticos e as capitais dos países externos mais importantes e a capital de Portugal.

#### 2.3.1.5 Distância Económica

Usou-se o conceito de Ghemawat (2001), segundo o qual o atributo mais importante que cria distância entre países é o rendimento ou riqueza dos consumidores, pois tem um efeito marcante nos níveis de comércio e nos tipos de parceiros com os quais um país efectua trocas comerciais. Para além da riqueza *per capita*, também se inclui nesta dimensão o tamanho económico dos países, o qual aumenta a quantidade absoluta do comércio. Em termos de subdimensões consideradas, há a notar as seguintes:

- diferenças de rendimentos dos consumidores;
- diferenças nos custos e qualidade dos recursos naturais, recursos financeiros, recursos humanos, infra-estruturas, informação ou conhecimento;

A avaliação será feita com recurso ao Rendimento Interno Bruto *per capita* (2010), medido em Paridade de Poder de Compra (em Dólares Internacionais). Num primeiro quadro apresentar-se-á os valores de cada um dos países da amostra; de seguida, será feito um outro no qual se calcula a diferença entre o valor obtido pelo país doméstico de cada um dos entrevistados e o valor obtido por cada um dos respectivos países externos mais importantes, encontrando-se, desta forma, a distância existente entre cada um dos países.

#### 2.3.1.6 Distância Institucional

Distância institucional, neste estudo, é o grau de diferença/similaridade entre as instituições regulativas, normativas e cognitivas de dois países (Kostova, 1996; Xu e Schenkar, 2002). Distância Institucional é composta pelos três pilares: regulativo, assente na aplicação e monitorização das regras; normativo, que define metas e os meios apropriados para as atingir; e cognitivo, que realça a representação interna pelos diferentes actores. Cada um destes três pilares dá origem à sua própria medida de distância institucional e essas medidas variam em termos das suas implicações para o comportamento das organizações (Xu e Schenkar, 2002).

Quanto às subdimensões consideradas, as mesmas são as seguintes:

- dimensão regulativa - definição, monitorização e execução de regras e leis;
- dimensão normativa - definição de objectivos desejáveis e dos meios apropriados para os realizar;
- dimensão cognitiva - destacamento da representação interna do ambiente pelos actores.

A sua avaliação será feita com recurso ao “*Indice de Calidad Institucional 2009*” de Martín Krause e ao “*Global Competitiveness Report 2010-11* / Pilar nº. 1 – *Institutions*. Num primeiro quadro apresentar-se-á os *scores* atribuídos por este índice a cada um dos países da amostra; de seguida, será feito um outro no qual se calcula a diferença entre o *score* obtido pelo país doméstico de cada um dos entrevistados e o *score* obtido por cada um dos respectivos países externos mais importantes, encontrando-se, desta forma, a distância existente entre cada um dos países.

### **2.3.2 Distâncias a partir do indivíduo**

#### **2.3.2.1 Factores Moderadores da Distância Psíquica**

Como moderadores da distância psíquica, são usadas as seguintes dimensões:

- **Confiança (nível organizacional)**

O conceito usado para definir confiança foi o de Hallén e Wiedersheim-Paul. (1984), de acordo com o qual muitos aspectos das relações entre clientes e fornecedores não podem ser formalizados ou baseados em critérios legais, mas sim em confiança mútua.

Para avaliar este conceito, recorreu-se à entrevista, na qual se pediu aos entrevistados para indicarem, tendo em conta o parceiro externo mais importante, quais os aspectos que contribuíram para estabelecer uma relação de confiança entre ambos.

- **Experiência (nível individual)**

O conceito usado pertence também a Hallén e Wiedersheim-Paul (1984), que defende que a experiência individual pode resultar em preconceitos que afectarão atitudes e comportamentos em relação aos fornecedores e clientes.

Quanto à sua avaliação, a mesma foi feita por meio da entrevista, pedindo aos entrevistados que indicassem que tipo de experiência individual têm. O objectivo passa por confirmar se usam as mesmas subdimensões indicadas por Sousa e Bradley (2006), a saber: experiência inter-continental, experiência profissional de exportação, número de línguas faladas e nível de proficiência da língua falada no principal mercado de exportação.

#### **2.3.2.1 Distância Psicológica**

O conceito de distância psicológica utilizado assenta na definição de Sousa e Bradley (2005), para quem a percepção individualizada das diferenças existentes entre o mercado doméstico e o mercado externo é que forma o conceito de distância psicológica. Esta percepção individualizada deve ser medida tal como ela é percebida pelo indivíduo com recurso a indicadores individuais e só poderá ser aplicada a nível individual (Sousa e Bradley, 2006).

A sua avaliação foi feita com recurso à entrevista, fazendo a comparação e análise das subdimensões indicadas pelos gestores por oposição às subdimensões usadas por Sousa e Bradley (2005), a saber:

- condições climatéricas;
- poder de compra dos seus consumidores;
- nível de vida;
- preferências dos consumidores;
- valores culturais, crenças, atitudes e tradições;
- língua;
- nível de literacia e educação.

### 2.3.3 Risco Percebido

Quanto ao risco percebido, o conceito utilizado é o raciocínio *Effectuation* de Sarasvathy (2001), que diz que os empreendedores são extremamente autoconfiantes e adoram correr riscos. Este raciocínio emprega o princípio da perda aceitável ou risco aceitável em vez do retorno expectável. A ênfase dos empreendedores está na experimentação (cometer muitos e pequenos erros o mais cedo e barato possível para aumentar a aprendizagem), com muitas estratégias com os conjuntos de meios pré-determinados e assenta na sua capacidade de criar opções no futuro, por oposição à maximização de retornos no presente.

A sua avaliação foi feita com recurso à entrevista, perguntando aos entrevistados que indicassem quais os factores que pesam mais na percepção dos riscos associados ao estabelecimento de negócios com mercados externos, assim como quais os riscos que efectivamente percebem nos negócios. Neste ponto, importa também comparar se o tipo de riscos percebidos se enquadra com a lógica de *effectuation* encontrada na literatura.

### 2.3.4 Descrição e justificação da metodologia geral

A metodologia de investigação escolhida para este estudo tem por base a investigação qualitativa, cuja definição genérica pode ser a seguinte:

*Investigação qualitativa é uma actividade situacional que coloca o observador no mundo. Consiste num conjunto de práticas materiais, interpretativas que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo. Elas transformam o mundo numa série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, fotografias, gravações e memos para o investigador. A este nível, a investigação qualitativa envolve uma aproximação naturalística, interpretativa do mundo. Isto significa que os investigadores qualitativos estudam coisas no seu estado natural, tentando fazer sentido de, ou interpretar, fenómenos em termos dos significados que as pessoas lhes dão.*

(Denzin e Lincoln, 1994, p.3).

Os investigadores qualitativos estudam fenómenos e processos nos seus estados naturais e esperam extrair conhecimento dessas matérias em função dos significados que as pessoas lhes dão. Fazendo uso de entrevistas detalhadas, observações participativas e descrições ricas do mundo social, estes investigadores tentam aproximar-se da perspectiva do entrevistado/indivíduo e captar o seu ponto de vista ou experiência de vida.

No âmbito da investigação qualitativa existem vários tipos de tradições e estratégias (entre outras, a *grounded theory*, a análise de discurso, a análise narrativa e a etnografia), cada uma com os seus procedimentos e técnicas para analisar os dados e apresentar os resultados.

Neste estudo, e tendo em consideração o tipo de questões de investigação atrás apresentadas, é pertinente falar com mais detalhe de uma em especial: a *grounded theory*. Glaser e Strauss (1967) desenvolveram esta metodologia, na qual propõem um modelo de investigação fundamentada nos dados – “*grounded*” –, ou seja, é um modelo que propõe a descoberta da teoria a partir dos dados. A sua maior estratégia é o método geral de análise comparativa, argumentando que muita da pesquisa actual se resume, em larga medida, à verificação ou desenvolvimento da teoria a partir da dedução lógica (formulando hipóteses), em vez de ser a partir dos próprios dados experimentais. Basear a teoria nos dados experimentais liga-a a esses mesmos dados e torna-a irrefutável, reduzindo o uso oportunístico de teorias disponíveis ou a aplicação forçada de teorias existentes aos dados.

Glaser e Strauss (1967) descrevem então um método cujo objectivo último é gerar uma teoria a partir de dados qualitativos. Segundo eles, esta teoria é construída com base na recolha e análise sistemática dos dados e na orientação do investigador através de um processo indutivo de produção de conhecimento. A análise de dados implica a sua codificação com o objectivo de obter meios quantificáveis e é a combinação da codificação com a sua análise que ajuda a localizar e construir a *grounded theory*. Este processo é descrito em quatro etapas:

- 1) Comparação de incidentes aplicáveis a cada categoria – começa por codificar os dados em tantas categorias quantas possíveis, sendo que algumas serão criadas

pelo próprio investigador e outras pela linguagem e dados da situação de pesquisa; à medida que vai encontrando mais exemplos da mesma categoria, o investigador começa a refinar as suas ideias acerca dessa categoria;

2) Integração das categorias e suas propriedades – o método de análise comparativa constante começa a evoluir da simples comparação de incidentes para a focagem em propriedades emergentes da categoria e estas começam a integrar-se; a teoria resultante começa a emergir por si só;

3) Delimitação da teoria – finalmente a teoria solidifica e assiste-se a poucas alterações à medida que o investigador compara mais incidentes; este começa a encontrar maneiras de delimitar a teoria com um conjunto de conceitos de nível superior; o número de categorias é reduzido na mesma proporção com que o investigador vai encontrando maneiras de a generalizar mais, com mais comparações;

4) Escrita da teoria – o investigador publica os seus resultados, sendo que não é a forma como a teoria é apresentada que faz dela uma teoria propriamente dita, mas sim o facto de ela prever ou explicar algo (Hallberg, 2006).

Um conceito importante que importa aqui abordar é o da sensibilidade teórica do investigador. Construir uma teoria fundamentada nos dados requer um processo interactivo de recolha de dados, codificação, análise e planeamento do que estudar na fase seguinte. O investigador precisa ser teoricamente sensível aquando da recolha e codificação dos dados de maneira a perceber para onde é que esses mesmos dados o levam e o que fazer a seguir, de maneira a desenvolver a sua teoria à medida que ela vai emergindo. Precisa de ter sensibilidade para desafiar os pressupostos, para ver a literatura e os dados de novas maneiras e pensar abstractamente acerca desses dados no processo de criação da teoria. Naturalmente, o regresso ao campo de pesquisa para recolha de novos dados termina quando as codificações individuais, elaboradas e totalmente integradas na teoria emergente atingem a saturação, isto é, quando já não se encontra nenhum dado adicional que possa desenvolver as propriedades das categorias conceptuais. Chegado aqui, o investigador parte para outras categorias, sempre na tentativa de alcançar a saturação e, consequentemente, maximizar as propriedades daquelas categorias (Strauss e Corbin, 1990).

Este é um processo essencialmente indutivo e não tanto dedutivo. Mas tal como defende Charmaz (1983), a *grounded theory* é um método sistemático de condução de pesquisa que começa com uma aproximação indutiva, envolve um compromisso simultâneo entre recolha de dados e análise, consiste em várias directrizes flexíveis, enfatiza a construção da análise e persegue a construção de teorias; mas é também um método que vai para além da indução, na medida em que as suas estratégias levam à produção de conjecturas e hipóteses e à respectiva verificação. Consequentemente, o investigador acciona um raciocínio dedutivo à medida que a entrevista prossegue.

Desde o seu desenvolvimento inicial, a *grounded theory*, foi sendo diversificada por outras obras dos mesmos autores (Glaser, 1978, 2002; Strauss e Corbin, 1990). Tal como inicialmente concebida, esta teoria assumia uma postura de que os resultados são obtidos através da descoberta e que são independentes do investigador. O investigador deveria inicialmente ignorar toda a literatura existente relativamente à área de estudo, devendo entrar no campo de pesquisa apenas com os seus olhos e ouvidos abertos e com o mínimo de preconceitos possível.

No entanto, esta visão original divergiu em duas direcções, diferindo no significado do pré-conhecimento teórico adquirido pelo investigador. Strauss e Corbin (1990) argumentam que este pré-conhecimento é usado na interpretação dos dados, ao passo que Glaser (1978, 2002) insiste que as codificações e as categorias emergem directamente dos dados.

A posição de Strauss e Corbin (1990) tem em conta que tanto a observação como o desenvolvimento da teoria já são guiados por teoria e admite que os investigadores estejam em posição de modificar, ou mesmo rejeitar, conceitos durante e em resultado da observação. Ou seja, a teoria é criada ou construída num processo interacional entre o investigador e os dados. Com esta lógica de pesquisa, a *grounded theory* acaba por entrar no campo da pesquisa abductiva.

Segundo Magnani (2005), muitas das deduções lógicas que não são dedutivas, são abductivas. Teoria abductiva é o processo de inferir factos, leis ou hipóteses que explicam ou descobrem algum tipo de (eventualmente novo) fenómeno ou

observação. Consiste, por isso, num processo de racionalidade lógica de reunião ou descoberta de combinações de características para as quais não existe ainda explicação apropriada, com base na interpretação dos dados recolhidos. Ou seja, algo é descoberto nos dados que é impossível compreender e, com base no desenho mental de uma nova regra, a regra é descoberta ou inventada e, simultaneamente, torna-se claro qual é a situação (Reichertz, 2009). O mesmo autor conclui que a lógica abductiva é um processo mental, um acto intelectual que junta coisas que nunca antes tinham sido associadas umas às outras. O investigador questiona os dados de uma forma séria e, em face do seu conhecimento, questiona a validade do conhecimento previamente desenvolvido.

Fazendo uso desta lógica abductiva na pesquisa de um caso, Dubois e Gadde (2002) contribuem com um novo conceito ao qual chamam de “combinação sistemática”. A sua principal característica é a existência de um movimento contínuo do investigador entre a situação empírica e o modelo teórico seguido, o qual vai permitir que as questões de pesquisa e a base analítica sejam constantemente reorientados quando confrontados com a situação empírica. Como se assiste a uma evolução simultânea da base teórica, do campo de estudo empírico e da análise do caso, esta combinação sistemática é particularmente útil no desenvolvimento de novas teorias.

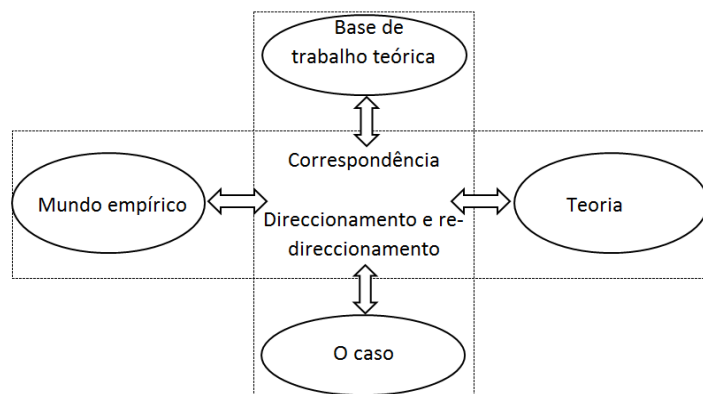
Resumidamente, a combinação sistemática pode ser descrita através dos seguintes passos:

- o investigador anda constantemente “para a frente e para trás” entre um e outro tipo de actividade de pesquisa (na base de trabalho analítica e no caso), e entre a teoria e as observações empíricas; este movimento é caracterizado por uma constante colocação de perguntas, geração de hipóteses e estabelecimento de comparações;
- a base analítica é inicialmente composta por “pré-concepções” articuladas, sendo posteriormente desenvolvida de acordo com o que é descoberto através do campo de estudo empírico e da análise e interpretação dos dados feita pelo investigador; isto resulta do facto de que a teoria só pode ser compreendida com a observação empírica e vice-versa (a observação empírica promove mudanças na visão da teoria e vice-versa);

- a base de trabalho em evolução vai direccionando a procura por dados empíricos;
- as observações empíricas podem dar origem à identificação de questões eventualmente não previstas, as quais, estando relacionadas, podem ser exploradas de imediato por meio do método de recolha de dados que estiver a ser usado;
- pode haver necessidade de novo redireccionamento da base de trabalho actual, seja por expansão ou mudança do modelo teórico.

Esta combinação sistemática está ilustrada na Fig. 2:

Fig. 2 – Combinação Sistemática



Fonte: Dubois e Gadde, 2002, p.555

Ou seja, o objectivo de qualquer investigação é confrontar a teoria com a realidade, sendo que, na combinação sistemática, essa confrontação é mais ou menos contínua ao longo do processo de pesquisa. Com efeito, o investigador parte para a observação empírica fazendo uso de uma teoria explicativa pré-determinada; a lógica abductiva começa precisamente quando as observações empíricas não coincidem com aquela teoria pré-determinada. Neste momento, é iniciada a combinação sistemática, na tentativa de encontrar uma nova base de trabalho ou de expandir a teoria usada antes daquelas observações empíricas terem tido lugar. O investigador inicia o movimento de “vaivém” entre a base de trabalho, as fontes dos dados e a sua análise, havendo lugar à recolha de dados e ao desenvolvimento da teoria simultaneamente. Este desenvolvimento é devido, em parte, a descobertas empíricas inesperadas, assim

como a avanços teóricos alcançados durante este processo. Esta é uma grande diferença deste método em relação aos métodos indutivos e dedutivos – no indutivo, baseado na “*grounded theory*” de Glaser e Strauss (1967), a teoria é sistematicamente gerada a partir dos dados; ao passo que no dedutivo se desenvolvem hipóteses a partir da teoria existente e tenta-se testá-las na realidade. O abductivo permite o desenvolvimento de novas combinações através da mistura de modelos teóricos estabelecidos e novos conceitos que emergem da confrontação com a realidade.

Assim sendo, a metodologia usada foi precisamente a *grounded theory* assente no método abductivo da combinação sistemática de Dubois e Gadde (2002). Sendo a *grounded theory* aquela que deriva do estudo dos fenómenos que representa (Strauss e Corbin, 1990), a escolha desta metodologia era justificada pelo facto de a confrontação dos dados empíricos não coincidir com a teoria existente: os dados indicavam uma deslocalização das trocas comerciais para mercados asiáticos; de acordo com a teoria existente as empresas tenderiam a estabelecer trocas comerciais com mercados mais próximos.

Optou-se, então, pela combinação sistemática, com o objectivo de confrontar a teoria com a realidade e de tentar descobrir algo novo, novos conceitos a partir da articulação da base teórica com o caso de estudo coincidente.

### **2.3.5 Método de recolha de dados**

Os dados foram recolhidos segundo uma ordenação de categorias encontradas com recurso à revisão de literatura, como segue:

- 1) Para as categorias cuja unidade de análise é nacional – Distância Psíquica, Distância Cultural, Distância Administrativa/Política, Distância Geográfica, Distância Económica e Distância Institucional – os dados foram obtidos junto de estudos e relatórios oficiais publicados por diversas fontes, a saber:
  - a) *World Development Indicators Database – World Bank*;
  - b) *Índice de Calidad Institucional – International Policy Network*;
  - c) *EF EPI 2011, EF Education First Ltd.*;

- d) *IDReport 2009 – UNIDO*;
- e) *The GCR 2010–2011 – World Economic Forum*
- f) <http://www.geert-hofstede.com/>
- g) <http://www.travelmath.com/>
- h) <http://www.skyscanner.pt/>

2) Para as categorias cuja unidade de análise é individual - moderador Confiança da Distância Psíquica, moderador Experiência da Distância Psíquica, Distância Psicológica, Risco Percebido – foram realizadas entrevistas, nas quais se pretendeu obter informação de carácter qualitativo que permitisse perceber as motivações que levaram aqueles gestores a estabelecer parcerias com determinado mercado externo em detrimento de outros. Em especial, pretendeu-se perceber o impacto daquelas distâncias existentes ao nível individual de cada um dos gestores na sua percepção dos riscos associados àqueles negócios com mercados externos.

As entrevistas foram semi-estruturadas permitindo, dessa forma, o aparecimento de novas categorias.

As entrevistas tiveram lugar entre o dia 24 de Maio e o dia 15 de Julho de 2011, facto que se ficou a dever à difícil conciliação de agendas/disponibilidade, quer por parte dos entrevistados, quer por parte do entrevistador. Tal argumento é válido também para o facto de as entrevistas terem sido feitas nuns casos presencialmente e noutros via telefone. A sua duração aproximada média foi de 20 minutos e foi efectuada uma entrevista por gestor/empresa.

As entrevistas ocorreram num tom amigável e informal, tendo todas elas sido gravadas. Os entrevistados estão listados no Anexo II.

As entrevistas foram iniciadas com uma breve referência ao contexto em que o estudo tinha lugar. Foi dada plena liberdade para que os entrevistados falassem sem qualquer tipo de interferência na linha de pensamento, mas sempre sob um princípio de observação participante e interrompendo apenas no sentido de aprofundar e/ou clarificar determinado tópico.

Concluiu-se este processo de entrevistas quando os dados obtidos para o estudo se tornaram repetitivos, i.e., quando se atingiu a saturação.

### **2.3.6 Apresentação do guião das entrevistas**

As entrevistas foram decididas com base nas questões de pesquisa, pelo que se focalizaram sobretudo na identificação do principal mercado externo de cada uma das empresas e, de seguida, na caracterização das categorias encontradas a partir da literatura existente, ou seja, ao nível dos aspectos que cada um mais valorizava na sua experiência, ao nível da relação de confiança com o principal parceiro externo, ao nível das diferenças percepcionadas entre o principal mercado externo e o seu mercado doméstico e, por fim, ao nível dos factores que mais pesavam na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos. Interessava, também, fazer o contraponto com Portugal, pelo que as questões que foram colocadas sobre mercados e/ou parceiros externos, foram por sua vez colocadas em relação ao mercado e/ou parceiros portugueses.

Embora as entrevistas fossem livres e as questões abertas, foi seguido um guião em todas elas com o intuito de obter maior consistência dos dados. Este guião compreendia as seguintes questões abertas: *Qual é o seu mercado externo mais importante?; Tendo em conta o parceiro externo mais importante para a sua empresa, quais foram os aspectos que contribuíram para o estabelecimento de uma relação de confiança com ele?; Que tipo de experiência individual tem?; Tendo em conta o mercado externo mais importante para a sua empresa, em que aspectos percepciona diferenças entre esse mercado e o seu mercado doméstico?; Quando avalia fazer negócios com mercados externos, quais são os factores que pesam mais na percepção dos riscos associados a esses negócios?.*

### **2.3.7 Descrição dos participantes**

Os participantes são gestores de empresas cujo ramo principal de negócio é a compra e venda de artigos de têxteis-lar. Cada um dos gestores entrevistados tinha responsabilidades ao nível da escolha dos parceiros externos.

### **2.3.8 Critérios para selecção de amostra**

O critério utilizado foi teórico, particularmente o facto de todos os entrevistados serem gestores de empresas do mesmo ramo de negócio e com capacidade de decisão ao nível da escolha dos parceiros comerciais de mercados externos. Eram, por essa razão, indivíduos de grande relevância para a questão de investigação que se procurava explorar, na medida em que a intenção passava por perceber o que levava algumas empresas a optar por determinados parceiros – mais longínquos e teoricamente com maior risco associado – em detrimento de outros – mais próximos e, em princípio, que ofereciam mais garantias. A estratégia passou, assim, pela selecção de casos contrastantes com o objectivo de isolar as diferenças capazes de fornecerem explicações para a investigação: descobrir quais as diferenças entre os casos que explicassem as razões do seu comportamento ao nível da escolha dos parceiros nas trocas comerciais com mercados externos. Foi-se acrescentando mais casos à medida que se iam identificando diferenças em relação aos anteriores, tendo-se atingido a saturação teórica ao décimo sexto.

### **2.3.9 Descrição da análise de dados com recurso à combinação sistemática**

Pondo em prática a combinação sistemática, à medida que as entrevistas iam decorrendo e que os resultados iam sendo gerados, foi feita uma breve análise das mesmas com o intuito de introduzir pequenas reorientações à recolha dos dados em face dos resultados que iam surgindo.

Nesta fase foi feita a transcrição *verbatim* de todas as entrevistas, por meio de programa informático de processamento de texto – Microsoft Office Word –, à qual se seguiu a análise dos dados. Esta análise de dados, iniciada com uma codificação essencialmente aberta (na qual se foram identificando as diferentes categorias à medida que elas iam surgindo), foi levada a cabo com a ajuda do *software* NVivo 9, o qual facilita a análise dos dados e permite o seu questionamento de uma forma que seria difícil de alcançar manualmente (Wiltshier, 2011). O resultado desta codificação é apresentado no Anexo I.

A fase seguinte à codificação aberta foi a codificação axial (segundo passo da codificação descrito por Strauss e Corbin, 1990), que se resume à procura de propriedades e relações conceptuais existentes entre categorias, e que deu origem a novas categorias.

A última fase correspondeu à codificação selectiva, na qual se identificou a categoria central, à volta da qual todas as outras categorias estão integradas e relacionadas. Neste caso, podemos considerar a relação encontrada nesta codificação como sendo a seguinte:

**Relação/Conjugação entre empresas de determinado Mercado Doméstico com determinado Mercado Externo  $\implies$  Factores que pesam mais no risco percebido  $\implies$  Risco Percebido**

em que:

- a **categoria central** = Risco Percebido por empresas de determinado mercado doméstico em negócios com determinado mercado externo (por exemplo, risco percebido pelo entrevistados alemães quando fazem negócios com o mercado turco); e
- a **relação/conjugação de determinado mercado doméstico com determinado mercado externo** (por exemplo Alemanha com Turquia),

vai originar os **factores que pesam mais no risco percebido**, que por sua vez dão origem ao **Risco Percebido** com determinado mercado externo (que neste exemplo são Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro, Distância Geográfica e Estabilidade Política).

## 2.4 Conclusão

Depois de formuladas as questões de investigação, o passo seguinte foi definir como é que os dados seriam recolhidos e analisados. Este capítulo pretendeu explicar precisamente o que foi necessário para completar essa tarefa, i.e., que conceitos foram considerados a partir da revisão da literatura previamente feita, que tipo de metodologia era adequada ao estudo em causa (que método de recolha de dados utilizar, qual o guião das entrevistas, quem eram os participantes, que critérios usados na construção da amostra e como é que a análise dos dados recolhidos foi conduzida).

Em suma, a leitura deste capítulo permite reconstruir o caminho seguido na investigação dos dados empíricos, dando a perceber de que maneira é que esses mesmos dados geram os resultados apresentados.

