



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Margarida Soares Cunha Vieira

**O e-commerce e a internacionalização: o caso da empresa têxtil Y**

Relatório de Estágio no âmbito do  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da  
Professora Doutora Maria Helena Guimarães

Outubro de 2019

## Agradecimentos

Esta breve nota é dedicada a todos aqueles que contribuíram para a conclusão deste ciclo que hoje termina, e que certamente também estarão lá quando novos desafios surgirem.

Primeiramente, um obrigado à empresa PRIMARIU, pela oportunidade e apoio durante o decorrer do estágio curricular.

À minha orientadora Maria Helena Guimarães, pela disponibilidade mesmo quando as circunstâncias não eram as mais favoráveis.

À minha família um eterno obrigado pela paciência, carinho e investimento que me proporcionam hoje a possibilidade de um futuro melhor. Aos meus pais, os grandes guerreiros, pelos esforços desmedidos e pelo trabalho árduo, que tornam possível a conclusão dos meus estudos. Pelos valores e pelo apoio incondicional mesmo quando o caminho escolhido nem sempre foi o mais fácil. À minha irmã, pela amizade, amor incondicional e companhia de todas as horas. Ao meu fiel companheiro, que nunca saiu do meu lado durante todo este longo processo. E à minha avó por ser a minha luz nos momentos mais escuros.

Ao meu melhor amigo e confidente, pela paciência, pelo apoio, pelos conselhos, e por contrariar sempre o meu pessimismo ao longo deste ano, um incondicional obrigado.

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Resumo

Este estudo centra-se no processo de internacionalização empresarial potencializado pelas novas tecnologias, nomeadamente pelo e-commerce. O rápido crescimento desta ferramenta deve-se à capacidade de facilitar uma presença global imediata e a baixo custo. Com as empresas e-commerce a assumirem cada vez mais um papel de relevância num mercado pautado pela massificação tecnológica, globalização e eliminação de barreiras geográficas, a internacionalização via e-commerce surge como uma dinâmica contraditória dos tradicionais meios de entrada e tradicionais estratégias empresariais. A crescente importância da internet para o consumidor mundial, torna essencial a delimitação de uma estratégia *online* aquando do processo de internacionalização de uma empresa e-commerce.

O presente estudo pretende analisar a dinâmica existente entre o e-commerce e a internacionalização, através do caso da empresa têxtil Y. Este estudo é o resultado de um estágio curricular na empresa PRIMARIU, onde a empresa têxtil Y, uma empresa de e-commerce B2B, foi acompanhada pela PRIMARIU durante o seu processo de internacionalização para o mercado norte-americano e mercado nórdico através de uma forte presença *online*, reposicionamento empresarial, estratégia de comunicação e estratégia de marketing.

O estudo e estágio curricular a este associado, têm como objetivo contribuir e ajudar no desenvolvimento de futuros processos de internacionalização de empresas e-commerce semelhantes, destacando todo o processo de internacionalização e delimitação de estratégias que permitiu a penetração de novos mercados.

**Palavras-chave:** Comunicação, Canais *Online*, Estratégias, E-commerce, Internacionalização, Internet.

## Abstract

This study focuses on the process of business internationalization enhanced by new technologies, namely by online commerce, also known as e-commerce. The fast growth of this tool is due to its ability to facilitate an immediate and low-cost global presence. With e-commerce companies increasingly assuming an important role in a market characterized by technological massification, globalization and the elimination of geographical barriers, internationalization via e-commerce emerges as a refuting dynamic of traditional input modes and traditional business strategies. The growing importance of the internet for the global consumer makes essential to have an online strategy when internationalizing an e-commerce company.

This study aims to analyse the dynamics between e-commerce and internationalization, through the case of the textile company Y. The study is the result of a curricular internship at PRIMARIU, where the textile company Y, an e-commerce company B2B, was accompanied during its internationalization process to the North American and Nordic markets, through a strong *online* presence, repositioning, communication strategy and marketing strategy.

The study and curricular internship aim to contribute and help in the development of future internationalization processes of similar e-commerce companies, highlighting the characteristics of internationalization, and the delineation of strategies that allowed for the penetration in new markets.

**Keywords:** Communication, Internationalization, Internet, E-commerce, Online Channels, Strategies.

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| AGRADECIMENTOS .....   | III |
| RESUMO .....   | V   |
| ABSTRACT .....   | VI  |
| LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS .....   | X   |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....  | XI  |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....   | XI  |
| ÍNDICE DE TABELAS .....  | XI  |
| <br>   |     |
| 1. INTRODUÇÃO .....  | 1   |
| 1.1. O estágio.....  | 2   |
| 1.2. Justificação do tema.....   | 3   |
| 1.3. Objetivos do estudo .....   | 4   |
| 1.4. Questões de investigação e metodologia .....                                    | 5   |
| 1.5. Estrutura .....   | 6   |
| <br>   |     |
| 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....   | 7   |
| 2.1. O e-commerce.....   | 7   |
| 2.2. A internet e o e-commerce .....   | 8   |
| 2.3. O e-commerce e as redes sociais.....  | 10  |
| 2.4. Oportunidades e Obstáculos para empresas e-commerce na internacionalização..... | 11  |
| 2.5. A internacionalização .....   | 15  |
| 2.6. Teorias de Internacionalização .....  | 17  |
| 2.6.1. Teoria dos Custos de Transação .....  | 17  |
| 2.6.1.1. Custos de Transação e o E-commerce .....                                    | 18  |
| 2.6.2. Teoria da Escola de Uppsala .....   | 19  |
| 2.6.2.1. Teoria de Uppsala e o E-commerce.....                                       | 20  |
| 2.6.3. Teoria das Redes .....  | 21  |

|  |    |
|--|----|
| 2.6.3.1. Teoria das Redes e E-commerce .....                     | 21 |
| 2.7. Métodos tradicionais de internacionalização .....           | 22 |
| 3. ESTÁGIO CURRICULAR .....                                      | 25 |
| 3.1. A instituição acolhedora .....                              | 25 |
| 3.2. Empresa têxtil Y .....                                      | 26 |
| 3.3. Objetivos da empresa têxtil Y .....                         | 27 |
| 4. CONTEXTUALIZAÇÃO .....  | 28 |
| 4.1. O mercado têxtil em Portugal .....                          | 28 |
| 4.2. Tendências europeias .....                                  | 28 |
| 4.3. A importância das redes sociais no consumo .....            | 30 |
| 5. MERCADOS ALVO .....   | 33 |
| 5.1. Mercado Norte-Americano .....                               | 34 |
| 5.1.1. Canadá .....  | 34 |
| 5.1.2. Estados Unidos da América .....                           | 34 |
| 5.2. Mercado Nórdico .....                                       | 35 |
| 5.2.1. Dinamarca .....   | 37 |
| 5.2.2. Finlândia .....   | 38 |
| 5.2.3. Noruega .....   | 39 |
| 5.2.4. Suécia .....  | 40 |
| 5.3. Identificação do <i>target</i> .....                        | 40 |
| 6. ANÁLISE DA EMPRESA TÊXTIL Y .....                             | 42 |
| 6.1. Análise à atual presença <i>online</i> .....                | 42 |
| 6.2. Análise SWOT .....  | 44 |
| 6.3. Posicionamento atual .....                                  | 45 |
| 7. ESTRATÉGIAS APLICADAS À EMPRESA TÊXTIL Y .....                | 47 |
| 7.1. Estratégia <i>inbound</i> - breve <i>benchmarking</i> ..... | 47 |
| 7.2. Estratégia de Comunicação .....                             | 49 |
| 7.2.1. Reposicionamento .....                                    | 49 |
| 7.2.2. Eixo de comunicação .....                                 | 50 |

|   |    |
|---|----|
| 7.2.3. Comunicação .....  | 51 |
| 7.3. Estratégia de marketing .....  | 52 |
| 7.3.1. Canais <i>Online</i> .....   | 53 |
| 7.3.2. Canais <i>Offline</i> .....  | 56 |
| 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 58 |
| REFERÊNCIAS .....   | 64 |
| ANEXOS .....  | 71 |
| Anexo I – Indicadores macroeconómicos do Canadá .....                     | 71 |
| Anexo II – Indicadores macroeconómicos dos Estados Unidos da América..... | 72 |
| Anexo III – Indicadores macroeconómicos da Dinamarca .....                | 73 |
| Anexo IV- Indicadores macroeconómicos da Finlândia .....                  | 74 |
| Anexo V- Indicadores macroeconómicos da Noruega .....                     | 75 |
| Anexo VI- Indicadores macroeconómicos da Suécia .....                     | 76 |



## Lista de símbolos e abreviaturas

% - Percentagem

ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

B2B - *Business to Business*

B2C - *Business to Consumer*

C2B - *Consumer to Business*

C2C - *Consumer to Consumer*

CEO - *Chief Executive Officer*

EUA - Estados Unidos da América

GIF - *Graphic Interchange Format*

I&D - Investigação e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

ITV - Indústria Têxtil e Vestuário

LGBT - Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgénero

PIB - Produto Interno Bruto

PME'S - Pequenas e Médias Empresas

QR - *Quick Response*

SEM - *Search Engine Marketing*

SEO - *Search Engine Optimization*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1- Artigos mais comprados via E-commerce na União Europeia .....                                   | 29 |
| Gráfico 2- Frequência com que os consumidores compram artigos com base nos anúncios nas redes sociais..... | 31 |
| Gráfico 3- eficiência dos anúncios nas redes sociais segundo empresas que já os utilizaram .....           |    |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Eixo de comunicação da empresa têxtil Y ..... | 50 |
|---|----|

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Tipos de e-commerce .....                          | 8  |
| Tabela 2- <i>Target</i> da empresa têxtil Y.....             | 41 |
| Tabela 3- Presença <i>online</i> da empresa têxtil Y.....    | 42 |
| Tabela 4- Análise das redes sociais da empresa têxtil Y..... | 43 |
| Tabela 5- Análise SWOT da empresa têxtil y .....             | 45 |

## 1. Introdução

O presente Relatório de Estágio, culminou o estágio curricular desenvolvido no ano letivo 2018-2019 para a conclusão do Mestrado em Negócios Internacionais na Universidade do Minho. O estágio teve lugar na empresa de soluções tecnológicas PRIMARIU, sediada na cidade de Guimarães, de outubro de 2018 até maio de 2019, onde as principais funções desempenhadas se cingiram ao acompanhamento de diversas empresas em diferentes fases de maturação, que pretendiam um reposicionamento da sua imagem e inserção em novos mercados internacionais.

A internacionalização apresenta-se como uma componente essencial ao desenvolvimento económico das empresas, seja qual for a motivação por detrás desta. Dentro das diversas motivações, sejam elas a procura de mão de obra mais barata, expansão da sua atuação, procura de novos clientes, matérias primas menos dispendiosas, todas apresentam um ponto essencial em comum, a redução dos custos e o aumento de receitas.

O fenómeno do desenvolvimento tecnológico popularizado pela globalização alterou estruturalmente o quotidiano de qualquer cidadão e consumidor. Com os avanços tecnológicos a tornarem-se partes integrantes do dia-a-dia, deu-se, através de plataformas culturais como cinema, música, filmes, livros, blogs e, mais tarde, as redes sociais, uma homogeneização da cultura ocidental alterando significativamente os padrões de comportamento e de consumo. Estas alterações culturais vieram transformar os tradicionais modelos e formas de fazer negócios. A ampla disponibilização de informação à escala global e os múltiplos produtos aos mais variados preços, tornou não só o mercado mais transparente, mas também os consumidores mais rigorosos e conscientes, resultando numa importância mais acentuada dos detalhes no processo de compra. Aspetos como a presença *online*, imagem da marca ou consciência ambiental e responsabilidade social da empresa, detêm atualmente um significativo peso na escolha final do consumidor, uma vez que o processo de compra, especialmente *online* que não possuem um espaço físico, não se foca apenas no produto em si, mas em toda a envolvência que a marca representa e defende, como os seus valores, missão, processo produtivo e imagem que retrata, que acabam por construir a identidade da marca.

Com o desenvolvimento tecnológico e o aparecimento do comércio eletrónico, assistiu-se à eliminação de barreiras geográficas e culturais, e a um encurtamento de todas as distâncias, levando o mercado internacional a ser interpretado como o mercado final para muitas empresas. Com a difusão do e-commerce tornou-se possível a compra e venda de produtos em partes opostas do globo, através de apenas um clique e um Website, levantando a questão: Será o e-commerce a nova via de internacionalização desta era digital?

Neste relatório, serão, portanto, analisadas, duas componentes essenciais à investigação da internacionalização empresarial via e-commerce numa atualidade pautada pelo uso massificado da tecnologia. São estas:

- A presença *online* como via de divulgação das marcas e respetivos produtos para consumidores de qualquer mercado internacional.
- A internacionalização na atualidade através do e-commerce e de uma estratégia segmentada, com especial incidência numa comunicação forte e plano de marketing direcionados para os mercados alvo

### 1.1. O estágio

Devido ao desejo e necessidade de usufruir de experiência profissional e dar os primeiros passos no mercado de trabalho, optou-se pela realização de um estágio curricular em áreas que representam um grande interesse para a autora - internacionalização e marketing. Com base no seu percurso académico, sempre na área da internacionalização, uma vez que dispõe de uma licenciatura em Relações Internacionais, este tema sempre despertou uma grande curiosidade na autora. De forma simplificada, seguem-se algumas das motivações que levaram à escolha do estágio curricular vocacionado para o e-commerce e internacionalização:

- Possibilidade de aplicar conhecimentos teóricos apreendidos no decorrer do primeiro ano de Mestrado em Negócios Internacionais
- Possibilidade de aplicar conhecimentos teóricos apreendidos no decorrer da Licenciatura em Relações Internacionais na Universidade do Minho.
- Desenvolvimento de competências úteis à ingressão futura no mercado de trabalho.

O estágio curricular teve início no dia 27 de outubro de 2018 e acabou no dia 5 de maio de 2019, no departamento de marketing da empresa PRIMARIU. Durante o estágio foi possível prestar apoio a diversas empresas portuguesas, essencialmente do setor têxtil e com origem no norte de Portugal. Dentro dos diversos projetos que foi possível acompanhar, existiu uma maior envolvimento com a empresa têxtil Y (empresa analisada na componente prática deste relatório), com uma empresa têxtil lar sem ainda qualquer tipo de atuação no mercado nacional ou internacional que procurava um lançamento direcionado para os mercados nórdicos e com uma empresa de vestuário sustentável também sem qualquer tipo de atuação no mercado nacional ou no mercado internacional. Entre as mais variadas funções, foi prestado apoio à internacionalização destes clientes através do desenvolvimento de estudos de mercado, análises e estratégias *inbound*, desenvolvimento de conteúdo SEO e SEM, especialmente no idioma inglês e apoio no desenvolvimento de planos de comunicação.

## 1.2. Justificação do tema

Existe uma ideia erradamente concebida que todas as empresas e-commerce, devido à possibilidade da sua presença global, nascem já com atuação em vários mercados internacionais, resultando numa falta de estudos acerca do processo de internacionalização deste tipo de empresas. De facto, existe uma lacuna na literatura referente ao impacto que o e-commerce exerce sobre o processo de internacionalização de uma empresa, assim como uma descrição detalhada de todo o processo, especialmente no ambiente empresarial português. De forma a proporcionar e aumentar as possibilidades de sucesso das empresas nacionais na sua expansão para a internacionalização, um estudo sobre o envolvimento, o impacto, os benefícios, o processo e a forma como o e-commerce e toda a estratégia envolvente, potencializa a internacionalização, constituirá uma útil e valiosa ferramenta para as empresas nacionais.

Na atual era digital, torna-se crucial a adoção de uma estratégia digital por parte de todas as empresas de forma a manterem-se competitivas e a sobreviverem no mercado. Constata-se que esta estratégia é fundamentalmente seguida por *startups*, definidas pelo seu dinamismo e abordagens inovadoras (Chaffey, 2007).

Neste mundo progressivamente mais conectado, o e-commerce surge como a nova tendência de consumo que conquistou os consumidores. Quer a nível mundial, quer em Portugal, o comércio

eletrónico tem sofrido um crescimento progressivo, com cerca de 94% dos portugueses utilizadores de Internet a responderem afirmativamente em 2018, a terem recorrido a compras *online* pelo menos uma vez (Nielsen, 2018). Dado o aumento desta tendência e sendo que o e-commerce e a internacionalização empresarial fazem parte da realidade de diversas pequenas e médias empresas do tecido empresarial português, torna-se imprescindível o aumento dos estudos desta temática. Devido às limitações das PME em termos de recursos e escassez de informação, torna-se necessário a elaboração de abordagens não só teóricas, mas também práticas que demonstrem todas as variáveis deste processo de internacionalização numa era digital regida pelas redes sociais e internet.

### 1.3. Objetivos do estudo

O relatório de estágio tem como objetivo primordial compreender se o e-commerce poderá facilitar a internacionalização empresarial e como decorre todo o processo de internacionalização numa empresa do tipo e-commerce.

O objetivo deste estudo foca-se no e-commerce e na internacionalização empresarial, através da análise da forma que o comércio eletrónico é aplicado nas empresas, os desafios que aparecem durante o percurso, os objetivos que as empresas esperam atingir, os benefícios que esperam retirar, as estratégias utilizadas e, se de facto, o e-commerce permitiu a penetração em novos mercados e consequentemente, uma intensificação da internacionalização.

O estágio, com a duração de seis meses foi efetuado na empresa PRIMARIU - uma agência digital polivalente, especialista certificada em comércio eletrónico. Simplificando, a PRIMARIU desenvolve produtos tecnológicos que ativam a presença *online* das marcas, proporcionando uma participação em mercados internacionais através de plataformas de e-commerce, *apps*, Websites *branding* e estratégias digitais.

No decorrer deste estágio foi possível participar em projetos de internacionalização quer de novos clientes da PRIMARIU quer na expansão da presença internacional de clientes já existentes, possibilitando uma envolvimento em projetos ainda em fases muito iniciais. Através do estágio foi possível obter dados empíricos e informação de forma a produzir conclusões acerca da eficácia do e-commerce, e retirar algumas diretrizes úteis para a tomada de decisão das firmas do tecido empresarial português que

pretendam a internacionalização rápida e a baixo custo pela via de e-commerce. A empresa que se tornou mais relevante para este estudo e na qual este projeto se foca é a empresa têxtil Y, uma empresa já com experiência em mercados internacionais e que procurava uma expansão. Esta empresa destacou-se devido à vasta informação relativa ao seu processo de internacionalização de que dispunha e devido à sua atuação no mercado nacional e internacional há vinte anos. Tal possibilitou analisar a sua evolução empresarial fruto da sua internacionalização via e-commerce, ao contrário de empresas que iniciaram a sua atividade aquando da realização do estágio.

#### 1.4. Questões de investigação e metodologia

As questões fulcrais de investigação são:

De que forma o e-commerce acelera a internacionalização?

Quais as estratégias impulsionadoras da internacionalização adotadas pelas empresas e-commerce?

Como é que uma empresa e-commerce penetra os mercados alvo?

Quais os benefícios que o e-commerce proporciona às empresas?

A metodologia utilizada neste estudo de caso, resulta de uma abordagem mista baseada maioritariamente em dados qualitativos e alguns dados quantitativos. Os dados qualitativos foram fornecidos pela própria empresa Y e pela PRIMARIU. O método de observação participante, proporcionado pela experiência no estágio e o envolvimento no desenvolvimento do projeto da empresa têxtil Y - forneceu também informação qualitativa relevante para a elaboração do projeto. Os dados quantitativos provêm de diversas fontes como a AICEP, ATP, Eurostat, Statista, *The State Social, Trade Maps*, União Europeia, e *World Economic Forum*. De forma a manter o sigilo pedido pela PRIMARIU e pela empresa Y alguns dados quantitativos relativos ao desempenho da empresa não puderam ser revelados.

