



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MARKETING

**O COMÉRCIO ELETRÓNICO E A
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs**

CÁTIA FILIPA DE MATOS PARRACHO

SETEMBRO 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM MARKETING
**O COMÉRCIO ELETRÓNICO E A
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs**

CÁTIA FILIPA DE MATOS PARRACHO
ORIENTAÇÃO: PROF^a MARIA FERNANDA PARGANA ILHÉU

SETEMBRO 2013

DEDICATÓRIA E AGRADECIMENTOS

Dedico esta tese à minha família e às minhas amigas que estiveram sempre presentes durante estes meses de estudo e investigação. Obrigada pela paciência, compreensão e apoio incondicional.

Este trabalho não poderia ter sido desenvolvido sem o valioso apoio de algumas pessoas, às quais quero deixar aqui o meu sincero agradecimento:

À orientadora professora Fernanda Ilhéu por ter possibilitado o desenvolvimento desta investigação, por em acreditar em mim e me ter guiado com toda a paciência.

Às empresas que fazem parte do estudo por disponibilizarem um pouco do seu tempo e pela partilha de experiências e conhecimentos que contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e intelectual.

Às pessoas que sempre me apoiaram na realização deste estudo, incentivando-me até ao fim.

À minha família e aos meus amigos por compreenderem as minhas ausências.

E especialmente à minha irmã que, como sempre, me apoiou do princípio ao fim com muita paciência, e tolerou a minha dupla personalidade durante estes meses.

RESUMO

Em Portugal, as grandes empresas não perderam a oportunidade de estar presentes no mercado digital, acompanhando as tendências sociais que fazem com que haja cada vez mais consumidores *online*. Neste momento, torna-se imperativo que as PMEs optem por integrar o comércio eletrónico na sua estratégia de negócio, aproveitando os benefícios associados à internet.

A internacionalização das PMEs é um tema crítico, visto a grande maioria não ter capacidade financeira para atuar em mercados externos de forma sustentada. Contudo, é na internacionalização das pequenas e médias empresas e no aumento das suas exportações que analistas e economistas encontram uma solução para o crescimento da economia nacional.

O presente estudo tem como base as questões anteriormente apresentadas, sendo o objetivo estudar as perceções das PMEs portuguesas acerca do impacto do comércio eletrónico nas exportações e identificar, no marketing operacional, quais as adaptações cruciais para o comércio eletrónico contribuir para o crescimento das exportações destas empresas.

Foi desenvolvida uma investigação empírica, de carácter exploratório, onde foram estudadas em profundidade nove PMEs portuguesas, selecionadas pelo método de juízo.

Os resultados mostram que existem adaptações que são cruciais fazer no *marketing-mix*, nomeadamente: na notoriedade da marca, na flexibilidade do preço, no estabelecimento de parcerias e na construção de um relacionamento mais próximo com o cliente. Por fim, é também possível concluir que as PMEs portuguesas têm perceções positivas acerca do impacto do comércio eletrónico nas exportações.

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Eletrónico, PMEs portuguesas, Internacionalização, *Marketing-mix*



ABSTRACT

In Portugal, the big enterprises don't waste the opportunity of be present in digital market, following of social trends that take the number of e-consumers increase day after day. In this moment, became imperative that SMEs choose integrate the e-commerce in its business strategy, taking advantage of the benefits associated internet.

The internationalization process of SME is a critical theme because the majority of these firms don't have financial leverage enough to be present in external market, on a sustained way. However, is in SMEs' internationalization and in increase of its exports that many analysts and economists find one way to developing the national economy.

The present study has as starting point questions above, being the purpose analyze the insights of Portuguese SMEs about the impact of e-commerce in exports and identify what are the adjustments required in operational marketing in order that e-com contribute to increase of exports.

It was developed one empirical investigation, with exploratory character, where were deeply studied nine SMEs, that compose the judgmental sampling.

The results show that exist adjustments that are crucial make in marketing-*mix*, namely: in brand awareness, in price flexibility, in establish of partnerships and in the building a close relationship with the client. Lastly, is possible conclude as well that the Portuguese SMEs have positive insights about the impact of e-commerce in its exports.

KEY WORDS: E-commerce, Portuguese SMEs, Internationalization, Marketing-*mix*



ÍNDICE GERAL

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Pertinência do tema e questão de investigação	1
1.3. Objetivos	4
1.4. Estrutura da dissertação	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1. O comércio eletrónico nas PMEs	5
2.1.1. Comércio eletrónico ou <i>e-commerce</i>	5
2.1.2. Os benefícios e as dificuldades do comércio eletrónico	6
2.1.3. Impacte no processo de internacionalização	8
2.2. O crescimento das PMEs com o comércio eletrónico	9
2.3. Adaptação do marketing- <i>mix</i> ao comércio eletrónico	11
2.3.1. Produto	12
2.3.2. Preço	12
2.3.3. Distribuição	13
2.3.4. Comunicação	14
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	16
3.1. Método e hipóteses de pesquisa	16
3.2. Guião das entrevistas	17
3.3. Caracterização da amostra e recolha de dados	19
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	21
4.1. Tratamento de Dados	21
4.2. Caracterização da amostra	21
4.3. Análise e discussão de resultados	22
4.4. Síntese de resultados	31
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	32
5.1. Conclusões e recomendações	32
5.2. Limitações e sugestões para pesquisa futura	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	39



ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I – Hipóteses, categorias e dimensões seguidas na recolha de dados	17
Quadro II – Perfil da Amostra	19
Quadro III – Quadro de contextualização de comércio eletrónico e exportações	30
Quadro IV – Quadro síntese de resultados das adaptações no <i>marketing-mix</i>	31
Quadro V – Quadro síntese de resultados das perceções das PMEs sobre a contribuição do comércio eletrónico para as exportações	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I – Evolução das exportações portuguesas (2007 – 2012)	2
Figura II – Utilizadores da internet que compraram produtos ou serviços para uso privado através da internet, nos últimos 12 meses, 2010 (%)	9
Figura III – Evolução de utilizadores da internet no mundo	10
Figura IV – Nuvem de palavras: relevância das adaptações no <i>mix</i> do produto.....	23
Figura V – Nuvem de palavras: relevância das adaptações no <i>mix</i> do preço	25
Figura VI – Nuvem de palavras: relevância das adaptações no <i>mix</i> da distribuição	26
Figura VII – Nuvem de palavras: relevância das adaptações no <i>mix</i> da comunicação	29



CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema

O atual ritmo do desenvolvimento tecnológico promete revolucionar a dinâmica organizacional por todo o mundo concorrendo para uma nova visão dos mercados e de como estes funcionam. Quando uma organização pretende internacionalizar-se inicia, tradicionalmente, um processo bastante demorado que segue linhas orientadas por etapas e onde existem dificuldades na recolha e análise de informação acerca dos mercados. Atualmente, este processo pode ser mais flexível e rápido devido à facilidade de acesso à informação necessária e à maior capacidade de comunicação entre todos os agentes do negócio.

Assiste-se, neste momento, a uma transformação do processo de internacionalização, reflexo do desenvolvimento “das novas tecnologias de informação e comunicação que tornam possível que todos os produtos sejam vistos, experimentados ou de qualquer maneira conhecidos, num intervalo de tempo muito pequeno” levando a uma redução “das diferenças culturais e à condução dos mercados mundiais para uma comunidade convergente” (Ilhéu, 2009). Neste âmbito, o comércio eletrónico ou e-commerce surge cada vez mais como estratégia para chegar a novos mercados externos mais rapidamente e de forma mais eficiente.

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) – definidas pela Comissão Europeia como empresas com menos de 250 colaboradores e com volume de negócios inferior ou igual a 50 milhões de euros – enfrentam grandes dificuldades quando procuram estar presentes no mercado externo de forma sustentada. Com o comércio eletrónico têm a possibilidade de competir globalmente conseguindo atuar ao nível das multinacionais através de *networks* globais, que tornam as PMEs mais eficientes, o que permite que cresçam internacionalmente.

As exportações surgem como primeira opção para as empresas que procuram alcançar novos mercados virtualmente, sem que seja necessária a presença física, reduzindo assim o risco de negócio e melhorando a sua rentabilidade (Carrera, 2008).

1.2. Pertinência do tema e questão de investigação

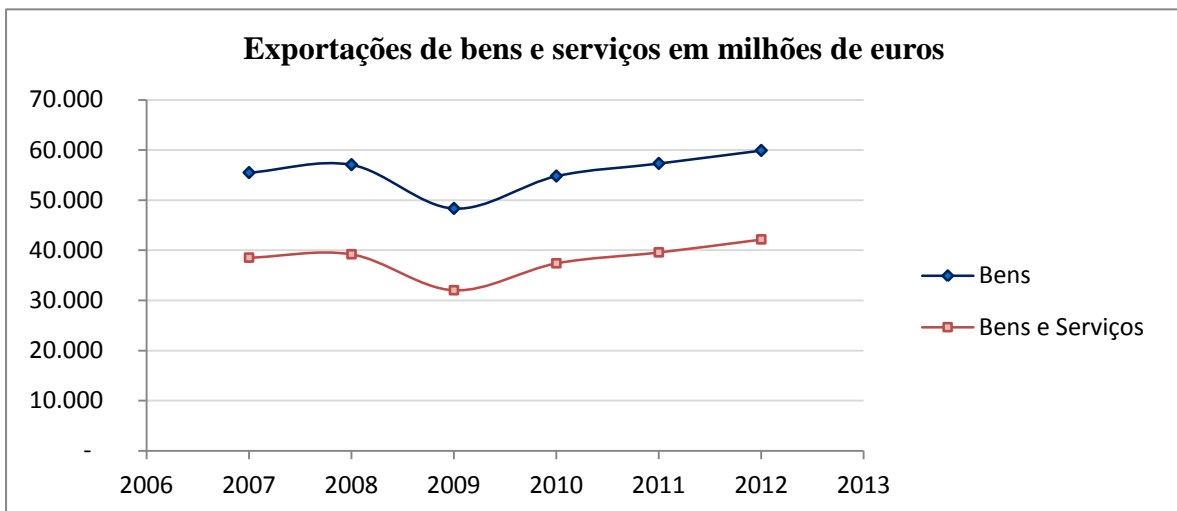
Atualmente, dos 7 bilhões de habitantes do planeta, cerca de 40% estão *online*. A taxa de penetração na Europa é de 75%, seguindo-se a América com 61%. No continente africano 16% das pessoas têm acesso à internet, enquanto na Ásia a taxa de penetração

chega aos 32%¹. Portugal apresenta uma taxa de penetração de 64%, ocupando o 57º lugar no ranking mundial.

As taxas de penetração da internet crescem a um ritmo acelerado de dia para dia e, como referido, a internet é um poderoso instrumento de partilha de informação que leva ao desenvolvimento e crescimento dos negócios. Há que aproveitar os seus pontos fortes e tirar partido das oportunidades que surgem neste âmbito.

Em Portugal, as exportações são um importante motor do desenvolvimento económico tendo representado, em 2012, aproximadamente 35% do PIB². O valor das exportações portuguesas apresenta algumas flutuações nos últimos cinco anos (Figura 1) devido à fase do ciclo económico em que o país se encontra, e apesar de Portugal não ser ainda maioritariamente exportador, a tendência é que os seus valores continuem a crescer, como se observou no último ano, nos produtos e nos serviços.

Figura I – Evolução das exportações portuguesas (2007 – 2012)



Fonte: AICEP – Portugal: Ficha de País 2013

Até ao presente, o valor das exportações tem sido na sua maioria, sustentado pelas transações das grandes empresas, no entanto atendendo a que 99,7% do tecido empresarial português³ é constituído por PMEs, estas são por isso um elemento fundamental para o crescimento do comércio externo e, por conseguinte, para o crescimento da economia nacional. A questão está na sua dificuldade em atravessar as fronteiras nacionais.

Segundo Ilhéu (2009), “a dimensão das empresas portuguesas não lhe permite uma expansão internacional incremental rápida, com grande crescimento interno integrado, porque este tipo de internacionalização leva muitos anos a conseguir e necessita de muitos

¹ Fonte: ITU – International Telecommunications Union (Ver anexo 1)

² Fonte: AICEP – Portugal: Ficha de País 2013 [Exp.₂₀₁₂ (est.) = 59,903 Milhões EUR]

³ Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

recursos humanos com o conhecimento adequado e de elevados recursos financeiros, que muito poucas dessas empresas conseguirão reunir só por si”(p.16).

Com o mercado a exigir a procura de novas soluções a quem pretende manter o negócio, o comércio eletrónico representa uma oportunidade para as empresas crescerem através da internacionalização. O desenvolvimento tecnológico está a ter grande impacto no universo organizacional fazendo emergir um novo paradigma onde as empresas procuram novas estratégias para se manterem competitivas local e globalmente (Manual do Comércio Eletrónico, 2012).

As organizações procuram, neste novo contexto, manter-se alinhadas com a estratégia desenhada para o negócio, mas abrindo uma nova porta aos consumidores dando-lhes acesso aos seus produtos de uma forma simples e rápida. O comércio eletrónico apresenta-se como um canal de vendas adicional e, como tal, influencia toda a dinâmica operacional da empresa (Carrera, 2012). É necessário integrá-lo na estratégia de negócio ajustando as variáveis de marketing operacional – produto, preço, distribuição e comunicação – para que estas, em conjunto, entreguem valor ao cliente.

Considerando particularmente o tecido empresarial português e a alavanca que a utilização do *e-commerce* pode ser para as empresas que procuram crescer através da internacionalização, torna-se pertinente questionar: **quais as adaptações que são cruciais realizar nas variáveis operacionais de internacionalização para que o comércio eletrónico potencialize o crescimento das exportações das PMEs?**

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

1. Quais as adaptações necessárias no marketing-*mix* – produto, preço, distribuição e comunicação – quando uma empresa faz a transição do comércio tradicional para o eletrónico?
2. Das adaptações a realizar, quais as cruciais para que o comércio eletrónico contribua para o crescimento das exportações?
3. Qual o impacto da utilização de comércio eletrónico nas exportações das PMEs portuguesas?

