



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

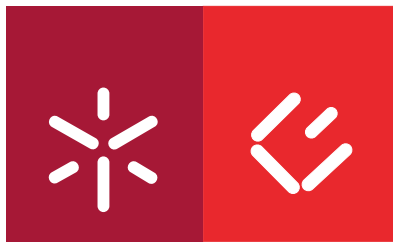
Eliana Manuela Lopes Fernandes

***E-commerce* e Internacionalização
empresarial: O Caso Prático da Salsa**

Eliana Manuela Lopes Fernandes *E-commerce* e Internacionalização empresarial: O Caso Prático da Salsa

UMinho | 2011

Outubro de 2011



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Eliana Manuela Lopes Fernandes

***E-commerce* e Internacionalização
empresarial: O Caso Prático da Salsa**

Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

Outubro de 2011

DECLARAÇÃO

Nome: Eliana Manuela Lopes Fernandes

Endereço Electrónico: elianafernandes@portugalmail.com

Número do Bilhete de Identidade: 11213134

Título da Dissertação: ***E-commerce* e Internacionalização empresarial: O Caso Prático da Salsa**

Orientador: Professor Doutor José Carlos Pinho

Ano de Conclusão: 2011

Designação do Mestrado: Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica

É autorizada a reprodução integral desta dissertação apenas para efeitos de investigação, mediante declaração escrita do interessado, que a tal se compromete.

Universidade do Minho, 24 de Outubro de 2011

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Doutor José Carlos Pinho, pela disponibilidade e estímulo.

À Raquel Ribeiro, pela formação e apoio que me proporcionou enquanto colaboradora do departamento, bem como à disponibilidade em conceder a entrevista.

À minha mãe pela dedicação e apoio incondicional, sem os quais certamente não seria possível concretizar esta dissertação.

Aos meus irmãos pelo incentivo e estímulo que me deram.

Ao Miguel pela compreensão, paciência e incentivo, e por todos os sacrifícios, que sei que foram muitos.

Resumo

O *e-commerce* é um dos temas mais discutidos no mundo dos negócios. Esta ferramenta de comércio levou já à reformulação das relações com clientes e fornecedores, à racionalização dos processos de negócio e, em alguns casos, à reestruturação de indústrias inteiras. Apesar de relativamente recente, percebeu-se que esta ferramenta era facilitadora da internacionalização das empresas, ao possibilitar uma presença global imediata e de baixo custo.

Neste sentido, o objectivo final deste projecto é definir quais os factores que contribuem para o uso desta ferramenta num contexto de internacionalização e qual o seu impacto ao nível das actividades de exportação. Por outras palavras, pretende-se analisar os factores explicativos por detrás da decisão em adoptar esta ferramenta para a venda nos mercados internacionais.

Este projecto contempla uma revisão da literatura mais relevante para o caso em análise, um sumário da metodologia aplicada e os resultados empíricos baseados numa abordagem qualitativa e obtidos da análise da empresa Irmãos Vila Nova, S.A., detentora da marca Salsa.

A proposta de desenvolver um estudo que une as temáticas do *e-commerce* e da internacionalização representa um contributo para a literatura actual, caracterizada por um défice de trabalhos nesta área. Tal objectivo ganha particular relevância por se dirigir sobretudo à situação portuguesa, que ainda não foi estudada sobre este ângulo de análise.

Palavras-chave

E-commerce, exportação, internacionalização.

Summary

Electronic commerce is one of the most discussed topics in business today. This tool of trade is already leading to the reshaping of customer and supplier relationships, the streamlining of business processes and, in some cases, even the restructuring of whole industries. Although relatively new soon it's potential in simplifying the processes in internationalization was understood by companies, enabling an immediate global presence with low costs.

The purpose of this study is to define which factors do contribute to this simplification in a context of internationalization and what its impact on export activities is. The aim is to examine which explanatory factors do influence the decision inside an organization to adopt e-commerce as the way of selling on international markets.

This study presents a review of the most relevant and recent literature in the field as well as a brief summary of the methodology which has been applied and the empirical results obtained from the analysis of the company Irmãos Vila Nova, SA, owner of the brand Salsa. The proposal to develop a study that links the fields of e-commerce and internationalization represents a contribution to actual literature, which does reveal a lack of studies in combining these fields. This goal gets particular relevance for addressing to the Portuguese market, which has not been investigated at this angle of analysis, and thereby provides a new and exploratory perspective on the field.

Key-Words

E-Commerce, Export, Internationalization.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Tema e Motivação	1
1.2.	Pertinência	3
1.3.	Questões de Pesquisa e Objectivos	3
2.	REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1.	A Internet	4
2.2.	E-business vs E-commerce	5
2.3.	Teorias de Internacionalização	7
2.3.1.	Custos de Transacção	8
2.3.1.1.	Custos de Transacção vs <i>E-commerce</i>	10
2.3.2.	Paradigma Eclético (OLI) de Dunning	11
2.3.2.1.	Teoria Eclética vs <i>E-commerce</i>	12
2.3.3.	Modelo da Escola de Uppsala	13
2.3.3.1.	Perspectiva incremental vs <i>E-commerce</i>	15
2.3.4.	Visão Baseada em Recursos (Resource Based View – RBV)	16
2.3.4.1.	Teoria dos Recursos vs <i>E-commerce</i>	19
2.3.5.	Teoria das Redes	19
2.3.5.1.	Teoria das redes vs <i>E-commerce</i>	21
2.4.	O papel da Internet no Processo de Internacionalização	23
2.4.1.	Factores que Estimulam o Processo de Internacionalização no Contexto Online	24
2.4.2.	Factores que Inibem o Processo de Internacionalização no Contexto Online	28
2.5.	Adopção da Internet e Performance Empresarial	32
2.6.	Síntese da Revisão da Literatura	36

3.	METODOLOGIA	39
3.1.	Contributo Teórico e Metodologia Aplicada	39
3.2.	Delimitação do Objecto de Estudo	41
4.	DADOS EMPÍRICOS – CASO DE ESTUDO	42
4.1.	O Caso Salsa - Breve Apresentação	42
4.2.	O Marketing-Mix	47
4.2.1.	A marca Salsa	47
4.2.2.	Produto	49
4.2.3.	Preço	51
4.2.4.	Comunicação	52
4.2.5.	Distribuição	53
4.3.	Estratégia de Internacionalização	53
4.4.	Génese do Modelo Multimarca Salsa	57
4.5.	O Modelo Multimarca Salsa	59
4.6.	Salsa Pro: E-commerce para Clientes Multimarca	61
4.6.1.	Procura do Cliente	64
4.6.2.	O processo de Encomenda	64
4.6.3.	Expedição da Encomenda	67
4.6.4.	O processo de Venda Online: desafios actuais	68
4.7.	Validação Empírica das Hipóteses de Investigação	70
4.8.	Síntese	85
5.	CONCLUSÃO	86
	BIBLIOGRAFIA	89
	ANEXO I	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Sequência de penetração no mercado externo	13
Figura 2	Grau de internacionalização da empresa vs grau de internacionalização do mercado	21
Figura 3	Estrutura do Grupo IVN	42
Figura 4	Pontos de venda Salsa no final de 2010	44
Figura 5	Peso da facturação nacional vs internacional da Salsa	45
Figura 6	Sites online Salsa	46
Figura 7	Produtos inovação Salsa	50
Figura 8	Estratégias de internacionalização Salsa	55
Figura 9	Vantagens e desvantagens do modelo de exportação <i>e-commerce</i> da Salsa	56
Figura 10	Processo de venda canal multimarca Salsa Pro	63
Figura 11	Processo de encomenda Salsa Pro	67

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Motivação

No âmbito das Tecnologias de Informação (TI), a internet é a tecnologia que mais atenção tem conseguido granjear no ambiente organizacional. Concorrem para o crescer desta importância dois factores: o impacto que produz no desenvolvimento de negócios e o facto de se apresentar como um novo e rentável canal de expansão de relações comerciais, possibilitando um vasto acesso a serviços, informações e recursos (Kalakota e Whinston, 1997). Rapidamente as empresas tiraram proveito desta nova ferramenta. Por um lado, surgiram empresas de venda exclusivamente online e, por outro, assistimos a uma readaptação das empresas que, embora tendo a comercialização tradicional como base das suas operações, decidiram tirar proveito desta nova plataforma global para se promoverem a si e aos seus produtos e/ou serviços, assim como para transaccionarem percentagens crescentes da sua oferta via internet (Dionísio et. al., 2009). Deste novo mercado de transacções globais, que lança novos desafios mas, também, novas oportunidades às empresas resultou o comércio electrónico (Tse e Soufani, 2003; Porter, 2001).

Aquando da Estratégia de Lisboa 2004 a Europa ambicionava tornar-se na economia do conhecimento mais competitiva do mundo¹. No entanto, e como constatado por Yates já em 1998, ela não tem ocupado um lugar de liderança no desenvolvimento e no aproveitamento das vantagens apresentadas por este novo canal de comércio internacional, o *e-commerce*.

“Europe is under-performing in e-commerce today. Europe has a thirty per cent share of world trade and more than twenty per cent of global GDP. Yet it has only ten per cent of Internet based e-commerce.”

Yates (1998, p. 2)

Entre o hiato desde a afirmação de Yates e a actualidade a Europa evoluiu na utilização do *e-commerce*, apresentando-se Portugal como um exemplo especial no contexto europeu. Segundo dados do INE² no primeiro trimestre de 2009, 9,7% dos indivíduos entre os 16 e os 74 anos efectuaram encomendas através da internet. O relatório conclui também que a proporção de

¹ Objectivo fixado na Estratégia de Lisboa 2004

² Instituto Nacional de Estatística

indivíduos que efectuem encomendas através desta ferramenta tem vindo a aumentar nos últimos 5 anos, com um crescimento médio anual de 27,6%, verificando-se um crescimento ainda mais expressivo, de 52,6%, quando se analisa a proporção actual relativamente à do ano passado.

