

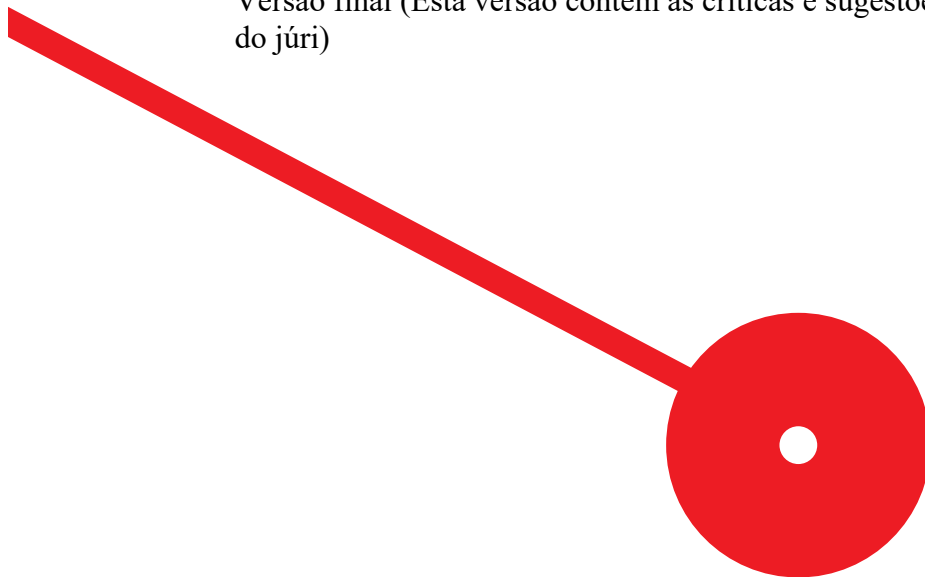


Uso do comércio eletrónico na internacionalização das empresas portuguesas: estudos de caso

Diana Cláudia Araújo Meireles

07/2021

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos
do júri)



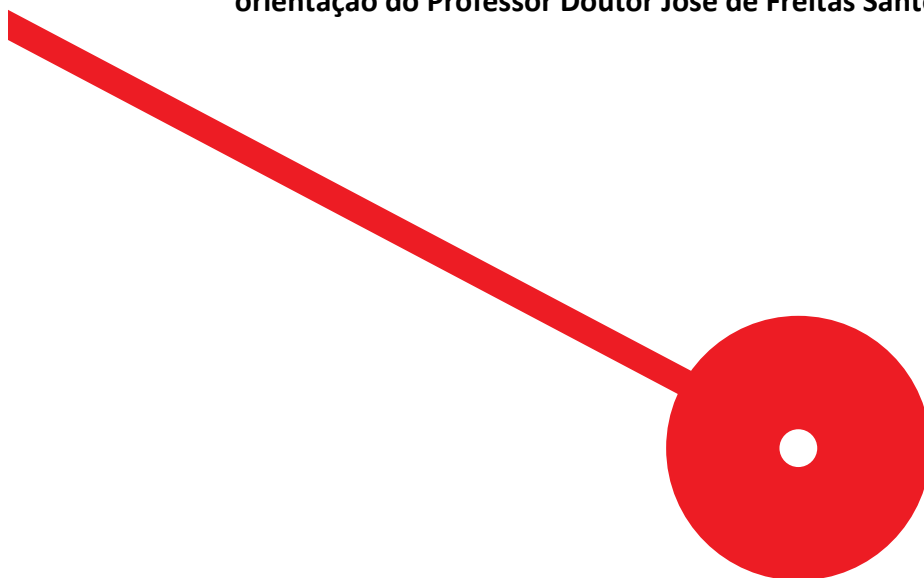


Uso do comércio eletrónico na internacionalização das empresas portuguesas: estudos de caso

Diana Cláudia Araújo Meireles

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob
orientação do Professor Doutor José de Freitas Santos**

Diana Cláudia Araújo Meireles. Uso do comércio eletrónico na internacionalização das
empresas portuguesas: estudos de caso.
07/2021



Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente ao Professor Doutor José de Freitas Santos, pela ajuda prestada e por se ter mostrado sempre disponível a colaborar neste projeto.

De seguida gostaria de agradecer às empresas que se mostraram disponíveis para colaborar neste estudo, em especial às pessoas entrevistadas pelo tempo disponibilizado: Fátima Araújo, empresa *Ambar*; Álvaro Oliveira, empresa *Uva Wine Shop*; Bernardo Brito, empresa *Unique Flavours*; Nuno Mendes, empresa *Vargem*; José Lopes, empresa *Easywine*.

Ao Eduardo e à Cristiana, que sempre me apoiaram, incentivaram e deram-me força para continuar.

À minha família, por estarem sempre presentes e se preocuparem.

A todos, muito obrigada.

Resumo:

Este estudo tem como objetivo principal analisar a utilização do comércio eletrónico no processo de internacionalização das empresas portuguesas. De modo a tornar o estudo relevante, numa primeira fase foi realizada uma revisão da literatura existente sobre o tema e, posteriormente, foi realizado um estudo empírico, utilizando uma abordagem qualitativa, mais propriamente, o método do estudo de caso. Na execução do estudo, foram inicialmente selecionadas empresas nacionais que tivessem uma plataforma *online* e que comercializassem os seus produtos/serviços para pelo menos um país estrangeiro. De seguida, de modo a recolher os dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a cinco empresas que demonstraram interesse em participar no estudo.

Os resultados obtidos mostraram que as empresas reconhecem que o comércio eletrónico lhes proporciona benefícios e vantagens e que os custos associados são mais baixos comparativamente aos custos do processo de internacionalização tradicional. O comércio eletrónico é considerado uma vantagem competitiva das empresas em relação à concorrência e confirma-se que este impulsiona a sua internacionalização. Pode-se ainda concluir que, principalmente devido ao covid-19 e às mudanças que estamos a vivenciar, as empresas consideram que é cada vez mais importante a utilização de uma plataforma *online* como complemento ao comércio tradicional ou até mesmo como o único canal de vendas.

Palavras chave: comércio eletrónico, internacionalização, empresas nacionais, internet, teorias da internacionalização

Abstract:

This study aims to analyse the use of e-commerce in the internationalisation process of Portuguese firms. In order to make the study relevant, in a first phase, a review of the existing literature on the subject was carried out and, later on, an empirical study was held, using a qualitative approach, more specifically, the case study method. As a first step, Portuguese companies that had an online platform and that sell their products/services to at least one foreign country were targeted as the most desired respondents. Then, in order to collect the primary data, semi-structured interviews were carried out with five companies that showed interest in participating on the study.

The results showed that companies recognise that e-commerce provides benefits and advantages, and that the associated costs are lower compared to the costs of the traditional internationalisation process. E-commerce is considered a competitive advantage for companies in contrast to the competition. It is also confirmed that e-commerce boosts the internationalisation process of the interviewed firms. Another conclusion reached is that, mainly due to covid-19 and the social implications we are experiencing, firms consider increasingly important to use an online platform as a complement to traditional commerce or even as a unique sales channel.

Key words: e-commerce, internationalisation, portuguese firms, internet, internationalisation theories

Índice geral

Capítulo I – Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão da literatura	5
2.1 Comércio eletrônico	6
2.1.1 Vantagens e desvantagens	8
2.1.2 Fatores impulsionadores	9
2.2 A internacionalização	10
2.2.1 A internacionalização através da internet.....	11
2.3 Teorias de internacionalização	12
2.3.1 Modelo de <i>Uppsala</i>	12
2.3.1.1 Teoria de Uppsala e o comércio eletrônico	14
2.3.2 Teoria das redes	14
2.3.2.1 Teoria das redes e o comércio eletrônico	15
2.3.3 O paradigma eclético	16
2.3.3.1 O paradigma eclético e o comércio eletrônico	16
2.4 <i>Born Global</i>	17
2.4.1 <i>Born Global</i> e o comércio eletrônico	19
Capítulo III – Metodologia	20
3.1 Instrumento metodológico	21
3.2 Critério de seleção dos casos	21

3.3	Recolha e análise dos dados	22
3.4	Guião da entrevista e questões de investigação.....	23
Capítulo IV – Apresentação e análise dos dados		24
4.1	Análise individual.....	25
4.1.1	Caso 1 – <i>Ambar</i>	25
4.1.2	Caso 2 – <i>Uva Wine Shop</i>	27
4.1.3	Caso 3 – <i>Unique Flavours</i>	30
4.1.4	Caso 4 – <i>Vargem</i>	32
4.1.5	Caso 5 – <i>Easywine</i>	33
4.2	Análise global	35
Capítulo V – Considerações finais		42
Referências bibliográficas		47
Apêndices.....		57

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo das respostas das empresas dadas em entrevista 35

Tabela 2 – Respostas às questões de investigação 39

Lista de abreviaturas

ACEPI – Associação da Economia Digital

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos num mundo em que o mercado é cada vez mais global, com bastantes desafios e onde é preciso se ser extremamente competitivo. Esta situação leva as empresas a pensarem na sua internacionalização. Desta forma, o processo de internacionalização das empresas tem vindo a adquirir, ao longo dos anos, um papel central nas decisões dos empresários e a ser um tópico de investigação um pouco por todo o mundo.

No contexto internacional, é necessário ter em atenção as exportações realizadas *online*. Desta forma, o estudo do comércio eletrónico para mercados externos tornou-se cada vez mais importante, uma vez que este tipo de comércio veio possibilitar que as transações internacionais fossem realizadas mais rapidamente e com menores custos.

O comércio eletrónico tem vindo a adquirir certa importância no seio das empresas. Nos dias atuais, este é cada vez mais procurado pelos consumidores, sendo que devido à pandemia o comércio eletrónico teve um crescimento exponencial. Para além disto, as pequenas e médias empresas conseguem alcançar, através do mesmo, um mercado mais abrangente, sem grandes esforços, obtendo assim uma vantagem competitiva que faz com que estas consigam competir com as empresas já estabelecidas no mercado. De acordo com Tahir M. Nisar & Guru Prabhakar (2017, p.137):

“There has been a significant increase in e-commerce, with consumers preferring to shop in the virtual marketplace. This method has become increasingly popular due to companies such as PayPal offering a secure payment method. The vast choices available online are infinitely more appealing to the modern shopper, accessible at the click of a button. This platform is advantageous for both the consumer and the company.”

No que diz respeito às empresas nacionais, estas têm vindo a enfrentar novos desafios devido à globalização e à abertura dos mercados, sendo que começam a ponderar a sua internacionalização. De acordo com o estudo “*Insight*” (edição 2018) da câmara do comércio, as respostas ao inquérito revelam que “a percentagem de empresas que afirma que os resultados da atividade internacional são positivos, evolui de forma expressiva, de 42% no caso das empresas internacionalizadas há menos de 5 anos para 78% nas que estão internacionalizadas há mais de 10 anos.”. Para 46% da amostra (empresas estruturalmente internacionalizadas) a atividade internacional tem um impacto

expressivo nos resultados e para 82% das empresas inquiridas, a atividade internacional já gera resultados positivos (na amostra de 2017 eram apenas 74%).

De maneira a proporcionar e aumentar as possibilidades de sucesso das empresas portuguesas na sua expansão para a internacionalização, há uma necessidade da realização de um estudo sobre o envolvimento, o impacto, os benefícios, o processo e a forma como o comércio eletrónico e toda a estratégia envolvente potencializa a internacionalização. Segundo o estudo “Economia digital em Portugal” (edição 2020) da ACEPI:

“A utilização da internet continuou a crescer ao longo dos últimos anos e, em 2019, a penetração atingiu os 3/4 dos portugueses. Já considerando o efeito da pandemia, há uma previsão que em 2020 essa penetração atinja os 81% da população. A percentagem de empresas com presença na *Internet* é agora 60% do número total de empresas, sendo que no estudo anterior apenas 40% das empresas tinham presença online. O crescimento do volume das empresas com página nas redes sociais, face ao ano anterior, é significativo, situando-se atualmente nos 76%. Quando se trata de comércio eletrónico, a taxa de empresas de grande dimensão que vende online situa-se nos cerca de 52%. Quando questionadas sobre a perspetiva de evolução do comércio eletrónico, cerca de metade das empresas referiu que prevê um crescimento. O investimento das empresas em marketing online continua a crescer, sendo os canais mais utilizados e com maior taxa de satisfação as redes sociais, o *e-mail* e a publicidade em motores de pesquisa.”

O objetivo principal deste estudo é analisar a utilização do comércio eletrónico no processo de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, compreender se o comércio eletrónico impulsiona a sua internacionalização, analisar as motivações das empresas para iniciarem o processo de internacionalização por via do comércio eletrónico, analisar os objetivos que as empresas pretendem atingir com a implementação da plataforma de comércio eletrónico, assim como os benefícios que este proporcionou às mesmas, identificar os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização, perceber se a plataforma de comércio eletrónico é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência e perceber se as empresas têm limitações geográficas quando se internacionalizam por meio do comércio eletrónico.

De modo a atingir os objetivos definidos, este estudo divide-se em cinco capítulos. Inicialmente é realizada uma breve introdução do tema, de seguida é feito um enquadramento teórico, com foco na análise e definição do comércio eletrónico e da internacionalização das empresas, nas teorias da internacionalização, mais propriamente no modelo de *Uppsala*, a teoria das redes e o paradigma eclético, e, por último, é referido o modelo *born global*. O terceiro capítulo será dedicado à metodologia utilizada, seguindo-se o tratamento e análise de dados e, por último, irão ser apresentadas as conclusões deste estudo.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo principal a apresentação da revisão da literatura que serviu de suporte teórico para a presente dissertação, sendo que este se divide em quatro tópicos. O primeiro é referente ao conceito de comércio eletrônico e a sua importância. Em seguida, é apresentado o conceito de internacionalização. Em terceiro lugar vão ser abordadas as teorias de internacionalização e, por último, será abordado o conceito de *born global*.

2.1 Comércio eletrônico

Existem várias definições de comércio eletrônico. Uma das definições mais utilizadas pelos autores entende o comércio eletrônico como o processo de conduzir negócios eletronicamente no meio de várias entidades, de maneira a satisfazer os objetivos de uma organização ou de um indivíduo. Frequentemente, também é definido apenas como o processo de compra e venda através da internet, no entanto, o comércio eletrônico envolve muito mais do que isso. Este engloba todas as transações financeiras ou não financeiras (e.g. pedidos de informação) realizadas eletronicamente entre uma organização e qualquer outra terceira parte envolvida (Chaffey, 2001).

O comércio eletrônico pode ainda ser definido de acordo com quatro perspectivas diferentes (Kalakota & Whinston, 1997). A perspectiva da comunicação (*communication perspective*) em que o comércio eletrônico entrega informação, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas de telefone, *networks*, ou outro meio eletrônico. A perspectiva do processo de negócio (*business process perspective*) em que o comércio eletrônico é considerado como a aplicação de tecnologia em direção à transação de negócios e fluxos de trabalho automáticos. A perspectiva de serviços (*service perspective*) em que o comércio eletrônico é encarado como uma ferramenta que atende aos desejos das organizações, consumidores e aos órgãos de gestão, de maneira a reduzir os custos dos serviços, enquanto melhora a qualidade dos bens e aumenta a velocidade dos serviços de distribuição. Por último, a perspectiva *online* (*online perspective*) em que o comércio eletrônico é visto como um meio que proporciona a capacidade para comprar e vender produtos e informação na *internet*, assim como em outros serviços *online*.

De modo a caracterizar o comércio eletrônico, deve-se ainda identificar os seus diferentes tipos. O *business-to-business* (B2B), *business-to-consumer* (B2C), *consumer-*

to-consumer (C2C), *consumer-to-business (C2B)*, *non-business e-commerce*, e *intra-business e-commerce*. Sendo que as transações mais utilizadas são entre as organizações e uma terceira parte (B2C) e entre organizações (B2B) (Turban, Lee, King & Chung, 1999).

