

2º CICLO
Gestão de Serviços

CATALISADORES E INIBIDORES DO E- COMMERCE COMO FORMA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs.

Tiago Emanuel Almeida Nogueira

M

2020



Catalisadores e Inibidores do E-commerce como forma
de internacionalização das PMEs.

Tiago Emanuel Almeida Nogueira

Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços

Orientado por
Prof.^a Doutora Raquel Meneses Moutinho

2020

Agradecimentos

Quando nos aventuramos neste tipo de desafios é fundamental estar rodeado das pessoas certas, para que não percamos o foco naqueles que são os nossos objetivos, mas sobretudo para que não caminhemos sozinhos. Agradeço todo o apoio que tive ao longo do meu percurso académico por parte da minha família, e sobretudo da minha namorada, companheira e melhor amiga, que constantemente apoiou as minhas decisões. Aos meus amigos, que não precisam de ser individualizados, o meu muito obrigado.

Um agradecimento especial à Prof.^a Doutora Raquel Meneses que, até ao último dia, acreditou de que era possível fazermos isto. Sem dúvida que isto foi um trabalho de equipa e a minha orientadora foi a capitã.

Resumo

Partindo-se dos modelos tradicionais de internacionalização, tentou perceber-se como a internet pode ajudar a ultrapassar algumas barreiras, mais especificamente no contexto das pequenas e médias empresas. Este processo, contudo, nem sempre é fácil ou linear. A presente dissertação tem como propósito identificar os diferentes catalisadores e inibidores do e-commerce na internacionalização das pequenas e médias empresas. A vontade de crescer por parte das empresas faz com que o e-commerce seja uma forma de o fazer que está ao alcance de todos, e por isso, torna-se interessante estudar o tema em específico.

A metodologia adotada é de natureza qualitativa, baseada em estudo de casos múltiplos, com a realização de um conjunto de entrevistas a cinco empresas na área da beleza e da cosmética. Através da triangulação entre as entrevistas, a literatura e outro tipo de documentação (notícias, etc.) foi possível encontrar novos catalisadores e inibidores do e-commerce à internacionalização das pequenas e médias empresas.

Um dos principais contributos focou-se em agrupar catalisadores e inibidores por grupos específicos/grandes categorias tendo em conta as suas características e/ou influência direta exercida. Dessa forma, é possível incluir um conjunto de catalisadores ou inibidores numa categoria principal que os agrupe pela sua similaridade, ou forma como impactam na internacionalização através do e-commerce.

Uma das limitações sentidas foi a falta de resposta por parte das empresas na área da saúde e beleza. Sendo que só nos foi possível chegar até cinco e que poderia ter limitado o estudo. Neste estudo também não se refere como ultrapassar os inibidores, outra limitação que dá abertura para continuação futura do estudo.

O seguinte estudo está estruturado numa primeira parte correspondente à revisão da literatura, onde se abordam às principais teorias relacionadas com os modelos de internacionalização, de seguida o e-commerce e os tipos de e-commerce, focando nos catalisadores e nos inibidores citados por vários autores. Posteriormente focamos na metodologia utilizada, os estudos de casos múltiplos, recorrendo a entrevistas, partindo para a análise de resultados e a discussão dos mesmos. Por fim, entramos nas conclusões e abertura para a continuação da investigação.

Palavras-chave: Internet, Internacionalização, E-commerce, Catalisadores, Inibidores,

Abstract

Through the traditional models of internationalization, we aim to understand how internet could help to pass some barriers, but specifically in the context of small and medium companies. However, this process it's not always easy. The present dissertation has the principle purpose to identify the different drivers and inhibitors of the e-commerce in the internationalization of small and medium companies.

The willing to grow from the companies makes the e-commerce something that can be reached by every company, and that's why it's really interesting to study this specific topic.

The methodology chosen it's from qualitative nature, based on multiple cases study, conducting interviews to five companies in the industry of beauty and cosmetics.

Through the triangulation between the interviews, the literature and other type of documents (news, etc.) it was possible to identify new drivers and inhibitors of the e-commerce to the internationalization of small and medium companies.

One of the principle contributions focused in creating big groups of drivers and inhibitors, having in consideration the characteristics and/or the direct influence made. In this way, it's possible to include a set of drivers and inhibitors in a main/major category that bring them together by the similarity, or the way they impact the internationalization through the e-commerce. One of the restrictions felt was related with the absence of reply from the different companies in the beauty and cosmetics area. It was possible to reach executive directors of five different companies. In this study we also don't mention how to overcome the inhibitors, another limitation that gives openness to the continuation of this study.

The following study is structured with the literature review in the first part, where the main theories regarding the internationalization models are mentioned, followed by the e-commerce and the different types of e-commerce, focusing in specific the drivers and the inhibitors mentioned by different authors. Subsequently we focus in the chosen methodology, multiple cases study, through the use of interviews, taking into the analyze of the results and further discussion. In the end, we conclude and identify a gap where we can continue the study.

Keywords: Internet, Internationalization, E-commerce, Drivers, Inhibitors.

Índice

Agradecimentos.....	3
Resumo	4
Introdução.....	10
1. Revisão da Literatura	13
1.1. Modelo tradicional de internacionalização.....	14
1.2. Efeitos da Internet na Internacionalização	15
1.3. Definição de E-commerce	17
1.4. Catalisadores do E-commerce.....	19
1.5. Inibidores na utilização do E-commerce	21
2. Metodologia.....	25
2.1. Estudo de casos múltiplos	26
2.2. Entrevistas.....	27
2.3. Amostra	28
2.3.1. Castelbel.....	29
2.3.2. Skin.pt	29
2.3.3. Shaeco	30
2.3.4. Care to Beauty	30
2.3.5. Lojashampoo.pt	31
2.4. Coleta de dados	31
3. Codificação dos dados.....	32

4. Resultados	34
4.1. Discussão.....	38
Conclusão.....	45
Referências	50
Anexos	57
Guião de Entrevistas.....	57
Entrevista ao Chief Executive Office da Care to Beauty – Bruno Gouveia..	58
Entrevista à Chief Marketing Office da Castelbel – Marta Araújo	61
Entrevista ao Chief Marketing Office da Lojashampoo.pt – Pedro Costa	64
Entrevista à Chief Executive Office da Shaeco – Vera Maia.....	69
Entrevista ao Chief Executive Office da Skin.pt – Rui Marques	72

Índice de tabelas

Tabela 1 - Catalisadores e inibidores do e-commerce após revisão da literatura.....24

Tabela 2 – *Twitter Definition* – Catalisadores e Inibidores do E-commerce após revisão da literatura e entrevistas.....33

Tabela 3 - Catalisadores e inibidores do e-commerce agrupados nas principais categorias.....41

Tabela de Abreviaturas

ATMs – Automatic Teller Machines

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

C2C – Consumer-to-Consumer

EC – E-Commerce

EB- E-business

ERP – *Enterprise Resource Planning*

G2B - Government-to-business

G2C - Government-to-citizen

PME – Pequena e Média Empresa

TdI – Teoria da Internacionalização

TI – Tecnologias de Informação

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

VAT – *Value Added Tax*

Introdução

Neste estudo pretende-se investigar e analisar os fatores que podem incentivar e/ou inibir o e-commerce como forma de internacionalização para pequenas e médias empresas portuguesas. Pretende-se que este estudo possa servir como ponto de partida na compreensão do impacto do e-commerce na internacionalização, auxiliando as pequenas e médias empresas (PMEs) a compreenderem de que forma é que o e-commerce pode ser um catalisador para a internacionalização dos seus negócios, através de exemplos de empresas reais, mas também alertar para a existência de inibidores para melhor se prepararem para os ultrapassar.

O relatório anual de 2019 da Ecommerce Europe previa um crescimento das compras online ao longo de ano 2019 de 13%, originando 621 mil milhões de euros e um gasto médio por utilizador acima dos 1460 euros. Países Baixos, Bélgica, Reino Unido, Irlanda, França, Luxemburgo e Alemanha contribuem em 66% para o total de receitas. Para as pequenas e médias empresas, o digital é uma oportunidade que permitiu que estivessem ligadas em rede a qualquer hora, em qualquer altura, diminuindo custos operacionais a vários níveis: comunicação, presença em feiras, deslocação, entre outros.

A adoção do e-commerce por parte das organizações tem crescido. Numa entrevista ao jornal “Dinheiro Vivo”, Alberto Pimenta, *head of e-commerce* dos CTT, refere que em 2017 este segmento cresceu 12,5%, em 2018 aumentou 17%, em 2019 superou os 20%, em Portugal. Referiu ainda que 2020 será o ano de maior crescimento face ao isolamento e contenção social.

No que diz respeito ao e-commerce em específico, surgem novos modelos de negócio, como é o caso do *dropshipping*, que possibilita que estas organizações não possuam qualquer stock de produtos e que, mesmo assim, se tornem dos maiores retalhistas online, a nível mundial, como foi o caso da Amazon. Claro que, apesar da proximidade e celeridade que o e-commerce traz e tudo pareça bastante simples, há inibidores que podem tornar este processo penoso para as PMEs.

No estudo da ACEPI, “Estudo da Economia Digital em Portugal”, em 2017, o e-commerce B2C cresceu 11,3% face a 2016, representando mais de 4,6 mil milhões de euros (ACEPI e IDC, 2016).

Em 2017 o e-commerce representava mais de 75 mil milhões de euros em Portugal, ou seja mais de 40% do PIB do país. Destes 75 mil milhões de euros, 70 mil milhões dizem respeito a e-commerce B2B. Segundo o estudo da ACEPI em parceria com a IDC, 76% das empresas tem acesso a variante do e-commerce, mas apenas 38% é que faz compras através deste meio. Segundo o PORTATA, entre 2003 e 2019 houve um aumento de 39,3% no número de empresas com presença na Internet. Além disso, começaram a aparecer organizações que se focam exclusivamente no canal online, em que o E-commerce e as plataformas digitais são 100% do seu core business, pelo que se torna pertinente entender este conceito e o porquê de estar em crescimento. O e-commerce define-se como a transação de dados, informação e bens através dos canais digitais (Vulkan, 2003).

Deste modo, a questão de investigação é perceber quais os catalisadores e os inibidores na utilização do e-commerce como forma de uma pequena ou média empresa se internacionalizar. Para responder a esta questão, a metodologia adotada é o estudo de casos múltiplos.

Numa primeira fase do estudo foi feito o enquadramento teórico necessário relacionado com a internacionalização, desde o modelo tradicional de internacionalização até aos efeitos da internet na internacionalização.

De seguida, o foco passa para a revisão da literatura relacionada com o e-commerce, de forma a entender as definições dos diferentes tipos de e-commerce que existem até encontrar os catalisadores e inibidores enunciados por diferentes autores que vão triangular com as entrevistas semiestruturadas.

Na fase seguinte passamos para a metodologia, os estudos de caso múltiplos, a amostra, correspondente à apresentação das cinco empresas entrevistadas, à coleta dos dados das entrevistas e à codificação das mesmas através do *software* Nvivo 12.

De seguida, apresentam-se os resultados e a discussão dos mesmos. Finalizamos com a conclusão e o Framework final que permite tirar as ilações da triangulação entre a revisão da literatura e os estudos de caso múltiplos e a utilização de outra documentação (notícias, etc.).

1. Revisão da Literatura

A possibilidade de ultrapassar as barreiras físicas com a proliferação da Internet, nasce como uma oportunidade para as empresas apostarem nos canais digitais em detrimento de outros. Para tal também contribui o facto de os utilizadores passarem cada vez mais tempo online. Segundo o relatório digital do *HootSuite*¹ de 2019, em média, os utilizadores passam cerca de seis horas e 42 minutos online, com as Filipinas a serem o país onde os utilizadores passam mais tempo online. Portugal encontra-se na sétima posição.

O facto de a Internet nos fazer chegar a um grande número de consumidores a um custo mais reduzido do que o *offline* (Laudon & Traver, 2014) e o facto de os consumidores preferirem a pesquisa de produtos online antes de se dirigirem às lojas para comprar (Park & Lee, 2017), faz com que o processo de internacionalização esteja ao alcance das pequenas e médias empresas.

É deste modo que, com vista a encontrar uma resposta mais completa às questões de investigação, é necessário entender a relação existente entre o e-commerce e a internacionalização. Desde as teorias da internacionalização, bem como o enquadramento do e-commerce e de que forma é que o e-commerce é um facilitador do processo de internacionalização das pequenas e médias empresas.

É fulcral entender, acima de tudo, o porquê da adoção, ou não, do e-commerce pelas pequenas e médias empresas, identificando os catalisadores e os inibidores.

De seguida, neste capítulo, será feita a revisão da literatura necessária sobre a temática do e-commerce. Desde a apresentação das definições sugeridas por diversos autores, os diferentes tipos de e-commerce sugeridos por diferentes autores, quer os modelos e as teorias explicativas da adoção do e-commerce. Abordamos ainda as diferentes teorias da internacionalização e de que forma é que as mesmas se aplicam ao fenómeno do e-commerce, salientando sobretudo os inibidores e catalisadores do mesmo para a internacionalização.

¹ A fonte do *HootSuite* remete para um estudo feito a um número de utilizadores com idade compreendidas entre os 16 e os 64 anos, no 2º e 3º quadrimestre de 2018 do *Globalweekindex*.

1.1. Modelo tradicional de internacionalização

As organizações veem na internacionalização uma forma de aumentar a sua carteira de possíveis clientes. Contudo o facto de os mercados nacionais estarem cada vez mais saturados não é a única variável que pode levar as empresas a internacionalizarem-se, tendo que as limitações dos lucros no país de origem podem também ser um desses motivos (Doherty, 2007; Singh, Pathak, & Naz, 2013).

Quando se fala de internacionalização o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e as suas revisões (1990 e 2009) são referências incontornáveis. Segundo este modelo, as empresas passam por um processo de aprendizagem na entrada em novos mercados, uma vez que há uma inexistência de conhecimento básico sobre o mesmo, entre outros recursos indispensáveis. A distância psíquica é a principal responsável por esta falta de conhecimento. Não se refere à distância geográfica, mas sim à distância em termos culturais, políticos e financeiros (Johanson & Wiedersheim- Paul, 1975).

A distância psíquica é a principal responsável por esta falta de conhecimento e, de forma a contornar esta situação, as organizações optam pela internacionalização com baixo envolvimento, para mercados com uma distância psíquica mais pequena, como seria o exemplo de Espanha para uma empresa a atuar em território português.

O modelo realça que à medida que a experiência de internacionalização se vai desenvolvendo, as empresas optam por passar para formas de internacionalização com maior envolvimento (comprometimento), por exemplo, passando da utilização de um agente para uma possível subsidiária e futuramente para produção direta no país. Geralmente, as exportações são a primeira forma de internacionalização das organizações, seguida por franchising ou *joint ventures* (Hollensen, 2011).