À luz do relatório da Comissão Europeia “Europe's Digital Competitiveness Report” relativo a 2009, Portugal prossegue no desenvolvimento em comércio electrónico. Dos três indicadores considerados em um deles (percentagem das empresas a venderem online) os valores para Portugal são superiores aos da média da União Europeia (UE).

Perante estes números, o propósito deste trabalho é o de estudar o *e-commerce* no âmbito da internacionalização das empresas, designadamente: i) proceder ao estudo do seu impacto sobre os processos inerentes à internacionalização, bem como analisar as decisões de adopção da ferramenta de comércio electrónico para a internacionalização; ii) contribuir como referencial de análise para outras organizações que pretendam, de uma forma mais informada, implementar uma plataforma de *e-commerce* no âmbito do seu processo de internacionalização.

O objecto de estudo é a empresa portuguesa Irmãos Vila Nova, S.A., organização nacional a operar no sector de retalho de vestuário que prosseguiu a sua estratégia de internacionalização recorrendo ao *e-commerce*. O enfoque nesta empresa permitirá a elaboração de um estudo de caso, com vista a construir uma base fundamentada e coerente capaz de nortear outras estratégias de exportação.

Este projecto de pesquisa está dividido em três capítulos, para além do presente capítulo de introdução. O primeiro capítulo analisará os principais contributos teóricos para um melhor enquadramento do tema na literatura actual, com a ênfase nas teorias de internacionalização e na literatura existente sobre o *e-commerce* no âmbito da internacionalização, criando uma ligação com os conhecimentos científicos sobre as estratégias empresariais. O segundo capítulo versará sobre a metodologia proposta para a obtenção de novos dados empíricos com vista à validação das questões de investigação. No capítulo seguinte são relatados os resultados do trabalho empírico, finalizando este projecto com um quinto capítulo onde são apresentadas as principais conclusões deste estudo.

1.2. Pertinência

No sentido de garantir uma maior eficiência e competitividade, uma estratégia de internacionalização poderá ver-se constrangida a recorrer ao comércio electrónico – no entender de Fillis et. al., (2004b) as empresas que protelam na incorporação das tecnologias do *e-commerce* podem, consoante do sector de actividade onde estão inseridas e o produto transaccionado, sofrer desvantagens competitivas.

O enorme potencial de lucro no *e-commerce* e o hiato no conhecimento científico sobre os impactos desta ferramenta nos processos de internacionalização, particularmente uma análise ajustável ao tecido empresarial português (Dionísio et. al., 2009) justificam a importância deste estudo. Considerando que uma das maiores vantagens competitivas no comércio electrónico é a velocidade nas tomadas de decisão e na operacionalização (*idem*), é pertinente a urgência de um tal estudo.

1.3. Questões de Pesquisa e Objectivos

Pese embora a existência de alguns trabalhos que comprovam o impacto positivo do *e-commerce* nas transacções internacionais (Bennett, 1977; Prasad et. al., 2001; Munib Karavdic, 2006; Nieto e Fernández, 2006), esta é uma área ainda recente e pouco investigada (Dunning e Wymbs, 2001; Singh e Kundu, 2002). Assumindo o carácter positivo desta influência, importa analisar de que forma e a que nível o comércio electrónico influencia as exportações, seguindo-se a interrogação sobre qual o motivo de existirem muitas empresas internacionais, ou com o propósito de se internacionalizarem, que ainda não adoptaram esta nova ferramenta. Deste modo, constituem-se como principais questões de investigação subjacentes a este estudo as seguintes:

- qual a relevância das teorias de internacionalização na explicação da internacionalização das empresas no domínio do *e-commerce*?
- de que forma é que o comércio electrónico contribui como facilitador do processo de internacionalização?
- qual o impacto do *e-commerce* no aumento das exportações empresariais?
- quais os factores que estimulam e inibem o processo de internacionalização no contexto online?

2. REVISÃO DA LITERATURA

Uma revisão da principal literatura que contribua para o entendimento das relações entre *e-commerce* e evolução das exportações é necessária, no sentido de conceber uma resposta mais ampla às questões de investigação. Desta forma, dois pontos surgem como fundamentais para análise.

Por um lado, é essencial revisar as teorias de internacionalização consideradas como principais e enquadrar o *e-commerce* nestas, de modo a compreender em que moldes este facilita o processo de internacionalização das organizações. É nosso entendimento que tal enquadramento possibilitará o potencial aumento das exportações das empresas que implementam uma plataforma de comércio electrónico para as suas transacções internacionais.

Por outro lado, é importante analisar o *e-commerce* numa vertente mais estratégica. O objectivo pretendido é o de compreender o porquê da adopção, ou não adopção, desta ferramenta por parte das empresas, bem como verificar não só a vantagem estratégica proporcionada por esta forma de comércio, como também os cuidados que exige.

2.1. A Internet

O surgimento da internet e dos novos serviços online despoletaram uma transformação profunda nas empresas e na forma de realizar negócios (Shin, 2001). Estas transformações colocam-nos perante o que muitos denominam de Nova Economia (OCDE, 2000), assim considerada por ter na sua base a tecnologia, a internet, as novas indústrias, a globalização e a revolução na informação tecnológica (Mexia, 2001). Entre as forças que afectam a economia mundial e o comércio, as duas mais poderosas são os níveis crescentes de globalização e os avanços no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Nos últimos anos o crescimento exponencial das TIC e o rápido crescimento do *e-commerce* têm redesenhado drasticamente o mundo dos negócios (Kaynak, Tatoglu e Kula, 2005).

A partir da década de 90 a internet revolucionou o acesso à informação, aligeirando o ritmo de vida, atenuando a importância da distância geográfica, facilitando o contacto, fortalecendo as forças integradoras da globalização e potenciando a velocidade da inovação (Dionísio et. al., 2009). Ao incorporar meios electrónicos que permitem efectuar actividades que vão desde a realização de compras até simples comunicações, a internet operou à redução das distâncias entre vendedores, compradores e investidores e propiciou as condições favoráveis à redução de

custos. A internet assume, assim, novas funções e passa a ser utilizada como fonte de informação, como ferramenta para realização de transacções comerciais, diálogos e intercâmbios.

A internet é definida por Kotler e Armstrong (2008) como a tecnologia que permitiu a implementação de um novo modelo para a realização de negócios, porquanto ela permite o acesso a informações, entretenimento e comunicação a qualquer hora e a partir de qualquer lugar. Desta forma, a internet conquistou o protagonismo entre as aplicações de TI, o qual está relacionado com o facto de esta fornecer a infra-estrutura sobre a qual são desenvolvidas as suas aplicações estratégicas, onde se destacam o *e-business* e o *e-commerce* (Evans e Wuster, 1999).

2.2. *E-business* vs *E-commerce*

Talvez por ser um conceito relativamente recente, da revisão da literatura constatamos que existe uma sobreposição que tende a gerar incertezas sobre a definição de *e-business* e *e-commerce*, originando interpretações que importa distinguir. Interessa, assim, diferenciar, de forma clara, os dois conceitos.

O *e-business* ou negócio electrónico pode ser descrito como a utilização da internet para conectar organizações e potenciar os seus métodos de negócio, num processo que ocorre via intra ou internet e que abrange a organização em si, os colaboradores, os clientes, os fornecedores e todas os outros *stakeholders* interessados (Combe, 2006). O *e-business* compreende todas as actividades do comércio electrónico, mas ultrapassa as operações de compra e venda que o caracterizam, incluindo também transacções relacionadas com logística, *procurement*, *customer relationship management* (CRM), *supply chain management* (SCM), pagamentos, controlo de stock, etc. Efectivamente, *e-business* pode ser definido como um modelo que abrange as tecnologias, os processos e as práticas de gestão que valorizam a competitividade organizacional através do uso estratégico da informação electrónica (PriceWaterHouseCoopers, 1998).

O conceito de *e-commerce* representa uma combinação entre o negócio tradicional e a automatização propiciada pela internet, que permite às empresas trocar informações ou dados, realizar transacções comerciais, entrega e venda de bens e serviços de um modo automatizado sobre um protocolo de comunicação seguro e inovador, onde potencialmente estão presentes

todos os potenciais compradores a nível mundial. (Dalera, 2004). De implementação mais simples, esta ferramenta electrónica permite a apresentação, promoção e comercialização de produtos e/ou serviços. Assim, o e-commerce pode ser entendido como uma estratégia capaz de funcionar simultaneamente como canal de comunicação entre vendedor e comprador e como canal de distribuição, aplicável quando o produto e/ou serviço é digitalizável (Mexia, 2001; Kalakota e Whinston, 1997).

Para Albertin (2004), o *e-commerce* é a concretização em ambiente electrónico de toda a cadeia de valor inerente aos processos de negócio, a qual é possível pela intensa aplicação das tecnologias de comunicação e informação segundo os objectivos de negócio. Assim sendo, comércio electrónico é uma ferramenta que permite reduzir os custos administrativos e a duração do ciclo fabricar-vender-comprar, bem como agilizar processos de negócio e aperfeiçoar o relacionamento, tanto com os parceiros de negócio como com os clientes (Kalakota e Whinston, 1997).

Para Kotler (2000) o termo *e-commerce* engloba uma ampla variedade de transacções electrónicas, como envio de pedidos de compra para fornecedores via EDI (Electronic Data Interchange); o uso de fax e e-mail para conduzir transacções; o uso de cartões magnéticos para facilitar o pagamento e obter dinheiro digital, assim como o uso da internet e de serviços online.

Por seu lado, Rayport e Jaworski (2002) propõem uma definição contemporânea de *e-commerce*, entendendo-o como a realização de trocas entre partes (indivíduos, organizações ou ambos) as quais são assentes em tecnologia e baseadas electronicamente em actividades intra ou inter-organizacionais facilitadoras de tais trocas.

Considerando o ritmo acelerado do crescimento do comércio electrónico no mundo, pode afirmar-se que, em Portugal, o *e-commerce* está ainda na sua fase de crescimento. As empresas começam não só a implementar este sistema de comércio como também a perceber o grande benefício que é a venda através da internet.