O aumento do comércio eletrônico pode ser explicado pelo elevado número de empresas e indivíduos que detêm capacidade de utilizar *networks* e pelo crescente número de formas através das quais os negócios podem conduzir o estabelecimento de transações eletrônicas com outras organizações e, diretamente, com os consumidores (Gunasekaram et al., 2002).

De forma a reduzir a incerteza e a simplificar as relações no comércio eletrônico, é imprescindível que haja confiança nas relações, de modo a diminuir a necessidade de negociações extensas, legislação complexa, resoluções detalhadas e regulações forçadas e a encorajar a orientação de longo prazo, a aumentar a aceitação de interdependência e a criar compromisso. A confiança também reduz o risco, podendo diminuir os custos de transação, sendo importante em quase todos os acordos contratuais, devido ao possível comportamento oportunista da outra parte. Contrariamente, a falta de confiança cria comunicação defensiva que degrada a comunicação e distorce a informação crucial. A confiança e as suas implicações no comércio eletrônico, torna-a um importante elemento de análise prévia no comércio eletrônico (Gefen, 2000; Luhmann, 1979, 1988).

No que diz respeito aos negócios envolvidos no comércio eletrônico, estes podem assumir várias formas, sendo as mais comuns as que se descrevem a seguir. O *Brick and Mortar Business* são negócios que fazem a maior parte das suas transações *off-line*. O *Click and Mortar Business* são negócios que conduzem algumas das suas atividades *online*, mas o seu negócio principal é feito fisicamente. O *Virtual Business (Pure-Play Business)* são negócios puramente online. O *Electronic market (E-marketplace)* é um mercado eletrônico *online*, onde os compradores e vendedores se encontram para troca de serviços, bens, dinheiro ou informação (Manzoor, 2010).

2.1.1 Vantagens e desvantagens

Para além do comércio eletrónico ser uma vantagem competitiva para as empresas, este traz enumeras outras vantagens. Por um lado, reduz o tempo das transações e de processamento drasticamente, ao mesmo tempo que faz com que a informação esteja disponível globalmente. Para além disto, reduz os custos de operação, diminui as distâncias, diminui os custos de transação e distribuição e oferece mais informação aos compradores e vendedores. Aumenta, ainda, a escolha do consumidor e os meios de obtenção dos produtos, dá acesso a mercados a nível mundial a uma fração dos custos tradicionais e é um meio fácil e rápido de trocar informação sobre a organização e os seus produtos. Finalmente, assegura que o produto, informações de marketing e preços estejam sempre atualizados e promove uma relação mais próxima com os consumidores (Gunasekaram et al., 2002).

Para Albertin (2010), é um novo canal de vendas e distribuição para as organizações, que aumenta o relacionamento com o cliente e com os fornecedores, permite a obtenção de uma maior eficácia na comunicação, sendo uma nova oportunidade de negócio, inovação e customização dos produtos e serviços, que reduz o tempo de resposta ao cliente. Finalmente, Reedy & Schullo (2007) explicam que o custo de abertura de uma loja virtual é menor comparativamente ao de uma loja tradicional, sendo mais flexível operar e manter uma loja virtual, pois esta pode operar 24 horas por dia. Para além disso, melhora a imagem e a presença virtual da organização e possibilita a realização de testes de novos produtos, serviços e de novas tecnologias (Albertin, 2010). Uma das maiores vantagens do comércio eletrónico é a comodidade oferecida aos clientes, uma vez que estes têm acesso ao que procuram sem sair de casa (Ferreira & Pitwak, 2009).

No entanto, para além das vantagens que o comércio eletrónico traz, deve-se ainda identificar as desvantagens do seu uso. Por um lado, nem todos os tipos de produtos podem ser comercializados por este meio, uma vez que existem produtos que os clientes preferem ver pessoalmente e tocar antes de realizar a compra. Para além disso, um dos maiores desafios é a questão da segurança, uma vez que ao realizar uma compra, o cliente precisa de fornecer os seus dados pessoais, números de cartões de crédito e até senhas, fazendo com que o cliente tenha medo de efetuar a compra pela internet, devido à criminalidade virtual (Ferreira & Pitwak, 2009).

Por outro lado, a dificuldade na entrega dos produtos devido às más condições dos diferentes tipos de transporte, as dificuldades de pagamento, uma vez que muitas pessoas não possuem cartão de crédito, impossibilitando a compra pela internet, a preocupação dos clientes em saber se os produtos irão chegar danificados e se a troca do produto acontecerá de forma rápida e a dificuldade do acesso à internet em algumas regiões do mundo dificultam o comércio eletrónico (Turban *et al*, 1999; Trepper, 2000; Afuah & Tucci 2001). Finalmente, o cliente nem sempre está habituado a realizar compras pela internet, não sendo o prazo de entrega do produto ao cliente muitas vezes cumprido, o que provoca a desconfiança por parte do cliente em relação ao processo de compra pela internet (Smith, Speaker & Thompson, 2000; Siegel, 2000; Albertin, 2010).

2.1.2 Fatores impulsionadores

O interesse no comércio eletrónico tem vindo a aumentar devido a fatores económicos, à relação com os clientes e à convergência digital e tecnológica (Ravi Kalakota, Andrew B. Whinston, 1997):

- Fatores económicos: devido à pressão para reduzirem os custos e se manterem competitivas, as empresas são atraídas pelo comércio eletrónico pelas eficiências económicas oferecidas pelo mesmo, que incluem infraestruturas tecnológicas *low-cost*, publicidade e informação partilhada globalmente a custos reduzidos e apoio ao cliente mais barato.
- Relação com os clientes: as empresas adotam o comércio eletrónico para alcançarem canais de marketing, tendo como alvo microsegmentos ou pequenas audiências; para melhorarem a satisfação dos clientes, criando novos canais de suporte ao cliente. Estas preferem oferecer a um público-alvo informações sobre produtos e serviços com grande detalhe, do que fazer publicidade na televisão.
- Convergência digital e tecnológica: a tecnologia digital veio fazer com que fosse possível converter caracteres, sons, imagens e vídeos numa corrente de dados que pode ser combinada, manipulada, armazenada e transmitida rapidamente, de forma eficiente e em grandes volumes sem perder a qualidade. Como resultado, o comércio eletrónico e a revolução multimédia estão a conduzir as diferentes indústrias, como comunicações, entretenimento, publicidade, entre outras, a terem um contacto direto, forçando-as a competirem e cooperarem.

2.2 A internacionalização

A internacionalização pode ser definida como um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora da sua base de origem”. Apesar do uso da palavra processo, este não deve ter obrigatoriamente características evolutivas, tornando-se prudente uma postura contingencial, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas (Brasil, Goulart & Arruda, 1994).

Para Tiessen, Wright & Turner (2001), a internacionalização é definida como transações que são realizadas em mercados externos ao país de origem das empresas. Freire (1997), defende que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical para outros países, do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

A internacionalização é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. As empresas vão reforçando as suas posições no estrangeiro à medida que vão acumulando experiência internacional e aperfeiçoando o seu conhecimento sobre as condições de atuação fora do seu mercado doméstico (Simões, 1997).

A rápida globalização tem ocorrido como resultado de várias circunstâncias: rápidas mudanças tecnológicas nas comunicações e transportes; aumento da tendência de desregulamentação do câmbio, do investimento estrangeiro e dos mercados financeiros; e a criação de grandes incentivos e oportunidades para as empresas (Mohanty & Nandi, 2010).

No que diz respeito às razões para uma empresa internacionalizar as suas atividades, estas são variadas. Por um lado, a procura de novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estejam saturados ou em vias de saturação ou a atratividade relativa dos mercados estrangeiros vis-à-vis o mercado doméstico são razões referidas frequentemente (Johanson & Vahlne, 1977; Dunning, 1980). Por outro lado, a internacionalização é uma boa oportunidade para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades entre outras, bem como pode reduzir os custos de mão-de-obra ou de energia (Dunning, 1980; Porter, 1980). Finalmente, outros autores indicam a redução da exposição a

fornecedores ou mercados (Porter, 1980), a busca ativa de tecnologia e conhecimento (Dunning, 1980), o efeito de imitação - “seguir os outros” - (Björkman & Forsgren, 2000) e a arbitragem nos fatores de mercado e a exploração de desequilíbrios entre diferentes mercados (taxa de juros, câmbio, política fiscal, incentivos governamentais, sensibilidade a preço do mercado, volumes etc.) (Eiteman, Stonehil & Moffett, 2002).

Em relação aos modos de entrada no estrangeiro, as empresas podem escolher entre exportar (com ou sem um representante de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento direto estrangeiro – com propriedade total sobre a sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa. A empresa ainda deve escolher entre internacionalizar todas as suas atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via franchising (Buckley & Casson, 1998).

2.2.1 A internacionalização através da internet

A internacionalização online tem vindo a ser definida como “a realização de transações comerciais para além das fronteiras nacionais, onde a “ida para além-fronteiras” tem lugar no mundo virtual em vez do mundo físico” (Yamin & Sinkovics, 2006).

A internet tem vindo a ser reconhecida como um novo modo de entrada em mercados internacionais, diferente dos já conhecidos e mais tradicionais. Esta tem o potencial de moderar o risco da novidade e do estrangeirismo, de modo a que o processo de globalização possa ser acelerado e levar a um nível elevado de interação e, por vezes, a uma estrutura de canais múltiplos (Arenius et al., 2005).

O uso de canais online parece ter vindo a reduzir os riscos tradicionais da internacionalização das empresas. No entanto, o facto de a internet estar disponível para além das fronteiras nacionais não elimina as vulnerabilidades associadas com o processo de internacionalização (Johansson & Vahlne 2009; Sinkovics et al. 2013).

Podem-se identificar três categorias gerais de risco na internacionalização através do comércio eletrónico (Pezderka & Sinkovics, 2011). Os riscos internacionais tradicionais, vindos do ambiente físico e não relacionado com a presença *online* da empresa. Os riscos operacionais, que podem afetar as empresas com presença *online* no seu ambiente doméstico. Os riscos *online*, relacionados com o uso de canais *online* como uma forma de entrada em mercados externos. Para além destes, deve-se, ainda,

identificar três tipos de barreiras relacionadas com a internacionalização através da *internet* (Guercini, 2003). As barreiras estruturais, relacionadas com o funcionamento da *internet*, definidas pelas especificações técnicas de localização do servidor e pela qualidade da infraestrutura. As barreiras políticas, relacionadas com o grau de censura em diferentes mercados e com as limitações de acesso a *websites*. As barreiras culturais, relacionadas com a linguagem utilizada, o estilo de escrita, o significado das cores usadas e, em geral, com a atitude cultural em relação aos conteúdos propostos nos *websites*. Consequentemente, a otimização de busca de um *website* tem uma dimensão geográfica, no sentido em que de um país para o outro a visibilidade e a acessibilidade mudam, o que faz com que o tráfego de potenciais clientes esteja restritamente relacionado com o comportamento do consumidor *online* local (Molla-Descals et al. 2014). Também é de referir que as vulnerabilidades relacionadas com a distância geográfica continuam centrais em processos de internacionalização *online* (Overbye & Min, 2001).

2.3 Teorias de internacionalização

As teorias da internacionalização podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa. As abordagens da internacionalização que têm por base critérios económicos, onde o processo de internacionalização é analisado após as decisões terem sido tomadas com vista à maximização dos retornos económicos. As abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental da empresa, onde o processo de internacionalização dependeria das atitudes, perceções e comportamento dos responsáveis da empresa (Andersen & Buvik, 2002).

Neste estudo irá ser analisado o modelo de *Uppsala* e a teoria das redes, que estão inseridos nas abordagens comportamentais e o paradigma eclético, que está incluído nas abordagens da internacionalização com base em critérios económicos.

2.3.1 Modelo de *Uppsala*

Durante a década de 1970, Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne apresentaram, na universidade de *Uppsala*, uma teoria sobre o processo de internacionalização de empresas multinacionais suecas em dois estudos (Johanson and Vahlne, 1977; Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975). Os estudos realizados identificaram dois padrões básicos

associados ao processo de internacionalização de uma empresa. No primeiro, as empresas começam o seu processo de internacionalização investindo apenas em um ou alguns dos seus países vizinhos. No segundo, ao entrar num país, os investimentos são feitos de forma muito cautelosa e incremental para garantir que a aprendizagem organizacional e a experiência possam ser adquiridas antes de entrar em novos mercados com maior distância psíquica.

A distância psíquica pode ser definida como “o conjunto de fatores que impedem ou atrapalham os fluxos de informação entre empresas e mercados” e que inclui diferenças na linguagem, sistemas educacionais, práticas de gestão e desenvolvimento cultural e industrial (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

A ordem de seleção de países para a internacionalização deve seguir uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem, ou seja, supõe-se que a expansão da empresa será feita para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, uma vez que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância (Johanson & Vahlne, 1997).

O processo de internacionalização da empresa realiza-se através de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos, ou seja, uma “cadeia de estabelecimento” no mercado estrangeiro. As empresas primeiramente exploram os seus mercados domésticos, e, depois, lentamente começam a exportar. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países por meio de agentes, posteriormente, estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro.

O modelo de *Uppsala* postula, resumidamente, uma abordagem incremental para a internacionalização, progredindo de países com menor para maior distância psíquica entre o mercado doméstico e o mercado externo. O modelo mostra que o processo de internacionalização segue uma abordagem gradual, resultante de diversas decisões e estágios incrementais que indicam um crescente comprometimento com o mercado. Este processo permite que as empresas beneficiem dos efeitos de aprendizagem. Desta forma, o modelo de *Uppsala* implica que, mais do que investir em vários países simultaneamente, as empresas devem dar pequenos e incrementais passos e investir em um ou poucos dos seus países vizinhos (Ruzzier, 2006).

2.3.1.1 Teoria de Uppsala e o comércio eletrônico

A internacionalização baseada unicamente no conhecimento experimental assimilado através das etapas do modelo de *Uppsala* acaba por não ter em conta a existência de outras abordagens menos convencionais à internacionalização como é o caso do comércio eletrônico (Saarenketo et al., 2004). A internacionalização progressiva é um procedimento cada vez menos frequente devido à evolução tecnológica e à acelerada globalização (Fillis et al., 2004).

De acordo com um estudo levado a cabo por Mats Forsgren & Peter Hagström (2007), as previsões gerais do modelo de Uppsala não parecem sustentar-se muito bem quando confrontadas com empresas baseadas na *internet*. Em vez de lento e gradual, o processo parece ser rápido e descontinuado. Em termos da escolha de mercados, as empresas não entram em mercados de modo a reduzir a incerteza ou devido à afinidade cultural, sendo que a razão principal parece prender-se com a maturidade dos mercados em termos de uso da *internet*. O potencial do mercado, ou seja, o seu tamanho, é também colocado antes da noção de distância psíquica quando à escolha de mercado. Contrariando o modelo de *Uppsala*, as empresas que realizam comércio eletrônico dão o primeiro passo no processo de internacionalização muito mais cedo do que aquilo que é evidenciado no modelo.

2.3.2 Teoria das redes

Considerada como uma evolução da teoria da escola de *Uppsala*, a teoria das redes, desenvolvida por Johanson e Lars-Gunnar Mattsson em 1988, considera que os próprios mercados devem ser encarados como uma rede de empresas (Johanson & Mattson, 1988; Forsgren, 1989).

Os autores propuseram um modelo de redes de relacionamento focado nas decisões estratégicas tomadas pela empresa aquando da seleção do mercado e da forma de entrada (Hilal & Hemais, 2003).