O campo deste estudo situa-se no âmbito das PMEs portuguesas e recai sobre as PMEs que passaram a atuar no mercado digital já estando estabelecidas fisicamente. Nestas, serão analisadas as variáveis de marketing operacional.

Esta investigação justifica-se porque incide sobre um tópico bastante atual, abordando a integração da internet nos processos organizacionais das PMEs. Revela ser



importante tendo em conta: i) o grande número de PMEs existentes no tecido empresarial português; ii) a existência de *know-how* em tecnologia e recursos tecnológicos em Portugal; iii) a falta de capacidade de investimento das PMEs para atuar internacionalmente, e; iv) o reduzido número de estudos acerca da relação existente entre a adoção do *e-commerce* e o crescimento das exportações das PMEs portuguesas.

1.3. Objetivos

Com a formulação de sub-questões definem-se os seguintes objetivos, que são as linhas orientadoras para o presente estudo:

Objetivo 1: Identificar a perceção das empresas acerca das adaptações que são realizadas no *marketing-mix* quando as PMEs optam por utilizar o comércio eletrónico.

Objetivo 2: Identificar quais as adaptações consideradas cruciais para que este canal de vendas leve ao crescimento internacional das PMEs.

Objetivo 3: Identificar a perceção das empresas acerca do comportamento das exportações das PMEs portuguesas após a adoção do comércio eletrónico.

Desta forma, ambiciona-se chegar à resposta à grande pergunta de investigação que permitirá também compreender como é percecionado o comércio eletrónico em Portugal e como este pode ser uma mais-valia para as PMEs portuguesas. A maior dificuldade das PMEs prende-se com o número reduzido de recursos e com esta investigação pretende-se facilitar a hierarquização de prioridades de investimento em comércio eletrónico, identificando quais as mais importantes, fazendo-as crescer nos mercados estrangeiros.

1.4. Estrutura da dissertação

Para a realização de uma pesquisa cuidada e coerente para responder às questões anteriormente enunciadas, foi apresentada nesta secção uma introdução ao tema em estudo e seguidamente, no capítulo 2, realiza-se uma revisão da literatura e desenvolve-se um modelo de investigação que é exposto no capítulo 3, tal como a sua metodologia. No capítulo 4 analisam-se os dados primários que são cruzados com a teoria apresentada na revisão bibliográfica, sendo deste modo possível apresentar as conclusões no capítulo número 5.



CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

2.1. O comércio eletrónico nas PMEs

Assiste-se, quer nas PMEs quer nas multinacionais, a uma fase de transição de mercados onde a maioria das empresas tem de lidar com o mercado físico e com o mercado virtual (Eid & Trueman, 2002). Apesar da adoção do comércio eletrónico datar de “1970 através da utilização de sistemas desenvolvidos com base na tecnologia EDI⁴”, apenas quando a internet e a web ganharam um lugar de destaque na sociedade alterando o modo de vida pessoal e profissional dos consumidores, se registou um maior desenvolvimento do mercado digital (Eid & Trueman, 2002; Manual do Comércio Eletrónico, 2012).

São muitas as PMEs portuguesas já estabelecidas que veem a utilização do comércio eletrónico como uma porta para os mercados internacionais, acreditando que na internet existe lugar para todos os negócios e que as oportunidades surgem a cada minuto (Paul, 1996). Passando a atuar num mercado global, estas empresas têm de adaptar as suas estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição, tornando-as mais eficientes e inovadoras, construindo assim os pilares necessários para sustentar uma vantagem competitiva.

Atualmente, as empresas podem utilizar o comércio eletrónico para vender, numa ótica de *business-to-consumer*⁵ e também em *business-to-business*⁶, correspondendo este último a 90% do comércio eletrónico realizado em Portugal (Manual do Comércio Eletrónico, 2012).

2.1.1. Comércio eletrónico ou *e-commerce*

O comércio eletrónico ou *e-commerce* tornou-se a designação utilizada para as “transações comerciais feitas especialmente através de um equipamento eletrónico, como, por exemplo, um computador” (Carrera, 2012), sendo este modo identificado como um canal mais eficiente para chegar ao mercado consumidor.

Noutra perspetiva pode definir-se comércio eletrónico, de acordo com o Manual do Comércio Eletrónico (2012) em Portugal, a *International Data Corporation* e a *Eurostat*, como “todo o processo pelo qual uma encomenda é colocada ou aceite através da internet,

⁴ EDI – *Electronic Data Interchange*

⁵ *Business-to-Consumer*: “secção de retalho do comércio eletrónico e caracteriza-se pelo estabelecimento de relações comerciais eletrónicas entre as empresas e os consumidores finais. O estabelecimento deste tipo de relações pode ser mais dinâmico e mais fácil, mas também mais esporádico ou descontinuado” (Manual de Comércio Eletrónico, 2012, p.20).

⁶ *Business-to-Business*: “engloba todas as transações eletrónicas efetuadas entre empresas. Pode desenvolver-se, basicamente, em três grandes áreas: o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution*.” (Manual de Comércio Eletrónico, 2012, p.21).



ou de qualquer outro meio eletrónico, representando, como consequência, um compromisso para uma futura transferência de fundos em troca de produtos ou serviços (...) sendo que o pagamento ou entrega dos produtos transacionados não terá de ser, necessariamente, feito eletronicamente” (p.15).

Estas transações requerem suportes logísticos e operacionais, bem como linhas de produção que de diversas formas se vão apoiar nos meios digitais (Rica, 2000). O nível de utilização de meios eletrónicos e tecnológicos numa organização define a fase de comércio⁷ em que esta se encontra. Isto porque muitas empresas utilizam meios eletrónicos mas não têm efetivamente comércio eletrónico, pois nesta fase o próprio compromisso de negócio é assumido eletronicamente (Manual Comércio Eletrónico, 2012).

O desenvolvimento do *e-commerce* e do *e-business*⁸ representa um enorme número de oportunidades para as PMEs aumentarem o seu negócio, permitindo o acesso a novos recursos, alcançando um mercado consumidor mais alargado, tornando-se mais eficientes e competitivas (Paul, 1996). Como prevê Alexandre Nilo Fonseca, presidente da AICEP, “em 2015, as vendas *online* representarão 5,9 mil milhões de euros, o que corresponde a 3,5 por cento do Produto Interno Bruto (PIB).”

Em Portugal, são cada vez mais as PMEs que optam pela integração ou reforço da internet na sua estratégia de negócio, principalmente quando a internacionalização é a solução encontrada para superar as dificuldades que enfrentam no mercado doméstico.

2.1.2. Os benefícios e as dificuldades do comércio eletrónico

A utilização da internet e do comércio eletrónico traz benefícios, mas também algumas contrariedades. As organizações utilizam as variáveis de marketing-*mix* de modo estratégico criando, através delas, a interatividade exigida pelo consumidor (Eid & Trueman, 2002; Kotler & Armstrong, 2012). Geralmente, este processo passa por integrar novas tecnologias na organização de forma a automatizar e integrar sistemas, adaptar processos e métodos, sem esquecer a preparação dos recursos humanos para fazerem o acompanhamento de toda esta evolução.

Segundo Carrera (2012) ao utilizar o *e-commerce* verifica-se, em primeiro lugar, uma redução de custos, de carácter estratégico e operacional, devido à simplificação de processos e desmaterialização de operações. Em segundo, é visível uma melhoria

⁷ No anexo 2 estão apresentados os tipos de comércio.

⁸ Definição *E-business*: utilização de plataformas eletrónicas para conduzir o negócio.



significativa na interação com clientes, com fornecedores, com parceiros e com colaboradores. E por último, o acesso a informação, que é crucial em todos os momentos do processo de internacionalização, é bastante mais rápido e cada vez mais fidedigno, sendo a internet o principal instrumento de recolha e análise de dados.

Ao entrar no mercado digital as empresas têm a internet como uma fonte infinita de informação e uma linha privilegiada de comunicação, contudo significa também o aumento de competitividade entre empresas e dificuldade em manter essa mesma vantagem competitiva (Eid & Trueman, 2002). A internet facilita a imitação das práticas empresariais o que se traduz numa rápida anulação da vantagem competitiva do concorrente, principalmente se esta for de cariz operacional (Paul, 1996; Kotler, Keller, Brady, Goodman e Hansen, 2009).

Outra dificuldade inerente à utilização do comércio eletrónico é a resistência à mudança. É importante que os colaboradores tenham formação para desenvolver as competências necessárias para lidar com as novas tecnologias ou contratar profissionais especializados. (Kotler & Armstrong, 2012).

Ao utilizar o comércio eletrónico é importante investir significativamente em *softwares*, *hardwares*, sistemas integrados, criação de bases de dados, plataformas de apoio ao cliente, entre outros ativos fundamentais à sustentabilidade do negócio (Carrera, 2012). Estes investimentos tornam-se essenciais para a que a empresa consiga criar valor para o cliente *online* através dos processos que estão inerentes à compra do produto ou serviço. A simplicidade do processo de encomenda, de entrega e de apoio pós-venda, por exemplo, podem ser decisivos quando se trata de compras *online*.

Com o *e-commerce* a maioria dos processos são automatizados o que leva a uma redução de falhas e ao aumento de eficiência, comparativamente às lojas físicas. A maioria dos processos são estandardizados para melhorar a capacidade de resposta ao cliente, sendo este um elemento muito importante no mercado digital.

Após as adaptações iniciais ao universo virtual é essencial o controlo dos fluxos de informação que aumentam quando a empresa se expõe nos mercados através de uma *network* global, como a internet. Existem muitos sistemas fraudulentos de apropriação indevida e falsificação de dados pessoais que conseguem quebrar as barreiras de segurança das organizações podendo criar o caos no negócio (Paul, 1996). Apesar de se apostar ativamente no desenvolvimento de programas de proteção de dados cada vez mais sofisticados e eficazes, esta ameaça continua a ser um fator inibidor para os consumidores

online (Carrera, 2012). Já as empresas, tendo toda a informação armazenada em bases de dados, temem a perda do seu conteúdo confidencial.

2.1.3. Impacte no processo de internacionalização

O processo de internacionalização requer muitos esforços organizacionais e um envolvimento de todos os níveis de uma empresa para que seja bem-sucedido. As PMEs necessitam de realizar um esforço bastante superior, mas é este passo que muitas vezes impulsiona o desenvolvimento e crescimento que não conseguem ter no mercado interno.

Numa perspetiva tática do negócio, ao entrarem num novo mercado, quer seja com presença física ou não, as organizações optam por adaptar as suas variáveis operacionais – produto, preço, comunicação e distribuição – ou por standardizá-las (Ilhéu, 2009). Neste ponto, ao utilizar o comércio eletrónico, as PMEs podem mais facilmente adaptar o seu *marketing-mix*, ajustando-o a cada mercado de forma mais eficiente e criando valor para o cliente, tornando-se mais competitiva. Se por outro lado, a melhor opção for a standardização, é possível reduzir substancialmente os custos e a inovação do produto será a chave para a empresa se manter competitiva no mercado digital.

Quando se fala em processo de internacionalização é incontornável a referência ao modelo passo-a-passo da Escola de Uppsala. Neste, Johanson e Vahlne (1977), defendem que a internacionalização segue um processo por etapas tendo como base dois pilares fulcrais: o compromisso que a empresa pretende assumir e o conhecimento existente acerca do mercado onde vai entrar. Cyert e March (1963), Cavusgil (1980) ou Lam e White (1999) apoiam este modelo, no entanto também existem autores que levantam várias críticas afirmando que o modelo é demasiado determinístico (Melin, 1997) e foi construído com base em apenas estudos escandinavos (Sullivan & Baureschmidt, 1990), o que põe em causa a sua generalização (citado por Li, Li & Dalgic, 2004).

Com a evolução tecnológica e com a exigência de mais flexibilidade e rapidez de resposta, a perspetiva das *networks*⁹ surge a par com outros novos modelos de internacionalização que têm sido desenvolvidos, em particular nas PMEs (Ilhéu, 2009). Emerge com nestes novos modelos de internacionalização, uma imediatização que torna a conceção, a implementação e o estudo do mercado processos mais rápidos (Jassens & Ejzsyn, 2007; Amal & Filho, 2009).

⁹ Definição *network*: “uma aliança independente de tarefas e capacidades de entidades especializadas (empresas independentes ou unidades organizacionais autónomas), que operam sem controlo hierárquico, mas está assente num sistema de valores partilhado” (Achrol & Kotler, 1999)

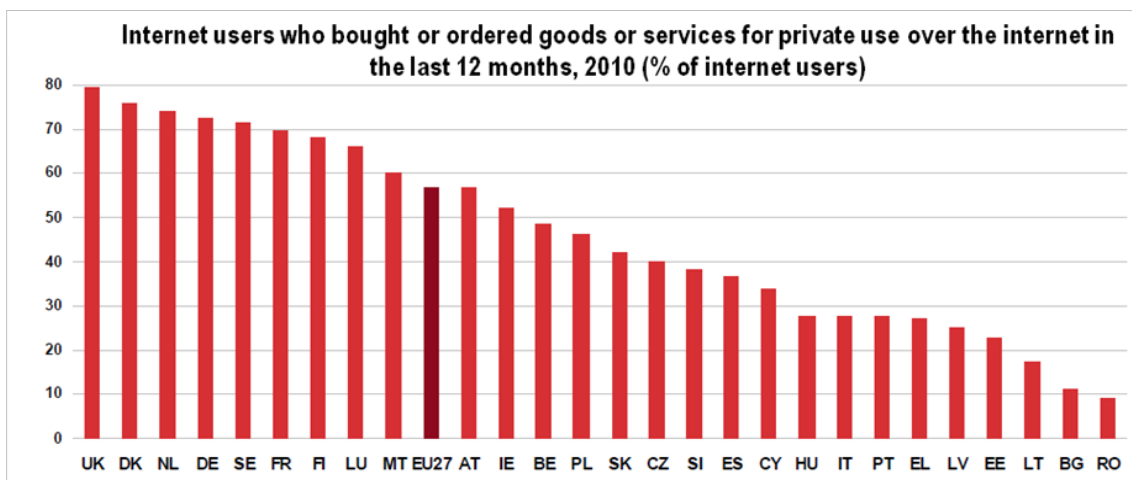
A maior troca de informação e a comunicação mais fluída nas *business networks*, potencializa a existência de partilha de conhecimento e transferência de experiência entre os elementos da rede, fomentando uma cooperação e um envolvimento entre as empresas.

