



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo?”

Ana Filipa Amorim Pinto

Católica Porto Business School
Março de 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

“O e-commerce é uma estratégia de
internacionalização ou é apenas um canal de
distribuição alternativo?”

Trabalho Final na modalidade de Dissertação / Relatório de Estágio / Projeto
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Ana Filipa Amorim Pinto

sob orientação de
Prof. Dra. Susana Costa e Silva

Católica Porto Business School
Março de 2019

Resumo

No atual contexto internacional, em que existem cada vez mais consumidores online, é necessário ter em consideração as exportações realizadas através da internet. A evolução tecnológica fez com que fosse imperial o estudo do comércio eletrónico no ambiente internacional pois, este tipo de comércio, veio possibilitar que as empresas realizassem transações internacionais, reduzissem os seus custos de transação e acessem de forma mais rápida à informação.

O principal objetivo deste estudo, é definir quais os fatores que contribuem para a utilização desta ferramenta e qual a sua importância na estratégia de exportação das empresas. Por outras palavras, pretende-se perceber quais as motivações das empresas para terem iniciado a venda online bem como compreender se a opção de exportar ocorre devido a uma estratégia delineada ou emergente.

Desta forma, foi desenvolvida um trabalho empírico, de carácter exploratório, onde foram analisados cinco casos de PME's portuguesas, por se julgar serem representativas do tecido empresarial nacional.

Os resultados obtidos demonstram que as cinco empresas admitem que a sua principal motivação para o início da venda online é o crescimento e também a redução dos seus custos e que apenas uma das empresas, revelou adotar uma estratégia de internacionalização efetiva delineada. Desta forma, podemos perceber que, nos casos em apreço, o e-commerce representa para as PME's um canal de distribuição alternativo barato e não uma verdadeira estratégia de internacionalização intencional e delineada.

Palavras-chave: comércio eletrónico, internacionalização, PME's, Portugal

Abstract

In the current international context, where there is an increasing number of online consumers, it is necessary to take into account the exports made through the Internet.

The technological evolution made it necessary to study electronic commerce in the international environment, because this type of trade allowed companies to carry out international transactions, reduce their transaction costs and to access information more quickly.

The aim of this study is to define the factors that contribute to the use of this tool and what is its importance in the export strategy of the companies. In other words, it intends to realize what the motivations of companies to have started selling online as well as understanding the option to export is due to a delineated or emerging strategy.

Thus, an empirical study was developed, where five cases of portuguese Small and medium-sized enterprises (SMEs) were analyzed by judging be representative of the national business community.

The results show that the five companies admit that their primary motivation for the start of online sales was the growth and the reduce of their costs, and that only one of the companies revealed to adopt an effective internationalization strategy outlined. In this way, we can see that, in the present cases, the e-commerce for SME's is a cheap alternative distribution channel and not a real strategy of intentional and outlined internationalization.

Keywords: Electronic commerce; Internationalization; SME's; Portugal.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	15
1.1. Enquadramento teórico	15
1.2. Pertinência do estudo.....	16
Capítulo 2 – Revisão de literatura sobre comércio eletrónico (e-commerce) e modelo de análise	18
2.1. Definição de e-commerce	18
2.2. Caracterização do E-commerce segundo a tipologia de mercado e relação comercial	19
2.3. Modelos de Negócio.....	20
Venda direta online	20
“Name your own price”	21
“Find the best price”	21
Leilões online.....	22
Personalização de produtos e serviços	22
Mercados eletrónicos	23
Membership.....	23
Conclusão dos modelos de negócio	24
2.2. Vantagens e Desvantagens do E-commerce	24
2.2.1. Vantagens.....	24
Eficiência e baixo custo	25
Oportunidades Internacionais.....	25
2.2.2. Desvantagens.....	26
Limitações Técnicas.....	26
Confiança	26
A reduzida facilidade do e-commerce.....	27
2.3. Criação do e-commerce.....	28
2.3.1. Fatores impulsionadores (Motivações).....	28
2.3.2. Objetivos a alcançar com o e-commerce	28
2.3.3. Estratégia operacional	29
Fatores de sucesso da loja online.....	29

Uso de ferramentas de marketing online.....	30
2.4. Impacto do e-commerce no processo de internacionalização.....	31
2.4.1. Internacionalização e decisão estratégica.....	34
2.5. Modelo teórico de análise.....	36
Capítulo 3 - Metodologia.....	39
3.1. Método utilizado e proposição de trabalho.....	39
3.2. Guião das Entrevistas.....	42
3.3. Perfil da amostra e recolha de dados.....	43
Capítulo 4 - Análise dos resultados.....	45
4.1. Análise de conteúdo.....	45
Contextualização.....	45
P1: Motivações da empresa para iniciar o comércio eletrónico.....	46
P2: Estruturação dos objetivos a alcançar com o e-commerce.....	47
P3: Estruturação do marketing online da empresa.....	48
P4: Adaptabilidade do Site aos objetivos das empresas.....	50
4.2. Síntese de resultados.....	52
Capítulo 5 – Conclusões.....	53
5.1. Conclusões.....	53
5.2. Limitações e pistas para desenvolvimento futuro.....	55
Pistas para desenvolvimento futuro.....	56
Bibliografia.....	57
Anexos.....	64
Anexo 1 – Guião da Entrevista.....	64
Anexo 2 – Tabela de respostas.....	66

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de tomada de decisão empreendedora	36
Figura 2: Modelo teórico a usar	38

Índice de Tabelas

Tabela 2: perfil da amostra	43
Tabela 3: contextualização da amostra	46
Tabela 4: síntese de resultados.....	52

Capítulo 1 - Introdução

1.1. Enquadramento teórico

Segundo a AICEP (2013), a abordagem a mercados internacionais é fundamental para o aumento da competitividade, para o crescimento das empresas bem como para contribuir para a sua sustentabilidade a longo prazo. De facto, de acordo com Conconi, Sapir e Zanardi (2016, p.16), *“In recent decades, more and more companies have started to operate outside their domestic markets, exporting their goods to foreign customers and engaging in foreign direct investment”*. No entanto, para que a internacionalização seja bem-sucedida é importante que exista um planeamento antecipado. Existe então, necessidade de recorrer a pesquisas substanciais de modo a que a empresa escolha qual o melhor comportamento a adotar relativamente à abordagem ao mercado internacional (Benito, Gabriel RG, Petersen, Bent, Welch, 2009).

Morschett et al. (2010), definem que o modo de entrada no mercado internacional constitui uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização. Brouthers (2002) menciona nos seus estudos que a pesquisa realizada pelas empresas relativamente ao modo de entrada é importante pois a sua escolha terá implicações significativas no seu desempenho. De facto, a literatura apresenta diversas formas de acesso aos mercados internacionais que podem ser agrupadas em três categorias fundamentais: exportação, modo contratual e investimento direto (Morschett et al., 2010; Silva et al., 2018). Tendo em conta a realidade atual, é necessário ter em consideração o acesso ao mercado externo através da internet que se insere dentro da categoria da exportação. O advento da internet levou ao estudo do comércio eletrónico no ambiente internacional que se tornou num modo de realizar transações internacionais,

reduzir custos e aproximar países e empresas (Hamill, 1997; Samiee, 1998). A internet veio facilitar a condução de negócios a nível internacional possibilitando a promoção e melhoria do desempenho das empresas, bem como a aquisição de informação, removendo as limitações impostas pela distância e o tempo, o que facilita a entrada em mercados externos de forma direta e imediata (Bennett, 1997). Fernandes (2014) afirma que a internet veio fornecer um inovador e agressivo impulso ao comércio internacional. A web veio possibilitar a venda direta e a redução de custos de transação, dado que elimina o uso de intermediários, e a implementação de filiais nos mercados externos que as empresas pretendem alcançar (Morgan - Thomas, & Bridgewater, 2004).

Apesar de existirem autores (Andersen, 2005) que salientam a existência de dificuldades associadas à decisão estratégica relativamente ao posicionamento das empresas na internet, Kumer et al. (2015) argumentam que o e-commerce se tornou numa metodologia empresarial que atende às necessidades das organizações de reduzir custos, melhorar a qualidade dos bens e serviços bem como aumentar a velocidade de entrega dos mesmos através da internet.

1.2. Pertinência do estudo

Em todo o mundo, a um ritmo acelerado, a taxa de penetração da internet tem vindo a aumentar. Como foi visto anteriormente, a internet veio facilitar a venda direta e a redução de custos de transação, impulsionando o comércio internacional. Como tal, é necessário tirar partido das vantagens inerentes ao e-commerce e aproveitar as oportunidades que surgem neste âmbito.

Perante este novo paradigma, as empresas procuram manter as suas estratégias e, ao mesmo tempo, abrir uma nova porta de acesso aos consumidores, possibilitando que estes acedam aos seus produtos de uma forma

rápida e simples. O comércio eletrónico representa para as empresas um canal de vendas adicional e, deste modo, influencia a sua estratégia operacional (Carrera, 2012). Desta forma, é necessário identificar quais as vantagens inerentes ao início da atividade de comércio através da internet, à definição de objetivos a atingir com a implementação da plataforma e à inerente definição de estratégia operacional.

Considerando o universo das PME's (pequenas e médias empresas) portuguesas, que constituem mais de 99% do tecido empresarial nacional, e o intuito que estas empresas têm para abordarem o mercado digital, torna-se pertinente questionar: *“O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo barato?”*.

Para responder à pergunta de investigação colocada, formularam-se as seguintes sub-questões:

1. Qual a motivação das empresas de passar do comércio tradicional para o comércio online?
2. Que objetivos as empresas pretendem atingir com a implementação da plataforma de comércio online?
3. Qual a estratégia operacional delineada pela empresa?
4. A estratégia operacional encontra-se alinhada com os objetivos da empresa?

A justificação inerente a este estudo é o fato do tópico ser bastante atual: a abordagem do processo de integração do comércio eletrónico nos processos organizacionais das PME's portuguesas. Este estudo revela ser importante dado o número bastante elevado de PME's em Portugal, a falta de capacidade financeira das PME's para investirem numa internacionalização mais substancial e o reduzido número de estudos que questionam as motivações por detrás da implementação do e-commerce nas PME's portuguesas.

Capítulo 2 – Revisão de literatura sobre comércio eletrônico (e-commerce) e modelo de análise

No presente capítulo irá ser apresentada uma fundamentação teórica onde será realizada uma análise ao estado da área na qual se insere o objeto de estudo. Numa primeira fase o foco será numa síntese da literatura relativamente ao e-commerce, as suas principais características, modelos de negócio bem como quais as suas vantagens e desvantagens. Num segundo ponto irão ainda ser analisados quais os fatores impulsionadores do comércio eletrônico e quais os objetivos que as empresas pretendem atingir com o mesmo. Por fim, irão ser analisados os modelos teóricos no que diz respeito à internacionalização de modo a perceber qual o impacto que o e-commerce teve nos mesmos.

2.1. Definição de e-commerce

Atualmente, existem diversas definições de comércio eletrônico sendo que, no presente estudo a definição que irá ser utilizada foca-se na realização de transações comerciais através da Internet ou de outros meios eletrónicos (Carrera, 2012). Solaymani et al. (2012), definem que qualquer tipo de compra ou venda de produtos e/ou serviços, ou seja, qualquer tipo de transação comercial, realizada através da internet deve ser designada de e-commerce.

