



A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via *e-commerce* – estudo exploratório.

por

Tiago João dos Santos Garcia da Costa

Tese de Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por:

Maria do Rosário Mota de Oliveira Alves Moreira

Faculdade de Economia - Universidade do Porto

2010

Breve Nota Biográfica

Tiago Costa nasceu em Coimbra em 1986. Licenciou-se em Economia em 2008, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Ainda em 2008, ingressou na Faculdade de Economia do Porto no mestrado em economia e gestão internacional. Em 2010, iniciou o projecto de tese sob a orientação da Professora Doutora Maria do Rosário Moreira, culminando com a prestação de provas de mestrado em economia e gestão internacional e com a apresentação da presente tese intitulada “A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via *e-commerce* – estudo exploratório”.

Iniciou a sua actividade profissional em 2008 no grupo Rangel, onde trabalha, actualmente, na área do controlo de gestão e análise de vendas.

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Moreira,
pela paciência, disponibilidade e estímulo.

Aos meus Pais
pela dedicação e apoio incondicional.

À Joana
pelo carinho, ajuda e confiança.

**A velocidade de internacionalização das empresas portuguesas via *e-commerce* –
estudo exploratório.**

Tiago João dos Santos Garcia da Costa (080432020@fep.up.pt)

MEGI, FEP-UP

Resumo

Alguns estudos sugerem (Melin, 1992) a internacionalização como sendo uma estratégia, um conjunto de acções planeadas e emergentes, tornando-se, por isso, difícil avaliar qual a forma mais eficaz de a executar. A escola sueca de Uppsala, nomeadamente, Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977, desenvolveu um quadro teórico representativo deste processo, identificando-o como gradual e composto por um envolvimento contínuo e progressivo de recursos, pela acumulação de experiência e dependente de factores físicos e culturais.

O estudo que nos propomos a desenvolver pretende perceber quais as condicionantes de uma estratégia de *e-commerce*, entendido como uma forma “inovadora” de internacionalização, que rompe com a teoria tradicional da escola sueca de Uppsala. Uma vez que, as empresas internacionais que apostam neste canal de venda são, na sua generalidade e pela particularidade do mesmo, mais rápidas e eficientes no estabelecimento de relações e redes comerciais com mercados estrangeiros o processo de internacionalização deixa de ser gradual.

Partindo deste ponto, tentaremos dar resposta à nossa questão de partida. Sendo, o *e-commerce* um canal que potencia uma maior rapidez na internacionalização, quais serão os factores mais determinantes para essa velocidade?

Neste trabalho, estudamos um conjunto de empresas portuguesas que no seu processo de internacionalização tenham optado pelo *e-commerce* como modo de entrada, focalizando o nosso estudo nas empresas que dedicam este veículo de vendas ao consumidor final (*business-to-consumer*).

Palavras-chave: *e-commerce*; comércio electrónico; *business-to-consumer*; internacionalização; globalização; modos de entrada; Portugal.

The Internationalization speed of Portuguese firms through e-commerce: an exploratory study.

Tiago João dos Santos Garcia da Costa (080432020@fep.up.pt)

MEGI, FEP-UP

Abstract

Some studies suggest (Melin, 1992) internationalization as a strategy, meaning a set of planned and emergent actions, rendering it difficult to evaluate which is the most efficient way to undertake it. The Swedish Uppsala school, namely, Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975 and Johanson and Vahlne, 1977, has developed a theoretical framework mapping the internationalization process, defining it as gradual and compound by a continuous and progressive enrolment of resources, experience and reliant on physical and cultural constraints.

This study aims to understand the constraints of an e-commerce strategy, understood as an innovative way of internationalization that distances itself from the traditional Swedish Uppsala school. Since international firms that stake in this sales vehicle are, in their great majority and due to the particularity of it, more quickly and efficient on the establishment of relations and commercial networks with foreign markets, the process of internationalization tends to be less regular.

Starting from this point we will try to answer our point of departure question. As e-commerce is a vehicle that enhances a quicker internationalization, which are the major constraints that determine that pace and speed?

This study will define a group of Portuguese firms which in their internationalization process have adopted e-commerce as an entry mode, focusing our study on the firms that dedicate this vehicle on a business-to-consumer basis.

Keywords: e-commerce; electronic commerce; business-to-consumer; internationalization; globalization; entry modes; Portugal.

Índice

Breve Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice.....	v
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	vi
Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 – Internacionalização e o <i>e-commerce</i> : uma síntese da literatura	5
2.1 Teorias de Internacionalização.....	5
2.2 Motivos para a Internacionalização e Modos de Entrada das empresas <i>e-commerce</i>	11
2.3 Caracterização do <i>e-commerce</i>	12
2.4 Tipologia de mercado do <i>e-commerce</i>	15
2.5 Caracterização do mercado português	18
2.6 A Internacionalização e o <i>e-commerce</i>	19
Capítulo 3 – A internacionalização nas empresas <i>e-commerce</i> : Considerações Metodológicas	23
3.1 Modelo de Luo et al. (2005).....	23
3.2 O modelo adoptado	25
3.3 Objectivos e detalhe do inquérito.....	29
Capítulo 4 – A velocidade de Internacionalização: resultados da análise empírica.....	30
4.1 Recolha de dados e amostra	30
4.2 Análise descritiva.....	32
4.3 Análise exploratória dos dados	35
4.4 Breve abordagem à regressão linear	37
Capítulo 5 - Conclusão.....	40
Bibliografia	42
Anexos	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 Factores determinantes na internacionalização via e-commerce: síntese bibliográfica	21
Tabela 2 Modelo de Luo <i>et al.</i> (2005): variáveis utilizadas	24
Tabela 3 Modelo adoptado: variáveis	28
Tabela 4 Inquérito realizado.....	29
Tabela 5 Apresentação das observações recolhidas através dos inquéritos realizados	35
Tabela 6 Quadro de relações esperadas entre as variáveis.....	36
Tabela 7 Resultados da regressão linear sobre a velocidade de internacionalização	38

Índice de Figuras

Figura 1 Sequência de penetração num mercado externo	8
Figura 2 Grau de internacionalização da empresa versus grau de internacionalização do mercado.....	11
Figura 3 Distribuição das empresas por número de trabalhadores.....	32
Figura 4 Experiência internacional dos gestores de topo (via directa ou em multinacional).....	33
Figura 5 Distribuição das empresas por data da sua criação.....	34
Figura 6 Primeiro país de exportação via <i>e-commerce</i>	34

Capítulo 1 - Introdução

A globalização e as tecnologias de informação e comunicação são geralmente associadas e abordadas com alguma controvérsia nos debates políticos e económicos mundiais (Dannreuther e Lekhi, 2000). Alguns investigadores, como Pohjola (2002), defendem que estas duas forças combinadas dão lugar à chamada *New Economy*. Desta forma, as tecnologias de informação são, simultaneamente, potenciadoras e potenciadas pela globalização e pela necessidade inerente de suprimir as barreiras físicas no que à comunicação diz respeito (Kraemer *et al.*, 2002).

Ao nível da globalização, podemos verificar que actualmente nenhum mercado está particularmente protegido contra a concorrência e nenhuma empresa se poderá afirmar livre “dominadora” do mercado onde se movimenta. Neste particular, as pequenas e médias empresas, que à algumas décadas atrás se dedicavam quase exclusivamente ao abastecimento do mercado interno, têm agora uma posição distinta. O mercado interno passou a estar mais vulnerável e novas empresas surgem a cada dia trazendo novas soluções aos consumidores e desafios aos seus concorrentes. Tornou-se, por isso, necessário a qualquer gestor prover-se de uma atitude internacional atenta e guiada pela tentativa de minimização do impacto das perdas de quota de mercado interna e pela maximização das oportunidades abertas noutros mercados.

Ao nível da firma, a globalização promove desafios díspares. Se por um lado proporciona novas formas de comunicação e retenção de informação relevante sobre o mercado global como um todo, por outro, vulnerabiliza a estabilidade interna de cada mercado em particular, potenciando uma maior concorrência, com um maior número de *players* oriundos de diferentes mercados e dotados de diferentes competências. Em princípio, o consumidor final deverá beneficiar duma maior competitividade empresarial, quer ao nível dos preços, que tenderão a baixar, quer ao nível dos produtos, que tenderão a diferenciar-se (Kraemer *et al.*, 2002).

No capítulo das tecnologias de informação e comunicação, o *e-commerce* deu os seus primeiros passos na década de 1990, mas apenas começou a apresentar resultados consistentes no início do século XXI, no âmbito do seu enraizamento nas trocas comerciais a nível mundial (Pohjola, 2002). Assistiu-se, portanto, a uma fase de adaptação e melhoramento das plataformas de suporte, que implicou o envolvimento inicial de grandes multinacionais e de mercados com forte acesso a tecnologias de informação, nomeadamente, os Estados Unidos. A globalização do fenómeno permitiu que empresas de pequena e média dimensão aproveitassem a oportunidade para explorarem os benefícios de uma estratégia comercial internacional vocacionada para a venda *online*.

A *New Economy* caracteriza-se como sendo a transição do paradigma da produção dos países desenvolvidos da era industrial para a era dos serviços e da consequente aplicação de novas ferramentas tecnológicas à indústria. Essa transição, segundo Steven Landefeld e Barbara Fraumeni (2001), foi alicerçada por três pilares importantes:

- i) a revolução das tecnologias de informação,
- ii) a economia digital,
- iii) transversal *Internet Age*.

Estes pilares posicionam-nos actualmente na denominada “Sociedade de Informação e Conhecimento”. Se nos questionarmos sobre a presença da *New Economy* nos dias de hoje, entendida como geradora de emprego e riqueza, facilmente nos deparamos com todo um negócio gerado em torno da internet, o *e-business*. Começando pelos construtores de infra-estruturas e *hardwares*, como é exemplo a gigante *Cisco Systems* na produção de *modems e routers*, passando pelos produtores de *softwares*, como é o caso da Microsoft ou da Google na disponibilização de *Web browsers*, e acabando nos retalhistas que alugam domínios na rede, onde estabelecem a montra dos seus produtos e serviços, indubitavelmente percebemos que o *e-business* se resume a um negócio de proporções incalculáveis e de projecção inestimável.

Em suma, não é possível dissociar os fenómenos de globalização, da ascensão das novas tecnologias. É por isso, é também, pertinente aferir qual o contributo das novas tecnologias para o comércio internacional e tentar perceber qual o caminho a percorrer, na óptica da empresa, para atingir novos mercados através da internet.

Este estudo pretende, portanto, focalizar-se no *e-commerce*, entendido como uma tecnologia de informação e comunicação alavancada pela globalização e por outras tecnologias de suporte, como a internet. O objectivo consiste em tentar perceber quais os principais factores que impulsionam a velocidade de alcançar novos mercados, por parte das empresas portuguesas e através deste canal de vendas. Na persecução deste objectivo tomaremos por base o facto da plataforma *e-commerce* proporcionar às empresas uma maior rapidez no acesso a mercados longínquos, comparativamente às “tradicionalis” abordagens sobre a velocidade de internacionalização da escola sueca de Uppsala, que definiu a internacionalização como um processo lento, incremental e de aprendizagem contínua (Luo *et al.*. 2005).