## 1.5. Estrutura

Este relatório de estágio é composto por duas partes. Primeiramente dispõe-se de uma abordagem teórica e na segunda parte de uma abordagem prática do tema

A estrutura do relatório do estágio inicia-se com os contributos teóricos e revisão da literatura de forma a permitir uma melhor contextualização do tema. São abordadas temáticas essenciais como o e-commerce, a internet, as redes sociais, as oportunidades e dificuldades com que as empresas e-commerce se deparam usualmente aquando da sua internacionalização, a internacionalização e as teorias de internacionalização. Dentro das teorias de internacionalização apenas as mais revelantes são analisadas e comparadas com o e-commerce. A componente prática do relatório encontra-se dividida em cinco capítulos – o estágio curricular, uma contextualização do ambiente em que a empresa têxtil Y se insere, o mercado alvo, uma análise à empresa têxtil Y e as estratégias aplicadas no processo de internacionalização desta empresa. Nestes capítulos será possível encontrar informações sobre a empresa em que o estágio foi realizado - a PRIMARIU, e, neste caso, o estudo de caso do cliente da PRIMARIU que iremos abordar mais aprofundadamente - a empresa têxtil Y.

A empresa têxtil Y é uma empresa madura, com cerca de 20 anos de experiência no ramo têxtil e já com atuação em certos mercados internacionais. Acompanhada pela PRIMARIU há cerca de 2 anos, procurava um alargamento da sua rede internacional para novos mercados assim como um reposicionamento empresarial através da criação de uma nova identidade para a empresa têxtil Y. No decorrer deste relatório, é descrito todo o processo que precedeu a expansão desta empresa, desde o estudo de mercado, ao público alvo, à análise da empresa, à estratégia de comunicação e estratégia de marketing, que, quando conjugadas levaram ao cumprimento do objetivo primordial da empresa. Por fim, estarão disponíveis os resultados do estágio na empresa PRIMARIU na parte conclusiva do estudo, assim como as conclusões retiradas do mesmo



## 2. Enquadramento teórico

### 2.1. O e-commerce

O e-commerce nasceu durante os anos sessenta sob o nome de *internet data interchange*, resultado da simplificação de transações do comércio através da internet, permitindo às empresas enviar ordens de compras e contas via *online*. No entanto, foi apenas nos anos 90, com a criação do servidor *World Wide Web*, que nasceu a primeira loja *online*.

Nos seguintes anos o e-commerce manifestou um crescimento exponencial, transformando-se progressivamente num fator imperativo, ditador do sucesso empresarial (Damanpour, 2001).

O comércio eletrónico tem sido definido das mais variadas formas, consoante o contexto e o objetivo da investigação (Grandon & Pearson, 2004).

Uma das definições mais comuns, caracterizam o comércio eletrónico como um processo de negócio entre várias entidades conduzido eletronicamente, com o objetivo de satisfazer uma necessidade individual ou organizacional, tendo por base a divulgação e aquisição eletrónica de serviços e produtos via internet (Gunasekaran et al., 2002; Gummerus, et al., 2012).

De acordo com Dalera (2004), citado por Fernandes (2011), uma das definições mais compreensível, classifica o e-commerce como fruto da junção do modelo tradicional de negócio com a automatização fornecida pela internet, originando uma forma revolucionária de troca de informação entre empresas, de transações, e de compra e venda de bens e serviços através de um procedimento seguro em que os consumidores mundiais se apresentam como um possível mercado final. Numa definição, proposta por Rayport e Jaworski (2002), o e-commerce resume-se às trocas entre partes, tecnologicamente baseadas, e eletronicamente assentes em atividades facilitadoras intra ou inter organizacionais.

Com o aparecimento do e-commerce, é possível encontrar toda a cadeia de valor num ambiente eletrónico a preços competitivos, reduzindo os custos administrativos e custos temporais (Kalakota & Whinston, 1997).

Consoante o destino e objetivo do comércio eletrónico, este pode ser categorizado em quatro tipos (Ver Tabela 1).

TABELA 1- TIPOS DE E-COMMERCE

| Tipo de E-commerce          | Sigla | Destino                       | Definição   |
|-----------------------------|-------|-------------------------------|---|
| <i>Business-to-Consumer</i> | B2C   | Empresa para consumidor final | Através da internet uma empresa consegue fornecer bens ou serviços diretamente ao consumidor.   |
| <i>Consumer-to-Consumer</i> | C2C   | Transações entre consumidores | Um consumidor, através de uma plataforma <i>online</i> pela qual este não é responsável, vende produtos.                                      |
| <i>Business-to-Business</i> | B2B   | Transações entre empresas     | Transações entre empresas, relativamente a fases do processo produtivo ou fase da cadeia de abastecimento, resultando numa redução de custos. |
| <i>Consumer-to-Business</i> | C2B   | Consumidor para empresa       | Críticas e informações que os consumidores dão às organizações e estas utilizam-nas ou incorporam-nas na sua presença <i>online</i> .         |

FONTE: MARKETING FUTURO (2012)

## 2.2. A internet e o e-commerce

De acordo com múltiplos estudos, a internet pode ser usada como um meio facilitador do processo de negócios. Globalmente, a internet e o seu impacto positivo nas atividades de exportação, criou vastas oportunidades de venda, entrada em novos mercados e homogeneização da cultura empresarial (Bennett, 1977). Com o surgimento da Internet, nasceu a possibilidade de eliminar limitações geográficas aos negócios e gerou-se uma maior facilidade de internacionalização proporcionadora de novas oportunidades de acesso aos mercados e de uma expansão empresarial (Davis & Harveston, 2000; Evans & Wurster, 2000). O surgimento da internet resultou num livre, rápido e eficaz acesso a informação por parte dos seus utilizadores, à escala mundial facilitando a recolha de informação sobre mercados externos, as suas características e preferências dos consumidores, reduzindo os potenciais riscos

associados à internacionalização empresarial desinformada (Bonaccorsi, 1992). De facto, o uso massificado da internet por grande parte da população mundial, tornou possível às empresas a recolha de dados referentes às preferências e comportamento do consumidor. O poder residente no acesso à informação, forneceu uma nova forma de escolher os fornecedores certos, facilitando, conseqüentemente, a vigência de acordos de cooperação entre empresas, alargando as redes de conhecimentos e contactos benéficas ao sucesso empresarial. A vantagem da internet reside no facto de se tornar possível a troca de informação e comunicação em tempo real usufruída pelos vários intervenientes da cadeia de valor isto é, existe uma comunicação constante bidirecional, desde os fornecedores aos compradores, aos intermediárias, independentemente da sua localização geográfica. Mais comunicação gera maior eficiência no processo e, conseqüentemente, melhores resultados (Porter, 2001).

O uso quotidiano da internet resultou no aparecimento de vantagens competitivas inovadoras e novas formas de fazer negócios, como é o caso do e-commerce (Zott et al., 2011). Estruturalmente, os modelos de negócios tradicionais foram completamente alterados com o surgimento desta nova ferramenta digital. Para muitas empresas foi mais uma forma de potenciar crescimento e receitas, uma vez que possibilitou uma redução substancial de custos de transação, novos modos de atrair o consumidor moderno (Chen et al., 2008), e permitiu desenvolver meios inovadores de criação de valor através de novos procedimentos não convencionais de transações (Amit & Zott, 2001).

As empresas podem optar pela internet como veículo otimizador da comunicação e imagem geral da empresa, através da sua presença *online*, onde é possível disponibilizar informação sobre a empresa e os próprios produtos, obtendo uma promoção eficaz e de custos reduzidos, ou seja, com o uso massivo da internet por consumidores por todo o mundo, a presença *online* tornou-se um veículo de promoção e incentivo ao consumo essencial a qualquer empresa atual (Shea et al., 2006).

A conotação positiva do aparecimento da internet no mundo empresarial advém não só dos processos *low cost* que dispõem e da possibilidade de transmitir uma imagem e informação útil ao consumidor, mas também da forma como permite às empresas aproximarem-se dos seus mercados alvo com mais facilidade, reduzindo significativamente o risco da internacionalização (Bonaccorsi, 1992).

### 2.3. O e-commerce e as redes sociais

A definição de redes sociais apresenta-as como tecnologias web e móveis pelas quais os indivíduos comunicam, partilham, discutem e criam conteúdo gerado pelo utilizador (Hermkens et al., 2011) desempenhado atualmente um importante papel no comércio e no desenvolvimento económico devido às diversas formas que possibilitam às organizações de se conectarem aos seus clientes (Lea et al., 2006). As empresas começaram a entrar nas massificadas redes sociais como uma maneira de otimizar a partilha de informação, comunicação e colaboração, implementando muitas práticas comerciais inovadoras e essenciais (Burrus, 2010) incluindo as redes sociais nas estratégias de marketing empresariais (Gummerus et al., 2012). Atualmente a estratégia empresarial passa em grande parte pela manutenção de redes sociais com conteúdo estratégico e apelativo de forma a manter uma posição de relevância face aos seus concorrentes e de forma a criar ou fortalecer laços (Kapoulas & Mitic, 2012). No entanto, aliada ao marketing digital e às redes sociais, surge a comunicação, uma variável do marketing que concerne à gestão de informação que uma certa empresa decide transmitir para o público. Segundo, Hortinha e Viana (1997), a comunicação é uma forma da empresa alcançar diferentes públicos, com o objetivo de os persuadir e informar. De facto, a variável da comunicação afeta, condiciona e molda a imagem pública da empresa e dos seus próprios produtos ou serviços.

As redes sociais surgem como o veículo de divulgação da comunicação vigente na empresa e, conseqüentemente, os meios de posicionamento de uma empresa num dado mercado.

As redes sociais das empresas aceleram todo o processo de relacionamento com o cliente e obrigam as empresas a trabalhar de forma mais rápida e eficaz, uma vez que fornecem a perceção de proximidade, gerando mais interdependência e rápida atuação em mercados globais (Kalpic & Bernus, 2006). Conseqüentemente, as redes sociais intensificam a competitividade das organizações e alteram os modelos de negócios de todos os setores (Garrigos-Simon et al., 2012). Vista a oportunidade de incentivar potenciais consumidores, os *marketers* elevaram o estatuto das redes sociais a veículos que geram atratividade, interesse e, eventualmente, a compra (Coulter & Roggeveen, 2012). Dada a facilidade de recolher informações e dados através destas plataformas, torna-se possível para as empresas não só a facilidade de ter comunicação direta com os consumidores, mas também recolher dados relativamente ao *browsing* e atividades de consumo dos potenciais consumidores (Hennig-Thurau et al., 2010).

Efetivamente, as redes sociais constituem uma ferramenta essencial para as empresas e-commerce não só devido à possibilidade de direcionarem os consumidores para um determinado produto ou uma promoção atrativa, mas também devido ao sentimento de comunidade que transmitem, tornando o mercado global um possível mercado final. As redes sociais desempenham um especial papel nas empresas e-commerce que encontraram nestas plataformas o *showcase* ideal para mostrar os seus produtos e serviços a um mercado sem qualquer barreira geográfica.

#### **2.4. Oportunidades e Obstáculos para empresas e-commerce na internacionalização.**

A ideia erradamente pré-concebida que as empresas e-commerce iniciam a sua atividade já em mercados internacionais, resulta numa lacuna na literatura relativamente a estudos que analisem o processo de internacionalização de empresas de comércio eletrónico.

A internet e o desenvolvimento das tecnologias de comunicação e informação emergem na atualidade como meios facilitadores da internacionalização. Num contexto empresarial, a internet proporciona às entidades o desaparecimento de obstáculos associados ao processo de internacionalização, uma melhor comunicação entre os intervenientes do processo de produção e uma redução dos custos de transação (Bennett, 1977).

Com o crescimento desta tendência a uma escala mundial, o mercado sofreu alterações estruturais, disponibilizando uma grande diversidade de produtos a preços bastante competitivos “à distância de um clique”. O conceito de distância física e a distância temporal são agora encurtados, devido ao rápido e fácil acesso aos produtos e à informação. Uma das principais características tida em conta pelas empresas que procuravam a internacionalização focava-se na distância psíquica que o país pretendido apresentava do país de origem, isto é, a distância cultural, geográfica e social (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Quanto mais semelhantes os mercados fossem, maior seria a probabilidade de ter sucesso. No entanto, com a globalização, a homogeneização da cultura e o desenvolvimento das tecnologias, esta linha de pensamento tem vindo a ser refutada.

Com a difusão de informação a nível global, o mercado torna-se mais transparente e os consumidores mais informados sendo que podem aceder a qualquer indicação ou especificidade de um produto, de uma empresa ou de um serviço em qualquer parte do mundo. No entanto, o aumento da diversidade de

produtos, preços e de informação tornou, conseqüentemente, o mercado mais rigoroso e mais competitivo (Bakos, 1998).

Os consumidores dispõem atualmente da facilidade de comparar características e informação entre produtos concorrentes, tornando-os mais rigorosos e mais atentos a pormenores.

A Internet veio modificar totalmente o mercado internacional, quer a nível da oferta quer a nível da procura, resultando numa visão única do mercado mundial como o mercado final pretendido para a compra e venda de bens ou serviços (Kotabe & Helsen, 2008).

Na economia atual, a informação constitui uma mais valia e a rapidez em obtê-la torna-se fulcral para o sucesso empresarial. Durante o próprio processo de internacionalização o conhecimento e a informação constituem fatores essenciais à penetração de novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977). É com base neste conhecimento e informação que é possível proceder a uma rápida e preparada entrada nos mercados alvo. De acordo com estudos efetuados, quanto mais rápida a atuação de uma empresa num mercado externo, maior a probabilidade de alcançar uma quota significativa de mercado (Persson & Ekström, 2000). Um elemento fulcral na pesquisa de informação é a *network* virtual que ajuda a empresa a penetrar um novo mercado, reduzindo as suas distâncias psíquicas e aumentando a probabilidade de criação de novos negócios (Johanson & Vahlne, 1990; Stam & Elfring, 2008). Quanto maior o nível de integração internacional, maior o número de *networking* em que a empresa estará envolvida e maior o nível de conhecimento de que dispõe (Johanson & Vahlne, 1977).

O surgimento do e-commerce revolucionou não só as estratégias e escolhas empresariais, mas também a forma como os consumidores modernos realizam as suas compras. Por conseguinte, torna-se imprescindível que as empresas de comércio *online* compreendam que o padrão e comportamento dos consumidores está a revolucionar-se. A Internet veio efetivamente modificar totalmente o mercado internacional, quer a nível da oferta quer a nível da procura, resultando numa visão única do mercado mundial como o mercado final pretendido para a compra e venda de bens ou serviços (Kotabe & Helsen, 2008).

Aquando da expansão desta nova forma de comércio tornou perceptível que as capacidades intangíveis, como a capacidade de marketing, estratégias de comunicação e promoção que as empresas possuem assumem um importante papel no sucesso da internacionalização empresarial e na captação da preferência dos consumidores (Luo, 2005). Uma das vantagens mais singulares que a internet e a presença *online* proporciona é a oportunidade de criar uma relação direta com o consumidor, podendo

levar a uma relação de fidelidade, concebendo à empresa um conhecimento mais profundo das necessidades do público alvo e, por isso, desenvolver estratégias e produtos que vão de encontro a essas necessidades (Fernández & Nieto, 2006).

A adoção do e-commerce proporciona uma redução significativa nos custos de transação uma vez que é possível efetuar venda direta sem a necessidade de intermediários ou próprias sucursais, proporcionando um acesso imediato, livre e direto a qualquer mercado externo (Karavdic, 2006).

De acordo com estudos realizados, não só as grandes empresas lucram com os canais *online*, mas é também uma oportunidade para as PME conseguirem alcançar mercados internacionais e um maior nível de exposição através de baixos investimentos. (Morgan-Thomas & Bridgewater, 2004). Não obstante ao aumento da capacidade de competitividade das PME e criação de novas oportunidades para novos empreendedores potenciadas pela internet, são também as pequenas e médias empresas que são mais vulneráveis devido às suas limitações de recursos, de gestão e de conhecimentos dentro da organização (Levy et al., 2005).

Segundo Damanpour & Damanpour (2001) existem seis vantagens que advêm do e-commerce:

- 1) Mais informação e com melhor qualidade, proporcionando uma análise e introspeção mais abrangente.
- 2) Melhores relações entre vendedores e fornecedores com uma compreensão mais acurada das necessidades da empresa resultando, conseqüentemente, em processos mais eficientes.
- 3) Melhores parcerias
- 4) Menos custos de transação dado que as transações *online* são menos dispendiosas face aos custos associados às grandes infraestruturas.
- 5) Melhor compreensão do mercado e do consumidor.
- 6) Maior cobertura geográfica.

No mesmo ano, Faramarz Damanpour (2001) evidenciou ainda 3 fatores de sucesso fulcrais à internacionalização de uma empresa: a flexibilidade, a rapidez e a resposta à procura.

É perceptível que o aparecimento da internet alterou os tradicionais processos de internacionalização através da melhoria no fluxo de informação disponível, na redução dos custos de tratamento e recolha de informação, levando os processos de internacionalização lentos e graduais a tornarem-se menos usuais na atual era digital (Bennett, 1997) A era digital e as infraestruturas legais, governamentais,

sociais, comerciais e culturais potencializaram a difusão do e-commerce e, por conseguinte, as alterações estruturais do mercado internacional, facilitando a internacionalização empresarial (Bell & Loane, 2010). Dentro da literatura analisada foi possível retirar a conclusão de que através do comércio eletrónico é possível a penetração empresarial em vários países, resultando numa presença global facilitada. Logo o e-commerce é percecionado como uma via para a internacionalização mais eficiente no mundo atual do que as formas tradicionais.

Apesar das conotações positivas associadas ao comércio eletrónico, existem algumas precauções que as empresas devem tomar aquando da sua internacionalização, como por exemplo a atenção à regulamentação dos mercados domésticos relativamente ao e-commerce e à proteção de dados do consumidor, taxas, impostos e mesmo a falta de controlo dos funcionários noutros países (Damanpour, 2001).

Apesar de grande parte dos estudos sobre este tema percecionarem a adoção do e-commerce para a internacionalização como algo positivo, existem alguns autores que refutam este pensamento. Num estudo liderado por Dubelaar em 2005, onde 8 pequenas e médias empresas foram analisadas no que concerne a adoção do comércio eletrónico do tipo B2C, foi concluído que existem oito fatores críticos de sucesso e sete obstáculos mais comuns neste tipo de modalidade de comércio eletrónico. Entre os fatores críticos essenciais encontra-se:

- 1) o foco no consumidor
- 2) a definição clara de medidas
- 3) a proposta de valor apresentada
- 4) a conexão lógica entre a proposta de valor e as medidas
- 5) o processo de desenvolvimento
- 6) a atenção às atividades e propostas dos concorrentes
- 7) a gestão
- 8) a construção de uma base de confiança e fidelidade.

Quanto aos desafios o autor retira que os sete mais comuns são:

- 1) Situações fora do controlo da empresa
- 2) Parceiros não preparados
- 3) A segurança e a privacidade dos consumidores
- 4) Problemas de gestão interna da empresa



- 5) Resistência por parte de empregados
- 6) A escolha da tecnologia mais indicada e dentro dos limites orçamentais
- 7) Próprios condicionantes internos.

De facto, a literatura atual salienta alguns obstáculos exógenos e endógenos às empresas. Desta vez, segundo dois autores distintos - Fillis et al. (2003) e Andersen (2005) dentro dos principais condicionantes exógenos ao comércio eletrônico encontram-se as barreiras tecnológicas, o país de origem, a legislação, a indústria em que opera, a privacidade e segurança. Os riscos associados à lacuna de legislação, às fraudes ou o receio e falta de confiança dos consumidores nas formas de pagamento *online* tornam-se em alguns entraves associados ao e-commerce (Burt & Sparks, 2003). Já no que diz respeito a obstáculos endógenos distingue-se o rumo empreendedor da empresa, as competências empresariais e a idade dos seus gestores (Fillis et al., 2003).

O perigo associado ao uso da internet é identificado como uma das principais barreiras a uma maior expansão do comércio *online*. Este risco representa impedimentos na adoção do e-commerce quer para as empresas, quer para os consumidores que receiam ser vítimas de transações fraudulentas (Miyazaki & Fernandez, 2001). O nível de incerteza e indefinição gerados pelo e-commerce advêm das questões legais e éticas como também dos problemas de taxas entre países diferentes, da privacidade e dos dados que são recolhidos a cada transação, do desrespeito pela propriedade intelectual na internet, dos direitos do consumidor e do abuso e mau uso da liberdade de expressão (Turban et al., 2006).

