

*Research Paper*

## **O E-commerce e as Estratégias de Internacionalização Deliberadas**

*Submitted in April 10, 2019  
Accepted in December 12, 2019  
Evaluated by a double blind review system*

**ANA FILIPA AMORIM PINTO<sup>1</sup>**

**SUSANA COSTA E SILVA<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

**Proposta:** No atual contexto internacional, em que existem cada vez mais consumidores online, é necessário ter em consideração que as vendas realizadas através da internet estão associadas, de certa forma, a exportações. 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 acedessem 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.

**Desenho/Metodologia/Abordagem:** Foi desenvolvido um trabalho empírico, de carácter exploratório, tendo sido analisados cinco casos de PMEs portuguesas, representativas do tecido empresarial nacional.

**Resultados:** Foi possível observar que as empresas tendem a reconhecer as vantagens inerentes ao uso do comércio eletrónico e que as têm na base das suas decisões para iniciarem uma presença online. Partiu-se do princípio que a redução dos custos associados à transação, e a melhoria das relações (com clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores), bem como o acesso à informação, eram as principais razões para as empresas venderem online. Todavia, as duas primeiras revelaram-se como as verdadeiramente relevantes.

**Limitações/Implicações:** As principais limitações prendem-se com a dimensão da amostra e com o facto da investigação ter sido conduzida apenas segundo apenas a ótica das empresas, tendo apenas sido testadas três proposições.

**Originalidade/Valor:** Ainda que se pudesse pensar que existe um fito estratégico primordial à escolha da venda no canal on-line como forma de internacionalização ativa, a verdade é que a principal motivação para o início da venda online é, sobretudo, apenas como um canal de distribuição alternativo mais económico para as PMEs portuguesas.

**Palavras-chave:** Comércio Eletrónico; Internacionalização; Estudo de Casos; PMEs; Portugal.

<sup>1</sup> Católica Porto Business School, Portugal. E-mail: anafilipa.amorimpinto@gmail.com

<sup>2</sup> Católica Porto Business School, Portugal. E-mail: ssilva@porto.ucp.pt

## 1. Introduction

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 necessário recorrer a pesquisas substanciais de modo a que a empresa escolha qual o melhor comportamento a adotar relativamente à abordagem ao mercado internacional (Benito, Petersen & Welch, 2009), ou seja, é necessário tomar decisões referentes ao modo de entrada.

Morschett et al. (2010), definem que o modo de entrada no mercado internacional constitui uma das decisões mais complexas no processo de internacionalização. 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. De facto, 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). Todavia, a literatura sobre os modos de entrada clássicos, tem ainda refletido muito pouco sobre a existência de modos de entrada que envolvam exclusivamente as vendas online.

Apesar de existirem autores (como por exemplo, 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 abordagem empresarial que atende às necessidades das organizações em reduzir custos, melhorar a qualidade dos bens e serviços, bem como aumentar a velocidade de entrega dos mesmos através da internet. Logo, é uma abordagem que merece mais atenção, sobretudo numa altura em que muitas empresas, nomeadamente as de menor dimensão, procuram vender on-line como única ou principal forma de conseguir vendas. Saber se, neste sentido, se trata de uma estratégia deliberada para abordar os mercados internacionais ou não, parece, portanto, como uma questão fulcral que este estudo procurará responder. Assim, encontraremos na secção seguinte revisão de literatura sobre e-commerce e internacionalização, assim como uma proposta de modelo para analisar a forma como a estratégia de internacionalização prosseguida através do canal on-line, discorre de uma abordagem intencional ou não da estratégia planeada. O método dos estudos de caso será subsequentemente usado para melhor compreender a atuação de PMEs em Portugal, a que se seguirá a análise dos dados, discussão e conclusões.

## 2. Revisão de literatura

### 2.1. Motivações e objetivos do e-commerce

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. 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).

Segundo Carrera (2012), o comércio eletrónico 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 colaborados. 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.

No que diz respeito às desvantagens do comércio eletrónico, a literatura foca-se em três pontos essenciais: limitações técnicas, confiança e reduzida facilidade do e-commerce. 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). 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. 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 eletrónico ser bem sucedida é necessário ter em conta a percepção de facilidade de utilização do e-commerce (Molla & Licker, 2005).

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.

Segundo Stockdale & 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).

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.

## *2.2. 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). 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). 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.

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.

### *2.3. Proposta de modelo de análise*

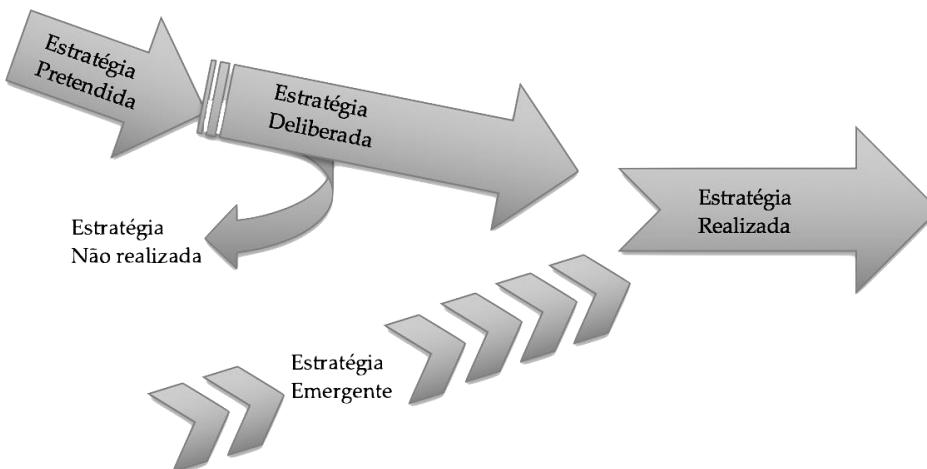
O modelo, desenvolvido por Mintzberg (1987), irá ser utilizado como modelo teórico de modo a que seja possível perceber a natureza das estratégias utilizadas pelas empresas relativamente à internacionalização via comércio eletrónico. O presente artigo recorre ao modelo desenvolvido por Mintzberg (1987)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