Torna-se importante reforçar que este ponto de ruptura com a teoria de internacionalização “tradicional” tem que ver, sobretudo, com a diferença na natureza das empresas que optam pelo *e-commerce* comparativamente às empresas ditas como “tradicionalis” e que foram objecto de estudo por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). As empresas de comércio electrónico têm, pela sua natureza, uma forma mais rápida de estabelecer redes e contactos com consumidores estrangeiros, o que para as empresas tradicionais (isto é, as empresas que não têm nenhuma plataforma deste género) demora algum tempo a ser conquistado, para além do extraordinário envolvimento operacional e financeiro que também é normalmente necessário. O que verificamos, hoje em dia, é que até as empresas de sectores bastante tradicionais e de mão-de-obra intensiva têm adoptado o *e-commerce* como plataforma de vendas e, muitas vezes, como plataforma de comunicação com o mercado. São exemplo disso mesmo as cadeias de restauração *McDonalds*, que têm um site bastante apelativo e com informação quanto baste sobre a organização, as normas de controlo de qualidade e as iniciativas de responsabilidade social

e entre outras, cujo objectivo, não pareça, por enquanto, ser o de vender hambúrgueres *online*. O objectivo principal será, possivelmente, o de estar tão perto do consumidor final quanto possível, onde quer que ele esteja. Com este exemplo é de fácil apreensão de que o simples facto de estar presente, dita por vezes o sucesso de muitas marcas.

O trabalho que desenvolvemos está estruturado em três capítulos, para além do presente capítulo de introdução. Começamos por fazer uma síntese da literatura no que concerne às teorias de internacionalização, aos modos de entrada e ao próprio *e-commerce* (caracterização da sua tipologia, contextualização do mercado português e internacionalização via *e-commerce*).

No capítulo seguinte verificamos algumas considerações metodológicas relativamente à mensuração da relação entre a velocidade de internacionalização e o *e-commerce*. Ainda neste capítulo damos particular atenção ao modelo que construímos, ao método de obtenção de dados e aos estudos de base mais relevantes para o mesmo.

Terminamos este estudo apresentando a análise dos resultados do nosso modelo e tecendo ainda algumas considerações acerca do nosso estudo.

Capítulo 2 – Internacionalização e o *e-commerce*: uma síntese da literatura

Neste capítulo começamos por apresentar uma síntese da literatura sobre a internacionalização – teorias, estratégias e modos de entrada – e a sua ligação ao *e-commerce*. Seguidamente efectuamos uma breve caracterização do *e-commerce* e os principais tipos de comércio a ele associado. Na secção seguinte, procederemos a uma resumida descrição do mercado *e-commerce* português. Terminamos a revisão bibliográfica integrando alguns conceitos de internacionalização com o *e-commerce*, de forma a conseguirmos responder às questões de investigação deste estudo.

2.1 Teorias de Internacionalização

Vários têm sido os estudos que, teoricamente, tentam representar o processo e a estratégia de internacionalização das empresas a nível global, principalmente, desde o fim dos anos 50, potenciada pelo crescente entendimento entre nações, quanto à livre troca de bens e serviços consagrado pelo estabelecimento de diferentes blocos de comércio preferenciais, e pela diminuição de tarifas e quotas de comércio.

As abordagens mais clássicas assentam, pois, na tentativa de compreensão do aparecimento das empresas multinacionais e não tanto na sua forma.

Cronologicamente, podemos observar uma primeira abordagem sobre o ciclo de vida do produto (Vernon, 1966). O propósito específico desta teoria foi o de analisar os determinantes dos padrões de comércio e dos investimentos produtivos norte-americanos no exterior, no período compreendido entre o final da Segunda Guerra Mundial e os meados dos anos 60. Segundo esta teoria, poderá existir um estágio de desenvolvimento do produto (e, conseqüentemente, da firma) no qual haverá a necessidade de explorar novos mercados e/ou rentabilizar as tecnologias existentes. Vernon (1966) verificou que a grande maioria dos novos produtos tecnológicos do século XX eram descobertas de empresas

norte-americanas, no entanto, grande parte desses produtos, sobretudo aqueles que tiveram maior aceitação pelo mercado, acabavam por ser produzidos fora dos Estados Unidos, após alguns anos da sua descoberta. Esta teoria tipificou quatro estágios:

- 1) o de introdução do produto ou da nova tecnologia,
- 2) o de crescimento,
- 3) o da maturidade,
- 4) o do declínio.

No estágio de maturidade, o produto começa a revelar algum nível de standardização e de estabilização, o que proporciona a massificação da sua distribuição e da notoriedade da marca e do produtor, suscitando, em alguns casos, um estímulo para o início da procura internacional do mesmo. Essa procura estimula as empresas a encontrarem formas de rentabilizar externamente o produto, dado que internamente este já se encontra, na maioria dos casos, numa fase de crescimento diminuto ou de estagnação. Em relação a esta teoria devemos reter que a maturidade do produto é entendida, por Vernon (1966), como um possível *key-driver* de decisões estratégicas da firma como a internacionalização da produção e/ou da comercialização.

Na década de 60 e 70, surgem também várias teorias baseadas nas imperfeições de mercado (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Caves, 1971; Knickerbroker, 1973; Johnson, 1968), onde comumente existe a eleição das nações como unidade base de análise. Buckley e Casson (1976) voltam a pegar no tema e tentam trazê-lo para a esfera microeconómica da firma. A teoria por estes dois autores elaborada dá particular enfoque à teoria dos custos de transacção (Coase, 1960) e à teoria da empresa (Williamson, 1971), advogando que existirão multinacionais sempre que as empresas sejam mais eficientes que os mercados na organização de actividades económicas. Tal acontecerá, mais provavelmente, em mercados imperfeitos de bens intermédios, matérias-primas e componentes ou mercados onde o conhecimento é um elemento fundamental (fenómeno bastante presente nos negócios *e-commerce*).

Verificamos, portanto, que segundo esta teoria, a empresa terá vantagens em internalizar processos produtivos ou de negócio sempre que existam vantagens competitivas da mesma face

à sua concorrência, sejam elas o acesso primordial a matérias-primas, *know-how* ou economias de escala e de gama. Conclusões semelhantes podemos encontrar na teoria eclética ou paradigma OLI – *Ownership, Location and Internalization* (Dunning, 2001), que sintetiza trabalhos anteriores e os organiza de forma a tentar perceber o aparecimento de multinacionais e a localização geográfica das empresas. É da associação de características dos países (vantagens relativas) com elementos intrínsecos às empresas (vantagens competitivas das empresas) que é desenvolvido o quadro de vantagens para a existência de investimento directo estrangeiro. Segundo o mesmo autor, a firma apenas terá vantagem em realizar tal investimento, caso se verifiquem três premissas:

- 1) Exista vantagem de propriedade (vantagem competitiva sobre as restantes empresas),
- 2) Exista vantagem de localização (caso exista a mais-valia na utilização da vantagem competitiva da empresa noutra país que não o de origem),
- 3) Exista vantagem de internalização (se for mais eficiente ser a própria empresa a explorar a vantagem de propriedade do que procurar uma solução no mercado).

Após o desenvolvimento extenso de teorias essencialmente estáticas e focalizadas na associação de vantagens relativas de países a vantagens competitivas de empresas, surgiram abordagens mais contemporâneas do fenómeno de internacionalização que apesar de se alicerçarem nas teorias anteriormente referidas, pretendem debruçar-se mais no conteúdo (entendido como forma e estratégia) do que na origem do ímpeto internacional. De origem nórdica emergiram, então, dois estudos com um carácter dinâmico e pragmático: a teoria da internacionalização por estágios e a teoria das redes industriais.

A primeira das teorias foi levada a cabo na escola sueca de Uppsala e explica a internacionalização das empresas como um processo progressivo de sucessivos *commitments* (uma mistura entre compromissos e obrigações) que o próprio desenrolar da actividade proporciona e implica (Johanson e Wiedersheim- Paul, 1975). Segundo esta teoria, a empresa tende a, gradualmente, aumentar o seu grau de envolvimento num mercado externo específico, assumindo, normalmente, um processo sequencial sucessivo composto por:

Figura 1 – Sequência de penetração num mercado externo



Fonte: Johanson & Wiedersheim-Paul (1975)

Cada uma das fases representa quer o crescente compromisso de recursos, quer a acumulação de experiência acerca do mercado. O estudo advoga que durante uma primeira fase a empresa poderá ter exportações esporádicas para mercados externos e nessa fase, normalmente, o impacto das mesmas na estrutura e na estratégia da empresa é diminuta, contudo, este é sem dúvida o primeiro ponto de ligação e informação sobre o exterior e talvez, por isso, o mais importante. Numa fase mais avançada, poderá ser explorada a hipótese de exportações via agente. Nesta fase, é claramente estreitado um canal de informação desde e para o mercado que representará informações regulares sobre a procura local e sobre os concorrentes, tornando-se, por isso, um primeiro compromisso com o próprio mercado. O passo seguinte, exportação através de uma subsidiária comercial, define a tomada de posição e de controlo sobre a informação e sobre as estratégias de venda no mercado, aumentando quer os custos, quer os riscos de negócio, mas potenciando, também, os lucros e a gestão de recursos transfronteiriços. O culminar deste processo evolutivo dá-se com a criação de uma subsidiária produtiva no mercado alvo, o que representa o assumir de uma posição estratégica de envolvimento com o país ou mercado (figura 1).

A teoria de internacionalização da escola sueca de Uppsala é, mais tarde, aperfeiçoada no que diz respeito ao carácter dinâmico da mesma e no reconhecimento de que a constante interacção com o mercado alvo proporciona à empresa crescente conhecimento e, portanto, diferentes perspectivas sobre a forma de abordar o mesmo (Johanson e Vahlne, 1977).

A teoria progressiva da escola sueca de Uppsala tentou, portanto, responder à questão de qual a forma adoptada pelas empresas para se internacionalizarem, fugindo às questões base

debatidas em estudos americanos anteriores quanto à explicação das razões para a internacionalização. Ignoravam-se os processos de internacionalização que, não só seguiam percursos distintos do expectável em termos de modos de operação em mercados externos, como seguiam lógicas de expansão para mercados geográficos que escapavam ao previsto (Luo *et al.*, 2005).

Por fim, existe ainda uma outra teoria com carácter dinâmico, a teoria das redes industriais, que numa primeira abordagem explica que para uma empresa levar a cabo a sua actividade tem necessariamente de estabelecer relações com várias outras entidades, quer sejam empresas ou organismos públicos. Assim, as empresas surgem como entidades inseridas em redes que não actuam isoladamente e que estabelecem relações, que podem ir desde a compra e venda de produtos ou serviços, à troca de informações ou até à participação em associações ou capital de outras empresas, relações estas que tanto se podem tornar oportunidades como ameaças, mas sem as quais a empresa não poderá garantir o normal desenrolar da sua actividade.

A teoria das redes industriais, desenvolvida essencialmente por autores como Johanson e Mattsson (1988), Chetty e Holm (2000), surge com o objectivo de responder a questões relacionadas com os diferentes fenómenos que condicionam as decisões estratégicas da empresas e que são proporcionados pela interacção da mesma com as suas pares. Toda a teoria assenta no pilar de que uma empresa está dependente dos recursos controlados por outras empresas, sendo por isso vital que estas estabeleçam, desenvolvam e mantenham relações de negócio entre si. Existe, assim, uma interdependência entre uma empresa e todas as outras com que se relaciona, o que conduz a benefícios mútuos para as empresas que pertençam a uma mesma rede. As empresas utilizam as suas redes de contactos para maximizar o potencial das suas vantagens competitivas e reduzir custos e riscos, sendo que essa mesma competitividade irá depender de diversos factores, como a própria competitividade e estrutura da rede, a posição que a empresa ocupa na mesma e da capacidade da empresa estabelecer e desenvolver ligações com os elementos mais importantes da rede. É com esta noção de interdependência e mutualismo que é concebida a ideia de que, a internacionalização de parte dos elementos de uma rede empurrará progressivamente os restantes membros para uma expansão internacional.