Não obstante à existência de obstáculos à própria implementação do e-commerce como forma de internacionalização, a adoção de uma estratégia *online* e venda eletrónica não constitui apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para as empresas enfrentarem a sua competição global (Fillis et al, 2004).

## **2.5. A internacionalização**

A internacionalização empresarial pressupõe a atuação em diferentes países associada a um fluxo de trocas que pode assumir a forma de bens ou serviços. A troca de fluxos entre diferentes nações remonta aos tempos mais antigos, em que matérias primas eram negociadas e transportadas para além do território nacional, portanto é impreciso afirmar que a internacionalização constitui um fenómeno apenas contemporâneo. Contudo, as livre trocas internacionais tornaram-se mais relevantes nas últimas

décadas, justificando-se assim os múltiplos estudos existentes que tentam retratar a internacionalização empresarial e as suas estratégias adjacentes.

De forma a competir com a novas exigências de mercado, as empresas, independentemente do seu sector, sentem que para sobreviverem no mercado atual é necessário que se internacionalizem. No entanto, o processo de internacionalização é um procedimento complexo e dinâmico, que não se resume à escolha de mercados internacionais (Dominguez & Mayrhofer, 2017)

No que toca à própria definição de internacionalização, esta não é alvo de consenso. A internacionalização, segundo alguns autores, corresponde ao processo de alargamento da dimensão de uma dada empresa por meio do aumento das suas atividades de valor acrescentados num país estrangeiro (Meyer, 1996). O processo de internacionalização é também definido como o procedimento no qual uma empresa realiza transações com certos mercados estrangeiros, conseguindo assim aumentar a sua presença internacional (Horska & Ubreziova, 2001). De forma simples, internacionalização corresponde ao processo de venda de bens ou serviços de uma empresa para outros mercados que não o de origem (Harris & Wheeler, 2005).

Dentro das definições mais complexas de internacionalização, aparece o conceito de internacionalização como um processo gradual que se inicia em exportações para um mercado externo, e acaba, na sua forma mais integral de internacionalização, no estabelecimento de uma subsidiária de produção no estrangeiro (Amdam, 2009).

No que concerne às motivações que levam uma empresa a optar pelo processo de internacionalização, estas variam consoante as perspetivas ou teorias que passaremos a abordar. De forma genérica, a internacionalização é usualmente motivada pelo desejo de desenvolvimento da empresa, a procura de novos mercados e novos consumidores, ou o aumento de lucros resultante da expansão geográfica. Resumindo, o que é procurado é expansão de mercado devido à saturação do mercado doméstico, procura de recursos, expansão de alianças, aumento de lucro, crescimento económico, afirmação internacional resultante de um processo de internacionalização lógico, alocação correta de recursos ou aproveitamento de oportunidades (Kobrin, 1991). A nível empresarial, a internacionalização amplia o acesso da empresa a novos mercados e recursos, expondo-a a um novo ambiente concorrencial, novos ideais e, conseqüentemente, à inovação (Mintzberg & Westley, 1992; Porter, 1990). Todavia, o *background* empresarial, experiência e objetivos também possuem a sua importância.

Evidenciada como um dos principais estímulos de uma rápida e eficiente internacionalização aparece a Internet. Através desta ferramenta as relações entre fornecedores, clientes e concorrentes tornam-se mais próximas, permitindo a partilha de conhecimentos pelo meio de parcerias (Dewett, 2001) assim como uma redução dos custos de transação (Dyer, 1998).

## 2.6. Teorias de Internacionalização

Com o objetivo de compreender o processo de internacionalização foram elaboradas várias teorias resultantes de diferentes perspetivas. Comumente, as teorias da internacionalização são divididas em duas perspetivas elementares: a económica e a comportamental (Andersen & Buvik, 2002). As teorias focadas na natureza económica tratam a internacionalização como um processo racional que visa o aumento do rendimento, enquanto as teorias comportamentais apresentam a internacionalização como um processo que depende de atitudes comportamentais, ou seja, na qual intervêm fatores não económicos (Andersen & Buvik, 2002). Entre os demais modelos e teorias da internacionalização, são tidas como as mais importantes para este estudo a Teoria dos Custos de Transação (Coase, 1937), a Teoria de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e a Teoria das Redes (Johanson & Mattsson, 1988), devido às características que permitem associa-las à realidade digital atual e ao e-commerce.

### 2.6.1. Teoria dos Custos de Transação

A versão original da teoria dos custos de transação defende que os mercados e as empresas têm custos de transação diversificados (Coase, 1937). De acordo com “A teoria da firma” de Coase, (1937), as empresas tentam minimizar os custos de obtenção de produtos e serviços diretamente do mercado, através da internalização dos processos produtivos inseridos numa estrutura hierárquica. No teorema apresentado por Coase, são descritos dois tipos de custos, aqueles que ocorrem antes da transação - *ex ante*, e os que ocorrem depois da transação - *ex post*. Estes custos resultam em ineficiências de mercado, que não ocorreriam em transações internas à empresa, logo devem ser minimizados.

A teoria como ficou popularmente conhecida, foi desenvolvida por Williamson (1975) com base no trabalho de Coase (1937), e defende que a eficiência das transações se traduz numa fonte de valor essencial possibilitando uma redução dos custos (Williamson, 1975). A partir do momento em que a empresa apresenta atividade no mercado externo, independentemente da sua forma, esta atividade acarreta necessariamente custos - os custos de transação. Ainda nesta abordagem, o autor identificou diversos custos associados às transações como os custos diretos da operação e os possíveis custos de oportunidade. Apesar da viabilidade da forma de internacionalização depender, à luz desta teoria, dos custos associados, o autor realça que todos os processos acarretam custos. No caso da efetuação de transações com organizações externas, é necessário ter em conta os custos de coordenação que envolvem a procura do parceiro ideal, negociação, monitorização, instalação e custos pós-venda (Williamson, 1975).

De forma simplificada, esta teoria defende que as escolhas mais eficientes são feitas consoante os custos de transação envolvidos. De acordo com esta teoria, a empresa pode enveredar por um dos seguintes caminhos relativamente à sua organização económica: ou integra a atividade na sua estrutura interna ou recorre a fornecedores externos (Williamson, 1975). Ou seja, quando uma empresa se debate sobre o grau de internacionalização que a beneficiaria mais, os custos de internalização e de transação devem ser os fatores decisivos.

#### **2.6.1.1. Custos de Transação e o E-commerce**

Estudos recentes analisam de que forma o investimento em tecnologias diminuem o risco de transação e os custos de coordenação associados (Clemons & Row, 1992). Uma das novas formas de tecnologia que possibilita uma redução dos custos de transação é o e-commerce (Dyer, 1998)

Como anteriormente abordado, a Internet simplifica a troca de informação em tempo real entre todas as partes constituintes do processo (Fernández & Nieto, 2006), assim como a relação entre estas, facilitando parcerias (Dewett, 2001). Com a recolha de dados, a identificação de situações de mercado e dos próprios clientes torna-se mais fácil, possibilitando a tomada de ações direcionadas ao público-alvo. A internet não só facilita a transferência de informação, reduzindo problemas, como melhora o relacionamento com os *stakeholders* da empresa, resultando numa redução geral e significativa dos custos de transação (Clemons & Row, 1992).

Efetivamente, a premissa de que o e-commerce proporciona uma redução dos custos de transação é suportada pela teoria dos custos de transação. A adoção do e-commerce por parte dos exportadores, permite uma procura mais eficiente de parceiros comerciais e clientes internacionais, assim como a obtenção de informação sobre os mercados internacionais de interesse, facilita a autonomização de certos procedimentos logísticos e administrativos, permitindo libertar recursos e minimizar custos *ex post* e *ex ante*. Ao integrarem nas suas operações de e-commerce, as empresas beneficiam de uma redução dos custos de marketing, de melhor controlo sobre a distribuição do produto, melhor controlo do inventário, resultando em margens adicionais de lucro ou na possibilidade de praticar preços mais baixos (Karavdic, 2006).

Dado que uma venda *online* pode ser realizada em qualquer altura, é possível ainda uma minimização dos custos de deslocação e dos custos temporais, para ambas as partes envolvidas.

### 2.6.2. Teoria da Escola de Uppsala

Numa primeira fase, a teoria foi proposta por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e posteriormente, desenvolvida por Johanson e Vahlne (1977), onde a internacionalização é caracterizada como um processo de aprendizagem realizado através de passos racionais e graduais adquirindo cada vez mais conhecimento do mercado estrangeiro, aumentando o grau de internacionalização à medida que o conhecimento é adquirido (Johanson & Vahlne, 1977). A internacionalização surge como um processo gradual constituído por 4 fases obrigatórias: (1) não existência de exportação, (2) exportação através de intermediários, (3) subsidiária de vendas no estrangeiro, (4) subsidiária de produção no estrangeiro (Johanson & Vahlne, 1977).

Devido às diferenças culturais, linguísticas, comportamentais entre países e à ausência de conhecimento do mercado em geral, é gerada uma elevada perceção de incerteza e riscos associados à internacionalização, que podem ser reduzidos ao avançar com o processo de forma gradual.

### 2.6.2.1. Teoria de Uppsala e o E-commerce

Como mencionado anteriormente, a abordagem gradual defendida por esta teoria é refutada pela rápida absorção de conhecimento característica do comércio eletrônico e redutora do risco de investimento (Karavdic, 2006).

O e-commerce proporciona uma redução de custos operacionais das empresas evitando alguns dos problemas associados à internacionalização por exportação (Dionísio et al., 2009). O comércio eletrônico como estratégia de entrada em novos mercados apresenta-se como uma via mais rápida com custos reduzidos.

A internacionalização baseada unicamente no conhecimento experimental assimilado através de etapas praticamente obrigatórias, acaba por não ter em conta a existência de outras abordagens menos convencionais à internacionalização como é o caso do e-commerce, isto é, esta a visão esquemática e condicionada do processo de internacionalização não considera a existência de outras formas e procedimentos mais eficazes potencializados pelas evoluções tecnológicas (Saarenketo et al., 2004). Esta teoria torna-se limitada devido à distância que apresenta face à realidade do mundo atual, dado que não contempla as alterações resultantes do processo de globalização como a homogeneização cultural e a rápida difusão de informação, que refutam a ideia de que o processo deve ser faseado. De facto, a internacionalização progressiva é um procedimento cada vez menos frequente devido à evolução tecnológica e à acelerada globalização (Fillis et al., 2004).

Com base nos argumentos anteriormente abordados e devido ao ambiente tecnológico e digital que presenciamos na atualidade, a teoria da Escola de Uppsala torna-se contestável dado que, através do e-commerce, uma empresa exportadora atinge um nível mais profundo de internacionalização mais rapidamente (Karavdic, 2006).

De forma a enquadrarem a sua teoria na atualidade, Johanson e Vahlne, reformularam a premissa da internacionalização progressiva, passando a considerar o processo de internacionalização como fruto das fortes relações comerciais entre parceiros. Na década de 90, os mesmos autores introduziram o argumento de que a empresa está inserida numa rede de relacionamentos que deveria ser analisada.

### 2.6.3. Teoria das Redes

Considerada como uma evolução da teoria da Escola de Upsalla, a teoria das redes foi desenvolvida por Johanson juntamente com Lars- Gunnar Mattsson (2014), concedendo outra perspectiva ao processo de internacionalização. Os autores criaram um modelo focado nas decisões estratégicas das empresas durante a sua internacionalização, sempre com base na rede de relacionamentos presente no mercado internacional (Hilal & Hemais, 2003). De acordo com esta teoria, as empresas que procuram a sua internacionalização evitam fazê-lo para um mercado anónimo, prevalecendo sempre a escolha de um país ou mercado onde já possuem ligações com outras empresas. Esta visão defende que somos testemunhas de um mundo em que as organizações e empresas não são capazes de funcionar isoladamente. Fruto da constante interação entre estas, as empresas criam uma interdependência entre si, geradora de vantagens.

As relações de não cooperação entre concorrentes, fornecedores e clientes, foram substituídas por relações de interdependência integradas em redes que lhes proporciona a concentração numa única atividade maximizando a sua eficiência e, posteriormente promovendo inovação (Fernández & Nieto, 2006).

#### 2.6.3.1. Teoria das Redes e E-commerce

O direcionamento de financiamento e fundos para investimentos em tecnologia são percecionados atualmente como uma necessidade para a sobrevivência no mercado internacional e para a manutenção da competitividade. Devido ao baixo nível de investimento inerente à tecnologia e-commerce, este apresenta-se como acessível a grande parte das empresas inclusive as PME, proporcionando uma presença internacional a baixo custo para qualquer empresa independentemente da sua dimensão (Karavdic, 2006).

Overby e Min (2001) consideram que existem essencialmente 4 fatores que fazem da teoria das redes uma forma adequada para explicar a internacionalização via e-commerce:

- 1) Através do uso da tecnologia é possível criar relações entre fornecedores, clientes e as demais envolventes, mais eficientes e próximas, criando um sentimento de proximidade e fidelidade.

- 2) Através da Internet e das relações criadas via esta, é possível criar por parte das empresas um sistema de valor com todos os envolventes no processo.
- 3) O e-commerce proporciona uma rápida evolução que permite às empresas envolverem-se em networks mais rápida e eficazmente, comparativamente à tradicional integração (Overby & Min, 2001).
- 4) Com a constante comunicação bidirecional, proporcionada pelas tecnologias e pelo e-commerce, o fluxo de informações aumenta na sua rede, assim como a aquisição de novos conhecimentos (Overby & Min, 2001).

O e-commerce, caracterizado como um rápido e eficaz processo, não permite uma aprendizagem extensa e demorada, sobrevivendo essencialmente da troca de informação que ocorre entre as demais redes existentes na internet. O e-commerce, e o uso de internet e redes sociais associados a este, inserem as empresas de comércio eletrónico em redes, *networks*, proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico, facilitando o acesso à informação, aquisição de conhecimentos sobre mercados pretendidos e, conseqüentemente, a internacionalização, tornando a teoria das redes uma excelente forma de explicar a facilidade da internacionalização via e-commerce (Overby & Min, 2001).

## 2.7. Métodos tradicionais de internacionalização

Tradicionalmente apresentados na literatura, existem determinadas formas de internacionalização frequentemente denominadas de “modos de entrada”. Estes modos de entrada são tipicamente analisados consoante o tipo de empresa que procura a internacionalização, a localização, os recursos disponíveis e as capacidades da mesma.

As empresas podem optar por mais do que um modo de entrada para penetrar um certo mercado, seja através das exportações ou de estratégias intensivas em capital. Uma empresa que procura um novo mercado necessita não só de se focar apenas nos seus objetivos, mas também considerar a estratégia a seguir, isto é, se a sua estratégia de internacionalização será baseada num modo de entrada que envolva capitais (*equity*) ou uma estratégia *non equity based* (Pan & Tse, 2000).



De forma a penetrar em novos mercados, existem os tradicionais modos de entrada que permitem a internacionalização empresarial, são estes: as exportações, os contratos e o investimento direto (Hollensen, 2011).

A exportação aparece como um dos modos de internacionalização que permite introduzir um produto ou serviço num mercado externo sem a presença física da empresa, representando um dos modos de entrada mais utilizados, devido à sua rapidez, facilidade e baixos custos. Quando a empresa pretende realizar economias de localização, ganhar experiência ou evitar elevados custos associados ao estabelecimento de uma subsidiária, este modo apresenta-se como bastante pertinente (Hill, 2001).

A exportação pode assumir três vertentes diferente: (Freire, 1997)

- 1) A venda casual de certos produtos em diversos mercados internacionais
- 2) A venda regular de produtos a médio ou longo prazo, a clientes com o objetivo de comercializarem esses mesmos produtos.
- 3) A venda a agentes ou distribuidores sediados nos mercados internacionais

No caso de exportação direta, a empresa assume a responsabilidade de todo o processo envolvente da exportação, detendo total poder sobre o preço do produto, marketing e expedição. Já no que concerne as exportações indiretas, a presença de intermediários leva a empresa a assumir uma posição passiva e com menos responsabilidades (Guerras-Martín & López, 2015)

Dentro dos modos contratuais, surge o licenciamento, definido como a atribuição dos direitos de uma propriedade intangível durante um período de tempo, pautado por baixos custos associados e possibilitando a atuação num mercado externo. No entanto, através deste modo, dá-se uma perda de controlo sobre a produção, o marketing e a estratégia empresarial (Hill, 2011). Dentro ainda dos procedimentos contratuais, existe o *franchising* que se apresenta como um contrato muito semelhante ao licenciamento, no entanto, com uma duração mais longa.

O investimento direto pressupõe uma posse de infraestruturas de produção num país estrangeiro, seja inteiramente da responsabilidade da empresa, ou com responsabilidade e lucros partilhados com outras partes, como é o caso de uma *joint-venture*, carecendo sempre de uma grande alocação de recursos. Estes modos são tipicamente recomendados a empresas com uma grande capacidade de produção e que procuram diminuir os seus custos de produção, seja através de mão de obra, matérias primas ou mesmo custos gerais mais baratos, num outro dado mercado externo. As *joint ventures* podem assumir

um carácter de marketing e distribuição, exercendo funções comerciais apenas no país estrangeiro, ou pode ser integrada, desempenhando todas as funções de cariz operacional (Freire, 1997).

Com os progressos tecnológicos, a crescente massificação do uso da internet, a globalização e alteração dos padrões de consumo, o e-commerce surge como uma nova forma de entrada nos mercados externos, refutando a literatura tradicional, desatualizada relativamente aos modos de entrada nos mercados internacionais. Para PME'S'S que apresentam poucos recursos financeiros e inexperiência, o e-commerce apresenta-se como o método de entrada mais adequado devido aos baixos custos associados, amplo alcance e rápido crescimento (Sinkovics et al., 2013; Nisar & Prabhakar, 2017; Song et al., 2017). Num estudo realizado por Moini e Tesar (2005), a orientação e confiança que a gestão depositava no e-commerce e nas estratégias *online* como via de internacionalização afetavam, substancialmente as exportações da empresa. Apesar de existirem diversas empresas que procedem à criação de um Website e venda *online* dos seus produtos com a finalidade de atraírem consumidores locais, a partir do momento em que dispõem idioma inglês e diferentes moedas no Website, encontram-se sujeitas a qualquer tipo de cliente internacional que disponha de acesso à internet, resultando na facilidade associada ao e-commerce como modo de entrada num mercado estrangeiro na atualidade.

### 3. Estágio Curricular

Neste capítulo constarão os dados e informações analisadas durante o estágio curricular na empresa PRIMARIU, com especial foco na empresa têxtil Y. Este capítulo aborda todo o processo que precedeu o processo de inserção nos mercados pretendidos, desde o estudo de mercado, público alvo, estratégia de comunicação e de marketing essenciais à divulgação de empresas e-commerce. Os resultados apresentados neste projeto foram obtidos ao longo de 6 meses - de novembro de 2018 a maio de 2019 - enquanto estagiária no departamento de marketing da empresa PRIMARIU. O estágio focou-se na elaboração de planos de internacionalização, estudos de mercado e elaboração de propostas de planos de comunicação para empresas clientes que procuravam um aprofundamento da sua internacionalização, ou pretendiam o seu lançamento inicial como empresa global. Em conjunto com o departamento de *Design* eram elaborados conteúdos gráficos segmentados para o público alvo, consoante determinadas diretrizes e preferências de consumo evidenciadas no decorrer do estudo de mercado. Através do conteúdo gráfico, estratégia de comunicação e estratégia de marketing a PRIMARIU proporcionava aos seus clientes e-commerce a penetração em certos mercados alvo e um reposicionamento da imagem das empresas clientes.

#### 3.1. A instituição acolhedora

Nascida em 2010 com o objetivo de fornecer soluções tecnológicas não convencionais, a PRIMARIU constitui atualmente uma agência digital polivalente certificada em comércio eletrónico, aliada da plataforma líder mundial Magento, que proporciona respostas personalizadas a cada projeto com que trabalha. Através do desenvolvimento de produtos tecnológicos, criação de conteúdo e exploração dos múltiplos canais *online* e *offline*, ativam a presença *online* dos seus clientes.