## **Capítulo 3 – Resultados**

### **3.1 Introdução**

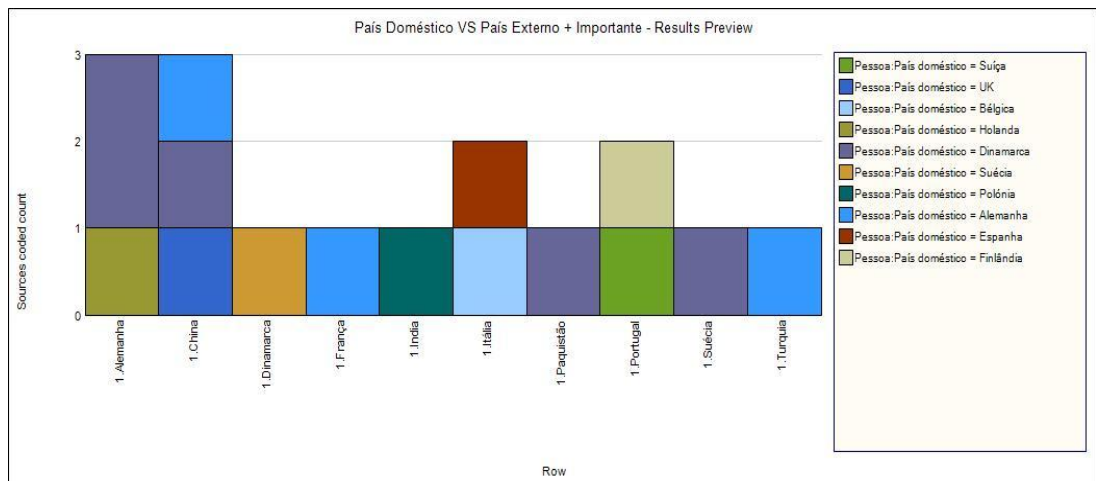
Neste capítulo pretende-se fazer a apresentação e análise dos resultados obtidos no estudo dos casos inseridos na amostra. Segue também a ordem da unidade de análise, começando por se apresentar os resultados obtidos com os conceitos cuja unidade de análise é a nação e, de seguida, com os conceitos cuja unidade de análise é o indivíduo.

Tal como descrito na metodologia, a medição dos conceitos cuja unidade de análise é a nação foi conseguida com recurso a vários estudos e relatórios de fontes oficiais. Por sua vez, a medição dos conceitos cuja unidade de análise é o indivíduo foi obtida com recurso às entrevistas.

No que diz respeito aos relatórios e fontes oficiais, foram seleccionados aqueles que pareceram mais ajustados aos conceitos que se pretendia analisar. Quanto às entrevistas, as mesmas foram realizadas a todos os elementos da amostra inicial.

Os resultados são apresentados no ponto seguinte, tendo em conta os países domésticos aos quais os gestores entrevistados pertencem, os países externos mais importantes por eles indicados e as respostas dadas a cada uma das questões colocadas. Na Fig. 3 e no Quadro 5 podemos ver uma distribuição dos países domésticos aos quais pertencem os gestores da amostra, assim como os países externos mais importantes indicados por cada um deles.

Fig. 3 – Mercados externos mais importantes por mercado doméstico



Quadro 5 – Mercados externos mais importantes por mercado doméstico

|                            | A :<br>1.DE | B :<br>1.CN | C :<br>1.DK | D :<br>1.FR | E :<br>1.IND | F :<br>1.IT | G :<br>1.PK | H :<br>1.PT | I :<br>1.SE | J :<br>1.TK |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 : País dom. = Suíça      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           |
| 2 : País dom. = UK         | 0           | 1           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 3 : País dom. = Bélgica    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 1           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 4 : País dom. = Holanda    | 1           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 5 : País dom. = Dinamarca  | 2           | 1           | 0           | 0           | 0            | 0           | 1           | 0           | 1           | 0           |
| 6 : País dom. = Suécia     | 0           | 0           | 1           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 7 : País dom. = Polónia    | 0           | 0           | 0           | 0           | 1            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 8 : País dom. = Alemanha   | 0           | 1           | 0           | 1           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 1           |
| 9 : País dom. = Espanha    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 1           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 10 : País dom. = Finlândia | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           |

Em termos de mercados externos indicados por mais vezes, podemos verificar na Fig. 4 que a Alemanha e a China são os que recolhem mais consenso.

Fig. 4 – Mercados externos mais importantes



A preocupação em torno dos resultados foi sempre a de tentar perceber se os dados empíricos obtidos com a amostra confirmavam, ou não, os modelos teóricos previamente estudados.

## 3.2 Resultados

### 3.2.1 Distâncias a partir da nação

Os resultados foram analisados tendo sempre em consideração qual o mercado externo mais importante indicado por cada entrevistado.

Na Fig. 5 podemos verificar os países domésticos pertencentes a cada um dos entrevistados, assim como o país externo mais importante respectivamente indicado.

Fig. 5 – Distribuição dos países domésticos pelos respectivos mercados externos mais importantes

|                            | A :<br>1.DE | B :<br>1.CN | C :<br>1.DK | D :<br>1.FR | E :<br>1.IND | F :<br>1.IT | G :<br>1.PK | H :<br>1.PT | I :<br>1.SE | J :<br>1.TK |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 : País dom. = Suíça      | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           |
| 2 : País dom. = UK         | 0           | 1           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 3 : País dom. = Bélgica    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 1           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 4 : País dom. = Holanda    | 1           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 5 : País dom. = Dinamarca  | 2           | 1           | 0           | 0           | 0            | 0           | 1           | 0           | 1           | 0           |
| 6 : País dom. = Suécia     | 0           | 0           | 1           | 0           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 7 : País dom. = Polónia    | 0           | 0           | 0           | 0           | 1            | 0           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 8 : País dom. = Alemanha   | 0           | 1           | 0           | 1           | 0            | 0           | 0           | 0           | 0           | 1           |
| 9 : País dom. = Espanha    | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 1           | 0           | 0           | 0           | 0           |
| 10 : País dom. = Finlândia | 0           | 0           | 0           | 0           | 0            | 0           | 0           | 1           | 0           | 0           |

Quadro 6 – Síntese dos países domésticos e respectivos mercados externos mais importantes

| País Doméstico | País Externo mais Importante |
|----------------|------------------------------|
| Alemanha       | Turquia                      |
| Alemanha       | China                        |

|           |           |
|-----------|-----------|
| Alemanha  | França    |
| Dinamarca | Alemanha  |
| Dinamarca | China     |
| Dinamarca | Paquistão |
| Dinamarca | Suécia    |
| UK        | China     |
| Bélgica   | Itália    |
| Espanha   | Itália    |
| Polónia   | Índia     |
| Paquistão | Paquistão |
| Finlândia | Portugal  |
| Suécia    | Dinamarca |
| Suíça     | Portugal  |
| Holanda   | Alemanha  |

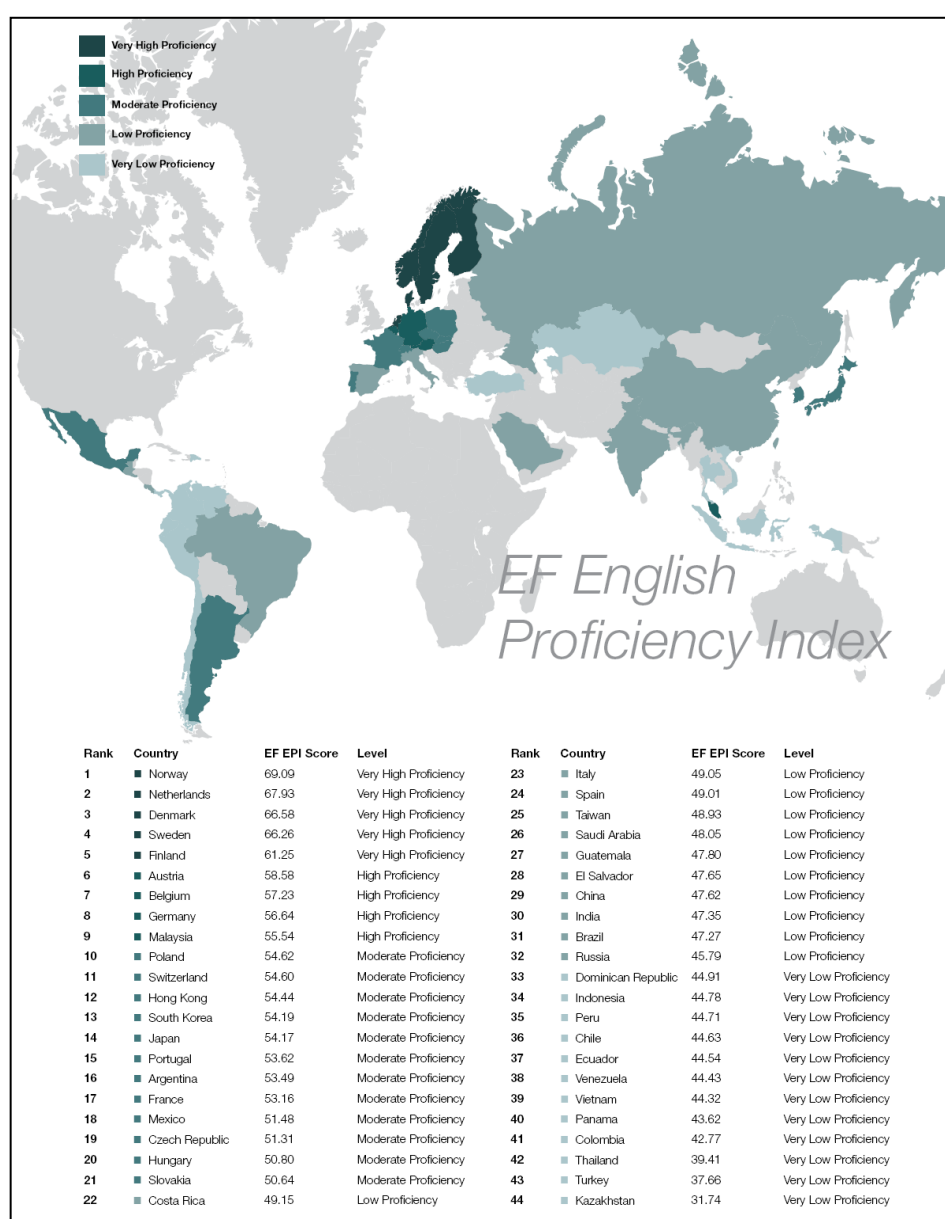
### 3.2.1.1 Distância Psíquica

Tal como vimos atrás, uma das primeiras dimensões a serem medidas no que respeita à distância psíquica é a das **Diferenças de Línguas**. Na ausência de dados que permitam calcular a distância de cada uma das línguas oficiais faladas nos países objecto deste estudo, resolveu usar-se um índice elaborado pelo “*Education First*”, no qual é calculada a distância das várias línguas à língua inglesa. Tal como este índice reconhece, a cada ano que passa há mais pessoas (cuja língua-mãe não é o inglês) a aprenderem a língua inglesa, pelo que a capacidade de falar inglês está a tornar-se uma habilidade básica, mais do que uma vantagem. Devido ao facto de esta língua se ter tornado a língua da comunicação por excelência, não apenas nos negócios internacionais mas também em quase todos os contextos onde duas pessoas não partilhem a mesma língua. A língua inglesa é, por essa razão, usada como uma ferramenta de comunicação comum, facto para o qual contribui em grande medida o processo de globalização a que temos assistido e ao consequente fomento da sua aprendizagem.

O “*EF English Proficiency Index*” (*Education First – EPI, 2011*), foi criado neste contexto como uma medida uniformizada da proficiência da população adulta do inglês, comparável entre países e ao longo do tempo. É, desta maneira, um índice que dá aos países uma referência na medição da competência média em inglês das

respectivas populações trabalhadoras. Este índice calcula o nível médio da habilidade em inglês de um país usando dados disponíveis de quatro diferentes testes de inglês completados por milhares de adultos anualmente. Dois desses testes são abertos a qualquer usuário de internet gratuitamente, ao passo que os outros dois são testes *online* de colocação usados pelo *Education First* durante o processo de inscrição, antes dos alunos começarem um curso de inglês. Na Fig. 6 podemos ver uma representação dos vários países que compõem o índice e respectivos *scores*:

Fig. 6 – Índice de proficiência em inglês por país



Fonte: EF EPI 2011, [www.ef.com/epi](http://www.ef.com/epi)

Passando à análise dos *scores* dos países em estudo, temos a seguinte tabela:

Quadro 7 – Ranking de proficiência em inglês

| <b>EF EPI<br/>2011</b><br><b>Países</b> | <b>Rank</b> | <b>EF EPI<br/>score</b> | <b>Level</b>          |
|-----------------------------------------|-------------|-------------------------|-----------------------|
| Holanda                                 | 2           | 67,93                   | Very High Proficiency |
| Dinamarca                               | 3           | 66,58                   | Very High Proficiency |
| Suécia                                  | 4           | 66,26                   | Very High Proficiency |
| Finlândia                               | 5           | 61,25                   | Very High Proficiency |
| Bélgica                                 | 7           | 57,23                   | High Proficiency      |
| Alemanha                                | 8           | 56,64                   | High Proficiency      |
| Polónia                                 | 10          | 54,62                   | Moderate Proficiency  |
| Suíça                                   | 11          | 54,60                   | Moderate Proficiency  |
| Portugal                                | 15          | 53,62                   | Moderate Proficiency  |
| França                                  | 17          | 53,16                   | Moderate Proficiency  |
| Itália                                  | 23          | 49,05                   | Low Proficiency       |
| Espanha                                 | 24          | 49,01                   | Low Proficiency       |
| China                                   | 29          | 47,62                   | Low Proficiency       |
| Índia                                   | 30          | 47,35                   | Low Proficiency       |
| Turquia                                 | 43          | 37,66                   | Very Low Proficiency  |
| Paquistão                               | N/A         | N/A                     | N/A                   |
| UK                                      | -           | 100*                    | -                     |

Fonte: Education First, English Proficiency Index 2011

\* Assume-se que *score* do UK = 100

Os resultados do cálculo das distâncias de cada país em relação à língua inglesa são os seguintes:

Quadro 8 – Distância de cada país em relação à língua inglesa

| <b>País Doméstico</b> | <b>País Externo mais Importante</b> | <b>DPI<sub>j</sub><br/>j = país externo mais importante</b> | <b>DPI<sub>j</sub><br/>j = Portugal</b> |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Alemanha              | Turquia                             | -18,98                                                      | -3,02                                   |
|                       | China                               | -9,02                                                       |                                         |
|                       | França                              | -3,48                                                       |                                         |
| Dinamarca             | Alemanha                            | -9,94                                                       | -12,96                                  |
|                       | China                               | -18,96                                                      |                                         |
|                       | Paquistão                           | N/A                                                         |                                         |
|                       | Suécia                              | -0,32                                                       |                                         |
| UK                    | China                               | -52,38                                                      | -46,38                                  |
| Bélgica               | Itália                              | -8,18                                                       | -3,61                                   |
| Espanha               | Itália                              | 0,04                                                        | 4,61                                    |
| Polónia               | Índia                               | -7,27                                                       | -1,00                                   |
| Finlândia             | Portugal                            | -7,63                                                       |                                         |
| Suécia                | Dinamarca                           | 0,32                                                        | -12,64                                  |
| Suíça                 | Portugal                            | -0,98                                                       |                                         |
| Holanda               | Alemanha                            | -11,29                                                      | -14,31                                  |

$$DPI_j = I_j - I_i$$

em que:

*DPIj: Diferença Proficiência em Inglês para o j-ésimo país*

*Ij: Score do EF EPI 2011 para o j-ésimo país*

*Ii: Score do EF EPI 2011 para o país doméstico i*

Pela análise destes resultados, podemos concluir o seguinte:

- as diferenças que separam Portugal dos países domésticos Alemanha, Bélgica e Polónia são mínimas; todos os entrevistados pertencentes a estes três países indicaram outros países externos como os mais importantes e em todos eles a diferença é superior à de Portugal;
- China (classificada com baixa proficiência) e Turquia (classificada com muito baixa proficiência), aparecem como os países onde existe maior dificuldade em relação ao inglês; a China é indicada como país externo mais importante por duas vezes, sendo que uma delas corresponde ao entrevistado do Reino Unido (que é, por razões óbvias, o entrevistado com nível de proficiência mais elevado);
- Itália tem praticamente o mesmo *score* que Espanha (ambos classificados com baixa proficiência), facto esse que não impediu o gestor espanhol de indicar a Itália como o mercado externo mais importante.

Poder-se-á concluir que, para estes gestores, um nível alto de proficiência de uma língua comum, como o inglês, não é condição *sine qua non* para a realização de negócios/trocas comerciais entre países. De facto, estes resultados indiciam que é suficiente ter alguma capacidade de comunicação em inglês – ainda que mediana ou mesmo baixa – para que aqueles negócios se possam realizar.

Um segundo aspecto que vimos contribuir para a distância psíquica entre países – por poder constituir um factor que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado – é o da **Educação**. Uma educação superior de qualidade é fundamental para as economias que queiram subir na cadeia de valor, pois só com trabalhadores com níveis altos de educação é possível uma adaptação rápida ao

ambiente em constante mudança e às necessidades de evolução dos sistemas produtivos.

Recorreu-se ao Pilar nº. 5 – *Higher Education and Training* – do *Global Competitiveness Report 2010-11* do *World Economic Forum*, o qual mede as taxas de inscrição dos estudos secundários e superiores, assim como a qualidade da educação (qualidade do sistema educacional, qualidade da educação de Matemática e ciência, qualidade das escolas de negócios, acesso à Internet nas escolas, disponibilidade local de serviços de formação e pesquisa), assim como a extensão dos serviços de formação do *staff*, o qual assegura a constante actualização das capacidades dos trabalhadores.

Os *scores* obtidos por este pilar são os seguintes:

Quadro 9 – Pilar nº. 5: Higher Education and Training

| <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> <b>GCI 2010-11<br/>Pilar nº. 5</b> </div><br><b>Países</b> | <b>Higher Education and Training</b> |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|
|                                                                                                                            | <b>Rank</b>                          | <b>Score</b> |
| Finlândia                                                                                                                  | 1                                    | 6,06         |
| Suécia                                                                                                                     | 2                                    | 5,90         |
| Dinamarca                                                                                                                  | 3                                    | 5,84         |
| Suíça                                                                                                                      | 4                                    | 5,79         |
| Bélgica                                                                                                                    | 7                                    | 5,71         |
| Holanda                                                                                                                    | 10                                   | 5,63         |
| França                                                                                                                     | 17                                   | 5,36         |
| UK                                                                                                                         | 18                                   | 5,34         |
| Alemanha                                                                                                                   | 19                                   | 5,33         |
| Polónia                                                                                                                    | 26                                   | 5,00         |
| Espanha                                                                                                                    | 31                                   | 4,85         |
| Portugal                                                                                                                   | 39                                   | 4,76         |
| Itália                                                                                                                     | 47                                   | 4,60         |
| China                                                                                                                      | 60                                   | 4,24         |
| Turquia                                                                                                                    | 71                                   | 4,04         |
| Índia                                                                                                                      | 85                                   | 3,85         |
| Paquistão                                                                                                                  | 123                                  | 2,91         |

Fonte: The Global Competitiveness Index 2010-11, The Global Competitiveness Report 2010-11, World Economic Forum

Calculando a diferença de *scores* entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 10 – Cálculo das diferenças em Educação

| País Doméstico | País Externo mais Importante | DsEj<br>j = país externo mais importante | DsEj<br>j = Portugal |
|----------------|------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| Alemanha       | Turquia                      | -1,29                                    | -0,57                |
|                | China                        | -1,09                                    |                      |
|                | França                       | 0,03                                     |                      |
| Dinamarca      | Alemanha                     | -0,51                                    | -1,08                |
|                | China                        | -1,60                                    |                      |
|                | Paquistão                    | -2,93                                    |                      |
|                | Suécia                       | 0,06                                     |                      |
| UK             | China                        | -1,10                                    | -0,58                |
| Bélgica        | Itália                       | -1,11                                    | -0,95                |
| Espanha        | Itália                       | -0,25                                    | -0,09                |
| Polónia        | Índia                        | -1,15                                    | -0,24                |
| Finlândia      | Portugal                     | -1,30                                    |                      |
| Suécia         | Dinamarca                    | -0,06                                    | -1,14                |
| Suíça          | Portugal                     | -1,03                                    |                      |
| Holanda        | Alemanha                     | -0,30                                    | -0,87                |

$$DsEj = Ij - Ii$$

em que:

*DsEj*: Diferença score de Educação para o j-ésimo país

*Ij*: Score do score de Educação para o j-ésimo país

*Ii*: Score do score de Educação para o país doméstico i

Pela observação destes scores, podemos tirar as seguintes conclusões:

- quando o gestor de um determinado país doméstico indica como país externo mais importante um país vizinho (geograficamente próximo), o nível educacional desse país externo é muito similar ao seu (casos dos gestores alemães vs mercado externo França, gestores dinamarqueses vs mercado externo Suécia, gestor holandês vs mercado externo Alemanha);
- Portugal tem uma diferença de score em relação à Alemanha relativamente baixa, mas não é, por nenhum dos três gestores alemães entrevistados, indicado como país externo mais importante (e em dois deles, o país externo mais importante indicado tem uma diferença de score em relação à Alemanha que é sensivelmente o dobro da de Portugal);

- o Paquistão, indicado como país externo mais importante por uma vez, é ao mesmo tempo um dos países geograficamente mais distantes e aquele que apresenta uma diferença de *score* mais elevada;
- a China, país mais distante geograficamente, apresenta uma diferença menor em relação à Alemanha que a Turquia, país consideravelmente mais próximo geograficamente;
- regra geral, quanto mais distante geograficamente está um país, mais elevada é a diferença de *score* desse país em relação ao país doméstico que o indicou.

Um terceiro aspecto que pode constituir um factor que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado (e, alegadamente, pode aumentar a distância psíquica), relaciona-se com as **Práticas de Negócio**.

Para a avaliação deste factor recorreu-se à análise do Pilar nº. 11 – *Business Sophistication* – do *Global Competitiveness Report 2010-11* do *World Economic Forum*. A sofisticação do negócio é um factor que conduz a uma maior eficiência na produção de bens e serviços, o que leva a uma maior produtividade e, consequentemente, a uma maior competitividade do país. Esta sofisticação diz respeito às redes gerais dos negócios de um país, assim como à qualidade das operações e estratégias das empresas particulares. Este pilar começa por avaliar as redes de negócios de um país e as indústrias de apoio às mesmas por meio da quantidade e qualidade dos fornecedores locais e extensão da sua interacção. Também se avalia o facto de as empresas e fornecedores de um determinado sector estarem interligados em *clusters* próximos, o que é importante para uma melhor eficiência, para a criação de maiores oportunidades de inovação e para a redução de barreiras à entrada de novas empresas. Por último, este pilar aborda também a existência de processos de negócios modernos e sofisticados, os quais são o resultado das estratégias e operações das empresas particulares ao nível do *marketing*, *branding*, amplitude da cadeia de valor, capacidades de gestão e produção de produtos únicos e sofisticados.

Os *scores* obtidos por este pilar para cada um dos países são os seguintes:

Quadro 11 – Pilar nº. 11: *Business Sophistication*

| GCI 2010-11<br>Pilar nº. 11<br>Países | Business Sophistication |       |
|---------------------------------------|-------------------------|-------|
|                                       | Rank                    | Score |
| Alemanha                              | 3                       | 5,82  |
| Suécia                                | 4                       | 5,81  |
| Suíça                                 | 4                       | 5,81  |
| Holanda                               | 5                       | 5,55  |
| Dinamarca                             | 7                       | 5,41  |
| UK                                    | 9                       | 5,32  |
| Finlândia                             | 10                      | 5,29  |
| Bélgica                               | 11                      | 5,24  |
| França                                | 12                      | 5,18  |
| Itália                                | 23                      | 4,81  |
| Espanha                               | 35                      | 4,46  |
| China                                 | 41                      | 4,34  |
| Índia                                 | 44                      | 4,30  |
| Polónia                               | 50                      | 4,20  |
| Portugal                              | 51                      | 4,19  |
| Turquia                               | 52                      | 4,16  |
| Paquistão                             | 79                      | 3,73  |

Fonte: The Global Competitiveness Index 2010-11, The Global Competitiveness Report 2010-11, World Economic Forum

Calculando a diferença de *scores* entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 12 – Cálculo das diferenças em *Business Sophistication*

| País Doméstico | País Externo mais Importante | DsBSj<br>j = país externo mais importante | DsBSj<br>j = Portugal |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| Alemanha       | Turquia                      | -1,66                                     | -1,63                 |
|                | China                        | -1,48                                     |                       |
|                | França                       | -0,64                                     |                       |
| Dinamarca      | Alemanha                     | 0,41                                      | -1,22                 |
|                | China                        | -1,07                                     |                       |
|                | Paquistão                    | -1,68                                     |                       |
|                | Suécia                       | -0,40                                     |                       |
| UK             | China                        | -0,98                                     | -1,13                 |
| Bélgica        | Itália                       | -0,43                                     | -1,05                 |
| Espanha        | Itália                       | 0,35                                      | -0,27                 |
| Polónia        | Índia                        | 0,10                                      | -0,01                 |
| Finlândia      | Portugal                     | -1,10                                     |                       |
| Suécia         | Dinamarca                    | -0,40                                     | -1,62                 |
| Suíça          | Portugal                     | -1,62                                     |                       |
| Holanda        | Alemanha                     | 0,27                                      | -1,36                 |

$$DsBSj = Ij - Ii$$

em que:

$DsEj$ : Diferença score de Business Sophistication para o j-ésimo país

$Ij$ : Score de Business Sophistication para o j-ésimo país

$Ii$ : Score de Business Sophistication para o país doméstico  $i$

Pela análise destes resultados podemos observar o seguinte:

- Portugal está muito longe em termos de *business sophistication*, quando comparado com outros países europeus;
- a China tem melhor *score* que Portugal;
- apenas a Turquia e o Paquistão obtêm pior *score* que Portugal (ainda que a Turquia esteja muito próxima); não obstante, essa razão não parece ser impeditiva para que, tanto a Turquia como o Paquistão, fossem apontados como mercados externos mais importantes;
  - o gestor espanhol indicou Itália como o mercado externo mais importante, ainda que Portugal tenha um *score* melhor do que esta;
- o gestor polaco indicou a Índia como o mercado externo mais importante, ainda que Portugal tenha um *score* melhor do que esta.

Como quarto e último aspecto que, segundo Johanson e Vahlne (1977), pode constituir um factor que previne e condiciona o fluxo de informação entre a empresa e o mercado temos o **Nível de Desenvolvimento Industrial**.

Para a avaliação deste factor e consequente análise sobre o eventual contributo para a distância psíquica, recorreu-se à análise do *Competitive Industrial Performance Index 2005* (CIP), fornecido pelo *Industrial Development Report 2009*, UNIDO. Este índice pretende ajudar a avaliar a performance das indústrias nacionais na economia global, capturando a capacidade dos países para produzirem e exportarem produtos manufacturados competitivamente de uma maneira singular e intuitivamente apelativa. Cobrindo um total de 122 países, este índice combina quatro dimensões principais da competitividade industrial: capacidade industrial, capacidade produtiva exportadora, intensidade de industrialização e qualidade exportadora. Em cada uma destas dimensões são usados seis indicadores quantitativos.