De acordo com este modelo (Johanson e Mattsson, 1988) existem três formas de internacionalização: extensão, penetração e integração. No que se refere à extensão, trata-se da criação de redes e do estabelecimento de relações em países onde a empresa anteriormente não estava presente; quanto à penetração, verifica-se quando existe um crescimento e aprofundamento das relações em países onde a empresa já estava presente; relativamente à integração, é a forma mais complexa e consiste na especialização das várias subsidiárias existentes nos diferentes países, coordenando-as entre si.

A internacionalização, segundo este modelo, consiste ainda no estabelecimento de posições em redes internacionais, posições estas que se vão alterando à medida que a empresa avança no estágio de internacionalização, aumentando o seu número de relações dispersas por várias redes.

É neste contexto que são descritos os quatro principais cenários de internacionalização (Johanson e Mattsson, 1988), dependendo estes de duas dimensões: o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado (figura 2). Assim, quando o grau de internacionalização quer da empresa quer do mercado é baixo, isto é, quando a empresa ainda tem poucas ou nenhuma relações em redes internacionais e quando o mercado em questão também ainda não tem estas redes já bem formadas, dir-se-á que estamos na presença de uma empresa pioneira, que inicia o processo de internacionalização precocemente. Quando se trata de uma empresa que consegue ter já um forte número de relações no mercado, mas quando o mercado em questão ainda não tem muitas empresas a formar uma rede, então consideramos que estamos na presença de uma internacionalização isolada, sendo uma empresa solitária a nível internacional. Outra situação surge quando estamos na presença de uma empresa com fracas relações em redes internacionais, mas cujo mercado em questão já se encontra bastante desenvolvido a este nível, então, trata-se de uma internacionalização tardia protagonizada por uma empresa retardatária. Por último, a quarta situação possível surge quando uma empresa com boas relações em redes internacionais se internacionaliza para um mercado também já com redes bem estabelecidas e, neste caso, será categorizada como uma internacionalização entre outras, isto é, uma empresa entre várias.

Figura 2 – Grau de Internacionalização da empresa *versus* Grau de Internacionalização do mercado



Fonte: Johanson & Mattsson (1988)

No caso das empresas que comercializam via *e-commerce*, as redes revelam-se um elemento bastante importante, se não mesmo essencial. Verificamos que, hoje em dia, a grande maioria das empresas que “vingam” na venda, são empresas que se posicionam e relacionam com outras que também estão presentes na rede global, que é a internet.

2.2 Motivos para a Internacionalização e Modos de Entrada das empresas *e-commerce*

As principais motivações para a internacionalização das empresas são quatro:

- 1) a procura de recursos,
- 2) a procura de mercados,
- 3) a procura de eficiência,
- 4) a procura de activos estratégicos.

É, no entanto, natural que à medida que a empresa se internacionaliza, as suas motivações sejam diferentes e variem de mercado para mercado (Johanson e Vahlne, 1977).

No que concerne apenas às empresas que vendem *online*, a internacionalização surge normalmente como uma forma de explorar novos mercados. Em regra, estas empresas acabam por ser motivadas pela necessidade ou pela oportunidade de exporem os seus produtos a um mercado mais alargado de consumidores. Tendo em conta que o mercado português tem uma dimensão reduzida, muitas são as empresas que enfrentam esta necessidade para sobreviverem e ganharem capacidade produtiva e financeira para outros projectos.

Percebemos pois que, o modo de entrada será, e mais uma vez na generalidade dos casos, por exportação directa. Este método surge quando não existe vantagem de localização (como vimos anteriormente no paradigma OLI (Dunning, 2001)) e, portanto, a empresa prefere, por força das condições do seu país de origem, servir a sua procura global a partir do mesmo. As exportações são uma forma de entrada barata e de baixo risco, permitindo, por isso, que exista uma maior capacidade de servir um maior número de mercados distintos. Por outro lado, tem também associado custos de transporte elevados, poderão estar sujeitas a barreiras tarifárias e tornam difícil o controlo sobre as operações de marketing do produto.

2.3 Caracterização do *e-commerce*

Na última década, o *e-commerce* foi creditado como uma força competitiva no comércio internacional e logrou de um crescimento exponencial. Porém, na década de 1990, foi conotado como sendo um fenómeno tipicamente norte-americano, pela emergência de companhias como a *Amazon.com*, a *E-bay* e a *AOL*, o que tornou o seu enraizamento noutras economias mundiais lento e de difícil adaptação (Daniel *et al.*, 2002).

À partida, o maior obstáculo à propagação do *e-commerce* prender-se-ia com a diferente acessibilidade às tecnologias de informação pelos diversos países. No entanto, e apesar de essa ser sem dúvida uma forte condicionante, riscos e preconceitos morais ajudaram e continuam a forçar uma certa cautela na compra on-line. Torna-se, portanto, necessário frisar que o *e-commerce* não é, ainda, um veículo de vendas “maduro” e que

essa imaturidade tem sido estudada por vários investigadores. Oxley e Yeung (2001) concluíram que as variações no enraizamento do *e-commerce*, entre diferentes países, podem estar fortemente relacionadas com a espessura institucional e com a existência de instituições formais que sustentem a plena confiança e que diminuam os custos de transacção relacionados com assimetrias de informação latentes neste tipo de compra.

Os efeitos do comércio electrónico nas organizações podem também ser iluminados à luz do conceito dos custos de transacção. Fazendo um parêntesis temporal, Coase (1960) assumiu um papel preponderante ao divergir da teoria neoclássica, uma vez que, advogou existirem outros custos, para além daqueles relacionados com questões comportamentais, racionais e físicas de consumidores e produtores, denominados por custos de transacção. Estes poderiam provocar falhas de mercado e distanciar a concorrência perfeita. Os custos de ir ao mercado representam dimensões importantes para uma empresa e potenciam ou não a produção interna de um produto ou serviço. Quando ir ao mercado é relativamente mais caro do que os custos de produção, as empresas têm o incentivo de integrarem verticalmente e suprimirem o espaço do possível fornecedor no aprovisionamento do produto (Lucking-Reiley e Spulber, 2001). É óbvio que, o comprador será tanto mais capaz de produzir autonomamente o bem, quanto maior for a sua capacidade de adaptação, flexibilidade e conhecimento. Neste sentido, o *e-commerce* tem a capacidade de diminuir os custos de transacção entre empresas o que, por si só, promove o uso dos mercados. Reflectindo esta mesma dinâmica para as relações *business-to-consumer* e admitindo que o consumidor final não tem ao seu dispor meios nem capacidade para ser auto-suficiente, este necessita impreterivelmente que alguém lhe forneça o produto a consumir. Se a procura do mesmo for através da internet, o consumidor pode encomendar o produto a qualquer altura e em qualquer lado, estando ainda propenso a comparar preços, características e recolher as melhores informações sobre a decisão a tomar. Esta é, sem dúvida, a vantagem mais clara e consensual que o *e-commerce* apresenta: o poder de antecipar o consumo e potenciar uma escolha mais racional, devido à diminuição dos custos de transacção.

Oxley e Yeung (2001) verificaram, ainda, que factores relacionados com a segurança nos meios de pagamento e confiança no funcionamento da justiça do país de compra se sobrepõem, geralmente, aos factores relativos à acessibilidade a tecnologias de informação. Para o comprador existe pouca ou nenhuma informação sobre o vendedor e sobre o produto ou serviço que pretende adquirir e, o mesmo se verifica para o vendedor, que desconhece também ele, à partida, o consumidor final (restringindo esta análise apenas ao comércio *business-to-consumer*). Portanto, podemos concluir que os consumidores são geralmente aliciados a comprar produtos de empresas cujos meios de pagamento e/ou o país de origem têm uma conotação mais fidedigna.

Apesar das barreiras apresentadas e de alguma desconfiança inicial, o *e-commerce* tem vindo a ganhar relevância especial nas trocas comerciais internacionais (Daniel *et al.*, 2002). Em primeiro lugar, devido aos custos de entrada e saída, que são em regra baixos, e, em segundo lugar, pelo fácil acesso a um indeterminável número de potenciais compradores.

Se por um lado, como vimos anteriormente, o *e-commerce* significa custos de transacção bastante menos significativos, por outro, permite também uma enorme redução de outros custos aos agentes económicos. Para o produtor e numa óptica comercial e de mercado, este canal significa uma poupança significativa nos custos de publicidade, uma menor intermediação do canal de distribuição (logo, rentabilidades mais elevadas) e uma potencial melhoria da qualidade do serviço ao cliente. Numa vertente operacional, os custos de entrega são, também, e, no geral, mais reduzidos (essencialmente, o custo dos produtos que podem ser distribuídos electronicamente), existe uma minimização dos stocks, dado que primeiro é efectuada a venda e só depois há entrega do produto e, por último, pode significar uma menor necessidade de recursos humanos, principalmente do departamento de vendas ou, de outra forma, poderá existir uma melhor afectação dos recursos existentes, através de uma maior dedicação na exploração de oportunidades.

A praticabilidade do *e-commerce* não se resume apenas à interacção imediata com o mercado, mas, também, à possibilidade de armazenamento de informação detalhada sobre o mesmo (Banks e Said, 2006). O produtor ou retalhista vê o acesso à informação de preferências e tendências de consumo como imediato e digital, o que facilita a manipulação estatística desta informação e torna mais efectiva a comunicação com o consumidor, promovendo, por exemplo, a comunicação personalizada de produtos de interesse para cada comprador, agilizando, assim, os processos da equipa de marketing e vendas de uma organização.

Para os consumidores, a procura de produtos, preços e características torna-se mais fácil e rápida, podendo haver uma maior comparabilidade e, portanto, potenciando uma escolha mais criteriosa (Bakos, 2001).

2.4 Tipologia de mercado do *e-commerce*

O *e-commerce* é caracterizado, pela grande maioria dos autores, de acordo com a sua tipologia de mercado, isto é, tendo em conta os intervenientes das trocas ou transacções comerciais (Mahadevan, 2000). Assim sendo, os principais tipos associados ao comércio electrónico são o B2B (*business-to-business*), o B2C (*business-to-consumer*), o C2C (*consumer-to-consumer*), o B2G (*business-to-government*), o G2C (*government-to-consumer*), o B2E (*business-to-employee*) e o P2P (*peer-to-peer*):

- O B2B diz respeito a todas as transacções electrónicas efectuadas entre empresas. É frequente encontrar neste tipo, as relações entre produtores e grossistas;
- O B2C espelha essencialmente a actividade de retalho entre empresas e consumidores final. De entre todos os tipos, apresenta-se como aquele que terá maiores ganhos potenciais e pelo qual o termo geral de comércio electrónico é normalmente tido;

- O C2C implica uma relação comercial entre dois consumidores finais;
- O B2G é associado, na generalidade dos casos, a práticas de *e-government* e pretende normalmente desburocratizar o sistema de transacções das empresas com o estado e acelerar o seu cumprimento;
- O G2C é também um exemplo de *e-government* e, neste caso, entende-se pelas transacções entre cidadãos e o estado, visando facilitar quer a sua execução quer o seu cumprimento;
- O B2E é prática usual em algumas organizações, nomeadamente multinacionais, que pretendem, por exemplo, relacionar-se com os seus colaboradores com o intuito de lhes transferir conhecimento (*e-learning*);
- O P2P é um modelo em que particulares partilham conhecimentos com outros particulares, onde cada utilizador pode assumir o papel de cliente ou fornecedor a qualquer altura no tempo. Em particular destaque, nos dias de hoje, através das redes sociais.