Estes são fatores que permitem que as PMEs, tirando partido da entreaajuda existente nas *networks*, tenham uma abordagem diferente ao mercado, pois o risco percebido é menor. A inserção em *business networks* facilita a identificação de características de mercado, questões políticas, legais e culturais, barreiras à entrada, entre outras informações relevantes para o processo de internacionalização, o que melhora substancialmente o alcance geográfico. Deste modo conseguem chegar a consumidores do país vizinho e aos do outro lado do mundo (Liesch *et al.*, 2002; Ilhéu, 2009).

2.2.O crescimento internacional das PMEs com o comércio eletrónico

O número crescente de utilizadores *online* está a marcar um período de transição do mercado físico ou tradicional para o mercado eletrónico. O aumento da preferência pelas compras *online* é cada vez mais evidenciada na Europa e no mundo (Figuras II e III), como é possível comprovar pelos números apresentados por várias entidades internacionais¹⁰.

Figura II – Utilizadores da internet que compraram produtos ou serviços para uso privado através da internet, nos últimos 12 meses, 2010 (%)



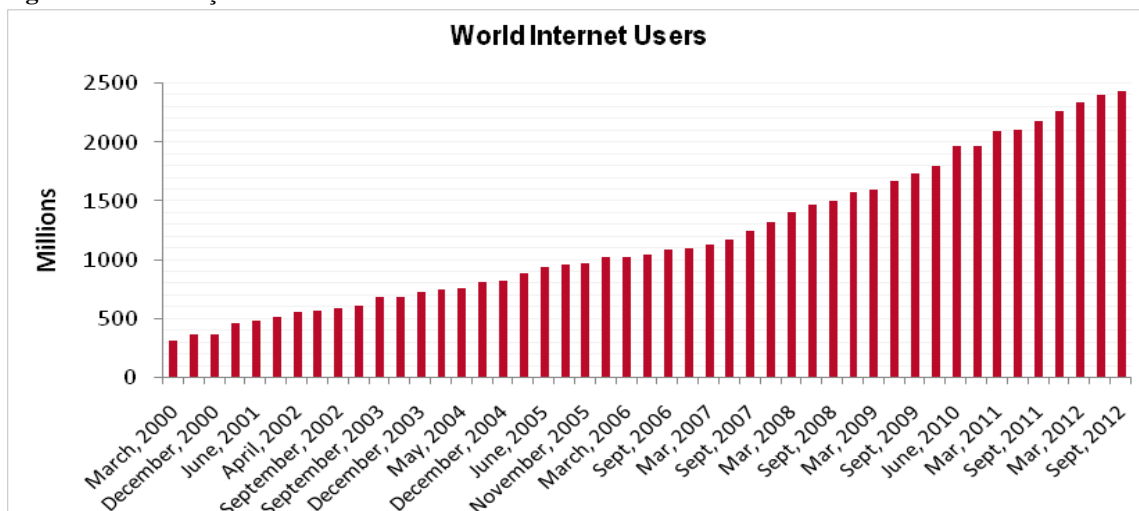
Fonte: <http://www.internetworldstats.com>; Nielsen Online.

Para muitas empresas esta mudança de mercados é mais uma oportunidade para crescer e para as PMEs representa uma possibilidade para se desenvolverem e competir num mercado mais alargado, ao que não tinham acesso até agora. Este novo espectro de

¹⁰ ITU, Eurostats, Internet World Stats.

consumidores *online* valoriza a comodidade e a conveniência de fazer compras sem desperdício de tempo e sem restrições horárias, levando cada vez menos em consideração de que parte do mundo vem o produto (Alonso-Mendo, Fitzgerald & Martinez, 2009).

Figura III – Evolução de utilizadores da internet no mundo



Fonte: <http://www.internetworldstats.com>; Nielsen Online

Estudos anteriores indicam que o comércio eletrônico pode resolver os problemas inerentes ao crescimento das PMEs, e assim reduzir limitações relacionadas com a sua dimensão e com os poucos recursos disponíveis (Alonso-Mendo et al., 2009). Utilizando a internet como meio e o *e-commerce* como canal, as PMEs conseguem alcançar novos mercados mais eficientemente, realizar negócios a nível global e aumentar o seu volume de vendas através de exportações (KPMG Consulting, 1999).

“As vendas através de comércio eletrônico, B2C, cresceram 21,1% para \$1 trilhão pela primeira vez em 2012, de acordo com a eMarketer. Em 2013, as vendas irão subir 18,3%, para \$1.298 trihões, mundialmente (...).”

Fonte: newmediatrendwatch.com

Além de ser uma forma mais eficiente para chegar aos mercados estrangeiros, a presença *online* permite também alcançar novos segmentos do mercado doméstico. Contudo o principal objetivo das PMEs prende-se com ganhar visibilidade e posicionamento global, estando ao alcance de um mercado com mais de dois mil milhões de consumidores.

O acesso a um mercado consumidor maior e não ser fundamental a presença física são os principais benefícios macro do comércio eletrônico e são fatores potencializadores



do aumento das exportações. Porém, existem outros fatores que condicionam o sucesso da utilização da venda eletrônica, como será estudado nas seções seguintes. Adaptar o *marketing-mix* ao mundo digital é essencial para manter o nível competitivo e o posicionamento, tal como a eficiência e a inovação são pilares fundamentais para o crescimento do negócio com o *e-commerce* (KPMG Consulting, 1999).

Esta perspectiva é reforçada por Alonso *et al.* (2009), que refere que sejam bem-sucedidas, as empresas têm de ser fazer adaptações a um novo modelo de negócio, têm de estabelecer um plano de integração e desenvolvimento do comércio eletrônico, não esquecendo as circunstâncias do ambiente organizacional em que estão inseridas.

2.3.A adaptação do *marketing-mix* ao comércio eletrônico

Um dos conceitos base da teoria de marketing operacional é o *marketing-mix*. Este consiste na utilização de um conjunto de ferramentas para atingir os objetivos operacionais que a empresa desenha na sua estratégia global de negócio (Kotler et al., 2009).

O *mix* de marketing operacional é composto, genericamente, por quatro variáveis: produto, preço, distribuição e comunicação, inicialmente assim definidos por McCarthy em 1960. Este conceito permanece como referência e ainda hoje é estudado no âmbito da formação em marketing com a designação de 4P's¹¹.

Internacionalmente, estas variáveis são trabalhadas para que o produto ou serviço se adapte às características de cada mercado, apenas desta forma é possível criar valor para cada cliente, em qualquer parte do mundo.

Segundo Carrera (2012), Eid e Trueman (2002), Kotler et al. (2009), entre outros, todas as variáveis sofrem alterações quando a empresa passa por uma transformação tecnológica. Sendo o comércio eletrônico um canal de vendas é considerado um elemento da variável distribuição, como tal, uma vez que estas quatro variáveis operacionais estão interligadas, a mudança de uma implica que sejam realizados ajustes em todo o *marketing-mix* para que no conjunto alcancem o objetivo pretendido, que, neste caso, é o aumento das vendas para o estrangeiro (Kotler et al., 2009).

¹¹ *Product, Price, Place e Promotion*

2.3.1. O produto

O marketing-*mix* do produto refere-se às características de um produto, serviço ou marca de uma empresa (Chaffey, 2006). Segundo Carrera (2012), no mercado virtual é possível realizar uma melhor adaptação desta variável ao que o cliente procura, ganhando capacidade de diferenciação apesar de atuar num mercado significativamente superior ao doméstico.

Como afirmam Eid e Trueman (2002), “a internet leva a uma descoberta mais rápida das necessidades do consumidor, a uma melhor adaptação do produto às necessidades do consumidor e à redução do ciclo de vida do produto”. A internet permite às organizações terem um conhecimento muito mais profundo do consumidor do que no mercado tradicional. A personalização *one-to-one* é mais eficiente uma vez que existe uma comunicação direta com o consumidor final (Carrera, 2012). Também ciclo de vida do produto é reduzido significativamente devido ao ritmo de desenvolvimento tecnológico e à rapidez com que a informação é partilhada e assimilada entre os consumidores.

Com o aumento da competitividade na internet o *core* do produto é diferenciado de outros pela expectativa que os consumidores criam em relação às marcas e ao preço. Desta forma, a diferenciação do produto será maior quanto mais aumentado for, o que faz emergir novas questões sobre o modo de trabalhar o produto no mercado eletrónico (Mohammed, 2003).

As alterações do portefólio de produto de uma organização presente no mercado virtual, são realizadas com mais frequência recorrendo muitas vezes a produtos ou serviços complementares para se diferenciarem, incorrendo assim em menos custos de I&D.

Também a equidade da marca ganha outra dimensão passando a ser alvo de um maior investimento para aumentar a notoriedade, representando assim a organização para que esta ganhe destaque na internet. A questão da marca é uma das mais sensíveis no mercado virtual devido à intangibilidade que a organização adquire, o que leva os consumidores a acreditarem na marca como um sinónimo de confiança na organização (Eid & Trueman, 2002; Carrera, 2012).

2.3.2. O preço

A política de preço é a variável do marketing-*mix* relacionada com a definição de preço do produto e da sua estratégia de abordagem ao mercado (Chaffey, 2006).

Esta é uma variável em que os efeitos de uma mudança se refletem quase instantaneamente, e com a introdução da internet nos processos negociais, as estratégias



de preço tornaram-se mais flexíveis, possibilitando que as empresas tenham margem de manobra para fazer ajustes a imprevistos e tendências de mercado conseguindo assim maximizar o lucro (Kotler et al. 2009; Carrera, 2012).

No comércio eletrônico intensifica-se a competitividade ao nível do preço devido ao consumidor *online* ter uma maior tendência para fazer comparação de preços e optar pelo mais barato, pelo que muitas vezes a penetração de mercado é a estratégia escolhida pelas empresas (Sinkovics, R. Sinkovics & Jean, 2013).

Desta forma, na definição da política de preço a empresa deve atender que o consumidor dá importância à transparência de preço, que existem estratégias alternativas às desenhadas para o mercado tradicional e que a pressão incide sobre a descida de preço (Chaffey, 2006).

2.3.3. A distribuição

Na política de distribuição são definidos os itinerários seguidos pelos produtos, desde a produção até ao consumo. Disponibilizar o produto de forma alargada, minimizando custos de transporte e armazenagem, são os principais objetivos (Chaffey, 2006).

O comércio eletrônico é um canal de venda direto que permite chegar a qualquer consumidor, mesmo que esteja do outro lado do mundo, através no universo virtual, permitindo às empresas a interação com os clientes a custos inferiores e a velocidades superiores (Mohammed, 2009).

Ao atuar no mercado virtual as organizações devem reestruturar o canal de distribuição, reduzindo o número de intermediários ou redefinir o papel deles em cada fase do canal (Eid & Trueman, 2002; Kotler et al., 2009). Estando em contacto direto com o consumidor e de forma a garantir o cumprimento das condições de entrega, muitas vezes as organizações optam por ter um distribuidor especialista em transporte e logística que é o único intermediário entre a empresa e o cliente final. No caso das PMEs, estes especialistas são verdadeiros parceiros no que diz respeito ao conhecimento dos mercados estrangeiros, combatendo assim a eventual falta de experiência ou conhecimento do mercado, diminuindo as falhas de entrega e os erros que possam surgir no processo de distribuição (Jassens & Ejzyn, 2007).

Neste contexto do mercado virtual, revela-se importante que as empresas estejam inseridas em *networks* organizacionais, que englobam fornecedores, parceiros e

concorrentes, o que também contribui para a redução de custos de distribuição e acelera todo o processo de entrega do produto ao cliente (Amal & Filho, 2009).

2.3.4. A comunicação

O *mix* da comunicação é o que pode influenciar o comportamento de compra do cliente, estimulando necessidades e incentivando hábitos e tendências. Através da internet a comunicação torna-se mais efetiva, isto é, existe verdadeiramente comunicação e não apenas um monólogo por parte do vendedor (Chaffey, 2006).

Longe vão os dias em que a variável comunicação se baseava na publicidade. Atualmente, esta variável do marketing-*mix* é indispensável para a empresa manter os seus clientes, ouvindo-os e interagindo com eles, criando uma relação de longa duração e confiança, criando lealdade à marca. No mercado virtual, verifica-se uma maior proximidade entre vendedor e comprador sendo esta uma forma encontrada para colmatar a questão na intangibilidade, que se acentua na internet (Carrera, 2012).

Com o objetivo de conquistar novos clientes, identificando-os e caracterizando-os, a principal função da comunicação *online* traduz-se na captação de consumidores para o *site* da empresa. A página *online* da organização incorpora o papel que a montra tem no mercado tradicional, atraindo os clientes e fazendo-os “entrar” na loja eletrónica, convertendo assim os visitantes em compradores (Lindon *et al*, 2008).

No entanto, levar a que um potencial cliente localize a empresa no mercado virtual revela ser uma tarefa muito difícil. Na internet existem milhões de páginas de empresas, pelo que o ideal será criar palavras-chave no domínio do *site* e na loja online, de forma que a empresa apareça na pesquisa.

A publicidade dos produtos e da marca passa a ser realizada, maioritariamente, na internet levando a uma redução de custos nesta área. Além disso, ao utilizar a internet as organizações conseguem estar em contacto permanente com os consumidores, – vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana – o que aumenta claramente a eficiência da comunicação realizada. A maioria das pessoas que utiliza um dispositivo móvel¹² tem acesso à internet, sendo possível estar em ligado continuamente ao mundo virtual, estando assim recetivo, voluntária ou involuntariamente, a qualquer comunicação que se pretenda fazer (Kotler *et al.*, 2009).