Então, podemos afirmar que o e-commerce trata de um tipo de comércio virtual que possibilita a interação entre as empresas e os consumidores através da compra, venda ou troca de produtos serviços e/ou informações. O e-commerce veio proporcionar às empresas novas formas de apresentação, divulgação e

comercialização dos seus produtos e serviços revolucionando e aumentando assim as possibilidades de modelos de negócios existentes (Montealegre, Thompson, & Eales, 2007).

2.2. Caracterização do E-commerce segundo a tipologia de mercado e relação comercial

O e-commerce, pode ser organizado de acordo com a tipologia de mercado e a relação comercial entre os participantes (Turban, King, Viehland, & Lee, 2006). Na tabela seguinte, serão analisadas algumas dessas tipologias de acordo com Laudon et al. (2013, p.59).

Tipos e E-commerce	Definição	Exemplos
Business-to-business (B2B)	Neste modelo de negócio, todas as partes que participam nas transações são empresas ou organizações. Este modelo é responsável por mais de 85% do volume do comércio eletrônico (Mockler, Dologite, & Gartenfeld, 2006).	Tetra Pak: empresa sueca que fornece soluções de embalagem e processamento para produtores alimentar.
Business-to-customer (B2C)	Neste modelo, os produtos e/ou serviços são transacionados de empresas para clientes individuais.	Amazon.com
Customer-to-customer (C2C)	As relações comerciais são realizadas entre consumidores. O modelo permite a divulgação de bens e/ou serviços bem como a transação de conhecimentos e	e-bay: é um exemplo de um mercado online global onde é possível a que os consumidores vendam produtos uns aos outros.

	especialidades através da internet (Turban, King, Viehland, & Lee, 2006).	
Mobile Commerce (m-commerce)	As pessoas usam dispositivos móveis, como smartphones, para se conectarem à Internet de modo a realizarem transações online.	O MBway permite aos utilizadores transferir dinheiro para outras pessoas sem a necessidade de usar o computador.
Local e-commerce	Focado em direcionar o consumo numa determinada envolvente tendo como base apenas a localização geográfica	Comerciantes locais que utilizam o marketing online de modo a atraírem clientes para a sua loja física
Social e-commerce	Permite o uso das redes sociais e da rede online de modo a alcançar a interação social ou a troca de valor.	O Facebook controla um grande número de tráfegos e vendas sociais.

Tabela 1: e-commerce segundo a tipologia de mercado e relação comercial.

Fonte: Elaboração própria baseada na abordagem de Laudon et al. (2013)

2.3. Modelos de Negócio

O e-commerce veio revolucionar e aumentar as possibilidades de modelos de negócios disponíveis para as empresas, pois oferece-lhes novas soluções para apresentarem, divulgarem e comercializarem os seus produtos, serviços e/ou informações de um modo interativo, personalizado e mais próximo do consumidor (Montealegre et al., 2007). De seguida irão ser apresentados alguns dos principais modelos de negócio do e-commerce.

Venda direta online

É considerado o modelo de negócios mais elementar do comércio online. Consiste na compra de produtos e/ou serviços através da internet e permite a eliminação de possíveis intermediários pois possibilita a realização direta de

negócios entre produtores e consumidores (Turban et al., 2006). Este tipo de modelo de negócio possibilita que o consumidor realize uma pesquisa sobre os produtos e/ou serviços do seu interesse oferecidos pela empresa e finalize as suas compras online. Podemos verificar este tipo de modelo de negócio em plataformas de empresas como a Ryanair (ryanair.com).

“Name your own price”

Os avanços recentes das tecnologias de informação permitem que as empresas que efetuam negócios online possam analisar e acompanhar o comportamento dos seus consumidores (Hinz et al., 2011). O modelo “name your own price” possibilita esse tipo de análise, oferecendo uma maneira não convencional de determinar preços e alocar a distribuição (Fay, 2009).

É um modelo de negócio inovador em que o comprador é convidado a solicitar o preço pelo qual está disposto a comprar o produto ou serviço oferecido. O vendedor quando oferece o seu produto ou serviço estipula um preço mínimo pelo qual está disposto a vender. Caso o valor da oferta seja igual ou superior ao preço mínimo estipulado pelo vendedor, a transação é concluída caso contrário, o comprador poderá fazer novas ofertas até que a transação seja concluída (Hinz et al., 2011). Podemos observar este tipo de modelo de negócio no website Pricelin (pricelin.com) que auxilia os consumidores a obterem taxas de desconto em itens relacionados com viagens (Chen, 2012). A plataforma desta empresa permite que o consumidor escolha o montante que pretende investir na sua viagem e, com essa informação disponibiliza-lhe todas as opções disponíveis sem que este tenha de dispensar tempo em pesquisas em sites individuais (Terwiesch et al., 2005).

“Find the best price”

Turban et al., (2006) afirmam que neste modelo de negócio existe uma empresa que funciona online como uma intermediadora entre a oferta e a procura

(enquadra as necessidades do consumidor com o que é oferecido pelas empresas) utilizando uma base de dados. O consumidor descreve, na plataforma, as suas necessidades e mediante isso, a base de dados da empresa intermediadora localiza os preços mais baixos e informa o cliente dando-lhe um determinado espaço de tempo para tomar a sua decisão.

Neste modelo de negócios o cliente não define qual o valor da oferta; em vez disso, recorre a uma plataforma online que analisa diferentes ofertas disponíveis relativamente ao produto e/ou serviço que este pretende adquirir. Os websites como o booking.com são exemplos deste modelo de negócio.

Leilões online

Possibilita aos participantes realizarem licitações por produtos e serviços através da web independentemente da hora e do lugar (Yong, Yu-Kai, & Kwok-Leung, 2013). Desta forma, os leilões online vieram permitir uma interação no mercado que até então era impossível com os leilões físicos. Tais interações ocorrem no momento em que diversos leilões são realizados de forma sobreposta para vender produtos semelhantes de um vendedor idêntico (Bapna et al., 2009).

Nos últimos anos, os leilões têm ganho destaque na realização de transações de uma vasta variedade de produtos. O eBay é classificado como líder de mercado nesta área (Easley, Wood, & Barkataki, 2010).

Personalização de produtos e serviços

A possibilidade de interação online e a distribuição de dados em tempo real no comércio eletrónico têm permitido que as empresas conheçam melhor os seus consumidores e atendam às suas necessidades de uma forma mais rápida e eficaz (Lee et al., 2012).

Este modelo possibilita que a empresa possa disponibilizar ao consumidor um produto e/ou serviço personalizado, adaptado e adequado às suas necessidades

(Turban, King, Viehland, & Lee, 2006). Os custos deste tipo de produto e/ou serviços podem ser superiores aos standard disponíveis, no entanto, esse custo irá ser suportado pelo cliente se quiser adquirir um produto/serviço único.

Mercados eletrónicos

Os mercados eletrónicos são espaços virtuais que juntam consumidores e vendedores com objetivo de originar trocas de informação, bens e serviços entre si (Matook, 2013).

Nestes espaços virtuais não são apenas enviadas e recebidas propostas e outras transações de venda é, também, um local onde as empresas podem visualizar o processo de desenvolvimento dos seus produtos (Miller, 2001).

A OLX é um exemplo deste modelo onde os utilizadores podem vender, comprar ou até mesmo trocar os seus produtos por outros oferecidos pelos diversos utilizadores.

Membership

Segundo Ransbotham e Kane (2011) este modelo começa a ter grande destaque no mundo online e passa pela inscrição do consumidor numa determinada comunidade existente na internet que lhe proporciona descontos e outro tipo de ofertas exclusivas apenas para os seus membros.

Neste momento, este modelo vai mais além do que meramente atribuir descontos aos membros da comunidade. As empresas cada vez mais se apercebem do valor das informações solicitando e avaliando ideias de desenvolvimento de produtos (Ransbotham, & Kane, 2011).

Um exemplo deste modelo de negócio é utilizado pela empresa Continente que oferece aos seus consumidores que adquiram o cartão cliente, ofertas especiais. Para além de ter clientes fidelizados, a marca poderá também usufruir da utilização do cartão para conhecer as preferências dos seus clientes.

Conclusão dos modelos de negócio

Como é possível verificar existem diversos modelos pelos quais as empresas poderão optar para iniciarem as suas vendas online. A venda direta online é o mais utilizado pelas empresas, no entanto, existem modelos de negócio mais inovadores na internet que poderão dar destaque a uma determinada empresa dependendo do seu mercado de atuação, da sua estratégia, da sua segmentação de mercado bem como do seu público alvo. Por exemplo, uma empresa como a Ryanair que tem como estratégia de mercado a diferenciação através do preço será benéfico estar presente online não só no seu site de venda direta ao cliente como em sites como o skyscanner.pt pois tendencialmente oferecem um preço mais baixo que a concorrência (“Find the best price”).

Concluindo, as empresas devem tirar partido das funcionalidades dos diversos modelos de negócio disponíveis online para se posicionarem e chegarem ao seu target da melhor forma no mercado digital.

2.2. Vantagens e Desvantagens do E-commerce

O e-commerce acrescenta inúmeras vantagens às empresas. No entanto, alguns autores (Zhu, Kraemer, & Xu, 2003) defendem a existência de empresas que iniciam o seu comércio eletrónico apenas devido a uma preocupação com o possível atraso na curva tecnológica acabando, deste modo, por não obterem qualquer benefício do mesmo. Assim, é relevante analisar quais as vantagens e desvantagens adjacentes ao comércio eletrónico segundo a ótica de uma empresa que o adote.

2.2.1. Vantagens

Segundo Carrera (2012), o comércio eletrônico vem trazer às empresas três diferentes tipos de vantagens. Primeiro, o autor argumenta que o uso do e-commerce possibilita às empresas uma redução de custos devido a uma amplificação dos seus processos e a uma desmaterialização das operações. Em segundo lugar, é possível que as empresas consigam verificar uma melhoria relativamente à sua relação com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores. E por último, o acesso à informação que é essencial e a internet é cada vez mais um instrumento essencial na recolha e tratamento de dados dado ser cada vez mais rápida e fidedigna.

Eficiência e baixo custo

De um modo geral, as empresas tendem a ver o e-commerce como um canal alternativo, como forma de reduzirem custos, como uma melhoria operacional ou como uma plataforma inovadora para realizarem os seus negócios e atingirem ganhos (Kraemer, Gibbs, Dedrick, & Kraemer, 2002).

No que diz respeito à redução de custos, o e-commerce além de possibilitar às empresas suprimir uma ou mais unidades da sua cadeia de fornecimento permite-lhes também, reduzir as suas despesas gerais de marketing e os custos de pesquisa de mercado que lhe permitirão uma fonte de vantagem competitiva: conhecimento sobre os seus clientes (Ramanathan, Ramanathan, & Hsiao, 2012).

Do mesmo modo, do ponto de vista operacional, a empresa pode optar por utilizar o comércio eletrônico para partilhar informação por toda a cadeia de fornecimento e, assim, melhorar aspetos operacionais tais como o processamento, atendimento e entrega de pedidos e aspetos de marketing.

Oportunidades Internacionais

As pequenas empresas, devido aos seus recursos limitados, muitas vezes têm dificuldade em alcançar mercados internacionais cingindo-se apenas a uma

região restrita dos mercados locais. A internet veio alterar os limites geográficos possibilitando que as pequenas empresas se expandam (Savrul, & Kiliç, 2011). O comércio eletrónico é assim, uma maneira barata das PME's acederem ao mercado internacional (Jeffcoate, Chappell, & Feindt, 2002).