Corroborando esta visão, Dominguez e Mayrhofer (2017) afirmam que a generalidade das pequenas e médias empresas passam por exportar os seus produtos numa primeira fase, e só após a validação da aceitação do mercado local é que desenvolvem as suas operações nesse mesmo mercado.

Contudo, este modelo (apesar de extremamente citado) tem sido alvo de muitas críticas, e, há autores que acreditam que algumas empresas não têm a necessidade de passar pela curva de aprendizagem inicial (cf, Kalinic & Forza, 2012). Uma das formas de ultrapassar algumas etapas e internacionalizar mais rapidamente parece ser através da internet.

1.2. Efeitos da Internet na Internacionalização

Segundo Alonso-Mendo, Fitzgerald e Frias-Martinez (2009), há fatores que ressaltam que o e-commerce pode resolver os problemas associados ao crescimento das pequenas e médias empresas, reduzindo limitações e questões relacionadas com a ausência de recursos.

A utilização do e-commerce para a internacionalização torna-se assim uma forma de entrar em mercados internacionais de forma mais célere. O processo de evolução progressiva do aprofundamento da internacionalização é um processo raro, pois estamos perante um ritmo acelerado da globalização e das evoluções tecnológicas.

Através da internet as empresas conseguem recolher dados dos clientes, o que possibilita uma segmentação mais aprofundada uma comunicação adaptada ao público-alvo em questão. Como Karavdic (2006) refere o acesso aos mercados internacionais é direto e imediato, graças à forma como se obtêm os dados (Andersen, 2005) e à facilidade com que são tratados (Andersen, 2005).

O'Keefe, O'Connor e Kung. (1998) consideraram que as empresas que fazem uso das vantagens do e-commerce são consideradas *early starters* (modelo de Johanson e Mattsson, 1988). Há aqui uma vantagem inerente, que é de assegurarem uma quota mais elevada, por, desde cedo, começarem a trabalhar a sua rede. Yates (1998) afirma que com isto há a possibilidade de novos investimentos na tecnologia, que será fundamental para competir em mercados extremamente competitivos. Uma vez que a competitividade é imensa, e de forma a mantê-la, é necessária uma total flexibilidade, de forma a continuar a desenvolver a rede onde a organização está inserida.

Ser *early starter* também está ao alcance das pequenas e médias empresas (Karavdic, 2006). Tanto Karagozoglu e Lindell (2004), como Tse e Soufani (2003) apontam o e-commerce como

extremamente impactante para as pequenas e médias empresas (quer seja por constituírem o maior número de empresas ou por serem uma fonte de inovação (Hajidimitriou & Azaria, 2009).

Há um enorme potencial no e-commerce nas pequenas e médias empresas para a internacionalização pois traz ao de cima as suas vantagens competitivas, salientando que a nova economia é marcada por diferente tipo de relações, *networking*, bem como informações, sendo que as pequenas e médias empresas serão o motor mais importante das economias emergentes (Tse & Soufani, 2003).

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) criam uma ligação que é, geograficamente, mais ampla, entre parceiros internacionais (Burt & Sparks, 2002). Além disso, permitem criar automatismos que recolhem informação sobre os consumidores dos diferentes países de forma a oferecer produtos/serviços que são cada vez mais personalizados e focados naquilo que são as suas necessidades. Recolhendo estes dados através da internet, é possível fazer uso das vantagens como a rapidez para ir ao encontro daquilo que são as necessidades dos consumidores (Burt & Sparks, 2002).

Desta forma, segundo Karavdic (2006) através da internet, o acesso a mercados internacionais através do e-commerce pode ser direto e instantâneo.

Apesar de não existirem muitos estudos que abordem a combinação entre desempenho exportador e a adoção do e-commerce (Karavdic, 2006), Karavdic (2006) apresenta quatro teorias que emergem desta dualidade: Teoria da internacionalização, teoria da organização industrial, Resource Based View e Teoria dos custos de transação.

Relacionado com a Teoria da Internacionalização surge o modelo da inovação (Bilkey e Tesar, 1977; Andersen 1993). Segundo este modelo, a internacionalização resulta do conjunto de diferentes inovações que acontecem dentro da organização. Grande parte do valor económico do e-commerce surge quando se estabelecem plataformas tecnológicas e troca de informação e produtos, devendo assim munir-se com as melhores infraestruturas (Karavdic, 2006).

Perante as tecnologias de informação, as empresas podem reduzir custos de negociação melhorando a sua eficiência de mercado (Karavdic, 2006). Segundo a Teoria de custos de transação, a eficiência das transações é a fonte número um de criação de valor (Williamson, 1975). O e-commerce ajuda na redução de três grandes tipos de custos: administrativo, logístico

e de marketing (Andersen, 2005). As empresas exportadoras que adotam o e-commerce exibem uma maior automatização e organização das atividades de forma a minimizar potenciais custos de transação (Karavdic, 2006).

Desta forma, apostando no e-commerce para potenciais exportações, a empresa diminui as despesas de mercado, potencia um maior controlo de qualidade, melhora a distribuição, gera distribuição de margens de lucro adicionais, bem como providencia preços mais acessíveis e competitivos às variações do mercado (Karavdic, 2006).

1.3. **Definição de E-commerce**

De acordo com McLoughlin (2000) a generalidade das transações comerciais que recorrem ao uso da internet, quer seja no modelo de Business-to-Business (B2B) ou Business-to-Consumer (B2C), são denominadas de E-Commerce ou comércio eletrónico.

Face ao fenómeno que o e-commerce tem sido há cada vez mais autores a querer estudar este fenómeno (Zwass, 1996; McLoughlin, 2000; Molla et al., 2001; Poong et al., 2006). A primeira vez que se abordou o tema do comércio eletrónico data de 1965 quando se retirou dinheiro dos conhecidos Automatic Teller Machines (ATM's) ou o realizar de pagamentos através de cartão de crédito (Molla e Licker, 2001).

Gunasekaran (2002) já mencionava que o e-commerce era a aplicação que se avizinhava mais promissora das Tecnologias de Informação da Comunicação (TIC) da última década. O autor menciona que o e-commerce é uma área que engloba os processos que estão, direta e indiretamente, relacionados com a venda e compra de serviços, informação e produtos através de redes informáticas emergentes, uma das quais a própria internet.

Segundo Napier (2006, p. 36), “muitas pessoas usam o termo e-commerce de forma a abranger não apenas a compra e venda de mercadorias, mas também a entrega de informação, a

prestação de serviços ao cliente antes e depois de uma venda, a colaboração com parceiros de negócios e o esforço para aumentar a produtividade dentro das organizações".

Coppel (2000) afirma que o e-commerce não tem uma definição amplamente aceite pela literatura. Para Kalakota e Whinston (1997) este processo diz respeito à compra e venda de informação, produtos ou serviços por via eletrónica.

Convém esclarecer o conceito de e-business, muitas vezes confundido com e-commerce. O termo e-business engloba o e-commerce (Napier et al., 2006). O e-business define toda e qualquer forma de negócio, tais como a transferência de dados e informação, por exemplo, bem como a compra e venda de produtos ou serviços ao cliente através de tecnologias de suporte eletrónico.

Tendo em conta o tipo de mercado e a relação entre as partes do processo de compra e venda pode-se falar em diferentes tipologias: Business-to-Consumer, Business-to-Business, Consumer-to-Consumer, e-Government e o mobile commerce (Turban et al., 2006).

Sempre que se refere a uma relação eletrónica com fins comerciais entre o consumidor final e uma empresa, está-se a fazer menção ao modelo Business-to-Consumer (B2C), quer sejam bens, serviços ou informação. Os bens e/ou serviços transacionados são considerados finais (exemplo de bilhetes de cinema na *ticketline* ou compras de bens de primeira necessidade no continente online) para uso do consumidor final.

O modelo Business-to-Business (B2B) inclui as transações entre empresas recorrendo a meios eletrónicos.

Quando se fala no modelo Consumer-to-Consumer (C2C), habitualmente fala-se de utilizadores finais que tentam vender os seus produtos, serviços e/ou informação a outros utilizadores (exemplo disto é a plataforma udey, coursera ou alguns marketplaces como OLX, custojusto ou a plataformas zaask onde qualquer um pode colocar os seus serviços à disposição dos internautas). Desta forma, qualquer pessoa pode transacionar os seus conhecimentos e especialidades através da vertente online (Turban et al., 2006).

Todas as transações, quer sejam B2C quer sejam B2B, através de redes e/ou dispositivos móveis são consideradas mobile commerce. Numa era em que o dispositivo móvel está ao alcance de toda a população, a premissa do *mobile first*, isto é, muitos defendem que as empresas

devem pensar tudo sempre para *mobile*, pois será o dispositivo mais utilizado pelo consumidor. O facto de os dispositivos eletrónicos terem ecrãs mais reduzidos ou internet mais lenta, faz com que o potencial seja menor comparado com outros tipos de dispositivos (Turban et al., 2006). Contudo sabe-se que a utilização dos dispositivos móveis, em processos de tomada de decisão de compra, ou não compra, está a aumentar progressivamente (Holmes et al., 2013).

O modelo e-government abrange vários serviços, como a segurança social, a saúde, educação, fiscal, que permitem consultas online, bem como o pagamento de serviços, impostos, entre outros (exemplos como o portal das finanças ou segurança social direta) (ANACOM, 2006). O e-government engloba tudo o que são transações digitais de ou para uma entidade governamental, bem como de uma entidade governamental para um cidadão. Referimo-nos ao Government-to-business (G2B), bem como ao Government-to-citizen (G2C) (Turban et al., 2006).

De uma forma genérica, podemos afirmar que o e-commerce se baseia na troca de bens ou serviços através de meios digitais. A competitividade dos mercados pede obrigatoriamente um bom conhecimento digital, as estratégias baseadas no e-commerce permitem várias vantagens para o cliente e para a empresa, como a possibilidade de o cliente pesquisar online e comprar independentemente da sua localização, ou seja, a empresa pode estar a qualquer momento a vender para o mercado externo.

1.4. **Catalisadores do E-commerce**

Os custos reduzidos poderão ser um dos principais benefícios do e-commerce, mas a satisfação do consumidor é um dos benefícios intangíveis mais difícil de calcular (Gary Schneider, 2011). Com o decorrer dos anos, a criação de um website e de uma loja online torna-se cada vez mais fácil, aliado ao facto de se estar à distância de um clique (Turban et al., 2006), a publicidade em diferentes formatos e meios é uma das mais-valias do e-commerce, uma vez que está acessível a qualquer organização e os orçamentos podem ser de apenas um euro. Um negócio aberto 24 horas por dia, uma vez que é online, permite ao consumidor uma maior flexibilidade a aceder ao ponto de venda (Turban et al, 2006).

O e-commerce pode não transmitir total confiança ao utilizador, pelo que há um longo trabalho pela frente, no que diz respeito à evangelização do mesmo na sociedade. Contudo os *smartphones* têm conquistado cada vez mais importância no dia-a-dia do ser humano (Laudon & Traver, 2014), pelo que o e-commerce nunca fez tanto sentido como agora para as empresas testarem a internacionalização da sua marca através desta via, de forma progressiva.

Segundo Laudon e Traver (2014), o sucesso do e-commerce está assente em oito dimensões distintas: ubiquidade, alcance global, padrões universais, riqueza, interatividade, densidade informacional, personalização e a tecnologia social.

- Ubiquidade: estar em qualquer local, a qualquer hora, e poder aceder a uma loja online é um fator primordial para o utilizador, uma vez que representa uma comodidade acrescida, sem se mover, investir tempo e esforço. Vai contra o conceito do ROPO (*research online, purchase offline*), criando assim uma alteração a este conceito – *research online, purchase online*.

- Alcance global: poder criar uma loja online em Portugal e vender exclusivamente para os Estados Unidos da América, trazendo os produtos diretamente da China, é um exemplo de *Dropshipping* e que nos mostra as inúmeras possibilidades que resultam do e-commerce.

- Padrões Universais: o e-commerce necessita automaticamente de um acesso à internet, como o nome indica, pelo que diferindo o browser ou dispositivo de acesso, tudo se mantém idêntico de país para país e potencializa a utilização do e-commerce. Apenas há uma necessidade de adaptação cultural.

- Riqueza: a quantidade de informação disponível na internet mostra que se vive uma era de excesso de informação, que tem um poder valioso para os consumidores, mas que também pode ter um papel de desinformação. As marcas podem tirar partido do tipo de procura que os utilizadores fazem nos motores de busca para lhes apresentarem soluções.

- Interatividade: faz com que a comunicação seja bidirecional, entre consumidor e retalhistas, mas também entre diferentes consumidores, numa ótica de “prova social” que ajuda a alavancar numa primeira compra e que contribuiu como um testemunho.

- Densidade informacional: não nos focamos apenas na quantidade de informação disponível, mas também na qualidade, uma vez que são cada vez mais as marcas que investem

em informar e educar os seus possíveis consumidores. Há uma partilha de conteúdos entre marca e consumidor que antecede uma conversão.

- Personalização: uma das maiores vantagens do e-commerce é a capacidade de podermos segmentar os nossos seguidores em pequenos núcleos, através dos seus interesses e hábitos de compra, e apresentar-lhes soluções que vão ao encontro daquilo que eles pretendem. Deixamos de mostrar tudo a todos e passamos a mostrar informação que vai ao encontro do interesse de grupos mais pequenos.

- Tecnologia social: a prova de que o foco vai para os utilizadores e de que aquilo que dizem é o centro das atenções. Incentivam-se os utilizadores a partilhar as suas experiências, as suas compras, de forma a impulsionarem a prova social e disseminarem a informação.

1.5. Inibidores na utilização do E-commerce

É sabido que o E-commerce veio mudar a forma como se compra e isso traz consigo bastantes desafios, além das vantagens. As principais barreiras à compra e venda online são a dificuldade em entender os benefícios, questões de segurança, custo da compra online (exemplos dos portes de envio) e a falta de confiança em determinados locais (Dave Chaffey, 2011).

Apesar de as empresas terem noção de que a Internet é uma excelente ferramenta para estar presente e mostrar o seus produtos e/ou serviços, esta pode ser uma ameaça (Solaymani et al., 2012).

Há um grande número de clientes que gostam de “sentir” os produtos antes de comprar, o que pode dificultar muito a compra através da internet (Turban et al., 2006).

Claro que há vários fatores dentro das organizações que inibem o seu crescimento, como a falta de recursos humanos qualificados, quer a nível de conhecimentos técnicos, quer também conhecimento sobre mercados internacionais e conhecimento dos potenciais utilizadores (Singh et al., 2013).