¹² Exemplo: Computadores portáteis, telemóveis, *tablets*, entre outros.



Além da mudança na comunicação entre empresa e consumidor, desenvolveu-se também, a comunicação entre consumidores. O *word-of-mouth*¹³ era já um fenómeno conhecido pelo seu poderoso efeito na escolha do consumidor e vem ganhar outra dimensão na internet. Aumenta a velocidade com que a informação se difunde, o seu alcance não tem quaisquer fronteiras geográficas ou sociais e os consumidores são influenciados por outros consumidores que não conhecem, mas confiam no que é dito (Eid e Trueman, 2002; Kotler *et al.*, 2009). Este é um fator com que a organização tem de aprender a lidar, pois apesar dos aspetos positivos, pode ser prejudicial para empresa quando se trata de acontecimentos, atitudes ou comportamentos negativos associados à empresa.

Na revisão bibliográfica foi possível perceber de que forma a tecnologia está a alterar o universo empresarial, bem como estudar algumas das teorias existentes acerca do que mudou na internacionalização das empresas nesta nova era digital. Compreendem-se as mudanças a realizar e foram identificadas as principais adaptações que devem ser feitas no *marketing-mix* internacional quando uma empresa opta pela utilização do comércio eletrónico.

Assim, para responder à pergunta de investigação inicial, apresenta-se na secção seguinte a metodologia de estudo adotada para compreender o ponto de vista das PMEs sobre o comportamento das exportações após a transição para o comércio eletrónico e identificar as mudanças que são consideradas cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num aumento das exportações das PMEs, ou seja, em crescimento internacional.

¹³ Definição *word-of-mouth*: comunicação oral, escrita ou eletrónica, entre consumidores, acerca de experiencias ou benefícios de compras realizadas ou de outras ofertas de mercado (Kotler *et al.* 2009).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Método e hipóteses de pesquisa

No capítulo II foram identificadas as adaptações que são necessárias realizar nas variáveis de marketing-*mix* quando uma organização opta por utilizar o comércio eletrónico. Estas, foram o ponto de partida para a criação de categorias, agregadas em quatro dimensões: produto, preço, distribuição e comunicação. Uma quinta dimensão foi criada para a categorização das perceções dos gestores acerca do crescimento das exportações.

Foram realizadas entrevistas em profundidade para responder à questão de investigação inicialmente colocada e, apesar de não ser característico nos estudos empíricos exploratórios, foram construídas hipóteses, pois estas permitem um estabelecimento de limites sobre o que foi estudado, aumentando a probabilidade de alcançar os objetivos propostos para a investigação (Stake, 2009).

Tendo como ponto de partida as adaptações identificadas no referencial teórico, procurou-se compreender se as empresas estão conscientes que têm que as realizar, estudando assim a adequação do estudo à realidade das PMEs portuguesas. Para tal foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H1: As adaptações no mix de produto como: (a) alterações no portefólio, (b) redução do ciclo de vida, (c) standardização de embalagem, (d) notoriedade da marca e (e) serviço de entrega e devolução são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico.

H2: As adaptações no mix de preço como: (a) flexibilidade de preço, (b) preço inferior à concorrência e (c) preço competitivo são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico.

H3: As adaptações no mix de distribuição como: (a) redução do número de intermediários, (b) criação de parcerias, (c) automatização de processos e (d) redução de custos de distribuição são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico.

H4: As adaptações no mix de comunicação como: (a) construção de uma relação mais próxima com o cliente, (b) comunicação mais interativa, (c) word-of-mouth e (d) redução de custos de comunicação são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico.

Após perceber se as empresas estudadas identificaram as adaptações necessárias na transição para o mercado digital, analisou-se a relevância das perceções com o objetivo de

identificar quais as crucias para que o comércio eletrónico seja um motor para o crescimento das exportações nas PMEs.

Por fim, foram estudadas as perceções que as empresas têm sobre o impacte do comércio eletrónico nas exportações. Tendo em conta que existem outras variáveis organizacionais as podem influenciar, foi associado ao crescimento devido à utilização de comércio eletrónico critérios como: acesso a um maior mercado consumidor e/ou redução das barreiras à entrada.

Assim, foi colocada uma quinta e última hipótese:

H5: A utilização do comércio eletrónico contribui para o crescimento das exportações.

No quadro seguinte (Quadro I) foi sintetizada a estrutura da metodologia de investigação, com as hipóteses definidas para esta pesquisa, tal como as dimensões a estudar e os correspondentes indicadores, decorrentes do enquadramento teórico.

Quadro I – Hipóteses, categorias e dimensões seguidas na recolha de dados.

Hipóteses	Dimensões	Indicadores	Autores de Referência
<i>H1</i>	Produto	<ul style="list-style-type: none"> - Alterações no portefólio de produtos; - Ciclo de vida do produto mais curto; - Notoriedade da marca; - Estandarização da embalagem; - Serviço de entrega e devolução; 	Carrera (2012) Eid e Trueman (2002) Mohammed (2003)
<i>H2</i>	Preço	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidade de preço; - Preço mais baixo que a concorrência; - Preço competitivo; 	Carrera (2012) Chaffey (2006) Kotler et al. (2009) Sinkovics et al. (2013)
<i>H3</i>	Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do número de intermediários; - Criação de parceiras; - Automatização de processos; - Redução de custos de distribuição; 	Amal e Filho (2009) Eid e Trueman (2002) Jassens e Ejzsyn (2007) Kotler et al. (2009) Mohammed (2003)
<i>H4</i>	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Construção de uma relação mais próxima com o cliente; - Comunicação mais interativa; - <i>Word-of-mouth</i>; - Redução dos custos de comunicação; 	Carrera (2012) Chaffey (2006) Eid e Trueman (2002) Kotler et al. (2009) Lindon et al. (2008)
<i>H5</i>	Crescimento das Exportações	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do volume de vendas para o estrangeiro após a utilização de comércio eletrónico; 	Alonso-Mendo et al. (2009) KPMG Consulting (1999)

3.2. Guião das entrevistas

O presente estudo trata-se de um estudo empírico sobre as perceções das empresas e segue uma filosofia dedutiva (Yin, 2003).

Os objetivos de investigação predefinidos no início do estudo, procuram identificar perceções dos gestores sobre a realidade das PMEs portuguesas que optam por utilizar o



comércio eletrónico, ou seja, como enfatiza Stake (2009), existe um “interesse sincero em aprender como eles agem nas suas atividades e ambientes habituais”. Por isso, foi seguida uma estratégia apropriada para a recolha de dados primários, realizando entrevistas semi-estruturadas em profundidade (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Este método¹⁴ apresenta um grande grau de liberdade no diálogo e profundidade na abordagem do tema levando assim a dados mais concretos e coesos, permitindo falar com profissionais qualificados na área (Carmo & Ferreira, 1998). A procura de respostas a questões complexas, interpretativas e sensíveis, justifica também a utilização deste método de recolha de dados, sendo a natureza das questões que está em causa (Jankowicz, 2005; Saunders *et al.*, 2012; Easterby-Smith *et al.*, 2008).

Tendo em conta que a população da amostra são organizações, a entrevista revelou ser o melhor método de recolha de dados para responder à questão de investigação. Sendo informações relevantes no mundo organizacional, e por vezes sigilosas, a proximidade estabelecida com um entrevistador dá confiança aos entrevistados para as relevarem, ainda que por vezes o façam parcialmente (Stake, 2009; Saunders *et al.*, 2012).

Desta forma, foi estruturado um guião, com as dimensões consideradas pertinentes para conseguir chegar a conclusões coerentes e relevantes. Numa primeira fase foram colocadas perguntas de contextualização acerca do negócio, como: há quanto tempo se internacionalizou, e; há quanto tempo é utilizado o comércio eletrónico.

Seguidamente optou-se por apresentar questões que permitam chegar a conclusões sobre a hipótese 5, que diz respeito ao crescimento de vendas para o estrangeiro. Nestas, são apuradas as percentagens de vendas para o estrangeiro e quais as representativas do comércio eletrónico. Nesta dimensão são também questionados motivos de utilização ao comércio eletrónico que influenciam o aumento das exportações.

Passou-se depois, à abordagem das adaptações percecionadas como essenciais no marketing-*mix*. Foram desenvolvidas cinco dimensões: uma inicial, onde são realizadas questões acerca dos benefícios e dos problemas associados à utilização do comércio eletrónico; e as quatro seguintes abordam cada uma das variáveis operacionais – produto, preço, distribuição e comunicação – de forma a identificar as perceções sobre quais as adaptações mais importantes a efetuar.

O guião teórico foi estruturado de forma a entrevista decorrer fluidamente e salvaguardar que as questões mais sensíveis eram tratadas numa primeira fase, garantindo

¹⁴ No anexo 3 encontram-se os tipos de inquérito que podem ser desenvolvidos neste âmbito.

assim a recolha de dados necessários, e por isso não segue a ordenação das sub-questões de investigação. Desta forma, foi criada margem de manobra para que combater a resistência em partilhar valores sobre o comportamento das exportações, além do que foi reduzido o risco de as informações serem dadas de forma pouco deliberada já no fim da entrevista.

3.3. Perfil da amostra e recolha de dados

Como defende Stake (2009), o primeiro critério para seleção da amostra deve ser a possibilidade de conhecimento que os respondentes poderiam ter no âmbito particular desta investigação. Como tal, foram selecionadas empresas que tivessem realizado a transição para o comércio eletrónico e vendessem para fora de Portugal, isto é, selecionou-se de uma amostra por juízo, extraída do universo das PME's portuguesas (Quadro II).

Quadro II - Perfil da amostra

Universo	PME's portuguesas
Unidade Amostral / Elementos	PME's portuguesas exportadoras e com comércio eletrónico
Amostra	9 PME's
Método de Seleção da Amostra	Não-probabilística – Amostra por juízo
Bases de Dados	IAPMEI, ACEPI, <i>sites</i> das empresas

Não existindo uma base de dados nacional com as PME's exportadoras que utilizam comércio eletrónico, para encontrar a amostra foram cruzadas bases de dados do IAPMEI e do ACEPI para a identificação das empresas que se enquadravam no estudo. Numa fase mais avançada, foi também realizada uma busca na internet elaborando uma lista de empresas adequadas à investigação.

Para a realização das entrevistas em profundidade, as empresas respondentes foram contactadas telefonicamente, para garantir que eram PME's exportadoras com comércio eletrónico. Na fase seguinte, foi enviado, através de correio eletrónico, um breve resumo e uma contextualização acerca do que estava a ser estudado e quais os parâmetros da entrevista. Devido à dispersão geográfica das empresas ou à disponibilidade reduzida do entrevistado, era proposto que optassem por entrevista pessoal ou escrita.

Segundo Saunders *et al.* (2012), quando adotado o método qualitativo com base em entrevistas semi-estruturadas, a amostra deve conter entre 5 e 25 elementos, sendo o número exato definido pela saturação dos dados recolhidos. Para este estudo, foram contactadas 34 organizações, das quais 5 cederam entrevistas pessoais e 4 entrevistas escritas, sendo os respondentes responsáveis de marketing ou proprietários da empresa.



Inicialmente foram propositadamente realizadas duas entrevistas pessoais para que fosse possível confirmar se a revisão teórica se adequava na realidade das PMEs portuguesas. Nestas, foi seguido um guião pouco estruturado¹⁵ para não condicionar excessivamente os respondentes, eliminando dessa forma informações que podiam ser importantes.

Para as restantes entrevistas, quer estas fossem pessoais ou escritas, o guião utilizado foi mais estruturado¹⁶ de forma a serem seguidas as linhas orientadoras da investigação, conduzindo os respondentes a falar concretamente das dimensões criadas para a realização do estudo.

As entrevistas foram realizadas nas instalações das empresas respondentes, para proporcionar um maior à vontade e desinibição ao entrevistado, mas também para ser dispensado mais tempo à entrevista, por não existir necessidade deste se deslocar para fora do seu local de trabalho para responder às questões.

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas no máximo de dois dias depois de serem realizadas, para que a perda de contextualização e capacidade de interpretação fosse mínima.

¹⁵ Guião de entrevista pouco estruturada – Ver anexo 4

¹⁶ Guião de entrevista estruturada – Ver anexo 5

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Tratamento de dados

Análise de conteúdo das entrevistas foi assistida por computador, com a utilização do *software* de análise qualitativa de dados *MaxQDA*. Este programa, desenvolvido por Udo Kuchartz em parceria com a Universidade Livre de Berlim, permite, segundo Veron (1980), manipular um grande número de materiais escritos, sejam eles provenientes de entrevistas em profundidade, *focus group*, estudos de caso, anotações de campo entre outros.

Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se a preparação dos dados com a codificação da informação e a sua agregação em categorias, no *MaxQDA*, para que fosse possível a criação de frequências e da comparação das categorias de cada dimensão, que permitiram analisar a relevância de cada variável, através da ênfase que lhes foi dada durante a entrevista.

Seguiram-se, deste modo, as estratégias de categorização de dados e interpretação direta, referidas por Stake (2009). A primeira foi aplicada na identificação das adaptações exigidas e, dessas, quais as cruciais, e a segunda na análise das perceções dos gestores sobre a contribuição do comércio eletrónico para o crescimento das exportações.

Os resultados apresentados estão estruturados pela ordem das questões de investigação e das hipóteses colocadas no ponto 3.1., isto é, primeiro foram analisadas as questões sobre as alterações no *marketing-mix* e, por fim, apurada a questão do impacto do comércio eletrónico no crescimento internacional das PMEs.

4.2. Caracterização da amostra

Ao optar por uma análise qualitativa de dados, foi possível uma recolha de informação acerca da contextualização do negócio e de cada empresa, que de outro modo não seria possível.