Existem casos em que tanto a dimensão da empresa como a do mercado doméstico é muito reduzida. Desta forma, é inevitável a comercialização para mercados externos e o e-commerce apresenta-se como uma vantagem para estas empresas na medida em que leva o produto até ao cliente independentemente da sua localização geográfica – a empresa deixa assim de estar limitada à procura local. Deste modo, as empresas em vez de venderem simplesmente ao nicho existente no mercado doméstico, passam a vender a nichos dispersos pelo globo. A soma destes nichos é então mais relevante para a empresa que a avaliação do mercado doméstico e, portanto, não faz sentido que a empresa não atue globalmente. Esta estratégia é designada por Chris Anderson (2004) de cauda longa (Silva et al., 2018).

2.2.2. Desvantagens

Limitações Técnicas

As limitações técnicas passam pelo custo de desenvolvimento e manutenção envolvidos na criação de um website, rede de telecomunicações insuficientes e a constante inovação do software. Os gestores devem ter em conta as limitações do acesso dos consumidores relativamente às opções de conectividade bem como com o facto de alguns potenciais clientes ainda não terem acesso conveniente à internet (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2011).

Confiança

A confiança é um fator fundamental do e-commerce no que diz respeito ao seu uso para obter informação mas principalmente quando é utilizado para aquisição/compra de produtos (Gefen, 2000). O autor destaca ainda que a familiaridade é outro fator que influencia o comércio eletrônico e fornece orientações para que as empresas utilizadoras de e-commerce possam tornar-se confiáveis, através de uma maior familiaridade com a empresa e os seus procedimentos.

Kim, Ferrin, & Rao (2009) argumentam que os fatores essenciais para que o e-commerce de uma empresa seja bem sucedido são a confiança e a satisfação. Os autores revelam que a confiança é um fator essencial dado que um grande volume de transações são realizadas a uma grande distância geográfica. McKnight, Choudhury, e Kacmar (2002) descrevem nos seus estudos métodos para aumentar a confiança dos consumidores como por exemplo, no caso de o público-alvo não ser experiente com a internet, a empresa deverá revelar explicações claras de salvaguarda estrutural e tecnológica de modo a promover a confiança.

A reduzida facilidade do e-commerce

Um dos grandes desafios do e-commerce está em lidar com as diferenças culturais, de idioma e de legislação. Nem todos os países em desenvolvimento estão prontos para o e-commerce. Sobretudo nesses países, para a criação de uma plataforma de comércio eletrônico ser bem sucedida é necessário ter em conta a perceção de facilidade de utilização do e-commerce (Molla & Licker, 2005). Numa economia com baixo nível de desenvolvimento de tecnologia de informação e comunicação, a consciencialização relativamente ao comércio eletrônico também pode ser limitada. Deste modo, as empresas devem ter em conta que pode não ser razoável servir todos os países com a mesma plataforma.

2.3. Criação do e-commerce

As empresas devem conseguir tirar partido das vantagens provenientes do comércio eletrónico e, ao mesmo tempo, lidar com as desvantagens que lhe são inerentes. Assim, deverão ser capazes de identificar quais os fatores que impulsionaram a criação do comércio eletrónico, bem como quais os objetivos que pretendem atingir, ponderando estes elementos com os que advêm dos aspetos negativos associados à presença online. É imperativo fazer o balanço.

2.3.1. Fatores impulsionadores (Motivações)

Segundo Stockdale e Standing (2002), os fatores que impulsionam o comércio eletrónico podem ser reativos (as empresas optam pelo uso do e-commerce porque, por exemplo, a sua indústria já está ativa online) ou pró-ativos (reconhecem que o e-commerce pode ser uma oportunidade de expandirem os seus negócios). Este processo pode também ser caracterizado de “push” versus “pull”, ou seja, enquanto que umas empresas são “puxadas” pelos seus parceiros, outras “empurram” os seus produtos até ao consumidor.

Chau (2003) constata que existem duas visões relativamente à abordagem ao e-commerce: a abordagem experimental e a abordagem estratégica. As PMEs que abordam o comércio eletrónico de um modo experimental, usam-no para ganharem experiência e conhecimento de modo a posteriormente determinarem a contribuição que este lhes poderá dar. Assim, estas empresas não consideram o e-commerce como estrategicamente relevante. Contrariamente, as PMEs que adotam a abordagem estratégica do e-commerce identificam os seus benefícios tangíveis, transformam os seus processos de negócio e integram o comércio eletrónico com o fluxo de trabalho já existente.

2.3.2 Objetivos a alcançar com o e-commerce

É importante que uma empresa que pretende estar presente online defina os objetivos do comércio eletrónico logo no início do processo pois, as suas atividades operacionais devem ser guiadas pelas metas que delineou. Um objetivo de curto prazo de uma empresa online pode ser, por exemplo, incentivar o consumidor a realizar uma determinada ação como entrar em contacto com a empresa por correio eletrónico através do site ou, até mesmo, finalizar uma compra. O site funciona para a empresa como uma montra dos seus produtos virtuais, material promocional, catálogo de preços, pontos de venda e distribuição e tem como principal objetivo atrair tráfego e estabelecer contacto com o público-alvo da empresa (Constantinides, 2002). De modo a impulsionar o contacto com o seu público-alvo, é relevante que a empresa para além de se focar no site, tenha também em conta as suas estratégias de marketing online.

2.3.3. Estratégia operacional

Fatores de sucesso da loja online

Um site eficaz é determinante para o sucesso online de uma empresa. A eficácia do site está intimamente relacionada com a criação do conteúdo disponibilizado para o consumidor. A literatura argumenta que as lojas virtuais são mais eficazes quando configuradas segundo a ótica do cliente. Atualmente, a usabilidade, a disponibilidade, a adaptabilidade, a confiança e o tempo de resposta são os principais fatores de avaliação de um consumidor online (DeLone & McLean, 2002). Os autores argumentam também que para aumentar a eficácia do site, o seu conteúdo deve ser personalizado, completo, relevante, de fácil compreensão e seguro para tanto fornecedores como consumidor se sintam à vontade para realizar as suas transações e voltarem ao site regularmente.

Na literatura existem também autores que defendem que o aspeto mais relevante para a eficácia do site é o fornecimento de informação detalha

relativamente aos produtos e serviços da empresa. Desta forma, a empresa conseguirá um maior envolvimento do cliente se o convidar a visitar o site para conhecer os desenvolvimentos do setor (Eisingerich & Kretschmer, 2008). Assim, é possível perceber que para que uma loja online tenha sucesso é essencial que a empresa utilize da melhor forma as ferramentas de marketing online que tem à sua disposição.

Uso de ferramentas de marketing online

Um dos pilares do marketing operacional é o marketing-mix composto, genericamente, por quatro variáveis nomeadamente, produto, preço, comunicação e distribuição. O comércio eletrónico é um meio para que as empresas realizem vendas e, como tal, é um elemento a ter em conta na variável designada de distribuição de uma empresa. Dado que existe uma interligação entre quatro variáveis operacionais designadas de marketing-mix, a alteração numa variável implica ajustes em todas as outras de modo a que seja alcançado o objetivo pretendido (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009).

Outro fator a ter em conta é que, nos dias de hoje, o marketing está em constante mudança e, cada vez mais, as técnicas tradicionais de marketing têm vindo a dar lugar ao marketing online. Segundo Eley e Tilley (2009), uma componente relevante do marketing online são os média sociais. No entanto, o uso dos média sociais por parte de uma empresa deve ser avaliado no contexto pois se o uso não for consistente com a estratégia da empresa pode ser prejudicial para a mesma. Assim, um dos elementos fulcrais numa estratégia de marketing online é a otimização dos mecanismos de busca (SEO) - definindo as palavras-chave essenciais é mais fácil para os potenciais clientes encontrarem o site na internet.

2.4. Impacto do e-commerce no processo de internacionalização.

O e-commerce tem vindo a criar novas oportunidades para a exportação de modo a impulsionar os atuais processos de negócios e influenciar o desenvolvimento de estratégias competitivas para as empresas (Karavdic & Gregory, 2005).

Karavdic (2006) realizou um estudo que relaciona a performance de exportação das empresas com o comércio eletrónico. Neste estudo o autor dá enfoque a quatro grandes teorias que surgem deste relacionamento, nomeadamente, a teoria da internacionalização, a teoria da organização industrial, a *resource based view* e a teoria dos custos de transação.

De acordo com Andersen (1993) e Karavdic (2006) existem dois modelos que descrevem os processos de internacionalização. Um designado de *Uppsala model* (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) e outro de *Innovation model* (Cavusgil, 1980). Segundo Karavdic (2006), o *Innovation model* argumenta que a internacionalização é o resultado de consecutivas inovações por parte da gestão que ocorrem dentro da empresa. Assim, podemos afirmar que esta perspetiva dá enfoque a uma aprendizagem contínua que tem como base decisões de inovação. Já o modelo estudado por Johanson e Vahlne (1977) defende que a internacionalização é realizada de forma sequencial: numa primeira fase as empresas realizam a exportação através de agentes, posteriormente criam subsidiárias de modo a que, numa fase mais avançada possam iniciar a produção nesse novo mercado. No entanto, o maior obstáculo encontrado relativamente à internacionalização (lacuna no *Uppsala Model*) é a falta de conhecimento relativamente aos mercados externos (Forsgren & Hagström, 2007). A internet veio possibilitar uma maior rapidez relativamente à

aquisição de informação e minimizar o risco de investimento por parte das empresas assim, podemos questionar a viabilidade do *uppsala model*.

A teoria da organização industrial sugere que existem determinantes externos relativos ao comércio eletrónico que estão relacionados com o desenvolvimento das estratégias de internacionalização das empresas (Karavdic & Gregory, 2005). Este estudo defende que o mercado externo exerce determinadas pressões às quais as empresas devem saber responder. O valor económico associado ao e-commerce é confirmado quando se implementam plataformas tecnológicas e protocolos que envolvem a troca de informação e/ou produtos (Karavdic, 2006).

De forma divergente, o modelo designado de *resource based view* defende a integração do comércio eletrónico nos recursos internos das organizações de modo a influenciar a sua capacidade de exportação (Clemons et al. , 1993). A utilização do e-commerce poderá ser realizada através da integração de ativos internos em conjugação com as competências internacionais da empresa (Karavdic & Gregory, 2005).

Já a teoria dos custos de transação, que teve origem em Coase (1937), defende que uma empresa tenderá a expandir-se até que o custo para a empresa se torne igual ao custo de realizar a mesma transação num mercado aberto. Esta teoria argumenta que a eficiência das transações é uma grande fonte de criação de valor e leva a uma redução de custos da empresa (Williamson, 1975). Deste modo, o comércio eletrónico poderá ser visto como um estimulador na redução dos custos de transação.

A integração do e-commerce na realização da exportação por parte das empresas, resulta numa diminuição das despesas de mercado, numa melhoria do controlo exercido na distribuição do produto, num apertado controlo de qualidade, numa revisão mais rápida das políticas de produção e distribuição e em margens de lucro adicionais e/ou preços mais competitivos (Karavdic, 2006).