A teoria das redes prevê que as empresas evitam internacionalizar-se para um mercado anónimo, uma vez que estas não são capazes de funcionar isoladamente, e, em contrapartida, iriam escolher um país ou mercado onde já possuem ligações com outras empresas, seguindo, desta forma, movimentos de outros participantes da rede ou

desenvolvendo relacionamentos em novas redes. A visão desta teoria indica que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir os participantes da sua rede de negócios, ou, ainda, modos de aperfeiçoar os relacionamentos dentro da rede.

As empresas, atualmente, têm relações de interdependência integradas em redes, o que lhes permite especializarem-se numa única atividade, maximizando, desta forma, a eficiência e aumentando a capacidade de inovação (Fernández & Nieto, 2006).

Devem, ainda, ser considerados três modos para uma empresa atingir uma posição confortável numa rede internacional (Johanson & Mattsson, 1988). A extensão internacional, que consiste no estabelecimento de posições em diversas redes nacionais através de acordos com novos parceiros de tais redes. A integração internacional, que pode ocorrer através do aumento da coordenação entre posições entretanto detidas em redes nacionais. A penetração, a qual é possível alcançar através do desenvolvimento de posições e de um crescente comprometimento de recursos em redes externas, nas quais a empresa já possuía posições.

2.3.2.1 Teoria das redes e o comércio eletrônico

A teoria das redes tornou-se uma ferramenta capaz de explicar a internacionalização num contexto de comércio eletrônico, pois a troca de informação ocorre entre as diferentes redes existentes na internet (Overby & Min, 2001).

Considera-se que existem quatro fatores que fazem da teoria das redes uma forma adequada para explicar a internacionalização via comércio eletrônico. Por um lado, porque através do uso da tecnologia é possível criar relações mais eficientes e próximas entre fornecedores, clientes e todos os envolventes, criando um sentimento de proximidade e fidelidade. Por outro, porque é possível criar, por parte das empresas, um sistema de valor com todos os envolventes no processo através da internet e das relações criadas através desta. Ainda, porque o comércio eletrônico proporciona uma evolução rápida, o que permite que as empresas se envolvam mais rapidamente e eficazmente em *networks*. Finalmente, porque devido à constante comunicação bidirecional, proporcionada pelas tecnologias e pelo comércio eletrônico, o fluxo de informações aumenta nas redes, assim como a aquisição de novos conhecimentos (Overby & Min, 2001).

2.3.3 O paradigma eclético

O paradigma eclético, também conhecido como *OLI paradigm*, é oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que existem três fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional - a vantagem de propriedade (O), a vantagem de localização (L), e a vantagem de internalização (I).

O paradigma aponta para a existência de dois tipos de vantagens competitivas. As vantagens derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (e.g. tecnologia específica da empresa) e as vantagens derivadas da propriedade de ativos complementares (e.g. capacidade de criar novas tecnologias).

No que diz respeito às vantagens de localização, o paradigma considera que as empresas multinacionais utilizam essas vantagens para estabelecer a sua produção em locais que são atrativos. Estas vantagens de localização são oferecidas por um dado país ou região e estão associadas à escolha da localização internacional da empresa. Alguns exemplos das vantagens de localização são a abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, o *know-how* tecnológico, as infraestruturas, a dimensão do mercado, a estabilidade política e económica e o regime cambial.

As empresas multinacionais possuem ainda vantagens de internalização, de modo a reter controlo sobre as suas redes de ativos, sendo as próprias empresas a explorarem os seus ativos (vantagens de propriedade) em vez de os licenciarem ou entregarem a terceiros a sua exploração no país de destino (Dunning 1977, 1980, 1988).

Resumidamente, segundo esta teoria existem três razões principais para as empresas iniciarem as suas operações em países estrangeiros: a busca de mercado e aumento de receitas, através das vantagens de propriedade; a busca de eficiência, isto é, a redução dos custos, através da descoberta de países de baixo custo para a produção; e o controlo na exploração dos ativos através da internalização das atividades.

2.3.3.1 O paradigma eclético e o comércio eletrónico

Os princípios básicos e as previsões do paradigma eclético parecem ser válidos no que diz respeito à internet (Dunning & Wymbs, 2001). As empresas buscam impulsionar a tecnologia de modo a sustentar ou aumentar as vantagens raras, inimitáveis e imutáveis

de propriedade (O) tanto na perspectiva de economias de escala quanto de gama. As empresas envolvidas no comércio eletrônico procuram aproveitar a internet para explorar ou aumentar as vantagens de propriedade, escolhendo locais que melhor se adaptam aos seus propósitos, da mesma forma que as multinacionais convencionais. As vantagens de propriedade ajudam as empresas a impulsionar a presença em *websites*, o conhecimento, as capacidades de inovação e os ativos intangíveis, de modo a ganhar recursos e a alcançar o crescimento sustentável. As empresas procuram estruturas organizacionais eficientes e internalizam as atividades de criação de ativos e valor agregado usando o comércio eletrônico quando os mercados falham. Além disso, as empresas procuram investir em locais ao redor do mundo onde possam explorar melhor as suas competências essenciais ou aumentá-las.

Mesmo num mundo virtual, a localização (L) ainda é importante. Na verdade, a internet torna ainda mais importante para os governos - locais e nacionais - garantir que os seus países tenham (ou possam fornecer) toda a infraestrutura de internet necessária (redes de telecomunicações robustas e ambientes jurídicos, financeiros e fiscais favoráveis ao comércio), de modo a atrair e reter as empresas de comércio eletrônico. As vantagens baseadas na localização ajudam as empresas a impulsionar o capital social e intelectual, a localização e interatividade do site, alcançando o crescimento sustentável (Wymbs & Dunning, 2001).

As vantagens de internalização (I) ajudam as empresas a ter acesso a ativos de transação específicos e complementares, que por sua vez estendem as fronteiras dos negócios. O impacto do comércio eletrônico provavelmente terá os maiores efeitos de curto prazo, reduzindo os custos de transação e de coordenação da atividade económica, especialmente no setor empresarial (Wymbs & Dunning, 2001).

2.4 *Born Global*

O modelo *Born Global* desafia a teoria gradual do modelo de *Uppsala*, argumentando que “é possível ter sucesso nos mercados mundiais sem ter previamente uma base doméstica estabelecida” (Rennie, 1993, p.45). Em outras palavras, as empresas *Born Global* podem ser “internacionais desde o início” e podem “competir com sucesso na arena internacional” (Oviatt and McDougall, 1994, p. 46).

Com o aumento da globalização, o campo da internacionalização das empresas tem testemunhado a ascensão do modelo *Born Global*, que “apresenta um desafio importante às teorias de internacionalização tradicionais” (Knight & Cavusgil, 1996, p.17). As *born globals* são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico.

Estas empresas usam os seus recursos limitados, especialmente os baseados no conhecimento (tecnologia, *skills*, *know-how*), de modo a criar uma vantagem competitiva no mercado internacional ou global (Oviatt & McDougall, 1994).

As empresas *Born Global* são tipicamente pequenas e médias empresas orientadas para a tecnologia, encarando o mundo como um único mercado desde o início da sua criação, não seguindo o padrão sequencial avançado pelo modelo de *Uppsala*. Este tipo de empresas ultrapassam os estágios iniciais e embarcam na internacionalização de uma maneira agressiva, sendo que começam a atuar em mercados externos nos primeiros dois ou três anos de operação e, às vezes, são internacionais desde a sua criação (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Knight & Cavusgil, 1996, 2004; Rennie, 1993).

As empresas *born global* podem ser identificadas como novos empreendimentos internacionais e são definidas como uma organização empresarial que, desde o início, procura obter uma vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e da venda de *outputs* em vários países (Oviatt & McDougall, 1994).

Estas empresas conseguem alcançar rapidamente um alto nível de internacionalização, combinando diferentes meios de entrada. Contrariamente às empresas tradicionais, estas estão mais concentradas em maximizar os lucros do que minimizar o risco de exposição (Dominguez & Mayrhofer, 2017).

Este tipo de empresas segue um padrão similar às outras, no que diz respeito ao processo de globalização, passando, no entanto, mais rapidamente pelos estágios, ultrapassando alguns, ou ainda, em alguns casos, indo em ordem inversa (Luostarinen & Gabrielsson, 2004).

A rápida aprendizagem durante a globalização (Autio, Sapienza & Almeida, 2000) e a baixa rigidez no processo de decisões distingue as *born global* das empresas internacionalizadas convencionais (Johanson & Vahlne, 1997; Luostarinen, 1979).

No núcleo do modelo está o foco no cliente, como um “fator-chave” da qualidade do produto, orientação de marketing e diferenciação do produto nas empresas *Born Global* (Knight et al., 2004, p. 654). A orientação relativa ao foco no cliente permite que as empresas *Born Global* concentrem os seus recursos para servir os mercados e evitar competição direta de drenagem de recursos com grandes multinacionais (Knight et al., 2004).

2.4.1 *Born Global* e o comércio eletrônico

O papel potencial da *internet* na internacionalização de mercados tem vindo a ter um interesse particular para as *born global*, que têm vindo a usar a *internet* intensivamente no apoio das suas atividades de exportação (Moen, 2002). Estas têm vindo a ser rápidas na adoção de canais baseados na *internet*, sendo que muitas destas empresas têm combinado um uso de canais convencionais com a *internet* (Mika Gabrielsson & Peter Gabrielsson, 2011).

A *internet* é uma das maneiras deste tipo de empresas obterem receitas substanciais e rápidos *cash flows* (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Algumas evidências mostram, ainda, que, quando aplicada apropriadamente, a *internet* pode reduzir os riscos da novidade e do estrangeirismo (Kotha, Rindova & Rothaermel, 2001) e contribuir, desta forma, para a rápida globalização (Arenius, Sasi & Gabrielsson, 2006).

O presente capítulo tem como objetivo descrever a metodologia utilizada, apresentar a composição da amostra, bem como os métodos de recolha e de análise dos dados e, por último, dar a conhecer as questões de investigação.

3.1 Instrumento metodológico

A abordagem escolhida para este estudo recaiu sobre a metodologia de estudo de caso, de modo a evidenciar os casos de empresas nacionais que usaram o comércio eletrónico como forma de internacionalização e tiveram sucesso nos mercados externos.

A metodologia estudo de caso é considerada uma estratégia de investigação que se baseia num estudo empírico de um fenómeno em particular no seu contexto real, através do recurso a múltiplas fontes de evidência. O estudo de caso tem uma elevada capacidade para estudar e compreender o contexto, é especialmente útil se se quiser ter um conhecimento detalhado do fenómeno em estudo e envolve uma elevada riqueza de informação. Na realização de um estudo de caso é ainda importante fazer a triangulação dos dados, ou seja, recorrer a diferentes técnicas de recolha de dados, de modo a assegurar a qualidade da informação obtida. Nesta metodologia, pode-se recorrer a um estudo de caso único ou a estudos de casos múltiplos. O estudo de caso único é utilizado, com frequência, quando representa um caso crítico, único ou diferente do “normal”, enquanto que no estudo de casos múltiplos recorre-se a mais do que um caso, de modo a favorecer a capacidade de generalização dos resultados obtidos.

Neste estudo recorreu-se ao estudo de casos múltiplos, uma vez que estes envolvem um menor risco, sendo que não se “aposta” tudo no mesmo caso. A escolha também se baseou no facto de os benefícios destes poderem ser consideráveis, assim como ao facto de serem mais convincentes, robustos e de se poder encontrar um padrão entre as empresas analisadas.

3.2 Critério de seleção dos casos

Aquando da seleção das empresas nacionais a contactar, foi estabelecido que estas teriam de ter uma plataforma *online* para comercialização dos seus produtos/serviços em pelo menos um país estrangeiro. De modo a encontrar a amostra, foi feita uma

pesquisa na internet em bases de dados públicas, sendo que, posteriormente, foi elaborada uma lista de potenciais empresas adequadas ao estudo.

Das empresas contactadas, as que mostraram disponibilidade para participarem no estudo foram as seguintes: *Ambar*, vendedor de produtos de escritório e material escolar; *Uva Wine Shop*, vendedor de vinho; *Unique Flavours*, vendedor de produtos *gourmet* nacionais; *Vargem*, vendedor de produtos nacionais e estrangeiros; *Easywine*, vendedor de vinhos.

3.3 Recolha e análise dos dados

No leque dos tipos de entrevistas possíveis, existem as entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas e entrevistas semiestruturadas. Tendo em conta o objetivo do estudo, o método utilizado foi a entrevista semiestruturada, que é caracterizada por um conjunto de questões previamente estabelecidas, mas onde se permite que o entrevistador inclua outras questões ao decorrer da entrevista, que não tenham sido planeadas inicialmente, mas que acrescentem valor ao tema abordado.

De modo a analisar em profundidade o tema em questão, assim como responder à questão de investigação, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas. Esta escolha passou também pela necessidade de “provocar” um discurso mais ou menos livre, mas, ao mesmo tempo, que atenda aos objetivos da pesquisa. Assim, o facto de a entrevista apresentar um certo grau de liberdade, permite que os dados sejam mais concretos e coesos.

Para que uma entrevista seja bem realizada, esta exige que o pesquisador tenha os objetivos da sua pesquisa muito bem definidos, que conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar a sua investigação, haver segurança e autoconfiança por parte do entrevistador, bem como algum nível de informalidade, sem perder de vista os objetivos do estudo.

As entrevistas foram realizadas individualmente aos proprietários das empresas ou às pessoas por eles indicadas. Devido à situação pandémica, foi proposto que as entrevistas fossem realizadas *online*, de modo a atender às questões de segurança necessárias.

Posteriormente, foi analisado o conteúdo das respostas. De modo a facilitar a posterior transcrição das entrevistas, estas foram gravadas em áudio e transcritas num prazo máximo de 4 dias após a sua realização.

3.4 Guião da entrevista e questões de investigação

De acordo com os objetivos do estudo apresentados anteriormente, foram formuladas as questões de investigação descritas abaixo. Estas questões estiveram presentes na elaboração do guião da entrevista (Apêndice 1):

1. O comércio eletrónico impulsiona a internacionalização das empresas?
2. Quais as motivações para iniciar o processo de internacionalização por via do comércio eletrónico?
3. Quais os objetivos que as empresas pretendem atingir com a implementação da plataforma de comércio eletrónico?
4. Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporciona às empresas?
5. Quais os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização?
6. A plataforma de comércio eletrónico é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?
7. As empresas têm limitações geográficas quando se internacionalizam por meio do comércio eletrónico?

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo são apresentadas e analisadas as cinco empresas estudadas. Primeiramente são analisados os casos individualmente e, de seguida, é feita uma análise global, comparando as empresas e analisando os pontos comuns e divergentes entre elas.

4.1 Análise individual

4.1.1 Caso 1 – *Ambar*

A empresa *Ambar*, fundada em 1939, é uma marca portuguesa de sucesso que se especializou na encadernação, negócio cuja atividade evoluiu para produtos de escritório, material escolar e material de utilização pessoal. Sediada no Porto, esta empresa atua atualmente em 32 mercados, sendo que pretende ainda alargar a sua atuação aos mercados do Brasil e dos Estados Unidos. O foco da empresa e a sua fonte de lucro está na venda de produtos para o consumidor final (B2C) e no mercado B2B (*business to business*). A empresa tem um *website*, onde vende os seus produtos *online*, para além da presença em várias redes sociais, como *Instagram*, *Pinterest*, *Twitter* e *LinkedIn*.

A internacionalização da empresa iniciou-se nos anos oitenta com o surgimento dos primeiros clientes internacionais. No entanto, devido à evolução do negócio, das novas tecnologias e da identificação da necessidade de comunicação com os seus clientes, a empresa começou, em 2014, a se internacionalizar por via do comércio eletrónico.