Da leitura feita até ao momento resulta a constatação de que o conceito de *e-business* é bastante amplo e pode ser adoptado para as interacções entre vários agentes económicos (consumidores, empresas e administração pública). Possível de estender a vários mercados, caracterizados por grande dinamismo e competitividade, são várias as estratégias de *e-business* possíveis de implementar. Assim sendo, os principais tipos de *e-business* 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*). Congruente com o objectivo final desta dissertação, este estudo focaliza-se no mercado B2B (*business-to-business*) – um tipo de comércio electrónico que pressupõe a relação entre diferentes empresas.

2.3. Teorias de Internacionalização

A internacionalização, quando aplicada a mercados e empresas, significa a actuação em diferentes países e está relacionada com um conjunto de fluxos de trocas, desde matérias-primas até serviços. Considerando que se perdem no tempo as memórias relativas a estes intercâmbios entre as nações, a internacionalização não pode ser pensada como um fenómeno contemporâneo. Contudo, o crescente entendimento entre as nações quanto à livre troca de bens e serviços, ocorrido desde os finais dos anos 50, torna este fenómeno relevante e justifica os diversos estudos que procuram representar o processo e a estratégia de internacionalização das empresas.

Analisada sob o ponto de vista de estimuladora do processo de internacionalização, a internet é considerada como uma ferramenta que possibilita uma internacionalização mais rápida e eficiente, bem como facilita a comunicação e a obtenção de informação a custos reduzidos. A internet facilita a relação com fornecedores, clientes e concorrentes e permite a partilha de conhecimento através de parcerias (Dewett e Jones, 2001) operando-se uma redução dos custos de transacção (Dyer, 1997) e o encorajamento das empresas ao estabelecimento de parcerias com outras empresas.

Várias são as razões associadas à internacionalização de empresas. Para além de permitir o acesso a novos mercados e recursos, a internacionalização expõe a empresa a uma nova realidade que, caracterizada por novas ideias criadas pela actuação em diferentes mercados e pela competição intensa, a estimulam a inovar (Mintzberg e Quinn, 1992; Porter, 1990). Contudo, a razão mais evidente é a procura de novos mercados quando estes apresentam maior atractividade do que o doméstico ou quando este último está saturado. Dunning (1980, 1988) aborda as vantagens relacionadas com a localização, as vantagens competitivas e com o modo como a empresa pode internalizá-las para conquistar um posicionamento privilegiado no mercado. A escola processual, através do trabalho de Johanson e Vahlne (1977) aborda a internacionalização como um modo de conseguir acesso a novos recursos, possíveis de serem utilizados na prossecução do processo de expansão internacional.

Para além dos motivos acima mencionados, outros poderão contribuir para a decisão de internacionalização. Entre eles estão motivos estratégicos como: ultrapassar concorrentes, posicionar-se em mercados potenciais (Madsen, 1998), reduzir a exposição perante fornecedores ou mercados (Porter, 1990) ou procurar adquirir tecnologia e conhecimento (Dunning, 2001).

A par dos objectivos e motivações para implementar o processo, a internacionalização é, contudo, um momento de grande incerteza. Para o pensamento da escola nórdica a empresa procura evitar esta incerteza e, deste modo, expande as suas operações de forma gradual, inicialmente para mercados de menor distância psíquica (Johanson e Vahlne, 1977), apresentando-se a internet como numa ferramenta de extrema importância no processo.

Com o intuito de entender o processo de internacionalização foram desenvolvidas várias teorias que evidenciam diferentes perspectivas. Tradicionalmente, as teorias clássicas da internacionalização empresarial são classificadas em duas perspectivas: a económica e a comportamental (Andersen & Buvik, 2002; Hilal e Hemais, 2003). Destas duas perspectivas resulta que a internacionalização tem sido suportada em duas escolas de pensamento: a escola de Uppsala e/ou a escola nórdica, que pressupõe uma abordagem comportamental, e a escola económica, que assenta na racionalidade económica da empresa (Gabrielsson e Kirpalani, 2004). Desta forma, as teorias com enfoque económico apresentam a internacionalização como um processo essencialmente racional, que visa o aumento do retorno económico. As teorias comportamentais abordam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos executivos, ou seja, entendem-na como um processo no qual intervêm factores não económicos (Andersen & Buvik, 2002). Entre os vários modelos existentes podemos referir, em particular, a Teoria dos Custos de Transacção (Coase, 1937), o Paradigma Eclético (Dunning, 1980), o Modelo dos Estágios Incrementais (Johanson e Vahlne, 1977), a Visão Baseada em Recursos (Penrose, 1959) e o Modelo da Redes (Johanson e Mattsson, 1988).

2.3.1. Custos de Transacção

A teoria dos custos de transacção tem como principal referência os trabalhos de Williamson (1971, 1975). Na perspectiva deste autor, a partir do momento em que a empresa decide iniciar a sua actividade no mercado externo, mesmo que o faça através da sua forma mais simples, ou seja, com base numa estratégia de exportação, necessariamente incorre em custos, quer sejam

relativos à procura de informação ou ao cumprimento de contratos. São os denominados custos de transacção, os quais variam em sentido inverso. Ou seja, quanto menor o custo de procura de informação, maiores os problemas decorrentes da concretização de um contrato e vice-versa.

A proposição original da teoria dos custos de transacção defende que as empresas e os mercados são estruturas de *governance* alternativas que diferem nos seus custos de transacção (Coase 1937). No seu artigo "Nature of the firm", Coase concebe a empresa como uma forma de *governance*, e argumenta que existem dois modos possíveis (opostos) para a efectivação das transacções (o mercado e a empresa), correspondendo cada uma das opções a um mecanismo de afectação de recursos (*idem*).

Na sua essência a teoria dos custos de transacção procura, dentro do contexto económico em que está inserida, explicar as escolhas do modo de *governance* mais eficiente para cada transacção, sendo que a escolha em causa é explicada pelos custos envolvidos. À luz desta teoria são duas as opções de que uma empresa dispõe para organizar as suas actividades económicas (Williamson, 1975):

- estrutura hierárquica interna, na qual a actividade é integrada na estrutura de gestão;
- opção baseada no mercado, com fornecedores externos.

Assim, a decisão da empresa sobre o grau de internacionalização que pretende para si passa pelo *trade-off* dos custos de transacção e internalização.

No seu teorema, Coase identifica a existência de custos antes (*ex-ante*) e custos após (*ex-post*) as transacções. Os custos *ex-antes* são custos que ocorrem antes das transacções, tais como os de procura de informação (contacto) e de negociação, bem como os custos que ocorrem até ao alcance de um acordo (contrato). Os custos *ex-post* são os relacionados com os custos de implementação e controlo depois da existência do acordo. A existência destes custos provoca ineficiências e fricções no mercado, as quais não ocorreriam em transacções internas à organização, facto pelo qual devem ser minimizados.

Mais tarde, e tomando por base o trabalho de Coase (1937), Oliver Williamson (1975) desenvolveu a teoria dos custos de transacção, a qual, desde então, tem sido utilizada para justificar a escolha da estrutura de gestão. Esta teoria defende a eficiência das transacções como uma das principais fontes de valor e como reforço da eficiência na redução dos custos (Williamson, 1975). Williamson ampliou a teoria dos custos de transacção identificando quer os

custos directos da operação, quer os custos de oportunidade possíveis de decisões inferiores de *governance*. De acordo com esta teoria as transacções com organizações externas abarcam um conjunto de custos de coordenação associados com vários aspectos da transacção entre empresas. Custos estes que incluem a procura do parceiro ideal, a negociação, a monitorização, as instalações e vários custos pós-venda associados às transacções (Williamsom, 1975).

2.3.1.1. Custos de Transacção vs E-commerce

Recentemente alguns investigadores têm realizado trabalhos no sentido de analisar se o investimento em tecnologias de informação pode reduzir os custos de coordenação e o risco da transacção (Clemons e Row, 1992). De um modo geral as organizações que economizam nos seus custos de transacção tendem a conseguir maior proveito das suas transacções. Um dos principais efeitos obtidos pela utilização do *e-commerce* é a redução dos custos de transacção que este cria (Dyer, 1997).

A internet permite a troca de informações entre todas as partes envolvidas no processo (Nieto e Fernández, 2006). Simplifica a relação com clientes, fornecedores e concorrência e permite a partilha de conhecimento no âmbito de uma parceria (Dewett e Jones, 2001). Ao possibilitar esta recolha de dados, a ferramenta propicia uma segmentação perspicaz, quer dos mercados, quer dos clientes e, conseqüentemente, permite a adopção de acções dirigidas aos grupos-alvo. Para além de proporcionar à empresa uma visão mais profunda do comportamento dos seus potenciais clientes, é possível, uma vez mais, identificar as vantagens da rapidez e da poupança de custos associadas à ferramenta (Burt e Sparks, 2003). Neste sentido, a internet facilita a transferência de informação, que é uma forma de reduzir problemas de assimetria (Clemons e Row, 1992) e melhorar o relacionamento com os vários *stakeholders* da empresa. Como resultado, os custos de transacção podem ser significativamente reduzidos (Dewan et. al., 1998).

Existe consenso na ideia de que o *e-commerce* é uma ferramenta que permite a redução dos custos de transacção e a teoria dos custos de transacção oferece o suporte fundamental para a compreensão da criação de valor possibilitada por esta ferramenta. A adopção do *e-commerce* pelos exportadores permite-lhes usufruir de ferramentas que os apoiam na procura mais eficiente de novos parceiros comerciais/clientes internacionais, bem como de informações sobre as condições dos mercados internacionais (custos ex ante), na automatização de processos administrativos e logísticos, que lhes permitem libertar recursos, e na reorganização das suas actividades internas de forma a minimizar custos ex post (Karavdic, 2006).

“By integrating e-commerce in export operations, firms benefit from decreased marketing expenses, better control over product distribution, tighter quality control, prompt revision of production and distribution policies, better inventory control and additional profit margins, or the ability to charge lower prices on final products.”