A adoção do comércio eletrônico permite às empresas um acesso direto e imediato aos mercados internacionais (Karavdic, 2006). Deste modo, as empresas podem proceder à recolha e tratamento direto dos dados o que as motiva a rever as suas estruturas colocando em causa a existência de intermediários ou a adaptar as suas funções (Andersen, 2005).

O modelo designado de *Uppsala model* foi, durante vários anos, considerado dos mais relevantes na definição dos processos de internacionalização. No entanto, nos dias de hoje, deparamo-nos com uma realidade bastante distinta do passado em que as empresas, desde muito cedo, optam pela expansão internacional. Deste modo, podemos afirmar que nem todas as organizações seguem de forma sequencial os estádios evolutivos (Knight, 2010).

Johanson e Mattsson (1988) verificam que o sucesso da internacionalização depende das redes e de alianças estratégicas criando a teoria das redes. Os autores, nos seus estudos, constataam que as redes de relacionamentos cumprem um papel importante no processo de internacionalização das empresas. Esta teoria pressupõe uma visão do mundo em que as empresas não funcionam de forma isolada, pelo contrário, têm a necessidade de interagirem entre si, originando benefícios mútuos para aquelas que pertencerem a uma mesma rede. Em suma, a teoria das redes envolve redes externas (fruto do relacionamento da empresa com parceiros de negócio) e internas à empresa.

Overby e Min (2001), nos seus estudos, focam em quatro fatores que consideram a teoria das redes uma excelente ferramenta que permite explicar a internacionalização através do comércio eletrônico:

- Promoção da colaboração dado que a tecnologia permite criar conexões mais efetivas e eficientes.
- Criação de um sistema de valor com os clientes, intermediários e fornecedores.

- As redes são especialmente adequadas à rápida evolução do ambiente do e-commerce.
- O e-commerce envolve a troca de informação e como consequência, a estrutura da cadeia de abastecimento aumenta a capacidade de uma empresa e da sua rede na transmissão e troca de conhecimento bem como a aquisição de conhecimento novo.

O comércio eletrónico veio originar uma necessidade de resposta mais rápida resultando, muitas vezes, numa impossibilidade de análise ou aprendizagem extensa. Desta forma, a teoria das redes torna-se numa ferramenta excelente para explicar a internacionalização dentro do contexto do e-commerce (Overby & Min, 2001).

O e-commerce está em crescimento e, como tal, tem vindo a criar cada vez mais oportunidades para que as empresas iniciem as suas operações internacionais ou aumentem a eficácia das suas exportações (Karavdic, 2006).

No entanto, só uma atitude de aproveitamento que seja deliberada relativamente a uma oportunidade identificada ao nível dos mercados externos, conduz a uma forma de internacionalização (Silva et al., 2018). Como tal, é necessário perceber como é realizada a formação de uma estratégia e como funcionam os processos de tomada de decisão no que diz respeito à internacionalização.

2.4.1. Internacionalização e decisão estratégica

A estratégia realizada por uma empresa é o resultado de uma conjugação entre a estratégia pretendida (planeada) com a estratégia emergente (não planeada). No que diz respeito à estratégia deliberada (realizada principalmente por empresas de grande dimensão), os gestores formulam os seus objetivos com o maior rigor possível e traçam um plano para conseguir concretizá-los com a maior precisão. Segundo Johnson (1988), a abordagem relativamente ao

planeamento pressupõe uma série de etapas progressivas que estabelecem metas, uma análise, avaliação e seleção detalhadas bem como um planeamento relativamente à implementação de modo a que a organização, a longo prazo, consiga alcançar de forma eficiente os objetivos pretendidos. O incrementalismo lógico (Quinn, 1980) pressupõe uma outra abordagem relativamente ao processo de gestão estratégica. O autor defende que nesta abordagem ocorrem ajustes contínuos na estratégia fazendo com que esta prossiga de forma flexível e experimental. De acordo com Johnson (1988), o fato dos gestores utilizarem esta abordagem incremental não significa que irão ter sucesso em acompanhar as mudanças ambientais.

Por outro lado, tendencialmente as PME's optam pelo modelo de tomada de decisão empreendedora (Figura 1). Neste modelo, é possível realizar alterações mais drásticas à estratégia pois a tomada de decisão é intuitiva, solta e não estruturada. Os gestores das PME's que optam por este modelo são conhecidos pela sua tendência por procurar novas oportunidades e, como tal, têm uma propensão natural à mudança o que pode conduzir a empresa em mudanças consideráveis relativamente ao crescimento da mesma. Como o empreendedor muda constantemente o seu foco, o crescimento da empresa não pode ser considerado planeado ou coordenado. Assim sendo podemos considerar que as PME's tendencialmente abordam o mercado através de uma estratégia emergente (não planeada).

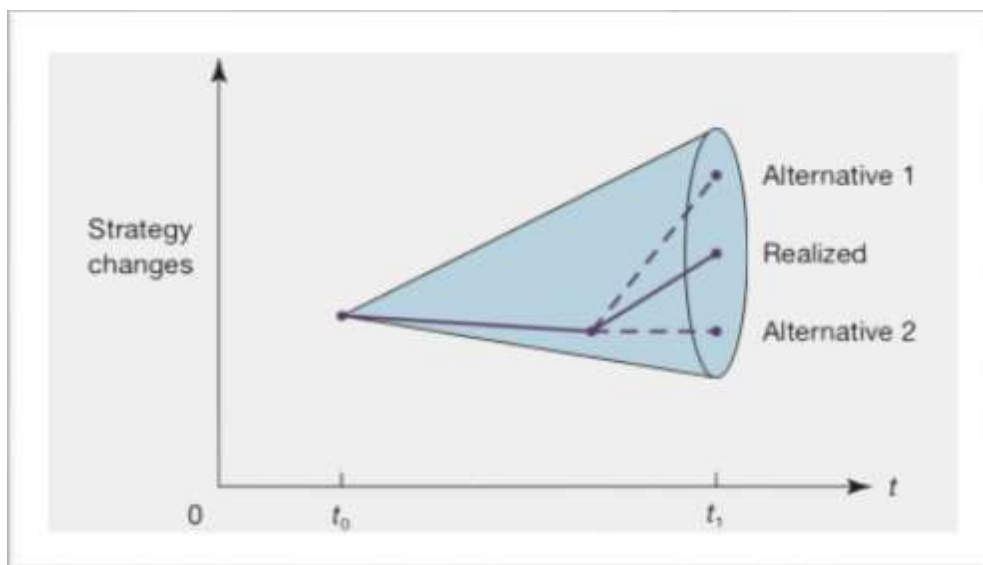


Figura 1: Modelo de tomada de decisão empreendedora
 Fonte: Hollensen (2011)

2.5. Modelo teórico de análise

Nesta secção irá ser apresentado o modelo teórico proposto a partir da revisão da literatura.

O modelo, desenvolvido por Mintzberg (1987), irá ser utilizado como modelo teórico do presente estudo de modo a que seja possível perceber a natureza das estratégias utilizadas pelas empresas relativamente à internacionalização via comércio eletrónico. O presente trabalho recorre ao modelo desenvolvido por Mintzberg (1987) pois este cria uma distinção entre uma estratégia delineada e uma estratégia emergente.

Como foi referido anteriormente, as PME's em Portugal, representam cerca de 99% do tecido empresarial e, como tal, a amostra a investigar irá forçar-se em PME's que já tenham efetivamente iniciado a sua comercialização através da internet. No que diz respeito às motivações das PME's para iniciarem a sua jornada online, conseguimos perceber através da revisão de literatura que existem empresas que abordam o e-commerce de forma experimental e outras de

forma estratégica. Através do estudo desenvolvido por Chau (2003), é possível perceber que algumas PME's utilizam o comércio eletrônico experimentalmente de modo a ganharem conhecimento sobre o mesmo e desta forma perceberem o papel que este poderá desempenhar para a empresa. Por outro lado, existem PME's que desenvolvem uma estratégia para adotarem e integrarem plenamente as suas atividades de vendas e marketing online. Posto isto, a ideia é, relacionar os dados obtidos com o modelo de Mintzberg (1987) e perceber se estas empresas utilizam o comércio eletrônico para se internacionalizarem (se têm uma estratégia efetivamente delineada) ou se utilizam o e-commerce para crescerem independentemente do local, ou seja, ocorrem exportações ocasionais e as empresas vão-se adaptando até se internacionalizarem (estratégia emergente).

De acordo com o autor do modelo, as estratégias designadas de emergentes são vistas como um padrão formado entre as diferentes ações de uma empresa, tendencialmente através de um processo de aprendizagem mas sem que exista uma intenção adjacente consciente. Por outro lado, existem as estratégias deliberadas que ocorrem quando uma intenção do gestor se realiza integralmente. O resultado das ações do gestor, mais concretamente a estratégia realizada, pode ser proveniente de uma estratégia deliberada ou emergente. No entanto, o autor argumenta que poucas são as estratégias puramente deliberadas ou emergentes, pois a primeira significaria a não existência de aprendizagem e a segunda levaria à perda de controle por parte dos gestores (Mintzberg, 1987).

Desta forma, a ideia é conseguir relacionar os dados obtidos com este modelo de modo a perceber se as PME's portuguesas utilizam o e-commerce como uma estratégia deliberada para a internacionalização ou se, o uso do comércio eletrônico por parte destas empresas está assente noutras motivações e a internacionalização é uma estratégia emergente.

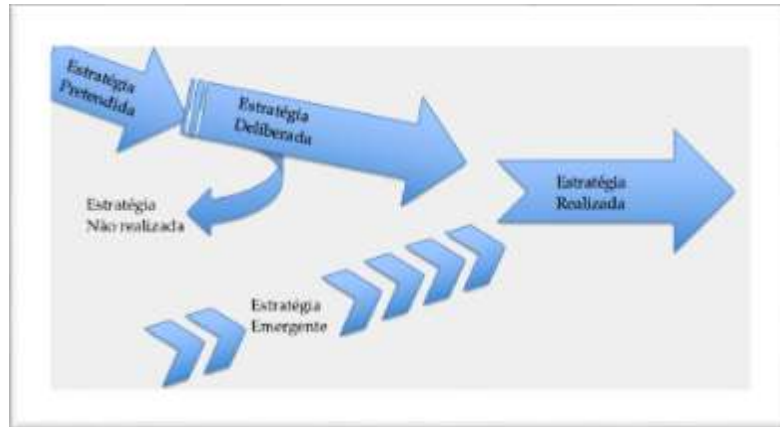


Figura 2: Modelo teórico a usar

Fonte: elaboração própria baseada no modelo de Mintzberg (1987).

Através deste modelo, pretende-se mostrar que as PME's em Portugal, abordam o e-commerce de modo experimental e que não têm uma estratégia efetivamente delineada para internacionalizarem. Deste modo, pretende-se concluir que estas empresas inserem o comércio eletrónico nos seus negócios para ganharem conhecimento sobre o mesmo e posteriormente é que decidem qual o papel que este canal irá desempenhar para a empresa (estratégia emergente).

Capítulo 3 - Metodologia

Neste capítulo irá ser justificada a escolha estratégica de pesquisa. Seguidamente, discutido o método de recolha de dados incluindo a seleção da amostra, e finalmente, questões sobre a validade e confiabilidade serão discutidas.