Deste modo, a plataforma online foi pensada, desde a sua criação, para as exigências do negócio a nível mundial, como um meio de entrada em mercados internacionais e para satisfazer as necessidades destes consumidores. Como refere uma das responsáveis da empresa, “não sentimos nenhuma necessidade de dizer assim “se não tivermos um site online nós não vamos vender”, não é essa a questão, a questão é que se a evolução do negócio a nível mundial assim o exige, nós também com certeza estaremos a adaptarmos e estaremos sempre atentos a tudo o que se passa a nível mundial para termos as tecnologias mais próximas do nosso consumidor” (Fátima Araújo).

No que diz respeito aos objetivos que a empresa pretende atingir com a plataforma de comércio eletrónico, estes são: a proximidade, ou seja, conseguir chegar a todo o lado, e a extração dos dados – saber quem está interessado, quem gosta, opiniões sobre os

produtos – que até à data era difícil de os obter com tanta facilidade. Os benefícios proporcionados pela plataforma vão de encontro com os objetivos. Isto é referido por Fátima Araújo quando adianta “ter mais leitura sobre os nossos produtos, ter um feedback (...) com esta porta aberta temos muita mais leitura dos nossos produtos e da adaptabilidade dos nossos produtos a cada cliente, e temos muitos mais dados quer demográficos, quer de tendências, quer de quando se lança uma coleção, quando fazemos algumas situações teste, etc.”.

No que toca às barreiras referentes à implementação do comércio eletrónico, não foram encontradas muitas, apenas o saber gerir o número de produtos e o número de *e-skills* que têm direcionados para a plataforma. Os custos de manutenção e de criação do *website* são, ainda, considerados reduzidos. Fátima Araújo sublinha ainda que os custos de internacionalização “são mais reduzidos relativamente aos custos de internacionalização tradicionais, se considerarmos o tradicional uma viagem a ir a um cliente, ter uma reunião presencial”.

Apesar de não haver uma relação direta sobre o contributo da plataforma online para a aceleração da internacionalização da empresa, esta é, incontestavelmente, considerada uma vantagem competitiva em relação à concorrência, uma vez que “a plataforma é mesmo uma montra para todo o mundo de todos os nossos produtos, todos os nossos produtos neste momento estão acessíveis à distância de um clique” (Fátima Araújo).

Quando se fala nas especificações do *website*, é de referir que este está disponível em português, inglês e espanhol e a única limitação encontrada é em termos de envio dos produtos, sendo que este está limitado para certas áreas – continente americano – uma vez que a sua exportação se torna cara. Para além disto, é de referir que se nota uma diferença na utilização do *website*, uma vez que os países que têm uma infraestrutura de internet mais desenvolvida estão mais familiarizados com o consumo através de comércio eletrónico.

Por último e tendo por base o processo de internacionalização, existe uma dificuldade da empresa relativa ao produto que vende, uma vez que cada país tem normas diferentes e especificidades próprias. Como sublinha Fátima Araújo, “existe uma dificuldade em termos de produto, porque cada país tem as suas normas, os riscados interiores têm todos normas diferentes, por exemplo, a distância entre linhas dentro dos cadernos é

diferente de país para país. Existem aqui muitas especificidades ligadas ao nosso tipo de produto de país para país”.

4.1.2 Caso 2 – Uva Wine Shop

A empresa *Uva Wine Shop*, fundada em 2019, é uma loja de venda de vinhos da região do Douro. Esta nasceu da vontade da *Sogevinus Fine Wines* de democratizar o acesso às suas marcas e transmitir o seu conhecimento em vinhos, que conta já com cinco séculos de história. Do seu portfolio fazem parte marcas como *Kopke*, a mais antiga casa de Vinho do Porto, *Cálem*, a marca detentora da Cave de Vinho do Porto mais visitada do mundo, *Velhotes*, marca líder em vendas de Vinho do Porto em Portugal e ainda as *Casas Burmester e Barros*. Esta empresa atua atualmente sobretudo na União Europeia, tendo já feito envios esporádicos para a Ásia e para os Estados Unidos, sendo que pretende ainda alargar a sua atuação e sedimentar-se nos mercados da América do Norte e da América do Sul, assim como nos países asiáticos. O foco da empresa e a sua fonte de lucro está na venda de produtos para o consumidor final (B2C) e no mercado B2B (*business to business*). Para além disso, o *Uva Wine Shop* incorpora um *website*, onde vende os seus produtos, tem publicidade no *Google ads*, difunde *newsletters* por *email* e está presente nas redes sociais, mais propriamente, no *Facebook*.

A vontade de internacionalização da empresa partiu logo do início, sendo que começaram a atuar no mercado nacional e internacional ao mesmo tempo. Para além das limitações do mercado nacional e da necessidade de crescimento, outras das motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se por via do comércio eletrónico foi a identificação de uma necessidade de vender as marcas num canal que não existia e de chegar a mais consumidores. Como refere Álvaro Oliveira, o processo de internacionalização resultou “da identificação de uma necessidade de vender as marcas num canal que não existia e de haver uma ideia de estar a chegar a consumidores que por outro meio não estavam a ser alcançados; no fundo, foi tentar aproveitar um pouco o potencial existente e também os recursos, visto que as operações logísticas, financeiras, contabilísticas, etc., já estavam criadas”.

A plataforma *online* foi pensada, desde a sua criação, como um meio de entrada em mercados internacionais, surgindo por necessidade e para alcançar novos mercados no estrangeiro. Como sublinha um colaborador da empresa “havia a necessidade de

rentabilizar o potencial em mãos (...) em termos de comunicação, o cliente final ainda não existia e passou a existir” (Álvaro Oliveira).

O objetivo principal que a empresa pretendeu atingir com a plataforma de comércio eletrónico foi tornar o seu *website* uma das plataformas mais importantes dos mercados que são considerados prioritários para a empresa. Neste caso, primeiramente o mercado nacional e depois os mercados considerados estratégicos - Reino Unido, Alemanha e França. Os benefícios proporcionados pela plataforma são o aumento de vendas e uma elevada aprendizagem, devido ao facto de se estar a tratar de um novo canal de vendas.

No que toca às barreiras referentes à implementação do comércio eletrónico, foram indicadas as seguintes: passar de vendas de quantidades muito elevadas (de distribuidores), para vendas diretas ao consumidor final; a concorrência existente (“nós sentimos um obstáculo bastante grande devido à concorrência”); e conseguir entregas a preços competitivos. Como é referido por Álvaro Oliveira, “a empresa estava habituada a receber encomendas em quantidades muito elevadas, ou seja, encomendas de restaurantes, de supermercados, hipermercados, etc., e no fundo passou a começar a vender e a introduzir processos logísticos de toda a operação para o consumidor final, obrigando a um reaproveitamento do espaço de armazém e de novas rotinas dos próprios funcionários de armazém”. Por outro lado, continua o entrevistado, “com a quarentena muitas marcas começaram a abrir o canal *online* numa questão de dias e a concorrência aumentou exponencialmente”. Outro problema foi “o Reino Unido que é um dos nossos principais mercados, que com a saída da União Europeia começou a provocar mais dificuldade em garantir o *timing* de entrega competitivo e a ter preços de entrega para o cliente bastante mais caros”.

Os custos de manutenção e de criação do *website*, comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais, como a abertura de uma loja física num país estrangeiro, são considerados reduzidos. Para além disso, a plataforma contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa “principalmente no ano passado durante a pandemia e com o encerramento de muitas fronteiras, em que o *online* assumiu-se como o único canal que estava ainda a operar” (Álvaro Oliveira). Apesar da concorrência ter uma dimensão maior, conseguindo oferecer preços mais baratos e realizar campanhas de portes grátis com mais frequência, o comércio *online* é ainda considerado uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Quando se fala nas especificações do *website*, é de referir que este está disponível em português, inglês, francês, alemão e espanhol, sendo notória uma diferença na utilização do mesmo, uma vez que os países que têm uma infraestrutura de *internet* mais desenvolvida estão mais familiarizados com o consumo através do comércio eletrónico. Como refere o responsável da empresa: “no Reino Unido ou na Alemanha a população está muito mais habituada a comprar *online* e tem hábitos de consumo muito mais avançados, ao contrário de Portugal onde ainda existe uma grande percentagem de pessoas que nunca compra *online*” (Álvaro Oliveira).

Outro aspeto a referir, é que apesar do *website* estar disponível para todas as pessoas, as áreas de envio estão relativamente limitadas. Como refere Álvaro Oliveira, “toda a gente pode aceder ao *website*, mas depois as áreas de envio são relativamente limitadas, pois existem países para os quais nós não conseguimos expedir de todo, como é o caso do Brasil em que recebemos contactos diariamente, mas as encomendas europeias, se forem vinho, não conseguem chegar lá intactas e mesmo quando lá chegam a alfândega brasileira dificulta ao máximo o processo. Nós, no entanto, damos sempre a possibilidade de, caso o país em questão não esteja abrangido pela nossa lista, o consumidor pode enviar um *email* para nós tentarmos contornar alguma questão mais burocrática e fazer com que o vinho chegue à pessoa de outra forma”.

Por último e tendo por base o processo de internacionalização, também é de referir alguns problemas encontrados neste processo, sendo estes a notoriedade da marca e as barreiras burocráticas. Como sublinha Álvaro Oliveira, é difícil “iniciar uma marca nova e competir com os *players* maiores, pois pode ser algo custoso e existem muitas marcas no mercado (...). Em termos de promoção através dos canais de comunicação que nós utilizamos como o *Google ads*, as redes sociais, *newsletters*, etc., nós temos sempre que concorrer com *players* já muito grandes e que já trabalham nisto há bastante tempo. Depois existem algumas barreiras um pouco mais burocráticas, como posso salientar o caso da Suíça que é um mercado importante para nós, mas que apresenta aqui bastantes desvantagens em termos de expedições e pelo facto de terem condições alfandegárias que muitas vezes obrigam os consumidores a terem que pagar um extra pelas encomendas, os Estados Unidos é outro caso”.

4.1.3 Caso 3 – *Unique Flavours*

A empresa *Unique Flavours*, fundada em 2019, é um *Marketplace online* do setor agroalimentar de origem portuguesa que tem como principal missão oferecer uma variedade de produtos 100% portugueses. Para além disso, está comprometida em proporcionar uma experiência gastronómica de qualidade aos seus consumidores e consolidar uma cultura de valorização pelo nacional. Com sede em Matosinhos, esta empresa atua atualmente em 11 países, sendo que não tem perspectivas de abranger outros mercados. O foco da empresa e a sua fonte de lucro deriva da venda de produtos para o consumidor final (B2C). Acresce que esta empresa conta com um *website*, onde vende os seus produtos *online* e tem ainda presença em várias redes sociais, como *Instagram, Pinterest, Facebook, Youtube e LinkedIn*.

No caso desta empresa, a vontade de internacionalização manifestou-se desde bastante cedo, sendo que começaram a utilizar o comércio eletrónico para vender em mercados externos logo um ano após a criação da empresa (2020). A motivação para a internacionalização foi a identificação de uma oportunidade de negócio. De acordo com Bernardo Brito, “tendo em conta o setor que nós estamos a trabalhar, que é produtos alimentares 100% portugueses, fazer chegar lá fora os produtos nacionais, de uma maneira que não estava a ser feito foi uma oportunidade de negócio”.

No que diz respeito aos objetivos que a empresa pretende atingir com a plataforma de comércio eletrónico, estes são: continuar a sedimentar a marca em Portugal e aumentar a taxa de exportação para os produtos que estão a ser trabalhados atualmente. A plataforma permitiu, ainda, expandir o número de clientes, como referido por Bernardo Brito, “face à pandemia parece óbvio, que com muita coisa fechada, limitações, etc., foi uma oportunidade de negócio. Ao mesmo tempo, o comércio eletrónico hoje permite-nos expandir muito mais o nosso número de clientes e, portanto, isso acaba por ser algo que nós estamos sempre à procura”.

No que toca às barreiras referentes à implementação do comércio eletrónico, foram indicadas as altas tarifas logísticas, as questões alfandegárias e os custos iniciais de ter uma plataforma especializada no comércio eletrónico. Como sublinha Bernardo Brito, “os obstáculos são as altas tarifas logísticas, porque estamos a falar de alimentos e, portanto, tem que ser no menor tempo possível, algumas questões alfandegárias (...).

Dou este exemplo, tivemos uma encomenda há pouco tempo que continha cerca de 5 ou 6 queijos, eles exigiam a composição técnica com exatidão de cada queijo, mas em pequenos produtores isso não é possível, e portanto acabou por vir a encomenda para trás, o que implica o reembolso. Os nossos operadores logísticos também não estão preparados para estas limitações, como diferentes tamanhos e materiais de embalagem para o negócio alimentar *online*, pois vemos que muitos levam produtos, mas não levam vidro, portanto significa que nós para entregarmos na Europa como estamos a fazer em 48 horas, as pessoas não podem comprar vinho, o que limita o nosso processo de internacionalização. A nível interno, os maiores obstáculos são os custos iniciais de ter uma plataforma especializada no *e-commerce*, que não é fácil pois todo o investimento em si obriga a muito marketing e publicidade e isso são custos que também são fruto da pandemia, em que houve uma grande mudança de paradigma”.

No que concerne aos custos de manutenção e criação de um *website*, foi referido que se for feita uma comparação entre os mesmos, por exemplo, com feiras, os custos são reduzidos. No entanto, no processo de internacionalização tradicional há um contacto direto com profissionais do setor, o que pode potenciar as vendas. Como sublinhado por Bernardo Brito, “o custo de internacionalização se estivermos a comparar com feiras, por exemplo, são custos muito altos que não são aceitáveis para qualquer empresa. Porém, nas feiras há um contacto direto com profissionais do setor que pode potenciar as vendas, o que significa que é um canal muito direcionado para o B2B, enquanto o comércio eletrónico, por tradição está mais vocacionado para o B2C, pois os custos são muito altos especialmente se estivermos a falar, por exemplo, de fazer uma campanha em França”.

Quando se fala nas especificações do *website*, é de referir que este está disponível em português, inglês, espanhol, francês, italiano, alemão e holandês e a única limitação encontrada é em termos de *checkout*. No que diz respeito à familiaridade dos consumidores na utilização do *website*, o entrevistado refere que não tem dados suficientes para responder a esta questão.

Por último, e tendo por base o processo de internacionalização, os problemas encontrados são o investimento e as questões logísticas. Como é referido por Bernardo Brito, “no processo de internacionalização temos dois momentos diferentes, que é o investimento que nos obriga em termos de tradução de *website* e adaptação do *website*

para cada país, por motivos legais também, e depois as questões logísticas que realmente são o que mais barreiras nos cria tendo em conta que é B2C”.

4.1.4 Caso 4 – *Vargem*

A empresa *Vargem*, fundada em 2018, tem como objetivo promover e divulgar produtos portugueses e dar a conhecer a variedade e qualidade da produção nacional, através de produtos inovadores, originais ou de produção artesanal e sustentável. Engloba, também, produtos produzidos fora de Portugal, mas que, pelas suas características, complementam a mostra de produtos portugueses. Sediada em Castelo de Vide, esta empresa atua atualmente na Europa, América do Sul, Ásia e Reino Unido, sendo que, a médio prazo, não está a ser considerada a expansão para outros mercados. O foco da empresa e a sua fonte de lucro deriva da venda de produtos para o consumidor final (B2C). Para além disso, esta empresa conta com um *website*, onde vendem os seus produtos online, com um *blog* e uma *newsletter* e está, ainda, presente em redes sociais, nomeadamente *Instagram* e *Facebook*.

A vontade de internacionalização partiu logo do início, sendo que começaram pelo mercado nacional e internacional ao mesmo tempo. As motivações que levaram a empresa a internacionalizar-se por via do comércio eletrónico foram a necessidade de crescimento e a facilidade que existe hoje em dia em enviar e entrar em novos mercados.

A plataforma *online* foi pensada, desde a sua criação, como um meio de entrada em mercados internacionais e esta surgiu para servir como único canal de vendas, assim como para alcançar novos mercados.