Como critérios-chave para fazer parte da amostra, as PMEs tinham de exportar e fazê-lo utilizando o comércio eletrónico. Além destes, o facto de ser uma empresa já estabelecida fisicamente e ter realizado a transição para o comércio eletrónico era considerado uma mais-valia conseguindo assim identificar com mais clareza as adaptações que foram executadas. Todas as empresas da amostra cumpriram estes três requisitos.

Dos respondentes, 6 eram do género masculino e 3 do género feminino, 56% eram proprietários das PME's e 44% responsáveis de marketing¹⁷.

Segundo a subcategorização do conceito de PME¹⁸, as organizações respondentes correspondem em 33% a microempresas, enquanto 67% são consideradas médias empresas¹⁷. Nesta amostra, a totalidade das organizações pertencem ao sector do comércio, das quais 6 vendem exclusivamente para o consumidor final e 3 comercializam para o consumidor final e também para outras empresas¹⁷.

As empresas em estudo têm, em média, 15 anos de existência. Contudo, existe uma com mais de 100 anos de existência, e outra com apenas 5 anos de atividade¹⁷. Este, é um fator que mostra a representatividade e diversidade da amostra, que se traduz em resultados mais consistentes (Saunders et al., 2012; Patton, 2002)

4.3. Análise e discussão de resultados

▪ Adaptações no *mix* do produto

A hipótese aqui tratada foi (H1) “As adaptações no *mix* de produto como: (a) alterações no portefólio, (b) redução do ciclo de vida, (c) standardização de embalagem, (d) notoriedade da marca e (e) serviço de entrega e devolução são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico”.

A informação recolhida revela que as adaptações percebidas pelas PME's que fazem parte da amostra, corroboram as teorias já existentes acerca destas alterações. Todas elas foram mencionadas pelos respondentes, ou seja, a perceção das empresas é que essas adaptações têm de ser realizadas¹⁹.

Contudo, percebe-se que estas divergem consoante o contexto de negócio e a estratégia definida pela empresa entrevistada. Por exemplo, o respondente da PME08 afirma que apostaram na personalização de produtos, aumentando o produto *core* com serviços “estimulando assim o *cross-selling*”. Tal como a PME05, por vezes, faz adaptação produtos *one-to-one* pois o “facto de haver comércio eletrónico faz com que as pessoas tenham muito mais liberdade para pedir” produtos personalizados¹⁹.

Por outro lado, na PME06 considera-se fundamental “estudar a questão da embalagem” e “implementar o modelo *next day delivery*²⁰ que tem uma grande taxa de sucesso no Reino Unido” e é importante para a satisfação do cliente¹⁹.

¹⁷ O quadro-resumo de caracterização da amostra encontra-se no anexo 7.

¹⁸ No anexo 6 encontra-se a subcategorização das PME's.

¹⁹ No anexo 8 encontram-se os resultados da análise da dimensão “Adaptações no *mix* do produto”.

²⁰ O modelo *next day delivery* consiste na entrega das encomendas recebidas até às 12h00 no dia útil seguinte.

relação de lealdade com o cliente. As PMEs respondentes consideram que conseguem conquistar os clientes através de um serviço, que privilegia a comodidade e conveniência, que eles valorizam. Assim, apostam em processos de compra *userfriendly* e apostam fortemente na prestação de serviços pós-venda para que haja um aumento de valor para o cliente que adquire na loja *online*.

Deste modo, não se rejeita a hipótese (H1), pois todas as adaptações foram mencionadas. A notoriedade da marca é, segundo a percepção das empresas, a adaptação prioritária a implementar para que o comércio eletrônico contribua para o crescimento das exportações.

▪ **Adaptações no *mix* do preço**

Neste ponto foi colocada a hipótese (H2), “As adaptações no *mix* de preço como: (a) flexibilidade de preço, (b) preço inferior à concorrência e (c) preço competitivo são importantes quando se utiliza o comércio eletrônico”.

Os resultados mostram que os entrevistados identificam a “flexibilidade de preço” e ter um “preço mais competitivo” como adaptações exigidas pelo comércio eletrônico, não existindo referência ao “preço inferior à concorrência”²².

As PMEs 04, 07 e 08 afirmaram que “existe maior flexibilidade” *online* e a PME03 reforça que “nas lojas online podem ter ofertas e preços especiais”. Noutros casos, foi referido que “*online* é mais barato” e que “o preço é mais atrativo” mas defendem que deve “ser justo” e garantir uma boa rentabilidade²².

Estes resultados traduzem-se num aumento da quota de mercado, no aumento da rotatividade dos produtos, aplicação de preços diferentes dos praticados nas lojas físicas, adequação de preços a cada mercado, entre outras estratégias que levam ao melhoramento da *performance* da organização.

A adaptação à qual foi atribuída mais relevância na transição para o comércio eletrônico, foi a flexibilidade de preço (Figura V). Como é possível comprovar no anexo 9, os entrevistados falaram na existência de mais margem para flexibilização no preço no mercado digital, a redução de custos no mundo *online* permitiu gerir o preço correndo menos riscos.

As outras adaptações medidas apresentam um nível de importância inferior, sendo dada uma ênfase minoritária à categoria “preço competitivo”, comparando com a grande

²² No anexo 9 encontram-se os resultados da análise da dimensão “Adaptações no *mix* do preço”.

Embora as parcerias no âmbito de transporte sejam primordiais e as primeiras a ser estabelecidas, foram também criadas, em algumas empresas da amostra, parcerias de distribuição com outras organizações do setor para ganhar força e ter uma presença mais forte no mercado digital²³.

Concluiu-se que esta adaptação ganha outra relevância no mercado *online* uma vez que os prazos de entrega garantidos ao cliente no momento da encomenda têm de ser cumpridos, caso contrário há uma quebra de confiança do cliente na marca/organização, o que pode ser prejudicial para o sucesso do comércio online (Carrera, 2012).

Desta forma, foi possível concluir que as perceções das empresas coincidem com a teoria, sendo todas as adaptações identificadas e tornando-se viável aceitar a hipótese (H3). A adaptação considerada crucial para que o comércio eletrónico contribuía para o crescimento das exportações foi a criação de parcerias.

▪ Comunicação

“As adaptações no *mix* de comunicação como: (a) construção de uma relação mais próxima com o cliente, (b) comunicação mais interativa, (c) *word-of-mouth* e (d) redução de custos de comunicação são importantes quando se utiliza o comércio eletrónico” foi a hipótese estudada neste ponto.

Neste âmbito os entrevistados referiram que um dos principais meios de divulgação da marca é o *word-of-mouth*. Na PME09, o entrevistado afirmou “o *word-of-mouth* é a nossa melhor ferramenta de comunicação”, isto porque muitas vezes a marca não tem notoriedade para, por si só, ser reconhecida em mercados estrangeiros. Os entrevistados das PMEs 08 e 01 expõem algumas situações a título de exemplo: “alguém vem a Portugal vê um produto, não o leva com ele, mas depois compra *online*” ou “um amigo faz referência à empresa” e a mensagem vai passando pelos consumidores²⁴.

Como afirma Carrera (2012), a comunicação vai além da empresa comunicar para o cliente, pelo que foi importante estabelecer uma relação mais próxima, aprender a ouvi-lo e aprender lidar com o permanente contacto que há entre o consumidor e a internet. Este foi um aspeto mencionado pela PME08, “nós estabelecemos uma relação com os clientes, através do *online* como um todo (...) cada vez mais isso toma um peso gigantesco”²⁴.

A construção de uma relação mais próxima com o cliente reduz a distância real que existe entre a empresa e o consumidor final, eliminando algumas incertezas acerca do

²⁴ No anexo 11 encontram-se os resultados da análise da dimensão “Adaptações no *mix* de comunicação”.

produto ou da marca que o cliente possa ter. A percepção da PME03 é que “conseguir falar para o mundo, mas simultaneamente identificar a origem de onde se fala, aproxima marcas e consumidores”²⁴.

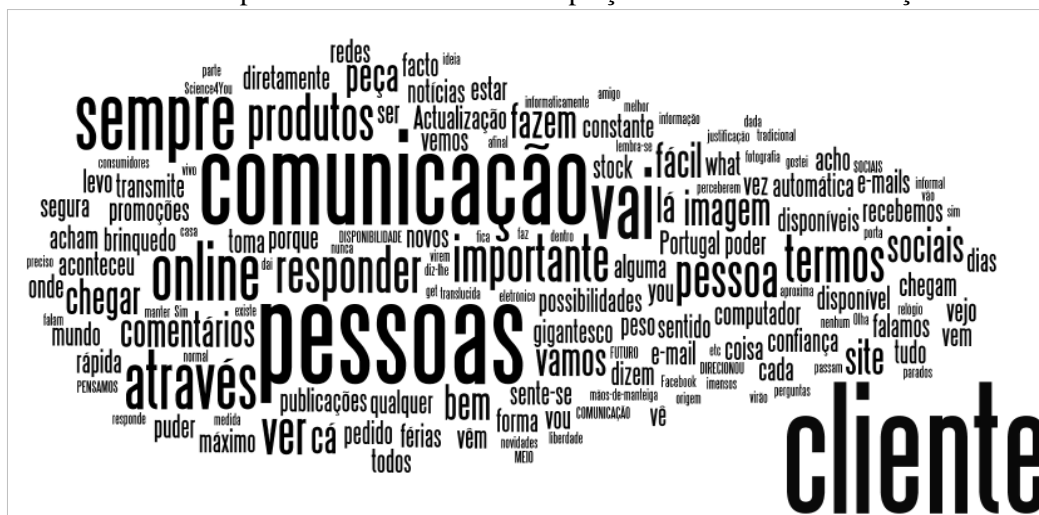
As percepções dos entrevistados revelam que “estar permanentemente disponível para o cliente”, “estar mais disponível”, dar uma “resposta rápida, mas não automática” e a “atualização constante do *site* em termos de stock, publicações, notícias, promoções e de novos produtos” são fatores importantíssimos para estabelecer um relacionamento de próximo com o cliente, fazendo-o sentir-se importante. Este comportamento mostra transparência por parte da marca, conseguindo-se assim “a fidelização do cliente”, afirmou o respondente da PME07²⁴.

A comunicação mais interativa também mostrou ser relevante, pois construindo uma ligação com a adaptação referida anteriormente, vindo esta reforçar a importância da anterior, constatou-se que no mercado digital é imperativo que o consumidor sinta que a organização está disponível para esclarecer as suas dúvidas ou que há alguém do outro lado que lhe vai responder brevemente a qualquer questão colocada.

A presença nas redes sociais para estar envolvido no universo dos compradores foi um ponto inquestionável para todos os entrevistados. O “poder das redes sociais” atualmente permite ter “uma maior proximidade com o cliente”, sendo um “janela ou porta constantemente aberta” para o consumidor, segundo as percepções da PME01. A interatividade destas plataformas de partilha foi mais uma forma encontrada para quebrar a intangibilidade que existe no mundo digital e tornar o consumidor seguro de que está a lidar com uma marca de confiança²⁴.

Pelos resultados apresentados foi possível concluir que a adaptação considerada essencial na transição para o comércio eletrónico foi a construção de uma “relação mais próxima com o cliente”, e tal resultado foi reforçado pela análise de relevância apresentada seguidamente (Figura VII).

Figura VII – Nuvem de palavras: relevância das adaptações no *mix* de comunicação



Fonte: Informação recolhida nas entrevistas.

Na análise realizada aos dados recolhidos foi perceptível, ainda que não o afirmassem deliberada ou explicitamente, que a maioria dos entrevistados deu ênfase a técnicas de redução da intangibilidade do produto, que no mercado físico não são, de todo, necessárias. Esta foi uma questão abordada por Lindon *et al.* (2008) e Carrera (2012), e não tendo sido identificada como adaptação exigida pelo comércio eletrónico, revelou-se um elemento importante na realidade das PMEs portuguesas.

Os respondentes mencionam que, com a utilização do comércio eletrónico como canal de vendas, surgiu a necessidade de ter “o máximo de informação”, “cativar o cliente, de maneira a que o produto sobressaia numa imagem” (PME07). A imagem do produto acompanhada de um registo detalhado de todos os pormenores como, por exemplo, as dimensões, o peso ou a cor, pode ser determinante na decisão de compra. Na PME04 foi reforçada a ideia que esta informação detalhada “é muito importante e transmite confiança e a pessoa sente-se segura se puder ver” o produto²⁴.

O detalhe leva à redução de pedidos de esclarecimento feitos pelos clientes e à diminuição do congestionamento na informação trocada entre a empresa e o cliente, pois segundo a PME08 o consumidor *online* ainda tem segue muito a filosofia “*what you see is what you get*”²⁵.

Desta forma, a hipótese testada, (H4), não se rejeita pois verificou que todas as adaptações exigidas pelo comércio eletrónico foram percecionadas pelas PMEs. Além disso, segundo as perceções dos gestores, foi possível identificar mais uma adaptação pelas vendas *online*, denominada de “intangibilidade”.

²⁴ “*What you see is what you get*”, em português: O que vêes é o que tens (o que vais ter).



Por fim, foi identificada como adaptação crucial para que o comércio eletrónico contribuía para as exportações a construção de uma “relação mais próxima com o cliente”.

▪ **Perceção das empresas acerca do crescimento das exportações**

A hipótese de pesquisa colocada com o intuito de chegar a conclusões sobre o terceiro, e último, objetivo deste estudo foi: (H5) “A utilização do comércio eletrónico contribui para o crescimento das exportações”.

Para a análise desta premissa foram colocadas, para contextualização, questões acerca da percentagem de vendas que corresponde às exportações e qual a proporção das exportações que corresponde ao comércio eletrónico. A resposta a estas questões permitiu ter uma perspetiva mais clara sobre o impacte real que o comércio eletrónico teve nas organizações.

Sobre a percentagem das vendas que exportam verifica-se que na maioria dos casos tem valores acima de 15% de exportações. Neste âmbito, as PMEs 03 e 05 são casos exemplares, pois exportam metade do que vendem e apostam cada vez mais nos mercados estrangeiros para comercializar os seus produtos. Em média, as empresas respondentes vendem 25% dos seus produtos em mercados estrangeiros.