3.1. Método utilizado e proposição de trabalho

Tendo como ponte de partida o capítulo 2, foram criadas categorias agregadas em quatro dimensões: motivações, objetivos, funcionalidade do e-commerce e adaptação das atividades operacionais aos objetivos da empresa. Estas foram escolhidas pois percebendo as motivações da empresa bem como os seus objetivos é possível perceber o porquê de terem implementando o comércio online bem como o que esperam alcançar. Através da funcionalidade do e-commerce bem como da adaptação das atividades operacionais podemos perceber se estes estão alinhados com os objetivos da empresa e se realmente têm uma estratégia para os alcançar. Deste modo, através da informação obtida utilizando estas quatro dimensões podemos utilizar o modelo de Mintzberg (1987) e perceber se as empresas da amostra efetivamente têm uma estratégia delineada para se internacionalizarem ou se a internacionalização ocorre através de uma estratégia emergente.

Tendo em conta que a população da amostra são PMEs portuguesas, ou seja, empresas, a entrevista apresenta ser o método mais indicado para a recolha de dados para responder à questão de investigação. Sendo que os dados que se pretende recolher são relevantes no mundo empresarial, e por vezes sigilosos, a

proximidade inerente à entrevistas dá uma maior confiança ao entrevistado para os revelar (Stake, 2009). A utilização deste modelo é também justificada por este apresentar um elevado grau de liberdade no diálogo e profundidade na abordagem do tema, conduzindo deste modo a dados mais concretos e coesos (Carmo & Ferreira, 1998). Segundo Stake (2009), existe efetivamente interesse em aprender como é que as empresas executam as suas atividades dentro do seu ambiente habitual. Deste modo, foi seguida uma abordagem estratégica apropriada para a recolha de dados primários, realizando entrevistas semiestruturadas em profundidade (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Para Yin (2005), a necessidade inerente ao estudo de fenómenos sociais complexos explica a inevitabilidade de realizar estudos de caso. Deste modo, o autor afirma que *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real”* (pp. 32).

As entrevistas podem ser utilizadas como um método primário de recolha de dados onde as informações recolhidas servem para explorar opiniões, crenças ou práticas características de um indivíduo ou grupo. Para além disso, as entrevistas podem ser consideradas como a melhor forma de obter informações de referência e aceder a conhecimentos especializados (Harrell & Bradley, 2009, 24).

As entrevistas são categorizadas em três tipos distintos: não estruturadas, semiestruturadas e estruturadas. As entrevistas estruturadas são elaboradas com perguntas fixas e normalmente são realizadas em pesquisas quantitativas. Os outros dois métodos são usados essencialmente em pesquisas qualitativas embora tenham características distintas. As entrevistas semiestruturadas têm perguntas pré planeadas e padronizadas de modo a orientarem o entrevistado a explorar o tema que se pretende analisar (Harrell & Bradley, 2009, 26-27). Por esse razão, neste estudo irá ser realizado entrevistas semiestruturadas para aprofundar a investigação de um tema e obter uma melhor compreensão das respostas fornecidas. Especificamente, irão ser realizadas entrevistas

semiestruturadas em profundidade (entrevista um-para-um) em vez de entrevista em grupo (focos grupo) de modo a responder à questão de investigação inicialmente colocada.

Os estudos de caso exploratórios, seguem uma sequência lógica que cria uma ligação entre os dados empíricos à questão com as suas conclusões. Desta forma, essa sequência lógica poderá ser designada de plano de investigação (plano de ação que guia o investigador durante o processo de recolha, análise e interpretações de observações). No que diz respeito a um estudo de caso, existem cinco componentes de um plano de ação que são especialmente relevantes, nomeadamente, as questões de investigação do estudo, as suas proposições, as unidades de análise, a lógica que interliga os dados com as proposições e os critérios que possibilitam que o investigador interprete as descobertas. A criação de proposições para analisar dados qualitativos, ou seja, da segunda componente, possibilita criar um foco em algo a ser examinado dentro da investigação em questão. Conforme Yin (2005), os estudos de caso exploratórios, são generalizáveis a proposições teóricas. Segundo o autor, *“a utilização da teoria ao realizar estudos de caso, não representa apenas uma ajuda imensa na definição do projeto de pesquisa e na recolha de dados adequados, como também se torna o veículo principal para a generalização dos resultados do estudo de caso”* (pp. 54). O objetivo é desenvolver um esquema de estudo, com algumas proposições teóricas assentes na revisão na revisão literária existente. Yin (2005) argumenta que quanto mais proposições específicas o estudo tiver, mais exequível este será. Deste modo, foram elaboradas cinco proposições que irão aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos propostos:

P1: existem motivações da empresa para iniciar o comércio eletrónico como: (a) redução dos custos, (b) melhoria das relações (com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores), (c) acesso à informação, (d) crescimento ou facilidade de internacionalização.

P2: a empresa estrutura os objetivos que pretende alcançar com o e-commerce como: (a) crescimento da empresa a nível nacional, (b) aumento das exportações, (c) alcançar determinado território internacional específico.

P3: existe uma estruturação do marketing online da empresa nomeadamente: (a) facilidade de uso do site, (b) adaptação do portfólio de produtos, (c) facilidade no processo de encomenda, (d) facilidade de pagamento, (e) preocupação com a distribuição, (f) acesso às informações de compra do cliente e (g) preocupação com o pós-compra.

P4: o site é adaptado aos objetivos a que a empresa se propõe: o site é adaptado aos objetivos a que a empresa se propõe: (b) número de idiomas disponíveis de acordo com os objetivos e (c) número de moedas em que os preços podem ser vistos de acordo com os objetivos.

3.2. Guião das Entrevistas

O objetivo predefinido do estudo pretende identificar quais as perceções das empresas sobre a realidade das PME's (pequenas e médias empresas) portuguesas que optam por começar a utilizar o comércio eletrónico.

Assim, foi estruturado um guião de modo a que fosse possível chegar a conclusões pertinentes e relevantes ao estudo. Numa primeira fase foram colocadas questões ao entrevistado de contextualização, como: o nome da empresa e qual o ano de criação da loja online. Numa segunda fase, o inquirido respondeu a questões relativamente às motivações inerentes à empresa para ter iniciado a sua atividade de venda online permitindo-nos chegar a conclusões relativamente à proposição 1. Passou-se depois, à abordagem relativamente aos objetivos pretendidos pela empresa e, numa fase final, os dois últimos grupos de

perguntas que remetem à estratégia operacional da empresa. É possível ver o guião completo da entrevista no anexo 1.

3.3. Perfil da amostra e recolha de dados

O primeiro critério para realizar uma seleção relativamente à amostra deverá ser a possibilidade de conhecimento existente perante o âmbito da investigação pretendida (Stake, 2009). Deste modo, foram selecionadas empresas que já tivessem iniciado a sua comercialização via comércio eletrónico, ou seja, extraiu-se uma amostra por juízo dentro do universo das PME's (pequenas e médias empresas) portuguesas.

Universo	PME's portuguesas
Unidade amostral	PME's portuguesas com comércio eletrónico
Amostra	5 PME's

Tabela 2: perfil da amostra

Fonte: elaboração própria

De modo a encontrar a amostra foi realizada uma busca na internet elaborando uma lista de empresas adequadas ao estudo.

Para a realização das entrevistas, as empresas respondentes foram contactadas pessoalmente de modo a apresentar um breve resumo e uma contextualização relativamente ao que estava a ser estudado. Devido à disponibilidade reduzida do entrevistado, foi proposto optassem pela entrevista pessoal ou escrita.

Segundo Saunders et al. (2012), quando é utilizado o método qualitativo baseado em entrevistas semiestruturadas, a amostra deve conter entre 5 a 25 elementos dependendo da saturação dos dados recolhidos. No decorrer deste estudo foram contactadas cerca de 12 empresas sendo que 3 cederam entrevistas pessoais e 2 entrevistas por escrito.

As entrevistas foram realizadas aos responsáveis de marketing ou proprietários da empresa e aconteceram nas instalações dos respondentes de modo a proporcionar um maior à vontade, mas também para que não existisse a necessidade do inquirido se deslocar para fora do seu local de trabalho para responder às perguntas de investigação.

As entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente transcritas dentro de um prazo máximo de 3 dias, para que a capacidade de interpretação fosse minimizada.

Capítulo 4 - Análise dos resultados

4.1. Análise de conteúdo

Os resultados apresentados encontram-se estruturados segundo as proposições colocadas no ponto 3.1 do presente estudo. Deste modo, numa primeira fase irá ser realizado um resumo dos dados obtidos relativamente à contextualização das empresas. Seguidamente irão ser analisadas as motivações, objetivos e a estratégia operacional adotada pelas empresas em questão, nomeadamente os pontos relacionados com o marketing online e a adaptabilidade do site para a internacionalização. As respostas dadas nas entrevistas podem ver vistas na íntegra na tabela do anexo 2.

Contextualização

Na tabela seguinte encontra-se um resumo relativamente à parte contextual das empresas inquiridas.

Nome da Empresa	Volume de Negócios	Nº de Colaboradores	Entrevistado	Ano de criação da loja online	Venda no mercado interno ou externo
Luminwall – Comércio de material elétrico, LDA	2.793.527 €	8	Responsável pela loja online	2017	<ul style="list-style-type: none">• Mercado Nacional (incluindo ilhas)• Vendas Internacionais ocasionais
Oservidor.pt	< 400.000 €	4	Gestor	2012	<ul style="list-style-type: none">• Mercado Nacional
Castro Eletrónica, LDA	6.351.138 €	33	Sócio - Gerente	2008	<ul style="list-style-type: none">• Mercado Nacional (incluindo ilhas)• Vendas Internacionais ocasionais

Decada Abstrata, LDA	600.455 €	5	Sócio - Gerente	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Nacional (incluindo ilhas) • Espanha
Footloose Unipessoal, LDA	319.144 €	3	Sócio - Gerente	2016	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Nacional • Vendas Internacionais ocasionais

Tabela 3: contextualização da amostra

Fonte: elaboração própria

P1: Motivações da empresa para iniciar o comércio eletrónico

A informação recolhida nas entrevistas revela que as motivações indicadas pelas PME's que fazem parte da amostra, corroboram as teorias já existentes. Todas as vantagens e motivações estudadas nos pontos 2.2.1. e 2.3.1. foram enumerados no decorrer das entrevistas, ou seja, a perceção das empresas é de que essas motivações efetivamente existem e foram a alavanca para terem iniciado o comércio eletrónico.

No entanto, é possível perceber que as motivações divergem consoante o contexto de negócio em que a empresa está inserida ou a sua estratégia. Por exemplo, o respondente da empresa A afirma que a grande motivação para o início da venda online da empresa foi poder desta forma responder de forma mais rápida, eficiente e organizada às encomendas dado a existência de uma grande afluência na loja física (melhoria da relação com clientes). Tal como as empresas B e E que consideram que a criação da plataforma de e-commerce se deveu essencialmente a uma melhoria da sua relação com os clientes foi foram percebendo que o futuro do comércio passaria por aí.

Por outro lado, as empresas A, C e D alegam que a principal vantagem inerente ao comércio eletrónico está relacionada com a redução das despesas e aumento da rotação do produto resultando numa diminuição dos custos (amplificação dos processos e desmaterialização das operações).