Dentro dos serviços disponibilizados, a empresa oferece quatro serviços base: e-commerce, *branding*, estratégia digital e *Web and Apps's*

A PRIMARIU prima por uma estratégia contínua de serviço de acompanhamentos nas várias fases dos seus projetos de e-commerce, através da sua equipa especializada em desenvolvimento de comércio eletrónico. Esta estratégia contínua oferece acompanhamento desde a análise do negócio e consultoria

digital, otimização de performance e SEO, iniciação e manutenção de plataformas B2B, B2C e B2B2C, integração de sistemas, estratégia omnicanal e desenvolvimento de aplicações.

A estratégia digital nasce da interligação de todos os departamentos da agência e é fruto de decisões estratégicas de marketing e comunicação. De forma a potencializar a melhor representação *online* das marcas, recorrem ao *inbound* marketing, gerando mais tráfego e mais interação. O *inbound* é dez vezes mais eficaz que outros métodos para gerar tráfego, *leads* e fidelização (PRIMARIU, 2018). Através da criação de conteúdos otimizados, geram mais visibilidade nos mercados pretendidos. Entre as várias ações realizadas, as principais são: consultoria digital, *web analytics e reporting*, elaboração de um plano de comunicação, SEM e SEO, *copywriting*, campanhas de *newsletter*, gestão de redes sociais e marketing *automation*.

Aliadas ao departamento de *design*, nascem as campanhas e estratégias de *branding*, que proporcionam a ativação de marcas através da criação de uma imagem coerente que expresse visualmente e de forma correta a essência e identidade da marca. A linguagem visual e os detalhes são sempre ajustados consoante as características do mercado pretendido.

### 3.2. Empresa têxtil Y

A empresa em questão é uma empresa têxtil situada no norte de Portugal e conta com 20 anos de atuação. Especializada em *Premium* e *Concept Underwear*, *Activewear* e *Beachwear*, situa-se no mercado como uma empresa de comércio eletrónico B2B (Business to Business), oferecendo serviços desde a conceção, *design*, desenvolvimento até à produção completa de coleções. A empresa apresenta uma atuação essencialmente internacional, com presença nos seguintes mercados: África do Sul, Alemanha, Espanha, EUA, Holanda e Reino Unido.

Apesar das duas décadas de experiência, foi apenas em 2014 que sofreu uma reestruturação, passando da produção de tecidos para esta nova funcionalidade. Com uma equipa jovem, regida por princípios éticos, com um especial foco no planeamento e organização de todo o processo, a empresa têxtil Y encontra-se em crescimento, quer em termos de expansão de mercados, quer em número de trabalhadores.

Com base na abordagem com que encara os projetos em que embarca, também os clientes são acolhidos como parceiros de longa data, defendendo que a própria empresa têxtil Y se torna uma extensão das marcas que auxilia. A empresa pretende continuar a afirmar-se não apenas como um produtor, mas como um parceiro de valor acrescentado capaz de apresentar soluções integradas.

### 3.3. Objetivos da empresa têxtil Y

A empresa têxtil Y recorreu à PRIMARIU no ano de 2018, e no mesmo ano foi elaborado o seu plano de comunicação. A empresa em questão contava, em 2018, com 20 anos de ação, com participação em certos mercados internacionais, com um Website e com presença *online*. No entanto, pretendia uma melhor otimização da sua estratégia digital e um reposicionamento da empresa a curto e médio prazo.

Em 2014 a empresa sofreu uma modificação estrutural passando da produção de tecidos, para oferta da solução integrada anteriormente apresentada. Com a nova estratégia empresarial, a empresa pretende retratar a imagem de uma solução de valor acrescentado especialista em *Concept Underwear*, *Activewear* e *Bechwear*, e não apenas um fornecedor têxtil. Através do reposicionamento da empresa, pretendem alcançar o estatuto de “parceiro 360°” isto é, um aliado desde o processo de conceção, *design*, desenvolvimento até à produção de coleções.

Relativamente à sua expansão internacional, a empresa têxtil Y, tinha como objetivo de alcançar o mercado nórdico, a médio e longo prazo e expandir a sua ação no mercado norte-americano. De forma a conseguir a penetrar estes mercados, a empresa pretende refutar a imagem estática e muitas vezes rígida que a indústria têxtil portuguesa ostenta. Dai ser imperativo retratar uma empresa jovem, dinâmica, flexível e acima de tudo, uma empresa com a qual o cliente pode trabalhar em conjunto, de forma a angariar clientes fiéis.

Uma vez que os visitantes visualizam o Website tanto via *desktop* como *mobile*, a empresa compreende a necessidade de um Website adaptado aos diferentes tipos de dispositivo, de forma a melhorar a experiência do consumidor e os próprios resultados, juntando-se assim às 50% de empresas B2B com um Website otimizado para dispositivos móveis. Juntamente com a comunicação, otimização das redes sociais, o novo Website vai funcionar como apoio à divulgação de conteúdo até ao estabelecimento de contactos.

## 4. Contextualização

### 4.1. O mercado têxtil em Portugal

A indústria têxtil e do vestuário portuguesa é uma indústria amadurecida cuja evolução e desenvolvimento dependem de condicionantes internas e externas. Atualmente este setor está em reestruturação sendo que a redução de barreiras geográficas e culturais tem resultado numa produção progressivamente mais globalizada. O desenvolvimento da qualidade da ITV portuguesa tem vindo a converter o país numa opção de *sourcing* altamente qualificada.

O setor têxtil representa um dos setores mais importantes para a economia nacional, correspondendo a cerca de 10% das exportações nacionais, 20% do emprego da indústria transformadora e 8% do volume de negócios da indústria transformadora. A ITV portuguesa concentra-se maioritariamente na região norte do país, com especial incidência no Minho (INE, 2017).

Dada o alto nível de competitividade que a indústria têxtil portuguesa tem, as empresas melhor preparadas tecnologicamente apresentam numa posição privilegiada face aos seus concorrentes. De facto, apenas estas empresas é que conseguem dar resposta às encomendas expressivas com algum grau de diferenciação e de maior volume, em setores como desporto, malhas, roupa interior, artigos *seamless*, collants, entre outros (ATP, 2012).

De modo geral, para que seja possível compreender em maior detalhe a realidade económica do mercado alvo, prosseguimos com um breve enquadramento do mercado europeu e a alguns indicadores globais da utilização de canais *online*.

### 4.2. Tendências europeias

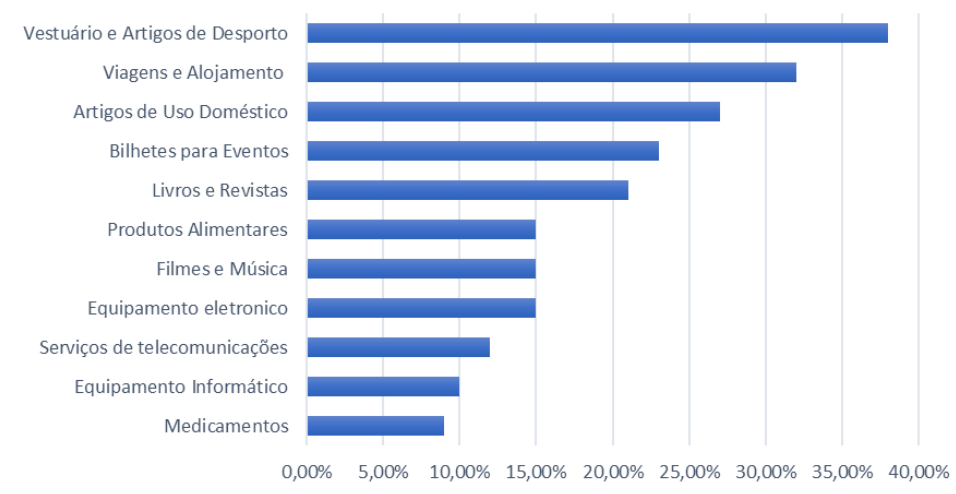
Apenas as empresas melhor informadas e que compreendam as tendências do mercado atual onde se inserem, é que conseguirão penetrar nos mercados alvo de forma desejável. Daí ser necessário uma breve caracterização do mercado Europeu antes de prosseguirmos para os mercados alvo da empresa têxtil Y.

Economicamente, o ambiente europeu é pautado pelo seu crescimento após a crise financeira de 2007, com uma economia com uma taxa de crescimento média de 2,5%. Em termos do valor total dos bens e serviços

produzidos (PIB), a economia da União Europeia é maior do que a economia dos EUA, “valendo” 15 300 mil milhões de euros no ano de 2017 (UE, 2018). Mesmo com a quebra na economia durante a última década, países como a Suécia e Noruega nunca abrandaram o seu crescimento, conseguindo até baixar a sua dívida pública.

Numa era dominada pela tecnologia, a Europa destaca-se entre os continentes não só pelo acesso da população à internet, com cerca de 86%, como pela utilização de dispositivos móveis. De facto, a constante evolução tecnológica vivida por todo o mundo, criou um *boom* na economia digital europeia demonstrado pelo crescimento constante do comércio eletrónico, sobretudo entre os jovens utilizadores da Internet. Dentro das preferências europeias, os utilizadores de e-commerce tendem a utilizar mais esta ferramenta para a compra de bens têxteis, viagens e alojamento, como é possível verificar no Gráfico 1 (Eurostat, 2017). Dentro das economias digitais europeias, a Dinamarca, Finlândia, Suécia e Holanda assumem posições de relevo como as quatro economias digitais mais desenvolvidas da Europa.

Gráfico 1- Artigos mais comprados via E-commerce na União Europeia



Fonte - Eurostat (2017)

Relativamente ao e-commerce na Europa, estatísticas apontam que apenas 50% das empresas B2B mundiais dispõem de um Website ajustável a dispositivos móveis. Tendo em conta a crescente tendência de efetuar compras via *smartphone*, torna-se essencial para uma empresa possuir um layout responsivo no seu Website, isto é, um *layout* que se ajuste aos diferentes dispositivos.

No que concerne a origem do tráfego do Website, cerca de 71% das pesquisas B2B iniciam-se no Google, enquanto que 55% dos consumidores B2B procuram informações nas redes sociais e cerca de 75% desses mesmos consumidores são influenciados pelas redes sociais. Efetivamente as redes sociais apresentam uma grande importância para o comércio *online* uma vez que são muitas vezes a primeira impressão que o

consumidor obtém da marca. Um consumidor que experiencie interações positivas através das redes sociais é três vezes mais provável de recomendar a marca (The state social, 2018).

### 4.3. A importância das redes sociais no consumo

O marketing sofreu mudanças estruturais com a introdução das redes sociais nos mercados internacionais, abrindo novas vias de comunicação que permitem às empresas chegarem com muita mais facilidade a países geograficamente mais afastados. Atualmente, é possível fazer chegar qualquer tipo de conteúdo junto do consumidor em qualquer parte do mundo, numa questão de segundos, proporcionando interação constante e relacionamentos entre o potencial cliente e a empresa muito mais próximos dado que é possível trabalhar diretamente com o público, independentemente da distância. Como foi analisado anteriormente no enquadramento teórico, as distâncias foram encurtadas não só através do e-commerce, mas através do sentido de comunidade proporcionado atualmente pela massificação das redes sociais. Sendo que cada página é única, as empresas conseguem transmitir através das redes sociais a personalidade e imagem que pretendem veicular para o público alvo através da forma como interage, do *design* apresentado ou da comunicação divulgada, resultando numa ferramenta essencial ao *branding* moderno.

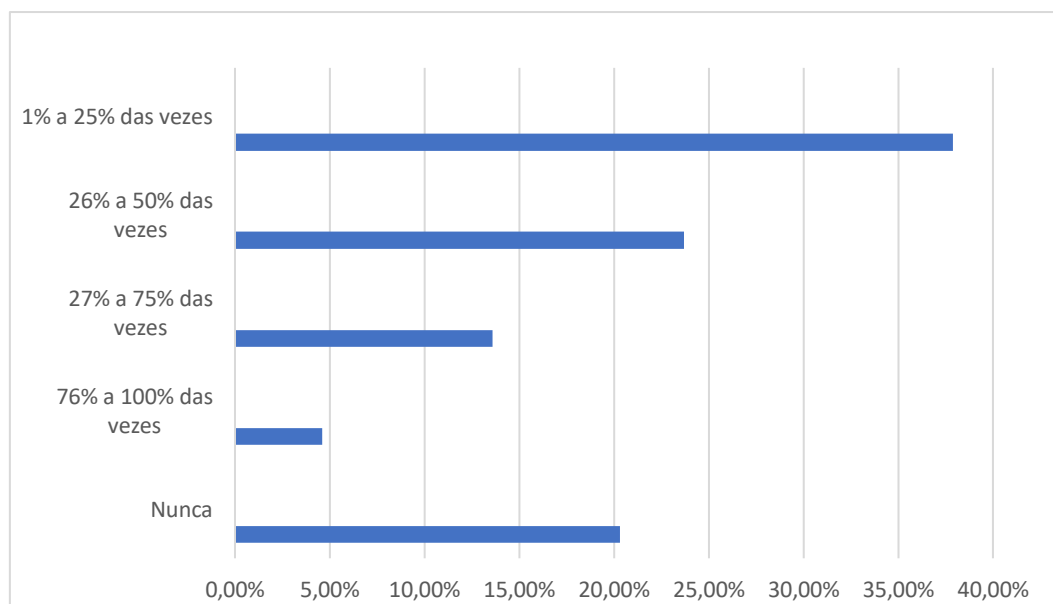
A importância das redes sociais para o sucesso empresarial, essencialmente para empresas e-commerce advém dos benefícios que estes canais *online* podem trazer. De facto, as redes sociais intervêm diretamente num aspeto essencial ao sucesso: direcionamento de tráfego. É cada vez mais frequente serem as redes sociais que reencaminham um potencial cliente para o Website.

A existência de redes sociais resulta ainda num impulso positivo nas estratégias SEO- *Search Engine Optimization*, essencialmente porque a presença de um Website em qualquer rede social apresenta um peso significativo nas métricas avaliadoras do SEO, ou seja, a probabilidade de a empresa surgir nos resultados de pesquisa dos motores de busca aumenta.

As redes sociais não oferecem apenas o conteúdo gratuito disponível a qualquer utilizador, existem ainda os anúncios *online* que são considerados como a nova forma de publicidade, que não só aumentam a visibilidade das empresas para o público alvo, como representam uma forma de chegar a qualquer mercado externo “através de um clique” podendo aumentar o tráfego de potenciais clientes internacionais. Como podemos verificar no Gráfico 2.



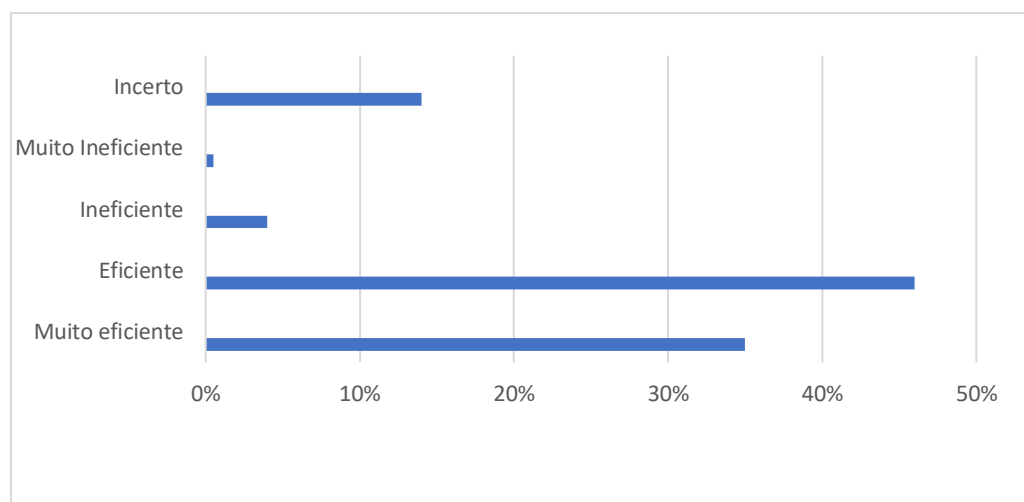
GRÁFICO 2- FREQUÊNCIA COM QUE OS CONSUMIDORES COMPRAM ARTIGOS COM BASE NOS ANÚNCIOS NAS REDES SOCIAIS



FONTE - STATISTA (2017)

De acordo com um estudo retirado da The State Social (2018), o orçamento das empresas gasto em *online ads* tem vindo progressivamente a aumentar. Com base no mesmo estudo, cerca de 35% de empresas que já conduziram estes tipos de anúncios consideraram-nos "muito eficazes" e cumpridores dos seus objetivos como é possível verificar no Gráfico 3 (The State Social, 2018).

GRÁFICO 3- EFICIÊNCIA DOS ANÚNCIOS NAS REDES SOCIAIS SEGUNDO EMPRESAS QUE JÁ OS UTILIZARAM



FONTE - THE STATE SOCIAL (2018)

Efetivamente, o e-commerce apresenta uma relação de dependência das redes sociais uma vez que estas são o meio deste tipo de empresas exporem os seus produtos. A dependência advém ainda da massificação do

uso das redes sociais que se tornou um dos meios mais eficazes de gerar tráfego orgânico, ou seja tráfego natural não resultante de anúncios pagos e de alcançar o público alvo num mercado global, sem qualquer barreira geográfica.

## 5. Mercados alvo

Uma das primeiras fases do processo de internacionalização refere-se à definição do mercado alvo que a empresa pretende explorar, assim como a análise das condições e diversas variáveis inerentes ao referido mercado. Daí ser essencial a identificação sustentada por um estudo de mercado dos mercados com maior potencial para a empresa em causa. Através da realização do estudo de mercado temos uma maior compreensão do comportamento e particularidades do mercado, dos seus consumidores e da concorrência. Mediante a elaboração de um estudo prévio, é possível elaborar uma estratégia de entrada no mercado e de marketing muito mais direcionadas, minorando os riscos. Efetivamente, quanto mais informação possuímos sobre o mercado alvo, menor o risco associado à internacionalização.

Levaram-se em consideração os mercados alvo da presente empresa têxtil, num estudo que verifica fatores essenciais ao sucesso da penetração de mercados e extensão da internacionalização da empresa para o mercado norte-americano – Canadá e Estados Unidos da América – e para o mercado nórdico - Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia. Esta penetração nos mercados alvo é faseada, uma vez que primeiramente o objetivo da empresa têxtil Y passa por alcançar o mercado nórdico e, numa segunda fase, avançar para o mercado norte-americano.

Países como a Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia, estiveram no passado posicionados no ranking de principais importadores de ITV portuguesa, sendo que atualmente voltaram a demonstrar interesse na ITV nacional (ATP, 2017), daí terem sido os países selecionados para a primeira fase de expansão de mercados da empresa textil Y, Os vários representantes da indústria da moda nórdica dispõem de um plano que pretende fazer dos países nórdicos os líderes em *design*, produção e consumo sustentável até 2050. Desta forma, a produção têxtil técnica portuguesa apresenta bastante potencial neste mercado uma vez que é caracterizado pela sua forte componente de inovação, qualidade e durabilidade.

O mercado norte-americano representa igualmente um importante alvo para o comércio de bens e serviços português e, conseqüentemente, para a presente empresa. No caso dos EUA, tem sido perceptível um aumento da tendência de moda casual e desportiva, que os exportadores portugueses podem vir a explorar.

## 5.1. Mercado Norte-Americano

### 5.1.1. Canadá

A 10º maior economia mundial, o Canadá constitui um dos países mais desenvolvidos na atualidade, apresentando uma economia estável, competitiva e aberta ao exterior e com um elevado nível de vida, como é possível verificar no Anexo I juntamente com os restantes indicadores macroeconómicos deste país (World Economic Forum, 2018). Altamente industrializado, com um ambiente económico favorável, mão de obra qualificada e alto nível de ITD, oferece oportunidades de negócio a nível do comércio e do investimento

Não obstante o seu desenvolvimento, a economia canadiana apresenta uma grande dependência dos EUA, que é destino de mais de 75% das exportações canadianas e fornecedor de mais de metade das suas importações. Este mercado apresenta oportunidades de negócio para o setor têxtil português, apesar da sua modesta posição no ranking dos fornecedores canadianos, dado a dependência de importações de calçado, têxtil-lar e confeções que este país apresenta (AICEP, 2018).