Quadro 13 – Ranking de países pelo índice de competitividade industrial

| IDR 2009<br>Países | Ranking of countries by the competitive industrial performance (CIP) index, 2005 |           |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                    | Rank                                                                             | CIP Value |
| Suíça              | 4                                                                                | 0,659     |
| Suécia             | 5                                                                                | 0,603     |
| Alemanha           | 6                                                                                | 0,602     |
| Finlândia          | 7                                                                                | 0,594     |
| Bélgica            | 8                                                                                | 0,581     |
| UK                 | 15                                                                               | 0,474     |
| França             | 17                                                                               | 0,472     |
| Holanda            | 18                                                                               | 0,455     |
| Itália             | 21                                                                               | 0,447     |
| Dinamarca          | 23                                                                               | 0,437     |
| China              | 26                                                                               | 0,418     |
| Espanha            | 29                                                                               | 0,392     |
| Polónia            | 33                                                                               | 0,332     |
| Portugal           | 36                                                                               | 0,320     |
| Turquia            | 43                                                                               | 0,280     |
| Índia              | 54                                                                               | 0,252     |
| Paquistão          | 64                                                                               | 0,229     |

Fonte: *Industrial Development Report 2009*, UNIDO

Calculando a diferença de scores entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 14 – Cálculo das diferenças do índice de competitividade industrial

| País Doméstico | País Externo mais Importante | DsEj<br>j = país externo mais importante | DsEj<br>j = Portugal |
|----------------|------------------------------|------------------------------------------|----------------------|
| Alemanha       | Turquia                      | -0,322                                   | -0,282               |
|                | China                        | -0,184                                   |                      |
|                | França                       | -0,130                                   |                      |
| Dinamarca      | Alemanha                     | 0,165                                    | -0,117               |
|                | China                        | -0,019                                   |                      |
|                | Paquistão                    | -0,208                                   |                      |
|                | Suécia                       | 0,166                                    |                      |
| UK             | China                        | -0,056                                   | -0,154               |
| Bélgica        | Itália                       | -0,134                                   | -0,261               |
| Espanha        | Itália                       | 0,055                                    | -0,072               |
| Polónia        | Índia                        | -0,08                                    | -0,012               |
| Finlândia      | Portugal                     | -0,274                                   |                      |
| Suécia         | Dinamarca                    | -0,166                                   | -0,283               |
| Suíça          | Portugal                     | -0,339                                   |                      |
| Holanda        | Alemanha                     | 0,147                                    | -0,135               |

$$DsCIPj = Ij - Ii$$

em que:

*DsCIPj*: Diferença score do CIP index para o j-ésimo país

*Ij*: Score do CIP index para o j-ésimo país

*Ii*: Score do CIP index para o país doméstico *i*

Analisando os resultados podemos constatar o seguinte:

- os países mais desenvolvidos são os que obtêm melhor *score*, ao passo que as economias asiáticas (excepto China), são as que se concentram no fundo da tabela;
- a China ocupa o meio da tabela, logo após as ditas economias desenvolvidas e com melhor *score* que Espanha, Polónia e Portugal;
- Portugal tem uma diferença de *score* maior em relação a Espanha do que Itália;
- Portugal tem uma diferença de *score* maior em relação ao Reino Unido do que a China;
- apesar de tanto Turquia, Índia e Paquistão obterem diferenças de *scores* superiores a Portugal, todos foram indicados como países externos mais importantes em detrimento de Portugal;
- a diferença de *score* mais elevada foi obtida quando se comparou Portugal com a Suíça, sendo que o gestor suíço indicou Portugal como o país externo mais importante.

### **3.2.1.2 Distância Cultural**

Com o objectivo de proceder à avaliação da distância cultural existente entre cada dos mercados, utilizou-se o modelo de Hofstede (1980), o qual tem sido usado por muitos autores na compreensão das diferenças nacionais, sendo geralmente reconhecido como um dos melhores instrumentos disponíveis para medir a cultura. Assim, fez-se a categorização de cada país externo segundo o índice de valores culturais de Hofstede (1980), considerando para efeito de comparação os vários países domésticos e os países externos mais importantes apontados pelos entrevistados (ver Quadro 15).

Quadro 15 – Categorização de cada país da amostra pelo índice de Hofstede (1980)

| <b>Dimensões Hofstede</b><br><b>Países</b> | <b>Distância ao poder (PDI)</b> | <b>Evitamento da incerteza (UAI)</b> | <b>Masculinidade / Feminilidade (MAS)</b> | <b>Individualismo (IDV)</b> | <b>Orientação de Longo-Prazo (LTO)*</b> |
|--------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|
| Alemanha                                   | 35                              | 65                                   | 66                                        | 67                          | 31                                      |
| Bélgica                                    | 65                              | 94                                   | 54                                        | 75                          |                                         |
| China                                      | 80                              | 30                                   | 66                                        | 20                          | 118                                     |
| Dinamarca                                  | 18                              | 23                                   | 16                                        | 74                          |                                         |
| UK                                         | 35                              | 35                                   | 66                                        | 89                          | 25                                      |
| Espanha                                    | 57                              | 86                                   | 42                                        | 51                          |                                         |
| Polónia                                    | 68                              | 93                                   | 64                                        | 60                          | 32                                      |
| Finlândia                                  | 33                              | 59                                   | 26                                        | 63                          |                                         |
| Suíça                                      | 34                              | 58                                   | 70                                        | 68                          |                                         |
| Holanda                                    | 38                              | 53                                   | 14                                        | 80                          | 44                                      |
| França                                     | 68                              | 86                                   | 43                                        | 71                          |                                         |
| Índia                                      | 77                              | 40                                   | 56                                        | 48                          | 61                                      |
| Itália                                     | 50                              | 75                                   | 70                                        | 76                          |                                         |
| Paquistão                                  | 55                              | 70                                   | 50                                        | 14                          | 0                                       |
| Portugal                                   | 63                              | 104                                  | 31                                        | 27                          |                                         |
| Suécia                                     | 31                              | 29                                   | 5                                         | 71                          | 33                                      |
| Turquia                                    | 66                              | 85                                   | 45                                        | 37                          |                                         |

Fonte: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php)

\* Dado que não existem scores da LTO para todos os países, esta dimensão não será tida em conta

De seguida, foi usado o modelo de Morosini, *et al.* (1998) para estimar as distâncias entre os países domésticos e os países externos mais importantes. Este modelo é um agregado das dimensões de Hofstede (1980), tratando-se de uma medida multidimensional calculada como a raiz quadrada da soma dos quadrados das distâncias de cada uma daquelas dimensões, como segue:

$$CD_j = \sqrt{\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_i)^2}$$

em que:

$CD_j$ : Distância Cultural para o  $j$ -ésimo país

$I_{ij}$ : Score de Hofstede para a  $i$ -ésima dimensão cultural e para o  $j$ -ésimo país

$I$ : País doméstico  $I$

As distâncias encontradas entre os vários países pela aplicação deste modelo são as seguintes:

Quadro 16 – Diferenças de cultura

| <b>País Doméstico</b> | <b>País Externo mais Importante</b> | <b>CDj<br/>j = país externo mais importante</b> | <b>CDj<br/>j = Portugal</b> |
|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| Alemanha              | Turquia                             | 51,98077                                        | 71,62402                    |
|                       | China                               | 73,88505                                        |                             |
|                       | França                              | 45,55217                                        |                             |
| Dinamarca             | Alemanha                            | 67,83804                                        | 104,9762                    |
|                       | China                               | 96,48316                                        |                             |
|                       | Paquistão                           | 91,29074                                        |                             |
|                       | Suécia                              | 18,30301                                        |                             |
| UK                    | China                               | 82,52878                                        | 103,0243                    |
| Bélgica               | Itália                              | 29,03446                                        | 54,1941                     |
| Espanha               | Itália                              | 39,73663                                        | 32,51154                    |
| Polónia               | Índia                               | 55,65968                                        | 48,20788                    |
| Finlândia             | Portugal                            | 65,16134                                        |                             |
| Suécia                | Dinamarca                           | 18,30301                                        | 96,23409                    |
| Suíça                 | Portugal                            | 78,4793                                         |                             |
| Holanda               | Alemanha                            | 55,00909                                        | 79,52358                    |

Podemos concluir, pela análise dos resultados obtidos, que Portugal está culturalmente muito mais distante dos países europeus do que normalmente se pressupõe. Como exemplos, temos que:

- no caso da Alemanha, Portugal está praticamente à mesma distância que a China; a própria Turquia está consideravelmente mais próxima do que Portugal;
- de todos os países externos considerados no caso da Dinamarca – Alemanha, China, Paquistão e Suécia – Portugal é o país mais distante; a China, com um *score* de 96,48316, acaba por surpreender pela relativa proximidade cultural que tem com a Dinamarca;
- quanto ao Reino Unido, uma vez mais se constata que a China está culturalmente mais próxima que Portugal;
- Portugal está mais distante da Finlândia e da Suíça que a Polónia está da Índia; no entanto, Portugal está mais próximo da Polónia que a Índia, ainda que a diferença seja muito pequena;
- Apenas nos casos de Espanha/Itália e Polónia/Índia é que Portugal obtém melhor *score* que os respectivos mercados externos mais importantes.

### 3.2.1.3 Distância Administrativa/Política

O conceito utilizado para a distância administrativa foi o de Ghemawat (2001), no qual as relações de negócios entre dois países podem ser afectadas pela existência de vários atributos de natureza administrativa ou política, aplicados pelos governos. É por meio destas relações de negócios existentes entre os indivíduos, empresas e governos que estes mesmos actores vão gerar riqueza na economia. Estas relações de negócios desenvolvem-se num quadro administrativo e legal que determina, por sua vez, o ambiente institucional.

Assim sendo, recorreu-se ao Pilar nº. 1 – *Institutions* – do *Global Competitiveness Report 2010-11*, com o intuito de avaliar a qualidade das instituições dos diversos países e, consequentemente, a distância Administrativa/Política que os separa. Este pilar *Institutions* é construído com base num inquérito no qual é pedido aos respondentes para avaliarem, numa escala de 1 a 7, um aspecto particular do seu ambiente de negócios. No limite inferior da escala, 1 representa a pior situação possível, ao passo que no limite superior, 7 representa a melhor.

Desta maneira, é avaliada a qualidade das instituições no que diz respeito à competitividade e crescimento, quer por meio de indicadores como os direitos de propriedade e protecção da propriedade intelectual, quer por meio da avaliação da eficiência do próprio comportamento governativo em relação aos mercados: excessiva burocracia, excessiva regulação, corrupção, desonestidade, falta de transparência e confiança e dependência política por parte do sistema judicial são exemplos dos custos económicos que se podem impor aos negócios e ao atraso no processo de desenvolvimento económico. Outros indicadores como a gestão adequada das finanças públicas e também nas instituições privadas, o uso de sistemas contabilísticos transparentes para prevenção de fraudes, boas práticas de gestão e de ética concorrem para assegurar um clima de confiança no ambiente de negócios nacional, nos investidores e nos consumidores.

Quadro 17 – Pilar Nº. 1: Institutions

| <b>Pilar nº. 1<br/>Institutions</b> | <b>Rank</b> | <b>Score</b> |
|-------------------------------------|-------------|--------------|
| <b>Países</b>                       |             |              |
| Suécia                              | 2           | 6.12         |
| Finlândia                           | 4           | 5.96         |
| Dinamarca                           | 5           | 5.84         |
| Suíça                               | 7           | 5.77         |
| Holanda                             | 12          | 5.44         |
| Alemanha                            | 13          | 5.50         |
| UK                                  | 17          | 5.28         |
| França                              | 26          | 5.04         |
| Bélgica                             | 29          | 4.98         |
| Portugal                            | 48          | 4.37         |
| China                               | 49          | 4.37         |
| Espanha                             | 53          | 4.25         |
| Polónia                             | 54          | 4.18         |
| Índia                               | 58          | 4.03         |
| Turquia                             | 88          | 3.61         |
| Itália                              | 92          | 3.58         |
| Paquistão                           | 112         | 3.34         |

Fonte: The Global Competitiveness Index 2010-11, The Global Competitiveness Report 2010-11, World Economic Forum

Calculando a diferença de *scores* entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 18 – Cálculo das diferenças de Institutions

| <b>País Doméstico</b> | <b>País Externo mais Importante</b> | <b>DA<sub>j</sub><br/>j = país externo mais importante</b> | <b>DA<sub>j</sub><br/>j = Portugal</b> |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Alemanha              | Turquia                             | - 1.89                                                     | - 1.13                                 |
|                       | China                               | - 1.13                                                     |                                        |
|                       | França                              | - 0.46                                                     |                                        |
| Dinamarca             | Alemanha                            | - 0.34                                                     | - 1.47                                 |
|                       | China                               | - 1.47                                                     |                                        |
|                       | Paquistão                           | - 2.00                                                     |                                        |
|                       | Suécia                              | 0.28                                                       |                                        |
| UK                    | China                               | - 0.91                                                     | - 0.91                                 |
| Bélgica               | Itália                              | - 1.40                                                     | - 0.61                                 |
| Espanha               | Itália                              | - 0.67                                                     | 0.12                                   |
| Polónia               | Índia                               | - 0.15                                                     | 0.19                                   |
| Finlândia             | Portugal                            | - 1.59                                                     |                                        |
| Suécia                | Dinamarca                           | - 0.28                                                     | - 1.75                                 |
| Suíça                 | Portugal                            | - 1.40                                                     |                                        |
| Holanda               | Alemanha                            | 0.06                                                       | - 1.07                                 |

$$DA_j = I_j - I_i$$

em que:

*DAj: Distância Administrativa/Política para o j-ésimo país*

*Ij: Score do GCR do Pilar nº. 1 para o j-ésimo país*

*Ii: Score do GCR do Pilar nº. 1 para o país doméstico i*

Pela análise dos resultados podemos verificar que Portugal ocupa a posição 48º do *ranking* obtido pelo pilar nº. 1, o que confirma o distanciamento da qualidade institucional de Portugal em relação aos países mais desenvolvidos que fazem parte deste estudo.

Curioso é o facto de Portugal ter o mesmo *score* que a China, o que, dado esta ser indicada por três vezes como sendo o país externo mais importante, reforça a ideia que o ambiente institucional influencia a realização de negócios entre países. O caso do Reino Unido é interessante, pois entre dois países que têm exactamente o mesmo *score*, indica aquele que está geograficamente mais distante como sendo o país externo mais importante.

Um outro aspecto a reter é que os países domésticos analisados têm, em quase todos os casos, um *score* superior aos respectivos países externos mais importantes (salvo raras excepções nas quais estão muito próximos).

Também importante é a verificação de que Portugal tem melhor *score* apenas quando comparado com dois outros países domésticos – Espanha e Polónia –, mas tal não é razão *per si* para que estes países indiquem Portugal como o país externo mais importante. Por outro lado, dois dos *scores* mais elevados obtidos por Portugal, quando comparada a distância que o separa da Finlândia e da Suíça, o que também não impediu estes de indicarem Portugal como sendo o país externo mais importante.

#### **3.2.1.4 Distância Geográfica**

A Distância Geográfica foi avaliada com recurso a dois indicadores:

- 1) Número mínimo de horas de voo entre as capitais dos países domésticos e as capitais dos respectivos países externos mais importantes e de Portugal;
- 2) Número de quilómetros entre as capitais dos países domésticos e as capitais dos respectivos países externos mais importantes e de Portugal.

Pretende-se com estes indicadores avaliar a distância remota existente entre as capitais dos vários países domésticos, países externos e Portugal, assim como a facilidade e rapidez com que se conseguem estabelecer contactos pessoais entre os agentes económicos de uns e de outros.

Quadro 19 – Diferenças de horas de voo e quilómetros entre capitais dos vários países domésticos, países externos e Portugal

| País Doméstico | País Externo mais Importante | Nº mín. horas voo entre a capital do país doméstico e a capital do país externo mais importante | Nº mín. horas de voo entre a capital do país doméstico e a capital de Portugal | Nº Kms entre a capital do país doméstico e a capital do país externo mais importante | Nº Kms entre a capital do país doméstico e a capital de Portugal |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Alemanha       | Turquia                      | 2h45                                                                                            | 5h05                                                                           | 1738                                                                                 | 2315                                                             |
|                | China                        | 8h50                                                                                            |                                                                                | 7375                                                                                 |                                                                  |
|                | França                       | 1h40                                                                                            |                                                                                | 880                                                                                  |                                                                  |
| Dinamarca      | Alemanha                     | 0h55                                                                                            | 3h40                                                                           | 355                                                                                  | 2480                                                             |
|                | China                        | 10h30                                                                                           |                                                                                | 7218                                                                                 |                                                                  |
|                | Paquistão                    | 15h05                                                                                           |                                                                                | 5171                                                                                 |                                                                  |
|                | Suécia                       | 1h10                                                                                            |                                                                                | 523                                                                                  |                                                                  |
| UK             | China                        | 10h05                                                                                           | 2h40                                                                           | 8160                                                                                 | 1585                                                             |
| Bélgica        | Itália                       | 1h55                                                                                            | 2h45                                                                           | 1173                                                                                 | 1712                                                             |
| Espanha        | Itália                       | 2h15                                                                                            | 1h10                                                                           | 1365                                                                                 | 504                                                              |
| Polónia        | Índia                        | 10h00                                                                                           | 4h00                                                                           | 5269                                                                                 | 2764                                                             |
| Finlândia      | Portugal                     | 4h00                                                                                            |                                                                                | 3366                                                                                 |                                                                  |
| Suécia         | Dinamarca                    | 1h05                                                                                            | 4h25                                                                           | 523                                                                                  | 2992                                                             |
| Suíça          | Portugal                     | 4h50                                                                                            |                                                                                | 1630                                                                                 |                                                                  |
| Holanda        | Alemanha                     | 1h15                                                                                            | 2h50                                                                           | 577                                                                                  | 1864                                                             |

Fontes: <http://www.skyscanner.pt/>; <http://www.travelmath.com/>

Analisando os resultados, podemos verificar o seguinte:

- o gestor finlandês e o suíço indicaram ambos Portugal como o país externo mais importante, sendo que o número mínimo de horas de voo entre eles é semelhante; no entanto, o número de quilómetros que separam Portugal da Finlândia é sensivelmente o dobro daqueles que separa Portugal da Suíça;
- em metade dos casos em que foram indicados outros países que não Portugal como países externos mais importantes, a distância que separa Portugal (quer em

termos de nº. mínimo de horas de voo, quer em termos de número de quilómetros), dos respectivos países domésticos é inferior àquela que os separa dos países externos mais importantes;

- Portugal está mais distante em número de horas de voo da Alemanha que da Finlândia, sendo que a posição inverte-se quando se compara em termos de nº. de quilómetros;
- o Paquistão dista cerca de 2100 kms mais perto da Dinamarca quando comparado com a China, mas o número de horas de voo para lá chegar é cerca de 50% mais elevado comparativamente com a mesma China.

### 3.2.1.5 Distância Económica

Tal como Ghemawat (2001) definiu, o atributo mais importante que cria distância entre países é o rendimento ou riqueza dos consumidores, o qual tem um efeito marcante nos níveis de comércio e nos tipos de parceiros com os quais um país efectua trocas comerciais.

Como tal, para a avaliação da Distância Económica entre os países em estudo, recorreu-se ao Rendimento Interno Bruto *per capita* (2010), medido em Paridade de Poder de Compra (em Dólares Internacionais):

Quadro 20 – Rendimento interno bruto *per capita* (2010)

| <b>Gross national<br/>income per<br/>capita<br/>2010</b> | <b>Rank</b> | <b>Purchasing<br/>Power Parity<br/>(International<br/>Dollars)</b> |
|----------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>Países</b>                                            |             |                                                                    |
| Suíça                                                    | 14          | 49,180                                                             |
| Holanda                                                  | 23          | 42,590                                                             |
| Dinamarca                                                | 25          | 40,140                                                             |
| Suécia                                                   | 26          | 39,600                                                             |
| Alemanha                                                 | 29          | 38,170                                                             |
| Bélgica                                                  | 30          | 37,840                                                             |
| Finlândia                                                | 32          | 37,180                                                             |
| UK                                                       | 33          | 36,580                                                             |
| França                                                   | 37          | 34,440                                                             |
| Espanha                                                  | 41          | 31,550                                                             |
| Itália                                                   | 43          | 31,090                                                             |
| Portugal                                                 | 58          | 24,710                                                             |

|           |     |        |
|-----------|-----|--------|
| Polónia   | 71  | 19,020 |
| Turquia   | 79  | 14,580 |
| China     | 118 | 7,570  |
| Índia     | 153 | 3,560  |
| Paquistão | 163 | 2,780  |

Fonte: World Development Indicators database, World Bank,

1 July 2011

Calculando a diferença de *scores* entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 21 – Cálculo das diferenças de Rendimento Interno Bruto per capita

| País Doméstico | País Externo mais Importante | DE <sub>j</sub><br>j = país externo mais importante | DE <sub>j</sub><br>j = Portugal |
|----------------|------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|
| Alemanha       | Turquia                      | - 23,590                                            | - 13,460                        |
|                | China                        | - 30,600                                            |                                 |
|                | França                       | - 3,730                                             |                                 |
| Dinamarca      | Alemanha                     | - 1,970                                             | - 15,430                        |
|                | China                        | - 32,570                                            |                                 |
|                | Paquistão                    | - 37,360                                            |                                 |
|                | Suécia                       | - 0,540                                             |                                 |
| UK             | China                        | - 29,010                                            | - 11,870                        |
| Bélgica        | Itália                       | - 6,750                                             | - 13,130                        |
| Espanha        | Itália                       | - 0,460                                             | - 6,840                         |
| Polónia        | Índia                        | - 15,460                                            | 5,690                           |
| Finlândia      | Portugal                     | - 12,470                                            |                                 |
| Suécia         | Dinamarca                    | 0,540                                               | - 14,890                        |
| Suíça          | Portugal                     | - 24,470                                            |                                 |
| Holanda        | Alemanha                     | - 4,420                                             | - 17,880                        |

$$DE_j = I_j - I_i$$

em que:

*DE<sub>j</sub>*: Distância Económica para o j-ésimo país

*I<sub>j</sub>*: Score do GNI per capita para o j-ésimo país

*I<sub>i</sub>*: Score do GNI per capita para o país doméstico *i*

Conforme dados do Quadro 20, Portugal apresenta um dos piores rendimentos *per capita* de todos os países europeus, apenas suplantado pelo da Polónia; China, Índia e Paquistão ficam no fundo da tabela, reforçado com o facto de serem também os países geograficamente mais distantes dos países domésticos em análise. Verifica-se também o seguinte:

- o país que mais dista de Portugal é a Suíça, ao qual pertence o gestor que indicou precisamente Portugal como o país externo mais importante;
- o país mais próximo de Portugal é a Polónia, cujo gestor indicou a Índia como o país externo mais importante, sendo que a distância que separa a Índia da Polónia é cerca de três vezes superior à existente entre a Polónia e Portugal;
- em vários casos (Suécia/Dinamarca, Dinamarca/Suécia, Espanha/Itália, Dinamarca/Alemanha), o nível de rendimento *per capita* dos países domésticos é sensivelmente o mesmo do dos países externos mais importantes respectivamente apontados;
- a distância que separa Espanha de Portugal é bem superior àquela que separa Espanha de Itália, sendo que Itália é indicado como o país externo mais importante do gestor espanhol;
- as distâncias económicas que separam os países domésticos dos respectivos países externos mais importantes são, regra geral, ou muito pequenas ou muito grandes; quando comparada com a distância existente entre Portugal e o país doméstico em questão, verifica-se que esta ou é demasiadamente elevada (no caso das distâncias pequenas), ou insuficientemente elevada (no caso das distâncias muito grandes) em relação ao padrão que parece existir nestes dados.

### **3.2.1.6 Distância Institucional**

A Distância Institucional é avaliada com recurso ao “*Índice de Calidad Institucional 2011*” de Martín Krause. Este índice, que analisa em 2011, um total de 194 países, faz uma medição relativa da qualidade institucional (isto é, mede a posição de um país relativamente a outros e não relativamente a um determinado padrão de perfeição), e é calculado com base na avaliação feita a cada país das seguintes componentes/indicadores:

- Voz e Prestação de Contas, dado pelo Banco Mundial;
- Estado de Direito, dado pelo Banco Mundial;
- Liberdade de Imprensa;

- Percepção de Corrupção;
- Fazendo Negócios, dado pelo Banco Mundial;
- Competitividade Global, dado pelo Forum Económico Mundial;
- Liberdade Económica no Mundo, do *Fraser Institute*;
- Liberdade Económica, dado pelo *Wall Street Journal* e *Heritage Foundation*.

Quadro 22 – Índice de calidad Institucional 2011

| <b>Índice de Calidad Institucional 2011</b> | <b>Rank 2011</b> | <b>ICI</b> |
|---------------------------------------------|------------------|------------|
| <b>Países</b>                               |                  |            |
| Dinamarca                                   | 1                | 0.9729     |
| Suíça                                       | 3                | 0.9595     |
| Finlândia                                   | 4                | 0.9536     |
| Suécia                                      | 6                | 0.9383     |
| Holanda                                     | 8                | 0.9299     |
| UK                                          | 10               | 0.9262     |
| Alemanha                                    | 14               | 0.9078     |
| Bélgica                                     | 20               | 0.8421     |
| França                                      | 22               | 0.8298     |
| Espanha                                     | 30               | 0.7859     |
| Portugal                                    | 31               | 0.7858     |
| Polónia                                     | 44               | 0.6887     |
| Itália                                      | 56               | 0.6342     |
| Turquia                                     | 78               | 0.5639     |
| Índia                                       | 92               | 0.4901     |
| China                                       | 113              | 0.3996     |
| Paquistão                                   | 156              | 0.2560     |

Fonte: Índice de Calidad Institucional 2011, Martín Krause,

International Policy Network

Calculando a diferença de *scores* entre países domésticos e países externos mais importantes temos:

Quadro 23 – Cálculo das diferenças do Índice de Calidad Institucional

| <b>País Doméstico</b> | <b>País Externo mais Importante</b> | <b>D<sub>ij</sub><br/>j = país externo mais importante</b> | <b>D<sub>ij</sub><br/>j = Portugal</b> |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Alemanha              | Turquia                             | - 0,3439                                                   | - 0,122                                |
|                       | China                               | - 0,5082                                                   |                                        |
|                       | França                              | - 0,0780                                                   |                                        |
| Dinamarca             | Alemanha                            | - 0,0651                                                   | - 0,1871                               |
|                       | China                               | - 0,5733                                                   |                                        |
|                       | Paquistão                           | - 0,7169                                                   |                                        |
|                       | Suécia                              | - 0,0346                                                   |                                        |
| UK                    | China                               | - 0,5266                                                   | - 0,1404                               |
| Bélgica               | Itália                              | - 0,2079                                                   | - 0,0563                               |
| Espanha               | Itália                              | - 0,1517                                                   | - 0,0001                               |
| Polónia               | Índia                               | - 0,1986                                                   | 0,0971                                 |
| Finlândia             | Portugal                            | - 0,1678                                                   |                                        |

|         |           |          |          |
|---------|-----------|----------|----------|
| Suécia  | Dinamarca | 0,0346   | - 0,1525 |
| Suíça   | Portugal  | - 0,1737 |          |
| Holanda | Alemanha  | - 0,0221 | - 0,1441 |

$$DI_j = I_j - I_i$$

em que:

*DI<sub>j</sub>*: Distância Institucional para o j-ésimo país

*I<sub>j</sub>*: Score do ICI para o j-ésimo país

*I<sub>i</sub>*: Score do ICI para o país doméstico *i*

Pela análise dos resultados obtidos, podemos constatar que:

- o *score* mais elevado que Portugal tem é relativamente à Dinamarca; no entanto, Portugal tem *scores* muito similares aos da Finlândia e da Suíça, ambos países cujos gestores indicaram Portugal como o país externo mais importante;
- cerca de 57% (oito casos em catorze) dos gestores entrevistados indicaram países externos mais importantes com uma distância institucional superior à que separa os respectivos países domésticos de Portugal; destes, 87,5% (sete casos em oito) têm uma distância institucional relativamente ao país externo mais importante superior ao *score* máximo que Portugal obteve;
- a distância institucional é menor em países geograficamente mais próximos (casos de Espanha/Portugal, Alemanha/França, Dinamarca/Alemanha, Dinamarca/Suécia, Holanda/Alemanha), e vice-versa (Alemanha/China, Dinamarca/China, Dinamarca/Paquistão, Reino Unido/China).