No que diz respeito aos objetivos que a empresa pretende atingir com a plataforma de comércio eletrónico, foram referidos o maior reconhecimento da marca e conseguir atingir um público maior do que aquele que têm atualmente. Os benefícios proporcionados pela plataforma vão de encontro aos objetivos da empresa. Como refere Nuno Mendes, “Foi o reconhecimento e a divulgação da marca. Inicialmente, era o mercado português e vendia-se essencialmente produtos portugueses, portanto, sem dúvida, que a internet foi um veículo muito bom para nós, para o conhecimento da marca”.

No que toca às barreiras referentes à implementação do comércio eletrónico, o maior obstáculo é a legislação.

A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa e esta, é, ainda, considerada uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência. No que diz respeito aos custos de manutenção e de criação do *website*, estes são considerados reduzidos.

Quando se fala nas especificações do *website*, este está disponível em português, inglês e espanhol, sendo que é de referir que se nota uma diferença na utilização do mesmo por parte dos consumidores, uma vez que os países que têm uma infraestrutura de *internet* mais desenvolvida estão mais familiarizados com o consumo através do comércio eletrónico. Deve-se ainda referir que o *website* tem limitações geográficas devido às questões alfandegárias. Como sublinha Nuno Mendes “nós tentamos começar a vender para o Brasil, mas foi um bocadinho complicado devido à própria alfândega do país e tudo o que seja América e Brasil é muito complicado a nível de produtos devido à parte da legislação deles”.

Por último, e tendo por base o processo de internacionalização, é de notar que a empresa não teve muitas dificuldades neste processo.

4.1.5 Caso 5 – *Easywine*

A empresa *Easywine* é um projeto dentro de uma empresa denominada como *Mainlink*, fundada em 2007. É uma loja online de comercialização de vinhos, que tem como principal objetivo permitir a aquisição de vinhos e outras bebidas alcoólicas de uma forma fácil, rápida e acessível. Com sede em Vila Nova de Gaia, esta empresa atua sobretudo na Europa, sendo que pretende abranger novos mercados, sem um limite de tempo pré-definido. O foco da empresa e a sua fonte de lucro está na venda de produtos para o consumidor final (B2C). A empresa conta com um *website*, onde vende os seus produtos *online*, e está ainda presente em redes sociais, nomeadamente *Instagram* e *Facebook*.

No que diz respeito ao início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos, este teve início em 2020. Este processo de internacionalização por via do comércio eletrónico aconteceu devido ao “sinal dos tempos”, como referido por

José Lopes. Ou seja, à medida que a transformação digital cresce, há uma necessidade de apostar nas novas tecnologias.

A plataforma online foi pensada, desde a sua criação, como um meio de entrada em mercados internacionais e esta surgiu de modo a alcançar novos mercados.

No que diz respeito aos objetivos que a empresa pretende atingir com a plataforma de comércio eletrónico, estes são: trazer mais lucro à empresa e permitir que os vinhos portugueses sejam disponibilizados no mundo inteiro. Os benefícios proporcionados pela plataforma, de acordo com José Lopes, são aqueles que o comércio eletrónico traz a todas as empresas, sendo ainda referido que o comércio eletrónico veio acrescentar uma nova área de negócio.

No que toca às barreiras referentes à implementação do comércio eletrónico, foram identificadas a adaptação necessária aos mercados externos, assim como a falta de *know-how*. Como sublinha José Lopes “os tempos que nós vivemos relacionados com a pandemia, alguma falta de *know-how* interno na ótica de operações, não tanto na ótica de concetualização estratégica, mas sim na parte operacional”.

A plataforma *online* contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa e esta, é, ainda, considerada uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência. No que diz respeito aos custos de manutenção e de criação do *website*, estes são considerados reduzidos.

Quando se fala nas especificações do *website*, este está disponível em português, inglês, espanhol, francês, alemão e italiano, sendo que também é de referir que se nota uma diferença na utilização do mesmo por parte dos consumidores, uma vez que os países que têm uma infraestrutura de *internet* mais desenvolvida estão mais familiarizados com o consumo através do comércio eletrónico. Deve-se ainda referir que o *website*, no início, teve limitações geográficas, no entanto, atualmente já não tem.

Por último, e tendo por base o processo de internacionalização, é de notar que os problemas encontrados no mesmo são referentes a questões logísticas e aduaneiras, sendo este ponto sublinhado por José Lopes quando refere que “a logística de vinhos internacional é complexa, há mercados cuja venda é fácil, há mercados cuja venda é

extremamente complicada e cara pelas questões aduaneiras, que em muitos casos são um grande entrave”.

4.2 Análise global

Após a análise individual dos cinco casos estudados, procede-se à sua comparação, de modo a encontrar os pontos comuns e os pontos divergentes entre eles, bem como um padrão de comportamento. De maneira a ser mais fácil esta comparação, a tabela 1 apresenta uma síntese das respostas dadas pelas empresas.

Tabela 1 – Resumo das respostas das empresas dadas em entrevista

Empresas	<i>Ambar</i>	<i>Uva Wine Shop</i>	<i>Unique Flavours</i>	<i>Vargem</i>	<i>Easywine</i>
Questões					
Ano de criação da empresa	1939	2019	2019	2018	2007
Ano de início da utilização do e-commerce para internacionalização	2014	2019	2020	2018	2020
Motivações da internacionalização por via do comércio eletrónico?	Necessidade de comunicação com os clientes.	Limitações do mercado nacional; necessidade de crescimento; aproveitar os recursos e o potencial existente.	Oportunidade de negócio.	Necessidade de crescimento; facilidade em enviar e poder entrar em outros mercados.	Empresas têm de se começar a preocupar em terem abordagens de transformação digital.
Criação da plataforma online para internacionalização	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Desenvolvimento da plataforma online surge por necessidade ou para alcançar novos mercados no estrangeiro?	Satisfação das necessidades dos consumidores e exigências do negócio a nível mundial.	Por necessidade e para alcançar novos mercados.	Reconhecimento da oportunidade de negócio.	Para alcançar novos mercados e servir como único canal de vendas.	Para alcançar novos mercados.
Objetivos com a plataforma online	Tornar as relações com os clientes mais fáceis e próximas; extração de dados para análise dos clientes	Tornar o <i>website</i> uma das plataformas mais importantes dos mercados considerados prioritários.	Sedimentar a marca em Portugal e aumentar as exportações.	Reconhecimento da marca; atingir um público maior.	Trazer mais vendas à empresa; permitir que os vinhos portugueses sejam vendidos em todo o mundo.
A plataforma online acelerou o processo de internacionalização?	Não tem nenhuma relação direta.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.

Benefícios do comércio eletrônico?	Ter mais informação e <i>feedback</i> sobre os produtos.	Aumento do conhecimento, em termos de utilização de um novo canal de vendas; aumento das vendas.	Expansão do número de clientes; pandemia aumentou oportunidade de vendas.	Reconhecimento da marca.	Diversas vantagens.
Barreiras ao comércio eletrônico?	Gerir o número de produtos e o número de <i>e-skills</i> associados à plataforma.	Passar de vendas em quantidades muito elevadas (aos distribuidores), para vendas diretas reduzidas ao consumidor final; concorrência; conseguir entregas e preços competitivos.	Custos logísticos elevados; questões alfandegárias; custos iniciais.	Legislação.	Adaptação; falta de <i>Know-how</i> .
Custos de manutenção e de criação de um <i>website</i> são menores do que os da internacionalização tradicional	Sim.	Sim.	Sim e não, os custos em si da internacionalização tradicional são muito altos, no entanto há um contacto direto com profissionais do setor, o que pode potenciar as vendas.	Sim.	Sim.
Diferenças na utilização do <i>website</i> pelos países que têm uma infraestrutura de internet mais desenvolvida	Sim.	Sim.	Não existem dados suficientes.	Sim.	Sim.
A plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
Problemas encontrados no processo de internacionalização?	As normas de produto diferem de país para país.	Fraca notoriedade da marca, por ser recente; concorrência; barreiras burocráticas.	Grande investimento; questões logísticas.	Não houve problemas.	Questões aduaneiras.
Em quantos mercados atua?	32	União Europeia, Estados Unidos e Ásia.	11	Europa, América do Sul, Ásia e Reino Unido.	Europa.
Quantos mercados pretende abranger?	Brasil e Estados Unidos.	América do Norte, América do Sul e países asiáticos, como China.	Neste momento não há planos de aumento.	Neste momento não há planos de aumento.	Não existe previsão.
O <i>website</i> tem alguma limitação geográfica?	Sim, para o continente americano, devido ao custo.	Todas as pessoas podem aceder ao <i>website</i> , mas as áreas de envio estão limitadas.	O <i>website</i> em si não tem, mas no processo de compra o checkout tem.	Sim, devido a questões alfandegárias, para os Estados Unidos e Brasil.	Teve no início, agora não.

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados obtidos, é possível afirmar que o comércio eletrónico impulsiona a internacionalização das empresas, sendo que a maioria da amostra respondeu afirmativamente à questão “A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?”. Da amostra, a única empresa que referiu não existir nenhuma relação direta foi a empresa *Ambar*. Este facto pode ser interpretado por esta ser uma empresa já mais antiga, com clientes internacionais desde os anos 80 e pelo comércio eletrónico apenas começar a ser utilizado mais recentemente (em 2014) para venda em mercados externos. Pelo contrário, as restantes empresas iniciaram as vendas para mercados internacionais através da plataforma *online* desde a sua criação ou logo após a sua criação, como é o caso da empresa *Unique Flavours* que iniciou o seu processo de internacionalização um ano depois da sua criação. Neste contexto, é possível evidenciar o modelo *born global*, uma vez que se confirma que as empresas criadas nas últimas décadas têm vindo a ser rápidas na adoção de canais baseados na *internet* e que, praticamente desde a sua criação, “nascem” globais.

No entanto, e apesar de se identificar uma discrepância nas respostas analisadas anteriormente, quando questionadas se já tinham em mente a plataforma ser um meio de entrada em mercados internacionais, todas responderam afirmativamente. Esta concordância pode ser resultado do facto de, como visto anteriormente na revisão da literatura, os custos de manutenção e de criação de um *website* serem reduzidos comparativamente com os custos de internacionalização tradicionais, algo com que todas as empresas concordaram. A empresa *Unique Flavours* acrescentou ainda um ponto relevante, que foi o facto de apesar dos custos de internacionalização tradicionais serem altos, este processo traz outras vantagens, como um contacto direto com profissionais do setor e possíveis clientes, podendo proporcionar, desta forma, o aumento das vendas, algo que o canal *online* não permite.

No que diz respeito à vontade de criação da plataforma online, as empresas *Uva Wine Shop*, *Vargem* e *Easywine* concordaram que esta se deveu ao desejo de alcançar novos mercados no estrangeiro e apenas a primeira aqui referida identificou uma necessidade para a criação da mesma. As duas empresas restantes identificaram outras motivações, mais propriamente o reconhecimento da oportunidade de negócio (empresa *Unique Flavours*) e as exigências do negócio a nível mundial (empresa *Ambar*).

Quando analisadas as barreiras à implementação do canal de comércio eletrônico, encontramos alguns pontos comuns entre a amostra. As empresas *Ambar* e *Easywine* identificaram a falta de *know-how*/número de *skills* necessárias. A empresa *Uva Wine Shop* identificou a concorrência e as entregas internacionais a preços competitivos. As empresas *Vargem* e *Unique Flavours* abordaram os temas da legislação, questões alfandegárias, custos iniciais e tarifas logísticas. Este ponto das questões legislativas e alfandegárias é abordado, outra vez, quando se pergunta às empresas se o *website* tem alguma limitação geográfica. Com exceção da empresa *Easywine*, as restantes indicaram que o *website* tem limitações no *checkout*/processo de envio, uma vez que, devido às questões referidas anteriormente, o envio torna-se difícil e caro.

Quando abordadas sobre as motivações para se internacionalizarem por via do comércio eletrônico, apenas as empresas *Vargem* e *Uva Wine Shop* referiram que a necessidade de crescimento estava entre as motivações, sendo que as limitações do mercado nacional foram ainda indicadas pela última empresa aqui referida. As restantes tiveram respostas díspares, que podem ser evidenciadas na tabela 1, não existindo assim uma resposta global a esta questão.

No que diz respeito aos objetivos que pretendem atingir com a plataforma *online*, as respostas mais frequentes foram a sedimentação/reconhecimento/importância da marca, referido por três empresas (*Uva Wine Shop*, *Vargem* e *Unique Flavours*), e o desejo de disponibilizar os produtos no mundo inteiro/atingir um público maior, também referido por três das empresas inquiridas (*Ambar*, *Easywine* e *Vargem*). Os benefícios proporcionados pelo comércio eletrônico estão de acordo com os objetivos, sendo que as empresas voltaram a referir o reconhecimento da marca, assim como o aumento do público-alvo para os seus produtos. É ainda importante referir que, sem margem de dúvida, a plataforma *online* é considerada uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência.

Quando abordados os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização, a amostra volta a referir as barreiras burocráticas (questões aduaneiras e logísticas), problemas que voltam a ser comuns entre a maior parte da amostra (empresas *Unique Flavours*, *Easywine* e *Uva Wine Shop*). Outros problemas identificados, não sendo estes comuns entre as empresas, foram a concorrência, a

notoriedade da marca (*Uva Wine Shop*), o grande investimento (*Unique Flavours*) e as normas dos produtos que diferem entre países (*Ambar*).

Por último, analisando a adaptabilidade dos consumidores ao *website*, o que fica deste estudo é que as empresas notam que os consumidores de países que têm uma infraestrutura de internet mais desenvolvida estão mais familiarizados com o consumo através do comércio eletrónico.

Após a análise dos resultados, é possível fazer o levantamento de outras questões que não estavam previstas na literatura.

Primeiramente, é de referir as questões burocráticas/alfandegárias. Sendo que estas questões não são novidade para os processos de internacionalização tradicionais, como referido por algumas empresas, podemos verificar que estas também interferem nas especificações do *website*, uma vez que as empresas se vêm obrigadas a limitar o acesso de compra a consumidores de certos mercados. Um mercado bastante difícil para as empresas portuguesas, de acordo com as respostas fornecidas pela amostra, é o continente americano, uma vez que estas questões tornam difíceis o envio, assim como os custos que ficam cada vez mais elevados. Se estivermos a falar de produtos que incluam vidro, ou produtos alimentares, como referido pelas empresas selecionadas, este processo ainda se torna mais difícil.

A falta da notoriedade da marca na entrada em mercados externos também foi referida por algumas empresas, impondo-se como um obstáculo no processo de internacionalização das empresas, algo também não referido na literatura.

Por último, é ainda de referir a concorrência online, que, devido à pandemia, tem aumentado exponencialmente, aspeto relevante a ser considerado em estudos futuros.

A tabela 2 apresenta, em síntese, as respostas às questões de investigação colocadas, tendo por base as empresas incluídas na amostra.