Empresa A: *“Abranger um território maior envolvendo um menos custo”.*

Empresa C: *“chegamos a “todo o lado” com divulgação da marca e em comparação com a loja física existem muito menos despesas”.*

Verificou-se que a maioria dos entrevistados refere a maior abrangência de território e o conseqüente crescimento como principal motivação para ter iniciado o processo de venda através da internet. No entanto, poucas são as empresas que têm como foco principal os mercados internacionais sendo que as vendas internacionais ocorrem de forma ocasional (excetuando a empresa D que atua tanto em Portugal como em Espanha de forma estratégica).

Empresa C: *“sair do comércio local/regional e crescer em todo Portugal”.*

Empresa D: *“o intuito foi crescer abordando um novo segmento”.*

Desta forma, aceita-se as proposições (P1a) (P1b) e (P1d), no entanto não aceitamos a proposição (P1c). O crescimento (alargar a área de atuação) e a redução dos custos são, segundo a percepção das empresas, as principais vantagens associadas ao comércio eletrónico.

P2: Estruturação dos objetivos a alcançar com o e-commerce

Neste ponto foi colocada a proposição (P2), “a empresa estrutura os objetivos que pretende alcançar com o e-commerce como: (a) crescimento da empresa a nível nacional, (b) aumento das exportações, (c) alcançar determinado território internacional específico”.

Os resultados mostram que a maioria das empresas inquiridas têm como principalmente objetivo o crescimento da empresa a nível nacional. No entanto, verificamos que as empresas A, C e E exportam ocasionalmente e já têm como objetivo a longo prazo a internacionalização, no entanto, percebesse que

momentaneamente a abordagem aos mercados internacionais não é estratégica sendo que o principal objetivo é aumentar as exportações independentemente do mercado.

Empresa A: *“O objetivo principal é abranger o máximo de território nacional possível. Já realizamos vendas internacionais ocasionais”.*

Empresa E: *“As vendas internacionais foram surgindo de forma ocasional e fomos nos adaptando”.*

Por outro lado, percebesse que a empresa D já possui uma estratégia delineada para a internacionalização. Esta empresa atua no mercado nacional e em Espanha (devido à proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas) nem realizando vendas ocasionais noutros mercados por opção. O gestor afirmou, numa conversa posterior à entrevista, que o próximo mercado que a empresa pretende abordar é o francês e que para isso está a ser delineada internamente a estratégia de modo a assegurar a qualidade, personalização e rapidez do atendimento (um dos requisitos enumerados pelo gestor para abordar este mercado é ter alguém que seja fluente em francês).

Empresa D: *“Sempre tivemos em vista os mercados internacionais, no entanto, o crescimento é estratégico e pretendemos abordar certos mercados quando a empresa estiver preparada”.*

Os resultados permitem aceitar a proposição (P2). Por fim, o objetivo principal enumerado pelas empresas é o crescimento dentro do mercado nacional.

P3: Estruturação do marketing online da empresa.

Neste ponto foi colocada a proposição (P3): “existe uma estruturação do marketing online da empresa nomeadamente: (a) facilidade de uso do site, (b) adaptação do portfólio de produtos, (c) facilidade no processo de encomenda, (d)

facilidade de pagamento, (e) preocupação com a distribuição, (f) acesso às informações de compra do cliente e (g) preocupação com o pós-compra”.

No que diz respeito à precessão das empresas relativamente à facilidade de utilização do site, todas as empresas, com a exceção da empresa E, referem que acham o site bastante intuitivo e que o feedback que receberam dos clientes aponta no mesmo sentido. A empresa E está a reformular o site para contrariar o feedback negativo que tem recebido. As empresas C e D fazem questão de referir que ao visitar o site, os consumidores vão poder ter acesso a uma vasta gama de produtos aos melhores preços (reconhecem que os preços competitivos são um fator importante quando se utiliza o comércio eletrónico).

Os resultados apurados na entrevista revelam que nenhuma das empresas revelou preocupação em alterar o seu portfólio de produtos para vender online, ou seja, as cinco empresas vendem através do comércio eletrónico os mesmos produtos que vendem nas suas lojas físicas.

Todas as empresas têm a perceção de que o processo de encomenda nos seus sites é bastante simples e rudimentar: o cliente seleciona o produto que pretende comprar e realiza o pagamento. No entanto, as empresas A, C e D, contrariamente às empresas B e E, exigem que o consumidor se registre antes de poder iniciar as suas compras.

Relativamente à facilidade de pagamento, podemos perceber que as empresas C e D são as que apresentam um maior número de opções para o cliente efetivar as suas compras. As empresas A, B e E apresentam apenas a opção de Multibanco (entidade e referência) e outra (transferência bancária, envio à cobrança e paypal, nomeadamente) o que não apresenta uma grande variedade de opções para os mercados externos dado que o pagamento por multibanco só pode ser realizado em Portugal.

A distribuição das empresas A, C e E é assente em contratos com transportadoras. Estas empresas revelaram uma especial preocupação com os

prazos de entrega daí terem efetivado parcerias com empresas de distribuição (recorrem à teoria das redes no que diz respeito ao processo de distribuição). A empresa B utiliza empresas de distribuição que operem na zona de entrega e a empresa E usa sempre os CTT- Correios de Portugal, S.A. para enviar as encomendas para os seus clientes, independentemente do mercado em questão.

Todas as empresas revelaram uma preocupação com o serviço pós-compra, mais concretamente, com a devolução em caso de insatisfação do cliente. De um modo geral, todas indicam dar a escolher ao cliente entre a devolução de dinheiro (empresas A, C, D e E) ou realizar a troca por um novo produto (B, C, D, E).

Podemos constatar pelas respostas dados pelos inquiridos que apenas as empresas C e D têm uma preocupação relativamente à recolha de informação de compra dos clientes de modo a ajustar a sua comunicação aos mesmos. No entanto, tanto a empresa A como a empresa E reconhecem que o acesso à informação para terem uma comunicação mais adaptada ao cliente é essencial e estão a reestruturar os seus sites para, num futuro próximo começarem a operar nesse sentido.

Por fim, todas as empresas revelaram terem as redes sociais e o site interligados.

Desta forma, aceita-se as proposições (P2a), (P2c), (P2d), (P2e), (P2f) e (P2g) no entanto não se aceita a proposição (P2b). A facilidade de acesso e do processo de encomenda bem como a preocupação pós-compra é, segundo a perceção das empresas, o seu foco principal no comércio eletrónico.

P4: Adaptabilidade do Site aos objetivos das empresas.

A proposição de pesquisa colocada com o intuito de chegar a conclusões sobre o quarto, e último, objetivo deste estudo foi: (P4) “o site é adaptado aos objetivos a que a empresa se propõe: (b) número de idiomas disponíveis de acordo com os

objetivos e (c) número de moedas em que os preços podem ser vistos de acordo com os objetivos”.

A empresa B não revela nenhum intuito de se internacionalizar e como tal o site encontra-se adaptado aos seus objetivos pois só o conteúdo só se encontra em português e só é possível ver os preços dos produtos em euros.

Por outro lado, como foi visto anteriormente, as empresas A, C e E têm como principal objetivo crescer independentemente do mercado. Assim, é possível constatar que efetivamente já realizam vendas ocasionais para diversos países, no entanto, não têm uma estratégia de internacionalização definida. A empresa A e a empresa E ainda só possuem o site em português e os preços dos produtos em euros. No entanto, dado as vendas internacionais ocasionais, já iniciaram uma reestruturação do site para que num futuro próximo seja possível ver o conteúdo do site em português, inglês, alemão, francês e espanhol bem como o preço dos produtos em euros, libras e dólares. Os inquiridos revelaram que optaram por reestruturar o site desta forma para facilitar o acesso nos mercados internacionais fazendo com que as vendas ocasionais passem a ser mais regulares. A empresa C já tem site estruturado nos cinco idiomas (português, francês, alemão, inglês e espanhol) no entanto, só é possível ver os preços em euros. Como estas empresas pretendem crescer independentemente do mercado o site encontra-se alinhado com os seus objetivos: máximo de idiomas e moedas possível.

A empresa D, que revelou ter uma estratégia delineada e definida para internacionalizar (internacionalização iniciada por proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas), revelou ter o site adaptado aos seus objetivos: conteúdo do site disponível em português e espanhol e preço dos produtos em euros.

Empresa D: *“Atuamos em dois mercados: no interno e em Espanha. Pretendemos abranger todos os mercados mas de forma estruturada”.*

Desta forma, aceita-se a proposição (P4). É possível ver que a adaptação do site, principalmente o número de idiomas, está intimamente ligada aos objetivos e à estratégia da empresa.

4.2. Síntese de resultados

Apresenta-se abaixo a síntese dos resultados do estudo empírico.

Proposições	Confirma-se	Não se confirma	Foco
P1	a, b, d	c	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento • Redução dos custos
P2	a, b, c		<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento dentro do mercado nacional
P3	a, c, d, e, f, g	b	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de acesso • Facilidade do processo de encomenda • Preocupação com pós-compra
P4	a, b		<ul style="list-style-type: none"> • Número de idiomas

Tabela 4: síntese de resultados

Fonte: elaboração própria

Capítulo 5 – Conclusões

5.1. Conclusões

Através dos resultados foi possível perceber, em primeiro lugar, que as empresas inquiridas reconhecem as vantagens inerentes ao uso do comércio eletrónico e tendo-as como base, identificaram as suas motivações para iniciarem a sua presença online. O referencial teórico indica que as principais vantagens associadas ao e-commerce são a redução dos custos de transação, a melhoria das relações (com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores) bem como o acesso à informação. As motivações das empresas da amostra para terem iniciado a venda online encontram-se alinhadas com estas vantagens associadas pela literatura ao comércio eletrónico, com uma exceção: o acesso à informação. Foi também possível perceber que, de um modo geral, todas as empresas inquiridas têm como principal motivação o crescimento (alcançar uma maior quota de mercado) e uma redução dos seus custos.

Numa segunda fase, é possível perceber que as cinco PMEs inquiridas têm como objetivo principal o crescimento dentro do mercado nacional com uma especial preocupação com a sustentabilidade. Neste ponto foi notório que apesar de algumas empresas já começarem a prestar atenção a determinados mercados internacionais, essencialmente devido a vendas ocasionais, só uma efetivamente se internacionalizou e tem uma estratégia delineada para continuar a internacionalização.

Posteriormente, os inquiridos foram questionados relativamente ao **marketing online** da empresa. Em suma foi possível perceber que existe uma preocupação das empresas para com a experiência de compra do consumidor (pretendem ter um site de fácil navegação, agradável à vista, com um processo

de encomenda rápido e satisfatório bem como um bom serviço de pós-compra). No entanto, corroborando a exceção encontrada nas motivações, foi possível perceber que apenas duas empresas demonstraram preocupação relativamente à recolha de informação de compra dos clientes de modo a poderem adaptar a sua comunicação aos mesmos. De um modo geral, nenhuma das empresas realizou uma adaptação ao seu portfólio de produtos afirmando que venda online o mesmo que vendem nas suas lojas físicas.

No que diz respeito à criação de parcerias, verificou-se que essencialmente estas foram estabelecidas com empresas de transporte e logísticas, de forma a tornar mais eficiente o processo de distribuição das empresas, reduzir custos e garantir prazos.