Genericamente, os consumidores canadianos têm em maior consideração a qualidade, origem, composição e preço dos produtos, especialmente após a crise financeira global de 2009, dando também uma grande importância ao serviço pós-venda que uma empresa dispõe, como o apoio ao consumidor *online* ou uma linha telefónica de apoio gratuita. No entanto, o típico consumidor canadiano permanece muito suscetível à publicidade, e com uma grande tendência para comprar produtos da moda. Este típico consumidor está cada vez mais consciente dos problemas ambientais e consumismo atual, contando cada vez mais com a internet para se informarem sobre produtos e realizarem as suas compras. Nas últimas décadas as vendas *online* aumentaram a um ritmo superior ao do comércio de retalho tradicional (aumentou 17% apenas entre 2015 e 2016). Os consumidores mais jovens são os responsáveis pelo crescimento das compras *online* devido ao crescente uso de smartphones e outros dispositivos móveis, para efetuarem as suas compras.

### 5.1.2. Estados Unidos da América

Os EUA desempenham um papel fundamental nas relações comerciais internacionais ocupando o 2º lugar no ranking de exportadores e o 1º no ranking de importadores como podemos verificar no Anexo II

juntamente com os restantes indicadores macroeconómicos. Apesar da forte concorrência interna e externa que os EUA demonstram, a oferta portuguesa oferece uma complementaridade em setores como têxtil lar ou confeções. Com legislação económica liberal e pouco restritiva, os EUA apresentam-se como um mercado economicamente favorável ao investimento. Numa análise realizada pela ATP, às exportações portuguesas de vestuário, durante o primeiro trimestre de 2019, os EUA são alvo de destaque devido à sua posição como destino com maior crescimento absoluto nas exportações têxteis nacionais. Efetivamente, no decorrer dos meses de janeiro e fevereiro, o mercado americano absorveu mais de 8,9 milhões de euros de têxteis provenientes de Portugal, representando uma quota de 7% das vendas totais ao exterior (ATP, 2019).

Na atualidade a categoria com mais vendas via plataformas e-commerce, é a categoria de vestuário e têxteis com cerca de 20% de absorção das vendas totais, as projeções apontam para um crescimento das vendas de 103,7 mil milhões de euros em 2018, para 170, 5 mil milhões de dólares em 2022 (AICEP, 2019).

Relativamente ao comportamento do consumidor americano, este é pautado pela importância concedida aos saldos e promoções, sendo que cerca de 80% dos inquiridos quando questionados em relação aos eventos que o incentivam mais ao consumo, responderam saldos em detrimento de opções como publicidade, eventos especiais ou questões meteorológicas. No ato da compra, a questão do *fit* (a maneira particular como uma peça de vestuário ou componente fica vestida) e do preço, são os fatores que mais pesam no processo de decisão. Atualmente os EUA, seguem a tendência mundial da moda desportiva casual, especialmente em jovens do sexo masculino, constituindo, este segmento nos EUA, uma oportunidade para a empresa têxtil Y que dispõe do serviço de criação e produção de *Activewear*.

## 5.2. Mercado Nórdico

O mercado nórdico representa o mercado alvo inicial da empresa têxtil Y, no ano de 2018. Procedemos a uma análise mais minuciosa dos padrões de consumo e peculiaridades relevantes para a inserção neste mercado.

Apesar de algumas ligeiras disparidades entre os países, o mercado nórdico é tipicamente constituído por clientes e negociadores pragmáticos, racionais, rigorosos e fiéis. A presença em feiras ou eventos

setoriais é essencial uma vez que dão grande importância ao contacto pessoal e ao estabelecimento de uma relação de confiança.

De uma perspetiva geral, os consumidores deste mercado valorizam uma imagem de confiança, a disponibilização de bons catálogos e amostras e atenção às técnicas de marketing praticadas. Os países nórdicos têm um elevado nível de consumo e qualidade de vida, superior a outros países europeus, daí a preferência do consumidor nórdico pela qualidade. Este consumidor valoriza as fibras naturais, o comércio justo, a combinação entre o luxuoso e o ecológico e a funcionalidade. No que concerne ao e-commerce, este foi maioritariamente impulsionado pela dificuldade que os consumidores nórdicos têm em encontrar certos bens nas lojas físicas, pela poupança de tempo, pela conveniência e pelo custo mais baixo. Apesar das grandes semelhanças entre os consumidores dos quatro países, uma das diferenças reside nas motivações que levam um consumidor a optar pelo e-commerce. Enquanto que os finlandeses compram mais frequentemente de acordo com os preços mais baixos, os suecos são mais motivados pelo interesse em evitar a sobrelotação das lojas físicas. Em 2016, as compras no estrangeiro foram responsáveis por 25% do e-commerce total da região nórdica, sendo que 2/3 dos consumidores nórdicos têm preferência por comprar produtos nacionais e 1/3 destes consumidores fazem compras *online* internacionais todos os meses. De entre dos 4 países nórdicos, a Finlândia e a Noruega são os mais dependentes de marcas estrangeiras (Postnord, 2017).

Atualmente, estes países pretendem lançar as bases para uma indústria têxtil mais ecológica, atingindo eventualmente a liderança no *design*, na produção e no consumo sustentável até 2050.

Os consumidores nórdicos do setor têxtil são caracterizados pela sua visão única sobre o *design*, que interliga a elegância moderna, com a estética e sobriedade. Linhas simples com cores neutras, são atrativas para estes consumidores que procuram a funcionalidade ao combinar os vários artigos que possuem, no seu quotidiano. Os consumidores deste mercado estão continuamente à procura de materiais inovadores, novas técnicas de produção e originalidade, que adquirem muitas vezes de fornecedores estrangeiros.

### 5.2.1. Dinamarca

A Dinamarca é conhecida pelo grau de abertura da sua economia e pelas altas qualificações académicas da sua população. Enquanto consumidores, os dinamarqueses apresentam-se igualmente conscientes, especialmente no que toca a áreas como a saúde ou sustentabilidade ambiental. Este país é atualmente considerado uma das maiores economias europeias que procura bens e serviços de valor acrescentado, como é o caso da oferta da empresa têxtil Y. Portugal constitui o 12º fornecedor de importações têxteis e de vestuário para a Dinamarca, demonstrando a abertura deste país aos têxteis portugueses, como é possível verificar no Anexo III juntamente com outros indicadores macroeconómicos deste país (Trade Maps, 2017).

Dada a sua receptividade à produção estrangeira, quando optam por um fornecedor internacional tendem a trabalhar em estreita colaboração para garantirem a implementação da responsabilidade social na produção.

Devido à sua posição geográfica e à sua liderança no *design* de moda, a Dinamarca, juntamente com a Suécia, são os dois mercados mais importantes na área têxtil e de vestuário dentro dos quatro países nórdicos. Dada a alta conectividade existente no setor de *design* neste país, um negócio que faça uso eficiente do *design* consegue alcançar melhores resultados que aqueles que não fazem, em termos não só de receitas como também a nível da sua capacidade de exportação.

Os consumidores dinamarqueses, assim como o típico consumidor nórdico, são caracterizados pela importância que depositam na qualidade do produto e procuram sempre aliar a qualidade a um preço razoável uma vez que a durabilidade associada à qualidade é um fator de consumo determinante. A presença *online* da marca e imagem retratada representa para este consumidor um grande valor. Uma empresa sem presença otimizada na internet é percecionada como uma grande lacuna, daí ser muito importante aquando da penetração neste mercado, daí a especial atenção concebida a todos os canais *online*.

Realiza-se em Copenhaga a mais importante feira de moda do norte da Europa - *Copenhagen Internacional Fashion Fair*, que é utilizada como um meio de contacto dos produtores portugueses que, apresentam atualmente um potencial elevado no que diz respeito à procura do binómio marca/produto de qualidade.

### 5.2.2. Finlândia

A Finlândia, também uma das maiores economias da União Europeia, assume uma posição de destaque nas áreas de inovação, I&D, empreendedorismo e promoção de *startups*. Após a recessão pós crise financeira de 2007, a Finlândia recuperou a sua estabilidade económica com um crescimento de 9% em 2017, face a 2016, resultante do aumento das suas exportações.

A indústria de vestuário finlandesa é maioritariamente constituída por pequenas e médias empresas que empregam mão de obra local e apresentam certas limitações financeiras. Em termos de produção local, a Finlândia não conseguiu responder às rápidas mudanças e à procura de flexibilidade da indústria da moda moderna. Suspendeu algumas linhas de produção devido aos elevados custos de produção, e atualmente a maior parte do vestuário e dos têxteis são importados. Assim como na Dinamarca, o sector de vestuário finlandês concentra-se especialmente no *design*. A receita no segmento de roupas íntimas na Finlândia é de 866 milhões de dólares em 2018, já a receita no segmento de desporto e *beachwear* é de 69 milhões de dólares, ambos segmentos que fazem parte da oferta da empresa têxtil Y (Finnish Council of Shopping Centers, 2019). O valor deste setor ronda os 2,4 mil milhões de euros, sendo que a maior parte dos têxteis são de origem importada, como é possível verificar no Anexo IV juntamente com outros indicadores macroeconómicos do país, e onde Portugal assume o 7º lugar no ranking (Trade Maps, 2017). Na Finlândia, as lojas mais pequenas são as mais recetivas a novos fornecedores, sendo mais provável que as parcerias com estas lojas tenham mais sucesso.

Da mesma forma que na Dinamarca, a *Helsinki Fashion Week* apresenta uma oportunidade para exposição da marca, esta concentra-se na exibição de coleções nacionais e internacionais sustentáveis.

Os consumidores finlandeses tendem a dar especial importância à qualidade, à segurança e à origem do produto, no momento da compra. Apesar do consumidor finlandês ser altamente aberto a novos produtos e conceitos, uma marca já estabelecida no mercado e proveniente de um país associado a produção de qualidade, transmite mais confiança e segurança a este consumidor. Da mesma forma que a origem do produto desempenha a sua importância, a regulamentação também se revela significativa, isto é, se o produto se encontrar dentro das normas europeias é visto pelo consumidor como uma garantia de qualidade.



Devido às preocupações ambientais promovidas *Nordic Council of Ministers* a existência de uma etiqueta ecológica num produto encoraja o consumidor finlandês a concretizar a compra. Dentro da mesma linha de consciencialização ambiental, este consumidor prefere produtos práticos, simples e com um *packaging* simplificado e não nocivo para o ambiente.

Esteticamente os gostos dos consumidores finlandeses começam a aproximar-se do estilo minimalista sueco, com especial foco nos materiais naturais e tons neutros. No entanto, e uma vez que os finlandeses constituem o povo nórdico mais ativo e apologista de um estilo de vida *outdoors*, as suas preferências em termos de vestuário recaem em roupa confortável, quente e com um estilo desportivo.

### 5.2.3. Noruega

A Noruega afirma-se no panorama internacional como um dos países europeus com o melhor desempenho económico nas últimas décadas resultando num mercado constituído por consumidores com um alto poder de compra e com padrões de consumo mais elevados. O típico consumidor norueguês encontra-se mais propenso a pagar um preço mais elevado que qualquer outro consumidor nórdico, desde que o produto apresente uma qualidade e durabilidade elevadas.

Portugal apresenta-se no ranking mundial como o 14º fornecedor têxtil para a Noruega, como é possível verificar no Anexo V juntamente com outros indicadores macroeconómicos relativos a este país (Trade Maps, 2017) apesar do descrédito e desconhecimento que os noruegueses têm relativamente à ITV portuguesa, levantando dúvidas relativas à qualidade dos produtos portugueses. Tradicionalmente, o consumidor norueguês tem tendência para produtos nacionais em detrimento de produtos provenientes do estrangeiro, apesar de serem caracterizados como consumidores abertos e interessados em novos produtos.

Socialmente, a Noruega, a par da Suécia, é dos países nórdicos mais desenvolvidos e, como qualquer consumidor nórdico, os noruegueses tomam especial atenção às questões ambientais e suas envolventes.

#### 5.2.4. Suécia

A Suécia, uma das economias mais modernas do mundo, e um dos países de interesse da empresa têxtil em análise, concilia um sistema económico assente em tecnologias de ponta, com um extenso leque de benefícios sociais e elevados padrões de vida. A excelência do país em investigação e desenvolvimento torna a Suécia um território extremamente atrativo para IDE de alta tecnologia. Portugal apresenta-se como o 11º país no ranking de fornecimento têxtil na Suécia como consta no Anexo VI juntamente com outros indicadores macroeconómicos deste país (Trade Maps, 2017). A Suécia possui, na atualidade, uma indústria de confeções de pequena dimensão. Após a crise financeira os consumidores suecos tornaram-se consumidores mais conscientes, resultando num aumento dos mercados em 2ª mão, potencializado pela consciência ecológica do norte da Europa. Neste país existe a longa tradição de comprar e vender roupa de criança em segunda mão e, atualmente, a tendência tem passado para o segmento de adultos.

A população sueca é caracterizada pela sua abertura à tecnologia e fácil acesso à mesma, assim como um aumento positivo do comércio eletrónico - mais 2,3 mil milhões de euros - e uma mudança do modo de compra nas preferências destes consumidores (AICEP,2018). De facto, no mercado sueco, o consumidor tem demonstrado uma preferência pelo e-commerce, resultando numa diminuição da quota de vendas de lojas de retalho físicas.

Relativamente às tendências dentro deste mercado, é de referir um aumento do consumo de roupa desportiva, devido à tendência de combinar roupa desportiva e de *outdoor* com o *casual wear* assim como um aumento do consumo de vestuário promocional e profissional.

#### 5.3. Identificação do *target*

Através da análise dos mercados alvo anteriormente mencionados, e com base em informações confidenciais, como por exemplo clientes anteriores da empresa têxtil, concedidas à empresa PRIMARIU pela empresa têxtil Y, foi possível reunir o perfil do típico cliente dos mercados alvo.

O *target* refere-se ao grupo de potenciais clientes para quem uma empresa vende os seus produtos ou serviços. Este grupo inclui clientes específicos para os quais uma empresa direciona seus esforços de marketing. O *target* é uma parte do mercado total de um bem ou serviço. Os consumidores que compõem

um mercado alvo partilham características semelhantes, como localização, rendimento, estilo de vida e idade. O próprio *target* pode ser segmentado, ou seja, dividido em vários segmentos através de características chave. Os consumidores que se inserem nestes grupos têm uma maior tendência a valorizar os mesmos produtos e serviços.

Identificar o *target* é uma etapa essencial ao desenvolvimento de um plano de marketing uma vez é fulcral saber a quem apelar ao consumo através da criação de uma estratégia direcionada às características do *target*.

TABELA 2- *TARGET* DA EMPRESA TÊXTIL Y

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Faixa etária</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superior a 30 anos</li> </ul>  |
| <b>Funções</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Production manager</i></li> <li>• <i>Designer</i></li> <li>• CEO</li> <li>• <i>Buyer</i></li> </ul>                   |
| <b>Dimensão</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de média dimensão</li> </ul>   |
| <b>Produtos comercializados</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desporto</li> <li>• Lazer</li> <li>• <i>Underwear</i></li> <li>• <i>Concetual</i></li> <li>• <i>Beachwear</i></li> </ul> |
| <b>Objetivos</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufaturar e desenhar uma coleção completa</li> <li>• Facilidade de produção</li> </ul>                                 |
| <b>Resultados esperados</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento em todas as fases de produção</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Valor acrescentado</li> </ul>               |
| <b>Dificuldades</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreira linguística</li> <li>• Capacidade de produção para as suas necessidades</li> </ul>                              |
| <b>Critério de decisão</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de serviço</li> <li>• Abordagem da empresa</li> </ul>   |

FONTE- PRIMARIU (2018)

## 6. Análise da empresa têxtil Y

### 6.1. Análise à atual presença *online*

A melhor forma de elaborar uma estratégia *online* que fomente a internacionalização empresarial passa, numa primeira fase, pela verificação do estado e presença atual da empresa. Nesse seguimento, foi observada a presença *online* da empresa têxtil Y no decorrer dos meses de julho e agosto de 2018. Este método foi composto pela observação de determinados dados analíticos sobre as práticas e desempenho *online* nos seguintes canais: Website, Facebook, Instagram, LinkedIn, *Newsletter*, *Search Engine Results Page* e Google My Business.

TABELA 3- PRESENÇA *ONLINE* DA EMPRESA TÊXTIL Y

| Visualizações de página únicas              | Facebook <i>followers</i> | Instagram <i>followers</i> | LinkedIn <i>followers</i> |
|---|---------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 537 / mês<br>(entre julho e agosto de 2018) | 420                       | 210                        | 26                        |

FONTE: PRIMARIU (2018)

Com o objetivo de proceder a uma análise minuciosa da presença *online* da empresa têxtil Y, foram retiradas algumas informações, disponíveis na Tabela 4, obtidas dos diferentes canais que a empresa já possuía. Com estas observações, foi possível obter a imagem da empresa que um típico consumidor obterá ao visitar os seus canais. Face a estas observações é possível ter uma noção real das medidas que são necessárias tomar de forma a reposicionar a empresa têxtil Y no mercado internacional como uma solução integrada têxtil.

TABELA 4- ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS DA EMPRESA TÊXTIL Y

|                    |   |
|--------------------|---|
| Website            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação geral de 75/100</li> <li>• 21 erros de otimização do Website encontrados</li> <li>• Certificado de segurança não existente</li> <li>• Taxa de rejeição de 88% por parte dos possíveis clientes que acediam ao Website</li> <li>• Idioma: Inglês (único)</li> <li>• 18 títulos duplicados</li> <li>• Tempo de carregamento: 7 segundos</li> <li>• Imagens não comprimidas</li> <li>• Falta de <i>tags</i> e <i>keywords</i>.</li> </ul> |
| SERP               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idioma: Inglês (único)</li> <li>• Título e descrição SEO da homepage não estão personalizados ou otimizados de acordo com <i>keywords</i> específicas ou número de caracteres recomendados.</li> </ul>   |
| Google my business | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de material gráfico como fotografias e logotipo.</li> <li>• Sem comentários</li> </ul>  |
| Facebook           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem frequência de publicações a partir de Fevereiro de 2018</li> <li>• Sem uma linha gráfica coerente comum a todas as publicações</li> <li>• Incoerência de idioma</li> <li>• Sem histórico de ações promocionais</li> </ul>  |
| Instagram          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem frequência de publicações a partir de Fevereiro de 2018</li> <li>• Sem uma linha gráfica coerente comum a todas as publicações</li> <li>• Sem apresentação de contactos e localização.</li> </ul>  |

|                 |   |
|-----------------|---|
| <p>Linkedin</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de idiomas em inglês e português, demonstrando incoerência com o Website.</li> <li>• Falta de atualização.</li> </ul> |
|-----------------|---|

Fonte -PRIMARIU (2018)

A conclusão da análise aos vários canais foi simples: não existia uma linha comum de comunicação e de *design* que retratasse a empresa, ou seja, a marca apresentava um alto nível de incoerência. Sem conteúdo regular, sem conteúdo direcionado para o público alvo e sem uma presença *online* forte essencial às empresas atuais, levando os potenciais clientes com uma ideia errada da mesma e sem incitar o seu interesse em saber mais sobre a empresa têxtil Y.

## 6.2. Análise SWOT

Após a análise dos dados anteriores, relativamente à análise da presença *online* torna-se essencial a estruturação de uma breve análise SWOT, onde seja compilada um conjunto de informações internas e externas que serão especialmente úteis na elaboração da estratégia de comunicação e na estratégia de marketing, que alicerçam a internacionalização desta empresa. Como referido na revisão da literatura, quanto maior o nível de informação que uma empresa possui sobre si e sobre o mercado, mais beneficiará. Na atualidade, possuir informação representa poder, uma vez que possibilita a preparação da empresa para qualquer situação que possa surgir. Da mesma forma a posse de informação é fulcral na delineação de uma estratégia empresarial segmentada não só para o público e mercado alvo, mas com base nas suas forças, com noção das suas fraquezas, com proveito das oportunidades e com precaução para as possíveis ameaças.