Quando nos focamos em conhecimentos técnicos, destacamos a diferença entre um website e uma loja online. Duas plataformas completamente distintas. Um website é algo mais institucional, onde é apresentada a organização. Uma loja online que pretenda focar-se na

internacionalização dos seus produtos ou serviços tem que ter em atenção determinado número de fatores: possibilidade de efetuar pagamentos online, em conformidade com os regulamentos de cada país, câmbio para diferentes moedas, tradução para vários idiomas, entre outros (Sinkovics et al., 2013).

Além dos fatores internos inumerados acima, existe também a inibição de fatores externos, como a concorrência mais acentuada em determinados países, toda a logística englobada nas entregas atempadas, bem como as normas internacionais do país em específico relativamente ao produto ou serviço (Tolstoy et al., 2016). Algumas categorias de produtos, como o caso da moda, têm mais apetência para se internacionalizarem (Schu et al., 2016) do que outras.

Deste modo, podemos resumir que os principais inibidores são:

- Falta de confiança: não existe associação direta a um fator em específico, mas a um conjunto de fatores que vão desde o método de pagamento, os esquemas fraudulentos, o desconhecimento da loja online por ser a primeira vez que entra em contacto com ela, entre outros, bem como o facto de garantir que trabalham com uma transportadora que vai fazer a encomenda chegar em perfeitas condições. Se já no mercado nacional é possível verificar isto, quando se atravessam fronteiras isto acentua-se.

- Diferença linguística: com um total de 24 línguas diferentes, apenas na união europeia, a língua contrapõe-se àquele que é um dos principais fatores no e-commerce: a personalização. Com custos mais avultados para ter um serviço direcionado para cada país, quer ao nível de traduções de site, páginas de produtos e até mesmo apoio ao cliente, a língua do país de origem torna-se uma barreira para internacionalizar. Segundo Gomez-Herrera (2014), existe um efeito positivo no que diz respeito ao e-commerce quando existe um domínio do inglês ou francês, e que apenas 61% das lojas online na união europeia oferecem toda a informação em mais do que uma língua.

- Regulação distinta: segundo um relatório publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico em 2013, os diferentes regimes legais são um dos principais fatores que dissuadem as empresas na internacionalização na Europa. A comissão europeia identificou que o custo das empresas com o cumprimento de todas as suas obrigações

legais é de 67% superior ao custo de venda para o seu mercado nacional. Os contornos são ainda maiores se falarmos para países que estão fora da União Europeia, quer seja pela distância, quer seja pelo facto de que os transitários não serão todos, mas apenas uma parte deles a trabalhar para todo o mundo, ou certas regiões. Uma vez que na generalidade dos países há uma legislação diferente que atua sobre os direitos de proteção dos consumidores, regulação sobre o mercado das telecomunicações, bem como os direitos de autor, isto afeta sobretudo as pequenas e médias empresas que se deparando com uma imensidão de custos e burocracia optam por não vender para novos mercados.

- VAT (*Value Added Tax*) distinto: regra geral, no que diz respeito ao comércio eletrónico, o VAT é cobrado no país de origem do e-commerce, mas se for ultrapassado será cobrado ao valor do recetor, que poderá variar de país para país, aumentando o esforço financeiro que grande parte das pequenas e médias empresas não conseguem suportar (Kalinić 2016). Apesar de a Organização Mundial do comércio eletrónico livre de impostos extra, os regimes fiscais adicionais de, por exemplo, o mercado europeu, afetam o volume do comércio.

- *Supply chain*: segundo um estudo do Ecommerce Europe de 2016, o serviço de logística representa um problema para mais de 33% dos vendedores europeus. A comparação entre o mesmo serviço nos Estados Unidos da América e na Europa mostra que os tempos de entrega são consideravelmente superiores dentro da União Europeia. Este pode ser um fator explicativo responsável por as vendas do e-commerce serem 43% superiores nos Estados Unidos da América face à Europa (Thai Young, Kim; Rommert Dekker & Christiaan Heij, 2017). Os encargos alfandegários e das distribuidoras locais, do país de origem, são um fator também responsável por desencorajar as vendas, pois quando determinado produto fica “retido” na alfandega há um custo adicional para o retirar de lá.

- Métodos de Pagamentos distintos: mesmo que as lojas online forneçam diferentes tipos de meios de pagamento como o cartão de crédito, entregas à cobrança, *e-cash*, entre outras, muitas desses métodos não estão disponíveis no país de compra, além de que, por vezes, falamos de elevadas taxas, para um simples pagamento de valor reduzido. Atualmente, o cartão de crédito é o principal responsável pelas transações, com 45% das mesmas, seguido de aplicações como o iDeal ou PayPal com 36% das transações (Kool, van Veenstra, Rumpf & Chernovich, 2011).

Claro que estes valores dependem de país para país. Enquanto que no Reino Unido 75% dos consumidores online utilizam o PayPal, na Holanda 95% utilizam o i Deal. Apesar de parecer algo tão simples, o processo é mais complexo (Gomez-Herrera et al 2014).

Após a análise da literatura, encontramos um conjunto de catalisadores, dos quais se destacam os custos reduzidos de implementação do e-commerce, a rapidez e facilidade de compra, a satisfação do consumidor, a comunicação a custos baixos, a conveniência (acesso vinte e quatro horas por dia por parte dos consumidores), a ubiquidade, o alcance global, os padrões universais, a riqueza, a interatividade, a densidade informacional, a personalização e a tecnologia social. Por outro lado, há a destacar um conjunto de inibidores onde se inserem as dificuldades em entender a mais-valia do e-commerce, as questões de segurança, o custo associado à compra online, a falta de confiança, as questões sensoriais, a falta de recursos humanos, a regulamentação distinta em cada país, as diferenças linguísticas, as questões associadas à diferença monetária, a concorrência acentuada em determinados países, o *supply chain*, a regulação distinta, os métodos de pagamento e o VAT distinto.

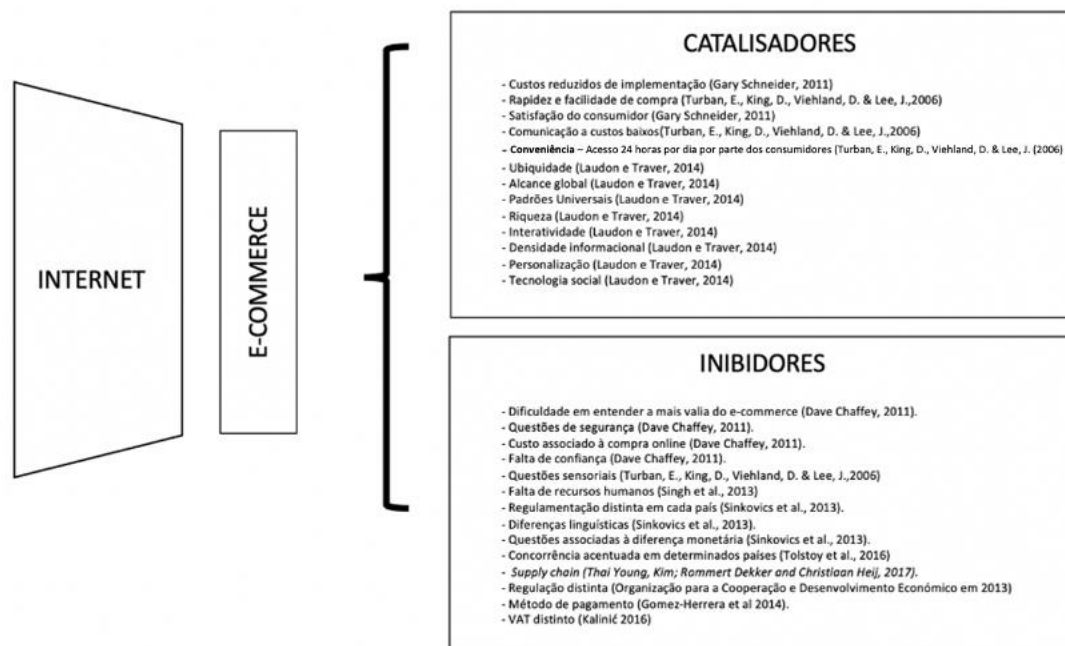


Tabela 1 - Catalisadores e inibidores do e-commerce após revisão da literatura

2. Metodologia

Através do presente estudo pretende-se entender quais os catalisadores e inibidores do e-commerce como forma de internacionalização das pequenas empresas. Pretende-se compreender de que forma é que o e-commerce contribui para acelerar, ou não, a internacionalização.

Foi escolhida uma abordagem qualitativa: estudo de casos múltiplos, através de uma análise exploratória, recorrendo à triangulação entre a presente revisão da literatura e a informação obtidas das cinco entrevistas (fontes primárias) e de notícias e outra documentação

(fontes secundárias). Pequenas amostras, na análise qualitativa, permitem aumentar a compreensão sobre determinada temática (Collis & Hussey, 2005).

Segundo Babbie (1986), o tipo de análise em questão, qualitativa exploratória, é aplicado em situações em que o tema a ser estudado é, de certa forma, novo, e ainda não há muitos estudos sobre o mesmo, dando uma maior flexibilidade durante a pesquisa sobre o tema a ser estudado. Este tipo de análise surge, de certo modo, como resposta aos métodos quantitativos, que não são capazes de analisar dados subjetivos (Sousa & Baptista, 2011).

Nesta investigação estão sob análise os catalisadores e inibidores do e-commerce como forma de internacionalização mencionados pelas cinco empresas entrevistadas.

2.1. Estudo de casos múltiplos

As questões de investigação escolhidas determinam a escolha do método de investigação (Strauss e Corbin, 2002). Neste caso em específico implicam uma abordagem de tipo qualitativa. Deste modo, a estratégia de investigação mais adequada é o estudo de caso, pois permite uma análise mais intensiva (Godoy, 1995; Cohen e Manion, 1990), dos diferentes inibidores e catalisadores do e-commerce como potencial de internacionalização das pequenas e médias empresas.

Bogdan e Binklen (1994) afirmam que o estudo de caso é a “observação detalhada de um contexto, de um indivíduo, de uma única fonte de documento ou de um acontecimento específico”. Isto depende das questões de investigação (Yin, 2004), uma vez que são as próprias questões de investigação responsáveis por determinar as fontes onde recolher informação significativa e que tipo de recolha se deve fazer, quer sejam observações, análise de documentos, entrevistas ou outras.

Segundo a terminologia de Yin (2004), definimos este trabalho como um estudo exploratório, uma vez que pretendemos identificar quais são os catalisadores e inibidores do e-commerce na internacionalização. Além disso, é um estudo descritivo pois a análise dos dados recolhidos e a respetiva triangulação permite encontrar evidência entre os catalisadores e inibidores presentes na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas. Por último, é um estudo

explanatório porque nos permite, através da análise comparativa e da triangulação entre as várias empresas entrevistadas encontrar hipóteses explicativas do fenómeno estudado e encontrar novos desafios a serem estudados no futuro.

Assim sendo, o estudo de caso é a estratégia a ser escolhida quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos no seu contexto de vida (Yin, 2004). O potencial para lidar com diversas evidências, entre os quais entrevistas e documentos, é outro aspeto que justifica a escolha deste método. Uma vez que o estudo de caso tem um carácter subjetivo, intrínseco ou pessoal, é necessário que tudo convirja num processo de triangulação (Stake, 2009).

Deste modo, a presente investigação caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo (Yin, 2004; Godoy, 1995; Neyman e Quaranta, 2006), em que a finalidade é encontrar semelhanças e diferenças, bem como estabelecer comparações.

A possibilidade de replicação da análise do fenómeno em contextos diferentes (Yin, 2004; Neyman e Quaranta, 2006) é uma das vantagens da utilização de casos múltiplos, possibilitando a comparação entre os resultados obtidos. A possibilidade de se multiplicarem os contextos em estudo faz com que se assegure uma maior abrangência e plausibilidade na construção de teorias ou generalizações aproximativas cada vez mais sólidas (Afonso, 2005).

2.2. Entrevistas

De forma a compreender a intencionalidade com que a investigação foi conduzida, é necessário ir ao encontro da definição do que é uma entrevista.

Como é proposto por Olabuenaga (1996) uma entrevista “nasce de uma ignorância consciente por parte do entrevistador” (p.168), mas que assegura aos entrevistados a possibilidade para estes expressarem as suas próprias palavras de forma a obter “toda a riqueza do seu significado” (p.168).

Os entrevistados tiveram todo o tempo necessário para, de livre vontade, partilhar as suas perceções sobre as questões realizadas, e existiu uma adaptabilidade do entrevistador a cada entrevistado. Todas as entrevistas foram individuais, e tendo em consideração a pandemia de COVID-19 foram realizadas via *Software* Zoom ou Microsoft Teams.

Todas as entrevistas realizadas foram entrevistas focalizadas, pois o material de estudo foi a sua resposta (Merton, Fiske e Kendall, 1956). Respeitaram-se todas as condições das entrevistas focalizadas com enfoque semidirigido, desde a não direção, especificidade, amplitude e contexto pessoal (Valles, 2009).

Além disso, todas as entrevistas foram semiestruturadas (Afonso, 2005; Martinez, 2006; Mariano, 2007; Valles, 2009) e com perguntas abertas (Cohen e Manion, 1990; Mariano, 2007; Oláz, 2008; Valles, 2009). Isto permitiu aos entrevistados partilharem mais informação do que aquela que se pretendia, uma vez que se sentiriam com maior liberdade para o fazer.

O foco da entrevista assentou sobre o e-commerce como veículo de internacionalização, quais os catalisadores e inibidores deste processo. Além disso, foram pedidas considerações finais sobre a temática aos entrevistados, de forma a obter outras informações que não estivessem contempladas nas questões das entrevistas.

2.3. Amostra

O critério de seleção das empresas em estudo assentou em organizações que estivessem no setor da beleza e cosmética e que esse fosse o seu *core*. A escolha deste setor em particular está relacionada com o facto de ser bastante concorrencial, e existirem várias dezenas de outros concorrentes, portugueses e não portugueses, e de tentar entender de que forma é que o e-commerce consegue ajudar estas empresas a internacionalizarem-se com produtos que já poderão existir nesses países, bem com novos produtos. O setor da beleza e da cosmética é bastante peculiar, uma vez que na generalidade dos seus produtos, existem testes na aquisição prévia por parte dos consumidores, quer estejamos a referir-nos a perfumes, maquilhagem, cremes, entre outros tipos de produtos. Foi apresentada um resumo do estudo que se pretende com esta dissertação e a sua contextualização.

Outro dos critérios para realizar esta seleção da amostra é a possibilidade de aumentar o conhecimento que já existe no âmbito desta investigação (Stake, 2009).

É de salientar que foram várias as organizações contactadas, desde diretores gerais, diretores de marketing, diretores de operações, entre tantos outros e uma das grandes dificuldades sentidas foi a obtenção de resposta por parte destes profissionais. No final, foram

cinco as empresas inquiridas - a Castelbel, a Skin.pt, a Shaeco, a Care to Beauty e a Lojashampoo.pt.