Karavdic, 2006, p. 17

Uma vantagem da ferramenta de comércio electrónico perante os métodos de comércio tradicionais reside no facto desta se apresentar ao cliente como uma ferramenta de *self-service* (Burt e Sparks, 2003) e que permite a redução dos custos de informação e de negociação. Adicionalmente, e porque uma venda via plataforma electrónica pode ser realizada a qualquer dia e a qualquer hora, verifica-se uma redução de custos de deslocação e de custos temporais, quer para vendedor, quer para comprador.

2.3.2. Paradigma Eclético (OLI) de Dunning

À luz da Teoria dos Custos de Transacção, sempre que existam vantagens competitivas da empresa face à sua concorrência, esta ganha vantagens em internalizar os seus processos, sejam produtivos ou de negócio. No mesmo sentido apontam as conclusões da Teoria Eclética ou Paradigma OLI – *Ownership, Location and Internalization* (Dunning, 2001) que, partindo de trabalhos anteriores, procura entender o aparecimento de empresas multinacionais, bem como a localização geográfica das mesmas.

Segundo o modelo OLI, o desenvolvimento das vantagens para a ocorrência de investimento directo estrangeiro resultam da associação das características dos países (vantagens relativas) com os elementos intrínsecos às próprias empresas, nomeadamente a sua capacidade para satisfazer as necessidades dos actuais e potenciais consumidores (vantagens competitivas das empresas). Assim, o impulsionador da internacionalização empresarial, ou seja, a vantagem em realizar tal investimento, recebe importantes contributos de três vantagens que a empresa poderá usufruir no mercado externo:

A propriedade (*ownership*) – vantagem associada à existência de competências inerentes à própria organização, as quais a diferenciam da concorrência; ou seja, quando decide internacionalizar-se a empresa deve aproveitar e utilizar as suas competências intrínsecas como um diferencial para competir com os novos concorrentes;

A localização (*location*) – vantagem relacionada à presença física em determinada região; ou seja, a empresa internacionaliza-se para explorar as vantagens da localização. Entre estas vantagens estão (1) diminuição dos custos de transporte e comunicação; (2) maior integração e adaptação ao mercado internacional, operando-se a uma redução da distância física, da língua e da cultura; e (3) a capacidade de explorar o novo do mercado.

A internalização (*internalization*) – vantagem alcançada quando os custos de incorporação e organização produtiva são inferiores aos custos de transacção; ou seja, segue o raciocínio das teorias da internalização e dos custos de transacção. Desta forma, as vantagens da internalização provêm, entre outras, da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e da diminuição da incerteza.

2.3.2.1. Teoria Eclética vs *E-commerce*

O proveito conseguido pela utilização da internet como veículo de internacionalização pode ser explicado pelo modelo OLI de Dunning (2001). À luz deste paradigma um website pode ser considerado como uma localização virtual que, uma vez estabelecida, permitirá à empresa usufruir dos benefícios estratégicos decorrentes da apropriação deste espaço virtual como facilitador do esforço de expansão internacional.

Com o uso da internet a noção de localização deixa de conter fronteiras e o espaço físico cede lugar à localização virtual. Consequentemente, aumenta significativamente a sua capacidade de alcançar novos mercados e coloca o foco nas suas próprias competências que devem ser capazes de fazer face a uma concorrência cada vez mais forte e competente (Dunning, 1980). Uma conjuntura considerada como excelente por Porter (1990) na análise do seu diamante. Porter considera que, em situação de concorrência acirrada, as empresas expostas à competição tornam-se bastante mais competentes do que as protegidas em mercado fechado. Desta forma, a internet pode promover empresas mais competitivas e inovadoras, uma vez que para se manterem no mercado necessitarão ser globalmente competitivas.

Voltando à teoria de Dunning (1980) consoante a combinação das três vantagens acima mencionadas, são quatro as formas de investimento externo que a empresa pode optar com base em: a) recursos; b) mercado; c) eficiência ou especialização e d) exportação e distribuição. Debruçando-nos sobre a localização virtual, num primeiro momento, a exportação e a

distribuição serão o foco, sendo que a longo prazo, e em função da experiência adquirida, o foco poderá mover-se para a melhoria da eficiência e para a especialização.

Do exposto, o *e-commerce* parece apresentar benefícios de eficiência a nível de proveitos de tempo, redução de custos de transacção e vantagens competitivas para as empresas que o incorporam na sua estratégia de internacionalização.

2.3.3. O Modelo da Escola de Uppsala

À luz do modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) são três os pressupostos a considerar no processo de internacionalização: a falta de conhecimento é o maior obstáculo para o processo, na internacionalização o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante e a empresa internacionaliza-se investindo os recursos de forma gradual.

Numa fase inicial, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) elaboraram uma teoria à luz da qual a internacionalização ocorre de forma gradual, seguindo quatro estágios: (1) ausência de actividade de exportação, (2) início da exportação por meio de agentes, (3) estabelecimento de uma subsidiária no exterior para vendas e (4) implementação de subsidiária no exterior para produção, como representado na figura 1.

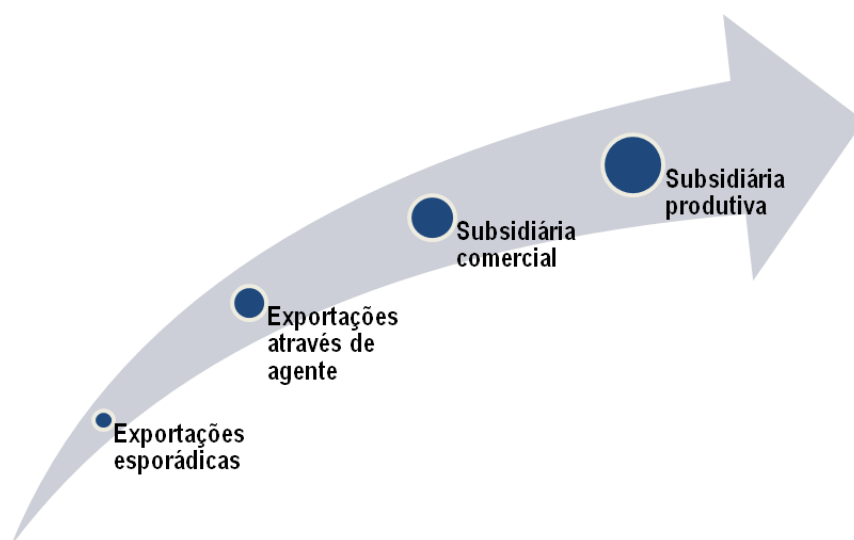


Figura 1: Sequência de penetração no mercado externo
Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

Trata-se de um processo de aprendizagem, em que a internacionalização acontece de forma gradual e incremental, feita em passos lógicos, ligados ao conhecimento adquirido nos mercados externos, através da operacionalização de processos (Johanson e Vahlne, 1977).

Este carácter gradual e incremental está associado à distância psíquica, isto é, às diferenças entre países (cultura, idioma, práticas negociais), que geram incerteza e fazem com que a internacionalização seja gradual, à medida que se vão conhecendo os novos mercados. De acordo com esta teoria, a empresa começa por ter um baixo comprometimento, entrando em mercados mais próximos em termos geográficos e culturais; posteriormente, vai alterando o seu posicionamento com um maior comprometimento local e procurando mercados mais distantes. Este processo gradual acontece, entre outros factores, devido à ausência de conhecimento do mercado externo, à elevada aversão ao risco e à elevada percepção da incerteza. Esta evolução prende-se com a superação das barreiras criadas pela distância geográfica e psicológica (Johanson e Vahlne, 1977). Resumindo, pressupõe a falta de conhecimento como o maior obstáculo para o processo de internacionalização.

À luz do entendimento de Andersen (2005), o modelo de Uppsala é constituído com base na teoria “*resource-based*”, a qual advoga que um maior conhecimento do mercado proporciona um maior comprometimento e vice-versa. Porém, ao basear-se apenas no “conhecimento experimental” (Saarenketo et. al., 2004) esta teoria acaba por expor algumas das suas fraquezas, uma vez que entende a internacionalização como um processo sequencial, que pressagia o cumprimento “*quas*” obrigatório de várias etapas e não pondera a possibilidade de outras abordagens mais eficazes, designadamente em sectores de competitividade elevada e de rápida evolução tecnológica.

No entender de Borini et. al., (2006) as limitações do modelo de Uppsala residem numa visão linear, esquemática e determinista, que não considera a possibilidade de ultrapassar etapas, essencial para as empresas dos países em desenvolvimento, bem como para as empresas da nova economia e era digital. Adicionalmente, não considera a crescente homogeneização das culturas, bem como o acesso facilitado à informação, factores que colocam em causa o conceito de distância psicológica e, desse modo, a existência de estágios. Por fim, não considera o impacto dos diferentes ambientes económicos na sequência e velocidade do processo, não aborda o facto de que, à medida que uma empresa aprende sobre determinado mercado, o seu grau de incerteza e necessidade de se desenvolver gradualmente reduzem-se e, por fim, não aborda a possibilidade de a empresa desinvestir no exterior (Borini et. al., 2006). A expansão

progressiva e sequencial associada ao desenvolvimento da internacionalização é um processo cada vez mais raro, devido às evoluções tecnológicas e ao ritmo acelerado da globalização (Fillis et. al., 2004a).

2.3.3.1. Perspectiva Incremental vs *E-commerce*

Esta abordagem progressiva da internacionalização é posta em causa pelo *e-commerce*, uma vez que a adopção desta ferramenta permite que o conhecimento se adquira muito mais rapidamente e o risco do investimento seja minimizado (Karavdic, 2006). Por um lado o *e-commerce* possibilita que as empresas poupem nos custos operacionais e, por outro, possibilita a venda por exportação, um dos métodos menos custosos de internacionalização, (Dionísio et. al., 2009). Adicionalmente, evita alguns dos problemas inerentes à internacionalização por exportação, tais como a dificuldade em obter informações sobre os mercados. (*idem*).