TABELA 5- ANÁLISE SWOT DA EMPRESA TÊXTIL Y

| Forças  | Fraquezas   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipa especializada e criativa</li> <li>• Matéria prima de alta qualidade</li> <li>• Experiência no mercado</li> <li>• Capacidade na oferta da solução 360°</li> <li>• Estreito relacionamento com os clientes</li> <li>• Políticas de controlo de qualidade</li> <li>• Coleções criadas à medida</li> <li>• Ligação com a comunidade LGBT</li> <li>• Equipa multidisciplinar, jovem e dinâmica</li> <li>• Programa Norte de Portugal 2020</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possível perceção de menor notoriedade face a outras de maior dimensão</li> <li>• Website pouco trabalhado em termos de SEO</li> <li>• Escassa oferta de conteúdo digital</li> <li>• Presença diminuta e incoerente nos vários canais <i>online</i></li> <li>• Política de Responsabilidade Social pouco evidente</li> </ul>       |
| Oportunidades   | Ameaças   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Boom</i> no mercado têxtil</li> <li>• Reputação positiva da indústria têxtil portuguesa no mercado internacional</li> <li>• Comunidade LGBT em crescimento</li> <li>• Crescente preocupação da sociedade com o bem-estar</li> <li>• Mercados como desporto, roupa íntima e de banho em crescimento</li> <li>• Crescimento do poder de compra do consumidor</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos com menor qualidade e preços mais reduzidos inundam os mercados</li> <li>• Falsificações e imitações de produtos de marca</li> <li>• Grande oferta de produtos proveniente de mão de obra oriental de baixo custo e sem proteção social</li> <li>• Pressão dos preços inerentes ao baixo crescimento económico</li> </ul> |

FONTE - PRIMARIU (2018)

### 6.3. Posicionamento atual

Antes demais, é essencial proceder a uma análise do posicionamento atual da empresa têxtil Y aquando do contacto com a PRIMARIU, de forma a ter um entendimento mais profundo da imagem que a empresa transmite atualmente para o consumidor.

Genericamente, o posicionamento concerne ao processo de conceção de uma proposta de valor em função de determinado *target*, de forma a destacar-se das propostas de valor dos concorrentes. Relativamente ao posicionamento atual, este refere-se à atual mensagem transmitida alicerçada numa estratégia de marketing e comunicação traçada em função de metas predefinidas.

Pela observação dos canais de comunicação ativos até agosto de 2018, foi possível verificar um défice de posicionamento da empresa têxtil Y no mercado enquanto solução integrada. Os seus serviços não se encontravam devidamente estruturados de forma a potenciarem um maior reconhecimento em mercados externos. Apesar da mensagem transmitida ser de uma equipa jovem e dinâmica, descontraída e criativa, no Website era possível verificar-se uma carência de informação mais concreta e específica em termos de serviços. De facto, a empresa debatia-se com a escolha da comunicação mais adequada daí a falta de coerência que se verificava nos vários canais *online*, que dispunham de definições diferentes da empresa assim como da sua missão nas demais plataformas – LinkedIn, Facebook, Instagram e Website.



## 7. Estratégias aplicadas à empresa têxtil Y

Neste capítulo constam todas as estratégias aplicadas à empresa têxtil Y de forma a penetrar os mercados alvo. Entre as estratégias encontram-se a estratégia *inbound*, a comunicação desenvolvida pela PRIMARIU para esta empresa e a estratégia de marketing distribuída pelos canais *online* e *offline*.

### 7.1. Estratégia *inbound* - breve *benchmarking*

O processo de *benchmarking* consiste na procura e reunião das melhores práticas em vigor numa dada indústria, através da observação das melhores empresas do ramo. Esta prática tem como objetivo a orientação da empresa para uma procura permanente de melhoria das suas táticas, produtos e custos. A procura de novas tendências aliada a uma estratégia *inbound*, isto é, campanhas altamente estratégicas e segmentadas para o público alvo, aumentando o tráfego e ganhando visibilidade no mercado alvo, é uma aposta evidente dentro da comunicação e do marketing digital para o setor têxtil.

No caso da empresa têxtil Y, foram reunidas, numa primeira fase, cinco empresas têxteis com características e *targets* semelhantes, quer a nível nacional quer a nível internacional. De forma a manter o sigilo destas empresas e da própria empresa têxtil Y, não serão divulgados os nomes das empresas selecionadas nem a análise detalhada, mas sim das conclusões retiradas.

Tendo por base o *benchmarking* e o estudo de mercado anteriormente descrito, foi possível retirar algumas conclusões sobre práticas gerais benéficas para a empresa têxtil Y e, posteriormente segmentá-las e orientá-las para os mercados alvo e para as particularidades da empresa. Dentro das práticas gerais favoráveis encontra-se a atenção cuidada ao *mobile* marketing através da eleição de um *design* responsivo (*design* que se adapta aos diferentes dispositivos, sem desformatar, como *desktop*, *smartphones* ou *tablet*) e o recurso a códigos QR (códigos fáceis de fazer *scanner* através de câmaras de *smartphones*).

Por intermédio da análise *benchmarking* foi possível deduzir alguns pontos condutores para as estratégias de marketing e comunicação a adotar pela empresa têxtil Y, de forma a reposicionar-se no contexto nacional e internacional. De forma global, enfatiza-se que as marcas analisadas se destacam pela coerência da sua identidade apoiada por uma estratégia de comunicação e de marketing geradoras

de interação e *leads* (contactos com possíveis clientes), característica que falta na empresa têxtil Y. Foi verificada uma forte presença nas redes sociais, com especial destaque para o Instagram onde é demonstrado o carácter mais pessoal das marcas, e para o LinkedIn, onde é destacado o lado mais institucional das mesmas. Com uma especial atenção concebida ao marketing de conteúdo, acredita-se ser benéfico para a empresa têxtil Y um acompanhamento de tendências SEO, dispor de uma atenção à criação de conteúdos úteis e segmentados, a criação de um *blog* e recorrer a um *storytelling* nos vários canais, recorrendo a vários formatos visuais, desde vídeos, a *GIF's*, imagens, infográficos e *calls-to-action* estratégicos.

O envio periódico de *newsletter* é um fator comum às empresas analisadas, que funciona como um meio de angariação de novas *leads* e manutenção de contactos já existentes. Esta ferramenta deve ser utilizada como forma de enviar informações úteis a um público segmentado, como comunicados e novidades, mas mantendo sempre alguma personalização. Com o objetivo de segmentar mais detalhadamente o público alvo e de forma a divulgar o conteúdo mais interessante, o uso do *email marketing*, torna-se imprescindível, assim como a subscrição do *newsletter* e de formulários.

Relativamente a estratégias *offline*, que aliadas a uma estratégia digital forte, criam uma aproximação do público alvo e de potenciais clientes, tornando a penetração de mercados e a internacionalização mais acessível. Refere-se a participação em feiras do setor têxtil, uma das ações a salientar de forma a criar uma rede de contactos ou até mesmo estabelecer parcerias que facilitam o processo de internacionalização

Nos casos nórdicos e ao que se respeita ao *benchmarking*, uma das principais características comuns a todos os países é a preocupação ambiental. Neste mercado existe um forte sentido de responsabilidade em refletir sobre mudanças sociais e económicas que podem contribuir para o setor têxtil, evidenciando a oportunidade para a empresa têxtil Y explorar iniciativas de responsabilidade social.

Ao longo do estudo foi ainda verificado um conjunto de fatores base tidos como oportunidades para as empresas têxteis. São eles a boa relação qualidade-preço, a sustentabilidade, a presença *online*, o impacto do e-commerce, o aumento da procura no setor de atividades desportivas e de lazer, a inovação e desenvolvimento e, por fim, o *design*. Se a empresa têxtil Y reunir a maioria destes fatores, e conseguir transmiti-los através de uma comunicação eficiente, a probabilidade de sucesso, não só na penetração dos mercados pretendidos a curto prazo aumenta, mas também a probabilidade de uma possível intensificação da internacionalização e aumento de receitas a longo prazo.

Resumidamente, é necessário:

- 1) Potenciar a interação: através de ações estratégicas de marketing, quer por meio das redes sociais, campanhas *email marketing*, *hashtags*, parcerias com influenciadoras digitais, ou mesmo presença em eventos e feiras, resultando numa posição progressivamente mais real e humanizada, capaz de instigar aproximação do seu público alvo.
  
- 2) Fomentar o estatuto de “especialista”: através da divulgação da vertente inovadora, e da responsabilidade social e ambiental assumida, aliada à capacidade de responder às necessidades do público alvo.

## **7.2. Estratégia de Comunicação**

Existe uma relação de interdependência entre o marketing e a comunicação, relativamente aos objetivos de posicionamento no mercado de uma dada empresa. Enquanto que uma estratégia de marketing se baseia no consumidor e nas suas preferências ou fatores de atratividade, a comunicação atua como reforço do marketing, transmitindo a imagem e notoriedade pretendidas.

Tendo por base um dos principais objetivos da empresa têxtil Y, o seu reposicionamento, torna-se essencial a elaboração de um plano de comunicação que retrate as características diferenciadoras da empresa assim imagem que pretende retratar aos potenciais consumidores. Para tal, o plano de ação estratégico iniciou-se com o delineamento da comunicação, seguido das estratégias de marketing essenciais a qualquer empresa e-commerce.

### **7.2.1. Reposicionamento**

A empresa têxtil Y sofre frequentemente de um défice de visibilidade por parte do “cliente certo” resultando numa perda de possíveis parceiros, essencialmente porque os clientes considerados ideais não têm uma perceção correta da empresa.

É, portanto, essencial identificar fatores de maior atratividade desta empresa assim como uma forma eficaz de os comunicar. Após várias reuniões com o cliente, foi possível concluir que a empresa desejava posicionar-

se como uma realidade agregadora das diversas dimensões que a compõem, desde o apoio no *design* até à produção de coleções inteiras de *Activewear*, *Beachwear* ou *Underwear*, uma vez que os diversos serviços oferecidos durante todo o processo criativo e produtivo lhe conferem uma identidade singular, ou seja, como um parceiro de valor acrescentado. No sentido do reposicionamento internacional e reformulação da sua imagem, era necessário reunir coerência em todos os canais *online* e *offline*, surge a sugestão de uma nova denominação e identidade como uma *Textile Solution Plataform*.

### 7.2.2. Eixo de comunicação

Como referido anteriormente, a presente estratégia de comunicação visa reforçar o desenvolvimento das estratégias de marketing, a delineação de uma imagem atrativa para os mercados alvo e o reposicionamento da empresa têxtil Y.

As fragilidades da empresa, que resultaram na perceção comum que dela existe, foram desmistificadas através da criação de um novo eixo de comunicação. Isto é, as ideias base que irão ser o centro de todo o desenvolvimento do plano de comunicação e marketing que interliga permanentemente todas as ações, mensagens e canais de comunicação ao longo do tempo. Após uma análise minuciosa da empresa, foram salientados três atributos principais:

FIGURA 1- EIXO DE COMUNICAÇÃO DA EMPRESA TÊXTIL Y



FONTE- PRIMARIU (2018)

O eixo de comunicação definido, e acima referenciado, pretende orientar a estratégia de marketing e comunicação que irá projetar a empresa têxtil Y para os mercados alvo.

A escolha do atributo I&D pretende a projeção da vertente de inovação da empresa, assegurando assim uma característica procurada pelo público alvo acima descrita, retratando adicionalmente o patamar de especialista em que a empresa se encontra.

No centro do eixo, encontra-se a característica base da empresa têxtil Y, o seu lado humano, que é tido como uma das singularidades da empresa aliado ao seu carácter genuíno.

Por fim, a noção de valor acrescentado garante o grau de eficiência nem sempre encontrado nas empresas concorrentes, ou seja, a empresa pretende representar-se como uma extensão dos seus clientes e não apenas como um mero fornecedor

A combinação das particularidades será alicerçada pelo estilo e tom de linguagem e imagem visual, caracterizadas pela jovialidade e criatividade.

### 7.2.3. Comunicação

Ainda dentro da estratégia de comunicação aparece a otimização SEO, que corresponde, geralmente, ao processo de geração de tráfego nos resultados de pesquisa em motores de busca como a Google. De forma a intensificar o tráfego no Website da empresa têxtil Y e de forma a empresa surgir ao público alvo nos mercados nórdicos, foi criada uma combinação de palavras chave específicas, presentes em todas as comunicações da empresa têxtil Y, de acordo com a tendência e o volume de pesquisas realizadas em torno dos termos. Com o plano de comunicação elaborado, pretendia-se manter a comunicação humanizada já vigente na empresa têxtil Y, ou seja, manter o profissionalismo da mensagem com uma sensação de proximidade e familiaridade. Surgiu a necessidade da utilização de um único idioma de forma a gerar um maior nível de coerência nas comunicações e nos canais. Dado os mercados alvo - o mercado nórdico e o mercado norte americano - o único idioma adotado continuou a ser a língua inglesa, mas com ajustamento e otimização de palavras chaves frequentemente utilizadas pelo público alvo e pelos consumidores do mercado alvo como por exemplo, *“textile manufactor”*, *“fashion”* *“collections”*, *“made in Portugal”*, *“sportswear”*, *“environment”*, entre outras.

Como já foi anteriormente abordado na análise do mercado alvo, a preocupação ambiental e de desenvolvimento sustentável constitui uma temática recorrente na indústria têxtil atual, com especial ênfase no mercado nórdico. De forma a aumentar o nível de atratividade para estes mercados e uma vez que esta temática constitui um fator determinante para estes consumidores, a estratégia de comunicação irá retratar, a longo prazo, a responsabilidade social e ambiental que a empresa advoga. Ao pôr em vigor políticas contra o desperdício nas diversas fases de produção, ao vocalizar a sua preferência por materiais ecológicos e reciclados, ao defender a produção e economia local e ao incorporar estas prioridades na sua comunicação frequente nos vários canais *online* e *offline*, torna-se mais fácil a projeção de uma imagem que vai de encontro às necessidades dos consumidores nórdicos e norte-americanos, e consequentemente, que facilita a penetração nestes mercados.

### 7.3. Estratégia de marketing

O processo de internacionalização empresarial não constitui um procedimento fácil. Apesar dos possíveis benefícios associados à expansão empresarial, o sucesso não está assegurado. O marketing internacional surge como um instrumento necessário e facilitador da penetração em novos mercados, uma vez que é necessário existir uma estratégia de inserção no novo mercado tendo em conta as suas características. A estratégia de marketing aqui apresentada, passa não só pela divulgação da empresa têxtil Y no mercado nacional, mas também por um aglomerado de práticas facilitadoras da internacionalização no mercado nórdico e mercado norte-americano. Após a realização do estudo de mercados, análise *benchmarking*, análise interna e externa (análise SWOT) e a delimitação do público alvo, segue-se, apoiada na estratégia de comunicação anteriormente apresentada, a elaboração de estratégias de marketing que resultarão numa maior exposição ao público alvo nos mercados pretendidos. Dado que a empresa têxtil Y é uma empresa jovem, dinâmica e B2B, a sua estratégia incide maioritariamente em táticas de marketing digital e redes sociais, devido à importância que representam para empresas e-commerce.

Quando se traça um objetivo de internacionalização de uma empresa e-commerce, a estratégia de marketing e de comunicação representa um grande peso no sucesso da penetração nos mercados. Ir de encontro às necessidades do *target* e do público alvo através da projeção da imagem certa predefinida pela estratégia de comunicação, só se torna viável através da ativação da distribuição dessa mesma comunicação através dos canais *online* e *offline*. Tendo sempre por bases os objetivos principais da empresa têxtil - o reposicionamento da empresa e a internacionalização para os mercados alvo, definiu-

se uma estratégia de marketing baseada, intrinsecamente, na estratégia de comunicação anteriormente mencionada.

Em conformidade com os objetivos de negócio, definiram-se cinco canais fundamentais cujas táticas serão apoiadas pelo eixo de comunicação. Os canais de comunicação funcionam como meio de divulgação e consolidação do novo posicionamento da empresa têxtil Y, alargando as suas comunicações, ações de marketing e almejando a interação com clientes do mercado alvo. Dentro dos canais selecionados contam-se o LinkedIn, o Instagram, as Promoções via LinkedIn *ads*, o *Website* e *Newsletter*.

As prévias conclusões retiradas da análise *benchmarking*, conjugadas com a análise SWOT e respetivas auditorias, promulgaram a necessidade de um conjunto de ações específicas de marketing e comunicação que seriam fundamentais à divulgação de uma empresa têxtil e-commerce nos mercados alvo.

As táticas de marketing propostas e executadas pela PRIMARIU, dividem-se nos canais *online* selecionados e *offline*, e contam sempre com o apoio da empresa têxtil Y. Segue-se a descrição das ações de marketing levadas a cabo de forma a apoiar e potenciar a internacionalização desta empresa.

### **7.3.1. Canais *Online***

No canal *online* LinkedIn a principal ação passou pela reativação do mesmo através do agendamento e partilha de publicações, 8 vezes por mês, em função de dias estratégicos e datas comemorativas como, por exemplo, o Dia da Terra ou o Natal, dentro dos mercados alvo, alcançando assim a maior visibilidade possível entre do público alvo. Dentro da criação de conteúdo para este canal foram criadas publicações e *copywriting* de publicações de acordo com o eixo de comunicação anteriormente analisado, e sempre tendo em conta a escolha do *design* que melhor representa a imagem da empresa. De facto, a adoção de uma imagem própria em todas as publicações, quer através do *design* quer através da comunicação selecionada irá refletir a coerência da empresa verificada anteriormente através da análise *benchmarking* como tão essencial ao seu reposicionamento. Com o objetivo de tornar o perfil de LinkedIn da empresa têxtil Y o mais credível possível foi incentivada junto dos seus colaboradores, a criação dos seus próprios perfis profissionais e a sua associação à página da empresa, facilitando futuramente a interação com

potenciais clientes ou parceiros. A atividade no LinkedIn, como em todas as redes sociais geridas pela PRIMARIU, foi submetido a uma monitorização e análise ao longo do ano de 2018 e 2019, direcionando sempre o canal para a satisfação do objetivo do alcance de mercados internacionais e mantendo sempre a empresa têxtil Y ocorrente da situação desta rede social.

Ainda relacionado com o canal LinkedIn, a estratégia de marketing elaborada como sustentação para a internacionalização da empresa têxtil Y, passa pela ativação de LinkedIn *Ads* em detrimento de Facebook *Ads*, uma vez que o LinkedIn representa a rede social da atualidade mais direcionada para o campo profissional e especialmente para empresas B2B. Os LinkedIn *Ads* apresentam-se como mais adequados para empresas B2B, sendo que 94% de B2B *marketeers* usam este canal para distribuir conteúdo (LinkedIn, 2017), e, uma vez que o seu público alvo, tendencialmente, utilizam o LinkedIn para estabelecer contacto com potenciais parceiros sendo que existem 630 mil profissionais ativos nesta rede social (LinkedIn, 2019). Neste campo, a empresa têxtil Y necessitou estimar o seu alcance e validar áreas geográficas e segmentos relevantes antes de publicitar qualquer tipo de conteúdo. A segunda fase centrou-se na criação, *design* e *copywriting* dos anúncios sempre de acordo com o seu novo posicionamento e eixo de comunicação. Os LinkedIn *Ads* foram publicados em dias e horários estratégicos, mensalmente. Com esta ferramenta, o objetivo é aumentar a visibilidade na plataforma para o comércio B2B, o LinkedIn, e pelo aumento de *engagement* e atração de novos *leads*.

O Instagram conta atualmente com mais de mil milhões de utilizadores ativos mundialmente, sendo que 500 milhões acedem a esta plataforma diariamente (Statista, 2018). Apesar de ser uma rede social comumente utilizada de forma recreativa, assume-se progressivamente como um forte canal de divulgação de empresas, com cerca de 50% dos seus utilizadores a afirmarem que seguem pelo menos um perfil empresarial (Mention, 2018). Em alinhamento com o processo de reposicionamento da empresa têxtil Y, torna-se vital para a sua estratégia empresarial, utilizar o Instagram como veículo de distribuição da sua nova comunicação e como portal para os possíveis clientes conseguirem ter uma imagem adequada da empresa. A estratégia de marketing neste canal passa pela publicação frequente de conteúdo que reflita a sua imagem e a mensagem da marca, com *hashtags* estratégicas relacionadas com *keywords* optimizadoras como “*fashion*”, “*collections*”, “*made in Portugal*”, “*sportswear*” e “*environment*”. Este canal assume o papel de partilha de conteúdo mais pessoal que demostre mais regularmente o lado humano da empresa e aquilo que esta advoga. Como em qualquer rede social as



publicações serão sempre feitas em certos dias e datas comemorativas como Dia da mãe, Natal ou Dia da Terra e com conteúdos apelativos ao mercado alvo.