Foram incluídas empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de forma a entender melhor os catalisadores e inibidores, e de que forma estes podem levar à não internacionalização.

Saunders, Lewis e Thornhill (2012) referem que o método qualitativo com base em entrevistas deve conter no mínimo 5 elementos até ao máximo de 25 elementos, dependendo da saturação dos dados recolhidos. Foram contactadas 10 empresas, 5 responderam positivamente ao pedido.

2.3.1. Castelbel

É uma empresa 100% portuguesa que se especializou no fabrico de produtos perfumados de luxo para o corpo e para a casa. Além de fabricantes, comercializam também os seus próprios produtos, bem como os vendem diretamente a retalhistas (B2B e B2C). Através da combinação de um design cuidado e uma vasta gama de fragrâncias exclusivas, os sabonetes perfumados, as fragrâncias para ambiente e os produtos de cuidado corporal das marcas da Castelbel estão atualmente presentes em cerca de mil pontos de venda, em mais de 50 países.

O que os distingue é a dedicação dada aos seus produtos, que fazem deles um verdadeiro luxo acessível, que muitos não dispensam diariamente. A missão da Castelbel passa por trabalhar todos os dias para serem uma empresa de referência no setor das fragrâncias de luxo, produzindo e comercializando produtos perfumados de elevada qualidade técnica, fazendo uso de matérias primas exclusivas e formulações cuidadas.

De destacar que apenas vende os seus próprios produtos.

2.3.2. Skin.pt

A skin.pt é uma loja online que se foca na área da cosmética e perfumaria. Em 2012 nasce para o mundo, pertencendo à empresa 7SKIN, Lda. que detém outras empresas focadas exclusivamente no digital. São revendedores autorizados de todas as marcas presentes no portal.

Constituídos por uma equipa de 22 colaboradores e com mais de 13 anos de experiência na gestão de lojas e serviços de beleza, a Skin está comprometida em ajudar a demonstrar toda a beleza que existe dentro dos seus clientes, mas, ao mesmo tempo, sabem também da importância em cuidar do mundo que nos rodeia. Por esse motivo, trabalham diariamente para atingir um objetivo, diminuir a pegada ecológica e adaptar medidas sustentáveis para que seja possível deixarem às gerações futuras um mundo melhor. A missão da Skin passa por facilitar o acesso aos melhores produtos de beleza e saúde sem ter de sair de casa, promovendo e aconselhando boas rotinas de beleza e saúde. Não está internacionalizada através da empresa “Skin.pt”.

2.3.3. Shaeco

A Shaeco nasce pelas mãos de um conjunto de pessoas que acreditam que todos, somos responsáveis pelo bem-estar do planeta.

Mais do que desenvolver produtos cosméticos e acessórios inovadores, procuram que sejam produzidos através de uma cultura de sustentabilidade. Por esse motivo, os seus produtos são desenvolvidos e produzidos em Portugal, utilizando matérias-primas sustentáveis e embalagens ecológicas. Comercializa apenas os seus próprios produtos e está em fase de internacionalização para França e Estados Unidos da América.

2.3.4. Care to Beauty

Caracteriza-se por ser uma parafarmácia com loja online que vende produtos cosméticos, de bem-estar e beleza de várias marcas europeias para mais de 150 países. Estão localizados em Portugal e todos os envios são feitos a partir das suas instalações. A Care to Beauty foi criada em 2015 com uma equipa de apenas quatro pessoas. Lentamente começaram a expandir as gamas para incluir mais produtos de cuidado da pele, do cabelo, maquilhagem e muito mais. Atualmente, a Care to Beauty oferece mais de 3.000 produtos das melhores marcas internacionais.

A sua missão passa por proporcionar aos seus clientes um acesso rápido e fácil às mais prestigiadas marcas de cosméticos da Europa com os melhores preços, aconselhando e ajudando cada cliente a encontrar os produtos certos e enviá-los com segurança e rapidez.

2.3.5. Lojashampoo.pt

A Loja do Shampoo é uma loja on-line do Cabeleireiro Paula Ferreira – Onlifarma Unip Lda. Possui uma equipa de consultores profissionais de cuidados capilares com o objetivo de ajudarem a escolher os melhores produtos exclusivos de cabeleireiro. O objetivo da lojashampoo.pt é manter o cabelo dos seus clientes bonito e saudável. Por isso, trabalham com algumas das melhores marcas exclusivas de cabeleireiros.

A Loja do Shampoo oferece a todos os clientes a possibilidade de receberem os produtos mais adequados ao seu cabelo, em sua casa, ao melhor preço, usufruindo sempre de aconselhamentos técnicos da sua equipa de consultores profissionais de cuidados capilares do cabeleireiro Paula Ferreira.

Neste momento ainda não se encontra numa fase de internacionalização.

2.4. Coleta de dados

As organizações presentes neste estudo encontram-se na área da beleza e cosmética, em diferentes fases de internacionalização e de utilização de e-commerce. A heterogeneidade pretendida neste estudo está relacionada com o facto de se pretender analisar de que forma é que os catalisadores e inibidores do e-commerce apresentam diferentes resultados, em empresas com estruturas dispare, mas acima de tudo encontrar a maior diversidade possível de catalisadores e inibidores.

O próprio *background* dos entrevistados (diretores gerais da empresa, diretores de marketing ou diretores estratégicos) permite recolher opiniões distintas e visões sobre o e-commerce que vão muito para além daquilo que a revisão de literatura pode transmitir.

Foram feitas cinco entrevistas a cinco executivos de organizações distintas. O primeiro entrevistado foi Rui Marques, CEO da Skin.pt no dia 13 de julho de 2020 através da plataforma

zoom. Através de uma entrevista rápida e sucinta, foi possível obter a informação necessária sobre a organização e conhecer mais sobre a experiência deste profissional e como o e-commerce contribuiu para a internacionalização da sua organização. O segundo entrevistado, na mesma semana, no dia 15 de julho, foi Bruno Gouveia, *Chief Executive Office* e Co-fundador da Care to Beauty. Através de uma entrevista mais demorada, foi possível entender como é que o e-commerce contribui para esta organização exportar para mais de 150 países em menos de 5 anos, tudo através do e-commerce.

Na mesma semana, no dia 17 de julho, a fundadora e *Chief Executive Office* da Shaeco, Vera Maia, também formadora em várias instituições de ensino superior ligada à temática do e-commerce partilhou a sua visão sobre o lançamento da sua marca que detém apenas um produto e como é que o e-commerce possibilitou a exportação para o continente americano, em particular os Estados Unidos da América.

Na semana seguinte, em específico, no dia 21 de julho, Marta Araújo, membro da direção, não executiva, da fabricante de sabonetes Castelbel partilhou a sua visão da importância da internacionalização e de que forma é que o e-commerce estava a contribuir para a estratégia de internacionalizar em novos países numa marca que nasceu “já internacional”, pelas palavras da mesma.

Por último, no dia 24 de julho, Pedro Costa, diretor de marketing da lojashampoo.pt, numa entrevista mais longa partilhou a sua visão sobre o projeto da lojashampoo.pt e os projetos sobre a internacionalização que têm em mente (marca que ainda não está na fase de internacionalização), mas que já se encontra a recrutar pessoas para alavancar esse projeto em 2021. Pedro Costa é também docente no Instituto Português de Administração e Marketing, bem como na Universidade de Aveiro.

3. Codificação dos dados

Através da revisão da literatura foi possível encontrar grande parte das categorias onde se destaca, na parte dos catalisadores a “satisfação do consumidor”, a “ubiquidade”, a “riqueza”, a “interatividade”, e a “personalização. No que diz respeito aos inibidores, destacamos a “ausência

de experimentação/toque” e a “insegurança”. A figura 1 engloba todos estes conceitos e serviu de ponto de partida para a codificação.

Contudo, admitia-se a existência de novas categorias e, como tal, surge uma codificação mista de categorias teóricas e emergentes, que provem das entrevistas realizadas às cinco empresas anteriormente referidas. Através da utilização do programa Nvivo 12 trabalharam-se as categorias existentes e sua codificação.

Daqui surgiram os seguintes catalisadores dos quais se destacam a “comodidade” como refere Bruno Gouveia da Care to Beauty, a “celeridade processual” destacada por Rui Marques da Skin.pt, e os “avanços logísticos” destacados por Bruno Gouveia da Care to Beauty e Pedro Costa da lojashampoo.pt.

No que diz respeito aos inibidores, surgiu a “complexidade de implementação” e “embalamento” referidos por Marta Araújo da Castelbel, o “investimento” avultado referido por Pedro Costa da lojashampoo.pt, a “localização geográfica” salientada por Rui Marques da skin.pt, a “notoriedade” salientada por Vera Maia da Shaeco e a “proximidade física”, as “questões legais” e os “problemas de transporte” enumerados por Bruno Gouveia da Care to Beauty.

4. Resultados

Após conduzidas as entrevistas a cinco empresas diferentes dentro da área da beleza e cosmética (Care to Beauty, a Skin.pt, a lojashampoo.pt, a Shaeco e a Castelbel) foi possível encontrar catalisadores e inibidores mencionados na literatura, bem como outros emergentes.

Na figura 1 encontram-se os conceitos enumerados na revisão da literatura. Contudo após as entrevistas realizadas a diretores executivos das organizações foi possível completar esta tabela com novos catalisadores e inibidores que não estão presentes na revisão da literatura feita.

A tabela 2 foi criada com base na informação fornecida pelos profissionais entrevistados.

Termo	Definição	Autor
1. Catalisadores	São fatores responsáveis por ajudar a impulsionar e acelerar um determinado negócio	Raymore, 2002
Custos reduzidos de implementação	Custos menos avultados em relação à implementação do mesmo negócio numa vertente física.	Schneider, 2011
Rapidez e facilidade de compra	A possibilidade de se comprar à distância de um clique.	Turban, King, Viehland & Lee, 2006
Satisfação do consumidor	A facilidade e rapidez na personalização à medida, bem como a sugestões baseada no histórico de compra ou de interação com a loja online.	Schneider, 2011
Comunicação a Custos baixos	Na internet é possível anunciar desde 1 euro por dia, o que é praticamente impossível na publicidade offline.	Turban, King, Viehland & Lee, 2006
Ubiquidade	Estar em qualquer local, a qualquer hora, e poder aceder a uma loja online é um fator primordial para o utilizador, uma vez que representa uma comodidade acrescida, sem se mover, investir tempo e esforço.	Laudon & Traver, 2014
Alcance global	Poder criar uma loja online em Portugal e vender exclusivamente para os Estados Unidos da América, trazendo os produtos diretamente da China, é um exemplo	Laudon & Traver, 2014

	de <i>Dropshipping</i> e que mostra as inúmeras possibilidades que resultam do e-commerce.	
Padrões Universais	O e-commerce necessita automaticamente de um acesso à internet, como o nome indica, pelo que diferindo o browser ou dispositivo de acesso, tudo se mantém idêntico de país para país e potencializa a utilização do e-commerce.	Laudon & Traver, 2014
Riqueza	A quantidade de informação disponível na internet mostra que se vive uma era de excesso de informação, que tem um poder valioso para os consumidores.	Laudon & Traver, 2014
Interatividade	Faz com que a comunicação seja bidirecional, entre consumidor e retalhistas, mas também entre diferentes consumidores, numa ótica de “prova social” que ajuda a alavancar numa primeira compra e que contribuiu como um testemunho.	Laudon & Traver, 2014
Densidade informacional	Há uma partilha de conteúdos entre marca e consumidor que antecede uma conversão.	Laudon & Traver, 2014
Personalização	A capacidade de se poder segmentar os seguidores em pequenos núcleos, através dos seus interesses e hábitos de compra, e apresentar-lhes soluções que vão ao encontro daquilo que efetivamente pretendem.	Laudon & Traver, 2014
Tecnologia social	A prova de que o foco vai para os utilizadores e de que aquilo que dizem é o centro das atenções.	(Laudon & Traver, 2014)
Comodidade	Disponibilizar o produto com maior comodidade Possibilidade de comprar em qualquer lado e receber o produto quando quiser, agendando encomendas para meses seguintes.	Bruno Gouveia, Care to Beauty
Avanços logísticos	Facilidade de entregar o produto rapidamente através dos avanços na logística e do investimento contínuo.	Bruno Gouveia, Care to Beauty Pedro Costa, Lojashampoo.pt
Celeridade Processual	Conseguir em tão pouco tempo exportar para todo o mundo.	Rui Marques, Skin.pt
2. Inibidores	São os fatores responsáveis por retrain e desacelerar um determinado negócio.	Jackson, 1997

Dificuldade em entender o benefício do e-commerce	Para alguns consumidores é difícil entender qual a vantagem das compras online face às compras físicas.	Chaffey, 2011
Questões de segurança	Dificuldade por parte dos compradores em entender se o processo é 100% seguro.	Chaffey, 2011
Custo associado à compra online	Custos adicionais como os portes de envio que não existem na compra física.	Chaffey, 2011
Falta de confiança	Dificuldade por parte do utilizador em entender se vai receber produtos legítimos e se a experiência vai ser positiva.	Chaffey, 2011
Questões sensoriais	Há uma grande parte de clientes que gosta de sentir os produtos antes de comprar.	Turban, Viehland & Lee, 2006
Falta de recursos humanos	Quer a nível de conhecimentos técnicos, quer também conhecimento sobre mercados internacionais e conhecimento dos potenciais utilizadores.	Singh et al., 2013
Diferenças linguísticas	A língua contrapõe-se àquele que é um dos principais fatores no e-commerce: a personalização.	Sinkovics et al., 2013
Questões associadas à diferença monetária	Flutuação do valor de uma moeda face à outra na compra em determinados países.	Sinkovics et al., 2013
Concorrência acentuada em determinados países	Os diferentes regimes legais são um dos principais fatores que dissuadem as empresas na internacionalização na Europa.	Tolstoy et al., 2016
<i>Supply chain</i>	O serviço de logística representa um problema para mais de 33% dos vendedores europeus.	Young et al., 2017
Regulação distinta em diferentes países	A comissão europeia identificou que o custo das empresas com o cumprimento de todas as suas obrigações legais é de 67% superior ao custo de venda para o seu mercado nacional.	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2013
Método de pagamento	Taxas elevadas para valores reduzidos e vários tipos de pagamento disponíveis, bem como ausência de alguns em vários países.	Gomez-Herrera et al 2014
VAT distinto	Aumenta o esforço financeiro que grande parte das pequenas e médias empresas não conseguem suportar.	Kalinić 2016

Complexidade de Implementação	Desde a escolha da plataforma, até à necessidade das integrações com outros softwares para faturação, transporte, apoio ao cliente, entre outros, tornam o processo de implementação do e-commerce bastante complexo.	Marta Araújo, Castelbel
<i>Packaging</i>	A necessidade de ter diferentes tipos de caixas e formas de embalar para diferentes produtos que podem ser mais ou menos frágeis, de diferentes tamanhos, peso e que também pode necessitar de climatização.	Marta Araújo, Castelbel
Investimento associado	Todo o investimento existente na criação, manutenção e publicidade do projeto que tem custos muito mais avultados do que o que se imagina.	Pedro Costa, Lojashampoo.pt
Localização geográfica	Um país periférico tem, por exemplo, mais dificuldades do que um país que se encontra no centro da europa, pelo que a localização do país de origem e do país de destino são fundamentais.	Rui Marques, Skin.pt
Notoriedade	Falta de notoriedade na marca, numa fase inicial e embrionária, por parte do público pode levar a não comprar por se sentirem sem opinião sobre a mesma.	Vera Maia, Shaeco
Proximidade física	O contacto humano que as lojas físicas têm é um dos maiores obstáculos existentes, pelo facto de que muitas pessoas continuam a preferir o <i>offline</i> por isso mesmo.	Bruno Gouveia, Care to Beauty
Questões Legais	As questões de foro legal e mais burocráticas para exportar para determinados países são um grande obstáculo (exemplo: Alfândegas)	Bruno Gouveia, Care to Beauty
Problemas de transporte	Problemas relacionados com o custo de expedição de encomendas, os atrasos existentes em algumas transportadoras, bem como para alguns países desencadeiam problemas estruturais maiores na organização	Bruno Gouveia, Care to Beauty

Tabela 2 – Twitter Definition – Catalisadores e Inibidores do E-commerce após revisão da literatura e entrevistas.