O *e-commerce* permite a criação de relações fortes entre os parceiros comerciais que, desta forma, passam a beneficiar de um conjunto de ganhos, nomeadamente ganhos de eficiência na comunicação, ganhos de tempo e ganhos de poupança de custos com a possível eliminação de intermediários (Fillis et. al., 2003). Deste modo, a internacionalização através do comércio electrónico apresenta-se como uma estratégia de entrada mais rápida em mercados internacionais que permite às organizações transformar ou atenuar barreiras. A adopção desta ferramenta permite às organizações, por um lado, obter ganhos de tempo transformando as barreiras geográficas, até então consideradas como barreiras de comunicação, em barreiras logísticas e, por outro, atenuar a barreira da distância psicológica fruto da homogeneização das necessidades dos clientes, da standardização dos processos e da possibilidade de concretizar estratégias de marketing *one-to-one*.

“The possibilities of a virtual, global presence have been claimed to change the economies of time and space”.

Andersen (2005), p. 147

Desta forma, verifica-se a existência de argumentos que permitem colocar em causa a teoria progressiva da internacionalização uma vez que, através do *e-commerce*, a empresa exportadora consegue muito rapidamente concretizar um nível profundo de integração nos mercados (Karavdic, 2006).

A teoria da internacionalização da escola sueca de Uppsala é posteriormente aperfeiçoada, afastando-se da sequência progressiva do aprofundamento da internacionalização. Os próprios autores Johanson e Vahlne reformulam a sua teoria 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, o qual origina diferentes perspectivas sobre a forma de o abordar (Johanson e Vahlne, 1977).

Os autores passam a considerar que, através das relações comerciais entre os parceiros e por meio das redes estabelecidas, a internacionalização podia dar-se de forma muito mais acelerada. A escola de Uppsala evoluiu nos seus trabalhos e na década de 90 Johanson e Vahlne (1990) introduziram a noção de *network* que considera que a empresa deve ser analisada como estando inserida numa rede de relacionamentos. Segundo Hilal e Hemais (2003) são três as questões abordadas pela escola de Uppsala na internacionalização: a distância psíquica, a internacionalização incremental e as *networks*.

2.3.4. Visão Baseada em Recursos (Resource Based View – RBV)

As mudanças já ocorridas e as ainda em curso no mundo dos negócios têm vindo a romper fronteiras e impulsionando as empresas para a internacionalização, independentemente da sua dimensão, área geográfica ou indústria onde estão inseridas. Como resultado, o processo de expansão internacional tem-se tornado num factor essencial e com uma crescente participação na formulação estratégica da empresa. Desta forma, torna-se essencial à organização fazer uma auto-análise, no sentido de identificar e avaliar o que é capaz de conseguir com os seus recursos, competências e capacidades. Um processo para o qual a teoria da empresa baseada nos recursos (*Resource Based View - RBV*) tem dado um importante contributo. Esta corrente de pensamento advoga que as diferenças de rentabilidade sustentadas por um longo período de tempo não podem ser atribuídas ao ambiente externo da organização (Peteraf, 1993), mas sim aos recursos que ela possui (Peteraf e Barney, 2003).

A RBV teve a sua origem com Penrose (1959) que descreveu a empresa como um conjunto de recursos produtivos em que a vantagem competitiva provém da posse dos melhores recursos e/ou da melhor coordenação administrativa desses mesmos recursos. A partir da década de 80 a teoria recebeu importantes contributos de outros autores, entre eles Wernerfelt (1984) que atribuiu o nome à teoria, Barney (1991) e Peteraf (1993) que sustentam que o desenvolvimento e

o sucesso das empresas dependem do acesso e do uso efectivo de recursos heterogéneos e únicos.

O princípio fundamental que a RBV advoga baseia-se no facto de que a vantagem competitiva de uma empresa, reside essencialmente na aplicação do conjunto de recursos valiosos que tem à sua disposição e que não podem ser livremente comprados e vendidos no mercado (Wernerfelt 1984). A empresa é considerada como um conjunto único de recursos internos (activos, capacidades, processos, atributos de gestão, informação e tecnologia) cuja organização e capacidade de diferenciação explicam a sua estratégia e são determinantes no seu desempenho (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Para Barney (1991), é fundamental que as empresas consigam implementar estratégias que visem a obtenção de vantagens competitivas sustentadas capazes de promover aumentos do seu desempenho, sendo os atributos dos recursos fundamentais para que se verifique a sustentabilidade. O autor argumenta que são três as categorias dos recursos de uma organização:

- **capital organizacional**: inclui tarefas internas, como planeamento formal e informal, coordenação de sistemas e controlo, bem como a gestão do relacionamento de grupos com a empresa e da empresa com o ambiente;
- **capital físico**: abrange localização geográfica, instalações e equipamentos, assim como o acesso à matéria-prima e à tecnologia;
- **capital humano**: compreende experiência, conhecimento e relacionamentos dos gestores e trabalhadores no nível operacional;

Para Barney (1991) é na heterogeneidade e na imobilidade dos seus recursos que a empresa encontra a sua vantagem competitiva sustentável. Assim, é necessário que estes reúnam quatro características essenciais; (1) serem valiosos, para permitirem explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente competitivo; (2) serem raros e não acessíveis a outros competidores; (3) serem de difícil imitação ou inimitáveis, na medida em que são dependentes da história e socialmente complexos; e (4) serem não substituíveis para que não existam recursos idênticos que permitam replicar resultados idênticos (Barney, 1991). Tal implica que o benefício diferencial de recursos estratégicos entre as empresas é o determinante final de seu desempenho (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Assim, os recursos internos da organização são

considerados, por alguns autores, como sendo os principais determinantes do desempenho das exportações (Zou e Stan, 1988).

Contudo, estes factores apontam para um comportamento estático e de estabilidade do ambiente no qual se baseia esta versão clássica da teoria RBV, o que limita a análise de recursos estrategicamente relevantes em mercados mais dinâmicos. Apenas recentemente alguns pesquisadores começaram a focar os seus trabalhos sobre o facto de algumas empresas terem primeiro desenvolvido capacidades específicas internas e, só posteriormente, terem renovado as competências para responder a mudanças ocorridas no seu ambiente de negócios (Eisenhardt e Martin, 2000). Deste enfoque, uma nova versão da teoria RBV tem emergido. Com o intuito de abordar a importância de factores dinâmicos, designadamente os relacionados com a aprendizagem individual e organizacional, o desenvolvimento de competências e a acumulação de recursos, esta perspectiva afasta-se da versão clássica que pressupõe uma abordagem estática e em equilíbrio da organização.

A abordagem dinâmica é uma extensão da RBV, que foi introduzida para explicar como podem as empresas desenvolver a sua capacidade de se adaptarem, e até mesmo capitalizarem, em ambientes de rápida mudança tecnológica (Teece et. al., 1997). Esta abordagem está associada à base teórica da RBV e integra conceitos como: “competências centrais” (Prahalad e Hamel, 1990) e “capacidades dinâmicas” (Teece et. al., 1997). Teece et. al., (1997) argumentam que, com a introdução do conceito de “capacidades dinâmicas” na visão estratégica da RBV, os recursos *per se* perdem importância na geração de vantagens competitivas para a organização. Como tal, torna-se mais relevante a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas formas capazes de gerar fontes adicionais de receitas. Paralelamente a possuir recursos raros, valiosos, insubstituíveis e inimitáveis, as empresas que procuram vantagem competitiva devem também possuir a capacidade de se modificarem para que todo o potencial desses recursos seja alcançado (Teece, 2007).

Se o termo “dinâmica” aponta a capacidade da empresa em renovar competências para estar em consonância com o ambiente empresarial em mudança, o termo “capacidades” ressalta o papel da gestão estratégica para uma adaptação adequada, integradora e reconfiguradora das aptidões organizacionais internas e externas, de recursos e competências funcionais, no sentido de defrontar um ambiente em constante mudança (Teece et. al., 1997).

A diferença entre a visão tradicional da RBV (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) e a abordagem dinâmica (Teece et. al., 1997) reside no facto de que, sob o ponto de vista tradicional, os

recursos e as potencialidades actuais da empresa são explorados pelas oportunidades no mercado, enquanto sob o ponto de vista da abordagem dinâmica, a empresa precisa de desenvolver novas capacidades para identificar oportunidades e responder-lhes rapidamente (Karavdic, 2006).

2.3.4.1. Teoria dos Recursos vs *E-commerce*

Ao permitir utilizar capacidades interactivas e novas ferramentas complementares entre os recursos e infra-estrutura de uma empresa, o surgimento do comércio electrónico cria novas fontes para a exportação dos negócios. A teoria RBV, ao focar a importância dos activos únicos, proporciona uma visão geral dos factores da empresa associados com níveis de compromisso de exportação com recurso ao *e-commerce*. Entre as capacidades relevantes para o recurso ao comércio electrónico com ferramenta de expansão internacional, duas ganham especial relevância: a experiência da empresa com o comércio electrónico ao nível da exportação e os activos da empresa ao nível do comércio electrónico (Karavdic, 2006).

O alcance global e instantâneo proporcionado pelo *e-commerce* provoca uma potencial necessidade de desenvolvimento de competências internacionais para o seu uso. A infra-estrutura técnica e as capacidades são tipicamente reconhecidas como uma fonte de criação de valor económico e uma vantagem competitiva estratégica (Clemons e Row, 1992). Assim, é expectável que as empresas com maior investimento em TI e no comércio electrónico tendam a desenvolver funções com potencial para se tornarem numa fonte de vantagem competitiva na exportação dos seus negócios.

À luz da RBV a integração do comércio electrónico nos recursos internos da organização é de extrema importância porque facilita o desenvolvimento do conhecimento ao longo de toda a organização, melhora e aumenta a eficiência da informação, provoca mudanças na sua capacidade de exportação e aumenta a eficiência dos processos de transacção e entrega (Karavdic, 2006).

2.3.5. Teoria das Redes

O Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1997) foi durante vários anos a teoria aceite para definir o processo de internacionalização. Entretanto, e com o prosseguir das investigações científicas na área, o modelo foi objecto de reavaliações motivadas pelo facto de não ponderar

aspectos como as redes de cooperação, a inovação tanto de processos como de produtos e a internacionalização cada vez mais rápida (Moen, Gavlen e Endresen, 2004; Weerawardena et al., 2007).