Tabela 2 – Respostas às questões de investigação

Empresas	<i>Ambar</i>	<i>Uva Wine Shop</i>	<i>Unique Flavours</i>	<i>Vargem</i>	<i>Easywine</i>
Problemas					

O comércio eletrônico impulsiona a internacionalização das empresas?	Não tem relação direta	Sim	Sim	Sim	Sim
Quais as motivações para iniciar o processo de internacionalização por via do comércio eletrônico?	Necessidade de comunicação com os clientes; custos reduzidos.	Limitações do mercado nacional; necessidade de crescimento; aproveitar os recursos e o potencial existente; custos reduzidos.	Saber identificar a oportunidade de negócio; custos reduzidos.	Necessidade de crescimento; facilidade em enviar e poder entrar em outros mercados; custos reduzidos.	Preocupação em ter abordagens de transformação digital; custos reduzidos.
Quais os objetivos que as empresas pretendem atingir com a implementação da plataforma de comércio eletrônico?	Proximidade; extração de dados.	Tornar a plataforma online da empresa uma das mais importantes entre os seus mercados.	Sedimentar a marca em Portugal e aumentar a taxa de exportação.	Reconhecimento da marca; atingir um público maior.	Trazer mais rendimento à empresa; permitir que os vinhos portugueses sejam disponibilizados no mundo inteiro.
Quais os benefícios que o comércio eletrônico proporciona às empresas?	Ter mais leitura e feedback sobre os produtos.	Aprendizagem; Aumento das vendas.	Expandir o número de clientes; criação de uma oportunidade de vendas.	Reconhecimento da marca.	Diversas vantagens.
Quais os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização?	As normas diferem em termos de criação dos produtos de país para país.	Notoriedade da marca; concorrência; barreiras burocráticas.	Grande investimento; questões logísticas.	Não houve problemas.	Questões aduaneiras.
A plataforma de comércio eletrônico é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.
As empresas têm limitações geográficas quando se internacionalizam por meio do comércio eletrônico?	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Não.

Fonte: Elaboração própria

Confrontando os resultados com as teorias de internacionalização, verifica-se que o modelo de *Uppsala* não se aplica quando se fala de internacionalização por via do comércio eletrônico, uma vez que as empresas quando pensam na sua internacionalização não têm em conta a distância psíquica nem fazem este processo de forma lenta e gradual. No entanto, é de referir, que no início do seu processo de internacionalização, nos anos 80, a empresa *Ambar* seguiu um processo mais tradicional mais alinhado com o modelo de *Uppsala*. Isto é, começou o seu processo de

internacionalização de forma gradual para mercados mais próximos, com recurso a grandes distribuidores (B2B), não tendo, desta forma, vendas diretas para os seus consumidores finais.

De um modo geral as empresas que se internacionalizaram por via do comércio eletrónico estão mais alinhadas com o modelo das *born global*, pois verifica-se que as empresas analisadas “nascem” mais internacionalizadas, devido ao facto de o mercado ser atualmente mais global, proporcionando mais vias para este processo acontecer mais cedo, de uma forma mais rápida, sem necessidade de pensar em que mercados devem abranger primeiro.

O paradigma eclético é evidenciado neste estudo quando se tem por base as vantagens de localização, uma vez que estas servem para ilustrar a necessidade de os países deterem infraestruturas de *internet* mais desenvolvidas, de modo a atrair e reter as empresas de comércio eletrónico, pois caso contrário dificilmente o comércio *online* poderá desenvolver-se. Isto é presente no estudo quando a amostra refere que se nota que os países que têm infraestruturas de *internet* menos desenvolvidas têm mais dificuldades no processo de compra por via do comércio eletrónico.

No que diz respeito à teoria das redes, esta é uma teoria importante quando se fala do processo de internacionalização das empresas, no entanto, de acordo com os resultados da amostra, esta não é uma teoria relevante para o estudo realizado.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, os mercados externos têm um papel fundamental. Para além disso, a situação pandémica que estamos a viver, tornou o comércio eletrónico mais relevante. Por isso, as empresas tendem a utilizar cada vez mais o comércio eletrónico como um canal alternativo de vendas, assim como um meio alternativo e mais barato para a entrada em mercados externos.

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a utilização do comércio eletrónico no processo de internacionalização das empresas portuguesas, nomeadamente, compreender se o comércio eletrónico impulsiona a sua internacionalização, analisar as motivações das empresas para iniciarem o processo de internacionalização por via do comércio eletrónico, analisar os objetivos que as empresas pretendem atingir com a implementação da plataforma de comércio eletrónico e os seus benefícios, identificar os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização, perceber se a plataforma de comércio eletrónico é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência e perceber se as empresas têm limitações geográficas quando se internacionalizam por meio do comércio eletrónico.

Depois de analisados os casos, foram encontradas várias motivações para as empresas nacionais iniciarem o seu processo de internacionalização por via do comércio eletrónico, sendo que não se encontra uma resposta que seja comum a todas as empresas. Entre essas motivações, podem-se referir as seguintes: necessidade de comunicação com os clientes; o facto de ser uma nova oportunidade de negócio; facilidade em entrar em outros mercados; necessidade de transição para o digital. Três das empresas referiram que a necessidade de crescimento estava entre as suas motivações, especificando uma delas ser a limitação do mercado nacional uma das razões principais. Os custos reduzidos de manutenção e de criação de um *website* também podem ser considerados como motivações.

No que diz respeito aos objetivos com a implementação da plataforma de comércio eletrónico, estes são diversos, sendo os mais comuns o reconhecimento da marca e o aumento das exportações.

O mais comum dos benefícios proporcionados pelo comércio eletrónico foi o aumento das vendas.

Outro aspeto onde surge alguma divergência em relação às respostas obtidas foram os problemas que as empresas encontram no seu processo de internacionalização, destacando-se as questões logísticas/alfandegárias que devem ser consideradas relevantes, uma vez que impõem barreiras, podendo aumentar os custos e até obrigar as empresas a restringirem os mercados nos quais atuam. Outros dos problemas assinalados foram a fraca notoriedade da marca, a concorrência, a necessidade de grande investimento e as normas que diferem entre os países.

É ainda de destacar que, apesar da plataforma *online* contribuir para um aumento da internacionalização das empresas, estas ainda têm limitações geográficas. Isto deve-se, de acordo com a amostra, às questões logísticas e burocráticas/alfandegárias, que implicam restrições no envio das mercadorias para certos mercados. Assinale-se que, de acordo com os entrevistados, o continente americano é considerado um mercado de entrada difícil.

Por último, o estudo confirma que a plataforma de comércio eletrónico é uma vantagem competitiva das empresas em relação à concorrência e que o comércio eletrónico impulsiona a internacionalização das mesmas.

Em resumo, o estudo levanta questões importantes relativas ao processo de internacionalização por via do comércio eletrónico. Por um lado, alerta para as questões burocráticas/alfandegárias, que são importantes, evidenciando-se nas especificações do *website*, uma vez que as empresas se vêm obrigadas a limitar o acesso de compra a consumidores de certos mercados específicos. Por outro lado, a falta da notoriedade da marca nos mercados externos também se revelou importante, dificultando a aceitação e a confiança do consumidor final. Por último, a concorrência, que teve um impacto maior devido à pandemia, uma vez que as empresas estão cada vez mais a escolher este canal como um meio alternativo à internacionalização tradicional e, devido ao facto de este estar sempre funcional e ativo independentemente de qualquer questão que possa surgir.

Os resultados obtidos neste estudo são relevantes para empresas que se queiram internacionalizar futuramente por via do comércio eletrónico, uma vez que este potencia as vendas e diminui os custos de internacionalização. Para além disso, os consumidores preferem cada vez mais realizar as suas compras pela *internet*, sendo que é mais cómodo e acessível. Outra vantagem que se pode retirar a partir deste estudo, é o facto

de que com uma presença *online* as empresas conseguem alcançar diversos mercados mais fácil e rapidamente, algo que seria mais difícil de alcançar se optassem por um processo de internacionalização tradicional, que é mais gradual e lento.

De acordo com as conclusões deste estudo, é ainda importante referir que aquando da internacionalização das empresas nacionais, estas devem ter em conta que, apesar do comércio eletrónico ser um meio facilitador para a entrada em outros mercados, este também tem algumas desvantagens, como a necessidade de adaptação, uma vez que este é um meio alternativo relativamente recente. Por isso, há uma necessidade de captar recursos humanos especializados e saber gerir as *skills* e o *know-how* que têm em direção à plataforma, assim como as questões logísticas que continuam a ser evidenciadas.

É ainda importante referir que, tendo em conta as especificações do *website*, as empresas que optem pela sua criação devem disponibilizá-lo em várias línguas, de modo a conseguirem atingir um público diverso e mais vasto. Para além disso, devem ter o cuidado de tornar a plataforma acessível, uma vez que são notáveis as diferenças na utilização da mesma por parte de consumidores de países com uma infraestrutura de internet mais desenvolvida, comparativamente aos menos desenvolvidos, estando os primeiros mais familiarizados com este novo meio de compra e venda de produtos/serviços.

A principal limitação deste estudo prende-se com o número reduzido da amostra, o que leva a que não seja possível a generalização dos resultados. Outra limitação encontrada foi o facto de a investigação ter sido levada a cabo na ótica das empresas, o que tornou a recolha dos dados mais complexa, pois ainda há uma certa resistência por parte das empresas em participar em estudos deste tipo. Por último, é ainda importante referir o facto de não haver literatura suficiente que relacione estes dois temas, ou seja, atualmente, existe uma lacuna na literatura referente ao impacto que o comércio eletrónico exerce sobre o processo de internacionalização de uma empresa. Desta forma, este estudo tenta ser um ponto de partida para serem iniciadas mais discussões sobre este tópico.

Este estudo abre portas a futuras investigações, sendo que seria interessante analisar um maior número de empresas, que vendam produtos diferentes, de modo a evidenciar

pontos comuns, padrões e até algumas diferenças no processo de internacionalização através do comércio eletrônico e seria ainda importante relacionar este tema com assuntos mais recentes e de igual modo importantes referentes à propriedade intelectual e à complementaridade da utilização do comércio eletrônico para mercados externos com as etapas da internacionalização mais tradicional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEPI. (2020). Economia Digital em Portugal.
- Afuah, A., Tucci, C. (2001). Internet business models and strategies. *New York: McGraw-Hill*.
- Albertin, A. L. (2010). Comercio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. Ed., *Atlas*. São Paulo.
- Amdam, R. P. (2009). The internationalization process theory and the internationalization of Norwegian firms, 1945 to 1980. *Business History*, 51(3), 445-461, doi: 10.1080/000766790902844054
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231, doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490230
- Andersen, O., Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11, 347-363.
- Arenius, P., Sasi, V., Gabrielsson, M. (2005). Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(4), 279-290.
- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Axinn, C. N., Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19(5), 436-449.
- Björkman, I., Forsgren, M. (2000). Nordic International Business Research: a Review of its Development. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 6-25.
- Brasil, H. V., Goulart, L., Arruda, C. A. (1994). A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. *ANPAD*, 8, 297-311.

- Brennan, L., Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133, doi: 10.1016/j.ribaf.2008.03.007
- Buckley, P. J., Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561
- Câmara de Comércio. (2019). Insight. Um olhar sobre a internacionalização das PME. Disponível a partir de: <https://www.ccip.pt/pt/o-que-fazemos/outras-iniciativas/estudos/insight>
- Cantwell, J., Narula, R. (2003). International Business and the Eclectic Paradigm: Developing the OLI Framework. *I. ed. Routledge*. ISBN: 9781138864030.
- Carneiro, J., DIB, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização das empresas. *Revista Eletrônica dos Negócios Internacionais*, 2(1), 1-25.
- Chaffey, D. (2001). E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice. *I. ed. Prentice Hall*. ISBN: 0273752014.
- Chang, K-c., Jackson, J., Groves, V. (2003). E-commerce and corporate strategy: an executive perspective. *Information & Management*, 40(7), 663-675, doi: 10.1016/S0378-7206(02)00095-2
- Chen, D-N., Jeng, B., Lee, W-P., Chuang, C-H. (2008). An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 469-481, doi: 10.1016/j.eswa.2006.09.020
- Chetty, S., Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a 'Born-Global' approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

- Coelho, L. S., Oliveira, R. C., Alméri, T. M. (2013). O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. *Revista de Administração do Unisal*, 3(3), 63-85.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 01-13
- Dominguez, N., Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063, doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.03.010
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar, Curitiba*, 24, 213-225
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 2(3), 9-31.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190, doi: 10.1080/13571510110051441
- Dunning, J. H., Wymbs, C. (2001). The challenge of electronic markets for international business theory. *International journal of the economics of business*, 8(2), 273-301, doi: 10.1080/13571510110051432
- Eiteman, D., Stonehill, A., Moffet, M. (2000). Administração financeira internacional. 9. ed. Porto Alegre: Bookman
- Ekström, M., Persson, C. (2000). The internationalization process of e-commerce companies. A case study on Bokus, Boxman, Dressmart & Letsbuyit. (Masters thesis, Universidade de Gotemburgo, Escola de negócios, economia e direito, Gotemburgo, Suécia)
- Fang, T., Tung, R. L., Berg, L., Nematshahi, N. (2017). Parachuting internationalization: a study of four Scandinavian firms entering China. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(4), 554-589

- Fernandes, E. M. L. (2011). E-commerce e internacionalização empresarial: o caso prático da Salsa. (Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal).
- Fernández, Z., Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340-351.
- Freire, A. (1997). Estratégias: Sucesso em Portugal. *Lisboa: Editorial Verbo*.
- Pitwak, A. C., Ferreira, C. L. (2009). A utilização do *E-commerce* como diferencial das organizações para a conquista de mercado. (Trabalho de conclusão de licenciatura, Faculdade de Telêmaco Borba, Brasil)
- Fillis, I., Johansson, U., Wagner, B. (2004). A qualitative investigation of smaller firm e-business development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 349-361.
- Fillis, I., Johansson, U., Wagner, B. (2004). Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(3), 178-191.
- Forsgren, M. (1989). Managing the Internationalization Process: The Swedish case. *Routledge*.
- Forsgren, M., Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization?: The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *Critical Perspectives on International Business*, 3(4), 291-305.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1), 88-99, doi: 10.1016/j.ibusrev.2010.05.001
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571, doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.03.005

- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega*, 28(6), 725-737, doi: 10.1016/S0305-0483(00)00021-9
- Grochal-Brejidak, M., Szymura-Tyc, M. (2018). The internationalization process of an e-commerce entrepreneurial firm: the inward-outward internationalization and the development of knowledge. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(4), 103-123
- Guercini S. (2003). Entrepreneurial image of demand in the Italian yarn firms. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(3), 272 – 281.
- Guercini, S., Runfola, A. (2015). Internationalization through e-commerce. The case of multi-brand luxury retailers in the fashion industry. *International Marketing in the Fast Changing World (Advances in International Marketing)*, 26, 15-31.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *International Journal of Production Economics*, 75(1-2), 185-197, doi: 10.1016/S0925-5273(01)00191-8
- Gustafsson, T., Zasada, D. (2011). Explanatory power of internationalization theories, a case study of Norwegian SMEs targeting developing countries (Dissertação de mestrado, University of Oslo, Oslo, Noruega).
- Harell, M. C., Bradley, M. A. (2009). Data collection methods: semi-structured interviews and focus group. *RAND Corporation*
- Hilal, A., Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de administração contemporânea*, 7(1), 109-124.
- Johanson, J., Mattson, L-G. (1988). Internationalization in industrial systems – A network approach. *Knowledge, Networks and Power*, 111-132.
- 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, 23-32.

- Johanson J., Valhne J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm – four Swedish cases. *The journal of management studies*, 13(3), 305-323.
- Kalakota, R., Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide. Addison-Wesley Professional.*
- Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., Madsen, T. K., Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Kotha, S., Rindova, V.P., Rothaermel, F.T. (2001). Assets and actions: Firm-specific factors in the internationalization of U.S. internet firms. *Journal of International Business Studies*, 32, 791-796.
- Kovacs, E. P., Moraes, W. F. A., Oliveira, B. R.B. (2007). Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *Revista de Gestão USP*, 14(especial), 17-29.
- Kuhn, S. M. (2010). E-commerce como impulsionador da internacionalização: o caso Salsa Fits my life. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto).
- Luostarinen, R. (1979). Internationalization of the firm: An empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. (Tese de doutoramento, Helsinki School of Economics, Helsinki).