É claramente visível que, após a análise das entrevistas, o conjunto de catalisadores do e-commerce inicial sofreu um acréscimo com o feedback recolhido junto destes profissionais ligados ao e-commerce e à internacionalização e que serão discutidas mais à frente.

É de salientar que através da codificação mista de categorias teóricas e emergentes foi possível identificar um conjunto de novos inibidores nas entrevistas realizadas aos diretores das cinco empresas mencionadas, onde se destaca a “complexidade de implementação” e as questões de “*packaging*” referidas por Marta Araújo da Castelbel, o “investimento associado” salientado por Pedro Costa da lojashampoo.pt, a “localização geográfica” mencionada por Rui Marques da skin.pt, a “notoriedade” que falta aos negócios numa fase inicial destacada por Vera Maia da Shaeco e a “proximidade física”, as “questões legais” e os “problemas de transporte” salientados por Bruno Gouveia da Care to Beauty.

4.1. **Discussão**

Neste momento podemos afirmar que “a internet se assume crucial para o desenvolvimento e crescimento do seu negócio”, pois quem o diz é Marta Araújo administradora da Castelbel.

Contrariando, de certo modo, aquilo que é o “normal” no mundo empresarial, onde o físico pede a digitalização, a lojadoshampoo.pt tem o reverso da medalha. Segundo Pedro Costa, responsável pela estratégia da marca, “vamos abrir no físico por uma imposição do digital.” De destacar que esta empresa atua exclusivamente numa vertente de retalhista 100% online, a par de outras empresas entrevistadas.

Seguindo as pisadas desta empresa, a Care to Beauty vende 100% online, “decidimos vender para o mundo inteiro através do e-commerce.”, destacando ainda a mínima importância que tem o nosso território, uma vez que “100% das vendas são e-commerce. 98% das vendas são exportação.” O mesmo sucedeu com a Skin.pt que “foi o e-commerce que levou à internacionalização”, segundo palavras de Rui Marques, *Chief Executive Officer* da mesma. Para a Castelbel o cenário foi outro, uma vez que foi a “Internacionalização que possibilitou o e-commerce.”

O objetivo com as entrevistas a estas cinco empresas foi o de conseguir entender quais são e/ou foram os catalisadores e inibidores do e-commerce que mais influenciaram a internacionalização e vice-versa, tentando encontrar pontos comuns que nos permitissem tirar determinadas ilações para complementar a revisão da literatura feita.

Para Rui Marques, da Skin.pt, o principal catalisador é a questão do alcance global pois permite “escalar para um mercado muito mais rapidamente do que se estivéssemos em meios físicos”, o que também é sublinhado por Bruno Gouveia, Co-fundador da Care to Beauty, dizendo que “o e-commerce tem uma audiência mundial.” Indo mais além, Rui Marques destaca que não é apenas a possibilidade de atingir um alcance mundial, mas também a celeridade do processo através do online, “conseguir exportar para todo o mundo e se tivessem que fazer o processo recorrendo ao retalho tradicional era quase impossível em tão pouco tempo.” Bruno Gouveia da Care to Beauty tem a convicção profunda que “o e-commerce vai ser a forma mais cómoda de comprar”, uma vez que “não tem de sair de casa para ter o produto que quer.” Há muitas envolventes que têm tornado o e-commerce cada vez mais procurado e o resultado do confinamento social devido ao COVID-19 é prova disso.

Bruno Gouveia da Care to Beauty, a estrutura logística é um fator essencial, pois tem de existir “logística para pôr os produtos nas pessoas e foi criar um comércio nesta categoria.”

Para uma empresa como a Castelbel onde o foco é o Business-to-business, o e-commerce potencia o “contacto direto com o consumidor”, o que permite personalizar o serviço ao consumidor final, mas para uma empresa como a Care to Beauty, focada no Business-to-consumer é mais do que isso, a personalização procura “aproximar a experiência de uma loja física com a conveniência em termos logísticos e atendimento.”

Para Vera Maia, diretora geral da Shaeco, um dos catalisadores mais importantes do e-commerce está ligado à “riqueza” do mesmo, pois permite ficar independente de “feiras ou distribuidores, por causa da margem”.

Estar online é ter uma pegada digital que regista tudo aquilo que fazemos e que, jamais, nos permite desfazer disso mesmo. Para Marta Araújo e para a Castelbel isso permite ter “feedback mais rápido e ajustar a ação direta e indireta com o consumidor” contribuindo para criar e aumentar a “credibilidade” que as marcas necessitam no digital, segundo Bruno Gouveia.

É através deste feedback que se obtém diretamente dos seus clientes que a Castelbel consegue efetuar a “adaptação do seu website aos dispositivos móveis, e promover uma maior utilização das redes sociais, campanhas de email marketing e *product* marketing.”

Contudo, no que diz respeito aos inibidores, para Vera Maia, a “falta de notoriedade da marca” é um dos principais inibidores do e-commerce numa fase inicial. Para Pedro Costa e Marta Araújo, há um *gap* muito grande no que diz respeito a recursos humanos qualificados, uma vez que, tendo em consideração experiências anteriores podem afirmar que é “Muito difícil encontrar bons recursos humanos”, pois “há muita gente a dizer que faz e não sabe fazer.”

Claro que isto não se deve apenas a questões de recursos humanos, mas também ao facto de ser necessário fazer escolhas que poderão condicionar a estratégia futura, pois algo tão “simples” como escolher a plataforma que vai sustentar todo o e-commerce pode ser um desafio. Algo que Marta Araújo destaca “o facto de termos escolhido uma plataforma que poucos parceiros sabiam programar. Uma plataforma pouco usada foi uma péssima ideia. Depois não temos quem faça aquilo.”

Um dos principais inibidores, destacado por quatro dos cinco entrevistados, está relacionado com as questões legais/burocráticas.

Segundo Pedro Costa “há um patamar legal que é um grande obstáculo para o digital” que vai desde “regulamentação e documentação” às próprias “alfândegas”. A própria Care to Beauty acabou por ser um exemplo para a autoridade tributária, pois segundo Bruno Gouveia, “a autoridade tributária não está preparada para o e-commerce e não é fácil ter a papelada toda.”

É interessante notar que na internet as empresas concorrem a nível mundial, mas nem todas têm as mesmas condições nos mercados de origem, por exemplo, Rui Marques chama a atenção para o facto de que há uma “desigualdade fiscal” em relações a outros países da União Europeia, o “IVA em Portugal é dos mais altos”, colocando em causa a questão concorrencial.

Além disto, Portugal encontra-se numa posição pouco privilegiada em relação a outros países da Europa, uma vez que “estar no canto da Europa é uma dificuldade” para Bruno Gouveia. Para Vera Maia da Shaeco e Rui Marques da Skin.pt a desigualdade mantém-se “Ser um país periférico torna isto mais difícil”. Na altura de escalar o negócio “o risco é muito grande”

afirma Rui Marques, pois a nível logístico “há a necessidade de ajustar” complementa Marta Araújo.

Diretamente associado à escalabilidade do negócio está, obviamente, o investimento necessário para tal, e para Marta Araújo, a “maior parte das empresas não está preparada”, pois o “equilíbrio entre investimento e retorno é difícil no curto prazo” afirma Vera Maia. Dependendo do tipo de negócio, há que investir em diferentes aspetos, como é a questão do *packaging*, “há produtos que são fáceis, como o caso dos sabonetes (embalar), mas um difusor ou uma vela, que contempla vidros, líquidos, a resposta já é diferente”.

Associado a isto está o transporte destas embalagens, um dos aspetos “fulcrais e difíceis”, como afirma Vera Maia, pois há “transportadoras que não trabalham com determinados países” e por vezes “há entregas que atrasaram muito”, como aconteceu no período de confinamento, com a Care to Beauty, segundo Bruno Gouveia. O problema não fica apenas por aqui, o co-fundador da empresa de beleza e cosmética explica que Portugal “está feito para encomendas grandes e não encomendas pequenas de 60€”, o que para negócios que expedem pouco e não têm um grande volume de encomendas pode ser “fatal”.

Os atrasos nas transportadoras são uma das causas responsáveis por aumentar a desconfiança por parte dos consumidores em relação ao e-commerce, pois segundo Pedro Costa da Lojadoshampoo.pt há “muitos receios de fazer compras online” e o confinamento social que se sentiu no 1º semestre de 2020 foi prova disso, com um “aumento do número de pessoas a comprar por telefone”, o que por si só mostra a desconfiança em relação ao meio online que também está, de certo modo, relacionada com a segurança informática e com o medo que os utilizadores têm em introduzir cartões de crédito/débito em plataformas online.

Na figura 3 estão enumerados os catalisadores e inibidores resultantes da revisão de literatura, das cinco entrevistas efetuadas e dos documentos analisados, agrupados pelos principais grupos, como uma das principais contribuições deste estudo.

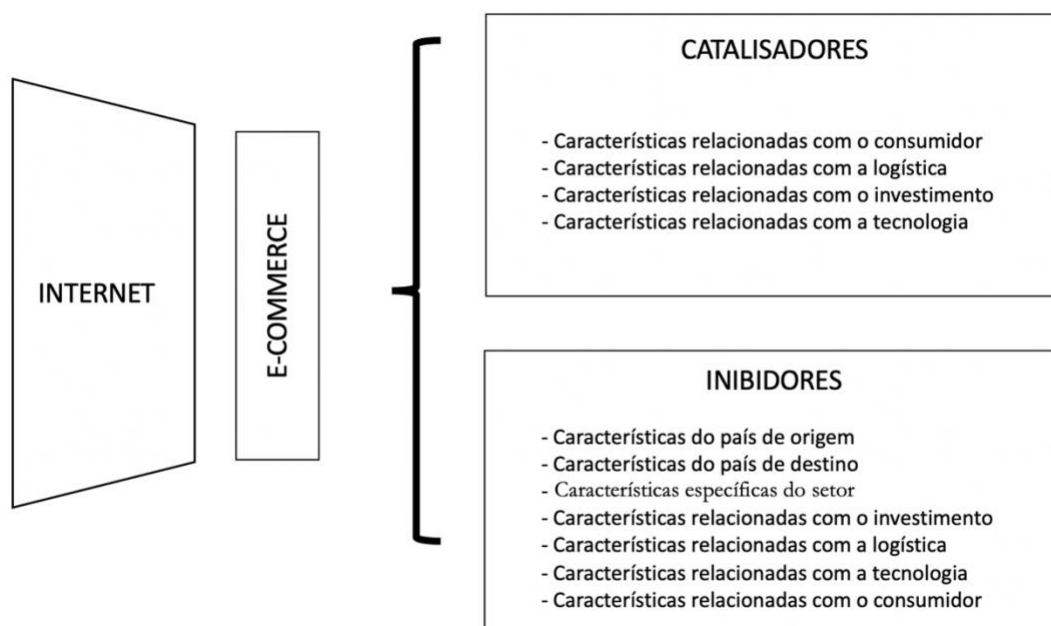


Tabela 3 - Catalisadores e inibidores do e-commerce agrupados nas principais categorias

Com base na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas a cargos de direção das cinco empresas do setor da beleza e cosmética foi possível encontrar grandes categorias principais que nos permitiram agrupar os catalisadores e os inibidores. Desta forma, no que diz respeito aos catalisadores, sugeriram as grandes categorias: 1) características relacionadas com o consumidor, 2) características relacionadas com a logística, 3) características relacionadas com o investimento e 4) características relacionadas com a tecnologia. No que concerne os inibidores, as grandes categorias criadas foram as 1) características do país de origem, 2) características do país de destino, 3) características específicas do setor, 4) características relacionadas com o investimento, 5) características relacionadas com a logística e 6) características relacionadas com a tecnologia.

No que concerne às “características relacionadas com o consumidor”, nesta grande categoria o objetivo foi de incluir catalisadores que influenciam de forma positiva a forma como o consumidor se relaciona com o e-commerce e quais as vantagens que este traz para o seu

dia a dia, de forma a tornar a experiência apelativa. Relativamente às “características relacionadas com a logística”, esta “grande categoria” visa agrupar os catalisadores que de alguma forma contribuem para a internacionalização através do e-commerce e que favorecem este processo. As “características relacionadas com o investimento” estão diretamente ligadas a vantagens económicas para o e-commerce, e em particular para os consumidores e pequenas e médias empresas. Nas “características relacionadas com a tecnologia” incluem-se todos os catalisadores que, de alguma forma, contribuem de forma tecnológica.

Focando nas grandes categorias criadas para os inibidores do e-commerce destacam-se sete. Relativamente às “características do país de origem”, englobam-se aqui todos os inibidores que estão relacionados com as barreiras que se encontram nos diferentes países e que são uma condicionante. No que diz respeito às “características do país de destino” foca-se em todos os inibidores que retraem o e-commerce devido aos constrangimentos do país onde vivemos. As “características específicas do setor”, em particular do setor da beleza e cosmética, foca-se nas barreiras que este setor encontra à internacionalização e que podem ser obstáculos, como destacada a questão sensorial aqui presente. As “características relacionadas com a logística” tanto podem ser um catalisador, como neste caso são um inibidor, uma vez que incluem os inibidores que a logística vai enfrentar, que podem ser particulares deste setor em específico. Nas “características relacionadas com a tecnologia”, como acontece na grande categoria anterior, além de ser um catalisador, pode também ter o papel de inibidor, visto que a complexidade tecnologia pode rapidamente ser uma barreira para a internacionalização. Por fim, nas “características relacionadas com o consumidor”, também presente nas grandes categorias dos catalisadores, mas que também afeta os inibidores, dependendo da abordagem, convém destacar que pode ser um entrave, tendo em conta a perspetiva observada e o setor a ser analisado.