### 3.2.2 Distâncias a partir do indivíduo

#### 3.2.2.1 Factores Moderadores da Distância Psíquica

A medição dos factores moderadores da distância psíquica foi feita com recurso à entrevista, pelo que os resultados obtidos foram os seguintes:

- **Confiança (nível organizacional)**

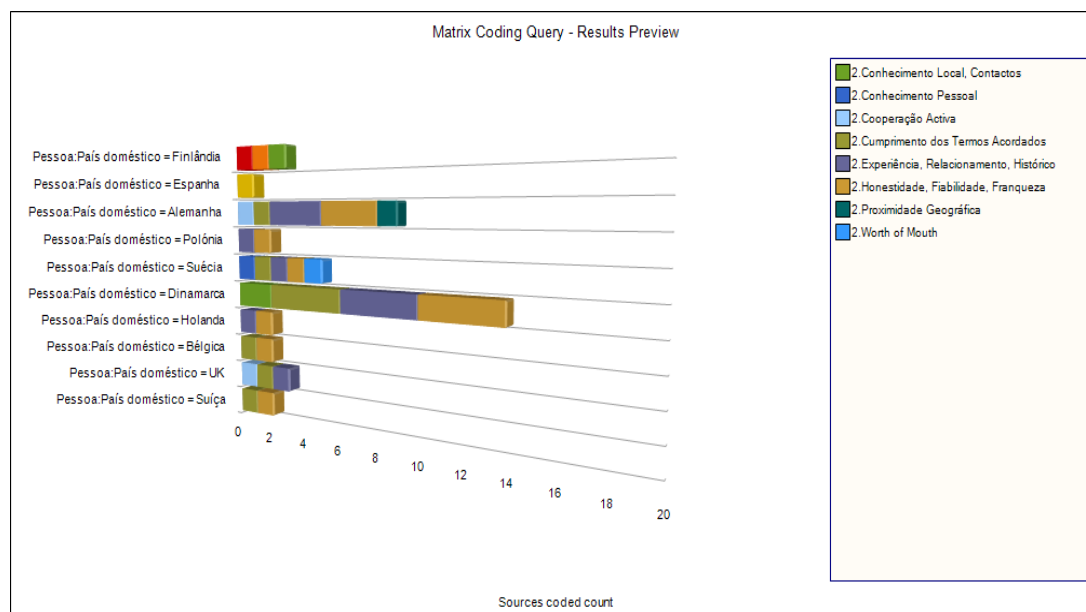
Segundo Hallén e Wiedersheim-Paul (1984) e Swift (1999), muitos aspectos das relações entre clientes e fornecedores baseiam-se na confiança mútua. Como tal, foi pedido aos entrevistados que indicassem os aspectos que mais fomentam uma relação de confiança, em primeiro lugar nos negócios com o mercado externo mais importante e, em segundo, com Portugal. Os resultados são os seguintes (Fig. 7 e Fig. 8):

- Aspectos que fomentam uma relação de confiança com o mercado externo mais importante distribuídos pelos respectivos países domésticos:

Fig. 7 – Aspectos que fomentam relação de confiança com o mercado externo mais importante distribuídos pelos respectivos países domésticos

| Países Domésticos<br>Aspectos que fomentam Confiança com mercado Externo | CH | UK | BE | NL | DK | SE | PL | DE | SP | FI | Total Países |
|--------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|
| 1 : 2.Conhecimento Local, Contactos                                      | 0  | 0  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 2 : 2.Conhecimento Pessoal                                               | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 3 : 2.Cooperação Activa                                                  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 3            |
| 4 : 2.Cumprimento dos Termos Acordados                                   | 1  | 1  | 1  | 0  | 4  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 7            |
| 5 : 2.Experiência, Relacionamento, Histórico                             | 0  | 1  | 0  | 1  | 4  | 1  | 1  | 3  | 0  | 1  | 7            |
| 6 : 2.Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                | 1  | 0  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1  | 3  | 0  | 1  | 8            |
| 7 : 2.Proximidade Geográfica                                             | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1            |
| 8 : 2.Worth of Mouth                                                     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |

Fig. 8 – Aspectos que fomentam relação de confiança com mercado externo mais importante distribuídos pelos respectivos países domésticos



Pela análise da Fig. 8, podemos concluir que os factores que mais fomentam uma relação de confiança com o mercado externo mais importante para cada um dos entrevistados são os seguintes:

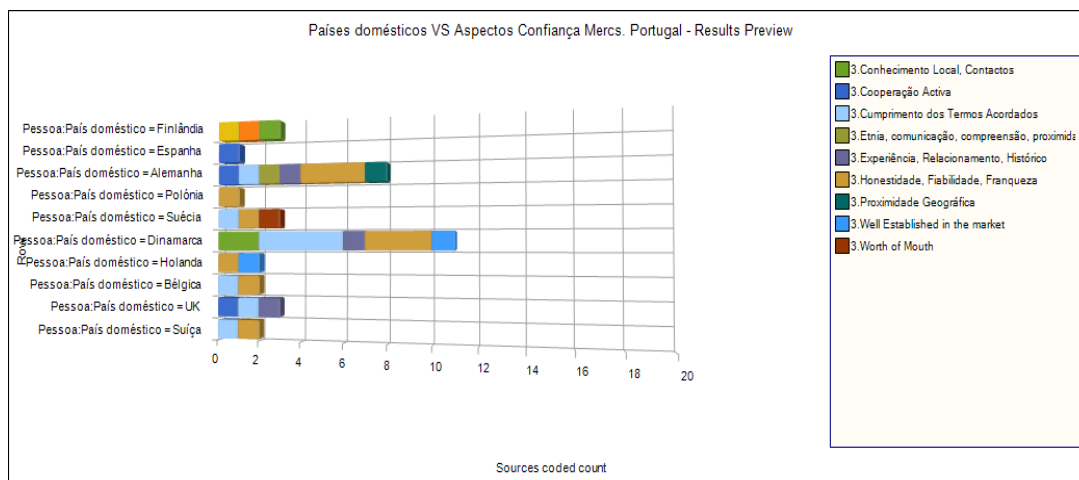
- **“Honestidade, Fiabilidade, Franqueza”** (indicado por gestores representativos de oito do total dos dez países domésticos);
- **“Cumprimento dos Termos Acordados”** (indicado por gestores representativos de sete do total dos dez países domésticos);
- **“Experiência, Relacionamento, Histórico”** (indicado por gestores representativos de seis do total dos dez países domésticos);
- **“Cooperação Activa”** (indicado por gestores representativos de três do total dos dez países domésticos);
- **“Conhecimento Local, Contactos”** (indicado por gestores representativos de um do total dos dez países domésticos);
- **“Conhecimento Pessoal”** (indicado por gestores representativos de um do total dos dez países domésticos);
- **“Proximidade Geográfica”** (indicado por gestores representativos de um do total dos dez países domésticos);
- **“Worth of Mouth”** (indicado por gestores representativos de um do total dos dez países domésticos).

- Aspectos que fomentam uma relação de confiança com Portugal distribuídos pelos respectivos países domésticos (ver fig. 9):

Fig. 9 – Aspectos que fomentam relação de confiança com Portugal distribuídos pelos respectivos países domésticos

| Aspectos que fomentam Confiança com Portugal       | Países Domésticos |    |    |    |    |    |    |    |    |    | Total Países |
|----------------------------------------------------|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|
|                                                    | CH                | UK | BE | NL | DK | SE | PL | DE | SP | FI |              |
| 1 : 3.Conhecimento Local, Contactos                | 0                 | 0  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 2 : 3.Cooperação Activa                            | 0                 | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 3            |
| 3 : 3.Cumprimento dos Termos Acordados             | 1                 | 1  | 1  | 0  | 4  | 1  | 0  | 1  | 0  | 1  | 6            |
| 4 : 3.Etnia, comunicação, compreensão, proximidade | 0                 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1            |
| 5 : 3.Experiência, Relacionamento, Histórico       | 0                 | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 4            |
| 6 : 3.Honestidade, Fiabilidade, Franqueza          | 1                 | 0  | 1  | 1  | 3  | 1  | 1  | 3  | 0  | 1  | 8            |
| 7 : 3.Proximidade Geográfica                       | 0                 | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 1            |
| 8 : 3.Well Established in the market               | 0                 | 0  | 0  | 1  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 2            |
| 9 : 3.Worth of Mouth                               | 0                 | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |

Fig. 10 – Aspectos que fomentam relação de confiança com Portugal distribuídos pelos respectivos países domésticos



Comparando os resultados obtidos para Portugal com os relativos aos mercados externos mais importantes, temos que:

- Factores que continuam a ser indicados por pelo menos um gestor de cada um dos países, não sofrendo por isso qualquer alteração com a mudança de Distância Psíquica que separa os países domésticos dos restantes países (incluindo Portugal):

- **“Honestidade, Fiabilidade, Franqueza”**;
- **“Cumprimento dos Termos Acordados”**;
- **“Cooperação Activa”**;
- **“Conhecimento Local, Contactos”**;
- **“Proximidade Geográfica”**;
- **“Worth of Mouth”**.

➤ Factores que sofreram alterações ao nível do número de países aos quais pertence quem os indicou, havendo por isso lugar a alteração com a mudança de Distância Psíquica que separa os países domésticos dos restantes países (incluindo Portugal):

- **“Experiência, Relacionamento, Histórico”** foi indicado por apenas quatro entrevistados, registando um decréscimo de dois em relação a todos os outros mercados;
- **“Conhecimento Pessoal”** não foi indicado por nenhum dos dez entrevistados em relação ao mercado português;
- **“Etnia, Comunicação, Compreensão, Proximidade”** passa a ser indicado por um entrevistado como factor de confiança em relação ao mercado português;
- **“Well Established in the Market”** passa também a ser indicado por dois entrevistados pertencentes a dois países diferentes como factor de confiança em relação ao mercado português.

- **Experiência (nível individual)**

Segundo Hallén e Wiedersheim-Paul (1984) e Swift (1999), os comportamentos e atitudes em relação a fornecedores e clientes podem ser afectados por preconceitos que resultam da experiência individual.

Assim sendo, pediu-se aos entrevistados que indicassem que tipo de experiência individual tinham; as respostas surgem agrupadas no Quadro 24.

Quadro 24 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal de cada entrevistado

| Scope Item                                                       | In Folder | Finds |
|------------------------------------------------------------------|-----------|-------|
| 4.Falar Línguas                                                  | Nodes     | 14    |
| 4.Experiência Profissional                                       | Nodes     | 11    |
| 4.Conhecimento do Negócio                                        | Nodes     | 5     |
| 4.Objectividade, Determinação, Entusiasmo                        | Nodes     | 2     |
| 4.Viveu no estrangeiro                                           | Nodes     | 2     |
| 4.Capacidade de Adaptação                                        | Nodes     | 1     |
| 4.Capacidade Negocial                                            | Nodes     | 1     |
| 4.Estudos de Comércio Internacional                              | Nodes     | 1     |
| 4.Proficiência da Língua Falada nos Principais Mercados Externos | Nodes     | 1     |
| 4.Saber ser justo e honesto                                      | Nodes     | 1     |

Tal como se pode ver, foram referidos um total de dez aspectos. “Falar Línguas” é o aspecto que mais foi valorizado pelos entrevistados (por catorze vezes), seguido de “Experiência Profissional” (por onze vezes) e “Conhecimento do Negócio” em terceiro lugar (indicado por cinco vezes); “Objectividade, Determinação, Entusiasmo” surge a par com “Viveu no Estrangeiro” (ambos indicados por duas vezes), ao passo que os cada um dos restantes cinco aspectos foi indicado por apenas uma vez.

Nos Quadros 25 e 26, podem ver-se os aspectos mais valorizados em relação à distribuição de cada um destes aspectos pelos países domésticos dos entrevistados que os indicaram e pelos mercados externos mais importantes de cada um desses mesmos entrevistados.

Quadro 25 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal distribuídos pelos respectivos países domésticos

| Aspectos valorizados na experiência / Países Domésticos      | CH | UK | BE | NL | DK | SE | PL | DE | SP | FI | Total Países |
|--------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|
| 1 : 4.Capacidade de Adaptação                                | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 2 : 4.Capacidade Negocial                                    | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 3 : 4.Conhecimento do Negócio                                | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 5            |
| 4 : 4.Estudos de Comércio Internacional                      | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 1            |
| 5 : 4.Experiência Profissional                               | 0  | 0  | 1  | 1  | 4  | 1  | 1  | 2  | 1  | 0  | 7            |
| 6 : 4.Falar Línguas                                          | 1  | 0  | 1  | 1  | 5  | 0  | 1  | 3  | 1  | 1  | 8            |
| 7 : 4.Objectividade, Determinação, Entusiasmo                | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 2            |
| 8 : 4.Proficiência Língua Falada nos Princip. Merc. Externos | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 9 : 4.Saber ser justo e honesto                              | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 10 : 4.Viveu no estrangeiro                                  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 2            |

Quadro 26 – Aspectos mais valorizados da experiência pessoal distribuídos pelos respectivos mercados externos mais importantes

| Aspectos valorizados na experiência \ Mercados externos mais importantes | PT | CN | IT | DE | DK | IN | PK | TK | FR | SE | Total Países |
|--------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------------|
| 1 : 4.Capacidade de Adaptação                                            | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 2 : 4.Capacidade Negocial                                                | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 3 : 4.Conhecimento do Negócio                                            | 1  | 0  | 0  | 1  | 1  | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 5            |
| 4 : 4.Estudos de Comércio Internacional                                  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 5 : 4.Experiência Profissional                                           | 0  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 0  | 1  | 8            |
| 6 : 4.Falar Línguas                                                      | 2  | 2  | 2  | 2  | 0  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 9            |
| 7 : 4.Objectividade, Determinação, Entusiasmo                            | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 2            |
| 8 : 4.Proficiência da Língua Falada nos Principais Mercados Externos     | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 9 : 4.Saber ser justo e honesto                                          | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 1            |
| 10 : 4.Viveu no estrangeiro                                              | 1  | 0  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 2            |

O que a leitura destes dois quadros nos permite inferir é que:

- no Quadro 25, todos os entrevistados – excepto o do Reino Unido (UK) e o da Suécia (SE) – valorizaram na sua experiência a capacidade de “Falar Línguas”; quando se compara a mesma capacidade. No Quadro 26, podemos ver que todos os mercados externos, à excepção da Dinamarca, estavam representados;
- também a “Experiência Profissional” foi indicada por 7 dos 10 países domésticos, sendo que, quando comparada com os mercados externos mais importantes, estes acabam por estar representados em oito (os entrevistados cujo mercado externo mais importante era Portugal – PT – e França – FR – não entenderam ser um aspecto importante da sua experiência;
- o terceiro aspecto mais valorizado na experiência foi o “Conhecimento do Negócio” – indicado por entrevistados de cinco países domésticos (Suíça, Holanda, Suécia, Polónia e Alemanha) – cujos mercados externos mais importantes eram Portugal (PT), Alemanha (DE), Dinamarca (DK), Índia (IN) e França (FR).

### 3.2.2.2 Distância Psicológica

De acordo com as percepções dos entrevistados, foram referidas as seguintes subdimensões no que diz respeito às diferenças entre o mercado doméstico e o mercado externo mais importante (Fig. 11 e 12, Quadro 27):

Fig. 11 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante

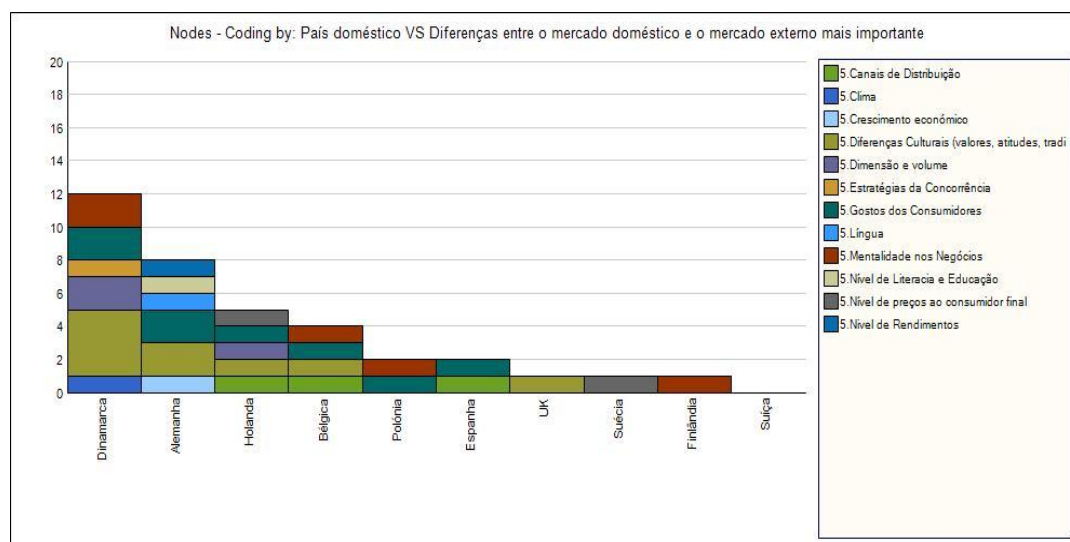
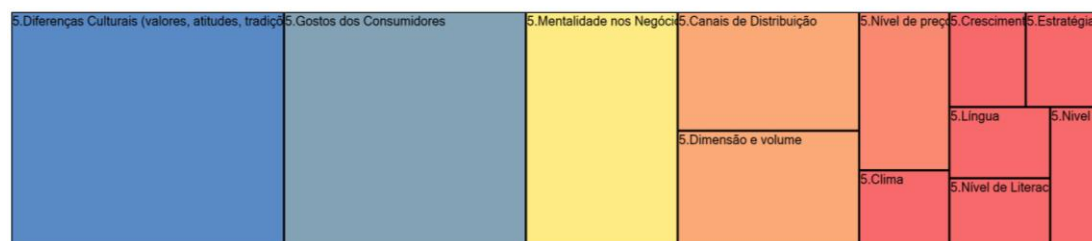


Fig. 12 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante



Quadro 27 – Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e mercado externo mais importante

| Nodes                                                 | Number of coding references | Number of items coded |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 5.Diferenças Culturais (valores, atitudes, tradições) | 10                          | 9                     |
| 5.Gostos dos Consumidores                             | 8                           | 8                     |
| 5.Mentalidade nos Negócios                            | 6                           | 5                     |
| 5.Canais de Distribuição                              | 3                           | 3                     |
| 5.Dimensão e volume                                   | 3                           | 3                     |
| 5.Língua                                              | 2                           | 1                     |
| 5.Nível de preços ao consumidor final                 | 2                           | 2                     |
| 5.Clima                                               | 1                           | 1                     |
| 5.Crescimento económico                               | 1                           | 1                     |
| 5.Estratégias da Concorrência                         | 1                           | 1                     |
| 5.Nível de Literacia e Educação                       | 1                           | 1                     |

|                        |   |   |
|------------------------|---|---|
| 5.Nível de Rendimentos | 1 | 1 |
|------------------------|---|---|

Quanto às subdimensões consideradas por Sousa e Bradley (2006) – condições climatéricas, poder de compra dos consumidores, nível de vida, preferências dos consumidores, valores culturais/crenças/atitude/tradições, língua e nível de literacia e educação – podemos concluir que todas elas foram referidas pelos entrevistados, destacando-se as diferenças culturais e os gostos dos consumidores. No entanto, e como podemos verificar pela Fig. 11 e Fig 12, outras dimensões (para além daquelas referenciadas pelos autores) foram referidas pelos entrevistados, a saber: canais de distribuição, crescimento económico, dimensão e volume, estratégias da concorrência e mentalidade nos negócios. Destas, as que assumem maior relevo são as diferenças culturais, os gostos dos consumidores e a mentalidade nos negócios (Quadro 27).

Há a salientar também o seguinte:

- os entrevistados dinamarqueses são os que percebem mais diferenças em relação ao mercado externo mais importante (constatação essa à qual não deverá ser alheio o facto de estarem em maioria em número de *sources*);
- os entrevistados ingleses, suecos e finlandeses percebem apenas uma diferença;
- o entrevistado suíço não percebe nenhuma diferença;
- nenhum aponta distância geográfica como uma diferença.

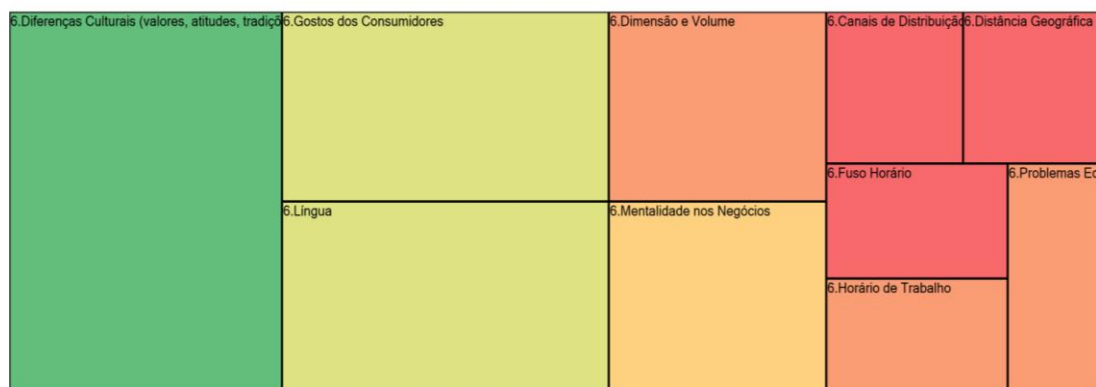
Fazendo a comparação com Portugal, os entrevistados apontam um total de dez diferenças, sendo que as seis mais relevantes são coincidentes com as diferenças apontadas em relação ao mercado externo mais importante; estas seis diferenças são, contudo, apontadas em menor número e com diferentes graus de importância quando comparadas com o mercado externo mais importante (Quadro 28):

Quadro 28 – Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal

| Nodes | Number of coding | Number of items |
|-------|------------------|-----------------|
|-------|------------------|-----------------|

|                                                       | references | coded |
|-------------------------------------------------------|------------|-------|
| 6.Diferenças Culturais (valores, atitudes, tradições) | 6          | 5     |
| 6.Gostos dos Consumidores                             | 4          | 3     |
| 6.Língua                                              | 4          | 3     |
| 6.Mentalidade nos Negócios                            | 3          | 2     |
| 6.Dimensão e Volume                                   | 2          | 2     |
| 6.Horário de Trabalho                                 | 2          | 1     |
| 6.Problemas Económicos                                | 2          | 1     |
| 6.Canaís de Distribuição                              | 1          | 1     |
| 6.Distância Geográfica                                | 1          | 1     |
| 6.Fuso Horário                                        | 1          | 1     |

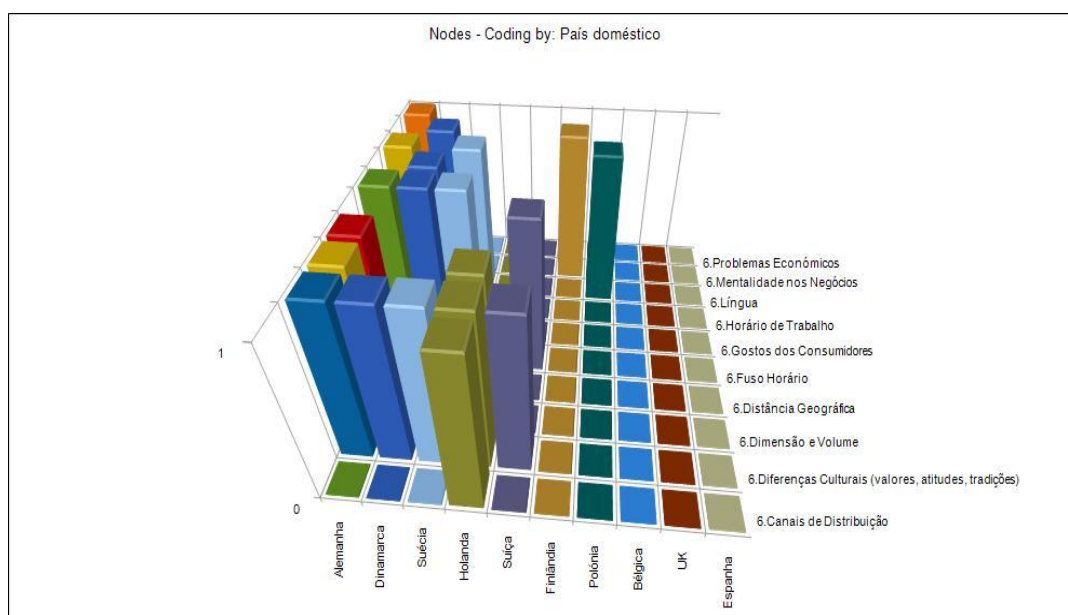
Fig. 13 – Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal



Ou seja:

- as diferenças culturais continuam a ser as mais percebidas, embora em muito menor grau;
- a língua e os gostos de consumidores aparecem em segundo lugar;
- a mentalidade nos negócios e a dimensão e volume em terceiro.

Fig. 14 – Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal (por país doméstico)



Podemos também verificar que:

- entrevistados belga, inglês e espanhol não percebem diferenças entre o mercado doméstico e Portugal;
- entrevistados alemães são os que mais diferenças percebem em relação a Portugal, seguidos dos dinamarqueses, suíço, holandeses, finlandeses e polaco;
- entrevistados suíços e polaco apenas percebem uma diferença cada entre o seu mercado doméstico e Portugal.