- Luostarinen, R., Gabriellson, M. (2004). Finnish perspectives of international entrepreneurship. *Dana, L. P. (Ed.), Handbook of research on international entrepreneurship*, 383-403. Edward Elgar Publishing.
- Luhmann N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. *Gambetta DG, editor. Trust. New York: Basil Blackwell*, 94-107.
- Luhmann N. (1979). Trust and power. *Chichester, UK: Wiley*
- Manzoor, A. (2010). E-commerce: An Introduction. *LAP LAMBERT Academic Publishing*. ISBN: 9783843370301
- Miyazaki, A. D., Fernandez, A. (2001). Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 27-44.
- Moen, Ø., Servais, P. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of SMEs. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49-72, doi: 10.1509/jimk.10.3.49.19540
- Molla-Descals A., Frasset M., Ruiz-Molina M.-E., Navarro-Sanchez E. (2014). Determinants of website traffic: The case of European fashion apparel retailers. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 24(4), 411-430.
- Moraes, W. F. A., Oliveira, B. R. B., Kovacs, E. P. (2006). Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1(1), 203-220.
- Nandi, T. K., Mohanty, S. (2010). Globalization of SMEs: Indepth Analysis of Impact of Internationalisation on Firms. Disponível a partir de: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1593104>
- Nisar, T. M., Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?. *Journal of Retailing and Consumer Service*, 39, 135-144

- Overby, J. W., Min, S. (2001). International supply chain management in an internet environment: A network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, 18(4), 392-420.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pezderka, N., Sinkovics, R. R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, 20(4), 409-422.
- Pinto, A. F. A. (2019). O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo?. (Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto).
- Porter, M. (1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. *New York: The Free Press*.
- Reedy, J., Schullo, S. (2007). Marketing eletrônico: integrando recursos eletrônicos no processo de marketing. *Cengage Learning*.
- Rennie, M.W. (1993). Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52.
- Rua, M. I. F. (2018). O e-commerce como facilitador da internacionalização das pequenas e médias empresas. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto).
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476 - 497.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kyläheiko, K. (2004). Dynamic Knowledge related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89(3), 363 - 378.
- Siegel, D. (2000). Futurize sua empresa. 1. Ed. *Futura*.

- Simões, V. (1997). *Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. Comércio e Investimento Internacional ICEP. Portugal. Investimentos. Comércio e Turismo de Portugal (edição).*
- Singh, N., Kundu, S. (2002). Explaining the growth of e-commerce corporations (ECCs): An extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 679-697.
- Sinkovics N., Sinkovics R.R., Jean R.-J.B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Smith, R., Speaker, M., Thompson, M. (2000). O mais completo guia sobre e-commerce. *Futura*.
- Tiessen, J. H., Wright, R. W., Turner, I. (2001). A model of e-commerce use by internationalizing SMEs. *Journal of International Management*, 7(3), 211-233, doi: 10.1016/S1075-4253(01)00045-X
- Trepper, C. (2000) Estratégias de e-commerce. *Campus*
- Turban, E., Lee, J., King, D., Chung, H. M. (1999). Electronic commerce: a managerial perspective. *Prentice-Hall, Inc.*
- Vasconcellos, I. V. N. P. (2013). Internacionalização de empresas portuguesas: o caso do grupo BRISA. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal).
- Vieira, M. S. C. (2019). O e-commerce e a internacionalização: o caso da empresa têxtil Y. (Relatório de estágio de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, Braga, Portugal).
- Yamin, M., Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360.

Apêndice I – Guião da entrevista

- Qual o ano de criação da empresa?
- Qual o ano de início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos?
- Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrónico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?
- Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?
- O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?
- Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?
- A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?
- Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporcionou à empresa?
- Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?
- Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?
- Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?
- Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?
- Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?
- Em quantos mercados atuam atualmente?
- Quantos mercados pretendem abranger?
- O site tem alguma limitação geográfica?

Apêndice II – Entrevista *Ambar*

Entrevistado: Fátima Araújo [FA]

Função: Diretora de marketing

Data: 27/05/2021

Local: Online

Diana Meireles [DM]: Qual o ano de criação da empresa?

FA: 1939.

DM: Qual o ano de início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos?

FA: Nós só temos a nossa plataforma online e começamos com o comércio eletrónico desde 2014, entretanto desenvolvemos novas plataformas e já vamos lançar a terceira. Primeira 2014, segunda 2017 com mais mercados e com muitas línguas associadas e estamos prestes a lançar este ano também ainda a nova loja online reformulada.

DM: Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrónico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?

FA: Claramente, o crescimento para o mercado internacional deu-se de forma generalizada, ou seja, era mais uma necessidade de comunicação com os nossos clientes, nós já temos esta plataforma desde 2014, no entanto os clientes internacionais já existem desde os anos 80, mais ao menos, em que a empresa começou a internacionalizar-se mesmo para outros mercados fora da europa e, portanto, para melhor comunicação com esses mercados que já existem há muito anos, mais de quatro décadas. Aqui é só mesmo a evolução normal do negócio e, portanto, as novas tecnologias e da aplicação dessas novas tecnologias sempre em tudo o que nós fazemos, nós estamos sempre na vanguarda quer em termos de produto, quer em termos de comunicação e em termos de tecnologias.

DM: Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?

FA: Sim, de imediato foi colocado logo, porque os nossos catálogos diziam que os nossos produtos existem desde sempre em três línguas, o caso hispânico é muito importante para nós a muitos, muitos anos, e depois a língua inglesa, a língua universal para todos os outros mercados, portanto, já tínhamos isto, quase que nasceu de raiz o nacional e os internacionais ao mesmo tempo.

DM: O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?

FA: A necessidade está sempre permanente em tudo o que nós fazemos, porque nós queremos é satisfazer as necessidades de todos os nossos consumidores, sejam eles B2B ou B2C, portanto a necessidade é intrínseca, ou seja, não sentimos nenhuma necessidade de dizer assim “se não tivermos um site online nós não vamos vender”, não é essa a questão, a questão é que se a evolução do negócio a nível mundial assim o exige, nós também com certeza estaremos a adaptar-nos e estaremos sempre atentos a tudo o que se passa a nível mundial para termos as tecnologias mais próximas do nosso consumidor.

DM: Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?

FA: Imensos, em termos de proximidade, tornar as coisas mais fáceis e chegar a todo o lado, temos encomendas de várias partes do mundo para o nosso site online, o nosso *e-commerce*, e depois do outro lado extrair os dados, muito importante, que até à data possivelmente não o conseguiríamos ter tão claro em termos de informação que nos dão todas estas plataformas, quem está interessado, quem não está, quem gosta, quem não gosta, opiniões dadas mesmo diretamente no site sobre os produtos, isso é muito importante para nós.

DM: A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?

FA: Não tem uma relação direta.

DM: Quais os benefícios que o comércio eletrônico proporcionou à empresa?

FA: Referi um ao bocadinho, que é mesmo ter mais leitura sobre os nossos produtos, ter um feedback, porque nós como uma empresa produtora e distribuidora e praticamente transformadora de todos os artigos de papel, o nosso consumidor é muito B2B, portanto distribuidores, grandes superfícies, os nossos clientes diretamente do que propriamente o consumidor final, com esta porta aberta temos muita mais leitura dos nossos produtos e da adaptabilidade dos nossos produtos a cada cliente, e temos muitos mais dados quer demográficos, quer de tendências, quer de quando se lança uma coleção, quando fazemos algumas situações teste, etc., por isso temos que adaptar essa situação.

DM: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?

FA: Não tivemos praticamente nenhuns, a única situação é mesmo gerir o número de produtos e o número de *e-skills* que temos direcionados para a plataforma, mas temos os recursos internos e fomos nos adaptando com todo o *know-how* para avançar com as plataformas sem qualquer problema.

DM: Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?

FA: Se compararmos dessa forma sim, são mais reduzidos relativamente aos custos de internacionalização tradicionais, se considerarmos o tradicional uma viagem a ir a um cliente, ter uma reunião presencial, sim, é muito mais complicado.

DM: Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?

FA: Sim, sem dúvida, sem dúvida que sim, nota-se bem quem está mais evoluído, quem já tem mais plataformas, quem já está mais habituado a trabalhar com as plataformas, existe uma integração muito mais rápida com esses clientes.

DM: Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?

FA: Com certeza que sim, a plataforma é mesmo uma montra para todo o mundo de todos os nossos produtos, todos os nossos produtos neste momento estão acessíveis à distância de um clique.

DM: Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?

FA: Como lhe disse, depende do que me está a falar, se forem os problemas dos anos 80, claro que sim, existe uma dificuldade em termos de produto, porque cada produto, cada país, neste caso, tem as suas normas, os riscados interiores têm todos normas diferentes, por exemplo, a distância entre linhas dentro dos cadernos são diferentes de país para país, existem aqui muitas especificidades ligadas ao nosso tipo de produto de país para país, sim.

DM: Em quantos mercados atuam atualmente?

FA: 32.

DM: Quantos mercados pretendem abranger?

FA: Para já mantermo-nos nesses e nós estamos quase em todas as plataformas em todo mundo, claro que sim, ainda existem muitos mercados a chegar lá, mas possivelmente mercados mais de Brasil, Estados Unidos, esses aí sim, ainda estamos aqui com alguns entraves.

DM: O site tem alguma limitação geográfica?

FA: Tem, nesses países sim, porque o produto fica caro exportar para tudo o que é continente americano, tanto que está limitado, não está limitado, mas limita-se a si próprio o envio de um produto para essas áreas.

DM: Muito obrigada pela participação.

Apêndice III – Entrevista *Uva Wine Shop*

Entrevistado: Álvaro Oliveira [AO]

Função: *E-commerce manager*

Data: 27/05/2021

Local: Online

Diana Meireles [DM]: Qual o ano de criação da empresa?

AO: 2019, outubro.

DM: Qual o ano de início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos?

AO: Foi na mesma altura, nós iniciamos o mercado nacional e o internacional.

DM: Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrónico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?

AO: Sim, também, e no fundo foi resultante da identificação de uma necessidade de vender as marcas de um canal que não existia e no fundo de haver uma ideia de estar a chegar a consumidores que por outro meio não estavam a ser alcançados, portanto, no fundo foi tentar aproveitar um pouco o potencial existente e também os recursos, visto que as operações logísticas, financeiras, contabilísticas, etc., já estavam criadas e no fundo abriu-se aqui mais um canal.

DM: Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?

AO: Sim, sem dúvida.

DM: O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?

AO: Eu diria que foi um pouco dos dois, ou seja, claro que havia essa necessidade no fundo de rentabilizar o potencial em mãos, mas, portanto, nós já tínhamos outros canais de venda como a exportação, a trabalhar com vários mercados, mas numa ótica mais B2B, ou seja, para outros clientes como retalhistas. Em termos de comunicação, o cliente final ainda não existia e passou a existir.

DM: Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?

AO: O objetivo principal, e continua a estar de acordo com o objetivo principal definido, é no fundo tornar o *Uva Wine Shop* uma das plataformas mais importantes em termos de consideração dos mercados considerados prioritários. Primeiramente a nível nacional, Portugal, e depois crescer mais nos mercados que nos consideramos estratégicos, neste caso o Reino Unido, Alemanha e França.

DM: A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?

AO: Sim, podemos dizer que sim, na medida em que, principalmente no ano passado durante a altura de *covid* e de encerramento de muitas fronteiras, o online no fundo assumiu-se como o único canal que estava ainda a operar e a fazer com que os consumidores finais conseguissem ter os vinhos da *Sogevinus*, portanto diria que sim.

DM: Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporcionou à empresa?

AO: Eu diria uma aprendizagem bastante elevada, a integração de um canal novo de vendas é sempre um desafio bastante exigente, mas que abriu portas e abriu mercados, portanto eu diria que no fundo conseguimos mais vendas e começamos a vender mais, quando estávamos a vender zero para determinados países e para determinados clientes.

DM: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?

AO: Posso começar por termos internos. Prende-se sobretudo pelo facto de a tipologia de encomendas que nós recebemos serem encomendas de consumidor final, ou seja, esta empresa, a *Sogevinus*, estava habituada a receberem encomendas em quantidades muito

elevadas, ou seja, encomendas de restaurantes, de supermercados, hipermercados, etc., e no fundo passou a começar a vender e a introduzir processos logísticos de toda a operação de consumidor final, ou seja, portanto estávamos num dia a separar encomendas de 1000000 de garrafas para o pingo doce ou continente, como 6 unidades, portanto, uma caixa de vinho para um cliente no Porto ou em Lisboa e, portanto, isto aqui obrigou a no fundo uma reaproveitação do espaço de armazém e novas rotinas dos próprios funcionários de armazém, em termos de reaprovisionamento das referências, seleção das referências, que estão na loja online, etc. Em termos externos, nós sentimos um obstáculo bastante grande devido à concorrência, ou seja, quando nós iniciamos apesar de não haverem muitos *players* no mercado havia dois bastante relevantes, a Garrafeira Nacional e a Portugal Vineyards, e nós apesar de termos lojas físicas, temos apenas no Porto e em Gaia e, por exemplo, a Garrafeira Nacional tem em muito mais cidades, tem um serviço que permite, por exemplo, uma entrega em loja, recolha em loja, trocas a partir da loja, no fundo começaram aqui com umas vantagens que nós não conseguíamos, além do facto de nós vendermos apenas as marcas do grupo que são 6 principais e a Garrafeira Nacional ter milhares de vinhos há venda, não sei, imagino dezenas de marcas. Posso dizer que é o principal, foi o principal obstáculo. A seguir a isso, e também como deve imaginar, com a quarentena muitas marcas começaram a abrir o canal *online* assim numa questão de dias e a concorrência aumentou exponencialmente, acho que posso dizer que é o principal obstáculo. Depois posso mencionar aqui um também que pode ser importante que é, o Reino Unido é um dos nossos principais mercados e com a saída da europeia começamos a ter aqui bastante mais dificuldade em garantir, primeiro *timing* de entrega competitivos e também preços de entrega para o cliente bastante mais caros. Acho que são os principais obstáculos que temos neste momento.

DM: Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?

AO: Sim, sem dúvida, claro que depende sempre um bocadinho da organização interna, mas os custos em si de operar digitalmente são muito benéficos em relação a uma operação típica de abertura de uma loja num país estrangeiro, diria que sim.

DM: Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?

AO: Sim, sem dúvida. Na nossa decisão de começarmos a apostar nos mercados estratégicos que eu referi, nós avaliamos sempre um fator que é o número de compras, seja em vinhos, seja outro setor qualquer, o número de compras totais *versus* compras online e, por exemplo, podemos perceber que no Reino Unido ou na Alemanha a população está muito mais habituada a comprar *online*, tem hábitos de consumo muito mais avançados do que em Portugal, em Portugal ainda existe uma grande percentagem de pessoas que nunca compra online por vários motivos, seja porque é comodo recorrer ainda aos meios físicos.

DM: Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?

AO: É uma pergunta difícil. Eu acredito que sim, em alguns fatores, porque como nós trabalhamos diretamente com marcas como a *Kopke*, como a *Cálem*, etc., muitas vezes nós conseguimos beneficiar da ligação à própria marca e ter acesso a novidades e produtos exclusivos de uma forma muito mais facilitada, obviamente, portanto nós aí temos uma vantagem, só que depois temos sempre a questão da escala, como estava a dizer, que os nossos *players* têm, nesse aspeto, vantagens gigantes, têm frotas de distribuição próprias, têm contratos com transportadores que lhes permite também oferecer preços muito mais baratos aos consumidores e fazer campanhas de portes grátis com mais frequência, etc.

DM: Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?