Este estudo, no entanto, focaliza-se no comércio *business-to-consumer* (B2C) e nos principais desafios que se colocam às empresas que usam o comércio electrónico para comunicar com os seus clientes. Esta escolha tem que ver com a maior representatividade deste tipo de *e-commerce* no comércio internacional relativamente às restantes. O outro grande tipo, o B2B, não tem tanta expressão internacional devido ao facto de este tipo de comércio electrónico pressupor uma forte relação entre as diferentes empresas, o que à partida a distância geográfica acaba por dificultar.

As trocas ou transacções comerciais do tipo B2C são negócios nos quais existe um retalhista e um consumidor final. O retalhista é a empresa que desenvolveu o seu próprio espaço de vendas na internet, vulgarmente chamado de “loja virtual on-line” e o consumidor é, à partida, um utilizador comum de internet. Um dos grandes desafios inerentes prende-se com o ajustamento entre a oferta e a procura. A intensidade deste desafio será tanto maior quanto menor for o grau de diferenciação dos produtos oferecidos pelo retalhista e/ou a capacidade deste se fazer publicitar nos meios de comunicação mais

eficazes. Será pertinente verificar que as companhias aéreas *low cost*, que estão bastante em voga, não utilizam, em regra, os meios convencionais de publicidade, anúncios televisivos ou *outdoors*, preferindo, de outra forma, investir numa estratégia de massificação da sua presença na própria “rede”, formando parcerias com parceiros estratégicos, como sendo as agências de viagens *online*, sites de avaliação de hotéis e destinos e entre outros.

Outro aspecto, não menos importante no comércio electrónico é a estruturação da logística. O tempo de entrega é muitas vezes um factor decisivo para o consumidor final, que tende a ser cada vez mais exigente, neste particular, quando compra *online*. É, portanto, um ponto relevante para o retalhista relacionar-se positivamente com empresas de transporte expresso internacional, pois estes custos acabam por ser bastante relevantes para a provisão do bem a consumir.

O conceito de modelo de negócio para uma empresa tipicamente de comércio electrónico é na sua essência o mesmo do que para uma empresa comum: o instrumento pelo qual a empresa planeia estrategicamente gerar negócios que culminem em receitas e resultados para a empresa aumentando a sua cadeia de valor e sustentabilidade.

No *e-commerce* existem cinco modelos de negócio básicos:

- 1) as lojas *online*,
- 2) os centros comerciais electrónicos,
- 3) *e-procurement*,
- 4) os leilões electrónicos,
- 5) as comunidades virtuais.

De todos os modelos referidos, os comuns ao comércio electrónico B2C são, geralmente, (Mahadevan, 2000):

- As lojas *online* são tipicamente os sites desenvolvidos pelas empresas que decidem explorar o canal de vendas via internet;

- Os centros comerciais electrónicos (*e-marketplaces*), que agregam um conjunto de lojas virtuais numa única plataforma, têm a vantagem de partilha de custos entre os vários retalhistas;
- Os leilões electrónicos referem-se a uma plataforma que congrega um conjunto de empresas ou apenas uma e que vendem os seus produtos por licitação de vários consumidores.

2.5 Caracterização do mercado português

A par do crescimento do uso de tecnologias de comunicação e informação no mercado europeu (International Telecommunication Union, 2009), o *e-commerce* tem também apresentado uma maior estabilidade e resultados cada vez mais consistentes.

Em Portugal, um em cada dez indivíduos admite usar a internet para fazer encomendas de bens e serviços, revela o inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2009 (INE, 2009). Estes resultados são cada vez mais um reflexo de uma maior infra-estruturação dos lares portugueses. Segundo o mesmo inquérito, 56% dos agregados familiares têm acesso a pelo menos um computador e 48% dispõem de ligação à internet (dos quais 96% têm ligação de banda larga). Ao nível regional, Lisboa é a zona do país com maior acessibilidade, enquanto que o Alentejo apresenta os piores níveis de acesso.

O INE conclui também que, no primeiro trimestre de 2009, 9,7% dos indivíduos, entre os 16 e 74 anos, efectuaram encomendas através da internet, o que corresponde a 21% dos indivíduos que utilizam internet. De sublinhar ainda que, a variação anual média deste indicador é de 28% (INE, 2009). O perfil do consumidor *online* não varia muito em relação ao perfil do utilizador médio de internet, sendo, tendencialmente, do sexo masculino, entre os 16 e os 34 anos e com habilitações literárias avançadas. Entre os bens mais encomendados estão as viagens e/ou alojamentos; os livros, revistas e jornais *online*; os

bilhetes para espectáculos e para eventos e os *softwares* informáticos. No que concerne às razões para a não utilização do *e-commerce*, os consumidores inquiridos apresentaram como justificação a preferência pelo contacto pessoal com o vendedor e com o produto.

A *International Telecommunication Union* (ITU), organização que pertence à Organização das Nações Unidas e cuja função é padronizar e regular as telecomunicações internacionais, prepara e compara estatísticas de acessibilidade e conectividade às tecnologias de informação de quase todas as economias mundiais. Num dos seus últimos relatórios (International Telecommunication Union, 2009) é possível perceber que apenas os EUA e a China apresentam níveis de acesso a internet de banda larga superiores à média europeia. Na outra extremidade estão os países africanos, para os quais o acesso às novas tecnologias de comunicação é ainda bastante limitado.

Desta forma, podemos concluir que os actuais níveis de acesso português e a crescente infra-estruturação dos diversos países, em termos de plataformas de internet de banda larga, demonstram um potencial crescimento da comercialização *online*, no curto e médio prazo. Para além destas considerações, a UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) tem lutado por uma cada vez maior uniformização das leis e quadros de referência que regulam este tipo de trocas comerciais. Existe a visão clara de que a confiança é um elemento preponderante para o desenvolvimento deste canal de vendas e que só através de uma “voz” reguladora mundial se poderá explorar ao máximo o comércio internacional por esta via (UNCTAD, 2004).

2.6 A Internacionalização e o *e-commerce*

O modelo construído por Johanson e Vahlne, em 1977, descreve a internacionalização como sendo um processo gradual, que envolve diferentes estádios representativos de crescentes compromissos de recursos e meios. O estudo destes autores

recai, empiricamente, sobre um pequeno número de empresas suecas, nomeadamente do ramo da indústria metalúrgica e de papel, que seguiram, em regra, uma estrutura de internacionalização encetada por exportações directas, passando depois por vendas via agente, por constituição de subsidiárias comerciais próprias e, finalmente, em alguns dos casos, pela produção local.

Ainda, segundo esta visão, a internacionalização é feita, normalmente, e numa primeira fase, para mercados mais próximos e onde o grau de incerteza é percebido como menor. Portanto, o modelo é baseado em pressupostos teóricos de que o desconhecimento do mercado é um importante obstáculo à internacionalização e sentenciando que este apenas é adquirido através do estabelecimento de operações no mercado alvo. Concluimos, portanto, que segundo esta teoria, o activo intangível, que é o conhecimento sobre o mercado, se sobrepõe sobre todos os outros, tais como, capacidade financeira ou disposição inovadora e tecnológica da firma. A nosso ver, esta teoria é bastante focada na envolvente externa à empresa e na sua capacidade de se “moldar” e adaptar a essa mesma envolvente, atirando para segundo plano o potencial interno e dinâmico das organizações.

Contudo, no intuito deste trabalho devemos fazer uma ressalva quanto a dois aspectos importantes relativos ao estudo de Johanson e Valhne (1977). Primeiro aspecto, no que respeita ao espaço temporal em que surgiu (1977) e segundo aspecto, o ramo das empresas que serviram de base empírica ao estudo (empresas do ramo da indústria metalúrgica e de papel). As limitações, quanto a estas duas componentes, alteram, significativamente, o âmbito de comparação com formas emergentes de internacionalização, como o *e-commerce*, podendo significar resultados ambíguos quanto à aplicação do modelo de acumulação de conhecimento e compromisso gradual de recursos a esta estratégia alternativa.

Neste sentido, Luo *et al.* (2005), desenvolveram um novo quadro teórico com a ambição de acomodar as empresas de cariz tecnológico e que apostam forte na internacionalização via *e-commerce*, apelidando-as de *Electronic Commerce Companies*

(ECCs). Na modelização deste quadro, Luo *et al.* (2005) distinguiram as empresas ECCs das multinacionais tradicionais (MNEs), através de dois pontos de base. Primeiro, constataram que os limites das ECCs são, em regra, mais flexíveis do que os das MNEs e que as ECCs têm menores custos de coordenação e comunicação, logo, poderão movimentar-se mais rapidamente entre mercados alvo com menores custos e de forma mais rápida. Segundo, a natureza das ECCs permite-lhes contactar, em regra, directamente com o consumidor final. Este facto permite-lhes suprimir, como já foi evidenciado anteriormente, posições intermédias de agentes distribuidores e retalhistas.

As teorias de internacionalização tradicionais demonstraram que a decisão de entrada nos mercados estrangeiros das MNEs está positivamente relacionada com a dependência de redes de contactos de fornecedores e distribuidores, as quais lhes limitam a liberdade de movimentos. Concluímos, assim, que a não dependência destes factores por parte das ECCs promove uma movimentação mais livre e, por consequência, de forma mais rápida [Gomes-Casseres (1990) e Hill *et al.* (1990)].

A tabela 1 sistematiza os principais estudos apresentados na literatura que procuram relevar os factores mais determinantes na internacionalização utilizando o mercado *e-commerce*.

Tabela 1 – Factores determinantes na internacionalização via *e-commerce*: síntese bibliográfica

Factores determinantes	Estudos Empíricos	Principais conclusões
Especificidade das indústrias ou sectores de actividade em que se analisa o processo de internacionalização.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)	Este estudo obriga-nos a uma distanciação temporal. Não obstante, verificamos que existem determinados sectores, como por exemplo o da metalurgia e da produção de materiais de construção, que dificilmente serão alvo de comercialização via <i>e-commerce</i> .
Ambiente institucional e espessura das instituições formais na regulação das actividades <i>e-commerce</i>.	Oxley e Yeung (2001)	A credibilidade do funcionamento da justiça promove uma maior confiança aos agentes económicos quando compram <i>online</i> .