No que diz respeito aos catalisadores, a categoria relativa às “características relacionadas com o consumidor” inclui os seguintes catalisadores: “satisfação do consumidor”, “ubiquidade”, “riqueza”, “interatividade”, “densidade informacional” e “personalização”. No que concerne à categoria “características relacionadas com a logística” inclui a “rapidez e facilidade de compra”, o “alcance global”, a “comodidade”, os “avanços logísticos” e a “celeridade processual”. No que

diz respeito à categoria “características relacionadas com o investimento” destacam-se os “custos reduzidos de implementação” e a “comunicação a baixo custo”. Por fim, a categoria que diz respeito às “características relacionadas com a tecnologia” engloba os “padrões universais” e a “tecnologia social”.

No que toca aos inibidores, na categoria “características do país de origem” destaca-se a “localização geográfica”. A categoria “características do país de destino” engloba as “diferenças linguísticas”, as “questões associadas à diferença monetária”, a “concorrência acentuada em determinados países”, a “regulação distinta em diferentes países”, os “métodos de pagamento”, o “VAT distinto”, e as “questões legais”. Relativamente à categoria das “características do setor em específico” destacamos o “embalamento”, a “proximidade física” e as “questões sensoriais”. Relativamente às “características relacionadas com o investimento” destaca-se a “falta de recursos humanos” e o “investimento associado”. Na categoria relacionada com as “características relacionadas com a tecnologia” destaca-se o inibidor da “complexidade de implementação”. Em relação às “características relacionadas com a logística” destaca-se o “custo associado à compra”, o “*supply chain*” e os “problemas de transporte”. Por fim, no que diz respeito às “características relacionadas com o consumidor” há um grande número de inibidores, englobando a “dificuldade em entender o benefício do e-commerce”, as “questões de segurança”, a “falta de confiança”, as “questões sensoriais” específica do setor e a “notoriedade” ou a ausência dela.

Conclusão

É fundamental contribuir com pesquisa para os dois pontos em destaque neste estudo: o e-commerce como forma de internacionalização das PME's e quais os catalisadores e inibidores do e-commerce. Foi desta forma que se recorreu a uma revisão aprofundada da literatura para se compreender o conceito de e-commerce, mas fundamentalmente para entender de que forma é que os catalisadores podem ajudar a acelerar o desenvolvimento do e-commerce e por outro lado de que forma é que os inibidores podem retrair os avanços do mesmo. Foram treze os catalisadores mencionados por diferentes autores responsáveis por acelerar o e-commerce, mas por outro lado, no que diz respeito aos inibidores, há catorze referidos ao longo da revisão da literatura que podem retrair estes avanços.

De forma a complementar a literatura, a metodologia escolhida incidiu sobre o estudo de casos múltiplos, com foco em cinco empresas na área da beleza e cosmética, área bastante peculiar no que diz respeito às vendas online, uma vez que está associada a um conjunto de produtos que estão relacionados com a experimentação/teste antes da compra e questões como a “proximidade física” ou a ausência de experimentação, relacionada com as “questões sensoriais” podem ser um entrave à compra online. Com base na análise das cinco entrevistas, rapidamente se começaram a identificar catalisadores e inibidores que também estavam presentes na literatura, mas outros que começavam a surgir como um complemento para a literatura existente. Com uma grande quantidade, quer de catalisadores, quer de inibidores, surge a necessidade de criar uma nova tipologia, de forma a encontrar as “grandes categorias” que estão por de trás dos catalisadores e inibidores do e-commerce e da internacionalização das PME's.

Ao agrupar os catalisadores e os inibidores em “grandes categorias” (ou categorias principais) conseguiu-se, de forma mais rápida e simples, introduzir os diferentes catalisadores e inibidores em *clusters* que ajudavam a mapear a informação. No final, foi possível identificar quatro categorias principais de catalisadores e sete categorias principais de inibidores.

À luz da questão de investigação podemos afirmar que há um conjunto de catalisadores que são responsáveis por acelerar o e-commerce como forma de internacionalização das pequenas e médias empresas, mas que, por outro lado, também há um leque vasto de inibidores

que são responsáveis por travar essa internacionalização. Foram criadas quatro novas tipologias no que diz respeito aos catalisadores, onde se encontram as “características relacionadas com o consumidor”, as “características relacionadas com a logística”, as “características relacionadas com o investimento” e as “características relacionadas com a tecnologia”. Na tipologia criada para o inibidor, destacam-se sete novas tipologias dos quais fazem parte as “características do país de origem”, as “características do país de destino”, as “características específicas do setor”, as “características relacionadas com o investimento”, as “características relacionadas com a logística”, as “características relacionadas com a tecnologia” e as “características relacionadas com o consumidor”.

É de destacar que, tanto as “características relacionadas com o consumidor”, bem como as “características relacionadas com o investimento” podem ser favoráveis ou não, apresentando-se como catalisadores ou barreiras à internacionalização, tendo em conta a perspetiva analisada.

O principal contributo resume-se à identificação de novos catalisadores e inibidores por meio da metodologia qualitativa, de onde destacamos, no que diz respeito aos catalisadores, a “comodidade”, os “avanços tecnológicos” e a “celeridade processual”. No que está relacionado com os inibidores destacamos a “complexidade de implementação”, o “*packaging*”, o “investimento associado”, a “localização geográfica”, a “notoriedade”, a proximidade física”, as “questões legais” e os “problemas de transporte”. Destaca-se uma curiosidade, no que diz respeito às grandes categorias, relativamente ao consumidor, onde se identificou uma categoria principal comum denominada de “características relacionadas com o consumidor” que possui catalisadores, quer inibidores.

Há uma abertura para a continuação deste estudo no que diz respeito à identificação de novas categorias principais, bem como à identificação de outros catalisadores e inibidores que podem ser incluídos “dentro” das categorias já enumeradas.

O presente estudo poderá permitir que novas empresas, que estão num processo de transformação e inovação digital, promovam a internacionalização através de uma maior literacia digital, estando cientes de todas as implicações, e que possam tirar partido dos catalisadores, reduzindo o risco face aos inibidores.

Em suma, podemos afirmar que o presente estudo sobre os inibidores e catalisadores do e-commerce na internacionalização das pequenas e médias empresas com base na triangulação entre a revisão da literatura, o estudo de casos múltiplos, recorrendo a entrevistas semiestruturadas e outro tipo de documentação permitiu-nos encontrar novos catalisadores e inibidores do e-commerce, mas sobretudo, a grande contribuição, agrupar os catalisadores e inibidores do e-commerce em grandes categorias que nos permitem ter uma visão macro sobre a forma como os mesmos contribuem para a internacionalização das pequenas e médias empresas.

A questão de investigação proposta nesta investigação tinha como objetivo compreender quais os catalisadores e inibidores do e-commerce como forma de internacionalização das PME's.

Chegamos à conclusão de que existe um vasto conjunto de catalisadores que promovem a adoção do e-commerce como forma de internacionalização, mas também o oposto, constituído por um leque de barreiras ou inibidores do e-commerce à internacionalização por parte das pequenas e médias empresas. Um dos principais catalisadores é o alcance global que o e-commerce tem e a celeridade processual que daí advém, no facto de se conseguir comunicar de forma instantânea com qualquer parte do mundo.

O presente estudo permitiu concluir que, apesar da existência de um conjunto de inibidores, é possível que o e-commerce crie valor para as pequenas e médias empresas como um “impulsionador” da internacionalização, apesar de um dos principais inibidores estar relacionado com a proximidade física. A internet alterou os limites geográficos de modo a que as pequenas empresas se expandam (Savrul, & Kiliç, 2011). A ausência sensorial, em específico no setor da beleza e da cosmética, onde o cheiro e a experimentação podem ser predominantes foi um dos principais inibidores que mais se destacou. Inibidores como a desigualdade fiscal ou questões legais podem ser impeditivos da internacionalização, sendo que foram alguns dos contributos para a literatura obtidos através da análise qualitativa.

No que diz respeito às limitações da investigação, a falta de resposta a certos pedidos de contacto para entrevista poderá ser uma delas. Além disso, o número de estudos, em Portugal, relacionados com e-commerce é algo recente, pelo que documentação de há uma década atrás torna-se difícil de encontrar. Este estudo foi realizado através de uma análise qualitativa, de modo a que contribuisse de forma empírica e teórica para a revisão da literatura. A ausência de carácter confirmatório na metodologia qualitativa utilizada pelo facto de possuir critérios subjetivos e também teóricos é uma limitação. Uma futura investigação pode testar quantitativamente a importância de cada um dos fatores. O facto de se ter entrevistado, em maioria, empresas que já se encontravam em fase de internacionalização (apenas uma exclusivamente focada no mercado nacional) pode ser encarada como uma limitação à investigação. Outra das limitações presentes

no estudo, relativamente aos inibidores foi o de não termos analisado forma de os colmatar/ultrapassar.

Face ao contexto de isolamento, e distanciamento, social, o e-commerce é um dos temas mais atuais, em Portugal, pelo que poderá ser estudado em outras vertentes numa investigação futura. Outro elemento interessante a analisar numa investigação futura seria os inibidores e catalisadores do e-commerce na capacidade de internacionalização das microempresas, bem como das *Startups*. Outro ponto de interesse a abordar seria os inibidores e catalisadores do e-commerce como forma de internacionalização das PME's dependendo do tipo de negócio: Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B), entre outros.

Em suma, o seguinte estudo contribuiu para encontrar um conjunto de catalisadores e inibidores que não estavam presentes na literatura, mas que através da entrevista e da triangulação da informação, foi possível, de forma qualitativa, alcançar novos grupos que podem catalisar ou inibir o e-commerce e, diretamente, a capacidade de internacionalização das pequenas e médias empresas.

Referências

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

ANACOM (2006), “O Comércio eletrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio”, ANACOM.

Andersen, P. H. (2005). "Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach". *International Marketing Review*, 22 (2).

Babbie, E. The practice of social research. 4th ed. (1986). Belmont: Wadsworth Publ., 1986.

Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Barwitz, N., & Maas, P. (2018). ScienceDirect Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116– 133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>

Casimiro, S. de V. (2014). Cibersegurança – Aspetos Legais. Comunicação oral apresentada na Segurança da Informação e Gestão do Risco na 3a Plataforma, Lisboa. Obtido de http://www.afceaportugal.pt/2014/eventos/12h10-Vieira_de_Almeida_Associados_s.pdf

Cavusgil, S. T. e Zou, S. (1994), “Marketing Strategy-Performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 1-21.

Chaffey, D. (2011). E-Business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. edição. Porto Alegre: Bookman.

Coppel, J. (2000), “E-Commerce: Impacts and Policy Challenge”, Economics Department Working Papers, No. 252, pp. 1-10.

Doherty, A. M. (2007). International Journal of Service Industry Management Article information: The internationalization of retailing Factors influencing the choice of franchising as a market entry strategy Anne. International Journal of Service Industry Management, 18(2), 184–205.

Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. International Business Review, 26(6), 1051–1063. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.03.010>

Ecommerce Europe, (2016), “Cross-Border-E-commerce-Barometer-2016 :Barrieres to Growth”, Brussels: Ecommerce Europe Publications

Gomez-Herrera, E., Martens, B and, Turlea, G. (2014). “The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU”. Information Economics and Policy

Hollensen, S. (2011). Market Entry Strategies. In Global Marketing: A Decision-oriented Approach (5th ed., pp. 315–379). Prentice Hall Financial Times

Jackson, E. (1997). In the eye of the beholder: A comment on Samdahl e Jekubovich (1997), "A critique of leisure constraints: Comparative analyses and understandings", *Journal of Leisure Research*, 29, 4, 458-468.

Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322

Kalakota, R. e Whinston, A.B. (1997), *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, Reading, MA.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.002>

Kalinić, Zoran, (2016) "Barriers to higher and faster adoption of e-commerce", Conference: 3rd International Scientific Conference Contemporary Issues in Economics, Business and Management - EBM 2014, At Faculty of Economics, University of Kragujevac, Serbia, Volume: I

Karavdic, M. (2006), *E-commerce and Export Performance*, New York: Cambria Press.

Keister, L. A. (2000). *Wealth in America: Trends in Wealth Inequality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kool, L., van Veenstra, A.F., Rumpf, G., Chernovich, E. (2011). Interim Report 1: "Barriers to eCommerce and Trustmarks Inventory. EU online Trustmarks - Building Digital Confidence in Europe." SMART 2011/0022.

Kotler, P., & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. 13^a Ed. Pearson Prentice Hall.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2014). The Revolution is just Beginning. In E-commerce: business. technology. society (10th ed., p. p-(2-54)). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Madsen, T. K. (1998), "Executive insights: managerial judgment of export performance", Journal of International Marketing, Vol. 6, No. 4, pp. 41-57.

Mathews, J. A. (2002). Dragon Multinationals: A New Model of Global Growth. New York: Oxford University Press.

Merton, Fiske e Kendall (1956). The Focused Interview. By Robert K. Merton, Marjorie Fiske, and Patricia L. Kendall. Glencoe, Ill.: The Free Press.

Meyer, R. (1996), "The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion, Management Report, 300, Erasmus University, Rotterdam.

Montgomery, A., & Smith, M. (2009). Prospects for personalization on the internet. Journal of Interactive Marketing, 130-137.

Napier, H.A., Rivers, O.N. e Wagner, S.W., Napier, J.B. (2006), Creating a Winning EBusiness, Course Technology, Boston, MA.

O'Keefe, R. M., O'Connor, G., & Kung, H.-J. (1998). "Early adopters of the web as a retail medium: small company winners and losers". European Journal of Marketing, 32 (7/8).

Oliver, R.L. (1980) “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions” *Journal of Marketing Research*. 17(4), 460–469.

Park, S., & Lee, D. (2017). An empirical study on consumer online shopping channel choice behavior in omni-channel environment. *Telematics and Informatics*, 34(8), 1398– 1407.

Raymore, L. (2002) Facilitators to Leisure, *Journal of Leisure Research*, 34, 37-51.

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

Schu, M., Morschett, D., & Swoboda, B. (2016). Internationalization Speed of Online Retailers: A Resource-Based Perspective on the Influence Factors. *Management International Review*, 56(5), 733–757. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0279-6>

Schneider, Gary P. Ph.D., CPA (2011), *Electronic Commerce*, Ninth Edition

Shoham, A. (1998), “Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment”, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-81.