### 3.2.3 Risco Percebido

Tal como anteriormente abordado, o conceito de risco percebido utilizado por Sarasvathy (2001) é o raciocínio *Effectuation*, que diz que os empreendedores são extremamente auto-confiantes e adoram tomar riscos.

Pela análise dos resultados obtidos (Quadro 29), podemos verificar que os respondentes, quando questionados sobre que factores pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos, indicaram vários riscos, a saber:

Quadro 29 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos

| Nodes                                                              | Number of coding references | Number of items coded |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 7.Risco Financeiro                                                 | 15                          | 12                    |
| 7.Desconhecimento ou inexistência do Potencial Parceiro            | 7                           | 6                     |
| 7.Distância Geográfica                                             | 7                           | 6                     |
| 7.Diferenças Culturais                                             | 3                           | 2                     |
| 7.Estabilidade Política                                            | 3                           | 3                     |
| 7.Existência de concorrentes                                       | 2                           | 1                     |
| 7.Image Risk (posicionamento da marca)                             | 2                           | 1                     |
| 7.Inexistência de Potencial do mercado                             | 2                           | 1                     |
| 7.Regulamentação e Entraves Legais                                 | 2                           | 2                     |
| 7.Catástrofes Naturais                                             | 1                           | 1                     |
| 7.Infraestruturas, Meios de Comunicação                            | 1                           | 1                     |
| 7.MOQ's + Lead Times                                               | 1                           | 1                     |
| 7.Nível de Preços                                                  | 1                           | 1                     |
| 7.Percepção de produto importado junto dos consumidores domésticos | 1                           | 1                     |
| 7.Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual               | 1                           | 1                     |

Conforme podemos ver no Quadro 29, o factor que recebeu maior consenso foi o Risco Financeiro – indicado por doze vezes – logo seguido pelo Desconhecimento ou Inexistência do Potencial Parceiro *ex aequo* com Distância Geográfica – ambos indicados por seis vezes – a Estabilidade Política, as Diferenças Culturais e a Regulamentação e Entraves Legais. Todos os outros factores – num total de nove – foram indicados por apenas uma vez/respondente.

Fig. 15 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos



O que poderemos depreender daqui é que efectivamente os gestores entrevistados estão conscientes da existência de riscos nos negócios e que, embora atribuindo mais importância a uns que a outros, todos têm consciência de que é necessário corrê-los para poderem fechar negócios.

Já quando questionados quanto aos factores que pesam na percepção de riscos associados a negócios com Portugal, foram observados os seguintes resultados (Quadro 30 e Fig. 16):

Quadro 30 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal

| Nodes                                                              | Number of coding references | Number of items coded |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 8.Risco Financeiro                                                 | 13                          | 10                    |
| 8.Desconhecimento ou inexistência do Potencial Parceiro            | 6                           | 5                     |
| 8.Distância Geográfica                                             | 2                           | 2                     |
| 8.Existência de concorrentes                                       | 2                           | 1                     |
| 8.Image Risk (posicionamento da marca)                             | 2                           | 1                     |
| 8.Inexistência de Potencial do mercado                             | 2                           | 1                     |
| 8.Nível de Preços                                                  | 1                           | 1                     |
| 8.Percepção de produto importado junto dos consumidores domésticos | 1                           | 1                     |
| 8.Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual               | 1                           | 1                     |

Fig. 16 – Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal



Pela sua análise, podemos constatar que:

- o Risco Financeiro continua a ser o factor mais indicado (por dez vezes, contra doze no que diz respeito a outros mercados);
- o Desconhecimento ou Inexistência do Potencial Parceiro aparece em segundo lugar, mas votado por menos vezes, o que indicia que este factor não é tão importante para eles quando se trata de fazer negócios com Portugal;

- a Distância Geográfica recebe apenas duas indicações (contra seis anteriormente), o que significa que os gestores pertencentes àqueles países domésticos tendem a não percepcioná-la como um risco quando fazem negócios com Portugal;
- a percepção de riscos é menor quando os gestores equacionam fazer negócios com Portugal, pois indicaram nove factores contra quinze no caso dos mercados externos mais importantes.

No Quadro 31, podemos ver uma comparação lado a lado dos factores indicados que pesam mais na percepção de riscos, quer no que diz respeito a negócios com mercados externos quer com Portugal.

Quadro 31 – Factores que pesam mais nos riscos associados a negócios com mercados externos VS Portugal

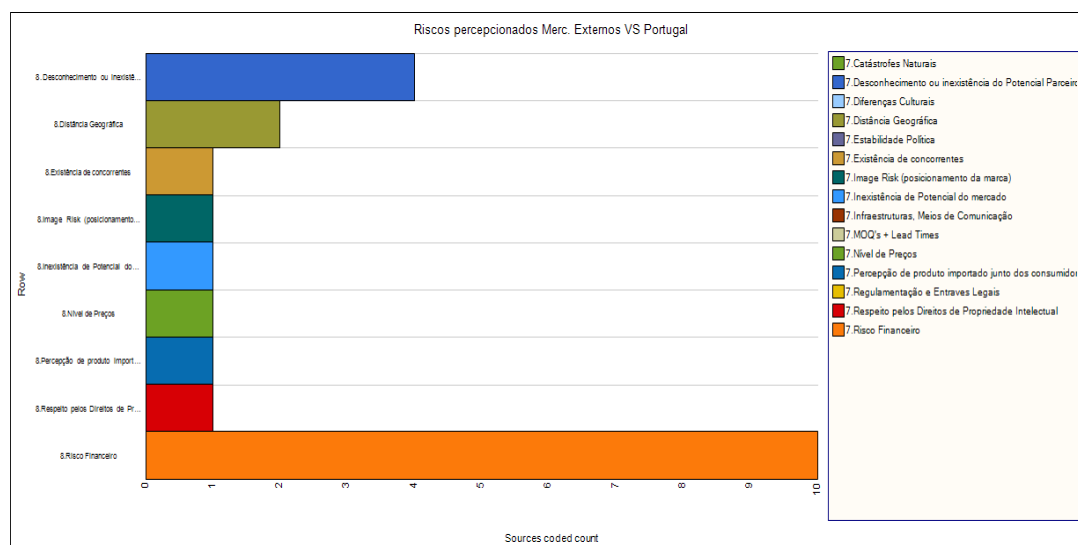
| <b>País Doméstico</b> | <b>País Externo mais Importante</b> | <b>Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos</b>                                                                         | <b>Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal</b>                                            |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DE                    | TK                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Distância Geográfica; Estabilidade Política                                                                        | -                                                                                                                                   |
|                       | CN                                  | Catástrofes Naturais; Estabilidade Política                                                                                                                               | -                                                                                                                                   |
|                       | FR                                  | Risco Financeiro                                                                                                                                                          | Risco Financeiro                                                                                                                    |
| DK                    | DE                                  | Posicionamento da Marca; Risco Financeiro                                                                                                                                 | Posicionamento da Marca; Risco Financeiro                                                                                           |
|                       | CN                                  | Distância Geográfica; Risco Financeiro                                                                                                                                    | -                                                                                                                                   |
|                       | PK                                  | Risco Financeiro (2x)                                                                                                                                                     | Risco Financeiro (2x)                                                                                                               |
|                       | SE                                  | Distância Geográfica / Existência de Concorrentes / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro                                                                   | Distância Geográfica; Existência de Concorrentes; Risco Financeiro                                                                  |
| UK                    | CN                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Infra-estruturas e Meios de Comunicação / Estabilidade Política / Nível de Preços          | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Nível de Preços                                                              |
| BE                    | IT                                  | Risco Financeiro                                                                                                                                                          | Risco Financeiro                                                                                                                    |
| SP                    | IT                                  | Risco Financeiro                                                                                                                                                          | Risco Financeiro                                                                                                                    |
| PL                    | IN                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Distância Geográfica / Risco Financeiro                                                    | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro                                                                               |
| FI                    | PT                                  | Distância Geográfica / Percepção de produto importado junto dos consumidores / Respeito pelos direitos de propriedade intelectual / Risco Financeiro                      | Percepção de produto importado junto dos consumidores / Respeito pelos direitos de propriedade intelectual / Risco Financeiro       |
| SE                    | DK                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Risco Financeiro                                                                                                   | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Risco Financeiro                                                            |
| CH                    | PT                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / <i>MOQ's</i> + <i>Lead Times</i>                                                                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro                                                                               |
| NL                    | DE                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Distância Geográfica / Inexistência de Potencial de Mercado / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Distância Geográfica; Inexistência de Potencial de Mercado; Risco Financeiro |

Este quadro comparativo permite constatar, em relação aos factores que pesam mais na percepção dos riscos, que:

- no caso dos gestores que têm a Alemanha como país doméstico, apenas um factor foi associado a Portugal na percepção de riscos: o Risco Financeiro; todos os outros factores – Distância Geográfica, Estabilidade Política, Desconhecimento ou inexistência do Potencial Parceiro – não foram associados a Portugal;
- Risco Financeiro, Desconhecimento ou Inexistência do Potencial Parceiro e Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual aparecem associados tanto a Portugal como aos outros mercados externos, o que leva a concluir que são factores que não variam, para os gestores entrevistados, com as distâncias entre os seus países domésticos e os respectivos países externos mais importantes;
- Diferenças Culturais, Estabilidade Política, Regulamentação e Entraves Legais, *MOQ's* e *Lead Times*, Infra-estruturas e Meios de Comunicação e Catástrofes Naturais são os factores apontados aos mercados externos mais importantes destes gestores e que não são associados a Portugal, pelo que poderemos concluir que variam com as distâncias existentes entre os seus países domésticos e os respectivos países externos mais importantes.

Na Figura 17 podemos ver a comparação entre os factores que mais pesam na percepção de riscos associados a negócios com os mercados externos mais importantes e os factores que mais pesam na percepção de riscos associados a negócios com Portugal:

Fig. 17 – Factores que pesam mais nos riscos associados a negócios com mercados externos VS Portugal



Pela sua análise, pode-se concluir o seguinte:

- dos doze entrevistados que indicaram Risco Financeiro como factor para os respectivos mercados externos, dez indicaram também esse mesmo factor para Portugal;
- dos seis entrevistados que indicaram Desconhecimento ou Inexistência do Potencial Parceiro como factor para os mercados externos, quatro indicaram também esse mesmo factor para Portugal;
- apenas dois, dos seis que inicialmente indicaram a Distância Geográfica para os mercados externos, também o fizeram para Portugal;
- a Existência de Concorrentes, *Image Risk*, Inexistência de Potencial Mercado, Nível de Preços, Percepção de Produto Importado junto dos Consumidores e Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual foram indicados por uma vez como factor comum aos mercados externos e a Portugal;
- de salientar que Catástrofes Naturais, Diferenças Culturais, Estabilidade Política, Infra-estruturas e Meios de Comunicação, *MOQ's + Lead Times* e Regulamentação e Entraves Legais foram indicados para os negócios com os mercados externos mas não o foram para Portugal.

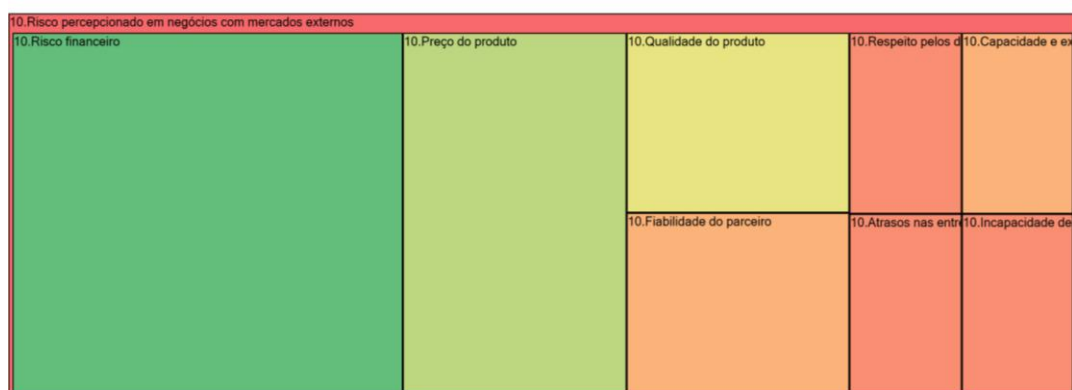
No Quadro 32 pode-se constatar os riscos efectivamente percebidos pelos entrevistados de cada país:

Quadro 32 – Riscos percebidos em negócios com mercados externos

| País Doméstico | País Externo mais Importante | Risco Percebido                                                   |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| DE             | TK                           | Capacidade e experiência do parceiro em responder aos requisitos  |
|                | CN                           | Risco Financeiro                                                  |
|                | FR                           | Incapacidade de responder às necessidades dos clientes            |
| DK             | DE                           | Risco Financeiro                                                  |
|                | CN                           | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto                        |
|                | PK                           | Atrasos nas Entregas da Produção / Risco Financeiro               |
|                | SE                           | Risco Financeiro                                                  |
| UK             | CN                           | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto / Qualidade do Produto |
| BE             | IT                           | Preço do Produto                                                  |
| SP             | IT                           | Risco financeiro                                                  |
| PL             | IN                           | Qualidade do produto                                              |
| FI             | PT                           | Respeito pelos direitos de propriedade intelectual                |
| SE             | DK                           | Risco financeiro                                                  |
| CH             | PT                           | Preço do Produto                                                  |
| NL             | DE                           | Risco Financeiro                                                  |

O Risco Financeiro, o Preço do Produto, a Qualidade do Produto e a Fiabilidade do Produto são os riscos mais percebidos pelos gestores entrevistados, conforme se pode verificar na Fig. 18 e Quadro 33 seguintes.

Fig. 18 – Riscos percebidos em negócios com mercados externos



Quadro 33 – Riscos percepcionados em negócios com mercados externos

| Nodes                                                               | Number of coding references | Number of items coded |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 10.Risco financeiro                                                 | 7                           | 7                     |
| 10.Preço do produto                                                 | 5                           | 4                     |
| 10.Qualidade do produto                                             | 4                           | 2                     |
| 10.Fiabilidade do parceiro                                          | 2                           | 2                     |
| 10.Capacidade e experiência do parceiro em responder aos requisitos | 2                           | 1                     |
| 10.Atrasos nas entregas da produção                                 | 1                           | 1                     |
| 10.Incapacidade de responder às necessidades do cliente             | 1                           | 1                     |
| 10.Respeito pelos direitos de propriedade intelectual               | 1                           | 1                     |

Comparando os riscos percepcionados com os factores que pesam mais na percepção daqueles riscos, constata-se que são bastante diferentes, com excepção do Risco Financeiro. Este mantém-se como o primeiro lugar quer como factor a ter em conta na percepção do risco, quer como risco efectivamente percepcionado.

### 3.2.4 Resultados por cliente

Nesta secção pretende-se analisar os resultados atrás descritos cliente a cliente, procurando encontrar-se padrões que permitam inferir se existem relações entre as distâncias percepcionadas e os respectivos riscos percepcionados pelos gestores.

O Quadro 34 apresenta, de forma esquemática, os principais pontos referenciados pelos entrevistados, quer em relação ao principal parceiro, quer quanto ao parceiro português.

Quadro 34 –Quadro-resumo com respostas dadas pelos entrevistados

| País Doméstico | País Externo mais Importante | Aspectos para confiança com parceiro externo                                                                                                    | Aspectos para confiança com parceiro português                                                                                 | Aspectos Valorizados na Experiência                                                                                              | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                  | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido                                                  |
|----------------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| DE             | TK                           | Cumprimento Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / Proximidade Geográfica            | Cumprimento Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / Proximidade Geográfica                                    | Experiência Profissional / Falar Línguas / Objectividade, Determinação, Entusiasmo                                               | Diferenças Culturais / Nível de Rendimentos                                                            | -                                                                         | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Distância Geográfica / Estabilidade Política | -                                                                                 | Capacidade e experiência do parceiro em responder aos requisitos |
|                | CN                           | Cooperação Activa / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                | Cooperação Activa / Etnia, Compreensão, Comunicação, Proximidade / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                         | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                                                         | Crescimento Económico / Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Nível de Literacia e Educação | Diferenças Culturais / Dimensão e Volume / Problemas Económicos           | Catástrofes Naturais / Estabilidade Política                                                         | -                                                                                 | Risco Financeiro                                                 |
|                | FR                           | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                                    | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                   | Conhecimento do Negócio / Falar Línguas                                                                                          | Gostos dos Consumidores / Língua                                                                       | Distância Geográfica / Gostos dos Consumidores / Língua                   | Risco Financeiro                                                                                     | Risco Financeiro                                                                  | Incapacidade de responder às necessidades dos clientes           |
| DK             | DE                           | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / <i>Worth of Mouth</i> | Experiência Profissional / Falar Línguas / Proficiência da Língua Falada nos Principais Mercados Externos / Viveu no Estrangeiro | Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios                              | Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios | Posicionamento da Marca / Risco Financeiro                                                           | Posicionamento da Marca / Risco Financeiro                                        | Risco Financeiro                                                 |
|                | CN                           | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                                          | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                         | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                                                         | Diferenças Culturais / Dimensão e Volume                                                               | -                                                                         | Distância Geográfica / Risco Financeiro                                                              | -                                                                                 | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto                       |
|                | PK                           | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade,                        | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico /                    | Experiência Profissional / Falar Línguas / Saber ser Justo e Honesto                                                             | Clima / Diferenças Culturais / Dimensão e Volume / Mentalidade nos Negócios                            | Horário de Trabalho                                                       | Risco Financeiro (2x)                                                                                | Risco Financeiro (2x)                                                             | Atrasos nas Entregas da Produção / Risco Financeiro              |

|    |    |                                                                                                                 |                                                                                                                 |                                                                                          |                                                                                                 |                                                         |                                                                                                                                                               |                                                                                                                             |                                                                   |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|    |    | Fiabilidade, Franqueza                                                                                          | Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                                             |                                                                                          |                                                                                                 |                                                         |                                                                                                                                                               |                                                                                                                             |                                                                   |
|    | SE | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico                                       | Cumprimento dos Termos Acordados                                                                                | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                 | Diferenças Culturais / Estratégias dos Concorrentes / Gostos dos Consumidores                   | -                                                       | Distância Geográfica / Existência de Concorrentes / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro                                                       | Distância Geográfica; Existência de Concorrentes; Risco Financeiro                                                          | Risco Financeiro                                                  |
| UK | CN | Cooperação Activa / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico                   | Cooperação Activa / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico                   | Objectividade, Determinação, Entusiasmo                                                  | Diferenças Culturais                                                                            | -                                                       | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Infra-estruturas e Meios de Comunicação Estabilidade Política; Nível de Preços | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Nível de Preços                                                      | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto / Qualidade do Produto |
| BE | IT | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                          | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                          | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                 | Canais Distribuição / Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios | -                                                       | Risco Financeiro                                                                                                                                              | Risco Financeiro                                                                                                            | Preço do Produto                                                  |
| SP | IT | Cooperação Activa                                                                                               | Cooperação Activa                                                                                               | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                 | Canais Distribuição / Gostos Consumidores                                                       | -                                                       | Risco Financeiro                                                                                                                                              | Risco Financeiro                                                                                                            | Risco financeiro                                                  |
| PL | IN | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                    | Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                                             | Capacidade Negocial / Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional / Falar Línguas | Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios                                              | Língua                                                  | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Distância Geográfica / Risco Financeiro                                        | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro                                                                       | Qualidade do produto                                              |
| FI | PT | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza | Estudos em Comércio Internacional / Falar Línguas / Viveu no Estrangeiro                 | Mentalidade nos Negócios                                                                        | Mentalidade nos Negócios                                | Distância Geográfica / Percepção de produto importado junto dos consumidores / Respeito pelos direitos de propriedade intelectual / Risco Financeiro          | Percepção de produto importado junto dos consumidores; Respeito pelos direitos de propriedade intelectual; Risco Financeiro | Respeito pelos direitos de propriedade intelectual                |
| SE | DK | Conhecimento Pessoal / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência,                                          | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                          | Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional                                       | Nível de PVP's                                                                                  | Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Língua | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Risco Financeiro                                                                                       | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Risco Financeiro                                                     | Risco financeiro                                                  |

|    |    |                                                                                                  |                                                                                       |                                                                                                                |                                                                                                                            |                                                                               |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                  |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|    |    | Relacionamento,<br>Histórico / Honestidade,<br>Fiabilidade, Franqueza /<br><i>Worth of Mouth</i> | <i>/ Worth of Mouth</i>                                                               |                                                                                                                |                                                                                                                            |                                                                               |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                  |
| CH | PT | Cumprimento dos<br>Termos Acordados /<br>Honestidade,<br>Fiabilidade, Franqueza                  | Cumprimento dos<br>Termos Acordados /<br>Honestidade,<br>Fiabilidade, Franqueza       | Conhecimento do<br>Negócio / Falar<br>Línguas                                                                  | Diferenças<br>Culturais / Fuso<br>Horário                                                                                  | Diferenças<br>Culturais / Fuso<br>Horário                                     | Desconhecimento ou<br>inexistência do potencial<br>parceiro / MOQ's + Lead<br>Times                                                                                                            | Desconhecimento<br>ou inexistência do<br>potencial parceiro                                                                                                 | Preço do Produto |
| NL | DE | Experiência,<br>Relacionamento,<br>Histórico / Honestidade,<br>Fiabilidade, Franqueza            | Honestidade,<br>Fiabilidade, Franqueza<br><i>/ Well Established in<br/>the Market</i> | Capacidade de<br>Adaptação /<br>Conhecimento do<br>Negócio /<br>Experiência<br>Profissional /<br>Falar Línguas | Canais<br>Distribuição /<br>Diferenças<br>Culturais /<br>Dimensão e<br>Volume / Gostos<br>Consumidores /<br>Nível de PVP's | Canais<br>Distribuição /<br>Diferenças<br>Culturais /<br>Dimensão e<br>Volume | Desconhecimento ou<br>inexistência do potencial<br>parceiro / Distância<br>Geográfica / Inexistência<br>de Potencial de Mercado<br>/ Regulamentação e<br>Entraves Legais / Risco<br>Financeiro | Desconhecimento<br>ou inexistência do<br>potencial parceiro;<br>Distância<br>Geográfica;<br>Inexistência de<br>Potencial de<br>Mercado; Risco<br>Financeiro | Risco Financeiro |

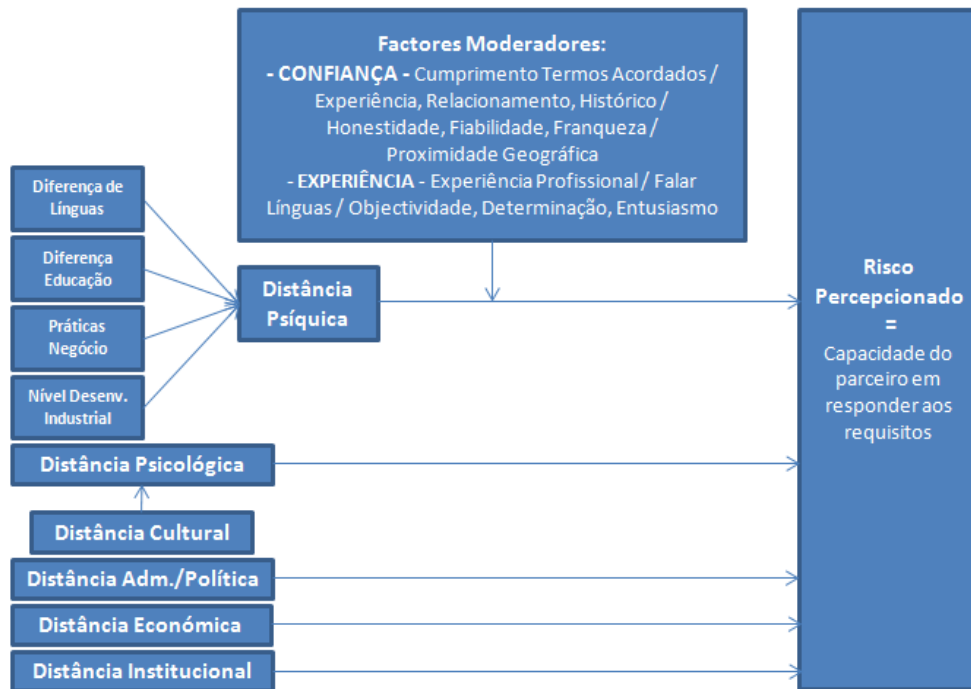
- Empresa: Van Dillen Asiatex
  - **País Doméstico = Alemanha**
  - **País Externo mais importante = Turquia**

Quadro 35 – Quadro-resumo para Van Dillen Asiatex

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                                                                   | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | +                                                                                                                                    | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Distância Geográfica / Estabilidade Política | -                                                                                 | Capacidade do parceiro em responder aos requisitos |
|                         | Educação                                                                       | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cumprimento Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / Proximidade Geográfica |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cumprimento Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / Proximidade Geográfica                                          |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Experiência Profissional / Falar Línguas / Objectividade, Determinação, Entusiasmo                                                   |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais / Nível de Rendimentos                                                                                          |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | -                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                                                                                                                    |                                                                                                      |                                                                                   |                                                    |

Adaptando o modelo de análise resultante da revisão da literatura a este caso, temos o modelo apresentado na Fig. 19.

Fig. 19 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Turquia



Pelo modelo apresentado na Fig. 19, podemos verificar que Van Dillen Asiatex escolheu um parceiro turco, em relação ao qual a distância é menor comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica,
- Distância Psicológica, por influência da Distância Cultural percebida,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Económica,
- Distância Institucional.

No entanto, escolheu um parceiro turco, em relação ao qual a distância só é menor comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Cultural,
- Distância Geográfica.

Contudo, em termos de moderadores de confiança, ele indica os mesmos aspectos quer para a Turquia quer para Portugal, excepto a “Experiência/Relacionamento/Histórico”, que aparece associada à confiança com o parceiro da Turquia. Este moderador, aliado as

moderadores de experiência “Experiência Profissional / Falar Línguas / Objectividade, Determinação, Entusiasmo”, poderão explicar a razão pela qual ele fez aquela opção.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro turco quer com o parceiro português, é a “Capacidade do parceiro em responder aos requisitos”.