<p>Acessibilidade a tecnologias de informação.</p>	<p>Oxley e Yeung (2001)</p>	<p>A acessibilidade e conectividade de diferentes países a infra-estruturas de suporte ao canal <i>e-commerce</i> condicionam em grande medida a propagação de tendências de comércio.</p>
<p>Modelo de <i>N-OLI</i> (<i>Network, Ownership, Location and Internalization</i>) aplicado às empresas <i>e-commerce</i>: mais particularmente a característica de propriedade (interna à empresa).</p>	<p>Singh e Kundu (2002)</p>	<p>A fonte de propriedade das <i>ECCs</i> está na capacidade empreendedora destas, medida pelas competências ao nível da I&D, dos recursos e de outros activos intangíveis. A I&D é por isso responsável pela criação e sustentabilidade de vantagens competitivas.</p>
<p>Modelo de <i>N-OLI</i> (<i>Network, Ownership, Location and Internalization</i>) aplicado às empresas <i>e-commerce</i>: mais particularmente a característica de Relações Externas (externa à empresa).</p>	<p>Singh e Kundu (2002)</p>	<p>As redes formais e informais que são criadas pela interação das empresas têm impactos bastante fortes (externalidades) na forma como estas coordenam a sua actividade e se desenvolvem. No <i>e-commerce</i> e a nível internacional é importante assegurar parceiros comerciais e logísticos de longo prazo.</p>
<p>Modelo de <i>N-OLI</i> (<i>Network, Ownership, Location and Internalization</i>) aplicado às empresas <i>e-commerce</i>: mais particularmente a característica de Internalização (decorrente da estratégia empresarial).</p>	<p>Singh e Kundu (2002)</p>	<p>Uma empresa com diferentes actividades complementares (integração horizontal) e/ou actividades que a permitem entregar de forma mais autónoma, sem intermediários, os seus produtos (integração vertical), são em regra mais eficientes levando à redução de custos e a economias de escala.</p>
<p>A localização geográfica da empresa e as redes de conhecimento existentes.</p>	<p>Porter (1986)</p>	<p>A existência de <i>clusters</i> de conhecimento tecnológico tem um efeito positivo na capacidade de acumulação e disseminação de novas tendências e descobertas gerando <i>spillovers</i>.</p>

No seguimento desta síntese bibliográfica, pretendemos estudar quais os condicionantes mais efectivos na velocidade de internacionalização das empresas *ECCs* portuguesas. Procuramos, ainda, determinar quais os factores mais preponderantes para as empresas portuguesas no sucesso de um estratégia de *e-commerce*.

Capítulo 3 – A internacionalização nas empresas e-commerce: Considerações Metodológicas

O presente capítulo tem como objectivo principal apresentar a metodologia adoptada neste estudo. Com base na revisão da literatura efectuada, decidimos seguir de perto, em termos metodológicos, o estudo de Luo *et al.* (2005), que versa precisamente sobre a velocidade de internacionalização das empresas *e-commerce*.

3.1 Modelo de Luo *et al.* (2005)

Começaremos por descrever brevemente o modelo de Luo *et al.* (2005), passando de seguida para a descrição detalhada do modelo teórico que pretendemos estimar e as medidas adoptadas para as variáveis. A secção seguinte contém os passos dados no sentido de seleccionar as empresas que constituem a população de referência deste estudo e os critérios para as seleccionar. Terminaremos o capítulo com a apresentação do inquérito enviado as empresas, assim como os objectivos que visamos atingir com cada questão ou grupo de questões.

O quadro teórico de Luo *et al.* (2005) usa um conjunto de variáveis, testando a sua significância para a velocidade de internacionalização das empresas. Na selecção das empresas alvo para o estudo optaram por empresas norte-americanas cujas actividades comerciais eram efectuadas exclusivamente via internet e que, em algum momento do seu processo evolutivo, se tinham internacionalizado.

No seu modelo, Luo *et al.* (2005) utiliza a velocidade de internacionalização como variável dependente e mede-a através da diferença entre o ano de formação da empresa e o ano em que existe o primeiro contacto com o mercado externo (a primeira exportação). A obtenção desta variável foi feita através de inquérito às empresas que compunham a amostra.

No que concerne às variáveis independentes e explicativas Luo *et al.* (2005) decompô-las em dois grandes grupos de variáveis: micro e macroeconómicas. No primeiro grupo, considerou quatro variáveis: experiência internacional dos gestores, capacidade de investimento em investigação e desenvolvimento, capacidade de investimento em marketing e efeito de localização. Em relação aos factores macroeconómicos, o estudo de Luo *et al.* (2005) crê que devem afectar a velocidade de internacionalização seis tipos de variáveis, sendo elas: a acessibilidade à internet, o suporte tecnológico, o grau de transparência e a protecção legal dos direitos de propriedade intelectual do primeiro mercado de entrada, a dimensão da firma e a distância cultural entre o mercado de origem e o primeiro mercado de entrada.

A tabela 2 sintetiza o estudo de base no que concerne ao tipo de variáveis utilizadas e à forma como são medida.

Tabela 2 – Modelo de Luo *et al.* (2005): variáveis utilizadas

Variável	Tipo	Medição da Variável
Velocidade de internacionalização	Micro	Diferença entre o ano de formação da empresa e o ano em que começou a exportar
Experiência internacional dos gestores de topo da empresa	Micro	Rácio entre os executivos com experiência internacional posterior Vs número total de executivos
Capacidade de Investigação e Desenvolvimento	Micro	Gastos em I&D face ao volume de negócios total da empresa
Capacidade de Marketing	Micro	Gastos em Marketing face ao volume de negócios total da empresa
Efeito de localização	Micro	Variável dummy (empresas localizadas em Silicon Valley=1; outras=0)
Acessibilidade a internet do primeiro mercado de entrada	Macro	Número de habitantes com acesso à internet por 1000 habitantes (International Management Development)
Suporte tecnológico do primeiro mercado de entrada	Macro	Número de computadores por 1000 habitantes (IMD report)
Nível de protecção Legal do primeiro mercado de entrada	Macro	Index Property Rights multiplicado pelo Government Protection Index (IMD report)
Transparência das transacções	Macro	World Competitiveness Yearbook
Dimensão da Firma	Macro	Medido pelo volume de negócios da empresa
Distância Cultural entre o país de origem e o primeiro mercado de entrada	Macro	Kogut e Singh's Formula

3.2 O modelo adoptado

O conjunto de variáveis e o modelo que utilizamos procurará explicar a velocidade de internacionalização. Neste ponto, foram feitas algumas adaptações e modificações ao modelo de Luo *et al.* (2005), de forma a torná-lo mais adequado à amostra de empresas portuguesas seleccionadas.

Para tal, teremos em conta factores de ordem micro, ao nível da empresa, e factores de ordem macro, ao nível do país de estabelecimento, quando medimos os diferentes impactos na velocidade de internacionalização.

A variável dependente que adoptamos é a velocidade de internacionalização e iremos medi-la da mesma forma que no estudo de Luo *et al.* (2005), ou seja, pela diferença entre o ano de internacionalização da empresa e o ano da sua criação.

Do ponto de vista micro, será importante definir um conjunto de variáveis que permitam distinguir diferentes atitudes de diferentes empresas. Como a literatura nos elucida (Peng 2009), diferentes decisões estratégicas têm diferentes repercussões no desenvolvimento das actividades da firma. A literatura sugere-nos ainda que a experiência pessoal e profissional dos decisores estratégicos têm uma grande repercussão nas suas tomadas de decisão (Hambrick e Mason, 1984). Adoptamos, portanto, uma variável que mede a experiência internacional dos gestores de topo, que se crê ser positivamente relacionada com a aptidão para a própria empresa se movimentar no mercado internacional.

As empresas que usam o *e-commerce* devem também ser capazes de se mover e diferenciar rapidamente, quer de forma a acompanhar os desejos e necessidades dos seus clientes, quer de forma a oferecer novos produtos e serviços diferenciados dos demais concorrentes (Zwass, 2003). Seguindo este e outros estudos focalizados na importância dos recursos e da sua afectação (Barney, 1991), adoptamos também as seguintes variáveis: o investimento em inovação e desenvolvimento e o investimento em marketing. A medição

destas variáveis estratégicas será feita de uma forma pragmática através da análise e mensuração do investimento em inovação e desenvolvimento e em marketing em relação às vendas totais no ano de 2009. Chamaremos a cada uma destas variáveis, respectivamente, *I&D* e *MKT*. No que concerne ainda à variável *I&D*, o seu efeito sobre as vendas pode ser ambíguo. Se por um lado pode proporcionar uma mais-valia na gama de produtos oferecidos, por outro o tempo que resulta da própria investigação e desenvolvimento dos mesmos pode comprometer a celeridade da venda (Holak *et al.*, 1991).

Em relação às variáveis macroeconómicas consideramos que existem 5 variáveis que afectam de forma mais vincada a velocidade de internacionalização. As duas primeiras variáveis são a acessibilidade à internet e o suporte tecnológico do primeiro mercado de entrada (variáveis *AI* e *ST*). Julgamos que estas duas variáveis condicionam o grau de penetração na internacionalização das empresas que usam o *e-commerce*, por representarem as condições de base a este tipo de comércio (Iyer *et al.*, 2002). Medimos estas duas variáveis através dos rankings do *World Economic Forum – The global competitiveness report 2010-2011*, no pilar relativo às tecnologias. Este é um relatório publicado anualmente que mapeia 139 países de acordo com a sua capacidade de gerar níveis de prosperidade crescentes para os seus habitantes, dependendo de quão produtivo e eficiente é cada país em explorar os seus recursos disponíveis (World Economic Forum, 2010).

Outra variável macro utilizada, é o efeito de protecção legal dos direitos de propriedade intelectual sobre a internacionalização das empresas via *e-commerce*. Cremos que uma deficiente protecção dos direitos de propriedade intelectual poderá afectar negativamente a disseminação do *e-commerce* nesse país (Oxley *et al.*, 2002). Para aferir o nível da protecção legal utilizamos também um dos rankings do *World Economic Forum – The global competitiveness report 2010-2011*, mais particularmente o índice relativo ao pilar das instituições públicas e à sua efectiva protecção dos direitos de propriedade intelectual. Denominamos o valor desta variável por *PPI* e medimo-la relativamente ao primeiro mercado de entrada.

Ainda numa óptica macro, tentaremos perceber até que ponto a confiança e a transparência estão relacionados com a velocidade de internacionalização das empresas via *e-commerce*. Nesse sentido, utilizamos dois indicadores como variáveis explicativas: a eficiência da justiça (variável *EJ*) e a transparência das políticas governamentais (variável *TPG*), medindo-as relativamente ao primeiro mercado de entrada da empresa. O *e-commerce* é bastante vulnerável a estes dois factores, visto que uma fraca eficiência governamental em regular e tornar transparente o comércio via internet gerará desconfiança nos consumidores e comprometerá o sucesso da venda via este canal. As observações para estas variáveis foram adquiridas no *World Economic Forum – The global competitiveness report 2010-2011*, nomeadamente no pilar relativo às instituições públicas, em particular, na eficiência da justiça em regular o comércio e a transparência das políticas governamentais.

Por fim, foram ainda adicionadas ao modelo duas variáveis de controlo: a dimensão da empresa (variável *DF*) e a distância cultural (variável *DC*). Relativamente à primeira variável, entende-se que a dimensão da empresa está positivamente relacionada com a sua capacidade de se internacionalizar (Watson *et al.*, 2000). Este fenómeno é entendível pelas economias de escala e gama que as empresas adquirem ao longo do crescimento do seu processo produtivo. Medimos esta variável através do volume de negócios da empresa e não pelo número de trabalhadores, como é normalmente feito. Julgamos que as empresas *e-commerce*, por serem de índole vincadamente técnica, têm normalmente um número reduzido de trabalhadores. Quanto à outra variável de controlo, é medida usando a fórmula de Singh e Kogut, 1988, baseada em quatro dimensões: distância do poder, colectivismo versus individualismo, feminilidade versus masculinidade e controlo da incerteza.