De encontro ao objetivo de ter uma mostra representativa e diversificada, foi possível observar nos resultados, que a PME03 apenas se iniciou no comércio eletrónico há dois anos e tem uma percentagem de 65% de exportações através do comércio eletrónico, enquanto a PME09 estava há treze anos no mercado digital e a sua percentagem de exportações através do comércio eletrónico fica-se pelos 10% (Quadro III).

Quadro III – Quadro de contextualização de comércio eletrónico e exportações

Código Empresa	# anos no mercado digital	Percentagem das vendas que corresponde às exportações	Exportações através do comércio eletrónico
PME01	3	15%	10%
PME02	4	20%	100%
PME03	2	50%	65%
PME04	10	30%	15%
PME05	5	50%	25%
PME06	4	15%	5%
PME07	1	40%	10%
PME08	2	20%	5%
PME09	13	10%	10%



Passando à análise objetiva da hipótese colocada acima, não houve margem para dúvidas quando foi colocada a questão “qual o comportamento das exportações após a transição para o comércio eletrónico”, pois todos os entrevistados têm perceções positivas acerca do impacte da utilização do comércio eletrónico nas exportações²⁶.

O responsável da PME05 refere: “aumentámos as exportações 70% graças ao site. E fora os contactos que acabam sempre por vir mais tarde, é impressionante”. E reforça ainda “a loja eletrónica é importantíssima”²⁶.

É certo que nem todas as PMEs tiveram um crescimento tão acentuado nas exportações, mas as que apresentam um aumento menos representativo reconhecem, ainda assim, que é benéfico para a internacionalização. O respondente da PME06 menciona que a “rapidez e maior facilidade no acesso a informação” associados à utilização do comércio eletrónico foram fatores que se traduziram no aumento de 3% das suas exportações²⁶.

A PME03 dirigiu-se à questão do crescimento sustentável, revelando que o seu crescimento tem sido sustentado, pois as exportações através do comércio eletrónico “aumentaram 20% ao ano”, revelando que o acesso ao um maior mercado consumidor foi “a principal motivação e objetivo” e que o comércio eletrónico reduz as barreiras à internacionalização²⁶.

Desta forma, é possível concluir que não se rejeita a hipótese 5, sendo inequívoco que as empresas percecionam que o comércio eletrónico contribui para o aumento das exportações.

4.4. Síntese de resultados

Apresenta-se abaixo a síntese dos resultados do estudo empírico (Quadro IV).

Quadro IV – Quadro síntese de resultados adaptações no marketing-*mix*

Hipótese	Não se rejeita	Rejeita-se	Adaptação crucial
H1	a) b) c) d) e)		Notoriedade da marca
H2	a) c)	b)	Flexibilidade de preço
H3	a) b) c) d)		Criação de parcerias
H4	a) b) c) d)		Relação mais próxima com o cliente

Quadro V – Quadro síntese de resultados das perceções das PMEs sobre a contribuição do comércio eletrónico para as exportações.

Hipótese	Não se rejeita	Rejeita-se
H5	X	

²⁶ No anexo 12 encontram-se os resultados da análise desta dimensão.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1. Conclusões e recomendações

Com a análise de dados finalizada pode concluir-se que os objetivos definidos para este estudo empírico, sobre o comércio eletrónico e a internacionalização das PMEs, foram alcançados.

Em primeiro lugar, foram identificadas as adaptações que, na perceção das PMEs estudadas, foram importantes quando passaram a utilizar o comércio eletrónico. Estas estão em conformidade com as apresentadas no referencial teórico, com duas exceções: ter um preço mais baixo que a concorrência e a intangibilidade. A primeira, foi exposta na teoria mas não é percebida pelas empresas, enquanto a segunda não foi identificada num primeiro momento, mas faz parte das perceções das empresas.

Levando em conta que o segundo objetivo desta investigação seriam identificadas as variáveis de marketing-*mix* operacionais cruciais para obter bons resultados nos mercados estrangeiros com o comércio eletrónico, concluiu-se que, a nível tático, uma PME com comércio eletrónico deve apostar em primeiro lugar: na notoriedade da marca, na flexibilidade de preço, na criação de parcerias e na sua capacidade de comunicação com o cliente para crescer internacionalmente.

A notoriedade da marca revelou ser uma “boia” que mantém a organização visível *online*. Conhece-se a importância crescente da equidade da marca no mercado tradicional devido aos consumidores serem cada vez mais pró-ativos e procurarem marcas com que se identifiquem. No mercado virtual, como referido por Eid e Trueman (2002), Lindon *et al.* (2008) e Carrera (2012), é o consumidor que se dirige à empresa e se esta for desconhecida torna-se significativamente mais difícil o cliente-potencial tornar-se comprador. Além disto, a loja eletrónica pode ser mais uma ferramenta para reforçar a equidade da marca, mostrando a sua identidade e tornando os seus clientes leais, levando-os a repetir a compra.

No que diz respeito à criação de parcerias, verificou-se que estas foram estabelecidas maioritariamente com especialistas internacionais de transporte e logística, de forma a otimizar o processo de distribuição, reduzindo custos e fazendo as entregas nos prazos estipulados, correspondendo à expectativa do cliente, indo no sentido do que foi defendido por Amal e Filho (2009) e Mohammed (2009).

Conclui-se ainda que, tal como mencionado por Carrera (2012), ser uma empresa capaz manter o cliente próximo, demonstrando disponibilidade e eficiência na

comunicação realizada em todas as etapas do processo de compra²⁷ é importante para conseguir aumentar as exportações através do comércio eletrónico.

No mundo virtual, como o nome indica, as empresas são virtuais para os consumidores, tal como os produtos. A comunicação frequente e o estabelecimento de um diálogo com o consumidor são importantes para reduzir a intangibilidade, permitindo que o cliente sinta que existe alguém, fisicamente que está do outro lado a responder. Como apresentado na análise de resultados, o estabelecimento de relacionamentos traduz-se em confiança para o cliente e contribui também para a notoriedade da marca.

Por fim, a análise revela que as perceções das empresas sobre comércio eletrónico e a sua contribuição para o aumento das exportações são positivas, ou seja, consideram que o comércio eletrónico contribui para o crescimento das exportações. Apesar de nem sempre responderem objetivamente à pergunta “quanto cresceram as exportações após a entrada no comércio eletrónico?” todos os respondentes revelam respostas com variação foi positiva, podendo a amplitude da variação diferir consoante a estratégia definida pela organização e o âmbito do negócio.

Os motivos apresentados foram a redução da distância psicológica, estando os consumidores à distância de um *click* e o aumento do alcance geográfico, coincidindo com as justificações dadas por Amal e Filho (2003), garantindo assim a fiabilidade das informações recolhidas.

Deste modo, pode afirmar-se que foi encontrada a resposta para a pergunta de investigação inicialmente proposta, “Em que medida a utilização do comércio eletrónico impulsiona as exportações das PMEs e que adaptações são cruciais realizar nas variáveis operacionais de internacionalização quando se opta por este canal de venda eletrónico?”.

Seguidamente são apresentadas as limitações que surgiram neste estudo e questões pertinentes que poderão ser investigadas futuramente.

5.2.Limitações e sugestões para pesquisa futura

Ter por base uma amostra não-probabilística que não permite a generalização do estudo a toda a população, constitui uma limitação que foi sempre tida em conta ao longo do desenvolvimento do estudo.

Foram também encontradas limitações no que diz respeito à construção da amostra. Em primeiro, como referido nas conclusões do estudo, quando as organizações

²⁷ Etapas do processo de compra: *Need recongnition; Information Research; Evaluation Alternatives; Purchase Decision; Purchase Behavior* (Kotler & Armstrong, 2012, p.176)



não são reconhecidas pelo cliente-potencial é difícil serem encontradas na internet. Essa dificuldade foi sentida visto ter sido necessário recorrer a duas bases de dados de associações nacionais – IAPMEI e ACEPI – e fazer ainda pesquisa de campo para reunir uma amostra para conseguir resultados de análise satisfatórios.

Em segundo, por a amostra ser constituída por organizações, sendo este um estudo realizado na ótica da organização e não do consumidor, tornou a recolha de dados mais complexa, havendo alguma resistência na partilha de informação que apenas foi quebrada pela recolha de dados com entrevista e com o contacto pessoal. Aos respondentes por escrito foram realizados vários contactos telefónicos e enviadas informações detalhadas acerca do que tratava o estudo para que partilhassem a sua experiência.

Optando por um estudo de caso sabe-se que se adquire um conhecimento profundo acerca do tema investigado (Stake, 2009). Como tal, está-se na posição de sugerir algumas questões para investigação futura que emergiram durante o estudo. Sobre os processos de internacionalização, concluiu-se que os modelos seguidos diferem das teorias defendidas no processo de internacionalização tradicional, pelo que existe algum interesse em perceber como uma organização desenha a sua estratégia de internacionalização no mercado virtual e se existe um modelo que é seguido, ainda que de modo involuntário.

A análise à percentagem de exportações que foram realizadas através do comércio eletrónico não apresentou, ao contrário do que seria de esperar, uma relação de linearidade²⁸ com o número de anos da empresa em mercados estrangeiros ou com a experiência no comércio eletrónico. Esta observação, permite chegar à conclusão de que o modelo de internacionalização através do comércio eletrónico pode não seguir as mesmas linhas orientadoras dos modelos tradicionais, onde a experiência e o nível de envolvimento influenciam diretamente o progresso nos mercados internacionais, como defendem Johanson e Vahlne (1977), entre outros.

Daqui pode surgir uma nova perspetiva onde o crescimento internacional das PMEs depende mais das suas variáveis micro – estratégicas e operacionais – do que das variáveis macro do processo de internacionalização.

Noutro âmbito surge questões sobre a complementaridade dos produtos e diversificação de portefólio com a utilização de serviços, que reduz significativamente os custos da empresa, mas será suficiente para ser o escolhido pelos consumidores *online*? O

²⁸ No anexo 13 está exposta a análise de linearidade.



estudo dos serviços no comércio eletrônico merece atenção devido à tendência de crescimento que estes apresentam no mercado tradicional.

Por fim, com a realização de um estudo de análise de *clusters* sobre o desenvolvimento internacional das empresas que fazem a transição para o mercado eletrônico e aquelas que entram diretamente – as chamadas *Born Global* – mostraria se existe na realidade um maior crescimento nas segundas já que não têm de fazer adaptações nem incorrer em custos extra. Esta proposta surge devido à PME05 da amostra da presente investigação, ser utilizada como exemplo de caso de sucesso no programa nacional de ajuda a PMEs, pois o seu crescimento foi bastante expressivo com o mercado digital. No decorrer da entrevista, foi possível perceber que todo o negócio, apesar de não utilizar comércio eletrônico no início, foi projetado com o objetivo de mais tarde utilizar, pelo que na transição as adaptações foram poucas e os investimentos adicionais também.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso-Mendo, F., Fitzgerald, G. & Frias-Martinez, E. (2009). Understanding web site redesigns in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a UK –based study on the applicability of e-commerce stage models. *European Journal of Informations Systems*, 18, 264-279.

Amal, M. & Filho, A. (2009). Internationalization of small- and medium- sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.

Autoridade Nacional de Comunicações (2004). *Manual do Comércio Eletrónico: O quadro legal e o negócio*. Lisboa: Autor.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem* (1ª Edição). Lisboa: Universidade Aberta.

Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 – o que não pode ignorar* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Cavusgil, S. T. (1980). On the internalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.

Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R. (2006). *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*. London: Prentice-Hall Financial Times.

Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. England:Prentice-Hall.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. (2008). *Management Research: An introduction*. London: Sage.

Eid, R. e Trueman, M. (2002). The internet: New international marketing issues. *Management Research News*, 25(12), 54-67.

Eurostat (2002). E-Commerce in Europe: Results of the Pilots Surveys Carried Out in 2001. *European Commission*. Luxemburgo: Autor.

IDC (2002). *eBusiness: Análise do Mercado e Tendências de Investimento, 2001-2005*. Lisboa: Autor.

Ilhéu, F. (2009). *Estratégia de Marketing Internacional* (2ª Edição). Lisboa: Edições Almedina.

Jankowicz, A. D. (2005). *Business Research Projects* (4th Edition). London: Thomson Learning.

Jassens, M. & Ejzyn, A. (2007). *Marketing, E-business, E-commerce, Cyber-Marketing* (2nd Edition). Belgique: De Boeck&Larcier.



Johanson, J., Vahlne, J. (1997). The internationalization process of a firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 4, 20-29.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*(1st Edition). England:Pearson

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*(14th Edition). England: Pearson.

KPMG Consulting (1999). *Eletronic Commerce Research Repor*. London: Autor.

Lam, L. W. & White, L. P. (1999). An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process. *The International Journal of Organization Analysis*, 7(2), 105-134.

Li, L., Li, D. & Dalgic, T. (2004). Internationalization process of small and medium - sized enterprises: toward a hybrid model of experimental learning and planning. *Management International Review*, 44(1), 93-116.

Liesch, P.W., Welch, L.S., Welch, D., McGaughey, S.L., Peterson, B. & Lamb, P. (2002). Evolving strands of research on firm internalization: an Australian-Nordic Perspective. *International Studies of Management and Organization*, 32(1), 16–35.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D.Quixote.

Melin L. (1997). *Strategic Management in a Global Economy*: New York: John Wiley and Sons.

Mohammed, R., Fisher, R., Jaworski, B. & Paddison, G. (2003). *Internet Marketing building advantage in a networked economy*. Boston: McGraw Hill.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California: Sage.

Paul, P. (1996). Marketing on the Internet. *Journal of Consumer Marketing*, 13 (4), 27-39.

Rica. E. (2000). *Marketing en Internet y e-Business*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*: Pearson.

Sinkovics, N., R. Sinkovics, R. & Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.