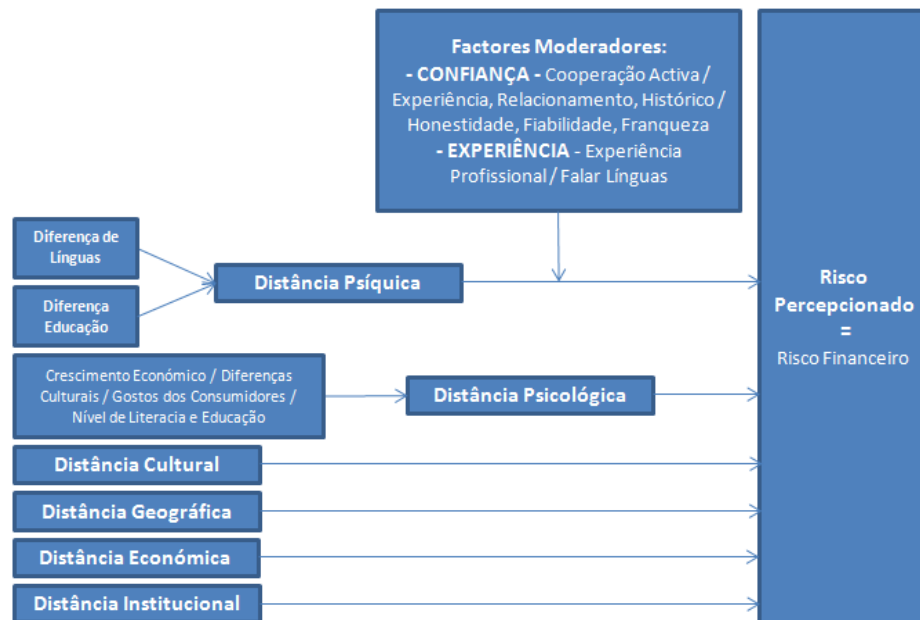
- Empresa: Horizonte Textil
  - **País Doméstico = Alemanha**
  - **País Externo mais importante = China**

Quadro 36 – Quadro-resumo para Horizonte Textil

| Distâncias              |                                                                            | Resultados obtidos                                                                                     | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido  |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                               | +                                                                                                      | Catástrofes Naturais / Estabilidade Política                                               | -                                                                                 | Risco Financeiro |
|                         | Educação                                                                   | +                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                       | -                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                      | -                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                               | Cooperação Activa / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza       |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                             | Cooperação Activa / Etnia, Compreensão, Comunicação, Proximidade / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                        | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais import | Crescimento Económico / Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Nível de Literacia e Educação |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                   | Diferenças Culturais / Dimensão e Volume / Problemas Económicos                                        |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                            | +                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                            | =                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                            | +                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                            | +                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                            | +                                                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                  |

Aplicando o modelo de análise da revisão da literatura a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 20:

Fig. 20 – Distâncias percebidas como superiores em relação à China



Pela análise do modelo constante na Fig. 20, podemos verificar que Horizonte Textile escolheu um parceiro chinês, em relação ao qual a distância é menor comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas e Educação,
- Distância Psicológica, em termos de Crescimento Económico / Gostos dos Consumidores / Nível de Literacia e Educação,
- Distância Cultural,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

No entanto, escolheu um parceiro chinês, em relação ao qual a distância só é menor comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial,

- Distância Psicológica, em termos de Dimensão e Volume / Problemas Económicos.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro chinês quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Uma explicação para esta decisão de opção por um parceiro em que a maior parte das distâncias é superior à de um parceiro português poderá ser a presença dos moderadores, pois indica “Experiência/Relacionamento/Histórico” como aspecto que contribui para estabelecer uma relação de confiança com parceiro chinês, assim como “Experiência Profissional / Falar Línguas” como factores de experiência pessoal.

- Empresa: Klaus Herding GmbH
  - **País Doméstico = Alemanha**
  - **País Externo mais importante = França**

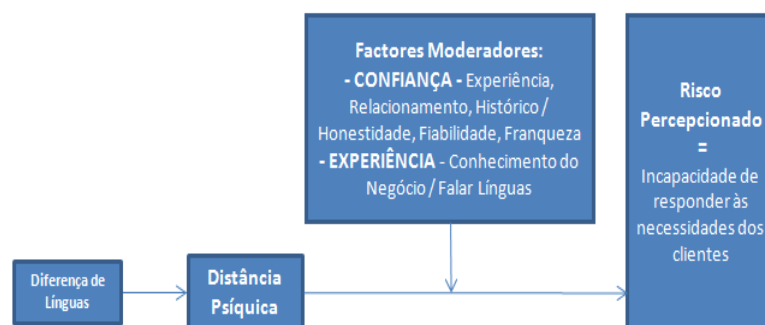
Quadro 37 – Quadro-resumo para Klaus Herding GmbH

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado                                    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | +                                                                            | Risco Financeiro                                                                           | Risco Financeiro                                                                  | Incapacidade de responder às necessidades dos clientes |
|                         | Educação                                                                       | -                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | -                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | -                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Conhecimento do Negócio / Falar Línguas                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais import | Gostos dos Consumidores / Língua                                             |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |
|                         | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e Portugal                   | Distância Geográfica / Gostos dos Consumidores / Língua                      |                                                                                            |                                                                                   |                                                        |

|               |  |   |  |  |  |
|---------------|--|---|--|--|--|
| D. Cultural   |  | - |  |  |  |
| D. A/Política |  | - |  |  |  |
| D. Geográf.   |  | - |  |  |  |
| D. Económ.    |  | - |  |  |  |
| D. Instituc.  |  | - |  |  |  |

Transportando para este caso o modelo de análise encontrado na literatura existente, resulta o modelo apresentado na Fig. 21.

Fig. 21 – Distâncias percebidas como superiores em relação à França



Verifica-se que Klaus Herding optou por um parceiro francês, no qual a distância para Portugal é superior relativamente à:

- Distância Psíquica, em termos de diferenças de línguas;

No entanto, caso optasse por um parceiro português, a distância para França seria maior no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Educação, Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial,
- Distância Psicológica (onde indicou Distância Geográfica em relação a Portugal e não o fez em relação a França),
- Distância Cultural,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro francês quer com o parceiro português, é o “Incapacidade de responder às necessidades dos clientes”.

Os moderadores de confiança são exactamente os mesmos quer para o parceiro francês quer para o português.

Conclui-se, assim, que neste caso o entrevistado optou pelo parceiro que estava mais próximo na grande maioria das distâncias em análise.

- Empresa: Malerifabrikken AS
  - **País Doméstico = Dinamarca**
  - **País Externo mais importante = Alemanha**

Quadro 38 – Quadro-resumo para Malerifabrikken AS

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                                                                              | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | -                                                                                                                                               | Posicionamento da Marca / Risco Financeiro                                                 | Posicionamento da Marca / Risco Financeiro                                        | Risco Financeiro    |
|                         | Educação                                                                       | -                                                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | -                                                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | +                                                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Conhecimento Local, Contactos / Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / <i>Worth of Mouth</i>                  |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Experiência Profissional / Falar Línguas / Proficiência da Língua Falada nos Principais Mercados Externos / Viveu no Estrangeiro                |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios                                                                       |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Diferenças percebidas entre                                                    | Diferenças Culturais / Gostos dos                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |

|                      |                              |                                         |  |  |  |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------|--|--|--|
|                      | mercado doméstico e Portugal | Consumidores / Mentalidade nos Negócios |  |  |  |
| <b>D. Cultural</b>   |                              | -                                       |  |  |  |
| <b>D. A/Política</b> |                              | -                                       |  |  |  |
| <b>D. Geográf.</b>   |                              | -                                       |  |  |  |
| <b>D. Económ.</b>    |                              | -                                       |  |  |  |
| <b>D. Instituc.</b>  |                              | -                                       |  |  |  |

Aplicando à Malerifabrikken o modelo resultante da teoria existente, obtemos o modelo constante da Fig. 22.

Fig. 22 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Alemanha



A Malerifabrikken optou por um parceiro alemão, o qual tem uma distância superior em relação a Portugal, a saber:

- Distância Psíquica, em termos de Nível de Desenvolvimento Industrial;

Caso tivesse optado por um parceiro português, as seguintes distâncias seriam superiores em relação ao parceiro alemão:

- Distância Psíquica, em termos de Educação, Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial,
- Distância Cultural,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro alemão, quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Em termos de moderadores de confiança, as diferenças que existem é que para o parceiro alemão indica “Experiência, Relacionamento, Histórico”, ao passo que para o parceiro português indica o “*Worth of Mouth*”.

Pode concluir-se, desta maneira, que o entrevistado deste caso optou pelo parceiro que estava mais próximo na grande maioria das distâncias em análise.

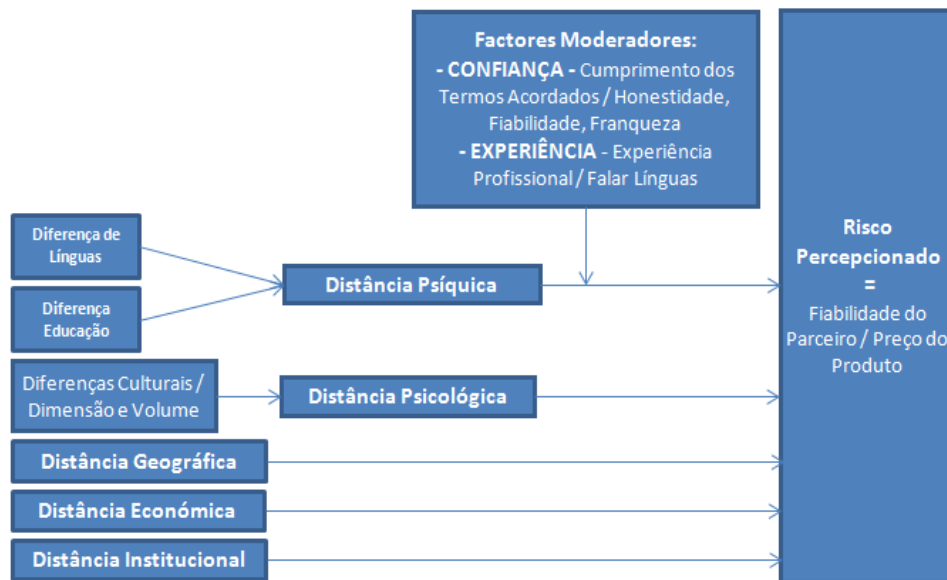
- Empresa: Dansk Supermarked AS
  - **País Doméstico = Dinamarca**
  - **País Externo mais importante = China**

Quadro 39 – Quadro-resumo para Dansk Supermarked AS

| Distâncias              |                                                                                    | Resultados obtidos                                                     | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                       | +                                                                      | Distância Geográfica / Risco Financeiro                                                    | -                                                                                 | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto |
|                         | Educação                                                                           | +                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
|                         | Práticas de Negócios                                                               | -                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
|                         | Nível Des. Industrial                                                              | -                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                       | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                     | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                                | Experiência Profissional / Falar Línguas                               |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais / Dimensão e Volume                               |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
|                         | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                    | -                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                    | =                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                    | +                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                    | +                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                    | +                                                                      |                                                                                            |                                                                                   |                                            |

Adaptando o modelo de análise que resulta da teoria existente a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 23.

Fig. 23 – Distâncias percebidas como superiores em relação à China



Pelo modelo acima, podemos verificar que Dansk Supermarked escolheu um parceiro chinês, em relação ao qual a distância é maior comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas e Educação,
- Distância Psicológica, em termos de Diferenças Culturais / Dimensão e Volume,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

Se tivesse optado por um parceiro português, a distância desse parceiro português seria maior comparativamente à do parceiro chinês no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial;
- Distância Cultural;

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro chinês, quer com o parceiro português, é o “Fiabilidade do Parceiro/Preço do Produto”.

Conclui-se que este entrevistado opta pelo parceiro que está mais distante na grande maioria das distâncias, opção essa que poderá eventualmente ser explicada pela presença do moderador “Experiência Profissional/Falar Línguas”. O moderador “Confiança”, neste caso, não tem relevância, uma vez que o entrevistado indicou os mesmos factores quer para o parceiro externo, quer para o português.

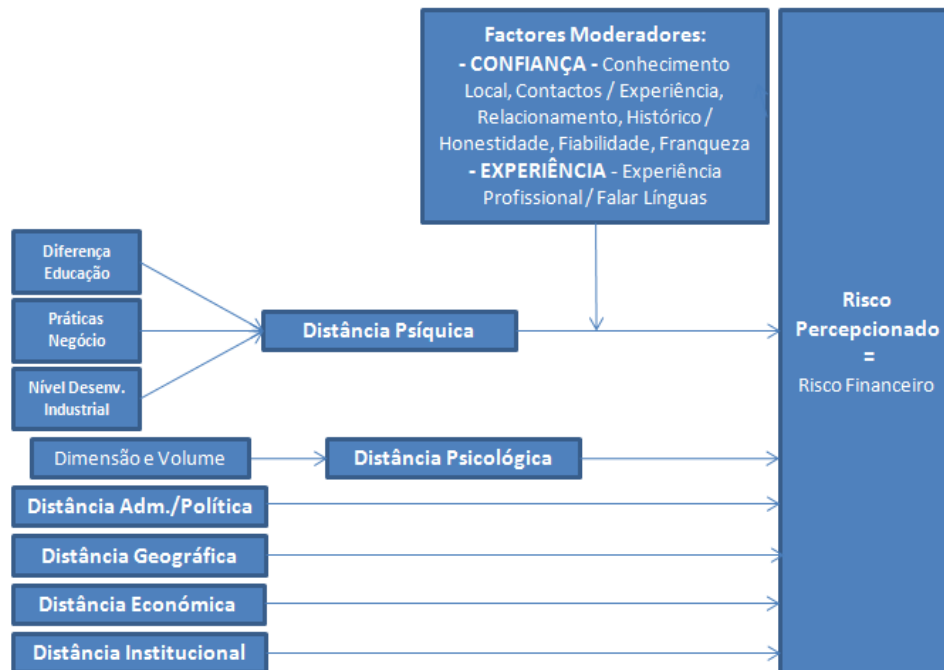
- Empresa: SkyBrands AS
  - **País Doméstico = Dinamarca**
  - **País Externo mais importante = Paquistão**

Quadro 40 – Quadro-resumo para SkyBrands AS

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                                           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | N/A                                                                                                          | Risco Financeiro                                                                           | Risco Financeiro                                                                  | Risco Financeiro |
|                         | Educação                                                                       | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Conhecimento Local, Contactos / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Conhecimento Local, Contactos / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                          |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                                     |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Dimensão e Volume                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Horário de Trabalho                                                                                          |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                                                                                            |                                                                                            |                                                                                   |                  |

Aplicando a este caso o modelo de análise resultante da teoria existente, obtemos o modelo apresentado na Fig. 24.

Fig. 24 – Distâncias percepcionadas como superiores em relação ao Paquistão



Constata-se, pelo modelo acima, que a SkyBrands optou por um parceiro paquistanês, o qual tinha uma distância superior à de Portugal no que diz respeito a:

- Distância Psíquica,
- Distância Psicológica, em termos de Dimensão e Volume,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

Se tivesse optado por um parceiro português, a distância seria maior em relação ao Paquistão no que diz respeito à:

- Distância Psicológica, em termos de Horário de Trabalho e
- Distância Cultural.

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro paquistanês, quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Mais uma vez, o entrevistado acaba por escolher o parceiro que está mais distante do seu país doméstico na grande maioria das distâncias. Uma possível explicação para tal diz respeito à presença do moderador “Experiência/Relacionamento/Histórico” associado apenas ao parceiro paquistanês, assim como aos aspectos “Experiência Profissional / Falar Línguas” valorizados na experiência pessoal.

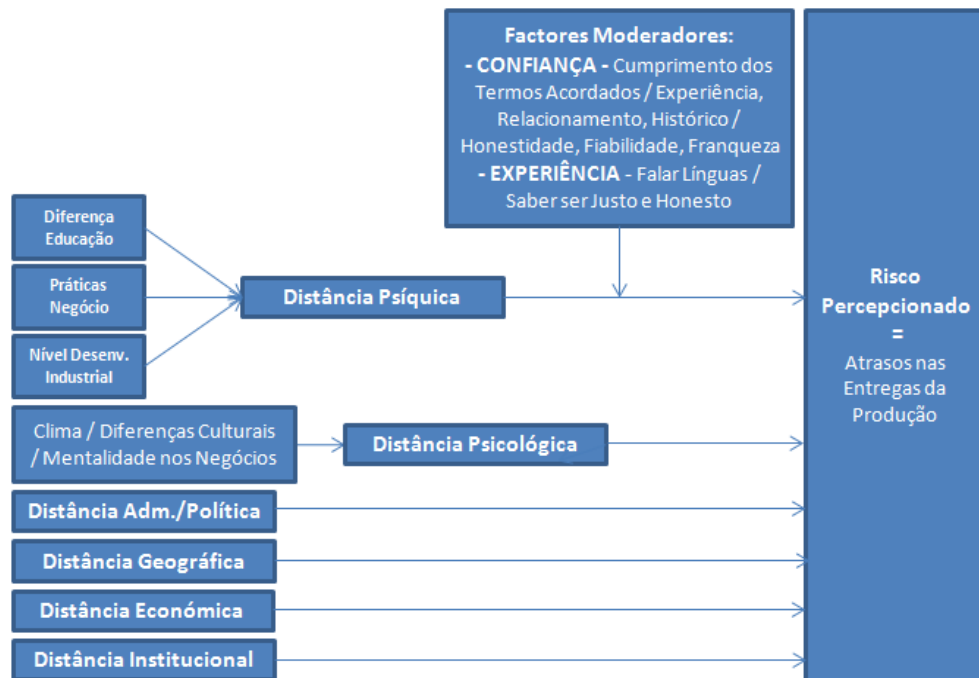
- Empresa: K.E. Leisure AS
  - **País Doméstico = Dinamarca**
  - **País Externo mais importante = Paquistão**

Quadro 41 – Quadro-resumo para K.E. Leisure AS

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                                              | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | N/A                                                                                                             | Risco Financeiro                                                                           | Risco Financeiro                                                                  | Atrasos nas Entregas da Produção |
|                         | Educação                                                                       | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                          |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Falar Línguas / Saber ser Justo e Honesto                                                                       |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Clima / Diferenças Culturais / Mentalidade nos Negócios                                                         |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                                  |

Com a aplicação do modelo de análise da teoria a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 25.

Fig. 25 – Distâncias percebidas como superiores em relação ao Paquistão



Analisando o modelo acima, verifica-se que a K.E.Leisure optou por um parceiro paquistanês, o qual tinha uma distância superior à de Portugal no que diz respeito a:

- Distância Psíquica,
- Distância Psicológica,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

Se tivesse optado por um parceiro português, a distância seria maior em relação ao Paquistão no que diz respeito apenas à:

- Distância Cultural;

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro paquistanês quer com o parceiro português, é “Atrasos nas Entregas da Produção”.

Também neste caso o entrevistado acaba por escolher o parceiro que está mais distante do seu país doméstico na grande maioria das distâncias. De novo, uma possível explicação para tal diz respeito à presença do moderador “Experiência/Relacionamento/Histórico” associado apenas ao parceiro paquistanês, assim como aos aspectos “Falar Línguas / Saber ser Justo e Honesto” valorizados na experiência pessoal.

- Empresa: Jysk AS
  - **País Doméstico = Dinamarca**
  - **País Externo mais importante = Suécia**

Quadro 42 – Quadro-resumo para Jysk AS

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                            | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos              | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | -                                                                             | Distância Geográfica / Existência de Concorrentes / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro | Distância Geográfica; Existência de Concorrentes; Risco Financeiro                | Risco Financeiro    |
|                         | Educação                                                                       | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | +                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico     |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cumprimento dos Termos Acordados                                              |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Experiência Profissional / Falar Línguas                                      |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais / Estratégias dos Concorrentes / Gostos dos Consumidores |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | -                                                                             |                                                                                                         |                                                                                   |                     |

Com a aplicação do modelo da teoria existente a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 26.

Fig. 26 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Suécia



O Jysk acabou por optar por um parceiro sueco, o qual apresenta uma distância superior em relação a Portugal na:

- Distância Psíquica, em termos de Nível de Desenvolvimento Industrial e
- Distância Psicológica.

No entanto, se tivesse optado por um parceiro português, a distância para o parceiro sueco seria superior no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Língua, Educação e Práticas de Negócio,
- Distância Cultural,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro sueco quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Em termos de moderadores, os aspectos que contribuíram para o estabelecimento de confiança são os mesmos quer para a Suécia quer para Portugal, excepto a “Experiência/Relacionamento/Histórico”, que aparece associada à confiança com o parceiro sueco; quanto aos aspectos valorizados na experiência pessoal, são indicados a “Experiência Profissional / Falar Línguas”.

Conclui-se, assim, que o entrevistado deste caso optou pelo parceiro que estava mais próximo na grande maioria das distâncias em análise.

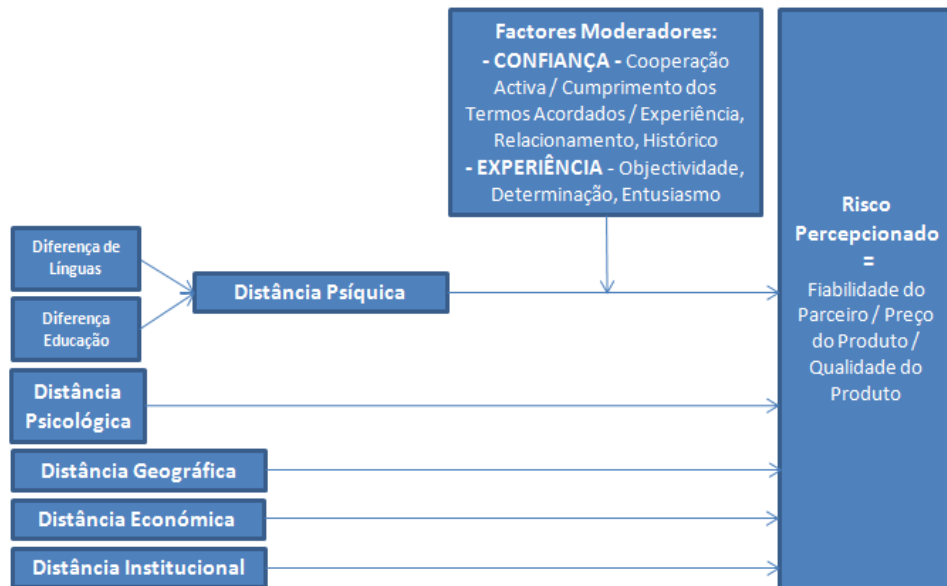
- Empresa: Character World Ltd
  - **País Doméstico = Reino Unido**
  - **País Externo mais importante = China**

Quadro 43 – Quadro-resumo para Character World Ltd

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                            | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos                                                                    | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido                                                   |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | +                                                                                             | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Infra-estruturas e Meios de Comunicação Estabilidade Política; Nível de Preços | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Nível de Preços            | Fiabilidade do Parceiro / Preço do Produto / Qualidade do Produto |
|                         | Educação                                                                       | +                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | -                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | -                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cooperação Activa / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cooperação Activa / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Objectividade, Determinação, Entusiasmo                                                       |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais                                                                          |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | =                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | +                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | +                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                                                                             |                                                                                                                                                               |                                                                                   |                                                                   |

Adaptando o modelo de análise a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 27.

Fig. 27 – Distâncias percebidas como superiores em relação à China



Pelo modelo acima, podemos verificar que Character World escolheu um parceiro chinês, em relação ao qual a distância é maior comparativamente a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas e Educação,
- Distância Psicológica,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

Se tivesse optado por um parceiro português, a distância para Portugal era maior comparativamente à China no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial e
- Distância Cultural;

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro chinês quer com o parceiro português, é o “Fiabilidade do Parceiro/Preço do Produto/Qualidade do Produto”.

O entrevistado deste caso escolheu o parceiro que está mais distante do seu país doméstico na grande maioria das distâncias. A possível explicação para tal diz respeito à presença do moderador “Experiência/Relacionamento/Histórico” associado apenas ao parceiro chinês, assim como aos aspectos “Objectividade, Determinação, Entusiasmo” valorizados na experiência pessoal.

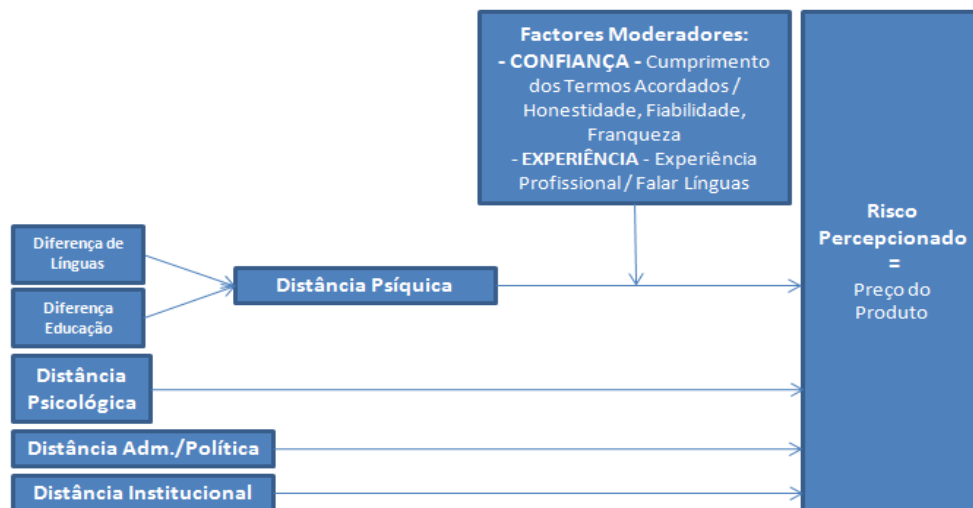
- Empresa: BLGS Hometextile Srl
  - **País Doméstico = Bélgica**
  - **País Externo mais importante = Itália**

Quadro 44 – Quadro-resumo para BLGS Hometextile Srl

| Distâncias              |                                                                                    | Resultados obtidos                                                                              | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percepcionado |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                       | +                                                                                               | Risco Financeiro                                                                           | Risco Financeiro                                                                  | Preço do Produto    |
|                         | Educação                                                                           | +                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Práticas de Negócios                                                               | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Nível Des. Industrial                                                              | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                       | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                          |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                     | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                          |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                                | Experiência Profissional / Falar Línguas                                                        |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Canais Distribuição / Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios |                                                                                            |                                                                                   |                     |
|                         | Diferenças percepcionadas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                    | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                    | +                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                    | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                    | -                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                    | +                                                                                               |                                                                                            |                                                                                   |                     |

Uma vez mais, aplicando o modelo de análise ao caso BLGS, obtemos o modelo apresentado na Fig. 28.

Fig. 28 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Itália



Por este modelo acima, podemos verificar que BLGS optou por um parceiro italiano, no qual as distâncias são superiores em relação ao parceiro português no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas e Educação,
- Distância Psicológica,
- Distância Administrativa/Política e
- Distância Institucional.

Se tivesse escolhido um parceiro português, as distâncias que seriam superiores em relação ao parceiro italiano seriam as seguintes:

- Distância Psíquica, em termos de Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial,
- Distância Cultural,
- Distância Geográfica e
- Distância Económica.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro italiano, quer com o parceiro português, é o “Preço do Produto”.