Silva, Marco. O que é interatividade? 1998. Disponível em <http://www.senac.br/informativo/bts/242/bolt_ec242d.htm>. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro, 1998.

Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & “Bryan” Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>

Solaymani, S., Sohaili, K. & Yazdinejad, E. (2012), “Adoption and use of e-commerce 15 in SMEs”, *Electronic Commerce Research*, Vol. 12, Nº. 3, pp. 249-263

Sousa, C.M.P. (2004), “Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature”, *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 8, No.9, pp. 1-22.

Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*.
Lisboa: Pactor.

STRAUSS, A. ; CORBIN, J. (2002) - *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Thai Young, Kim; Rommert Dekker and Christiaan Heij, (2017) “Cross-Border Electronic Commerce: Distance Effects and Express Delivery in European Union Markets,” *International Journal of Electronic Commerce*, Vol .21.

Tolstoy, D., Jonsson, A., & Sharma, D. D. (2016). The influence of a retail firms geographic scope of operations on its international online sales. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(3), 293–318. <https://doi.org/10.1080/10864415.2016.1121760>

Turban, E., King, D., Viehland, D. & Lee, J. (2006), *Electronic commerce 2006: a managerial perspective*, New Jersey: Prentice-Hall.

Vulkan, N. (2003), *The economics of e-commerce: A strategic guide to understanding and designing the online marketplace*, Princeton University Press.

Welford, R. & Prescott, K. (1994). *European Business – An Issue-Based Approach* (2th Ed.), Londres: Pitman Publishing

Yates, M. (1998). E-Europe-E-commerce revolution or damp squib? Obtido em 07 de julho de 2020, de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=755957&isnumber=16370>

Zou, S. e Stan, S. (1998), “The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997”, *International Marketing Review*, Vol. 15, No. 5, pp. 333-356.

Zou, S., Taylor, C. R. e Osland, G. E. (1998), “The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure”, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 37-58.

Anexos

Guião de Entrevistas.

1. Atualmente, a organização em que se insere já utiliza o e-commerce?
2. A organização já está numa fase de internacionalização?
3. O e-commerce potencializou a internacionalização ou foi a internacionalização que possibilitou o e-commerce?
4. Quais são as grandes vantagens do e-commerce para a sua organização?
5. Quais são as desvantagens do e-commerce para a sua organização?
6. Quais são/foram os obstáculos à implementação do e-commerce?
7. Quais são/foram os obstáculos à internacionalização?
8. Qual a perceção da importância do e-commerce no seio da organização?
9. Qual a importância que o e-commerce tem na percentagem das vendas? E a percentagem das vendas que provêm da internacionalização?

Entrevista ao Chief Executive Office da Care to Beauty – Bruno Gouveia

1. Sim.

2. Sim.

3. Desde o primeiro dia que nos propusemos a vender para o mundo inteiro. A nossa primeira venda foi para Itália, e a portuguesa nem me recordo. Desde o dia um que vendemos para o mundo inteiro. Fizemos logo um site internacional. A nossa primeira língua foi o inglês e depois português. Só passado 5 anos é que começamos a vender mais a sério. Agora vamos começar com o investimento para o mercado português. O e-commerce foi o começo do nosso negócio. Uma *startup* que decidiu vender para o mundo inteiro através do e-commerce. Foi um projeto internacional desde o dia um. Foi uma oportunidade, que o e-commerce tem uma audiência mundial. Havia logística para pôr os produtos nas pessoas e foi criar um comércio nesta categoria.

4. Estamos a apostar um serviço ao cliente e a pessoa quer um cosmético e conseguimos por esse produto em casa da pessoa, criando credibilidade e disponibilizando esse produto com a maior comodidade. Quer um produto e conseguimos entregar esse produto de forma rápida e confiável. Desde o site, ao email que a pessoa recebe para acompanhar a entrega. A vantagem é ter o produto que quer de uma forma muito cómoda. A conveniência que as pessoas estão num sítio que não tem o produto, zona remota ou que o shopping mais próximo está longe. Não tem de sair de casa para ter o produto que quer.

5. O e-commerce naturalmente tem algumas desvantagens e quanto menor for o tempo de entrega mais vendemos. É muito difícil bater a loja física do excelente atendimento de estar à frente de um especialista. Ter o produto da manhã para a tarde é o que queremos. Reduzir o tempo de entrega melhoramos o serviço. Aproximar a experiência de uma loja física com a

conveniência em termos logísticos e atendimento. Aproximar com as ferramentas que a tecnologia nos permite com o atendimento offline.

6. Eu pessoalmente como era a pessoa do IT e como construí o site, foi a parte do IT. Tenho alguma experiência em e-commerce e na altura fazia tudo. Era o próprio designer, *one man show*. Colocar o site a funcionar como eu queria e ser eu a fazer tudo. Foi o que foi ótimo, porque tenho bases de conhecimento e fácil falar com programadores por causa disso. Esse conhecimento base ajudou-me muito.

7. Há dois aspetos, o aspeto das vendas dentro da união europeia, bastante mais simples, as questões burocráticas são mais simples. Fora da união europeia as coisas são mais difíceis porque é preciso custos de exportação, custos com as transportadoras, questões legais, é preciso ter volume. A grande barreira é logística e questões burocrática. Para ficar tudo conforme e normalizado. Não tanto com o cliente, mas foi difícil ver a luz ao fundo do túnel para as questões logísticas e burocráticas. Estar no canto de Portugal foi uma dificuldade. O processo tributário na grã bretanha era mais fácil, por causa do software. Havia mais opções para vender para a realidade do e-commerce. Para exportar em Portugal está feito para encomendas grandes e não encomendas pequenas de 60 euros. Em outros países do centro da europa e França também é mais simplificado e robusto.

Houve uma maior dificuldade na questão logística e burocrática, mas foi possível fazer esse processo. A própria autoridade tributária falou de nós como exemplo por causa dos problemas de exportação e como contornaram.

8. Muito grande mesmo.

9. 100% das vendas são e-commerce. 98% das vendas são exportação, mas vai mudar muito nos próximos meses. Na minha opinião, tenho a convenção profunda que o e-commerce vai ser a forma mais cómoda de comprar. A loja física não acaba, mas comprar por telemóvel vai ser tão natural como acender uma luz e o covid-19 ajudou a acelerar o e-commerce. Tivemos de

contratar 14 pessoas para logística e apoio ao cliente com o covid-19 e duplicamos os emails que recebemos por dia. A DHL foi uma transportadora que correu muito bem. Duplicamos a equipa de apoio ao cliente e triplicamos a logística. O problema foi das entregas que atrasaram muito. As lojas físicas invertem e são um adicional. Vamos à china e muitas pessoas entraram na classe média rapidamente. Compram tudo pelo telemóvel e a loja física fica num papel extra. No nosso caso foi mesmo a burocracia da exportação, a autoridade tributaria não está preparada para o e-commerce e não é fácil ter a papelada toda que é necessária para encomendas de baixo valor. A documentação não é fácil de preencher. A parte das audiências do marketing a vender produtos novos é uma coisa e produtos que já conhecem é outro. Hoje podíamos ter arruinado a empresa, porque tivemos uma inspeção da autoridade tributaria e não fosse o crescimento brutal não tínhamos capacidade de pagar a multa. Já aconteceu o fornecedor deixar de nos vender. Se a multa saísse dos primeiros anos da empresa, o que acontecia é que os primeiros anos da empresa seria “trabalhar para aquecer” por causa da multa, mas recorremos e ganhamos no tribunal. Somos quase 50 trabalhadores e o crescimento abrupto foi um boom que é difícil colmatar para coordenar tantas pessoas.

Entrevista à Chief Marketing Office da Castelbel – Marta Araújo

1. Sim.

2. Nascemos internacionais. Encontramo-nos em 60 países.

3. Internacionalização que possibilitou o e-commerce. Foi algo já pensado. Além de já terem loja online há dois anos, a reconstrução da plataforma começou a acontecer em janeiro.

4. A primeira grande vantagem é que damos contacto direto com o consumidor, por num posicionamento onde temos um feedback mais rápido e ajustar a ação direta e indireta com o consumido. Dá-nos insights que não teríamos. Outra vantagem é o posicionamento de marca que conseguimos transmitir e funcionar como referência. Além de ter a nossa própria loja online dirigida para um consumidor, nunca é muito afastada da restante estratégia. É um elemento forte e uma maneira de chegar a todos (B2B). Os clientes são os lojistas e os consumidores são os consumidores finais.

5. A escala da operação é basicamente separar à unidade, em vez de separar à unidade. O nosso core é B2B, somos produtores. Antes de outra coisa qualquer. Ao sermos produtores a nossa maneira de resposta é sempre muito mais em escala, mais massa. Tivemos de ajustar a estratégia e maneira de fazer as coisas para responder ao nicho e tipo de consumidor que encomenda um. Não são coisas separadas, são coisas que se acabam por implementar. É uma dificuldade que tivemos de ajustar, com uma certa celeridade.

A nível logístico temos que nos ajustar, mas não acho que seja problemático. Já tínhamos cadeiras logísticas muito bem tratadas antes de ir para o online. Quem trabalha com transitários a nível de caixa, já estava preparada. Trabalhamos com todos os transitários. A própria realidade fez com que os transitários se reajustassem.

De repente os transitários de 20,000 passaram para 200,000, devido ao boom.

6. Há uma listagem de produto bastante considerável. Muitas coleções e categorias. É uma vantagem para estar presente em vários tipos de negócio, mas ao mesmo tempo no ponto de vista de implementação é complexo. Um número de referências bastante elevado. A quantidade de produtos disponíveis é muito mesmo. Pelo menos 500 referências ativas em cada momento. Tivemos de fazer um ajuste e previsão do tipo de encomenda que íamos ter. Ter caixas específicas para isso. Há produtos que são fáceis, como o caso dos sabonetes (embalar), mas um difusor ou uma vela, que contempla vidros, líquidos, a resposta já é diferente. Antes de todo o processo ser implementado. Número de referências a multiplicar por envios à unidade. Temos a capacidade logística, mas tivemos de ajustar todo o processo.

Primeiro tivemos um parceiro com uma plataforma, e depois outro parceiro com outra plataforma e agora outro parceiro com outra plataforma.

Relativamente à plataforma, estamos a falar de uma pouca amiga de indexação correta pelo Google. O facto de termos escolhido uma plataforma que poucos parceiros sabiam programar. Uma plataforma pouco usada foi uma péssima ideia. Depois não temos quem faça aquilo.

7. Para nós a dificuldade foi 0, porque não vendíamos em Portugal. Só 9 anos depois de existir é que começou a vender em Portugal. Regulamentação e documentação e continua a ser. Estamos numa área que envolve fragrância e cosmética, quase regulada como a alimentação. Análises e afins são uma barbaridade. As leis constantemente a alterar. Na matriz SWOT, uma ameaça é sempre a regulação. Na união europeia está sempre a mudar.

8. O e-commerce vai ser a nossa quarta *flagship store*, que em vez de estar em paris, Nova Iorque ou londres, está em todo o lado. Obviamente é estratégica para a empresa, notoriedade, visibilidade, chegar mais longe, chegar a pessoas que não conseguiriam comprar o produto se não fosse isso. Vai ser sempre mais na visão estratégica do que de vendas, das centenas de milhares para os milhões.

9. Se a fatura estiver entre 10-15 milhões, o e-commerce está entre 100-200.

A constituição da equipa que vai gerir o negócio internacional, não pode ser igual a uma empresa que só faz vendas no mercado interno. Perfis, áreas, e não consigo olhar para uma empresa exportadora sem formação superior.

Existe muita gente a fazer e-commerce em Portugal, mas do ponto de vista de empresa é difícil encontrar alguém que se possa confiar. Tem a ver com as capacidades efetivas. Todos sabemos que o e-commerce tem todo um potencial de data, mas há realmente pouca gente a conseguir fazer bem pouco uso dessa informação. Há muita gente a dizer que faz e não sabe fazer.

Quando isto necessita de um investimento e maior parte das empresas não está preparada, e não há pessoas a que possamos recorrer. Implica muito investimento e muita dedicação. É muito difícil abraçar o e-commerce como um potencial de negócio efetivo, demora muito a ser respondido.

O planeamento tem de ser feito de forma integrada com o restante negócio. Não pode ser um satélite do negócio. Uma empresa que se constitua para fazer vendas online. Uma empresa que já exista e seja ela qual for, quando vai enveredar essa vertente, há um aproveitamento das empresas e do não saber, pelos suportes experts a vender expertise que não têm. O custo de oportunidade, tempo perdido, dinheiro perdido é muito grande. A formação nesta área tem que ser muito grande.

Entrevista ao Chief Marketing Office da Lojashampoo.pt – Pedro Costa

1. Sim – 99,9%.

2. Ainda não estamos, mas vamos iniciar. Estamos a trabalhar toda a parte logística e equipa, mas esse processo não vai ser com o nome de loja do shampoo.

3. O e-commerce vai potencializar a internacionalização. Trata-se de uma empresa que não é digital. Depois começamos a perceber a determinada altura que tínhamos um conjunto de *players* espanhóis a entrar em Portugal a vender produtos que nós tínhamos. Hoje somos a maior empresa de loja de champôs em Portugal. O ano passado faturamos 4,5 Milhões. Este ano entre meio milhão a um milhão por mês. Investimento de um milhão de euros. Um novo processo logístico. Estamos a fazer a instalação de uma logística chamada Kardex, armários inteligentes. Aquilo que tens nas farmácias que metes uma receita e sai os medicamentos. Uma capacidade para cerca 20,000 produtos, temos 5 a 6 mil e uma capacidade de crescimento ainda maior. Mudança de instalações para um espaço diferente e tudo está a acontecer e dentro de um mês e meio vamos para as novas instalações. Também potencializado pelo e-commerce amos abrir a primeira loja física, uma perfumaria com uma nova marca, que terá um *endorsement* da loja do shampoo, vai entrar na área da cosmética e o físico é uma exigência para nós irmos para o digital. Vamos abrir no físico por uma imposição do digital. A loja do shampoo é um projeto escolhido pela L'Oréal Portugal e estamos a trabalhar com as várias divisões da marca. O primeiro projeto a trabalhar com o Google *ads co-founded*. Os anúncios que a Google disponibiliza para que possam ser partilhados os custos pelos parceiros. Um teste piloto connosco. Já começamos com este teste há cerca de um mês, em que o catálogo é construído a partir dos nossos SKU's pela L'Oréal e tralhadas por nós. Definimos o budget que vamos investir e o budget da L'Oréal. Assim como estamos também a trabalhar com o Facebook *collaborative ads*, anúncios em que a própria L'Oréal tem acesso aos catálogos que nós partilhamos com eles, e fazem o investimento do lado deles e nós temos toda a parte de controlo do processo. Isto que estamos a fazer também é muito recente em Portugal, via Facebook, via Google *ads*. No caso do Google *ads*, somos a primeira

empresa em Portugal a trabalhar nesta área, que são também coisas novas. Trabalhamos Grupo M, via L'Oréal. Já é uma máquina pesada. O investimento em digital já é muito significativo para o projeto em si. Mas quando começamos a falar de faturar de meio milhão mês é algo muito significativo. Este ano vamos terminar na casa dos 6 milhões de faturação.