Stake, R. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (2ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



Sullivan D. & Baureschmidt, A. (1990). Incremental Internalization: a test of Johansson and Vahlne's thesis. *Management International Review*, 30(1), 19-30.

Veron, E. (1980). *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd edition). Califórnia: Sage.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

ACEPI (2013). Empresas com Comércio Eletrónico. Disponível em: <http://www.acepi.pt/inscritos.php?tipoInscricao=1> [Acesso em Abril de 2013]

IAPMEI (2012). Base de Dados “PMEs Excelência“. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplindex.php?msid=6> [Acesso em Abril de 2013]

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2013). *Taxa de crescimento das exportações portuguesas*. Lisboa: Autor. Disponível em: <http://www.ine.pt>

Internet Communications Union (2013). *Internet Facts and Figures*. Disponível em: <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2013.pdf>; [Acesso em Março de 2013]

Internet World Stats. *Usage and Population Statistics*. Disponível em: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Acesso em Março de 2013]

Nielsen Online. Disponível em: http://pt.nielsen.com/news/20080207_Compras_online.shtml [Acesso em Março de 2013]

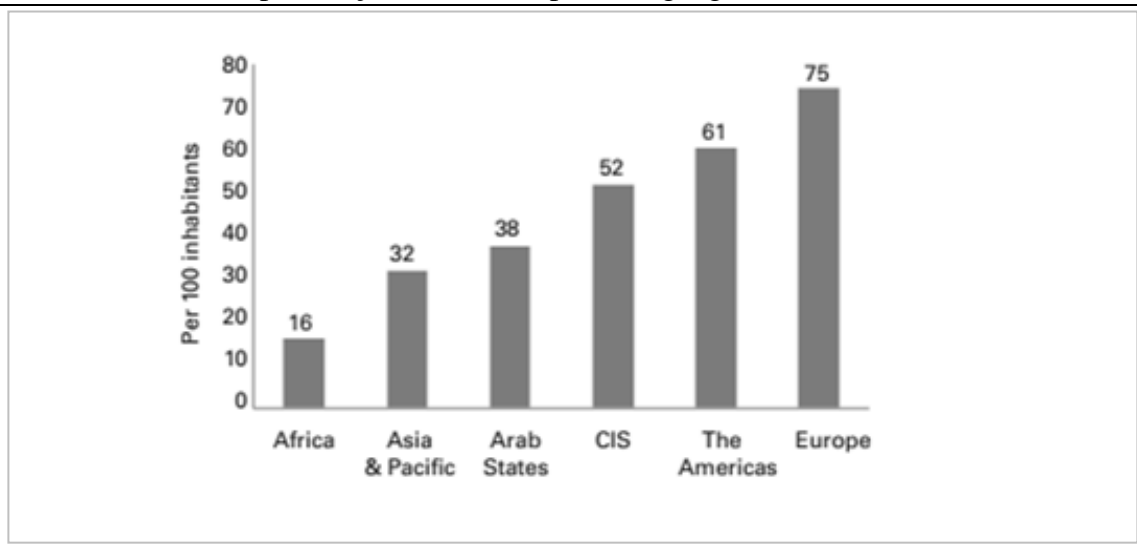
OCDE (1999). Economic and Social Impact of Ecommerce: Preliminary Findings and Research Agenda. *OECD Digital Economy Papers*, No. 40. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5kzdcc6tnfmp.pdf?expires=1379878154&id=id&accname=guest&checksum=F19F571FFB3BB0FF529F087B8B3BBFDC>

Seybert, H. & Löf, A. (2010). *Internet Usage in 2010: Households and Individuals*. Eurostat.

AICEP (2013). *Portugal: Ficha País (Março 2013)*. Lisboa: Autor. Disponível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=50f511f4-d2ea-4f9f-90e4-d47bde498c50> [Download em Março de 2013]

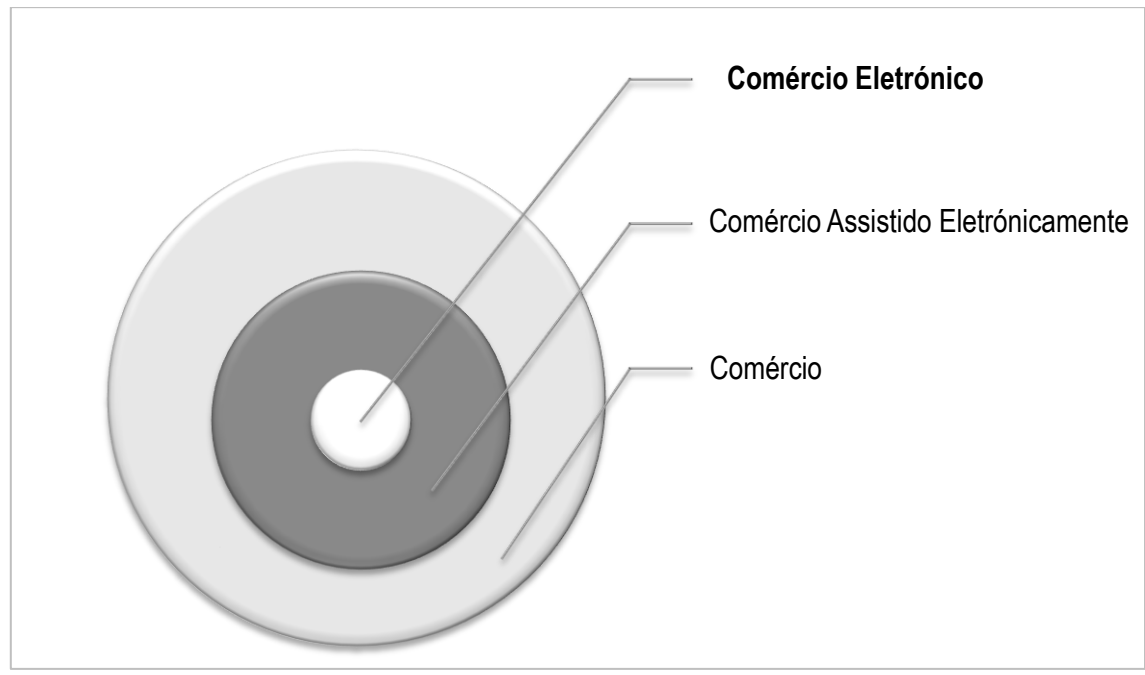
ANEXOS

Anexo 1 – Taxa de penetração da internet por área geográfica, em 2013



Fonte: ITU. *Facts and Figures 2013*.

Anexo 2 – Tipos de Comércio



Fonte: Manual do Comércio Eletrónico, 2012. Pag. 16



Anexo 3 – Tipos de inquéritos de acordo com os critérios do grau de diretividade das perguntas e da interação estabelecida entre o investigador e a população inquirida.

Grau de diretividade das perguntas	Situação do investigador na ato da inquirição	
	Está presente	Está ausente
Menor diretividade	A – Entrevista pouco estruturada	C – Questionário pouco estruturado
Maior diretividade	B – Entrevista estruturada	D – Questionário estruturado

Fonte: Carmo e Ferreira, 1998. *Metodologia da informação – Guia para auto-aprendizagem*

Anexo 4 – Guião para entrevista semi-estruturada

Construção do instrumento de recolha de informação

Julho e Agosto de 2013

Setor de atividade:
Tipo de negócio: B2B / B2C / Ambos

Introdução ao estudo.

Qual o objetivo e o âmbito concreto da entrevista.

Informar da gravação da entrevista e do anonimato da empresa no estudo.

Contextualização
Há quanto tempo foi criado o negócio?
Há quanto tempo atua em mercados internacionais?
Em quantos países está presente?
Mercados mais próximos? De Língua Portuguesa? Europa? Mundo?
Há quanto tempo tem comércio eletrónico?

Q1: A utilização de comércio eletrónico leva a um aumento das exportações das PMEs portuguesas.
Qual é a % de vendas que representa exportações?
Qual é a % de exportações que representa as transições eletrónicas?
Qual o comportamento das exportações após a utilização do comércio eletrónico?

Q2: Comércio Eletrónico
Quais os benefícios imediatos que associa ao comércio eletrónico?
Quais os problemas imediatos que associa ao comércio eletrónico?
Quais os principais motivos que o levaram a optar por utilizar o comércio eletrónico?

(Introdução às alterações no marketing-mix) – Com a utilização de comércio eletrónico houve alterações no modo de operacionalização do marketing-mix?

**Q2a: Alterações no produto**

Como foi feito o ajuste do produto ao comércio eletrónico?

Qual ou quais as adaptações no produto que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2b: Alterações no preço

A política de preços praticada sofreu alterações com a utilização do comércio eletrónico?

Qual ou quais as adaptações no preço que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2c: Alterações na distribuição

Quais as alterações na estrutura de distribuição?

Qual ou quais as adaptações na distribuição que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2d: Alterações na comunicação

Quais as mudanças na comunicação?

Qual ou quais as adaptações na comunicação que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Anexo 5 – Guião para entrevista estruturada

Construção do instrumento de recolha de informação

Julho e Agosto de 2013

Nome:

Setor de atividade:

Tipo de negócio: B2B / B2C / Ambos

Introdução ao estudo.

Qual o objetivo e o âmbito concreto da entrevista.

Informar da gravação da entrevista e do anonimato da empresa no estudo.

Contextualização

Há quanto tempo foi criado o negócio?

Há quanto tempo atua em mercados internacionais?

Em quantos países está presente?

Mercados mais próximos? De Língua Portuguesa? Europa? Mundo?

Há quanto tempo tem comércio eletrónico?

Q1: A utilização de comércio eletrónico leva a um aumento das exportações das PMEs portuguesas.

Qual é a % de vendas que representa exportações?



Qual é a % de exportações que representa as transições eletrónicas?
Qual o comportamento das exportações após a utilização do comércio eletrónico?
O acesso a um maior mercado consumidor foi uma questão de peso da decisão de utilizar comércio eletrónico?
Considera que o comércio eletrónico reduz barreiras à internacionalização?

Q2: Comércio Eletrónico

Quais os benefícios imediatos que associa ao comércio eletrónico?

Quais os problemas imediatos que associa ao comércio eletrónico?

Quais os principais motivos que o levaram a optar por utilizar o comércio eletrónico?

(Introdução às alterações no marketing-mix) – Com a utilização de comércio eletrónico houve alterações no modo de operacionalização do marketing-mix?

Q2a: Alterações no produto

Como foi feito o ajuste do produto ao comércio eletrónico?

Exemplos: Aumento/Diversificação do portefólio de produtos; Ciclo de vida do produto tornou-se mais curto; A notoriedade da marca; Trabalhar o reconhecimento da marca; As embalagens passaram a ser standardizadas para uma distribuição/entrega mais económica e mais rápida; O serviço de entrega passou a ser incluído do “pacote” do produto; Rotulagem;

Qual ou quais as adaptações no produto que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2b: Alterações no preço

A política de preços praticada sofreu alterações com a utilização do comércio eletrónico?

Exemplos: Existe maior flexibilidade de preços; Os preços são adaptados consoante as situações de compra; É possível ter um preço mais competitivo do que no mercado tradicional/físico;

Qual ou quais as adaptações no preço que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2c: Alterações na distribuição

Quais as alterações na estrutura de distribuição?

Exemplos: Verificou-se uma redução do número de intermediários; Criação de parcerias com especialistas em distribuição e logística internacionais; Houve uma automatização de processos; Redução dos custos de distribuição;

Qual ou quais as adaptações na distribuição que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Q2d: Alterações na comunicação

Quais as mudanças na comunicação?

Exemplos: Com o comércio eletrónico há a construção de uma relação mais próxima com o cliente; A comunicação é mais interativa; Há feedback; Qual a importância do word-of-mouth; O poder das redes sociais;

Qual ou quais as adaptações na comunicação que considera cruciais para que o comércio eletrónico se traduza num crescimento para a empresa?

Anexo 6 – Subcategorização de PME's

Número de colaboradores	Classificação
≤ 10	Micro
10 a 50	Pequena
>50	Média

Fonte: IAPMEI

Anexo 7 – Caracterização da Amostra

Código Empresa	Setor de Negócio	Tipo de Negócio	Função do entrevistado	Género	# Colaboradores	Início do negócio	Internacionalização	Entrada no Comércio Eletrónico
PME01	Comércio - Retalho	B2C	Proprietário	Masculino	30	1840	1953	2010
PME02	Comércio - Retalho	B2C	Proprietário	Masculino	8	2005	2008	2009
PME03	Comércio - Retalho	B2C	Responsável Marketing	Feminino	17	2010	2010	2011
PME04	Comércio - Retalho	B2C	Proprietário	Feminino	6	2001	n.d.	2003
PME05	Comércio - Retalho	B2C / B2B	Proprietário	Feminino	5	2006	2007	2008
PME06	Comércio - Retalho	B2C / B2B	Responsável Marketing	Masculino	40	1992	2003	2009
PME07	Comércio - Retalho	B2C	Responsável Marketing	Masculino	40	1990	n.d.	2012
PME08	Comércio - Retalho	B2C / B2B	Responsável Marketing	Masculino	60	2008	2009	2011
PME 09	Comércio - Retalho	B2C	Responsável Marketing	Feminino	80	1998	2000	2000

Anexo 8 – Respostas à dimensão “Adaptações no mix do produto”

^ Name	Frequency	% percentage	percentage (valid)
Notoriedade da marca;	13	36.1	36.1
Alterações no portefólio de produtos;	10	27.8	27.8
Ciclo de vida do produto mais curto;	1	2.8	2.8
Serviço de entrega e devolução;	10	27.8	27.8
Estandarização da embalagem;	2	5.6	5.6
Total	36	100.0	100.0
Missing	0	0.0	
Total	36	100.0	

Fonte: Programa de análise de dados MaxQDA.