As PMEs em Portugal, representam cerca de 99% do tecido empresarial e, como tal, a amostra a investigar irá forçar-se em PMEs que já tenham efetivamente iniciado a sua comercialização através da internet. No que diz respeito às motivações das PMEs 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 PMEs utilizam o comércio eletrónico 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 PMEs 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 eletrónico 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 perca de controle por parte dos gestores (Mintzberg, 1987).

**Figura 1 – Modelo teórico**



**Fonte:** Elaboração própria baseada no modelo de Mintzberg (1987)

Através deste modelo, pretende-se mostrar que as PMEs 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).

### 3. Metodologia

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).

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: (a) aos objetivos a que a empresa se propõe atingir, (b) de acordo com número de idiomas disponíveis em concordância com os objetivos definidos, e (c) ao número de moedas em que os preços podem ser vistos de acordo com os objetivos.

**Tabela 1 – Perfil da amostra**

Universo	PMEs portuguesas
Unidade amostral	PMEs portuguesas com comércio eletrónico
Amostra	5 PMEs

### 3. Análise de dados

#### 4.1. Contextualização

- *Empresa A*: entrevista realizada ao responsável pela loja online, conta com cerca de oito colaboradores, possuí um volume de negócios de 2.793.527€, loja online criada em 2017 e atua no mercado nacional realizando vendas ocasionais para mercados internacionais.
- *Empresa B*: entrevista realizada ao gestor da empresa, conta com cerca de quatro colaboradores, possuí um volume de negócios menor a 400.000€, a loja online foi criada em 2012 e só atua no mercado nacional.
- *Empresa C*: entrevista realizada ao sócio-gerente da empresa, conta com cerca de trinta e três colaboradores, possuí um volume de negócios de 6.351.138€, a loja online foi criada em 2008 e atua no mercado nacional realizando vendas ocasionais em mercados internacionais.
- *Empresa D*: entrevista realizada ao sócio-gerente, conta com cerca de cinco colaboradores, possuí um volume de negócios de 600.455€, a loja online foi criada em 2016 e atua no mercado nacional e em Espanha.
- *Empresa E*: entrevista realizada ao sócio-gerente, conta com cerca de três colaboradores, possuí um volume de negócios de 319.144€, a loja online foi criada em 2016 e atua no mercado nacional realizando vendas ocasionais para mercados internacionais.

#### 4.2. Motivações da empresa para iniciar o comércio eletrónico

A informação recolhida nas entrevistas revela que as motivações indicadas pelas PMEs 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 percepção 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 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 consequente 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.

#### *4.3. 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 fomo-nos adaptando”.*

Por outro lado, percebesse que a empresa D já possuía 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.

#### *4.4. 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 percepção 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 registe 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 percepção das empresas, o seu foco principal no comércio eletrónico.

#### *4.5. Adaptabilidade do site aos objetivos da empresa*

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.

**Tabela 2 – Síntese dos resultados**

Prop.	Confirma	Não se confirma	Foco
<b>P1</b>	a, b, d	c	Crescimento Redução dos custos
<b>P2</b>	a, b, c		Crescimento dentro do mercado nacional
<b>P3</b>	a, c, d, e, f, g	b	Facilidade de acesso Facilidade do processo de encomenda Preocupação com pôs-compra
<b>P4</b>	a, b		Número de idiomas

**Fonte: Elaboração própria**

## 5. Conclusões

### 5.1. Contributos para a teoria e para a gestão

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 percepcionar 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 pôs-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.

### *5.3 Limitações*

No decorrer do estudo foi sempre possível percecionar 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.

### *5.4. 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 eletrônico 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.

## References

- Andersen, O. (1993). "On the internationalization process of firms: a critical analysis." *Journal of International Business Studies*, 24, N°2, 209–231.
- Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22, N°2, 147–164.
- Benito, G., Petersen, B. and Welch, L. S. (2009). Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 1455–1470.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem* (1<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Universidade Aberta.
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar* (2<sup>a</sup> Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cavusgil, S. T. (1980). "On the internationalization process of firms." *European Research*, 8, N°6, 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.
- 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.
- Hamill, J. (1997). The internet and international marketing. *International Marketing Review*, 14, N°5, 300–323.
- 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.
- 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, Nº1, 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.
- Longenecker, J., Petty, J., Palich, L. & Hoy, F. (2011). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1987). “The strategy concept I: five Ps for strategy.” *California Management Review*, 30(1), 11–24.
- Molla, A. & Licker, P. S. (2005). ECommerce adoption in developing countries: A model and instrument. *Information and Management*, 42(6), 877–899.
- 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.
- 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, Nº1, 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.
- Samiee, S. (1998). Exporting and the Internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review*, 15, No.5, 413–426.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. Pearson.
- 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* (2<sup>a</sup>). 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.
- 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.