4. A nossa vida é digital, sem e-commerce não existíamos. É um *peer player*. Apesar de estarmos ligados a um cabeleireiro por obrigação com as marcas. Obrigam a ter um cabeleireiro. Mas o nosso negócio é assente no digital, mais de 99%. Sem e-commerce não existia a loja do shampoo.

5. Neste momento não há grandes desvantagens, há a procura de um novo público e a falar de pessoas que nunca compraram e têm muitos receios de fazer compras online. Há ainda existem muitas histórias de compras fantasmas que vão acontecendo no digital e medo por parte do público português de comprar online. Aumentamos mais o número de pessoas que compram por telefone. Mostra a desconfiança. As transportadoras também se estão a adaptar a estes novos dias, mas com tantas entregas e depois do confinamento temos de ver que há uma vida antes e depois do confinamento. A loja do shampoo depois do confinamento conseguiu manter o número de vendas que alcançou durante o confinamento, algo que não é muito comum em Portugal. Parte das empresas que operam em termos online, aumentaram as vendas e depois baixaram. Ficaram a vender mais do que antes, mas muito menos do que durante. Nós aumentamos as vendas comparativamente ao nível de confinamento.

6. Um dos grandes obstáculos é a falta de recursos humanos. Muito difícil encontrar bons recursos humanos na área da programação. Imensos obstáculos do ponto de vista legal. Uma ASAE que persegue os retalhistas e persegue-os. Conheço alguns casos de multas consecutivas pelo não cumprimento das regras. Não há uma política muito clara do que se pode e não fazer. É complexo. A própria guarda fiscal faz muitas operações, para e abre meia dúzia de encomendas à procura de falhas. Há um patamar legal que é um grande obstáculo para o digital.

Criou-se uma ideia de que tudo isto é muito fácil e faz-se sem dinheiro. O que está a acontecer, acontece com imensas empresas, todos começaram a abrir lojas online e de um momento para o outro, as lojas que abriram já fecharam porque acham que é só vender. Este facilitismo que foi criado e está a ser fomentado pelos “pseudo” gurus é obviamente um obstáculo aos outros *retailers*. O nosso passou por questões legais. A parte tecnologia foi perceber à partida o negócio com servidor partilhado e hoje com um dedicado.

Chega-se a um patamar que para escalar um negócio destes não é fácil escalar. Construir equipa digital com pessoas específicas com grandes capacidades e depois é um negócio com muita concorrência, disputado em shopping por 86,87 concorrentes. Consegue-se encontrar concorrentes que disputam muito pelo preço. Nós não somos produtores e conseguimos ter margens muito pequenos. Obriga a vender muitos produtos e ter um equilíbrio muito grande do ponto de vista financeiro. Obviamente que uma das grandes dificuldades que se tem é o que se investe em digital e o que se liberta para pagar a operação toda.

7. Do ponto de vista fiscal já passamos esses obstáculos, já estamos prontos para um conjunto de países. A parte de *customer care* já estamos a recrutar. 2 ou 3 pessoas já na empresa. Agora a entrar na fase de construção da loja do e-commerce em si. Ainda não estamos a encarar a concorrência e esta parte, mas temos um *know how* muito grande a trabalhar com empresas de logística e uma noção clara do mercado e entrar primeiro por alguns países e depois expandir lentamente a operação porque não podemos entrar de cabeça em todos os países. Vai ser uma entrada lenta e a partir daí entender quais as grandes dificuldades que temos pela frente.

8. Muito importante, se não fundamental.

9. 100% das vendas no e-commerce e na internacionalização ainda é 0%.

Volto a frisar que as grandes dificuldades que temos é encontrar um bom parceiro na área, um ERP, arranjar um simples programa de faturação. É uma dificuldade muito grande encontrar parceiros que já tenham algum *know how* nesta área, toda a questão das integrações. As integrações com transportadoras, *ERP's*, *customer care*. Áreas que são complexas e exigem muitos recursos

humanos especializados. Construir uma equipa de e-commerce não é fácil. Não é fácil investir uma grande quantidade de dinheiro. Como e onde as vou recrutar? Existem muitas pessoas que veem cá para fora e bem, temos muitas escolas de formação e universidades, mas são profissionais sem qualquer tipo de experiência. A parte prática não é passada pelas universidades e aí é um grande problema do sistema de ensino. Trabalham muito a parte académica e aí não se consegue resolver esta grande necessidade de se encontrar no mercado profissionais com um conhecimento. Se os formos desafiar (outros profissionais) temos uma pipa de dinheiro para gastar. Um gestor de e-commerce com experiência é muito caro e não temos essa capacidade de início. Acredito que chegamos a este ponto quando se olha para a área de cosmética vamos encontrar outros *players*, mas são *players* que faturam muito, mas é uma percentagem significativa de internacionalização, um *player* português a vender em Portugal. Era muito fácil há 3 ou 4 anos a vender para o Brasil. Apesar das alfandegas e custos inerentes, a verdade era fácil. Vender para Portugal, o e-commerce ainda estava em fase de crescimento, uma grande desconfiança. Vender pra Portugal é difícil. Fazemos a recolha de *reviews* na loja do shampoo, trabalhamos com o “opiniões verificadas” e trabalhamos com a recolha das opiniões pela Google é às cegas e não sabemos a quem pertence a opinião, porque é feita via *Merchant center*. Chegamos a duas conclusões, quem faz as *reviews* é quem gosta de nós e há uma característica que espelha o que é escrito nas *reviews*: o facto da usabilidade da plataforma, dizem que é simples. Mas há uma que nos chama à atenção, é que a encomenda chegou. Quando chega, as pessoas partilham que chegou. Devíamos estar numa altura em que não devíamos sequer pensar que “não vai chegar”, mas a verdade é que ainda estamos nesta fase. São milhares de opiniões que dizem isso. Mostramos a grande desconfiança por parte da população em comprar online.

Muitas vezes temos pessoas que não acreditam que os produtos não são originais. Isto leva-nos a desconfiar que alguns portugueses se habituaram a comprar produtos contrafeitos e acham que os originais têm um aroma e textura diferente daquilo que estavam habituados. 100% a trabalhar com produtos originais, são as grandes marcas que estão atrás de nós. Já lá vai o tempo em que nós para termos uma reunião com as marcas, andávamos quase de joelhos para falar com eles e hoje eles veem ter connosco para falar connosco. A partir do momento que somos grandes, são as grandes marcas que andam atrás de nós. Os departamentos de marketing estão

100% focados em trabalhar connosco. A Nix só se vendia em lojas e ficaram a trabalhar com a perfumes e companhia e trabalha connosco também. Isto mostra que estamos ao nível dos grandes *players* que operam em Portugal. O instagram de NIX apontava para nós no endereço da biografia do instagram.

Entrevista à Chief Executive Office da Shaeco – Vera Maia

1. Sim.

2. Sim, nasceu com esse objetivo.

3. Quando pensamos o projeto, pensamos com base numa internacionalização e base em e-commerce. Sabíamos que queríamos internacionalizar a marca e sabíamos que queríamos usar o e-commerce para isso. Um exemplo, vamos a partir do final deste mês vender nos EUA através da nossa loja online e através de um parceiro online que terá stock.

4. O primeiro é porque é um nicho de mercado que se vendêssemos só em Portugal não era só suficiente. Tinha de ser com e-commerce para internacionalizar e tínhamos de crescer a nível internacional. Independentemente da pandemia ou não, não íamos recorrer a feiras ou distribuidores, por causa da margem.

Para escalar o negócio a nível mundial, sabíamos que tinha de ser dessa forma, porque não queríamos ser intermediários. O online é que nos trouxe os “agentes” que estão interessados em trabalhar connosco. Fazemos muita venda B2B com base na nossa plataforma.

5. Falta de notoriedade da marca e isso acontece em todas as marcas que estão a começar. Existem outras no mercado com maior notoriedade, outras que são produzidas em outros países. A segunda dificuldade tem a ver com a questão de posicionamento. O facto de estarmos em Portugal temos custos muitos elevados de transporte para fora de Portugal, e, portanto, o que nos prejudica no e-commerce é isso. Um exemplo prático. Uma caixa de 500g para os Estados Unidos da América custa-me 22 euros. Enviar caixas com 12 kg custa-me 80€. Interessa-me mais isto do que fazer caixa a caixa. Quem vende sapatos ou calças de 150 euros tem margem mais de suficiente ou tem margem para absorver os 20 euros adicionais de transporte. O nosso produto é leve, pequenino e a fatura média anda à volta dos 20 euros, 25 euros.

6. As grandes dificuldades: fizemos um grande investimento em tecnologia, de forma consciente e sabia devido aos objetivos que temos. Para quem começa, não tem de fazer um investimento tão grande. Comete um erro, porque escolhe uma tecnologia que não corresponde às necessidades do projeto. Se calhar investi demasiado, porque fui buscar o melhor. Podia ter feito um investimento menor. O equilíbrio entre investimento e retorno é difícil no curto prazo. E depois eu acho que realmente a questão da notoriedade é muito difícil. Ganhar visibilidade no mercado é difícil, europeus e nacionais, porque há uma desvalorização do que é produzido em Portugal, uma depreciação. O nosso produto é um produto que tem 120g e que é vendido em França a 14€.

Existem marcas que vendem produtos de 60g a 9€. O nosso produto tem o dobro, mas não custa o dobro. Há uma série de questões.

Depois há mitos, por ser um produto de cosmética, entrando dentro do segmento. O mito das matérias primas se são ou não testadas em animais. O mito sobre o que são coisas sustentáveis. Há muita gente a fazer shampoos em casa e há uma ideia errada sobre o que é sustentável ou não. Todo o investimento: é importante ter uma almofada financeira e quando se lança não tem capital: vai, mas volta. Desistem facilmente ou retrocedem porque o investimento é contínuo.

7. Transporte é a questão mais fulcral e mais difícil para nós.

8. O e-commerce é o principal, estávamos mais focados em consumidor final e agora focados em revendedor/distribuidor, 50/50.

9. Em termos de percentagem do e-commerce é 100%, mesmo o B2B acontece online. Em termos de internacionalização é cerca de 20%.

Eu acho que a internacionalização não é uma bola fechada e toma lá. Tem vários capítulos. A localização da estratégia, o trabalho de marketing digital em termos de cada mercado, tradução, adaptar os métodos de pagamento, trabalhar o mais localmente possível. Podemos apontar para

os mercados maiores é mais fácil, uma língua, uma moeda, etc. Quando falamos dos mercados europeus, onde temos vários países, com questões culturais, línguas e moedas diferentes. A internacionalização passa por ter de trabalhar local. E aí está o segredo que ainda estamos a alcançar lentamente. Esse *step by step* que tem que ser feito local.

Entrevista ao Chief Executive Office da Skin.pt – Rui Marques

1. A Skin.pt é uma loja online que surge fundada pela empresa 7graus e toda a génese é digital.
2. Usar outras marcas para a internacionalização, mas já são internacionais.
3. Uma empresa de raiz de e-commerce e como tal a génese é 100% e-commerce e foi o e-commerce que levou a internacionalizou.
4. A principal vantagem do e-commerce é escalar para um mercado muito mais rapidamente do que se tivéssemos em meios físicos. Conseguir exportar para todo o mundo e se tivessem que fazer o processo recorrendo ao retalho tradicional era quase impossível em tão pouco tempo. Conseguem exportar para praticamente todo o mundo. Vejo como principal vantagem a questão da escala.
5. Comparativamente ao comércio tradicional, digamos assim, a maior desvantagem é a escala (também), pelo facto de termos muita escala, o risco é muito grande. Muito rapidamente podemos perder visibilidade e tração.
6. No nosso caso em concreto, o nicho em que estamos, cosmética e beleza, é a parte da *supply chain*. Acesso aos fornecedores, mas isso tem a ver com a nossa história. Somos nativos digitais e não somos *players* neste tipo de mercado e por isso esse foi a parte mais difícil. Alguém que já está enraizado no mercado tradicional, o *supply chain* esta resolvido. Já passamos pelo desafio de escalar o negócio em termos de encomendas. Somos bons do ponto de vista de tecnologia e marketing digital e colmatar a falha inicial de logística e *supply chain*. Dependendo do background das empresas, a questão da escala pode ser um assunto delicado. A parte operacional de logística pode ser um entrave.
7. A parte logística foi uma barreira à internacionalização, porque trabalhar com vários países há características específicas de cada país que tens de saber lidar e aprender e ultrapassar. Questões

de moeda, das próprias alfândegas, das transportadoras que não trabalham com determinados países. É o maior desafio atualmente se queres escalar para vários mercados.

8. O e-commerce é fundamental para a nossa organização.

9. 100% das nossas vendas são provenientes do e-commerce. Não está fora do radar sair do e-commerce para o tradicional, mas não há nada em concreto para acontecer, mas já foi equacionado várias vezes. E agora faz ainda menos sentido.

Há aqui uma questão de dimensão de mercado. O mercado português é muito pequeno. Qualquer empresa que queira ter escala e conseguir crescer no e-commerce tem necessariamente que olhar lá para fora. Ser um país periférico torna isto mais difícil, porque as dificuldades estando em Portugal não têm um *player* que está no centro da Europa. Estão localizados numa região que facilita toda a parte logística. Um país periférico limita-nos bastante na questão logística.

Outra questão é a parte fiscal. Está mais simplificado. Se tivermos num modelo de B2C, estamos a vender a partir de Portugal, mas vender para um consumidor final que está localizado na Alemanha, tens de lhe vender com IVA de 23%. O que acontece é que o IVA em Portugal é dos mais altos da Europa, e estamos a vender mais caro, porque o imposto é mais elevado. Há uma questão concorrencial que é colocado em causa. Foi ultrapassado com uma legislação europeia, que quando estamos a exportar para determinado país, podemos faturar ao IVA do destinatário. Isto traz uma igualdade em termos fiscais. Tem que ser uma estrutura com alguma dimensão. Um pequeno *player* se dá a esse pequeno trabalho. Há esta questão de desigualdade fiscal.

Há a questão de que estamos em Portugal e estamos a vender para o mundo inteiro. Que produtos diferenciadores temos que vão fazer com que o nosso negócio consiga exportar? Vendemos cosmética estrangeira, principalmente francesa, por isso vender para França ou Alemanha, não temos vantagem competitiva. A questão de produto é muito importante. Vai ser competitivo lá fora.