Cód. Empresa	Estandarização da embalagem
PME08	– para o online, eu acho que sim.
PME07	necessário estudar a questão da embalagem
	Serviço de entrega e devolução
PME08	portugal continental se não estou em erro nós cobramos uma fee
PME08	garantimos a entrega em dois ou três dias
PME04	tem que se trabalhar muito a questão do envio.
PME04	o pós-venda acho que é muito importante
PME04	essa barreira nós tentamos ultrapassá-la com o tal pós-venda onde tentamos dar sempre todo o apoio e resolver as coisas da melhor forma.
PME07	next day delivery
PME06	monitorização de estado da encomenda.
	programação de rotinas de actualização de encomendas em aberto.
PME03	a articulação da internet e dos serviços de correio são essenciais.
	peso e o preço dos portes de envio podem determinar se uma compra é ou não realizada
	Ciclo de vida do produto mais curto
PME07	pelo seu tamanho ou dificuldade de embalagem acabaram por “cair” ao não serem vendáveis online.
	Alterações no portefólio de produtos
PME08	cada vez mais providenciar serviços online porque a escalabilidade é muito mais fácil. é mais fácil passar de 1 para 100 mil serviços online onde eu providencio uma adenda qualquer ao quiz ou ao puzzle ou uma coisa assim, do que vender porque ai eu tenho que os produzir.
PME08	providenciar serviços pagos no site e cada vez mais fazer aquilo a que se chama cross-selling,
PME08	cross selling,
PME08	adaptação do produto ao mercado
PME05	sim, sim
PME05	vamos adaptando
PME02	:aumento/diversificação do portefólio de produtos
PME02	diversificação
PME06	classificação de referencias.
PME09	aumento/diversificação do portefólio de produtos
	Notoriedade da marca
PME08	por uma questão de conhecimento. as pessoas não conhecem a science4you na alemanha ou as que reconhecem são poucas e maior parte delas eu diria que são competidores ou pessoas que estão no meio,
PME08	a loja online funciona muito por notoriedade
PME08	cria-se o gosto pela marca
PME08	criar o gosto pela marca
PME05	ninguém conhecia a cortiça, portanto nós temos estado a crescer com os pés bem assentes
PME05	a etiqueta
PME05	o facto da marca já ser conhecida faz com que o nosso comércio eletrónico seja muito mais elevado.
PME05	a parte do comércio eletrónico não seria tão desenvolvida. o facto da marca ser conhecida as pessoas automaticamente metem o nome e aparece.
PME04	é preciso fazer campanhas, é preciso investir, é preciso investir em publicidade online, é preciso divulgar, são precisas campanhas de marketing.
PME07	um investimento forte no nome da marca,
PME07	já é uma marca forte e implantada no mercado se calhar a simples transição para o online vai ser um beneficio enorme. no entanto, em condições normais o mundo digital não é como o mundo físico.
PME02	marcas reconhecidas
PME06	qualidade, divulgação.

Anexo 9 – Respostas à dimensão “Adaptações no mix do preço”

^ Name	Frequency	% percentage	percentage (valid)
Preço competitivo;	6	35.3	35.3
Preço mais baixo que a concorrência;	0	0.0	0.0
Flexibilidade de preço;	11	64.7	64.7
Total	17	100.0	100.0
Missing	0	0.0	
Total	17	100.0	

Fonte: Programa de análise de dados MaxQDA.

Cód. Empresa	Flexibilidade de Preço
PME08	existe mais margem para fazer no online.
PME08	fazer uma promoção oferecemos os dois pelo preço de um, uma coisa assim. não que nós o tenhamos feito muito, mas existe muito mais flexibilidade para o fazer
PME05	“não pode vender a menos de 80 euros se quiser ponha mais” e se eles quiserem põem. isto é muito turismo também, não é, porque eles põem a 120, 160 mas já sabem que no nosso site está a 80.
PME04	nossos artigos, aqueles que são os nossos artigos aí temos um bocadinho de margem
PME07	online é mais barato
PME02	mais promoções durante o ano.
PME06	preços especiais por quantidade.
PME06	preços por quantidade.
PME06	promoções específicas da internet
PME03	pontualmente, em presenças de sites/lojas online de descontos podemos ter ofertas de preços especiais
PME09	existe maior flexibilidade de preços e é possível ter um preço mais competitivo do que no mercado tradicional/físico
	Preço Competitivo
PME07	online é mais barato
PME02	preços bem adaptados à realidade
PME06	preço mais atrativo, pois o comércio electrónico, veio poupar recursos humanos, como vendedores
PME03	pvp seja justo para todas as partes: para o cliente, que terá de pagar ainda os portes de envio;
PME03	a marca que deverá ter rentabilidade
PME09	redução aos preços do produto

Anexo 10 – Respostas à dimensão “Adaptações no *mix* de distribuição

^ Name	Frequency	% percentage	percentage (valid)
Automatização de processos;	9	21.4	21.4
Criação de parceiras	20	47.6	47.6
Redução de custos de distribuição;	11	26.2	26.2
Redução do número de intermediários;	2	4.8	4.8
Total	42	100.0	100.0
Missing	0	0.0	
Total	42	100.0	

Fonte: Programa de análise de dados MaxQDA.

Cód. Empresa	Automatização de processos
PME08	questão do embalamento
PME05	uma encomenda via comércio eletrónico tem de sair automaticamente
PME05	se acaba o stock temos de por logo indisponível
PME07	a parte logística foi muito importante
PME01	em qualquer altura do ano e sei quanto é que vendi em termos eletrónicos, temos tudo, temos estatísticas disso, é mais fácil fazer.
PME01	vou à base de dados e realmente sei
PME02	automatização de processos.
PME02	o transporte internacional mais eficiente
PME06	planeamento de quantidades necessárias para o dia seguinte.
	Criação de parceiras
PME08	primeiro parceiro internacional
PME08	para a Grécia através de um distribuidor
PME08	termos um distribuidor no Brasil
PME08	o distribuidor que faz tudo
PME08	temos é parceiros diferentes para áreas diferentes
PME05	– Criamos uma parceria
PME05	transportadoras
PME04	é preciso escolher bem os parceiros
PME04	Não trabalhamos sozinhos. Principalmente a questão da frota de transportes.
PME04	ter frota própria para o exterior também é impensável.
PME04	muitas vezes acaba por ser as tais parcerias com quem nós trabalhamos, portanto com profissionais da área, com lojas de decoração, com arquitetos, com decoradores, que muitas vezes eles também exportam.
PME04	É a questão das parcerias
PME04	Trabalhamos com as empresas de logística
PME07	CTT
PME07	foi agora estabelecida uma parceria
PME07	estabelecer parcerias
PME01	grupo Príncipe
PME02	O transporte internacional mais eficiente
PME03	encontrar um parceiro de distribuição
PME09	insistência por parte do transportador em conseguir a entrega com sucesso
	Redução de custos de distribuição
PME08	agrupar pedidos, ou seja, isto na distribuição
PME08	ajuda imenso por uma questão de volume, que podem existir 4 encomendas que são todas para a mesma rua, ou seja, o valor do transporte não tem absolutamente nada a ver.
PME08	exatamente
PME08	pode passar por descontos de quantidade se comprar 3 então os 30 cêntimos... se a pessoa em vez de
PME08	comprar 1 comprar 4 os 40 cêntimos da caixa grande abate por quatro e não abate por 1
PME02	mais barato.
PME06	redução de custos em recursos humanos.
PME06	redução de custos na logística.
PME06	redução de custos no transporte
PME03	diminuir custos de portes
PME09	transporte mais rápido e mais barato
	Redução do número de intermediários
PME08	basicamente lida-se com um
PME06	redução de custos em recursos humanos

Anexo 11 – Respostas à dimensão “Adaptações no mix de comunicação”

^ Name	Frequency	% percentage	percentage (valid)
Word-of-mouth;	7	10.3	10.3
Comunicação mais interativa	21	30.9	30.9
Relação mais próxima com o cliente;	30	44.1	44.1
Redução da intangibilidade	8	11.8	11.8
Redução dos custos de comunicação;	2	2.9	2.9
Total	68	100.0	100.0
Missing	0	0.0	
Total	68	100.0	

Fonte: Programa de análise de dados MaxQDA.

Cód. Empresa	Word-of-mouth
PME08	Alguém vem a Portugal vê um brinquedo da PME08 não o leva com ele e depois lá lembra-se
PME08	existe mais pessoas do Brasil a virem cá e a perceberem que de facto é um brinquedo
PME08	Há imensos comentários que na minha opinião não fazem sentido nenhum, mas as pessoas acham ou que acham
PME05	depois é o que falam, o boca-a-boca, as pessoas dizem e vão falando e vêm uns pelos outros.
PME01	um amigo seu vai a Portugal e diz-lhe “Olha vai à PME01”
PME01	tiveram conhecimento por passa palavra.
PME09	o word-of-mouth é a nossa melhor ferramenta de comunicação
	Comunicação mais interativa
PME08	Quer a comunicação através do site, quer a comunicação através do Facebook, etc. E é muito mais fácil chegar a muito mais pessoas online, porque qualquer pessoa que vai lá ver tem acesso aquela comunicação, já a tradicional são as pessoas que passam, daí a ser muito mais fácil comunicar online
PME08	Já aconteceu comentários que faziam sentido. E já aconteceu comentários que implicaram mudanças nos produtos
PME05	é muito importante em termos de comunicação é responder sempre. A ideia é sempre resposta automática.
PME05	vamos de férias mas eu levo o computador e todos os dias vejo, se houver alguma coisa vou responder sempre
PME05	E enviar com cuidado para as pessoas
PME05	O facto de haver comércio eletrónico faz com que as pessoas tenham muito mais liberdade para pedir por e-mail
PME04	Sim, mesmo os telemóveis tocam a qualquer hora.
PME04	facilita sim
PME04	dar o máximo de apoio através das formas online e telefónica.
PME07	no mundo online fazem muitas perguntas, e isso é normal. Querem saber se há mais cores, como é que vai ser, se vai chegar bem, se há disponível
PME01	quando vem para trás mandamos um e-mail
PME01	Torna-se mais fácil
PME01	através do nossos e-mails parece que temos de estar sempre disponíveis
PME02	presença em redes sociais
PME02	poder das redes sociais
PME06	Melhorar a comunicação com o cliente
PME03	Na internet, a comunicação é feita de forma global e imediata.
	Relação mais próxima com o cliente
PME08	quando recebemos o pedido falamos com o cliente diretamente e vemos as possibilidades
PME08	Nós estabelecemos uma relação com os clientes, através do online como um todo
PME08	cada vez mais isso toma um peso gigantesco.
PME08	é o mobile
PME05	sites estão parados. Não fazem nada
PME05	é muito importante em termos de comunicação é responder sempre.
PME05	se não houver ou estiver esgotado é dada uma justificação.
PME05	vamos de férias mas eu levo o computador e todos os dias vejo, se houver alguma coisa vou responder sempre
PME05	Resposta rápida, não automática.
PME04	os e-mails chegam e nós vamos respondendo na medida do possível
PME04	nunca prejudicar o cliente.
PME04	O que eu acho que e muito importante e transmite confiança e a pessoa sente-se segura se puder ver a peça
PME04	levam a peça e chegam a casa e dizem “Isto afinal não gostei de ver, não fica bem”
PME04	Exatamente, é preciso manter vivo.
PME04	Que responde às questões, que vai dando novidades ou pormenores
PME07	temos de estar mais disponíveis
PME07	uma maior proximidade com o cliente
PME07	é a fidelização do cliente
PME01	eu não posso afrontar um cliente tenho que fazer isto tudo com mãos-de-manteiga

PME01	tratar bem um cliente informaticamente
PME01	janela ou porta aberta constantemente para pessoas que não vêm cá, virão cá depois.
PME02	poder das redes sociais
PME02	Atualização constante do site em termos de stock, publicações, notícias, promoções e de novos produtos.
PME06	Estar permanentemente disponível para o cliente
PME06	pois esta disponível 24/7,
PME06	direcionou muitos dos recursos de marketing para as redes sociais
PME06	pensamos que será um meio de comunicação com futuro.
PME06	rapidez. disponibilidade.
PME03	Conseguir falar para o mundo, mas simultaneamente identificar a origem de onde se fala, aproxima marcas e consumidores.
PME09	é uma forma rápida e informal de chegar ao cliente
PME08	quando recebemos o pedido falamos com o cliente diretamente e vemos as possibilidades
PME08	E nós estamos inclusive a pensar numa plataforma onde as pessoas pudessem por isso
Redução da intangibilidade	
PME08	porque a embalagem do relógio é transparente, é completamente translúcida, ou seja, uma pessoa numa imagem vê tudo o que lá está dentro
PME08	"what you see is what you get"
PME05	mudar as fotos
PME04	O que eu acho que é muito importante e transmite confiança e a pessoa sente-se segura se puder ver a peça
PME04	é ter o máximo de informação
PME07	a parte de imagem e fotografia dos produtos
PME07	cativar o cliente, de maneira a que o produto sobressaia numa imagem
PME02	Atualização constante do site em termos de stock, publicações, notícias, promoções e de novos produtos.

Anexo 12 – Perceções das empresas acerca do crescimento das exportações

Document	Code	Preview	Author
PME08	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	vamos aos 30, 35%	Catia Parracho
PME05	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	70%	Catia Parracho
PME07	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	Sim, sim.	Catia Parracho
PME01	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	do comércio eletrónico aquilo em que veio facilitar e fazer	Catia Parracho
PME01	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	o comércio para o exterior já havia mas ganhou não só uma	Catia Parracho
PME01	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	30%	Catia Parracho
PME02	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	ventas aumentaram 20% ao ano	Catia Parracho
PME09	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	Cresceram	Catia Parracho
PME04	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	Sim	Catia Parracho
PME04	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	O comércio eletrónico reduz as barreiras	Catia Parracho
PME06	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	Cresceram cerca de 3%.	Catia Parracho
PME03	Comércio Eletrónico leva ao aumento das exportações...	Cresceram cerca de 25%, em valores aproximados	Catia Parracho

Fonte: Programa de análise de dados MaxQDA.

Anexo 13 – Análise de linearidade das exportações através de comércio eletrónico com o volume de exportações totais e com o número de anos no mercado digital.