No último ponto de análise, é possível perceber que a **adaptação do site**, principalmente a disponibilidade de idiomas, encontra-se intimamente ligado aquilo que são os objetivos da empresa: as empresas A, C e E pretendem crescer independentemente do mercado, ou seja, disponibilizam o conteúdo dos seus sites no maior número de idiomas possível. Por outro lado, a empresa D que realiza apenas vendas para Portugal e Espanha mas revelou ter uma estratégia definida para a internacionalização argumentou que só irá disponibilizar mais idiomas no seu site quando a empresa estiver estruturada para abordar o mercado em questão de modo a garantir a qualidade de atendimento.

Desta forma podemos afirmar que é pertinente manter as proposições inicialmente estruturadas com duas alterações: na proposição 1 retirar o elemento c e na proposição 3 retirar elemento b.

Por fim, podemos relacionar os dados analisados com o modelo teórico. Através da análise de dados foi possível perceber que apenas a empresa D revelou utilizar o e-commerce como uma **estratégia deliberada** para a internacionalização. As empresas A, C e E demonstraram encarar a internacionalização através do comércio online como uma **estratégia emergente**.

Enquanto que a empresa B nem sequer revelou motivações para se internacionalizar.

Deste modo, pode afirmar-se que foi encontrada a resposta para a pergunta de investigação inicialmente proposta, “o e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo barato?”. Como foi visto anteriormente, todas as empresas apresentaram como principal motivação para o início da venda online o crescimento e a redução dos seus custos a apenas a empresa D revelou ter um plano de ação estratégico para internacionalizar através do comércio eletrónico. Assim, podemos concluir que, dada a amostra, o e-commerce apresenta ser apenas um canal de distribuição alternativo barato para as PMEs portuguesas.

No tópico seguinte, serão apresentadas as limitações inerentes a este estudo.

5.2. Limitações e pistas para desenvolvimento futuro

No decorrer do estudo foi sempre possível perceber uma das limitações: a amostra em questão não é probabilística logo, não é possível generalizar as conclusões do estudo a toda a população.

A investigação foi conduzida segundo a ótica das empresas e não do consumidor e, como tal, a recolha de dados revelou ser mais complexa, existindo uma certa resistência na partilha de informação. Esta resistência foi contornada com a realização da entrevista e o contacto pessoal. No que diz respeito às entrevistas realizadas por escrito existiu previamente um contacto pessoal onde foi explicado detalhadamente o propósito do estudo para que partilhassem a sua experiência.

O desenvolvimento da investigação poderá passar pela extensão da amostra recolhida ou pela análise mais pormenorizada dos processos de

internacionalização de modo a perceber efetivamente como é que as empresas desenham a sua estratégia de internacionalização no mercado virtual e se existe, efetivamente, um modelo que é seguido.

Pistas para desenvolvimento futuro

O estudo de caso proporciona um maior conhecimento relativamente ao tema investigado (Stake, 2009). Desta forma, está-se na posição de sugerir algumas questões para uma investigação futura relativamente ao tema que surgiram no decorrer do presente trabalho. No que diz respeito à funcionalidade do site seria relevante perceber quais as adaptações operacionais que uma empresa deverá realizar para que o comércio eletrónico se torne uma alavanca para o aumento das exportações. Mais concretamente, seria relevante perceber detalhadamente as adaptações que uma empresa deveria realizar no seu marketing-mix (preço, produto, comunicação e distribuição) para aumentar o seu número de exportações.

Noutro âmbito surgiram questões relacionadas com as empresas designadas de *Born Global*. O estudo da estratégia definida por este tipo de empresas em comparação com as empresas do presente estudo seria essencial para perceber o que as distingue do ponto de vista estratégico e operacional.

Bibliografia

- AICEP Portugal Global. (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME.
- Andersen, O. (1993). "On the internationalization process of firms: a critical analysis." *Journal of International Business Studies*, 24, Nº2, 209–231.
- Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22(2), 147–164.
- Bapna, R., Chang, S. A., Goes, P., & Gupta, A. (2009). "Overlapping Online Auctions: Empirical Characterization of Bidder Strategies And Auction Prices." *MIS Quarterly*, 33(4), 763–783.
- Benito, Gabriel RG, Petersen, Bent, Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 1455–1470.
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the Internet. *International Marketing Review*, 14(5), 324–344. <https://doi.org/10.1108/02651339710184307>
- Brouthers, K. . (2002). "Cost influences on entry mode choice and performance." *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem* (1ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cavusgil, S. T. (1980). "On the internationalization process of firms." *European Research*, 8, Nº6, 273–281.
- Chau, S. (2003). The use of E-Commerce Amongst Thirty-four Australian SMEs: An Experiment or a Strategic Business Tool? *Journal of Systems & Information*

Technology, 7(1-2), 49–66. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>

Chen, C.-H. (2012). "Name Your Own Price at Priceline.com: Strategic Bidding and Lockout Periods." *Review of Economic Studies*, 79(4), 1341–1369.

Clemons, E. K., Reddi, S. P., & Row, M. C. (1993). "The impact of information technology on the organization of economic activity: The move to the middle hypothesis." *Journal of Management Information Systems*, 10, N°2, 9–35.

Coase, R. H. (1937). "The nature of the firm." *Economica*, 4,N°16, 386–405.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16–30. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2015.12.004>

Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model, 1, 57–76.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2002). Information systems success revisited. In *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 238). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994345>

Easley, R. F., Wood, C. A., & Barkataki, S. (2010). "Bidding Patterns, Experience, and Avoiding the Winner's Curse in Online Auctions." *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 241–268.

Eisingerich, A. B., & Kretschmer, T. (2008). In E-Commerce, More Is More. *Harvard Business Review*, 86(3), 20.

Eley, B., & Tilley, S. (2009). *Online Marketing Inside Ou*.

Fay, S. (2009). "Competitive reasons for the Name-Your-Own-Price channel." *Marketing Letters*, 20(3), 277–293.

Fernandes, J. M. (2014). *Caminhos do Exportador. Estratégias de internacionalização*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). "Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet-related firms." *Critical Perspectives on International Business*, 4, N°4, 291–305.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: The role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725–737. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00021-9)
- Hamill, J. (1997). The internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14, No.5, 300–323. <https://doi.org/10.1108/10595420710844316>
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). Data Collection Methods: Semi-Structured Interviews and Focus Groups. *RAND Corporation: National Defense Research Institute*, 24–27.
- Hinz, Hann, & Spann. (2011). Price Discrimination in E-Commerce? An Examination of Dynamic Pricing in Name-Your-Own Price Markets. *MIS Quarterly*, 35(1), 81-A10. <https://doi.org/10.2307/23043490>
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Jeffcoate, J., Chappell, C., & Feindt, S. (2002). Best practice in SME adoption of e-commerce. *An International Journal*, 9(2), 122–132. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*. In *Strategies in Global Competition* (Croom Helm). London.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). "The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments." *Journal of International Business Studies*, 8, N°1, 23–32.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). "The internationalization of the firm—four swedish cases 1." *Journal of Management Studies*, 12, N°3, 305–323.

- Johnson, G. (1988). 'Rethinking incrementalism.' *Strategic Management Journal*, 9, 75–91.
- Karavdic, M. (2006). *E-commerce and Export Performance*. New York: Cambria Press.
- Karavdic, M., & Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing exportmarketing theories: A contingency model. *Marketing Theory*, 5, N°1, 75–104.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2009). Trust and Satisfaction, Two Stepping Stones for Successful E-Commerce Relationships: A Longitudinal Exploration. *Information Systems Research*, 20(2), 237–257.
- Knight, G. (2010). *Born Global Wiley International Encyclopedia of Marketing: John Wiley & Sons, Ltd.*
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management* (14th ed.). England: Pearson.
- Kraemer, K., Gibbs, J., Dedrick, J., & Kraemer, K. L. (2002). *Environment and Policy Factors Shaping E- Commerce Diffusion : A Cross-Country Comparison Shaping E-commerce Diffusion: A CROSS-COUNTRY COMPARISON*. California. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/icis2002/30>
- Laudon, K., & Traver, C. G. (2013). *E-commerce 2013* (9th Editio). Pearson.
- Lee, J., Lee, Y., & Lee, Y.-J. (2012). "Do customization programs of e-commerce companies lead to better relationship with consumers?" *Electronic Commerce Research and Applications*, 11(3), 262–274.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L., & Hoy, F. (2011). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Matook, S. (2013). "Measuring the performance of electronic marketplaces: An external goal approach study." *Decision Support Systems*, 54(2), 1065–1075.
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>
- Miller, E. (2001). "Exchanges: More than Marketplaces." *Computer-Aided Engineering*, 20(1), 54.
- Mintzberg, H. (1987). "The strategy concept I: five Ps for strategy." *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Mockler, R.J., Dologite, D.G & Gartenfeld, M. E. (2006). *B2B E-Business*.
- Molla, A., & Licker, P. S. (2005). ECommerce adoption in developing countries: A model and instrument. *Information and Management*, 42(6), 877–899. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.002>
- Montealegre, F., Thompson, S., & Eales, J. S. (2007). "An Empirical Analysis of the Determinants of Success of Food and Agribusiness E-Commerce Firms." *International Food & Agribusiness Management Review*, 10(Nº1), 61–81.
- Morgan-Thomas, A., & Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21(4/5), 393–408.
- Morschett, D., Schram-Keiln, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of Research on Market Entry Modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
- Overby, J. W., & Min, S. (2001). International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, 18, Nº4, 392–420.

- Quinn, J. B. (1980). 'Strategies for change: logical incrementalism.' *Sloan Management Review*, 20, N°1, 7–21.
- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. L. (2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 934–943. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.017>
- Ransbotham, S., & Kane, G. C. (2011). "Membership Turnover And Collaboration Success In Online Communities: Explaining Rises And Falls From Grace In Wikipedia." *MIS Quarterly*, 35(3), 613–627.
- Samiee, S. (1998). samiee1998.pdf. *International Marketing Review*, 15, No.5, 413–426.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- Savrul, M., & Kiliç, C. (2011). E-commerce as an alternative strategy in recovery from the recession. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 247–259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.055>
- Silva, S. C., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional*. Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Solaymani, S., Sohaili, K., & Yazdinejad, E. (2012). "Adoption and use of e-commerce in SMEs." *Electronic Commerce Research*, 12(3), 249–263.
- Stake, R. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso (2ª)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stockdale, R., & Standing, C. (2002). A framework for the selection of electronic marketplaces: A content analysis approach. *Internet Research*, 12(3), 221–234. <https://doi.org/10.1108/10662240210430900>

- Terwiesch, C., Savin, S., & Hann, I.-H. (2005). "Online Haggling at a Name-Your-Own-Price Retailer: Theory and Application." *Management Science*, 51(3), 339–351.
- Turban, E., King, D., Viehland, D. & Lee, J. (2006). *Electronic commerce 2006 : a managerial perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yong, X., Yu-Kai, H., & Kwok-Leung, L. (2013). "A Cusp Catastrophe Model For Developing Marketing Strategies For Online Art Auction." *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 4(1), 111–119.
- Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). Electronic business adoption by European firms: A cross-country assessment of the facilitators and inhibitors. *European Journal of Information Systems*, 12(4), 251–268.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000475>

Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista

Contextualização

1	Nome da Empresa
2	Ano de criação da loja online da empresa?
3	Vendem para o mercado internacional ou só no mercado interno?