O modelo a adoptar assumirá então a seguinte forma:

$$V_i = \alpha_1 + \alpha_2 I\&D_i + \alpha_3 MKT_i + \alpha_4 AI_i + \alpha_5 ST_i + \alpha_6 PPI_i + \alpha_7 EJ_i + \alpha_8 TPG_i + \alpha_9 DF_i + \alpha_{10} DC_i + \mu_i$$

Legenda:

V	Velocidade de Internacionalização
I&D	Investimento em I nvestigação e D esenvolvimento sobre o total de vendas
MKT	Investimento em M arketing sobre o total de vendas
AI	Acessibilidade à I nternet do primeiro mercado de entrada
ST	Suporte T ecnológico do primeiro mercado de entrada
PPI	P rotecção da P ropriedade I ntelectual do primeiro mercado de entrada
EJ	E ficiência da J ustiça do primeiro mercado de entrada
TPG	T ransparência das P olíticas do G overno do primeiro mercado de entrada
DF	D imensão da F irma (Medida pelo Volume de Negócios)
DC	D istância Cultural ao primeiro mercado de entrada (Singh and Kogut (1988))

Na tabela 3 sintetizamos, variável a variável, o nosso modelo bem como a fonte para a medição de cada uma.

Tabela 3 – Modelo adoptado: variáveis

Sigla	Variável	Tipo	Medição da Variável
V	Velocidade de internacionalização	Micro	Diferença entre o ano de formação da empresa e o ano em que começou a exportar
I&D	Capacidade de Investigação e Desenvolvimento	Micro	Gastos em I&D face ao volume de negócios total da empresa
MKT	Capacidade de Marketing	Micro	Gastos em Marketing face ao volume de negócios total da empresa
AI	Acessibilidade a internet do primeiro mercado de entrada	Micro	Ranking World Economic Forum
ST	Suporte tecnológico do primeiro mercado de entrada	Macro	Ranking World Economic Forum
PPI	Nível de protecção Legal do primeiro mercado de entrada	Macro	Ranking World Economic Forum
EJ	Nível de Eficiência da Justiça no primeiro mercado de entrada	Macro	Ranking World Economic Forum
TPG	Transparência das Políticas Governamentais	Macro	Ranking World Economic Forum
DF	Dimensão da Firma	Macro	Medido pelo volume de negócios da empresa e não pelo número de trabalhadores, visto que estas empresas tendem a ter poucos colaboradores
DC	Distância Cultural entre o país de origem e o primeiro mercado de entrada	Macro	Kogut e Singh's Formula

3.3 Objectivos e detalhe do inquérito

No sentido de obter a informação relevante para proceder à estimação do nosso modelo, foi essencial proceder a um inquérito. Na tabela 4 apresentamos o *template* do inquérito enviado às empresas seleccionadas.

Tabela 4 – Inquérito realizado.

Questões	Objectivos	Descrição da variável
1. Ano em que a Empresa iniciou a sua actividade	Informação para o cálculo da variável dependente (ano em que realizou a primeira exportação - ano de criação da empresa)	Velocidade de Internacionalização
2. Ano em que realizou a primeira exportação (Inicio da actividade em contexto internacional)		
3. Dimensão da Empresa (Número de trabalhadores no final de 2009)	Informação descritiva	-
4. Volume de Negócios (Vendas totais referentes a 2009 (em €uros))	Informação relativa à variável explicativa	Dimensão da Firma
5. Localização da Empresa	Informação descritiva	-
6. O actual Administrador / Director Geral já trabalhou em alguma multinacional?	Informação relativa à variável explicativa	Experiência Internacional dos gestores de topo da empresa
7. O actual Administrador / Director Geral já trabalhou no estrangeiro?		
8. Valor em €uros gasto em actividades e projectos de Investigação e Desenvolvimento em 2009	Informação relativa à variável explicativa	Investimento em Investigação e Desenvolvimento sobre o total de vendas
9. Valor em €uros gasto na divulgação da marca, publicidade e propaganda (marketing) em 2009	Informação relativa à variável explicativa	Investimento em Marketing sobre o total de vendas
10. Primeiro País para onde exportou	Informação de base para o apuramento das variáveis explicativas	Acessibilidade à Internet no primeiro mercado de entrada
		Suporte Tecnológico do primeiro mercado de entrada
		Protecção da Propriedade Intelectual do primeiro mercado de entrada
		Eficiência da Justiça do primeiro mercado de entrada
		Transparência das políticas do Governo no primeiro mercado de entrada
		Distância Cultural relativo ao primeiro mercado de entrada

Capítulo 4 – A velocidade de Internacionalização: resultados da análise empírica

Neste capítulo, analisamos os dados recolhidos através do inquérito enviado às empresas da nossa amostra. Começamos por fazer uma breve descrição das empresas que responderam ao nosso questionário caracterizando-as sumariamente. De seguida, efectuamos uma análise descritiva às questões efectuadas e terminamos o capítulo com os resultados da regressão à velocidade de internacionalização das empresas de *e-commerce*.

4.1 Recolha de dados e amostra

A pesquisa das empresas para formar a nossa amostra começou pelo contacto da Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva em Portugal (ACEPI), que é uma associação independente e sem fins lucrativos, composta por pessoas individuais e colectivas e que visa o estudo e implementação em Portugal dos diversos tipos de negócio electrónico. A abertura por parte desta empresa foi positiva e a colaboração com o nosso estudo efectiva. Foi-nos fornecida uma base de dados de empresas associadas com detalhes quanto à natureza do negócio, pessoa ou pessoas de contacto e tipo de comércio electrónico realizado.

Desta base de dados inicial de 119 entidades, filtrámos a nossa amostra de acordo com as seguintes especificações, que vão de encontro ao nosso objecto inicial de estudo:

- Empresas de capitais nacionais;
- Tipologia *Business-to-Consumer*;
- *Site* efectivamente preparado para a compra *online* e disponível para ser consultado em pelo menos uma língua estrangeira;
- *Site* preparado com métodos de pagamento internacionais.

Resultou deste filtro uma amostra de 21 empresas. As empresas desta amostra foram contactadas via correio electrónico e simultaneamente por telefone. Conseguimos obter 12 respostas ao longo de um período de três meses de inquérito (57% de taxa de respostas). O baixo número de observações ficou a dever-se, em grande extensão, aos critérios de selecção da amostra, que estão alinhados com o objectivo último do nosso estudo. Verificamos que existem dois critérios bastante mais selectivos do que os restantes: seleccionamos empresas de capitais estritamente nacionais e empresas que trabalham no mercado de venda electrónica numa óptica *Business-to-Consumer*.

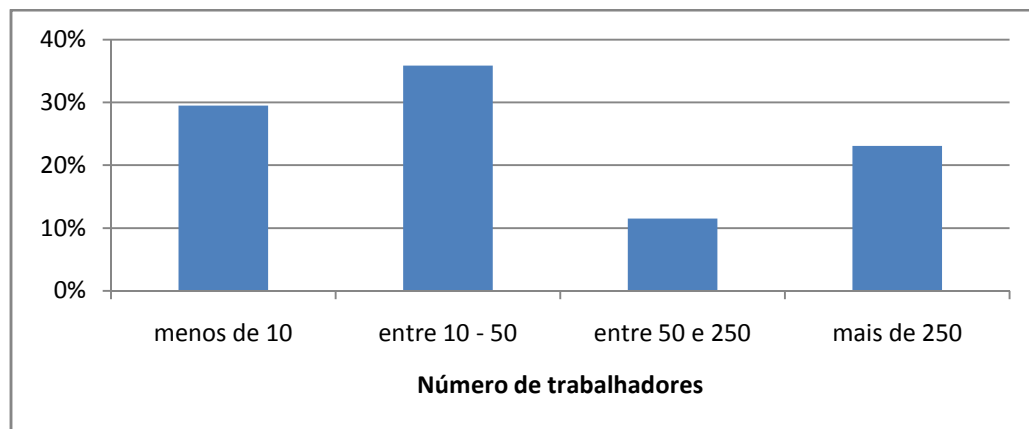
Neste particular, o número de observações reduzido trouxe-nos algumas limitações quanto à inferência de conclusões substantivas sobre as relações estatísticas entre as variáveis. Não conseguimos um número suficiente de observações para obtermos uma distribuição estatística normal (Maroco, 2007), o que nos levou a uma análise dos resultados mais exploratória do que propriamente estatística.

4.2 Análise descritiva

Para a análise dos dados, começamos por efectuar uma análise de estatística descritiva. Observamos que a grande maioria das empresas que responderam ao nosso inquérito se situam a norte de Coimbra (75%), e que têm um volume de negócios médio de 13 milhões de euros (se retirarmos a observação que mais se distância da média, verificamos que o volume de negócios médio é de 7 milhões de euros).

Relativamente ao número de trabalhadores, a maior percentagem de empresas inquiridas tem até 50 trabalhadores (figura 3). Segundo a recomendação da Comissão Europeia 96/280/CE, de 3 de Abril de 1996, a definição de pequena e média empresa abrange as empresas com menos de 250 trabalhadores e, ainda, dentro destas, as microempresas são definidas por um número de trabalhadores menor ou igual a 10. Esta evidência é compreensível visto que as empresas de *e-commerce* são normalmente retratadas como empresas de conhecimento intensivo, o que não privilegia um elevado número de colaboradores (Amit e Zott, 2001).

Figura 3 – Distribuição das empresas por número de trabalhadores.



Analisando, agora, as respostas relativas à experiência internacional dos gestores de topo da empresa, observamos através das duas perguntas feitas (se já trabalhou no estrangeiro ou em ambiente multinacional) que em cerca de 70% dos casos os gestores ou

administradores destas empresas já tiveram uma destas duas experiências (figura 4). Esta constatação está em linha com alguns estudos sobre relação positiva entre a internacionalização das empresas e as redes criadas pelos seus gestores em todos os momentos da sua carreira profissional (Chetty e Holm, 2000; Johanson e Mattsson, 1988).

Figura 4 – Experiência internacional dos gestores de topo (via directa ou em multinacional).

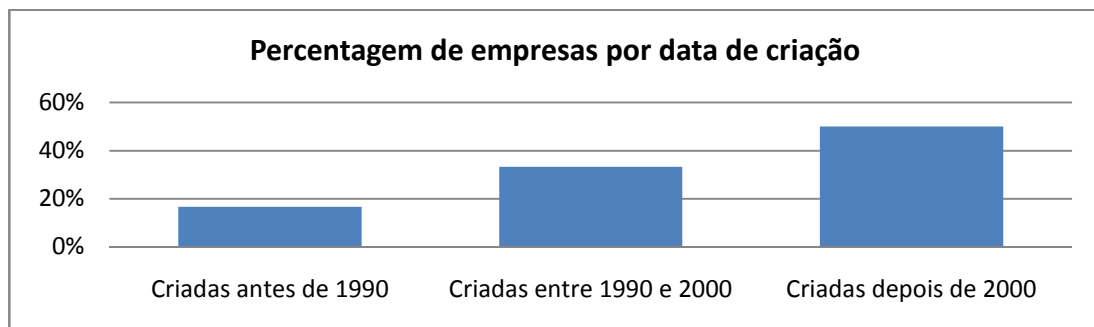


Analisando as questões sobre as decisões de investimento das empresas inquiridas, em média estas investem cerca de 10% do seu volume de negócios total em actividades de investigação e desenvolvimento, sendo que 1/6 destas empresas investem mais do que 20%. O investimento em marketing (em percentagem de volume de negócios) é, em 3/4 dos casos, inferior ao gasto em investigação e desenvolvimento. No entanto, em termos médios, as empresas investem em actividades de marketing cerca de 5% do seu volume de negócios.