A Teoria da Redes é uma outra perspectiva na análise da internacionalização e foi desenvolvida em 1988 por Johanson (o mesmo autor da escola de Uppsala) conjuntamente com Lars-Gunnar Mattsson. Considerado como uma evolução da escola nórdica, os autores propuseram um modelo de redes de relacionamento, focado nas decisões estratégicas tomadas pela empresa aquando da selecção de mercado e forma de entrada (Hilal e Hemais, 2003).

As redes de relacionamento cumprem um importante papel no processo de internacionalização (Johanson e Mattsson, 1988). Com esta afirmativa, os dois autores procuram explicar o processo de internacionalização através do modelo de redes industriais, à luz do qual, a empresa evita iniciar a sua internacionalização para um mercado anónimo, preferindo desencadear o processo através da rede que possui com outras empresas. Estamos perante uma visão do mundo em que as empresas e organizações não podem funcionar de um modo isolado mas, pelo contrário, necessitam de interagir entre si criando um efeito de interdependência, que conduz a benefícios mútuos para as empresas que pertençam a uma mesma rede.

Se no passado as empresas se pautavam por relações de não cooperação, quer com os seus concorrentes mas, também, com fornecedores e clientes (Porter 1980), hoje elas estão integradas em redes, o que lhes permite a especialização numa actividade específica e consequente maximização da eficiência e aumento da capacidade de inovação (Nieto e Fernández, 2006). Assim, os modos de internacionalização são o resultado do grau de internacionalização da empresa e do mercado ou redes em que opera.

Johanson e Mattsson (1988) consideram ser três os modos que uma empresa possui para atingir uma posição confortável numa rede internacional: a) extensão internacional, opção que consiste no estabelecimento de posições em diversas redes nacionais através de acordos com novos parceiros de tais redes, b) integração internacional, que pode ocorrer através do aumento da coordenação entre posições entretanto detidas em redes nacionais e c) penetração, a qual é possível de alcançar através do desenvolvimento de posições e de um crescente comprometimento de recursos em redes externas nas quais a empresa já possuía posições. Desta forma, os activos da empresa diferem segundo o seu grau de internacionalização e o mercado em que se encontra. É neste contexto que os dois autores propõem, de acordo com o seu grau de expansão internacional e da rede na qual está inserida, uma caracterização das

empresas em quatro estágios de internacionalização: *The Early Starter*, *The Lonely International*, *The Late Starter* e *The International Among Others*, como esquematizado na figura 2.



Figura 2: Grau de internacionalização da empresa versus Grau de internacionalização do mercado.
 Fonte: Johanson e Mattsson (1988)

2.3.5.1. Teoria das Redes vs *E-commerce*

O’Keefe et. al., (1998) estudaram as vantagens das empresas que adoptaram uma ferramenta de comércio electrónico e podem ser classificadas como “*early starters*” (segundo o modelo de Johanson e Mattsson, 1988) no uso deste recurso. Da sua análise concluíram que as empresas mais pró-activas e rápidas na adopção do comércio electrónico usufruem das mesmas vantagens que as empresas “*early starters*” no alcance de novos mercados, com a vantagem de os riscos e custos serem mais baixos.

Ser um “*early starter*” do *e-commerce* permite criar, desde cedo, relações sólidas com consumidores e fornecedores. Como vantagem, a empresa está em condições de deter uma quota de mercado significativa e a contrapartida repercute-se na possibilidade de um maior controlo sobre a distribuição e o marketing dos seus bens/serviços. Deste modo, verifica-se a entrada de fundos que, segundo Yates (1998) possibilita apoiar investimentos em tecnologia, os

quais são determinantes para competir com sucesso numa economia fortemente competitiva, bem como são essenciais na manutenção da competitividade perante os rivais.

O *e-commerce* permite, assim, alcançar e manter uma presença internacional sem obrigatoriedade de grandes investimentos e, deste modo, ser um “*early starter*” deixa de ser uma vantagem acessível apenas para grandes *players* e passa a ser uma realidade igualmente acessível às pequenas e médias empresas – PME (Karavdic, 2006).

A actual dificuldade em gerar um sentimento de confiança nas transacções através do comércio electrónico é outra vantagem essencial de ser um “*early player*”. Quando comparadas com as suas congéneres europeias, as empresas norte-americanas foram, na generalidade, mais rápidas e flexíveis na adopção do *e-commerce* (Yates, 1998) e, com efeito, os consumidores construíram uma percepção de segurança superior para as marcas norte-americanas do que para as europeias.

“European consumers on the Internet are learning to look to the US for the most advanced products and services, and learning to trust US online brands”.

Yates, 1988, pp. 3-4

Overby et. al., (2001), reúnem os 4 factores que consideram fazer da teoria das redes uma excelente ferramenta para explicar a internacionalização num contexto de *e-commerce*:

- Promoção da colaboração, uma vez que a tecnologia tem a capacidade de criar relações mais efectivas e eficientes (Fontanella, 2000);
- Criação, por parte das empresas, de um sistema de valor com os seus fornecedores, intermediários e clientes (Nornam e Ramirez, 1993);
- As *networks* são especialmente adequadas para a rápida evolução do ambiente do *e-commerce*, o que permite aos *players* entrarem e envolverem-se de forma mais rápida e eficiente, comparativamente às organizações de integração vertical (Overby et. al., 2001);
- O *e-commerce* envolve a troca de informações e a estrutura da cadeia de abastecimento aumenta, em muito, a capacidade de uma empresa e da sua rede na transmissão e troca de conhecimentos, bem como na aquisição de novos conhecimentos e habilidades (Overby et. al., 2001).

Embora o modelo de Uppsala seja importante na análise dos relacionamentos da rede, ele não se aplica às empresas que tenham acesso rápido às informações e recursos dentro das *supply chains* existentes. O *e-commerce* gerou uma necessidade de resposta rápida, muitas vezes sem possibilidade de uma análise e/ou aprendizagem extensas o que, por várias razões, torna a teoria das redes, numa excelente ferramenta para explicar a internacionalização, num contexto de *e-commerce* (Overby et. al., 2001).

2.4. O papel da Internet no Processo de Internacionalização

A internet tem sido considerada como causadora de radicais alterações na dinâmica da economia (Selby, 2000; Singh e Kundu, 2002), provocando um profundo impacto no mundo dos negócios internacionais (Park e Jun, 2003).

A internet oferece interactividade e dinamismo para as empresas permitindo-lhes conduzir os seus negócios internacionalmente quer com eficácia, quer com eficiência (Selby, 2000). Este pressuposto vem reforçar a ideia defendida por Bennett (1997, 1998) e O’Keefe et. al., (1998) que argumentam que a internet, enquanto meio interactivo, funciona como um dos aspectos fundamentais que determinam o sucesso de exportação.

Consistente com vários estudos a internet pode ser utilizada como um veículo que acomoda o processo de condução dos negócios a nível internacional ou como uma ferramenta para informação, promoção e melhoria dos proveitos retirados da exportação (Bennett, 1977; Samiee, 1998).

Bennett (1977), no seu trabalho “Export marketing and the internet: experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses”, conclui a existência de um impacto positivo da internet nas actividades de exportação. A utilização da internet foi considerada como especialmente importante para a criação de oportunidades de vendas, ajudando à venda em países remotos, à entrada em mercados desconhecidos, à criação de uma consciência internacional da empresa e evitando a preocupação com culturas estrangeiras e as suas práticas empresariais. Adicionalmente, o autor defende que a internet tem o potencial para remover as limitações de distância e tempo, facilitar a criação imediata de sucursais em todo o mundo virtual e permitir a entrada no mercado estrangeiro de forma directa e imediata.

A internet tem o poder de (1) remover todas as restrições geográficas permitindo à empresa saltar alguns estágios da internacionalização (Bennett, 1977), (2) permitir às empresas identificar

novas oportunidades de mercado, proporcionando a expansão do negócio (Davis e Harveston, 2000) e (3) recolher dados em mercados internacionais (Evans e Wurster, 1999), para seleccionar fornecedores e estabelecer contacto directo com os seus clientes através de uma tecnologia *low cost*.

Adicionalmente a internet é também um meio útil para a coordenação entre empresas que, por sua vez, pode levar ao desenvolvimento e viabilização de acordos, uma ferramenta necessária para a expansão internacional (Dewett e Jones, 2001). A cooperação com outras empresas proporciona informação útil sobre características dos mercados externos, oportunidades de negócios, problemas envolvidos no processo, entre outros, o que reduz significativamente o risco percebido da internacionalização (Bonaccorsi, 1992).

A tecnologia assente na internet facilita o processo de aquisição de conhecimento e recolha de informação, quer de forma directa, quer através de acordos com terceiros e permite às empresas a aproximação aos seus mercados alvo. Pelo acima exposto, é expectável uma relação positiva entre o uso da internet e a expansão internacional.

2.4.1. Factores que Estimulam o Processo de Internacionalização no Contexto Online

Na economia contemporânea, a informação é um activo bastante valioso e a rapidez com que as organizações conseguem aceder ao conhecimento é um factor crítico para o seu sucesso (Tiago et. al., 2007). A importância da obtenção e partilha de informação e conhecimento no processo de internacionalização das empresas é também reconhecida por Johanson e Vahlne (1977), que apontam o conhecimento e a informação como recursos altamente valiosos quando uma empresa procura conquistar novos mercados ou expandir-se internacionalmente.

A vantagem da internet está no facto de possibilitar a comunicação de informações em tempo real, uma agilidade que está reflectida na cadeia de valor desde os compradores aos fornecedores, apoiada numa comunicação bidireccional entre todos os elementos da cadeia (Porter, 2001; Phan, 2003).

Para Nieto e Fernández (2006), são inegáveis as vantagens da internet no que se refere ao processamento, transferência e recolha de informação, a qual lhe será extremamente útil, quer para o aumento do conhecimento do mercado, quer para a relação com os seus clientes e

fornecedores. A internet proporciona a oportunidade de criar uma relação directa com o potencial cliente internacional, o que permite um maior grau de conhecimento do mesmo e o estabelecer de uma relação de fidelidade. Para os autores, esta informação, obtida através de tecnologias de informação a baixo custo, dará à empresa uma posição privilegiada para melhor conhecer as necessidades do seu segmento de clientes e, conseqüentemente, desenvolver produtos/serviços que satisfaçam essas necessidades. Vários investigadores, incluindo Levy e Powel (1998) sugerem que as tecnologias da informação podem revitalizar o serviço ao cliente colocando a empresa e os seus produtos mais perto do consumidor.