AO: Posso dizer talvez a notoriedade da marca, porque nós percebemos que pronto iniciar uma marca nova é competir com os *players* maiores, pode ser algo custoso e existem muitas marcas, principalmente de vinho do Porto, e depois existem vinhos, nós temos os vinhos do Douro, mas existem muitas outras regiões que competem connosco. Portanto, eu diria que a concorrência foi um obstáculo e mesmo em termos de promoção de canais que nós utilizamos como o *Google ads*, as redes sociais, *newsletters*, etc., que nós temos sempre que concorrer com *players* já muito grandes e que já trabalham nisto há bastante tempo, portanto eu diria, mais uma vez, a concorrência. Depois, claro que

existem algumas barreiras um pouco mais burocráticas, como posso salientar a Suíça que é um mercado importante para nós, mas que apresenta aqui bastante desvantagens em termos de expedições e pelo facto de terem condições alfandegárias que muitas vezes obrigam os consumidores a terem que pagar um extra sempre que decorrem as encomendas, os Estados Unidos é outro caso. Acho que são os principais obstáculos que temos vindo a enfrentar.

DM: Em quantos mercados atuam atualmente?

AO: Nós neste momento estamos em toda a União Europeia e estamos também nos Estados Unidos, já fizemos alguns envios esporádicos para a Ásia, mas, sobretudo, é a União Europeia.

DM: Quantos mercados pretendem abranger?

AO: Nós estamos aqui um bocadito à espera de perceber como é que os resultados correm, mas a nossa ideia será expandir-nos para, por exemplo, para a América do Norte e para a América do Sul, também países asiáticos, como a China já apostamos que tem bastante potencial, nós só ainda não entramos porque já temos um canal de distribuição que não é *online*, mas é o de exportação bastante forte e pronto, apesar de tudo, isto é um projeto ainda recente, estamos numa fase aprendizagem, ainda estamos aqui, digamos, a afinar muitos processos para que depois quando já tivermos nacionalmente e dentro da Europa os processos totalmente afinados depois aí sim teremos condições para evoluir.

DM: O site tem alguma limitação geográfica?

AO: Não, ou seja, toda a gente pode aceder ao site, depois nós o que temos é as áreas de envio relativamente limitadas porque, pronto, existem países para os quais nós não conseguimos expedir de todo, como é o caso do Brasil em que recebemos contactos diariamente, mas as encomendas europeias não conseguem, se forem vinho, não conseguem chegar lá intactas e mesmo quando chegam a alfândega brasileira dificulta ao máximo o processo. Nós, no entanto, damos sempre a possibilidade de, se o país em questão não estiver abrangido dentro da nossa lista, nós temos uma possibilidade de o consumidor nos enviar um e-mail e nós tentarmos contornar aqui alguma questão mais burocrática e fazer com que o vinho chegue à pessoa de outra forma.

DM: Muito obrigada pela participação.

Apêndice IV – Entrevista Unique Flavours

Entrevistado: Bernardo Brito [BB]

Função: CEO

Data: 08/06/2021

Local: Online

Diana Meireles [DM]: Qual o ano de criação da empresa?

BB: 2019

DM: Qual o ano de início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos?

BB: 2020

DM: Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrónico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?

BB: Não, foi mesmo a oportunidade de negócio tendo em conta o nosso setor que nós estamos a trabalhar que é produtos alimentares 100% portugueses e fazer chegar lá fora digamos assim os produtos nacionais, de uma maneira que não estava a ser feito, digamos assim.

DM: Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?

BB: Sim.

DM: O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?

BB: Diria que foi o reconhecer a oportunidade de negócio.

DM: Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?

BB: Neste momento pretendemos continuar a sedimentar a nossa marca em Portugal e também aumentar a nossa taxa de exportação para os produtos que estamos a trabalhar atualmente.

DM: A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?

BB: Sim.

DM: Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporcionou à empresa?

BB: Face ao ano que foi parece quase óbvio não é, portanto com muita coisa fechada limitações etc., criou-se uma oportunidade, ao mesmo tempo o comércio eletrónico hoje permite-nos expandir muito mais o nosso número de clientes não é e portanto isso acaba por ser algo que nós estamos sempre à procura.

DM: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?

BB: Eu diria que os obstáculos são as altas tarifas logísticas, porque estamos a falar de alimentos e portanto tem que ser no menor tempo possível e ao mesmo tempo algumas questões alfandegárias como por exemplo o Reino Unido nós deixamos agora recentemente de enviar para o Reino Unido devido a muitas complicações no que toca à parte alfandegária não é, dou este exemplo tivemos uma encomenda há pouco tempo que continha cerca de 5 ou 6 queijos, eles exigiam a composição técnica com exatidão de cada queijo, em pequenos produtores isso não é possível, e portanto acabou por vir a encomenda para trás estamos a fazer o reembolso e isso faz com que, enfim haja aqui estas limitações, também os nossos operadores logísticos, de diferentes tamanhos não estão preparados para este tipo de negócio alimentar *online* porque vemos que muitos levam produtos mas não levam vidro, portanto significa que nós para entregarmos na Europa como estamos a fazer em 48 horas, as pessoas não podem comprar vinho já nos limita também o nosso processo de internacionalização, portanto eu diria que estes são os maiores obstáculos. A nível interno, os maiores obstáculos são os custos iniciais,

portanto ter uma plataforma especializada no *e-commerce* não é fácil e todo o investimento em si obriga a muito *marketing* e muita publicidade e isso são custos que também foi fruto da pandemia, houve uma grande mudança de paradigma e aumentou tudo naturalmente.

DM: Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?

BB: Sim e não. Isto é, o custo de internacionalização que se tivermos a comparar com feiras por exemplo são custos muito altos que não são disponíveis para qualquer empresa no entanto há um contato direto com profissionais do setor digamos assim e que pode potenciar as vendas significa isto dizer que é um canal muito mais direcionado para o B2B, enquanto que o comércio eletrónico por tradição está mais vocacionado para o B2C, os custos são muito altos especialmente se tivermos a falar por exemplo fazer uma campanha em França porque nós já exportamos para a França mas nunca fizemos nenhuma campanhas lá mas sabemos que se fizemos uma campanha em proporção similar ao que se gasta numa feira permite-nos fazer um texto muito mais barato e isto, ainda mais significativo eu diria se o produto for não perecível, quer dizer podemos falar aqui de uma marca de roupa ou outro tipo de produto e portanto acaba por o que eu acho é que as pessoas os processos que fazem no B2B capaz de internacionalização devem também pensá-los para o próprio *site* e portanto ter tudo também adaptado a cada país e isso acho que infelizmente não há muita gente a fazer ainda.

DM: Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?

BB: Eu não tenho dados suficientes para isso porque eu parto do pressuposto na Europa estamos todos mais ou menos desenvolvidos, portanto eu por motivos legais e de alfândegas eu não trabalho mais nenhum mercado, só envio para a Europa.

DM: Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?

BB: Sem dúvida.

DM: Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?

BB: No processo de internacionalização temos 2 momentos diferentes que é o investimento que nos obriga, portanto isso em termos de tradução de *website* e adaptação do *website* para cada país por motivos legais também e depois as questões logísticas que realmente são o que mais barreiras nos cria tendo em conta que é B2C.

DM: Em quantos mercados atuam atualmente?

BB: Vou dizer os que já exporto assim é mais fácil: Espanha, Irlanda, França, Bélgica, Alemanha, Holanda, Itália, Luxemburgo, Suécia e Reino Unido já exportamos e Estados Unidos também, 11.

DM: Quantos mercados pretendem abranger?

BB: Neste momento é trabalhar os que nós temos.

DM: O site tem alguma limitação geográfica?

BB: O site em si não, mas no processo de compra no checkout sim.

DM: Muito obrigada pela participação.

Apêndice V – Vargem

Entrevistado: Nuno Mendes [NM]

Função: Sócio-gerente

Data: 11/06/2021

Local: Online

Diana Meireles [DM]: Qual o ano de criação da empresa?

NM: 2018.

DM: Qual o ano de início da utilização do comércio eletrónico para venda em mercados externos?

NM: Foi logo em 2018.

DM: Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrónico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?

NM: Foi a necessidade de crescimento, sem dúvida, portanto para fora do país, também pela facilidade não é que temos hoje em dia em enviar e em poder entrar noutros mercados.

DM: Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?

NM: Sim, foi logo inicialmente pensado nisso.

DM: O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?

NM: A nossa empresa começou ao contrário, portanto, começámos pelo online e depois é que abrimos um espaço físico. Começamos no sentido que não costuma ser normal, normalmente as pessoas abrem uma loja e depois é que começam a criar outros canais

de venda, nós começamos ao contrário, começamos exatamente pelo canal digital. Isto foi um trabalho académico e acabámos por estudar muito bem as coisas e começar pela parte *online*. Também foi para alcançar novos mercados, mas servia como único canal de vendas.

DM: Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?

NM: Os objetivos, portanto, o maior reconhecimento da marca, chegar a um público, chegar a mais pessoas, conseguirmos atingir um público maior do que aquilo que temos atualmente no nosso país. Essencialmente são esses os objetivos.

DM: A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?

NM: Sim, sem dúvida.

DM: Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporcionou à empresa?

NM: Foi o reconhecimento da marca, portanto, a marca começar a divulgar-se. A marca, inicialmente, era o mercado português e vendia essencialmente, e hoje também, essencialmente produtos portugueses e de facto estávamos muito conectados a produtos de qualidade e a preços acessíveis, portanto de facto sem dúvida que a *internet* foi um veículo muito bom para nós, tal como o conhecimento da marca essencialmente.

DM: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?

NM: Legislação, acaba por ser um grande obstáculo porque são muitas as leis, é muita burocracia para podermos colocar tudo conforme a lei e isso foi dos nossos maiores obstáculos.

DM: Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?

NM: São, sim concordo.

DM: Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?

NM: Sim, sem dúvida.

DM: Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?

NM: Inicialmente sim foi, atualmente, como já há uma série devido à pandemia, criaram-se muitas lojas *online*, muitos canais de venda de lojas que nem sequer pensavam ter esse meio de comunicação, de vendas, portanto, atualmente já não sei se será uma vantagem porque hoje em dia quase toda a gente tem, mas sim quem não tem acaba por ser uma vantagem.

DM: Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?

NM: Nós não tivemos muitas dificuldades, correu sempre tudo muito bem.

DM: Em quantos mercados atuam atualmente?

NM: Na Europa, o nacional, sem dúvida, América do Sul, Ásia e o Reino Unido também.

DM: Quantos mercados pretendem abranger?

NM: Devido à nossa limitação, porque uma vez que somos nós que trabalhamos toda a parte digital, de construção do *site* isso tudo está tudo a nosso cargo atualmente a médio prazo tencionamos estagnar-nos assim durante um período e depois então começar a apostar um bocadinho mais forte na internacionalização outra vez.

DM: O site tem alguma limitação geográfica?

NM: Nós tentamos começar a vender para o Brasil, mas foi um bocadinho complicado devido à própria alfândega do país e tudo o que seja América e Brasil é muito complicado a nível de produtos devido à parte da legislação deles.

DM: Muito obrigada pela participação.

Apêndice VI – *Easywine*

Entrevistado: José Lopes [JL]

Função: Sócio-gerente

Data: 15/06/2021

Local: Online

Diana Meireles [DM]: Qual o ano de criação da empresa?

JL: A *Easywine* é um projeto dentro de uma empresa que se chama *Mainlik*. Foi em 2007, maio de 2007.

DM: Qual o ano de início da utilização do comércio eletrônico para venda em mercados externos?

JL: É assim, o comércio eletrônico começou verdadeiramente o ano passado, isto é, eu já tinha tido abordagens ligadas ao mercado para outros projetos digitais e voltei a investir nela em 2018, numa perspetiva diferente, não como comércio eletrônico, mas como uma plataforma digital e no ano passado é que decidiu-se investir na área do comércio eletrônico, por isso é desde o ano passado.

DM: Quais foram as motivações para a empresa se internacionalizar por via do comércio eletrônico? Por exemplo, estão as limitações do mercado nacional e a necessidade de crescimento entre essas motivações?

JL: É assim, eu acho que tem a ver com o sinal dos tempos. As empresas têm que se preocupar em terem abordagens de transformação digital, que é uma área que para nós é muito querida e pronto, aquilo que fazemos para os outros decidimos também fazer para nós, pegamos em algumas áreas de negócio que tínhamos *know-how* e investimos nelas na componente relacionada com o comércio eletrônico, isso conforme disse é um sinal dos tempos e é um sinal da necessidade também que as pessoas têm de cada vez verem o mundo mais facilitado no que diz respeito àquilo que são as transações comerciais.

DM: Quando foi criada a plataforma online, já tinham em mente esta ser um meio de entrada em mercados internacionais?

JL: Sim.

DM: O desenvolvimento desta plataforma de *e-commerce* surgiu por necessidade ou foi para alcançar novos mercados no estrangeiro?

JL: Sobretudo para alcançar novos mercados.

DM: Quais os objetivos que pretendem atingir com a plataforma de comércio eletrónico?

JL: Uma nova área de negócio cuja venda vai trazer mais *cashier* à empresa mas sobretudo, aliás a plataforma surge de uma lógica de nós também termos dentro de casa uma componente relacionada com a experimentação de comércio eletrónico, nós já fazemos para terceiros, conforme eu disse nós não tínhamos nada nosso, a área dos vinhos estava ligada a uma área que nós também é uma outra área de negócio que tem a ver com a promoção da região do Douro e nós resolvemos fazer uma plataforma que levasse um novo serviço nosso a um conjunto de clientes que nós já tínhamos na lógica da venda, na lógica de quem compra, sim, efetivamente permitir que os vinhos portugueses sejam disponibilizados no mundo inteiro.

DM: A plataforma online contribuiu para a aceleração da internacionalização da empresa?

JL: Sim.

DM: Quais os benefícios que o comércio eletrónico proporcionou à empresa?

JL: Nós, propriamente ditos, é só mais uma área de negócio como ela surge de comércio eletrónico, isto é, o que eu quero dizer é que nós não tínhamos uma área física, este negócio surgiu para nós já digitalizado, portanto as vantagens são as que o comércio eletrónico traz a toda a empresa.

DM: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal, tanto a nível de obstáculos internos como externos à empresa?

JL: A adaptação necessária, os tempos que nós vivemos relacionados com o *covid*, alguma falta de *know-how* interno na ótica de operações, não tanto na ótica de concetualização estratégica, mas sim na parte operacional.

DM: Considera que os custos de manutenção e de criação de um site são considerados reduzidos comparativamente aos custos de internacionalização tradicionais?

JL: Sim.

DM: Nota-se uma diferença entre países que têm uma infra-estrutura de internet já mais desenvolvida, estão mais familiarizados a trabalhar com o site?

JL: Sim.

DM: Considera que a plataforma online é uma vantagem competitiva da empresa em relação à concorrência?

JL: No nosso caso sim, sendo que uma parte dos vinhos eu só tenho *online*, não tem comparação.

DM: Quais os problemas que encontraram no processo de internacionalização?

JL: A logística de vinhos internacional é complexa, há mercados cuja venda é fácil, há mercados cuja venda é extremamente complicada e cara pelas questões aduaneiras, as questões aduaneiras em muitos casos são um grande entrave.

DM: Em quantos mercados atuam atualmente?

JL: Eu posso dizer que o site está preparado para vender para o mundo todo e sem praticamente grandes limitações, quer dizer, eu acho que nós temos soluções para vender praticamente para todos. Mercados que nós estamos a vender é que é diferente, nós vendemos sobretudo para a Europa, onde o comércio é livre e é mais simples, para os outros países complica porque fica muito caro os custos de envio.

DM: Quantos mercados pretendem abranger?

JL: É assim o nosso principal foco não é o mercado internacional, é sobretudo o mercado nacional, quantos mais mercados conseguirem abrir muito bem, mas isso também advém daquilo que seja a nossa capacidade financeira de promover especificamente nesses mercados, é isso que faz a diferença. Há milhares de *sites* de venda de vinho, se não há milhares haveram bastantes, aquilo que nós tentamos é escolher mercados nos quais fazemos uma aposta, baseado em investimento e promoção e nós aí pronto, abrimos mercados consoante aquilo que também é a nossa capacidade financeira.

DM: O site tem alguma limitação geográfica?

JL: Teve no início, agora não.

DM: Muito obrigada pela participação.