No que diz respeito à primeira internacionalização das empresas inquiridas, a grande maioria (83,3%) apenas a realizou já no final do século XX, início do século XXI. Apenas uma das observações remonta à década de 1960. Verificamos também que a grande maioria

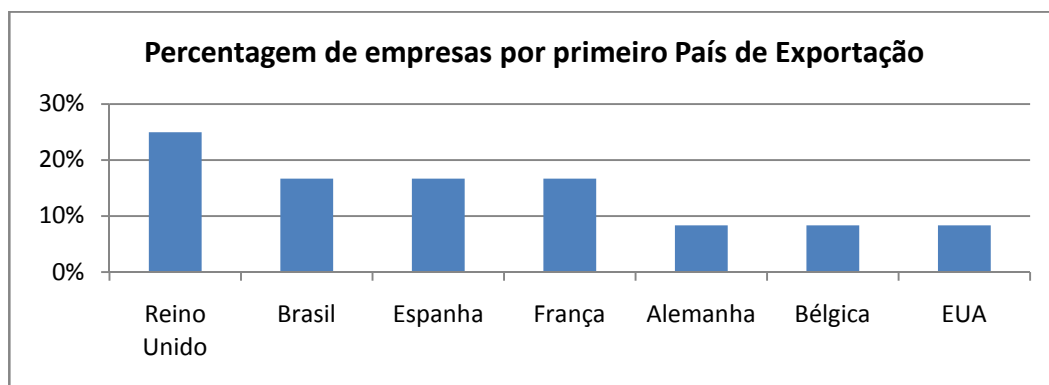
das empresas foram criadas há, relativamente, pouco tempo (50% das empresas foi criada já no século XXI) (figura 5).

Figura 5 – Distribuição das empresas por data da sua criação.



Quanto ao primeiro mercado de entrada, constatamos que a proximidade geográfica e linguística poderão ser determinantes para a escolha do primeiro país de exportação (figura 6).

Figura 6 – Primeiro país de exportação via *e-commerce*.



4.3 Análise exploratória dos dados

Nesta secção, expomos os dados recolhidos através do inquérito e apresentamos também as expectativas de relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente.

Relativamente à informação recolhida (tabela 5), decidimos tratar a observação número 5 como um *outlier*, por tratar-se de uma observação numericamente distante em relação às restantes no que concerne à data de início da empresa.

Tabela 5 – Apresentação das observações recolhidas através dos inquéritos respondidos.

Parte 1

Obs.	1. Ano em que a Empresa iniciou a sua actividade	2. Dimensão da Empresa	3. Volume de Negócios 2009	4. Localização da Empresa	5. O actual CEO já trabalhou em alguma multinacional?
1	1991	363	26.444.144 €	Porto	Sim
2	2007	1	119.593 €	Porto	Não
3	2003	1	240.000 €	Santarém	Sim
4	2006	10	1.000.000 €	Setúbal	Não
5	1944	253	80.000.000 €	Porto	Sim
6	1994	25	5.753.261 €	Lisboa	Sim
7	1997	19	1.200.000 €	Aveiro	Não
8	2004	3	181.980 €	Porto	Sim
9	1981	125	9.500.000 €	Porto	Não
10	2000	5	19.487.236 €	Aveiro	Sim
11	2003	15	5.000.000 €	Braga	Não
12	1995	250	12.000.000 €	Braga	Sim

Parte 2

Obs.	6. O actual CEO já trabalhou no estrangeiro?	7. Valor em Euros gasto em actividades e projectos de I&D em 2009	8. Valor em Euros gasto em marketing em 2009	9. Ano em que realizou a primeira exportação	10. Primeiro País para onde exportou
1	Sim	1.200.000 €	1.200.000 €	1993	Espanha
2	Sim	25.000 €	10.000 €	2007	Brasil
3	Não	40.000 €	5.000 €	2003	Alemanha
4	Não	10.000 €	15.000 €	2007	Reino Unido
5	Sim	2.000.000 €	800.000 €	1965	Brasil
6	Sim	1.500.000 €	900.000 €	1998	Reino Unido
7	Sim	200.000 €	200.000 €	2000	Espanha
8	Não	23.000 €	10.500 €	2005	França
9	Não	100.000 €	200.000 €	1987	Bélgica
10	Não	2.500.000 €	20.000 €	2001	EUA
11	Não	50.000 €	5.000 €	2004	França
12	Sim	45.000 €	100.000 €	1999	Reino Unido

Apresentamos, na tabela 6, a expectativa de relação entre as variáveis explicativas e a variável dependente, de forma a clarificarmos o modelo adoptado.

Tabela 6 – Quadro de relações esperadas entre as variáveis

Variável	Número de anos que a empresa demorou a internacionalizar-se (Variável Dependente)	Sinal Expectável
Investimento em I&D	É expectável que o investimento em actividades de I&D tenha influência positiva na rapidez de internacionalização, logo a empresa tenderá a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se. No entanto, é também possível que o tempo gasto em I&D possa atrasar um pouco os processos de venda da empresa.	- / + (Holak et al., 1991)
Investimento em Marketing	É expectável que o investimento em actividades de Marketing tenha influência positiva na rapidez de internacionalização, logo a empresa tenderá a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se	- (Barney, 1991)
Acessibilidade à internet	A Acessibilidade à internet do primeiro mercado de entrada prevê-se que esteja positivamente relacionada com a velocidade de penetração da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no ranking do <i>World Competitiveness Report</i> , potencie a empresa a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+ (Iyer et al., 2002)
Suporte Tecnológico	O Suporte Tecnológico do primeiro mercado de entrada prevê-se que esteja positivamente relacionado com a velocidade de penetração da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no ranking do <i>World Competitiveness Report</i> , potencie a empresa a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+ (Iyer et al., 2002)
Protecção da Propriedade Intelectual	A Protecção da Propriedade Intelectual do primeiro mercado de entrada prevê-se que esteja positivamente relacionada com a velocidade de penetração da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no ranking do <i>World Competitiveness Report</i> , potencie a empresa a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+ (Oxley et al., 2002)
Eficiência da Justiça	A Eficiência da Justiça do primeiro mercado de entrada prevê-se que esteja positivamente relacionada com a velocidade de penetração da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no ranking do <i>World Competitiveness Report</i> , potencie a empresa a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+ (Oxley et al., 2002)
Transparência das políticas do governo	A Transparência das políticas do governo do primeiro mercado de entrada prevê-se que esteja positivamente relacionada com a velocidade de penetração da empresa nesse mercado. Esperamos desta forma que, um menor valor no ranking do <i>World Competitiveness Report</i> , potencie a empresa a demorar um menor número de anos a internacionalizar-se.	+ (Oxley et al., 2002)
Distância Cultural	A Distância Cultural entre o país onde a empresa desenvolve a sua actividade e o primeiro mercado de entrada prevê-se estar positivamente relacionada com a sua velocidade de internacionalização. Espera-se então que quanto menor for o valor desta variável, menor será o número de anos que a empresa demora a internacionalizar-se.	+ (Singh e Kogut, 1988)
Volume de Negócios	O Volume de Negócios da empresa prevê-se estar positivamente relacionado com a sua velocidade de internacionalização. Espera-se então que quanto maior for o valor desta variável, menor será o número de anos que a empresa demora a internacionalizar-se.	- (Watson et al., 2000)

4.4 Breve abordagem à regressão linear

Nesta secção, pretendemos efectuar uma breve análise explicativa aos dados recolhidos, de índole estritamente exploratória.

Uma vez que o número de empresas seleccionadas para o nosso estudo é reduzido (resultado do objectivo específico da nossa investigação – apenas empresas portuguesas que vendem internacionalmente *online* ao cliente final) e apesar da taxa de respostas ter sido significativa – 57% (de acordo com o estudo de Kaplowitz et al. de 2004, a taxa média de resposta aos inquéritos *online* é de 25%), a qualidade dos resultados da análise de regressão linear múltipla poderá ser menor do que se tivéssemos mais observações. Apesar deste facto, pretendemos aplicar a metodologia que estava inicialmente prevista utilizar e que é adequada ao estudo do fenómeno em causa (Luo *et al.*, 2005).

A análise de regressão linear foi realizada utilizando o software de análise estatística *SPSS Statistics 17.0 version*. Do que vimos na secção anterior e tendo presente as evidências teóricas (capítulo 2), podemos esperar que a variável dependente (nº de anos que uma empresa demora a internacionalizar-se – ou Velocidade de Internacionalização) irá reagir num determinado sentido relativamente a cada uma das variáveis independentes. Os resultados da análise da regressão irão permitir verificar se aquele sentido se verifica com as nossas observações, assim como, a significância de cada um dos coeficientes para explicar a nossa variável dependente (apesar de o número de observações ser relativamente pequeno dado o número de variáveis explicativas).

A tabela 7, apresentada a seguir, mostra os resultados da regressão linear múltipla.

Tabela 7 – Resultados da regressão linear sobre a velocidade de internacionalização

	Modelo 1 (Modelo Completo)	Modelo 2 (Variáveis Macro)	Modelo 3 (Variáveis Micro)
(Constant)	11,155 (8,531)	-0,437 (1,979)	0,667 (1,214)
Invest_ID	-48,414 (34,546)		-10,378 (8,519)
Invest_MKT	99,328 (61,484)		25,792* (12,206)
Vol_Neg	2,1E-07 (0)		7,29E-08 (0)
Dist_Cultural	1,21E-13 (0)	2,13E-14 (0)	3,34E-14 (0)
Acess_Internet	-0,107 (0,082)	-0,142 (0,093)	
SupTecnolog	-0,16 (0,189)	0,069 (0,105)	
Protec_Propr_Intelectual	0,455 (0,338)	-0,055 (0,072)	
Efic_Justica	0,11 (0,157)	-0,063 (0,093)	
Transp_Polit_Gov	-0,507 (0,456)	0,165 (0,125)	
R2	0,968	0,824	0,597
Adjusted R2	0,678	0,56	0,328

Nota: Os valores listados nesta tabela representam os coeficientes da regressão linear de cada modelo, com os valores de desvio padrão apresentados entre parêntesis. * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$

Os resultados da regressão linear múltipla do modelo completo (tabela 7) apresenta um valor alto de R^2 ajustado, o que sugere que a qualidade do ajustamento é elevada, no entanto, nos modelos apresentados só obtivemos uma variável com significância estatística, que foi o investimento em marketing. Este facto fica a dever-se, muito provavelmente, ao reduzido número de observações que compõem a nossa amostra e ao elevado número de variáveis explicativas comparativamente.

Comparando os modelos de variáveis macro ou variáveis micro, obtemos um resultado mais significativo no primeiro, não podemos, no entanto, inferir que este modelo é o mais explicativo dado o número restrito de observações.

A análise do modelo completo, no que concerne às variáveis micro, diz-nos que o investimento em investigação e desenvolvimento e em marketing têm implicações distintas na velocidade de internacionalização das empresas. Esperávamos, à partida, que ambos influenciassem positivamente a velocidade de internacionalização, o modelo, no entanto, diz-nos que apenas o investimento em I&D o proporciona.

Relativamente às variáveis macro, verificamos que o modelo completo, quanto às implicações da acessibilidade à internet, do suporte tecnológico e da transparência das políticas governamentais do primeiro mercado de entrada, corresponde à nossa expectativa inicial, ou seja, todas estas variáveis parecem contribuir positivamente para uma internacionalização mais rápida das empresas. Por outro lado, observamos que o modelo nos diz que as variáveis de protecção da propriedade intelectual e de eficiência da justiça do primeiro mercado de entrada têm uma relação inversa relativamente à velocidade de internacionalização, contrariamente aquilo que era espectável.