O recurso à internet torna possível à empresa seguir o comportamento do seu cliente na rede, desde a pesquisa à compra (Hodkinson et. al., 2000), informação extremamente útil que pode ser utilizada para personalizar a sua oferta e potenciar a sua performance. Adicionalmente, a internet permite à empresa aceder à casa ou ao local de trabalho do consumidor, o que aumenta o potencial de uma relação *one-to-one*.

É razoável sugerir que o uso da internet no processo de internacionalização melhora o fluxo de informação e reduz de tal forma os custos de recolha e transmissão de informação que algumas das razões que fundamentam o processo de internacionalização lento, gradual e evolucionário deixam de ser relevantes neste moderno mundo de negócios (Bennett, 1997).

A adopção do e-commerce permite às empresas terem acesso directo e imediato aos mercados internacionais (Karavdic, 2006) de onde podem recolher e tratar directamente os dados, motivando a empresa rever as suas estruturas e permitindo que coloque em causa a existência de intermediários ou redesenhe as suas funções (Andersen, 2005). Efectivamente, uma das vantagens associadas ao uso da internet no processo de exportação é a possibilidade de venda directa, a qual permite a redução de custos de transacção pois, entre outros, evita a necessidade de intermediários e de implementação de filiais nestes mercados-alvo.

Uma outra vantagem associada à internet, principalmente benéfica para as PME's, é o baixo nível de investimento necessário para alcançar os mercados externos (Morgan-Thomas e Bridgeater, 2004). No entender de Ghemawat (2003), existem alternativas de internacionalização mais vantajosas que vão além da expansão física e que são particularmente promissoras para as PME's. Para o autor, as empresas locais de menor dimensão conseguem neutralizar o avanço das multinacionais sobre os seus mercados através do recurso à internet, uma vez que a pertença a uma grande rede proporciona uma clara redução no custo da estratégia de

internacionalização e, logo, apresenta um menor risco e um potencial aumento das vendas, devido à exposição a um maior número de mercados.

A internet é uma das poucas ferramentas que as PMEs podem efectivamente utilizar para competirem perspicazmente com as suas rivais de maior porte (Ramsey et. al., 2003). Em termos de investimento inicial o recurso à internet traz vantagens na redução dos custos associados ao seu uso, pois uma instalação virtual representa um custo significativamente menor do que uma instalação física. Adicionalmente, a utilização da internet deve ser considerada pois:

A falta de conhecimento dos mercados de destino é uma das razões que motivam o desenvolvimento de alianças estratégicas em determinado mercado (Beamish e Killing, 1997). A internet permite o aumento do fluxo de informações sobre os mercados internacionais, o que permite à empresa um melhor conhecimento dessa mesma realidade, mesmo sem lá estar presente fisicamente;

Nesta troca de informação pode ocorrer formar-se uma *network* virtual (Stam e Elfring, 2008; Johanson e Vahlne, 1990), a qual possibilitará à empresa estar mais próxima do seu potencial público-alvo internacional. Através desta rede poderão ser reduzidas as distâncias psíquicas e incrementado o potencial de novos negócios (Kali e Reyes, 2007; Coviello, 2006). Uma vez no processo de internacionalização, à medida que vai aprofundando a sua integração no novo mercado, a empresa começa igualmente a construir um conhecimento sobre o(s) mesmo(s), o qual é extremamente valioso pois a sua falta representa um obstáculo importante no desenvolver da sua actividade internacional (Johanson e Vahlne, 1977). A constituição deste conhecimento pode ser despoletada, com menores níveis de risco, adoptando-se uma estratégia de localização virtual (Dunning, 1980).

Finalmente, e pelas características já apontadas, a internet pode constituir-se também como um meio para a empresa viabilizar o desenvolvimento e/ou o teste de novos produtos e/ou serviços (Hameri e Nihtilä, 1997), uma vez que a empresa pode testar o seu produto virtualmente, o que evita ou adia um dispendioso teste físico de mercado.

Intimamente relacionada com o conhecimento e com a experiência, a inovação surge como outra vantagem decorrente da entrada virtual num novo mercado. Segundo as orientações de Porter (1990) e de acordo com o seu modelo do diamante, são várias as situações do mercado internacional capazes de gerar um efeito positivo sobre a inovação de uma empresa local:

A procura internacional - quanto mais exigente e sofisticada for a procura internacional maior será o esforço que a empresa terá que fazer para se adaptar à nova realidade. Como consequência, a empresa terá necessidade de melhorar os seus produtos/serviços, no sentido de conseguir satisfazer os consumidores mais exigentes. Desta forma, a empresa pode gerar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes locais e, eventualmente, sobre concorrentes globais.

As indústrias relacionadas e de apoio - a presença num novo mercado permite à empresa o desenvolvimento de uma rede de relações com fornecedores e outros parceiros mais sofisticados podendo, em alguns casos, ocorrer a criação de um produto ou a melhoria de um serviço a um custo inferior;

A rivalidade do mercado - a rivalidade já existente no mercado levará a empresa a inovar, quer ao nível da redução de custos, quer no sentido de melhorar os seus produtos/serviços, tornando-os mais competitivos e melhor adaptados à nova realidade;

Da revisão da literatura encontramos consenso na ideia de que o comércio electrónico proporciona a entrada simultânea em vários países, logo propicia uma presença global imediata e uma oportunidade para uma internacionalização mais rápida; adicionalmente permite a ligação online com todos os parceiros do processo de negócio e, representa uma importante capacidade de aquisição, tratamento e transmissão de informação. Como consequência dos factores aqui mencionados, o *e-commerce* apresenta-se como uma nova forma de acesso e de aprofundamento da presença no mercado global mais eficiente do que as formas de internacionalização tradicionais (Karavdic, 2006; Andersen, 2005; Loane, et. al., 2004; Nieto e Fernández, 2006).

“Web access is available to all firms regardless of size, offering benefits which include: reduced importance of economies of scale, lower marketing communication costs, greater price standardization, reduced information float time, temporal asynchronicity, increased contact between buyers and sellers and changes in intermediary relationships”.

Loane, 2006, pp.264

Contudo, são ainda muitas as empresas que encontram dificuldades aquando da adopção deste canal de venda directa ao consumidor, mesmo estando perante tecnologias que estimulam e viabilizam esta iniciativa.

2.4.2. Factores que Inibem o Processo de Internacionalização no Contexto Online

Apesar de os estudos empíricos sobre a temática da adopção do comércio electrónico no processo de internacionalização apontarem para resultados positivos, alguns autores chamam atenção para o facto de, em muitos casos, as estimativas apresentadas sobre o impacto desta ferramenta sobre as transacções comerciais contemporâneas serem demasiado entusiastas (Burt e Sparks , 2003; Karavdic, 2006).

Lee et. al., (2003) apontam para o dilema enfrentado por algumas empresas aquando da tomada de decisão estratégica sobre a análise *go-not-go* para a internacionalização via Web. Por um lado, existe a consciência de que a não comercialização dos seus produtos/serviços via Web poderá motivar os seus clientes para a procura de concorrentes que o façam. Por outro, se o fizerem poderão melindrar a relação que têm com agentes e distribuidores que podem ver esta nova ferramenta como concorrência e poderão trocar a venda dos seus produtos pelos de empresas que não a incorporem nos seus métodos de comercialização e, desta forma, não concorram com os seus parceiros. O outro reverso da medalha, ou seja, em situações em que não existiam previamente canais de venda estabelecidos este conflito de canais não se verifica e a empresa consegue retirar as já mencionadas vantagens da venda directa.

A Levi's possui uma experiência que é um caso clássico das consequências relacionadas com este dilema. Anterior ao advento da internet, a marca norte-americana chegou a conceber um modelo de negócio em que cliente poderia receber em casa o seu par de jeans feito sob medida. Para tal deveria deslocar-se a um revendedor, onde lhe eram tiradas as medidas, escolhido o tecido e feita a encomenda através de um terminal de computador situado na loja, o qual transmitia directamente as informações para a linha de produção da marca. Com esta iniciativa, mais do que a venda de um par de jeans, a marca estava a entregar uns jeans personalizados ao cliente. Contudo, e pese embora a positiva receptividade do mercado perante esta inovação, a marca acabou por abandonar este modelo de negócio. Na base desta decisão esteve o conflito de interesses entretanto gerado com os seus revendedores, por considerarem que esta nova forma de comercialização reduzia a sua importância na cadeia de valor da marca.

A plena efectivação do processo de venda online implica a superação de determinadas barreiras – tecnológicas, culturais e organizacionais -, a par com o desenvolvimento de soluções que auxiliem a superar algumas dificuldades estruturais do comércio electrónico (Fillis et. al., 2003; Andersen, 2005).

A literatura actual aponta alguns entraves endógenos e exógenos às empresas, os quais limitam o desenvolvimento e a adopção do *e-commerce*. A terminologia utilizada pelos diversos autores assume conceitos diferentes, desde limitações, factores inibidores e barreiras mas, na sua essência, acabam por coincidir na sua identificação. Factores endógenos como a orientação empreendedora da empresa, a sua dimensão, as suas competências ou a idade dos seus decisores, e factores exógenos como as barreiras tecnológicas, o(s) país(es) de origem, os aspectos legais, o sector em que opera, a segurança e a privacidade (Fillis et. al., 2003; Andersen, 2005) são unanimemente considerados como basilares aquando da tomada de decisão em optar pela comercialização electrónica internacional.

Centrando-nos nos factores externos à organização, a estrutura cultural e institucional do país ou do sector onde a empresa pretende inserir-se surge como um factor influenciador da adopção do *e-commerce*. Os riscos afectos à falta de regulamentação, às fraudes nos pagamentos ou ao receio dos consumidores são alguns dos pontos críticos relacionados com o comércio electrónico (Yates, 1998; Burt e Sparks, 2003). Da revisão da literatura identificamos que os dois factores considerados de maior relevância e também os mais analisados são a segurança e a privacidade.