Motivações

4	O que considera serem as principais vantagens e desvantagens do comércio eletrónico?
5	Porque foi introduzido o comércio eletrónico na empresa?
6	É suposto a plataforma substituir ou complementar de algum modo o trabalho dos agentes internacionais, distribuidores ou vendedores? De que forma?

Objetivos

7	Quando criaram o site da empresa já tinham em vista o mercado internacional (determinado (s) mercado(s)) ou as vendas internacionais começaram a surgir e foram-se adaptando?
8	O que espera que a empresa alcance com o comércio eletrónico?

Marketing Online

9	Como é, na sua opinião, a experiência que o consumidor pode ter ao visitar o site da empresa?
10	Que produtos e serviços vendem online?

11	Como é realizado o processo de encomenda?
12	Como funciona o sistema de pagamento? É igual para todos os países?
13	Como é realizada a distribuição? Consegue garantir a entrega física em todos os mercados de atuação? Como? Se surgir uma encomenda de um novo mercado como lidam com a situação?
14	Como funciona o pós-compra? É igual em todos os mercados de atuação?
15	A plataforma alimenta também o sistema de informação de marketing da empresa?
16	O site é articulado com as redes sociais da empresa?

Site – adaptabilidade para a internacionalização

17	Em quantos mercados atuam atualmente? Quantos mercados pretendem abranger?
18	Quantos idiomas estão disponíveis na plataforma de venda online?
19	Em que moedas é possível ver o preço do produto ou serviço?

Anexo 2 – Tabela de respostas

Questão	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
1	Luminwall - Comércio de material elétrico, Lda.	Oservidor.p t	Castro Eletrónica, Lda.	Década Abstrata, Lda.	Footloose Unipessoal, Lda.
2	2017	2012	2008	2016	2016
3	Mercado nacional (incluindo ilhas) e vendas internacionais ocasionais.	Mercado nacional.	Mercado nacional (incluindo ilhas) e vendas internacionais ocasionais.	Mercado nacional (incluindo ilhas) e Espanha.	Mercado nacional (incluindo ilhas) e vendas internacionais ocasionais.
4	<p>Vantagens: o cliente não tem de se deslocar à loja (que costuma estar bastante lotada). Abranger um território maior envolvendo um menos custo.</p> <p>Desvantagens: os clientes têm dúvidas relativamente aos produtos e não as tiram acabando muitas vezes por comprar às cegas apesar</p>	<p>Vantagem: não ser necessário ter um espaço físico para realizar a venda.</p> <p>Desvantagens: em caso de troca de algum produto, normalmente a troca demora mais tempo do que se existisse uma loja física para o efeito.</p>	<p>Vantagens: chegamos a “todo o lado” com divulgação da marca e em comparação com a loja física existem muito menos despesas.</p> <p>Desvantagens: de momento não consigo dizer nenhuma.</p>	<p>Vantagens: rotação do produto maior pois os preços são mais acessíveis. Pode abranger um maior território.</p> <p>Desvantagens: dificuldade em encontrar o ponto breakeven para compensar: como vendem com uma margem reduzida tem de vender muito. Difícil de se destacar porque a concorrência é maior e para se destacar é necessário gastar</p>	<p>Vantagens: as pessoas tendencialmente pesquisam no site e quando vêm à loja já sabem o que querem. O território que conseguimos abranger é maior.</p> <p>Desvantagens: não há contacto direto com o cliente e não conseguimos perceber porque não efetivam a compra.</p>

	de a empresa dispor de uma linha de apoio ao cliente.			dinheiro em publicidade.	
5	A loja estava sempre bastante lotada e, desta forma poderíamos atender de uma forma mais rápida e organizada aos pedidos. Alargar a área de atuação.	Para acompanhar o que pareceu ser à empresa o futuro do comércio e que agradaria aos clientes da empresa.	Foi a grande visão e sucesso da empresa: sair do comércio local/regional e crescer em todo Portugal, criando mais vendas e assim aumentar o poder de compra.	A empresa desde a sua criação que foi online. É uma variante de uma outra marca, a Suzypetros no entanto os segmentos a abranger são diferentes daí a criação desta empresa online. Ou seja, o intuito foi crescer abordando um novo segmento.	Verificamos ser uma tendência cada vez mais forte e que iria melhorar a relação com os clientes.
6	A ideia é a loja online complementar as operações da empresa.	Serve de complemento.	Existe para apoiar a venda através de distribuidores/vendedores pois cada produto é rodeado de múltiplas fotografias detalhadas, especificações, preços, disponibilidades de stock, manuais, etc.	O intuito da loja é a venda direta e, assim, conseguir reduzir nos canais de distribuição. Com a loja online conseguimos vender a particulares e profissionais ao mesmo preço em determinadas marcas.	Serve para complementar as atividades da loja física.
7	O objetivo principal é abranger o máximo de	Apenas vendemos para o	Claro que sim até porque o site está completamente estruturado em 5	Sempre tivemos em vista os mercados internacionais, no	As vendas internacionais foram surgindo de

	território nacional possível. Já realizamos vendas internacionais ocasionais e não negamos que a longo prazo já pensamos em internacionalizar.	mercado nacional.	idiomas. As vendas surgem derivado à grande divulgação/publicidade que temos realizado nos últimos anos.	entanto, o crescimento é estratégico e pretendemos abordar certos mercados quando a empresa estiver preparada.	forma ocasional e fomos adaptando.
8	Maior proximidade ao cliente final e, ao mesmo tempo abranger um maior leque de empresas (aconselha as empresas pedirem cotações por email porque os preços são diferentes).	Alcançar um conjunto de clientes muito maior que aquele que alguma vez poderia alcançar com o comércio tradicional.	Crescer em Portugal, criar mais vendas e aumentar o poder de compra.	Crescer de forma estratégica de forma a manter a sustentabilidade.	Aumentar o número de vendas (crescer 10%) tendo em vista principalmente o mercado nacional.
9	Cliente tem acesso a um leque vasto de produtos de uma forma intuitiva (produtos relacionados por categorias	Um site simples com um aspeto moderado.	O site disponibiliza, de uma forma intuitiva, uma vasta gama de produtos aos melhores preços do país.	Fácil de navegação, intuitivo e agradável à vista. O site disponibiliza produtos aos melhores preços.	O site está a ser adaptado porque não era muito intuitivo e de fácil navegação.

	de produtos ou por marcas).				
10	Material elétrico, eletrónico e iluminação a empresas e particulares.	Consumíveis, fontes de alimentação para diversos equipamentos e gadgets variados.	Todo o tipo de produtos eletrónicos como também de momento produtos não eletrónicos como, por exemplo, utilidades para o lar.	Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados.	Comércio a retalho de vestuário para adultos, de calçado, artigos de desporto, campismo e lazer.
11	Cliente tem de fazer o registo (registo validado automaticamente) e pode realizar as suas compras.	Cliente seleciona a sua encomenda e escolhe a forma de pagamento.	Cliente regista-se, realiza a encomenda, rececionamos a mesma no armazém e esta passa para a preparação/separação. Verificamos a faturação, embalamos a encomenda e expedimos.	Cliente realiza o seu registo, efetiva a compra. Depois há uma separação e embalamento manual dos produtos e passa a ser tudo automatizado outra vez.	O cliente escolhe o produto e realiza o pagamento.
12	MB (entidade e referência), transferência bancária. Dentro de 1 mês: paypal e MBway	Envio à cobrança ou MB (entidade e referência).	MB (pagamento de serviços), Paypal, VISA, transferência bancária e cobrança (após a terceira encomenda).	Portugal: MB (usado em 85% das compras e não existe em mais nenhum país do mundo). Portugal e Espanha: MBway, cartão de crédito, transferência, cobrança no envio.	Paypal e MB (entidade e referência).

13	<p>Cliente paga e a empresa recebe um alerta de pagamento na sua base de dados. No armazém a encomenda é processada, faturada e é dada uma entrada no sistema da transportadora (encomendas realizadas e pagas até às 16h são entregues em 24h em Portugal Continental. Para a Madeira, Açores ou para mercados internacionais funciona do mesmo modo mas não asseguram a entrega em 24h).</p>	<p>Empresas de transporte que operem na zona de entrega.</p>	<p>Sim, temos contratos com as nossas transportadoras que garantem os prazos que são mencionados online.</p>	<p>Através de transportadoras com as quais temos contratos. Entrega realizada em 24h exceto para as ilhas que vai de barco e o tempo de entrega é maior. Não aceitam vendas ocasionais para países em que ainda não atuam.</p>	<p>Levantamento em loja e entrega através do CTT. É anexado em todas as mercadorias um postal de agradecimento ao cliente.</p>
14	<p>Garantia de 24 meses. Não cobramos</p>	<p>O cliente envia para a empresa o</p>	<p>De momento temos um sistema de RMA's (gestão de</p>	<p>O cliente contacta e empresa por e-mail, telefone ou</p>	<p>O cliente contacta-nos, pedimos que</p>

	portes ao cliente. No caso de o cliente não estar satisfeito com o produto devolvemos o dinheiro. Igual para todas as vendas realizadas independente mente do mercado em questão.	que pretende devolver e asseguramos a troca.	produtos com defeito de fabrico/avariados) dentro da área de clientes da nossa loja online que está totalmente automatizado. Garantimos a resolução do problema dentro dos prazos legais estipulados. O uso é totalmente intuitivo e informativo para o cliente.	facebook e tem duas opções: ou devolvemos o dinheiro ou numa próxima remessa enviamos novamente o mesmo produto gratuitamente.	devolva o produto em questão e realizamos a troca por outro produto ou uma devolução do dinheiro.
15	A plataforma está preparada mas não usamos. No entanto, dentro de um mês vão reformular a plataforma e passar a utilizar essa funcionalidade e criar campanhas especializadas para os clientes.	Não.	Sim, está tudo interligado.	Sim, o site está diferenciado. Por exemplo, um cliente que se identifique como profissional de cabeleireiro irá receber promoções direcionadas à sua área.	Não existe de momento mas com a reestruturação do site vai passar a existir.
16	Sim	Sim	Sim, facebook principalmente.	Sim, facebook, Goleshop e instagram.	Sim, facebook.

17	<p>Maioritariamente no mercado nacional com vendas internacionais ocasionais. Pretendem abranger o máximo território possível.</p>	<p>Focados no mercado nacional.</p>	<p>Atualmente atuamos em 6 mercados. O nosso objetivo é trabalhar todos os mercados! No entanto o principal objetivo da empresa é continuar o excelente trabalho.</p>	<p>Atuamos em dois mercados: no interno e em Espanha. Pretendemos abranger todos os mercados mas de forma estruturada.</p>	<p>Em três: mercado nacional, Espanha e Alemanha. Pretendemos abranger o máximo de mercados possível.</p>
18	<p>Atualmente: Português. Com a nova reestruturação do site: português, inglês, alemão, espanhol e francês.</p>	<p>Em português.</p>	<p>Em 5 idiomas: português, inglês, francês, alemão e espanhol.</p>	<p>Em dois idiomas: português e espanhol.</p>	<p>Em português. Com a reestruturação vai passar a ter três idiomas: português, inglês e espanhol.</p>
19	<p>Atualmente: Euros. Com a reestruturação: euros, dólares e libras.</p>	<p>Euros</p>	<p>Euros</p>	<p>Euros</p>	<p>Em euros mas com a reestruturação: euros, dólares e libras.</p>