O coeficiente respeitante ao volume de negócios apresenta também um resultado contrário àquele que era previsto inicialmente. A expectativa inicial apontava para que as empresas com um elevado volume de negócios estivessem melhor preparadas e, portanto, tendessem acelerar o seu processo de internacionalização, o que não se observou pela análise do modelo completo.

Por fim, o coeficiente de distância cultural apresenta a relação prevista comparativamente à velocidade de internacionalização, ou seja, quanto menor a distância em termos culturais do país de origem da empresa e do primeiro mercado de internacionalização, mais rápida tenderá a ser a velocidade da mesma.

Realçamos, ainda, que dada a análise exploratória que desenvolvemos, não procedemos à análise dos resíduos.

Partindo de uma base amostral mais abrangente, adaptações ao modelo no sentido de agrupar os efeitos de algumas variáveis explicativas, poderão ser levadas a cabo numa óptica de minimizar relações lineares entre variáveis e diminuir o desvio padrão das mesmas.

Capítulo 5 - Conclusão

O objectivo do nosso estudo foi o de verificar quais os inibidores e catalisadores da velocidade de internacionalização das empresas que utilizam o canal de vendas *e-commerce*. Tivemos como ponto de partida o seguinte: as empresas se distanciarem das empresas tradicionais por serem vincadamente de índole técnica ou por investirem em grande escala na inovação tecnológica dos seus processos de venda. Verificámos ainda o contributo das teorias “clássicas” sobre a internacionalização, fazendo o devido paralelismo com as especificidades das empresas alvo do nosso estudo.

Foi, então, a partir desta concepção que procedemos à recolha de dados para o nosso estudo, co-substanciando um conjunto de variáveis de ordem macro e micro que considerámos relevantes na explicação da velocidade de internacionalização das empresas. A recolha dos dados permitiu-nos fazer uma análise exploratória das variáveis quanto a tendências e comportamentos das empresas inquiridas, não nos permitindo, no entanto, fazer uma análise estatística profunda devido ao número reduzido de observações recolhidas.

Os resultados obtidos através do inquérito realizado, permitiu-nos confirmar uma das características deste tipo de empresas, já indicadas no estudo de Amit e Zott, 2001: que a grande maioria deste tipo de empresas tem uma estrutura de colaboradores reduzida. Verificamos também que, numa grande fatia das empresas inquiridas, os seus gestores de topo já tiveram experiências profissionais noutros países ou em ambiente multinacional, o que poderá também ser um indicador de que a apetência internacional e as redes de contactos internacionais potencia a internacionalização das empresas como referem alguns estudos (Hambrick e Mason, 1984 e Johanson e Mattsson, 1988).

Ao nível da análise da regressão linear, dado o número limitado de observações comparativamente com o número de variáveis explicativas do modelo, verificamos que a

qualidade do modelo é relativamente baixa, mostrando-nos os resultados essa mesma limitação: poucas variáveis explicativas obtêm coeficientes estatisticamente significativos. Conseguimos, no entanto, verificar que o grau de ajustamento do nosso modelo foi elevado e que nos dois cenários alternativos elaborados a partir do modelo geral (menos variáveis explicativas a incluir), algumas conseguem explicar com significância a velocidade de internacionalização.

O nosso estudo pretendeu fazer uma abordagem teórica e prática sobre a influência do *e-commerce* na internacionalização das empresas portuguesas, tentando perceber tendências e padrões comuns.

Existem algumas limitações implícitas ao nosso estudo, nomeadamente no que concerne ao objecto de análise. A selecção criteriosa da base amostral, levou-nos a restringir o leque a empresas de capitais estritamente portuguesas e de tipologia de comércio *business-to-consumer*. O alargamento do objecto de análise poderá proporcionar estudos futuros mais abrangentes e com população potencial mais numerosa.

Uma outra limitação poderá ter sido a selecção das variáveis explicativas, pois poderão existir factores explicativos que não foram considerados no nosso estudo, catalisadores ou inibidores, da velocidade de internacionalização das empresas. Existirão ainda variáveis que condicionam a internacionalização das empresas, como o seu modo de entrada ou a frequência de exportação via *e-commerce*, que não foram tidos em conta no nosso modelo (Melin, 1992 e Dunning, 2001).

Bibliografia

- Amit, R.; Zott, C. (2001), "Value Creation in E-Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 493-520;
- Bakos, Y. (2001), "The emerging landscape for retail e-commerce", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 1, pp. 69-80;
- Banks, D.; Said, Y. (2006), "Data mining in electronic commerce", *Statistical Science*, Vol. 21, No. 2, pp. 234-246;
- Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120;
- Chetty, S.; Holm, B. (2000), "Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach", *International Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 77-93;
- Coase, R. (1960), "The problem of social cost", *Journal of Law and Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-44;
- Daniel, E.; Wilson, H.; Myers, A. (2002), "Adoption of e-commerce by SMEs in the UK", *International Small Business Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 253-270;
- Dannreuther C.; Lekhi, R. (2000), "Globalization and the political economy of risk", *Review of International Political Economy*, Vol. 7, No. 4, pp. 574-594;
- Dunning, J. (2001), "The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future", *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, No. 2, pp. 173-190;
- Gomes-Casseres, B. (1990), "Firm ownership preferences and host government restriction: An integrated approach", *Journal of International Business Studies*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-22;
- Hambrick, D.; Mason, P. (1984), "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206;
- Holak, S.; Parry, M.; Song, M. (1991), "The relationship of R&D/ sales to firm performance: An investigation of marketing contingencies", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 267-282;

- Hill, C.; Hwang, P.; Kim W. (1990), “An eclectic theory of the choice of international entry mode”, *Strategic Management Journal*; Vol. 1, No. 1, pp. 81-99;
- INE (2009), “Sociedade da informação e do conhecimento - Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas famílias 2009”; http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=56910276&DESTAQUESmodo=2; [acedido em 2010-10-14];
- International Telecommunication Union (2009), “The world in 2009, ICT: Facts and figures”; http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/Telecom09_flyer.pdf [acedido em 2010-10-14];
- Iyer, L.; Taube, L.; Raquet, J. (2002), “Global e-commerce: Rationale, digital divide, and strategies to bridge the divide”, *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 5, No. 1, pp.43-60;
- Johanson, J.; Vahlne, J. (1977), “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign markets commitments”, *Journal of International Business*, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32;
- Johanson, J.; Mattsson, L. (1988), “Internationalisation in industrial systems a network approach”, *Internationalisation of the Firm – A Reader, Peter Buckley e Pervez Ghauri (eds), International Thomson Business Press*, pp. 303-321;
- Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The internationalisation of the firm. Four swedish cases”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 1, pp. 305-22;
- Kraemer, K.; Gibbs, J.; Dedrick, J. (2002), “Impacts of globalization on e-commerce adoption and firm performance: A cross-country investigation”, *The Information Society*, Vol. 21, No. 5, pp. 323-340;
- Kaplowitz, M.; Hadlock, T.; Levine, R. (2004), “A comparison of web and mail survey response rates”, *Public Opinion Q*, Vol. 68, No. 1, pp. 94-101;
- Maroco, J. (2007), “Análise Estatística com utilização do SPSS”, Edições Sílabo, 3.^a Edição, Lisboa, ISBN: 9789726184522;
- Landelf, S.; Fraumeni, B. (2001), “E-commerce: measurement and measurement issues”, *The American Economic Review*, Vol. 91, No.2, pp. 318-322;

- Lucking-Reiley, D.; F. Spulber, D. (2001), "Business-to-business electronic commerce", *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, No. 1, pp. 55-68;
- Luo, Y.; Hongxin Zao, J.; Du, J. (2005), "The internationalization speed of e-commerce companies: An empirical analysis", *International Marketing Review*, Vol. 22, No. 6, pp. 693-709;
- Mahadevan, B. (2000), "Business models for internet based e-commerce: An anatomy", *California Management Review*, Vol. 42, No. 4, pp. 55-69;
- Melin, L. (1992), "Internationalization as a strategy process", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 4, pp. 99-118;
- Oxley, J.; Yeung, B. (2001), "E-Commerce readiness: institutional environment and international competitiveness", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 705-724;
- Peng, M. (2009), "Global strategic management", *South-Western Cengage Learning*, ISBN: 9780324590982;
- Pohjola, M. (2002), "The new economy: Facts, impacts and policies, information economics and policy", *Information Economics and Policy*, Vol. 14, No. 2, pp. 133-144;
- Porter, M. (1986), "Competition in global industries", *Harvard Business School Press*, ISBN 0875841406;
- Singh, H.; Kogut, B. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No.3, pp. 411-432;
- Singh, N.; Kundu, S (2002), "Explaining the growth of e-commerce corporations: An extension of eclectic paradigm", *Journal of International Business Studies*; Vol.33, No.4, pp. 679-697;
- UNCTAD (2004), "E-commerce and development report 2004", New York and Geneva, 2004, http://www.unctad.org/en/docs/ecdr2004_en.pdf [acedido em 2010-10-14];
- Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle"; *Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190-207;
- Watson, R.; Berthon, P.; Pitt, L.; Zinkhan, G. (2000), "Electronic commerce: The strategic perspective", The Dryden Press, Orlando, ISBN 9780030265334;

World Economic Forum (2010), “The global competitiveness report 2010-2011”, Geneva, 2010, www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf [acedido em 2010-10-14];

Zwass, V. (2003), “Electronic Commerce and Organizational Innovation: Aspects and Opportunities”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 7, No. 3, pp. 7-37.

Anexos

Modelo 1 (todas as variáveis):

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transp_Polit_Gov, Dist_Cultural, Vol_Neg, Invest_ID, Invest_MKT, Acess_Internet, SupTecnolog, Efic_Justica, Protec_Propr_Intelectual ^a	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,984 ^a	,968	,678	1,090

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,155	8,531		1,308	,416
	Invest_ID	-48,414	34,546	-2,316	-1,401	,395
	Invest_MKT	99,328	61,484	3,082	1,616	,353
	Vol_Neg	2,150E-7	,000	,987	1,749	,331
	Dist_Cultural	1,208E-13	,000	1,785	1,913	,307
	Acess_Internet	-,107	,082	-,802	-1,306	,416
	SupTecnolog	-,160	,189	-1,032	-,846	,553
	Protec_Propr_Intelectual	,455	,338	5,716	1,346	,407
	Efic_Justica	,110	,157	1,357	,700	,611
	Transp_Polit_Gov	-,507	,456	-6,065	-1,112	,466

Modelo 2 (as variáveis MACRO):

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Transp_Polit_Gov, Dist_Cultural, Acess_Internet, SupTecnolog, Protec_Propr_Intelectual, Efic_Justica ^a	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,908 ^a	,824	,560	1,275

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,437	1,979		-,221	,836
	Acess_Internet	-,142	,093	-1,063	-1,526	,202
	SupTecnolog	,069	,105	,443	,654	,549
	Dist_Cultural	2,129E-14	,000	,315	,770	,484
	Protec_Propr_Intelectual	-,055	,072	-,687	-,763	,488
	Efic_Justica	-,063	,093	-,777	-,681	,533
	Transp_Polit_Gov	,165	,125	1,973	1,320	,257

Modelo 3 (as variáveis MICRO):

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Dist_Cultural, Vol_Neg, Invest_MKT, Invest_ID ^a	.	Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,772 ^a	,597	,328	1,575

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,667	1,214		,550	,602
	Invest_ID	-10,378	8,519	-,496	-1,218	,269
	Invest_MKT	25,792	12,206	,800	2,113	,079
	Vol_Neg	7,292E-8	,000	,335	1,193	,278
	Dist_Cultural	3,343E-14	,000	,494	1,717	,137