Apesar de todos os canais *online* possuírem a sua importância para o sucesso de uma empresa de e-commerce, o Website deve merecer uma especial atenção uma vez que é através dele que o cliente pode estabelecer contacto e proceder ao processo de compra. No caso de e-commerce B2B, é essencial que os serviços da empresa estejam descritos de uma forma clara assim como o seu processo de produção, algo que não constava no antigo Website da empresa têxtil. Aquando da definição de um plano de marketing para esta empresa, concluiu-se que o Website necessitava de algumas mudanças estruturais como um *redesign* e otimização completos, isto é um Website que desempenhe as suas funções rapidamente e com um *design* intuitivo, uma vez que a nova imagem da empresa não estava adequadamente representada. Tecnicamente, prossegue-se para o desenvolvimento do Website de acordo com o novo posicionamento empresarial através da utilização de um *layout* responsivo ( *layout* que se adapta a qualquer tamanho da tela do dispositivo, desde TV's, *smartphones*, *tablets* ou *desktops*) dispositivos móveis e com colocações estratégicas de *calls to action*, isto é, links de uma página que levam os utilizadores a realizar ações ou uso de palavras para orientar o utilizador, como "*what we offer*", "*what we do*", "*who we are*". Estes não só oferecem uma relação de proximidade com o possível cliente mas aumentam consequentemente o *engagement*. Relativamente ao conteúdo do Website, este sofreu algumas alterações de forma a coincidir com o eixo de comunicação anteriormente sugerido, e de forma a dispor de conteúdo otimizado para o reconhecimento dos motores de busca. Quando o Website ficou concluído, o seu lançamento oficial contou como partilha intensiva do lançamento em todos os canais *online* da empresa têxtil Y, como o LinkedIn, Instagram e Facebook.

Nem todo o público alvo de uma empresa B2B utiliza as redes sociais de forma a contactar possíveis parceiros de negócios, daí a importância do email marketing. O email ainda constitui um canal de comunicação, para receber e transmitir dados de forma rápida e eficaz. A estratégia para a empresa têxtil Y passou antes de mais, pela criação de uma conta de *email marketing*. A nível do conteúdo foi delineado a criação de emails coerentes com o eixo de comunicação, e *design* disposto nos restantes canais, e definido que seria enviado, no mínimo, mensalmente um e-mail de *newsletter* de forma estratégica e com base na segmentação da base de dados.

### 7.3.2 Canais *Offline*

Apesar da presente estratégia de marketing ser maioritariamente incidente no marketing digital e nos seus canais, existem algumas ações *offline* recomendadas que irão completar as ações *online*. Os canais *offline*, têm, por vezes, um poder de penetração mais eficaz uma vez que se apresentam a um público muito mais segmentado, no entanto em muito menor quantidade. Portanto, de forma a otimizar e integrar canais *online* e *offline* na estratégia de penetração nos mercados alvos, são recomendadas outras atividades nas quais a empresa se poderá apoiar paralelamente de forma a consolidar todas as suas comunicações como um todo, em vários suportes para além do *online*. Sempre com o intuito de aumento de visibilidade e de alcançar o público e mercados alvo em vista, foi sugerida a elaboração de um Manual da marca que solidifica o eixo de comunicação vigente, e concedendo credibilidade à nova imagem da empresa.

Usadas como montras para os demais setores de atividade, as feiras proporcionam uma visão geral da oferta disponível, assim como a possibilidade de identificação das principais necessidades e possíveis nichos de mercado. Não obstante, o crescimento dos diversos canais de comunicação e a presença pessoal continuam a ser componentes essenciais a qualquer possível parceria de negócio. Sendo a empresa em análise pertencente ao setor têxtil, um dos setores com mais feiras, exposições e eventos internacionais, é do maior interesse da empresa a participação ou presença neste tipo de eventos, especialmente aquando do possível desenvolvimento de negócios com clientes nórdicos, apologistas do contacto pessoal e viagens de negócio. Para o caso de contactos pessoais com possíveis clientes no decorrer deste tipo de eventos é aconselhado o recurso a material impresso e folhetos informativos, sempre dentro do novo eixo de comunicação e *design* selecionado.

O sucesso da internacionalização da empresa têxtil Y passa por uma abordagem proativa aos mercados externos, indo de encontro ao comportamento do *target* que, neste caso dão uma especial atenção à consciência social e ambiental que as empresas apresentam. Sendo assim, é do interesse da empresa têxtil Y, envolver-se em atividades de cariz ambiental como plantação de árvores, recolha de lixo ou parceria com uma organização sem fins lucrativos, de forma a conseguirem uma aproximação do consumidor dos mercados alvo e de forma a se apresentarem como uma empresa moderna e preocupada com o meio ambiente.

A coordenação e conjugação das ações *offline* anteriormente mencionadas, não só apoiam o conteúdo da proposta estratégia de marketing *online*, como contribuem para um maior reconhecimento internacional da empresa.

## 8. Considerações finais

Com os desenvolvimentos tecnológicos e o crescente acesso das populações aos mesmos, ocorreu um dos fenômenos mais característicos da nossa época, a globalização. A globalização difundida pela larga rede tecnológica mundial gerou não só uma homogeneização cultural, mas facilitou uma internacionalização da economia. Isto é, a internacionalização cultural ocidental alterou não só significativamente os gostos dos consumidores e, conseqüentemente, os seus padrões de consumo, como possibilitou a percepção do mercado mundial como o mercado final devido aos gostos padronizados, à eliminação de barreiras à entrada em novos mercados e ao sentimento de proximidade geográfica que a internet sustenta. A globalização e o desenvolvimento das tecnologias prosseguiram o seu crescimento contínuo resultando num uso massificado e progressivamente mais recorrente da internet, nascendo a possibilidade e necessidade dos consumidores realizarem as suas compras por essa via, levando assim ao aparecimento do e-commerce.

O e-commerce surgiu como uma alternativa de consumo para os utilizadores da internet e como uma oportunidade para as empresas distribuírem os seus produtos ou serviços, a nível nacional ou internacional, a baixo custo. O comércio eletrónico veio questionar as formas tradicionais de fazer negócios, o conceito de distância e, como foi possível verificar no capítulo de enquadramento teórico, questionar as tradicionais teorias da internacionalização e os modos de entrada convencionais. Atualmente o e-commerce constitui o meio de preferência de consumo dos vários utilizadores assíduos da internet revelando um elevado ritmo de crescimento, especialmente por parte das gerações mais jovens.

O consumidor, que hoje dispõe de uma rede infinita de informação *online* sobre qualquer produto, qualquer empresa e tipos de preços praticados, tornou-se mais rigoroso no seu consumo, concedendo uma especial atenção a pormenores diferenciadores da marca no momento da sua decisão de consumo. A venda de um certo produto, atualmente, não se cinge apenas à sua distribuição, mas a toda a imagem projetada pela empresa. Ou seja, uma empresa que procure a expansão para um dado país, através de qualquer modo de entrada, tem de ter em conta que a imagem que retrata será crucial para o seu sucesso. Como defendido por Luo (2005), o e-commerce tornou perceptível a importância das capacidades intangíveis empresariais, como a capacidade de marketing, as estratégias de comunicação e promoção, levando-as a assumirem progressivamente, um importante papel no sucesso da internacionalização empresarial e na captação da preferência dos consumidores. Os canais *online* são

atualmente utilizados como meios de distribuição da informação que uma empresa pretende passar ao seu público alvo. A estratégia *online*, baseada num plano de marketing e comunicação segmentados, poderá levar a empresa a alcançar o consumidor certo no mercado pretendido. Para as empresas de e-commerce que não dispõem de uma presença ou loja física, a estratégia *online* para atingirem consumidores torna-se ainda mais importante, especialmente se procuram uma expansão dos seus mercados de atuação.

O presente estudo teve como objetivo compreender como o e-commerce poderá fomentar a internacionalização empresarial e como decorre todo o processo de internacionalização deste tipo de empresas. De forma a responder às questões “De que forma o e-commerce acelera a internacionalização?”; “Quais as estratégias impulsionadoras da internacionalização adotadas pelas empresas e-commerce?”; “Como é que uma empresa e-commerce penetra nos mercados alvos?”; “Quais os benefícios que o e-commerce proporciona às empresas?”, foi realizado um estágio curricular numa empresa dedicada ao e-commerce e às soluções digitais, como explicado no capítulo 3 “Estágio curricular”.

No decorrer da elaboração deste estudo foram consultadas referências bibliográficas que ajudassem nas respostas às perguntas anteriormente mencionadas. Através da análise das teorias de internacionalização expostas e relacionando-as com o e-commerce, foi possível concluir que estas, não se adequam à realidade atual pautada pela tecnologia, acabando por não responder às questões levantadas. Da mesma forma, os tradicionais modos de entrada, encontram-se desatualizados, uma vez que não assumem que o e-commerce pode ocupar o lugar de método de internacionalização preferido desta era digital, devido às facilidades e benefícios que confere. Mas afinal, quais são os benefícios que o e-commerce proporciona às empresas? Esta questão é respondida pela literatura revista e pelas conclusões retiradas do próprio estágio curricular. De acordo com Damanpour e Damanpour (2001), existem seis vantagens associadas à prática do e-commerce, que foram evidenciadas nas empresas clientes da PRIMARIU, inclusive na empresa têxtil Y. As vantagens relacionam-se com a obtenção de mais informação de qualidade que proporciona uma análise mais abrangente e de maior conhecimento sobre a empresa e os mercados de atuação; a criação de melhores relações com os clientes e fornecedores, gerando melhores parecerias, uma melhor comunicação, uma melhor compreensão das necessidades e uma melhor resposta a estas; melhor compreensão dos mercados e do consumidor. Optando pela tecnologia e-commerce, as empresas suportam menos custos de transação, pois não necessitam de grandes infraestruturas, e ainda dispõem de uma maior cobertura geográfica. Efetivamente, na empresa

têxtil Y foi possível verificar a vantagem associada à redução de custos, uma vez que os custos suportados passavam a ser apenas os custos de marketing, expedição das encomendas e custos de produção, gerando um corte em custos associados a intermediários e infraestruturas de venda. Com a reestruturação do Website da empresa têxtil Y, inserindo o idioma mais falado globalmente – o inglês, foi possível aumentar a sua cobertura geográfica sem nenhum custo adicional. Através do estabelecimento de relações de proximidade a longo prazo com diferentes parceiros e clientes de várias nacionalidades, foi possível à empresa têxtil Y ficar a conhecer melhor o seu cliente-tipo e as suas preferências, tornando-se mais fácil a definição do público alvo (*target*) e segmentação das estratégias empresariais, essenciais à entrada nos mercados pretendidos.

Após a constatação de que o e-commerce constitui uma via vantajosa para as empresas que o adotam, apresentam-se as conclusões retiradas durante o estágio e durante a análise do processo de internacionalização via e-commerce da empresa têxtil Y, que procurou a PRIMARIU com o objetivo de expandir a sua atuação para os mercados norte americanos e, em especial, para o mercado nórdico.

O primeiro passo do processo que constituiu a internacionalização da empresa têxtil Y focou-se num estudo dos mercados pretendidos, onde foi concluído que a ITV portuguesa era percebida pelos seus consumidores como fiel, de confiança, de qualidade e com alta durabilidade, evidenciado que estes mercados se encontram abertos a parcerias com empresas portuguesas. Na análise destes mercados foram ainda examinados os padrões de consumo das populações, onde ficaram vincadas duas tendências atuais: a crescente preocupação com a sustentabilidade e consciência ambiental e social, e o aumento do consumo de moda desportiva. Ambos os mercados analisados mostraram-se abertos às novas tecnologias e ao consumo via e-commerce. Com a pesquisa efetuada foi possível, então, verificar que apesar de ambos os mercados demonstram potencial para empresa têxtil Y, o mercado nórdico deveria ser o foco desta internacionalização.

Tendo em conta as características e particularidades verificadas no estudo de mercado e, conjugando-as com os conhecimentos da empresa referentes a antigos clientes, foi delineado o *target* da empresa. Através do estabelecimento do público alvo, consoante os mercados pretendidos, torna-se mais fácil a segmentação da estratégia correta para os mercados em causa.

Como a “informação é poder”, torna-se fulcral uma análise da própria empresa, de forma a esta conhecer as suas vulnerabilidades e os seus pontos fortes. A análise efetuada focou-se em 4 pontos essenciais à elaboração de uma estratégia de marketing facilitadora da internacionalização: análise à atual presença *online*, análise SWOT, análise *benchmarking* e análise do posicionamento atual da empresa. As

conclusões retiradas desta fase do processo foram bastante simples e diretas: a empresa não projetava a imagem correta, a sua presença *online* não se encontrava otimizada e o mercado não se encontrava saturado. Estas conclusões resultaram na racionalização de objetivos mais direcionados, que foram: o reposicionamento da empresa, ativação e manutenção dos canais *online*, criação de uma linha de comunicação e de uma estratégia de marketing, segmentadas para os mercados alvos – o mercado norte-americano e, com especial incidência numa primeira fase da internacionalização, o mercado nórdico.

De forma a penetrar, numa primeira fase, no mercado nórdico e, seguidamente, no mercado norte-americano, foi criado um eixo de comunicação que captasse a essência e a visão da empresa têxtil Y, de forma a reposicionar-se no mercado internacional. Foi concebida uma nova imagem e identidade para a empresa, através dos esforços conjuntos do departamento de *design* e do departamento de marketing da PRIMARIU, denominando-a de - *Textile Solution Plattaform*. De forma a intensificar o tráfego no Website da empresa e para que esta surgisse ao público alvo países nórdicos e norte americanos foi criada uma combinação de palavras chave específicas como “*fashion*”, “*made in Portugal*”, “*collections*” ou “*environment*”, presentes em todas as comunicações da empresa. Este novo eixo de comunicação baseado em valores humanitários e na qualidade da produção, aliado ao novo *design*, criaram a nova imagem da empresa, mais atrativa para os mercados alvo.

As redes sociais assumiram o papel de novas vias de comunicação que permitem às empresas chegar com muita mais facilidade a países geograficamente afastados. Atualmente, é possível fazer chegar qualquer tipo de conteúdo junto do consumidor em qualquer parte do mundo, “numa questão de segundos”, proporcionando uma interação constante, e relacionamentos entre o potencial cliente e a empresa muito mais próximos. Desta forma, foi criado conteúdo otimizado, que retratasse a nova imagem delineada para a empresa e que se fundamentasse no novo eixo de comunicação, para mais tarde ser distribuído nas redes sociais e nos diversos canais *online*. A estratégia de marketing digital assentou na divulgação de conteúdo segmentado para os mercados alvo através de 5 canais considerados mais pertinentes e mais utilizados pelo público alvo: o LinkedIn, os LinkedIn *Ads*, o Instagram, o Website e o *Newsletter*, sustentados por algumas ações *offline* tidas como necessárias, como a participação em eventos e feiras do setor e a prática de ações que demonstrassem a consciência social e ambiental da empresa.

Os resultados finais da intervenção e serviços prestados pela PRIMARIU à empresa têxtil Y foram positivos, uma vez que conseguiu estabelecer contactos no mercado pretendido e angariar clientes

através da união entre esforços orgânicos, ou seja, gratuitos (*blog, newsletter, redes sociais, Website/loja, offline, SEO*) e pagos (anúncios), aumentando o tráfego no seu Website e reposicionando-se no mercado nacional e internacional como uma *Textile Solution Platform*.

O processo de penetração em mercados internacionais através da segmentação da comunicação e marketing da empresa, constitui a forma como várias empresas clientes da PRIMARIU conseguiram dar seguimento à sua expansão internacional, e com a qual foram bem-sucedidas nos seus objetivos, respondendo assim à questão de investigação anteriormente colocada.” Como é que uma empresa e-commerce penetra os mercados alvos?”.

Através do estágio curricular e da análise da empresa têxtil Y, foi possível concluir que quando se traça um objetivo de internacionalização de uma empresa e-commerce, a estratégia de marketing e de comunicação tem uma grande influência no sucesso da penetração nos mercados. Ir de encontro às necessidades do *target*, isto é, do público alvo, através da projeção da imagem certa, só se torna viável através da ativação da distribuição dessa mesma imagem e comunicação subjacente, através dos canais *online* e *offline*. Conclui-se ainda que a pesquisa anterior à delimitação da estratégia, como o estudo de mercado, identificação do *target*, análise da empresa e dos seus concorrentes é igualmente importante, dado que quanta mais informação a empresa dispor e quanto mais preparação ocorrer, menor o risco associado à internacionalização. Logo, e respondendo, à questão “Quais as estratégias impulsionadoras da internacionalização adotadas pelas empresas e-commerce?”, estas focam-se na ativação de uma forte presença *online*, em conteúdos otimizados, num *design* apelativo para os mercados pretendidos, numa estratégia *inbound* (estratégia que visa a geração *de leads*, ou seja, contactos com possíveis clientes, que só se obtêm com tráfego intenso nos sites ou *blogs*) numa forte comunicação e numa estratégia de marketing devidamente definida. Todos estes fatores devem decorrer de uma extensiva pesquisa dos mercados pretendidos, padrões de consumo, e especificidades da própria empresa.

Durante a elaboração deste estudo foi possível confirmar que as empresas beneficiam com a utilização do e-commerce, e que este acelera o processo de internacionalização devido à eliminação de barreiras à entrada nos mercados e à cobertura geográfica que a internet oferece. O estudo confirma a literatura que defende que a internet é um veículo atual para expor as empresas aos mercados e que confirma também a importância da complementaridade que os canais *online* proporcionam à internacionalização via e-commerce.

A principal limitação deste estudo é o facto de este analisar apenas uma empresa. Os resultados poderiam variar consoante diferentes casos de internacionalização. Assim, recomenda-se, futuramente,



a análise de mais empresas e-commerce, de forma a elaborar um estudo mais completo. Desta forma seria possível comparar diferentes processos e estratégias de internacionalização via e-commerce e os seus resultados- Tal seria uma fonte de informação ainda mais útil para futuras empresas que optem por esta nova via de internacionalização.

## Referências

- AICEP. (2018). *Canadá- Ficha de Mercado*. Obtido em Janeiro de 2019, de AICEP Portugal Global: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMCanada/#/>
- AICEP. (2018). *Suécia- Síntese Setorial de vestuário*. Obtido em Janeiro de 2019, de AICEP Portugal Global: <http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/ssm-suecia-calcado/#/>
- AICEP. (2019). *Portugal Exporta*. Obtido em Setembro de 2019, de My aicep: <https://myaicep.portugalexporta.pt/market/us>
- Amdam, R. P. (2009). The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980. *Business History*, 51 (3), pp. 445 - 461.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, pp. 493 - 520.
- Andersen, O., & Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, 11 (3), pp. 347 - 363.
- Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22 (2), pp. 147 - 164.
- ATP. (2012). *Indústria Têxtil e do Vestuário: Roadmap para a Inovação 2012-2020*. Vila Nova de Famalicão: Citeve.
- ATP. (2017). *Estatísticas*. Obtido em Novembro de 2018, de Associação Têxtil e Vestuário de Portugal: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/estatisticas-2017/>
- ATP. (2019). Obtido em Agosto de 2019, de Associação Têxtil e Vestuário de Portugal: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/caraterizacao/>
- Bakos, Y. (1998). The emerging role of electronic marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41 (8), pp. 35 - 42.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26 (3-4), pp. 213 - 229.
- Bennett, A. (1997). The five Vs - a buyer's perspective of the marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (3), pp. 151 - 156.
- Bennett, M. (1977). Response characteristics of bilingual managers to organization questionnaires. *Personnel Psychology*, 30 (1), pp. 29 - 36.

- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 605 - 635.
- Borini, F., Ribeiro, F., Coelho, F., & Proença, E. (2006). The Internationalization Perspective: A Case Study. *FACES Journal*, 5 (3), pp. 42 - 55.
- Burrus, D. (julho de 2010). Social networks in the workplace: the risk and opportunity of Business 2.0. *strategy and leadership*, 38, pp. 50 - 53.
- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (5), pp. 275 - 286.
- Centers, F. C. (2019). *Retail Facts*. Finland. Obtido em Setembro de 2019 de <https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/retail-facts-finland-2019.pdf>
- Chaffey, D. (2007). *E-business and E-commerce Management*. Nova Iorque: Financial Times Prentice Hall.
- Chen, D. N., Jeng, B., Lee, W. P., & Chuang, C. H. An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce. *Expert Systems with Applications*, 34 (1), pp. 469 - 481.
- Clemons, E. K., & Row, M. C. (1992). Information Technology and Industrial Cooperation: The Changing Economics of Coordination and Ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9 (2), pp. 9 - 28.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economia*, 4 (16), pp. 386 - 405.
- Coulter, K., & Roggeveen, A. L. (2012). "Like it or not": Consumer responses to word-of-mouth communication in on-line social networks. *Management Research Review*, 35 (9), pp. 878 - 899.
- Damanpour, F. (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*, 38 (1), 45 - 61.
- Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business e-commerce evolution: perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27 (7), pp. 16 - 33.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-led Family Businesses. *Family Business Review*, 13 (2), pp. 107 - 120.
- Dewett, T. (2001). The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment. *journal of Management*, 27 (3), pp. 313 - 346.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). *B-Mercator – Blended Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26 (6), pp. 1951 - 1063.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption. *Technovation*, 25 (11), pp. 1251 - 1262.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 , pp. 173 - 190.
- Dyer, J. H. (1998). Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *strategic management journal*, 18 (7), pp. 535 - 556.
- Eurostat. (2017). *European Statistics*. Obtido em Novembro de 2018, de <https://ec.europa.eu/eurostat/home?>
- Evans, P., & Wurster, T. S. (Janeiro de 2000). Getting Real about Virtual Commerce. *Harvard business review*, 77 (6), pp. 84 - 94.
- Fernandes, E. (2011). E-commerce e a internacionalização empresarial: o caso prático da salsa. Tese de Mestrado em Negócios Internacionais - Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, pp.45.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, pp. 340 - 351.
- Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2003). A conceptualisation of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (3), pp. 336 - 344.
- Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2004). Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10 (3), pp. 178 - 191.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Garrigos-Simon, F. J., Lapiedra, R., & Ribera, T. B. (2012). Social networks and Web 3.0: Their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, 50 (10), pp. 1880 - 1890.
- Grandon, E., & Pearson, J. M. (2004). E-commerce Adoption: Perceptions of Managers/Owners of Small and Medium Sized Firms in Chile. *Communications of the Association for Information Systems*, 13, pp. 13.
- Guerras-Martin, L. Á., & López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Thomson Reuters Civitas.

- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pura, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35 (9), pp. 857 - 877.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., Mcgaughey, R., & Nebhwani, M. (2002). E-commerce and Its Impact on Operations Management. *International Journal of Production Economics*, 75 (1), 185 -197.
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14 (2), pp. 187 - 207.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13 (3), pp. 311 - 330.
- Hermkens, K., Kietzmann, J., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. (Maio de 2011). Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. *Business Horizons*, 54 (3), pp. 241 - 251.
- Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica:Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (1), pp. 109 - 124.
- Hill, C. W. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 7 (5), pp. 171 - 203.
- Hollensen, S. (2011). *Global marketing : a decision-oriented approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall,.
- Horska, E., & Ubreziava, I. (2001). *Management and marketing in the international environment*. Slovak University of Agriculture.
- Hortinha, J., & Viana, C. (1997). *Marketing internacional*. Lisboa : Edições silabo.
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estatística*. Obtido em Novembro de 2018, de <https://www.ine.pt>
- Johanson, J. M. (1988). Internationalisation in industrial systems - A network approach. Em *strategies in Global Competition* . pp. 287 - 314. Nova Iorque: Croom-Helm.
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (2014). Internationalisation in industrial systems - A network approach. Em *Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*. pp. 111 - 132.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23 - 32.

- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalism. *International Marketing Review*, 7 (4), pp. 11.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm - four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 13 (3), pp. 305 - 323.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Kalpic, B., & Bernus, P. (2006). Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10 (3), pp. 40 - 56.
- Kapoulas, A., & Mitic, M. (2012). Understanding challenges of qualitative research: rhetorical issues and reality traps. *Qualitative Market Research*, 15 (4), pp. 354 - 368.
- Karavdic, M. (2006). *E-commerce and Export Performance*. Nova lorque: Cambria Press.
- Kobrin, S. J. (1991). An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic management Journal*, 12 (51), pp. 17 - 31.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2008). *Global Marketing Management*. Nova lorque: John Wiley and Sons, Inc.
- Lea, B.-R., Yu, W.-B., Maguluru, N., & Nichols., M. F. (Janeiro de 2006). Enhancing business networks using social network based virtual communities. *Industrial Management & Data Systems*, 106, pp. 121 - 138.
- Levy, M., Powell, P., & Worrall, L. (2005). Strategic intent and e-business in SMEs: enablers and inhibitors. *Information Resources Management Journal*, 18 (4), pp. 1 - 20.
- Linkedin. (2017). Obtido em Julho de 2019, de <https://www.linkedin.com/pulse/estat%C3%ADsticas-que-n%C3%A3o-sabia-sobre-linkedin-2017-pedro-caramez/>
- Linkedin. (2019). *LinkedIn Newsroom*. Obtido em Setembro de 2019, de <https://news.linkedin.com/about-us#statistics>
- Luo, X. (2005). How does shopping with others influence impulsive purchasing? *Journal of consumer psychology*, 15 (4), pp. 288 - 294.
- Mention. (2018). *Instagram Report*. Obtido em Julho de 2019, de <https://mention.com/en/reports/instagram/>
- Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining*. Rotterdam : Erasmus University.

- Mintzberg, H., & Westley, f. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 39 - 59.
- Miyazaki, A. D., & Fernandez, A. (2001). Consumer Perceptions of Privacy and Security Risks for *Online Shopping*. *Journal of Consumer Affairs*, 35 (1), pp. 27 - 44.
- Moini, H., & Tesar, G. (2005). The internet and internationalization of smaller manufacturing enterprises. *Journal of Global Marketing*, 18 (3, 4), pp. 79 - 94.
- Morgan-Thomas, A., & Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: Determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21 (4, 5), pp. 393 - 408.
- Nielsen. (2018). *Connected Commerce Report*. Obtido em Novembro de 2018, de Nielsen: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/connected-commerce-report-1.pdf>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. P. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services* 3, 39, pp. 135 - 144.
- Overby, J. W., & Min, S. (2001). International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, 18 (4), pp. 392 - 420.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31 (4), pp. 535 - 554.
- Persson, C., & Ekström, M. (2000). The internationalisation process of e-commerce companies.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18 (3), pp. 4 - 14.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review* , pp. 62 - 78.
- Postnord. (2017). *Annual and Sustainability Report 2017*. Obtido em Novembro de 2018, de <https://www.postnord.com>
- Rayport, J. F., & Bernard J. Jaworski. (2002). *Introduction to E-commerce*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Reyes, J., & Kali, R. (2007). The architecture of globalization: a network approach to international economic integration. *Journal of International Business Studies*, 38 (4), pp. 595 - 620.
- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., & Kyläheiko, K. (2004). Dynamic Knowledge related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89 (3), pp. 363 - 378.

- Shea, P., Li, C. S., & Pickett, A. M. (2006). A Study of Teaching Presence and Student Sense of Learning Community in Fully *Online* and Web-Enhanced College Courses. *The Internet and Higher Education*, 9 (3), pp. 175 - 190.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30.
- Song, Z., Sun, Y., Wan, J., Huang, L., & Zhu, J. (2017). Smart e-commerce systems: current status and research challenges. *The International Journal on Networked Business*, pp. 1 - 18.
- Stam, W., & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extra-Industry Social Capital. *The Academy of Management Journal*, 51 (1), pp. 97 - 111.
- Statista. (2018). Obtido em Setembro de 2019, de <https://www.statista.com/>
- The State Social*. (2018). Obtido em Novembro de 2018, de The State of Social 2018 Report: Your Guide to Latest Social Media Marketing Research: <https://buffer.com/resources/state-of-social-2018>
- Trade Maps*. (2017). Obtido em Novembro de 2018, de <https://www.trademap.org/>
- Turban, E., King, D., Viehland, D., & Lee, J. (2006). *Electronic Commerce 2006: A Managerial Perspective*. Nova Jérσία: Prentice Hall.
- UE. (2018). *União Europeia*. Obtido em Novembro de 2018, de [https://europa.eu/european-union/index\\_pt](https://europa.eu/european-union/index_pt)
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. Nova Iorque: The Free Press.
- World Economic Forum*. (2018). Obtido em Novembro de 2018, de The Global Competitiveness Report 2018: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (Fevereiro de 2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019 - 1042.



## Anexos

### Anexo I – Indicadores macroeconómicos do Canadá

|   |   |
|---|---|
| <b>Total de população</b><br>(The Economist Intelligence Unit (EIU), 2018)                  | 36.9 milhões de habitantes  |
| <b>PIB per capita</b>   | 45 114 (USD)  |
| <b>Capital</b>  | Ottawa (1,4 milhões de habitantes)  |
| <b>Outras cidades importantes</b>   | Toronto (6,3 milhões), Montreal (4,1 milhões),<br>Vancouver (2,6 milhões), Calgary (1,5 milhões),<br>Edmonton (1,4 milhões) |
| <b>Língua</b>   | País bilingue: inglês e francês   |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de maio 2018)  | Dólar canadiano (CAD) 1 EUR = 1,5197 CAD  |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, maio 2018)          | Risco Político – AAA<br>Risco de Estrutura Económica – A  |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)                    | 14 <sup>a</sup>   |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)                         | 18 <sup>a</sup>   |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)                         | 8 <sup>a</sup>  |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)   | 13 <sup>a</sup>   |
| <b>Taxa média de desemprego</b>   | 1,6 %   |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xCAD  | 1,47  |
| <b>Exportação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC)) | 420,6   |
| <b>Importação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC)) | 432,3   |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>   | -11,7   |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b>   | 12 <sup>a</sup>   |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b>   | 11 <sup>a</sup>   |
| <b>Exportações de Portugal para o Canadá – Vestuário</b>                                    | 6,0   |
| <b>Exportações de Portugal para o Canadá – Mat. têxteis</b>                                 | 34,9  |

FONTE - PRIMARIU (2018)

## Anexo II – Indicadores macroeconómicos dos Estados Unidos da América

|  |   |
|--|---|
| <b>Total de população</b><br>(The Economist Intelligence Unit (EIU), 2018)   | 323,9 milhões habitantes (2017)   |
| <b>PIB per capita</b><br>(2016)  | 57 503 (USD)  |
| <b>Capital</b>   | Washington, D.C. (5,9 milhões habitantes)   |
| <b>Outras cidades importantes</b>  | Nova Iorque (19,9 milhões hab.), Los Angeles (13,1 milhões hab.), Chicago (9,5 milhões hab.), Dallas – Forth Worth (6,8 milhões hab.), Houston (6,3 milhões hab.), Filadélfia (6 milhões hab.) e Miami (5,8 milhões hab.) |
| <b>Língua</b>  | Os EUA não têm uma língua oficial, mas o inglês é a língua mais utilizada (79%), a par do espanhol (13%)  |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de novembro 2017)   | Dólar dos EUA (USD) 1 EUR = 1,1738 USD  |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, outubro 2017)  | Risco político - A<br>Risco de estrutura económica - A  |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)   | 2 <sup>a</sup>  |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)  | 6 <sup>a</sup>  |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)  | 18 <sup>a</sup>   |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)  | 8 <sup>a</sup>  |
| <b>Taxa média de desemprego</b>  | 4,9 %   |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xUSD   | 1,11  |
| <b>Exportação fob</b><br>Organização Mundial de Comércio (OMC)   | 1 451 011   |
| <b>Importação fob</b><br>Organização Mundial de Comércio (OMC)   | 2 250 154   |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>  | -799 143  |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b>  | 2 <sup>a</sup>  |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b>  | 1 <sup>a</sup>  |
| <b>Importações – Matérias têxteis</b>  | 4,9   |
| <b>Importações – Vestuário</b>   | 2,1   |
| <b>Quota dos EUA no Comércio Internacional Português – Bens e Serviços – % Exportações</b><br>(Fonte: Banco de Portugal – janeiro/setembro 2017) | 5,6 %   |
| <b>Quota dos EUA no Comércio Internacional Português – Bens e Serviços – % Importações</b><br>(Fonte: Banco de Portugal – janeiro/setembro 2017) | 2,3 %   |

FONTE - PRIMARIU (2018)

### Anexo III – Indicadores macroeconómicos da Dinamarca

|  |   |
|--|---|
| <b>Total de população</b><br>(The Economist Intelligence Unit (EIU), 2018)                               | 5,78 milhões de habitantes (2018)   |
| <b>PIB per capita</b>  | 53 737 (USD)  |
| <b>Capital</b>   | Copenhaga (1,15 milhões de habitantes)  |
| <b>Outras cidades importantes</b>  | Århus (237,6 mil habitantes), Odense (145,9 mil habitantes), Aalborg (122,2 mil habitantes) |
| <b>Língua</b>  | Dinamarquês   |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de fevereiro 2018)  | Coroa dinamarquesa (DKK) 1 EUR = 7,4457 DKK   |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, março 2018)                      | Risco Político – AAA<br>Risco de Estrutura Económica – A                                    |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)                                 | 12 <sup>a</sup>   |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)                                      | 3 <sup>a</sup>  |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)                                      | 2 <sup>a</sup>  |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)  | 5 <sup>a</sup>  |
| <b>Taxa média de desemprego</b>  | 4,8%  |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xDKK   | 7,45  |
| <b>Exportação fob</b><br>The Economist Intelligence Unit (EIU);<br>Organização Mundial de Comércio (OMC) | 102,5   |
| <b>Importação fob</b><br>The Economist Intelligence Unit (EIU);<br>Organização Mundial de Comércio (OMC) | 92,9  |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>  | 9,6   |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b>  | 36 <sup>a</sup>   |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b>  | 35 <sup>a</sup>   |
| <b>Exportações de Portugal para a Dinamarca –<br/>Vestuário</b>  | 47,8  |
| <b>Exportações de Portugal para a Dinamarca –<br/>Matérias têxteis</b>                                   | 28,9  |

FONTE - PRIMARIU (2018)

## Anexo IV- Indicadores macroeconómicos da Finlândia

|   |  |
|---|--|
| <b>Total de população</b><br>(Statistics Finland, 2017)                             | 5 560 435 habitantes   |
| <b>PIB per capita</b>   | 43 357 (USD)   |
| <b>Capital</b>  | Helsínquia (635 181 habitantes)  |
| <b>Outras cidades importantes</b>   | Espoo (274 583); Tampere (228 274); Vantaa (219 341); Oulu (200 526)   |
| <b>Língua</b>   | Existem duas línguas oficiais: o finlandês e o sueco, faladas por cerca de 90% e 5% da população, respetivamente |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de abril 2018)                                   | Euro (EUR) 1 EUR = 1,2276 USD  |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, abril 2018) | Risco político – AA<br>Risco da estrutura económica – A  |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)            | 10 <sup>a</sup>  |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)                 | 13 <sup>a</sup>  |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)                 | 3 <sup>a</sup>   |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)                                   | 10 <sup>a</sup>  |
| <b>Taxa de desemprego</b>   | 8,9 %  |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xUSD  | 1,11   |
| <b>Exportação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO))                           | 57 567   |
| <b>Importação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO))                           | 60 827   |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>   | -3 260   |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b><br>(2016)                         | 44 <sup>a</sup>  |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b><br>(2016)                         | 43 <sup>a</sup>  |
| <b>Exportações de Portugal para a Finlândia – Vestuário</b>                         | 11,6   |
| <b>Exportações de Portugal para a Finlândia – Matérias têxteis</b>                  | 15,4   |

FONTE - PRIMARIU (2018)

## Anexo V- Indicadores macroeconómicos da Noruega

|   |   |
|---|---|
| <b>Total de população</b><br>(Statistics Norway, 2018)                                      | 5,3 milhões de habitantes                                 |
| <b>PIB per capita</b>   | 74 985 (USD)  |
| <b>Capital</b>  | Oslo (1,3 milhões de habitantes)                          |
| <b>Outras cidades importantes</b>   | Bergen, Stavanger, Trondheim                              |
| <b>Língua</b>   | Norueguês (duas versões escritas - Bokmål e Nynorsk)      |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de março 2018)   | Coroa Norueguesa (NOK) 1EUR=9,5848 NOK                    |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, abril 2018)         | Risco Político – AAA<br>Risco de Estrutura Económica – AA |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)                    | 11 <sup>a</sup>   |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)                         | 8 <sup>a</sup>  |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)                         | 3 <sup>a</sup>  |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)   | 10 <sup>a</sup>   |
| <b>Taxa de desemprego</b>   | 4,2 %   |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xNOK  | 9,34  |
| <b>Exportação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC)) | 102,0   |
| <b>Importação fob</b><br>(World Trade Organization (WTO); International Trade Centre (ITC)) | 85,5  |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>   | 29,2  |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b>   | 36 <sup>a</sup>   |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b>   | 40 <sup>a</sup>   |
| <b>Exportações de Portugal para a Noruega – Vestuário</b>                                   | 10,8  |
| <b>Exportações de Portugal para a Noruega – Matérias têxteis</b>                            | 9,5   |

FONTE - PRIMARIU (2018)

## Anexo VI- Indicadores macroeconómicos da Suécia

|   |   |
|---|---|
| <b>Total de população</b><br>(The Economist Intelligence Unit (EIU), 2016)          | 9,8 milhões de habitantes   |
| <b>PIB per capita</b>   | 52 208 (USD)  |
| <b>Capital</b>  | Estocolmo (897,8 mil habitantes)  |
| <b>Outras cidades importantes</b>   | Gotemburgo (533,3 mil hab.); Malmo (313,0 mil hab.); Uppsala (205,2 mil hab.); Linkoping (150,2 mil hab.) |
| <b>Língua</b>   | Sueco   |
| <b>Unidade monetária</b><br>(média de fevereiro 2018)                               | Coroa Sueca (SEK) 1 EUR = 9,9384 SEK  |
| <b>Risco do país</b><br>(AAA = Risco mínimo; D = Risco máximo)<br>(EIU, abril 2018) | AA  |
| <b>Competitividade</b><br>(Rank no Global Competitiveness Index 2017-18)            | 7 <sup>a</sup>  |
| <b>Facilidade de Negócios</b><br>(Rank no Doing Business Rep. 2018)                 | 10 <sup>a</sup>   |
| <b>Transparência</b><br>(Rank no Corruption Perceptions Index 2017)                 | 6 <sup>a</sup>  |
| <b>Ranking Global</b><br>(EIU, entre 82 mercados)                                   | 4 <sup>a</sup>  |
| <b>Taxa de desemprego</b><br>(2016)   | 6,9 %   |
| <b>Taxa de câmbio (média)</b><br>1EUR=xSEK  | 9,47  |
| <b>Exportação fob</b><br>(Organização Mundial de Comércio (OMC), 2016)              | 139,5   |
| <b>Importação fob</b><br>(Organização Mundial de Comércio (OMC) 2016)               | 140,8   |
| <b>Saldo da Balança Comercial</b>   | -1,3  |
| <b>Posição no ranking mundial como exportador</b><br>(2016)                         | 32 <sup>a</sup>   |
| <b>Posição no ranking mundial como importador</b><br>(2016)                         | 30 <sup>a</sup>   |
| <b>Exportações de Portugal para a Suécia – Vestuário</b>                            | 77,6  |
| <b>Exportações de Portugal para a Suécia – Matérias têxteis</b>                     | 32,2  |

FONTE - PRIMARIU (2018)