Neste caso, o entrevistado acaba por escolher entre dois parceiros que apresentam ambos várias distâncias. A possível explicação para a opção ter recaído sobre o parceiro italiano poderá ter a ver com os moderadores “Experiência Profissional / Falar Línguas”, valorizados na experiência profissional (os moderadores de confiança indicados são exactamente iguais quer para o parceiro italiano quer para o português).

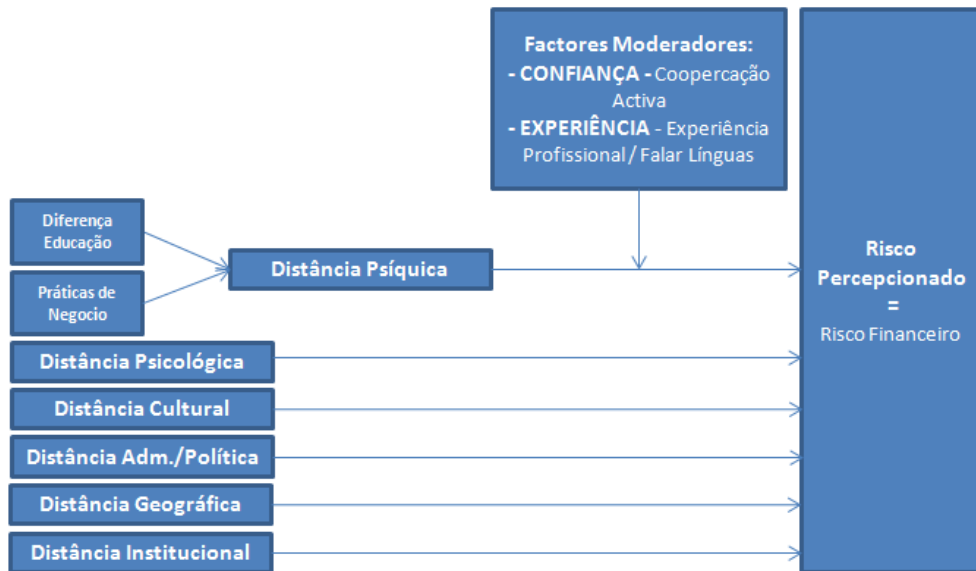
- Empresa: Ambilar SL
  - **País Doméstico = Espanha**
  - **País Externo mais importante = Itália**

Quadro 45 – Quadro-resumo para BLGS Ambilar SL

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                        | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | -                                         | Risco Financeiro                                                                           | Risco Financeiro                                                                  | Risco Financeiro |
|                         | Educação                                                                       | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | -                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cooperação Activa                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cooperação Activa                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Experiência Profissional / Falar Línguas  |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Canais Distribuição / Gostos Consumidores |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | -                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | -                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                         |                                                                                            |                                                                                   |                  |

Fazendo a aplicação do modelo de análise a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 29.

Fig. 29 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Itália



Constata-se que Ambilar optou por um parceiro italiano, para o qual a distância era superior em relação a Portugal no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas e Nível de Desenvolvimento Industrial,
- Distância Psicológica,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica e
- Distância Institucional.

No entanto, poderia ter escolhido um parceiro português, em relação ao qual a distância seria superior à do parceiro italiano apenas no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial e
- Distância Económica.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro italiano quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Aqui, o entrevistado acaba por escolher o parceiro que está mais distante, sendo que essa opção poderá ser explicada pelos moderadores “Experiência Profissional / Falar Línguas”, valorizados na experiência profissional (os moderadores de confiança indicados são exactamente iguais quer para o parceiro italiano quer para o português).

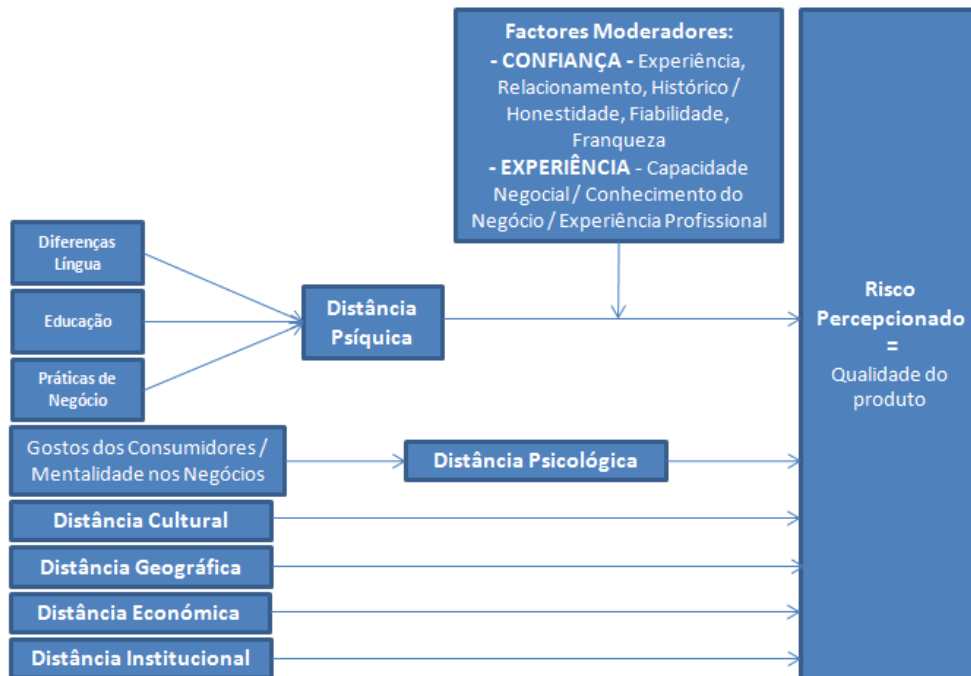
- Empresa: Faro S. Zielinski
  - **País Doméstico = Polónia**
  - **País Externo mais importante = Índia**

Quadro 46 – Quadro-resumo para Faro S. Zielinski

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                       | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos                             | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido      |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | +                                                                                        | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Diferenças Culturais / Distância Geográfica / Risco Financeiro | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro                             | Qualidade do produto |
|                         | Educação                                                                       | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | -                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza             |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                                                      |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Capacidade Negocial / Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional / Falar Línguas |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Gostos dos Consumidores / Mentalidade nos Negócios                                       |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Língua                                                                                   |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | -                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | +                                                                                        |                                                                                                                        |                                                                                   |                      |

Pela aplicação do modelo de análise a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 30.

Fig. 30 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Índia



Pelo modelo verifica-se que o Faro optou por um parceiro indiano, o qual tinha uma distância superior à de Portugal no que diz respeito a:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Línguas, Educação e Práticas de Negócios,
- Distância Psicológica, em termos de Gostos dos Consumidores e Mentalidade nos Negócios,
- Distância Cultural,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

Se tivesse optado por um parceiro português, a distância seria maior em relação à Índia apenas no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Nível de Desenvolvimento Industrial,
- Distância Psicológica, em termos de Língua e
- Distância Administrativa/Política.

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro indiano quer com o parceiro português, é a “Qualidade do Produto”.

O entrevistado deste caso acaba por escolher o parceiro que está mais distante do seu país doméstico na grande maioria das distâncias. A possível explicação para tal diz respeito à presença do moderador “Experiência/Relacionamento/Histórico” associado apenas ao parceiro indiano, assim como aos aspectos “Capacidade Negocial/Conhecimento do Negócio/Experiência Profissional/ Falar Línguas” valorizados na experiência pessoal.

- Empresa: Marimekko Oy
  - **País Doméstico = Finlândia**
  - **País Externo mais importante = Portugal**

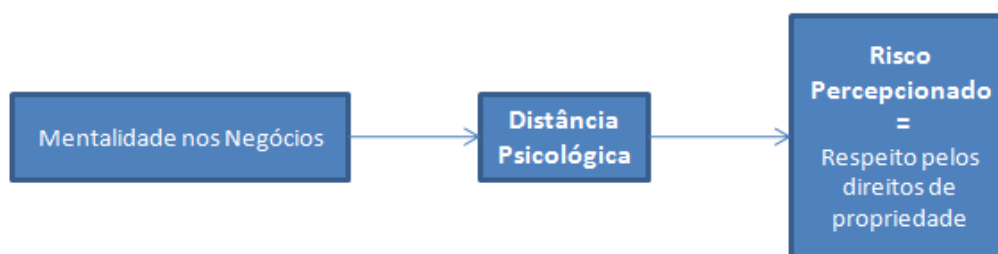
Quadro 47 – Quadro-resumo para Marimekko Oy

| Distâncias              |                                                | Resultados obtidos                                                                                              | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos                                                           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal                                           | Risco Percebido                                    |
|-------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                   | N/A                                                                                                             |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |
|                         | Educação                                       | N/A                                                                                                             |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |
|                         | Práticas de Negócios                           | N/A                                                                                                             |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |
|                         | Nível Des. Industrial                          | N/A                                                                                                             |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo   | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza | Distância Geográfica / Percepção de produto importado junto dos consumidores / Respeito pelos direitos de propriedade intelectual / Risco Financeiro | Percepção de produto importado junto dos consumidores; Respeito pelos direitos de propriedade intelectual; Risco Financeiro | Respeito pelos direitos de propriedade intelectual |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português | Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência            | Estudos em Comércio Internacional / Falar Línguas / Viveu no                                                    |                                                                                                                                                      |                                                                                                                             |                                                    |

|                       |                                                                                |                          |  |  |  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|--|--|
|                       |                                                                                | Estrangeiro              |  |  |  |
| <b>D. Psicológica</b> | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Mentalidade nos Negócios |  |  |  |
|                       | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Mentalidade nos Negócios |  |  |  |
| <b>D. Cultural</b>    |                                                                                | N/A                      |  |  |  |
| <b>D. A/Política</b>  |                                                                                | N/A                      |  |  |  |
| <b>D. Geográf.</b>    |                                                                                | N/A                      |  |  |  |
| <b>D. Económ.</b>     |                                                                                | N/A                      |  |  |  |
| <b>D. Instituc.</b>   |                                                                                | N/A                      |  |  |  |

Aplicando o modelo de análise a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 31.

Fig. 31 – Distâncias percebidas como superiores em relação a Portugal



No que diz respeito à Marimekko Oy, constata-se que:

- dado que o mercado externo mais importante indicado pelo entrevistado foi Portugal, não há necessidade de se proceder à análise das distâncias; no entanto, percebe-se a Distância Psicológica em termos de mentalidade nos negócios.

O risco que denota em relação ao parceiro português é o “Respeito pelos direitos de propriedade intelectual”.

Neste caso, é interessante notar que no que diz respeito aos moderadores, o entrevistado indica que os aspectos que contribuíram para estabelecer uma relação de confiança com o parceiro português foram “Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza”; quanto aos aspectos valorizados da experiência, estes foram “Estudos em Comércio Internacional / Falar Línguas / Viveu no Estrangeiro”.

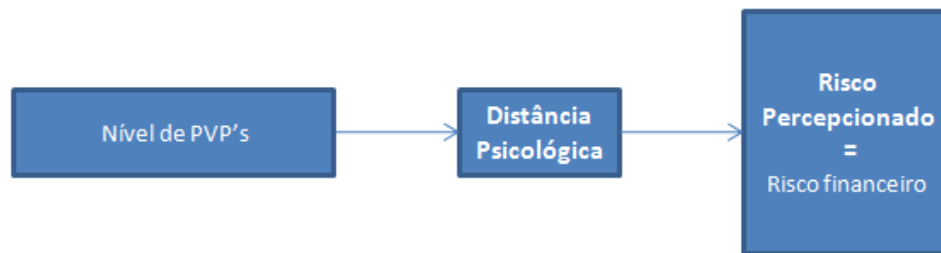
- Empresa: Almedahls AB
  - **País Doméstico = Suécia**
  - **País Externo mais importante = Dinamarca**

Quadro 48 – Quadro-resumo para Almedahls AB

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                                                                                                             | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | -                                                                                                                                                              | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Risco Financeiro                    | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Risco Financeiro           | Risco financeiro |
|                         | Educação                                                                       | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Conhecimento Pessoal / Cumprimento dos Termos Acordados / Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / <i>Worth of Mouth</i> |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cumprimento dos Termos Acordados/ Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / <i>Worth of Mouth</i>                                                                  |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional                                                                                                             |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Nível de PVP's                                                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Língua                                                                                                        |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | -                                                                                                                                                              |                                                                                            |                                                                                   |                  |

Fazendo a aplicação do modelo de análise a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 32.

Fig. 32 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Dinamarca



Verifica-se que Almedahls optou por um parceiro dinamarquês e não por um português porque a única distância que percebe em relação à Dinamarca e não percebe em relação a Portugal é a seguinte:

- Distância Psicológica, em termos de Nível de PVP's.

Se tivesse optado por um parceiro português, todas as distâncias seriam superiores em relação à Dinamarca, como segue:

- Distância Psíquica,
- Distância Psicológica, em termos de “Diferenças Culturais / Gostos dos Consumidores / Língua”,
- Distância Cultural,
- Distância Administrativa/Política,,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

O risco que ele denota, quer em relação a negócios com o parceiro dinamarquês quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Em termos de moderadores, os aspectos que contribuíram para o estabelecimento de confiança são os mesmos, quer para a Dinamarca, quer para Portugal, excepto a “Experiência/Relacionamento/Histórico”, que surge associada à confiança com o parceiro dinamarquês; quanto aos aspectos valorizados na experiência pessoal, são indicados a “Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional”.

Conclui-se, assim, que o entrevistado deste caso optou pelo parceiro que estava mais próximo na grande maioria das distâncias em análise.

- Empresa: Manor AG
  - **País Doméstico = Suíça**
  - **País Externo mais importante = Portugal**

Quadro 49 – Quadro-resumo para Manor AG

| Distâncias              |                                                                                | Resultados obtidos                                                     | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal | Risco Percebido  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                                                   | N/A                                                                    | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / MOQ's + Lead Times                 | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro                             | Preço do Produto |
|                         | Educação                                                                       | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Práticas de Negócios                                                           | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Nível Des. Industrial                                                          | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo                                   | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português                                 | Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência                                            | Conhecimento do Negócio / Falar Línguas                                |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Psicológica</b>   | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Diferenças Culturais / Fuso Horário                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
|                         | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Diferenças Culturais / Fuso Horário                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Cultural</b>      |                                                                                | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. A/Política</b>    |                                                                                | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Geográf.</b>      |                                                                                | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Económ.</b>       |                                                                                | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |
| <b>D. Instituc.</b>     |                                                                                | N/A                                                                    |                                                                                            |                                                                                   |                  |

Pela aplicação do modelo de análise ao caso Manor, obtemos o modelo apresentado na Fig. 33.

Fig. 33 – Distâncias percebidas como superiores em relação a Portugal



No que diz respeito ao Manor, constata-se que:

- dado que o mercado externo mais importante indicado pelo entrevistado foi Portugal, não há necessidade de se proceder à análise das distâncias; no entanto, percepciona a Distância Psicológica em termos de “Diferenças Culturais / Fuso Horário”.

O risco que denota em relação ao parceiro português é o “Preço do Produto”.

No que diz respeito aos moderadores, o entrevistado indica que os aspectos que contribuíram para estabelecer uma relação de confiança com o parceiro português foram “Cumprimento dos Termos Acordados / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza”; quanto aos aspectos valorizados da experiência, estes foram “Conhecimento do Negócio / Falar Línguas”.

- Empresa: Van Es Home BV
  - **País Doméstico = Holanda**
  - **País Externo mais importante = Alemanha**

Quadro 50 – Quadro-resumo para Van Es Home BV

| Distâncias              |                                                | Resultados obtidos                                                                           | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos                                                                                | Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal                                                   | Risco Percepcionado |
|-------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>D. Psíquica</b>      | Dif. Línguas                                   | -                                                                                            | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Distância Geográfica / Inexistência de Potencial de Mercado / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Distância Geográfica; Inexistência de Potencial de Mercado; Risco Financeiro | Risco Financeiro    |
|                         | Educação                                       | -                                                                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |
|                         | Práticas de Negócios                           | -                                                                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |
|                         | Nível Des. Industrial                          | +                                                                                            |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |
| <b>Mod. Confiança</b>   | Aspectos para confiança com parceiro externo   | Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza                 | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro / Distância Geográfica / Inexistência de Potencial de Mercado / Regulamentação e Entraves Legais / Risco Financeiro | Desconhecimento ou inexistência do potencial parceiro; Distância Geográfica; Inexistência de Potencial de Mercado; Risco Financeiro | Risco Financeiro    |
|                         | Aspectos para confiança com parceiro português | Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / <i>Well Established in the Market</i>                  |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |
| <b>Mod. Experiência</b> | Aspectos valorizados na experiência            | Capacidade de Adaptação / Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional / Falar Línguas |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |
|                         |                                                |                                                                                              |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                     |                     |

|                       |                                                                                |                                                                                                       |  |  |  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| <b>D. Psicológica</b> | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e o mercado ext. mais importante | Canais Distribuição / Diferenças Culturais / Dimensão e Volume / Gostos Consumidores / Nível de PVP's |  |  |  |
|                       | Diferenças percebidas entre mercado doméstico e Portugal                       | Canais Distribuição / Diferenças Culturais / Dimensão e Volume                                        |  |  |  |
| <b>D. Cultural</b>    |                                                                                | -                                                                                                     |  |  |  |
| <b>D. A/Política</b>  |                                                                                | -                                                                                                     |  |  |  |
| <b>D. Geográf.</b>    |                                                                                | -                                                                                                     |  |  |  |
| <b>D. Económ.</b>     |                                                                                | -                                                                                                     |  |  |  |
| <b>D. Instituc.</b>   |                                                                                | -                                                                                                     |  |  |  |

Por último, aplicando o modelo de análise da teoria existente a este caso, obtemos o modelo apresentado na Fig. 34.

Fig. 34 – Distâncias percebidas como superiores em relação à Alemanha



Pela análise deste modelo, constata-se que o Van Es Home escolheu um parceiro alemão, em relação ao qual a distância é superior em relação a Portugal, no que diz respeito à:

- Distância Psíquica, em termos de Nível de Desenvolvimento Industrial e
- Distância Psicológica, em termos de Gostos dos Consumidores e Nível de PVP's.

Se tivesse optado por um parceiro português, as seguintes distâncias seriam maiores em relação à Alemanha, como segue:

- Distância Psíquica, em termos de Diferenças de Língua, Educação e Práticas de Negócio,
- Distância Cultural,
- Distância Administrativa/Política,
- Distância Geográfica,
- Distância Económica e
- Distância Institucional.

O risco que denota, quer em relação a negócios com o parceiro alemão quer com o parceiro português, é o “Risco Financeiro”.

Quanto aos aspectos que contribuíram para uma relação de confiança com o parceiro alemão, foram indicados “Experiência, Relacionamento, Histórico / Honestidade, Fiabilidade, Franqueza”, ao passo que em relação ao parceiro português foram indicados “Honestidade, Fiabilidade, Franqueza / *Well Established in the Market*”. Os aspectos mais valorizados na experiência foram “Capacidade de Adaptação / Conhecimento do Negócio / Experiência Profissional / Falar Línguas”.

Conclui-se, desta maneira, que o entrevistado deste caso optou pelo parceiro que estava mais próximo na grande maioria das distâncias em análise.

### **3.3 Conclusão**

O estudo apresentado neste capítulo permite perceber que todas as distâncias apresentadas pela literatura são percepcionadas, mas que existem várias diferenças entre a teoria que resulta daquela literatura e a realidade.

Começando pela Distância Psíquica, constatou-se que as quatro dimensões apresentadas pela teoria – Diferenças de Línguas, Educação, Práticas de Negócio e Nível de Desenvolvimento Industrial – não têm um peso tão significativo quanto a literatura pode fazer supor, pois verificou-se que em nenhum caso qualquer delas era impeditiva para a realização de negócios.

Já quanto à Distância Cultural, confirmou-se a importância da sua percepção, na medida em que todos os países domésticos escolheram países externos mais próximos

culturalmente que Portugal, salvo duas excepções: Espanha e Polónia. Estas são também as mesmas excepções que se verificam em relação à Distância Institucional.

Curioso é notar o padrão encontrado na Distância Económica, na medida em que os entrevistados perceberam ou grandes distâncias ou pequenas distâncias em relação aos países externos mais importantes. O que seria de esperar, a julgar pela literatura, é que quanto maior a distância, menor as relações de negócios.

Também de notar é o facto de a literatura dar muita importância à Distância Institucional, a qual, neste estudo, acaba por não ser correspondida com a mesma amplitude, pois 57% dos entrevistados escolheram países externos com Distância Institucional superior.

Em relação à Distância Psicológica, constatou-se que todas as dimensões apresentadas na literatura (condições climatéricas, poder de compra dos consumidores, nível de vida, preferências dos consumidores, valores culturais/crenças/atitude/tradições, língua e nível de literacia e educação) foram percebidas. No entanto, foram adicionadas categorias novas, a saber:

- canais de distribuição,
- crescimento económico,
- dimensão e volume,
- estratégias da concorrência e
- mentalidade nos negócios.

Destas, as mais citadas em relação aos mercados externos mais importantes foram as diferenças culturais, os gostos dos consumidores, a mentalidade nos negócios, os canais de distribuição e a dimensão e volume. Já em relação a Portugal, e embora em menor número, estas categorias são também percebidas, seguindo praticamente a mesma ordem (apenas é percebida a Língua, em vez dos Canais de Distribuição).

No que diz respeito aos Riscos Percebidos, podemos ver que existe, desde logo, uma diferença entre os factores que pesam mais na percepção dos riscos quando se trata do mercado externo mais importante e quando se trata de Portugal: os riscos mais citados quer para os parceiros externos mais importantes quer para Portugal são os mesmos – Risco Financeiro, o Desconhecimento ou Inexistência de Potencial Parceiro e a Distância Geográfica –, mas em menor número em relação a Portugal.

No entanto, e apesar dos entrevistados perceberem estes factores como tendo grande peso no risco, verifica-se que os riscos efectivamente percebidos sofrem algumas alterações, tais como:

- o risco percebido passa a ser o mesmo, quer se considere o país externo mais importante, quer Portugal;

- o Risco Financeiro continua a ser o risco mais importante, seguido do Preço do Produto e da Qualidade do Produto;

Fazendo a associação dos Riscos Percepcionados às várias distâncias, e em face dos resultados obtidos, a conclusão a que se chega é que os entrevistados da amostra em estudo não seleccionam os seus parceiros pelas distâncias que os separam. De facto, podemos constatar a ocorrência de vários casos, desde o parceiro seleccionado que, comparativamente a Portugal, apresentava apenas uma distância em que era superior, até ao parceiro seleccionado que apresentava várias distâncias em que era superior às mesmas distâncias em relação a Portugal.

No entanto, notou-se que existia um padrão ao nível dos moderadores de confiança e de experiência. Este padrão era mais notório nos casos em que o parceiro seleccionado apresentava distâncias superiores em relação aos mercados domésticos comparativamente a Portugal. Este padrão poderá querer dizer eventualmente que estes moderadores não são apenas relativos à Distância Psíquica, conforme extraído da revisão da literatura, mas sim que podem influenciar todas aquelas distâncias existentes entre fornecedores e clientes e, dessa maneira, reduzir o risco percepcionado.

Também não se pode inferir, pela análise da amostra em questão, que o facto de um gestor percepcionar uma determinada distância como sendo superior em relação a um determinado país comparativamente com outro, vai (ou não) influenciar o risco percepcionado.

Pode-se, no entanto, afirmar que, independentemente da maior ou menor distância que um gestor possa ter entre o seu mercado doméstico e um parceiro/mercado externo, vai sempre percepcionar algum tipo de risco. Este risco percepcionado, qualquer que seja, será o resultado daquelas distâncias depois de moderadas pelos factores “Confiança” e “Experiência”.

## Capítulo 4 - Conclusão

O objectivo deste trabalho é dar um contributo à compreensão da maneira como as empresas tendem a conduzir os seus negócios e de como as suas parcerias comerciais são estabelecidas. Em particular, e relembrando a questão de investigação em estudo, este trabalho visa perceber em que medida é que as várias distâncias entre o gestor e/ou o seu mercado doméstico e entre o seu parceiro e/ou o seu mercado externo mais importante, influenciam o risco por si percebido. A base de comparação para responder a esta questão é Portugal (ou parceiro português), na medida em que se procura perceber quais as motivações que levam o gestor a decidir por determinado mercado – supostamente distante do seu mercado doméstico – em detrimento de Portugal – supostamente mais próximo daquele mercado.

Após a revisão de literatura e a recolha e tratamento dos dados, os resultados foram analisados permitindo concluir que:

- as várias distâncias têm impacto no risco percebido, mas com graus e de modos diferentes, consoante o caso e países em causa;
- os gestores, não validando o que a literatura advoga, não seleccionam os seus parceiros e/ou mercados externos pelas distâncias, pois não ficou clara, pela análise dos dados, a existência de um padrão/relação causal entre uma ou mais distâncias e um ou mais riscos.

Em suma, confrontando a realidade com o modelo de análise resultante da literatura, conclui-se que os dois não são coincidentes, pois em vários casos se nota que são estabelecidas relações comerciais com parceiros e/ou mercados mais distantes, contrariando dessa forma a ideia pré-concebida decorrente daquelas teorias. Logo, e respondendo à questão de investigação, não se poderá afirmar que quanto maior uma distância, maior o risco percebido e, consequentemente, menor a propensão para o estabelecimento de negócios.

De qualquer modo, este estudo permite retirar várias conclusões:

- os factores moderadores não moderam apenas a distância psíquica, eles são parte integrante e de uma maneira transversal de todas as distâncias, influenciando cada uma das dimensões que compõem as várias distâncias e, consequentemente, influenciando os riscos que os gestores percebem;
- há riscos (por exemplo, o Risco Financeiro) que são percebidos de uma forma independente das distâncias, i.e., são percebidos quer o mercado externo esteja distante ou próximo.

#### **4.1 Implicações Teóricas**

Fazendo uma confrontação entre as ideias extraídas da literatura encontrada com as conclusões fornecidas pelos dados empíricos, podemos concluir, em relação a cada uma das distâncias, o seguinte:

##### **Distância Cultural**

Quanto à Distância Cultural, os resultados indicam a existência de um padrão em que os países domésticos tendem a estabelecer relações comerciais com mercados culturalmente mais próximos. Confirma-se, por isso, o que a literatura sugere em relação à influência das diferenças culturais no estabelecimento de negócios.

##### **Distância Administrativa/Política**

Constata-se, pela análise dos resultados, que o ambiente administrativo/político dos países influencia a realização dos negócios entre eles, pois uma grande parte dos mercados externos indicados estão mais próximos dos mercados domésticos do que Portugal.

##### **Distância Geográfica**

O que a literatura advoga em relação a esta distância não se confirma nos dados empíricos deste estudo. Pelos resultados obtidos, não parece haver grande influência desta distância no estabelecimento de negócios entre países, uma vez que metade dos casos indicou mercados externos mais distantes que Portugal.

##### **Distância Económica**

No estudo desta distância notou-se que o padrão dos resultados indicava ou diferenças elevadas ou diferenças pequenas entre os valores dos entrevistados/mercados domésticos e os dos parceiros externos. Ghemawat (2001) defende que a distância económica pode aumentar as relações comerciais, em particular no caso em que há lugar a arbitragem económica. Ou seja, uma empresa explora os diferenciais entre preços e custos entre mercados.

Observando os *scores* obtidos no cálculo da Distância Económica em relação a Portugal comparativamente aos mercados externos (os quais nem se encontram no limite inferior,

nem no limite superior), poderemos dizer que grande parte dos entrevistados deverá ter optado por uma estratégia de arbitragem.

Desta maneira, aqueles países domésticos, que são ao mesmo tempo dos mais ricos, deverão estar a aproveitar custos de mão-de-obra mais baratos. Esta ideia é reforçada, ainda, pelo facto de a indústria têxtil implicar bastante mão-de-obra – principalmente de confecção – o que contribui para as oportunidades de arbitragem com países pobres.

### **Distância Institucional**

Quanto à Distância Institucional, esta não parece, pelos resultados obtidos, ter um papel determinante na realização dos negócios entre países, pois mais de metade dos entrevistados indicou países externos institucionalmente mais distantes que Portugal.

### **Distância Psíquica**

Este estudo permitiu perceber que as quatro dimensões extraídas da literatura e utilizadas na avaliação desta distância não têm um peso significativo na distância psíquica percebida, pois os entrevistados perceberam que:

- a) no que diz respeito ao Inglês, é suficiente ter alguma capacidade de comunicação de parte a parte;
- b) em termos de Educação, os países mais próximos geograficamente são também mais próximos ao nível da educação, mas percebe-se pelos resultados que estas diferenças têm pouca relevância na escolha dos mercados externos;
- c) as Práticas de Negócios têm pouca relevância na escolha dos mercados/parceiros externos;
- d) os Níveis de Desenvolvimento Industrial têm pouca relevância na escolha dos mercados/parceiros externos.

Tudo indica que este impacto relativamente pequeno destas categorias é devido à importância assumida pelos factores moderadores Confiança e Experiência sugerida pela literatura e confirmada neste estudo.

Com efeito, e quanto ao moderador Confiança, o conceito utilizado de Hallén e Wiedersheim-Paul (1984), preconiza que muitos aspectos das relações entre clientes e fornecedores não podem ser formalizados ou baseados em critérios legais, mas sim em confiança mútua.

Nas entrevistas, as categorias encontradas em relação ao moderador confiança foram essencialmente as mesmas, quer para os mercados externos, quer para Portugal; no entanto, vale a pena salientar que “Honestidade, Fiabilidade, Franqueza” é a categoria mais valorizada em ambos os casos e que, no caso dos mercados externos é referida a “Conhecimento Pessoal”, enquanto que no caso de Portugal é referida a “*Worth of Mouth*”. Estas duas categorias denotam que, para os mercados externos, será mais fácil confiar em parceiros se houver um conhecimento pessoal, ao passo que para Portugal, é importante a opinião de terceiros sobre determinado parceiro, de maneira a confiar-se mais nele.

Em termos do moderador Experiência, foram usadas as subdimensões que Sousa e Bradley (2006) indicaram – experiência inter-continental, experiência profissional de exportação, número de línguas faladas e nível de proficiência da língua falada no principal mercado de exportação – sendo que foram encontradas as seguintes:

- Falar Línguas,
- Experiência Profissional,
- **Conhecimento do negócio,**
- **Objectividade, Determinação, Entusiasmo,**
- **Viveu no estrangeiro,**
- **Capacidade de adaptação,**
- **Capacidade Negocial,**
- **Estudos de comércio Internacional,**
- Proficiência Língua Falada nos Principais Mercados Externos e
- **Saber ser justo e Honesto.**

Ou seja, três das quatro categorias mencionadas por Sousa e Bradley (2006) foram referidas, sendo que duas delas – Falar Línguas e Experiência Profissional – foram as que mais indicações receberam. No entanto, convém referir que os entrevistados referiram sete categorias novas, significando que o universo de atributos da experiência individual que concorrem para a moderação da distância psíquica é bastante amplo.

### **Distância Psicológica**

No que diz respeito à Distância Psicológica, o conceito utilizado neste estudo pertence a Sousa e Bradley (2005), para quem a percepção individualizada das diferenças existentes entre o mercado doméstico e o mercado externo é que forma o conceito de distância psicológica. Esta percepção individualizada deve ser medida tal como ela é percebida pelo indivíduo com recurso a indicadores individuais e só poderá ser aplicada a nível individual (Sousa e Bradley, 2006).

As subdimensões usadas por Sousa e Bradley (2006), são as seguintes:

- condições climatéricas,
- poder de compra dos seus consumidores,
- nível de vida,
- preferências dos consumidores,
- valores culturais, crenças, atitudes e tradições,
- língua e
- nível de literacia e educação.

Das subdimensões consideradas por Sousa e Bradley (2006), podemos concluir que todas elas foram referidas pelos entrevistados, destacando-se as diferenças culturais e os gostos dos consumidores, quer no que respeita aos mercados externos mais importantes, quer em relação a Portugal. Constata-se que são indicadas mais categorias em relação aos mercados externos que em relação a Portugal, tanto em número de categorias, como em número de observações por categoria comum.

No entanto, outras dimensões (para além daquelas referenciadas pelos autores) foram referidas pelos entrevistados, a saber: canais de distribuição, crescimento económico, dimensão e volume, estratégias da concorrência e mentalidade nos negócios. Destas, as que assumem maior relevo são as diferenças culturais, os gostos dos consumidores e a mentalidade nos negócios.

### **Risco percepcionado**

Quanto ao risco percepcionado, o conceito utilizado é o raciocínio *Effectuation* de Sarasvathy (2001), que diz que os empreendedores são extremamente auto-confiantes e adoram tomar riscos. Este raciocínio emprega o princípio da perda aceitável ou risco aceitável em vez do retorno expectável. A ênfase dos empreendedores está na experimentação (cometer muitos e pequenos erros o mais cedo e barato possível para aumentar a aprendizagem), com muitas estratégias com os conjuntos de meios pré-determinados e assenta na sua capacidade de criar opções no futuro, por oposição à maximização de retornos no presente.

Vimos que os riscos percepcionados pelos entrevistados foram o Risco Financeiro, o Preço do Produto, a Qualidade do Produto, a Fiabilidade do Parceiro, a Capacidade e Experiência do Parceiro em Responder aos Requisitos, os Atrasos nas Entregas de Produção e a Incapacidade de responder às Necessidades dos Clientes. Dado que o Risco Financeiro foi aquele que ultrapassou largamente todos os outros riscos em termos de indicações, podemos concluir que este se enquadra com a lógica de *effectuation* encontrada na literatura, senão vejamos:

- os entrevistados centram-se mais nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível
- o Risco Financeiro – do que nos aspectos previsíveis de um futuro incerto;

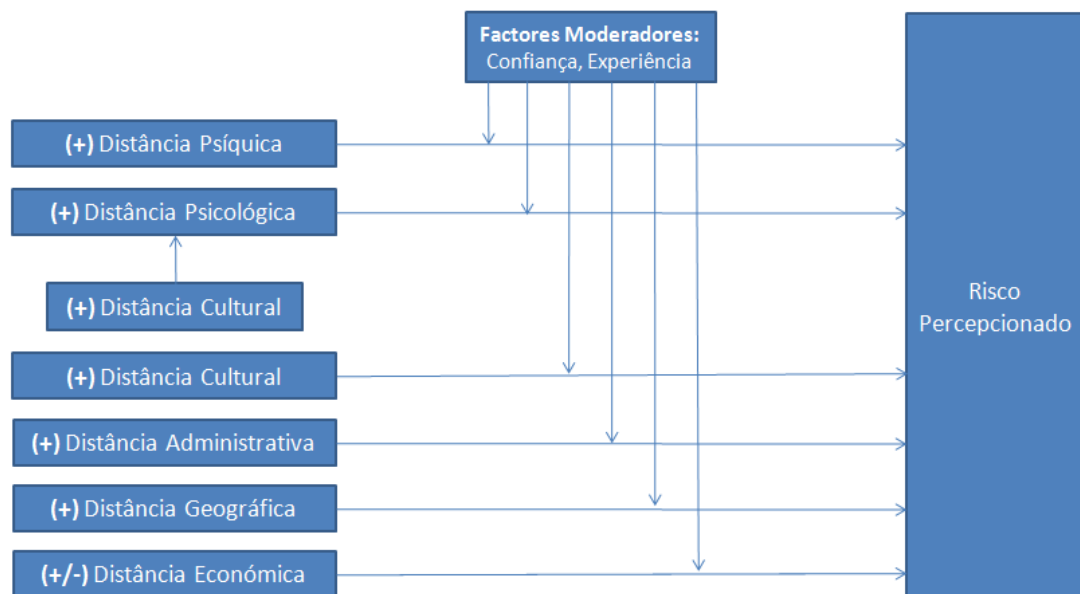
- dado que a incerteza é constante, os mercados inexistentes e as oportunidades criadas, os entrevistados escolhem entre possíveis efeitos – Risco Financeiro – usando um dado conjunto de meios;

- a lógica inerente ao Risco Financeiro é o da perda aceitável ou risco aceitável em vez do retorno expectável, sendo que a ênfase está na experimentação com muitas estratégias com os conjuntos de meios pré-determinados e assenta na sua capacidade de criar opções no futuro, por oposição à maximização de retornos no presente.

Em suma, o Risco Financeiro enquadra-se por completo numa lógica de *effectuation*, tal como Sarasvathy (20019 a descreve.

Assim sendo, o modelo de análise que resultou da revisão da literatura poderá ser alterado de maneira a incluir aqueles moderadores para todas as distâncias. A representação desse modelo seria a que consta da Figura 35:

Fig. 35 – Novo modelo de análise proposto em função dos resultados obtidos



Fonte: Próprio

## 4.2 Implicações para a gestão

A partir do estudo aqui realizado, podem ser extraídas algumas implicações para a gestão.

A literatura sugere que as várias distâncias em análise têm, em geral, uma influência superior à que efectivamente foi encontrada na realidade. Tudo indica que tal facto é

explicado pelo papel fundamental desempenhado pelo universo extremamente amplo de categorias encontradas nos moderadores Confiança e Experiência, tal como proposto no novo modelo. Este papel é visível, sobretudo, pela análise da Distância Geográfica, a qual não tem o impacto nos negócios que seria naturalmente esperado.

Constatou-se, também, que o tipo de riscos efectivamente percepcionados pelos entrevistados – por exemplo, Risco Financeiro, Preço do Produto, Qualidade do Produto, Fiabilidade do Parceiro, etc. – não dependem das distâncias existentes entre clientes e fornecedores (ou entre mercados domésticos e mercados externos).

Assim sendo, na perspectiva de análise dos industriais portugueses, este estudo sugere que concentrem, em primeiro lugar, esforços na diminuição da percepção do Risco Financeiro junto dos respectivos clientes. De facto, este é o risco por mais vezes percepcionado pelos entrevistados e, por essa razão, o que tem mais peso na selecção dos parceiros comerciais. No entanto, não deverão ser descurados os restantes riscos percepcionados, na medida em que uma melhoria introduzida a esse nível terá como efeito uma redução da sua percepção por parte dos clientes/entrevistados e, consequentemente, uma vantagem competitiva em relação àquela concorrência asiática.

Um segundo aspecto a ter em conta é que se os industriais portugueses tiverem um melhor desempenho ao nível dos factores moderadores de confiança indicados (por exemplo, ao nível da Honestidade/Fiabilidade/Franqueza, Cumprimento dos Termos Acordados, Experiência/Relacionamento/Histórico, etc.), deverão conseguir reduzir a percepção das distâncias que os clientes têm comparativamente com as dos mercados externos mais importantes indicados. Estes deverão, pois, ser pontos a trabalhar e a solidificar.

Um terceiro aspecto que se pode ter em conta está relacionado com o facto de parecer existir uma lógica de arbitragem económica na selecção dos mercados externos por parte de alguns entrevistados. Tal como se pôde constatar, a Distância Económica entre os mercados domésticos e os mercados externos apresenta *scores* ou muito elevados ou muito baixos, sendo que os *scores* de Portugal se situam aproximadamente a meio. Quer isto dizer que parece haver um padrão que indica que há entrevistados que seleccionam parceiros com vista à arbitragem – seleccionam parceiros muito distantes economicamente – ao passo que outros entrevistados seleccionam parceiros que estão muito próximos economicamente. Isto deve ser relativizado pelo facto de se estar a estudar apenas a subcontratação dentro da indústria têxtil-lar. Parece-nos, contudo, que o facto de Portugal não ter uma imagem nem de sofisticação (aproximando-o dos países economicamente mais fortes), nem de mão-de-obra barata (tornando a distância económica maior), o coloca numa posição complicada.

#### **4.3 Limitações e sugestões para investigações futuras**

Naturalmente, não podemos deixar de mencionar que este trabalho teve algumas limitações. Uma delas foi o facto de a amostra ser composta apenas por empresas do mesmo ramo de negócio, o que, eventualmente, acaba por não fornecer uma perspectiva mais alargada da importância das distâncias no risco percebido. Seria, assim, interessante alargar este estudo a outros sectores de actividade, não tão ligados à exploração de mão-de-obra barata. Pela mesma lógica, o facto de se tratar de subcontratação também pode levar a algum enviesamento, pelo que seria interessante replicar este estudo noutro tipo de relacionamento internacional.

Seria, por isso, interessante tentar aprofundar estas questões em trabalhos futuros, com o intuito de ir um pouco mais além no tema das motivações e percepções que influenciam os gestores aquando das suas decisões de negócios

Assim, embora não se possam generalizar as conclusões deste trabalho, pensamos que terá o grande mérito de pôr em causa alguns preconceitos estabelecidos podendo contribuir para uma maior clarificação do que na verdade conta nos negócios internacionais.

## **Bibliografia**

Ahmed, Z., Mohamad, O., Tan, B. e Johnson, J. (2002). International Risk Perceptions and Mode of Entry: a Case Study of Malaysian Multinational Firms. *Journal of Business Research* 55, pp. 805– 813.

Berry, H., Guillén, M. e Zhou, N. (2010). An institutional approach to cross-national distance. *Journal of International Business Studies*, 41, pp. 1460–1480.

Charmaz, K. (1983). *The grounded theory method: An explication and interpretation*. In R. M. Emerson (Ed.), *Contemporary field research* (pp. 109-126). Boston: Little Brown.

Denzin, N. e Lincoln, Y. (1994), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc..

Dowley, G.R. (1986). Perceived Risk: The Concept and Its Measurement. *Psychology e Marketing*, Vol. 3, pp. 193-210.

Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 553–560.

English First English Proficiency Index 2011, EF Education First Ltd..

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, Vol. 79, N° 8, pp. 137–47.

Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Glaser, B. G. (2002). Constructivist Grounded Theory? [47 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 3(3), Art. 12, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0203125>, (acedido em 25.08.2011).

Glaser, B. G. e Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Gross national income per capita 2010, Atlas method and PPP. World Development Indicators database, World Bank, 1 July 2011, <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GNIPC.pdf>, acedido em 18.08.2011.

Gourevitch, P. (2008). The Role of Politics in Economic Development. *Annual Review of Political Science*, 11, pp. 137–59.

Hallberg, L. (2006), The “core category” of grounded theory: Making constant comparisons, *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, Vol. 1, Nº 3, pp.141-148.

Hallén, L. e Wiedersheim-Paul, F. (1984). The evolution of psychic distance in international business relationships. in Hagg, I. and Wiedersheim-Paul, F. (Eds), *Between Market and Hierarchy*, University of Uppsala, Department of Business Administration, Uppsala, pp. 15-27.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2d ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holden, N.J. e Burgess, M. (1994), *Japanese-led Companies: Understanding How to Make Them Your Customers*, McGraw-Hill Book Company, London.

Industrial Development Report 2009, Breaking In and Moving Up: New Industrial Challenges for the Bottom Billion and the Middle-Income Countries, UNIDO.

INE - Instituto Nacional de Estatística, <http://www.portugalglobal.pt/>, acedido em 25 Agosto 2011.

Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº 4, pp. 11–24.

Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº 1, pp. 23–32.

Kaplan, S. e Garrick, B. J. (1981). On The Quantitative Definition of Risk. *Risk Analysis*, Vol. 1, Nº 1.

Kogut, B. e Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, Nº 3, pp. 411–32.

Kostova, T. (1996). *Success of the Transnational Transfer of Organizational Practices within Multinational Companies*. Carnegie Bosch Institute.

Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 2, pp. 308-324.

Kostova, T. e Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 1, pp. 64-81.

Krause, Martín (2011), Índice de Calidad Institucional, International Policy Network.

López-Duarte, C. e Vidal-Suárez, M.M. (2010). External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and Language Diversity. *International Business Review*, 19, pp. 575–588.

Lucey, B e Zhang, Q. (2010). Does cultural distance matter in international stock market comovement? Evidence from emerging economies around the world. *Emerging Markets Review*, 11, pp. 62–78.

Luo, Y., Shenkar, O. e Nyaw, M.-K. (2001). A Dual Parent Perspective on Control and Performance in International Joint Ventures: Lessons From a Developing Economy. *Journal of International Business Studies*, 32, 1 (First Quarter 2001): 41-58.

Malhotra, S., Sivakumar, K. e Zhu, P. (2009). Distance Factors and Target Market Selection: The Moderating Effect of Market Potential. *International Marketing Review*, Vol. 26, Nº 6, pp. 651-673.

Magnani, L. (2005), An abductive theory of scientific reasoning. *Semiotica*, Vol. 153, Nº 1-4, pp. 261-286.

Meyer, K. (2001). Institutions, Transaction Costs and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, Nº 2, pp. 357-367.

Mitra, D. e Golder, P. (2002). Whose Culture Matters? Near-Market Knowledge and Its Impact on Foreign Market Entry Timing. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIX, pp.350-365.

Morosini, P., Shane, S., e Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of International Business Studies*, Vol. 29, Nº 1, pp. 137–158.

North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

O'Grady, S. e Lane, H. (1996), The Psychic Distance Paradox, *Journal of International Business Studies*, Vol. 27 Issue 2, p.309-333.

O'Grady, S. e Lane, H (1997). Culture: an unnoticed barrier to Canadian retail performance in the USA. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, N° 3, pp. 159-170.

Prime, N., Obadia, C. e Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18, pp. 184–198.

Ragozzino, R. (2009). The Effects of Geographic Distance on the Foreign Acquisition Activity of U.S. Firms. *Management International Review*, 49, pp. 509–535.

Ragozzino, R e Reur, J.J. (2011). Geographic Distance and Corporate Acquisitions: Signals From IPO Firms. *Strategic Management Journal*.

Reichertz, J. (2009). Abduction: The Logic of Discovery of Grounded Theory [39 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(1), Art. 13, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1001135> (acedido em 22.07.2011).

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift From Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp. 243-263.

Scott, W. R. (1995), Institutions and organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage*..

Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. *Journal of International Business Studies*; Third Quarter 2001; 32, 3 (Third Quarter 2001), pp. 519-535.

Shoham, A. e Albaum, G. (1995). Reducing the Impact of Barriers to Exporting: A Managerial Perspective. *Journal of International Marketing*, 3 (4), pp. 85–105.

Simonin, B. (1999). Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623.

Sjöberg, L. (2000). Factors in Risk Perception. *Risk Analysis*, Vol. 20, No. 1.

Sousa, C. e Bradley, F. (2005). Global Markets: Does Psychic Distance Matter? *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, N° 1, pp. 43–59.

Sousa, C. e Bradley, F. (2006). Cultural Distance and Psychic Distance: Two Peas in a Pod? *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 49–70

Sousa, C. e Bradley, F. (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, N°. 5-6, pp. 467-488.

Strauss, A. L. e Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Swift, Jonathan S. (1999), Cultural closeness as a facet of cultural affinity: A contribution to the theory of psychic distance, *International Marketing Review*, Vol. 16, N° 3, pp.182-201.

The Global Competitiveness Report 2010-11, World Economic Forum.

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

Viklund, M. (2003). Trust and Risk Perception in Western Europe: A Cross-National Study. *Rysk Analysis*, Vol. 23, No. 4.

Wiltshier, Fiona (2011). Researching With NVivo 8 [32 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art. 23, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101234> (acedido em 28 Agosto 2011).

Xu, D. e Shenkar, O. (2002). Institutional Distance and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4, pp. 608-618.

## ANEXO I

| Name                                                                        | Memo Link                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Mercado externo mais importante:                                          | <p>Alemanha</p> <p>1.China</p> <p>1.Dinamarca</p> <p>1.França</p> <p>1.Índia</p> <p>1.Itália</p> <p>1.Paquistão</p> <p>1.Portugal</p> <p>1.Suécia</p> <p>1.Turquia</p>                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2.Aspectos que fomentam relação de confiança com parceiro externo:          | <p>2.Conhecimento Local, Contactos</p> <p>2.Conhecimento Pessoal</p> <p>2.Cooperação Activa</p> <p>2.Cumprimento dos Termos Acordados</p> <p>2.Experiência, Relacionamento, Histórico</p> <p>2.Honestidade, Fiabilidade, Franqueza</p> <p>2.Proximidade Geográfica</p> <p>2.Worth of Mouth</p>                                                                                                                  |
| 3.Aspectos que fomentam relação de confiança com parceiro português:        | <p>3.Conhecimento Local, Contactos</p> <p>3.Cooperação Activa</p> <p>3.Cumprimento dos Termos Acordados</p> <p>3.Etnia, comunicação, compreensão, proximidade</p> <p>3.Experiência, Relacionamento, Histórico</p> <p>3.Honestidade, Fiabilidade, Franqueza</p> <p>3.Proximidade Geográfica</p> <p>3.Well Established in the market</p> <p>3.Worth of Mouth</p>                                                  |
| 4.Aspectos mais valorizados na experiência pessoal:                         | <p>4.Capacidade de Adaptação</p> <p>4.Capacidade Negocial</p> <p>4.Conhecimento do Negócio</p> <p>4.Estudos de Comércio Internacional</p> <p>4.Experiência Profissional</p> <p>4.Falar Línguas</p> <p>4.Objectividade, Determinação, Entusiasmo</p> <p>4.Proficiência da Língua Falada nos Principais Mercados Externos</p> <p>4.Saber ser justo e honesto</p> <p>4.Viveu no estrangeiro</p>                    |
| 5.Diferenças entre o mercado doméstico e o mercado externo mais importante: | <p>5.Canais de Distribuição</p> <p>5.Clima</p> <p>5.Crescimento económico</p> <p>5.Diferenças Culturais (valores, atitudes, tradições)</p> <p>5.Dimensão e volume</p> <p>5.Estratégias da Concorrência</p> <p>5.Gostos dos Consumidores</p> <p>5.Língua</p> <p>5.Mentalidade nos Negócios</p> <p>5.Nível de Literacia e Educação</p> <p>5.Nível de preços ao consumidor final</p> <p>5.Nível de Rendimentos</p> |

- 6.Diferenças entre o mercado doméstico e Portugal:
  - 6.Canais de Distribuição
  - 6.Diferenças Culturais (valores, atitudes, tradições)
  - 6.Dimensão e Volume
  - 6.Distância Geográfica
  - 6.Fuso Horário
  - 6.Gostos dos Consumidores
  - 6.Horário de Trabalho
  - 6.Língua
  - 6.Mentalidade nos Negócios
  - 6.Problemas Económicos
- 7.Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com mercados externos:
  - 7.Catástrofes Naturais
  - 7.Desconhecimento ou inexistência do Potencial Parceiro
  - 7.Diferenças Culturais
  - 7.Distância Geográfica
  - 7.Estabilidade Política
  - 7.Existência de concorrentes
  - 7.Image Risk (posicionamento da marca)
  - 7.Inexistência de Potencial do mercado
  - 7.Infraestruturas, Meios de Comunicação
  - 7.MOQ's + Lead Times
  - 7.Nível de Preços
  - 7.Percepção de produto importado junto dos consumidores domésticos
  - 7.Regulamentação e Entraves Legais
  - 7.Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual
  - 7.Risco Financeiro
- 8.Factores que pesam mais na percepção de riscos associados a negócios com Portugal:
  - 8.Desconhecimento ou inexistência do Potencial Parceiro
  - 8.Distância Geográfica
  - 8.Existência de concorrentes
  - 8.Image Risk (posicionamento da marca)
  - 8.Inexistência de Potencial do mercado
  - 8.Nível de Preços
  - 8.Percepção de produto importado junto dos consumidores domésticos
  - 8.Respeito pelos Direitos de Propriedade Intelectual
  - 8.Risco Financeiro
- 9.Como lidam com os riscos percepcionados associados a negócios com mercados externos:
  - 9.Cobertura total ou não avança
  - 9.Estratégia de Perda Aceitável
  - 9.Pedem Informações Financeiras
  - 9.Pedem Recomendações
  - 9.Trial orders
- 10.Risco percepcionado em negócios com mercados externos:
  - 10.Atrasos nas entregas da produção
  - 10.Capacidade e experiência do parceiro em responder aos requisitos
  - 10.Fiabilidade do parceiro
  - 10.Incapacidade de responder às necessidades do cliente
  - 10.Preço do produto
  - 10.Qualidade do produto
  - 10.Respeito pelos direitos de propriedade intelectual
  - 10.Risco financeiro

## ANEXO II

| <b>Organização</b>      | <b>País</b> | <b>Nome do gestor entrevistado</b> |
|-------------------------|-------------|------------------------------------|
| Almedahls AB            | Suécia      | Mr. Henrik Knape / Mrs. Eva M.     |
| Ambilar SL              | Espanha     | Sr. Marc Serrá                     |
| BLGS Hometextile Srl    | Bélgica     | Mr. Edgard Mosberg                 |
| Character World Ltd     | UK          | Mr. Danny Schweiger                |
| Dansk Supermarked AS    | Dinamarca   | Mr. Holge Sorensen                 |
| Faro S. Zielinski       | Polónia     | Mr. Hubert Maciag                  |
| Horizonte Textile       | Alemanha    | Mr. Marc Evermann                  |
| Jysk AS                 | Dinamarca   | Mr. Laurits Vestergaard            |
| Malerifabrikken AS      | Dinamarca   | Ms. Laurence Muller                |
| Van Dillen Asiatex GmbH | Alemanha    | Mrs. Kirsten Seignette             |
| Skybrands AS            | Dinamarca   | Mr. Jan Kolbek                     |
| K.E. Leisure AS         | Dinamarca   | Mrs. Mariann Lassen                |
| Klaus Herding GmbH      | Alemanha    | Mr. Stefan Bollrath                |
| Manor AG                | Suíça       | Mr. Andreas Fischer                |
| Marimekko OY            | Finlândia   | Ms. Reeta                          |
| Van Es Home BV          | Holanda     | Mr. Hans Brekelmans                |