O conceito de *e-payment* representa a componente financeira das transacções inerentes ao comércio electrónico, ou seja, reflecte o processo de troca de dinheiro que acontece entre compradores e vendedores como pagamento da aquisição de um produto e/ou serviço.

Segundo Rayport e Jaworski (2002) são duas as carências do *e-payment*, a saber, carência de segurança e carência de cobertura, pois nem todas as pessoas possuem cartão de crédito e estes não admitem todos os tipos de compra. Este ponto ganha especial relevância nas transacções B2B internacionais cujas condições de pagamento estabelecidas e comumente praticadas não são, na maioria das vezes quando não na sua quase totalidade, suportadas por plataformas de *e-commerce*, uma vez que o pagamento por cartão de crédito não é norma em relações comerciais profissionais (China Council for the Promotion of International Trade, 2000).

Verdadeiramente, são duas as formas tradicionais de pagamento utilizadas no comércio electrónico: as transacções financeiras, que podem ou não serem efectivadas através da internet, mas que serão sempre um passo mais para a concretização da venda/compra, e os pagamentos com cartão de crédito. No primeiro caso, o comprador efectua via online ou offline uma transferência para a conta do vendedor, uma forma de actuação que apresenta desvantagens para os padrões do comércio electrónico, nomeadamente ao nível da rapidez de

processo, pois é muito morosa, e dos custos envolvidos, pois é dispendiosa, principalmente quando se consideram transacções entre diferentes países. A redução da morosidade e o do custo das transferências bancárias é possível através da utilização do cartão de crédito. Contudo, a utilização deste meio de pagamento levanta questões de segurança – *e-security* –, uma das principais razões apontadas pelas pessoas para não comprarem online.

O risco percebido pelos consumidores relativamente à segurança na internet é igualmente apontado na literatura como estando entre os principais impedimentos ao crescimento do *e-commerce* (Miyazaki e Fernandes, 2000, 2001). Albertin (2004) vê a questão da segurança como uma considerável fonte de riscos não só para as empresas mas também para os clientes e, como tal, é uma barreira a ser superada ou minimizada ao máximo pelas empresas. Do ponto de vista dos clientes a segurança está associada aos riscos de fraudes nas transacções, enquanto para as empresas acresce a estes riscos a questão da segurança associada ao risco da não adopção do *e-commerce* por parte dos clientes. Também Miyazaki e Fernandes (2000, 2001) evidenciam esta percepção do risco por parte do cliente como um determinante ou mesmo o principal factor da não adopção do comércio electrónico. É sua perspectiva que esta percepção de risco, aliada à ausência de privacidade na internet, influencia negativamente a decisão de compra do consumidor.

Outro factor inibidor apontado na literatura está relacionado com os aspectos legais e éticos no *e-commerce*, considerados como geradores de grande indefinição e muitas incertezas. Entre estes destacam-se os problemas de taxaço (colisão entre taxas de países diferentes), a privacidade (em relação aos dados que são recolhidos numa transacção electrónica), a propriedade intelectual (é praticamente impossível evitar cópias desautorizadas na internet), os direitos do consumidor, a liberdade de expressão (que possibilita, por exemplo, a promoção de ideais racistas ou xenófobos), entre outros factores (Turban, et. al., 2006). Contudo, Burt e Sparks (2003) consideram que o incremento na utilização do *e-commerce* e o desenvolvimento de tecnologias ao nível da segurança possibilitarão ultrapassar, a curto prazo, as questões relacionadas com a regulamentação e as problemáticas de segurança no comércio electrónico. Todavia, no entender de Yates (1998) permanece a necessidade de uma acção mais acelerada dos governos na temática da regulamentação.

Apesar do consenso sobre a ideia de que o *e-commerce* derruba barreiras geográficas, alguns autores alertam para a permanência das diferenças culturais, as quais devem ser consideradas aquando da definição de uma estratégia de internacionalização através desta ferramenta. Entre

esta tipologia de barreiras estão as peculiaridades culturais de cada país e os hábitos de consumo (ex. nos EUA a compra pela televisão é um método de compra fortíssimo).

A adaptação e/ou familiarização dos clientes e consumidores ao comércio electrónico é outra das preocupações a considerar aquando da análise sobre a implementação de uma plataforma de *e-commerce*. De um modo geral, os consumidores estão ainda habituados a efectuar as suas compras em estabelecimentos físicos onde existe contacto directo com a equipa comercial em que existe um rosto, alguém com quem se troca ideias sobre o produto/serviço. Este contacto já é importante nas relações B2C mas ganha mais importância em relações B2B internacionais, onde são firmados acordos e condições de pagamento que, na maioria das vezes, não são suportados por plataformas de *e-commerce* (China Council for The Promotion of International Trade, 2000). Acresce o facto de as transacções B2B implicarem, por norma, valores e quantidades substancialmente elevadas causando alguma desconfiança à sua efectivação através da internet.

Da observação dos factores acima abordados compreendemos que a envolvente competitiva, enquanto aglutinadora das forças exógenas, influencia a tomada de decisão sobre a adopção do *e-commerce*. Contrariamente a estas são poucos os estudos sobre os factores endógenos que explicam a sua adopção. Fillis et. al., (2004b) centraram a atenção nas pequenas e médias empresas e dedicaram-se ao estudo deste ponto em particular. Os recursos e as competências de que as empresas dispõem são um ponto essencial para entender a adopção do *e-commerce*, especialmente como ferramenta de exportação.

Apesar dos seus benefícios existe um conjunto de limitações não técnicas associadas ao *e-commerce* (Turban et. al., 2006), sendo que as apontadas como mais relevantes são os custos de implementação envolvidos no processo, a saber, custos de conexão à internet, custos para aquisição do hardware/software adequado e custos quer de arranque quer de manutenção do projecto (Nath et. al., 1998). Não obstante embora a vantagem relacionada com o baixo nível de investimento exigido para a presença na Web, é necessário realçar que o esforço financeiro necessário para o desenvolvimento e manutenção de um website que proporcione os resultados desejados da presença na internet, por vezes é um factor limitador para as PME's. A disponibilidade de recursos, sejam financeiros ou organizacionais, dita que ainda sejam as grandes empresas quem mais investe e explora as potencialidades do *e-commerce*, pese embora as oportunidades que este representa para as PME's (Fillis et. al., 2004a).

Efectivamente, a capacidade de avançar com uma estratégia de internacionalização, bem como de implementar uma plataforma de *e-commerce* que complemente ou sustente tal estratégia é muitas vezes limitada nas PMEs. Entre os principais motivos apontados como explicadores de tal limitação está a falta de recursos, especialmente recursos financeiros, de conhecimento e recursos humanos especializados, mas estão também factores como o conservadorismo e o défice de capacidade empreendedora apresentado por muitas empresas (Fillis et. al., 2004a). A internet aumenta a vantagem competitiva das empresas (Slade e Van Akkeren, 2001) desde que os seus gestores saibam aproveitar as oportunidades de negócios para se tornarem mais produtivas e competitivas (Poon e Strom, 1997).

Pese embora a existência destes obstáculos endógenos e exógenos, a implementação de uma estratégia de *e-commerce*, para o apoio ou suporte do processo de expansão internacional, é considerada como uma vantagem competitiva que proporciona conhecimento às empresas e as capacita para enfrentarem a competição global. Isto porque a adopção do *e-commerce* por um número cada vez maior de empresas obrigará as suas concorrentes a também se sujeitarem perante a concorrência global (Fillis et al., 2004b).

2.5. Adopção da Internet e Performance Empresarial

Porter (2001) considera a internet como uma das principais, senão a principal, plataforma de TI dos últimos anos, uma vez que oferece às empresas interessantes possibilidades para estabelecerem posicionamentos estratégicos distintos face aos concorrentes.

Ainda que com rácios e comportamentos diferentes consoante os países, de um modo geral todos os sectores têm registado um incremento do número de empresas com presença na Web e, hoje, a questão principal não se refere à implementação ou não desta tecnologia. Porter (2001) argumenta que para as empresas que queiram permanecer competitivas a questão fundamental não é sobre implementar ou não a internet, mas sim como a implementar e aponta as duas formas que considera permitem obter sucesso na implementação do *e-commerce*:

- **eficácia operacional:** a vantagem competitiva não decorre apenas da implementação desta ferramenta de comércio, pois só atingindo e mantendo níveis de eficácia operacional superiores ao dos seus concorrentes a empresa ganhará vantagem;
- **posicionamento estratégico:** o objectivo é conseguir uma forma de actuação diferente da sua concorrência a apresentar ao cliente um produto ou serviço que ele entenda como tendo um

valor único. A importância do posicionamento estratégico é tanto maior quanto maior for a dificuldade da organização em manter as suas vantagens operacionais.

A aplicação da internet seja para obter eficácia operacional seja para o posicionamento estratégico requer uma análise hábil sobre a indústria em que a organização está inserida. A ausência desta observação levou muitas empresas a apressarem a convergência competitiva e a reduzirem a possibilidade de obterem vantagem competitiva. Apesar de considerar a internet como a mais importante plataforma de TI para intensificar uma estratégia distintiva, uma vez que ela e as ferramentas que lhe estão associadas possibilitam que as empresas possuam uma cadeia de valor com características diferentes da concorrência, Porter (2001) entende que a falta de visão estratégica tem levado as empresas a cometerem vários erros quando da sua aplicação.

As empresas necessitam de ter claramente definida a posição que ocupam no seu ambiente competitivo. São dois os tipos de vantagem competitiva que uma empresa poderá usufruir através da Internet: a liderança através dos custos e a diferenciação. Para o objectivo de redução de custos deverão ser considerados tanto os custos de transacção quanto os custos de pesquisa, de informação e de decisão, entre outros (Anderson, 2005). Ao adoptar sistemas baseados na internet será possível facilitar as trocas de informação em tempo real e obter melhorias ao longo de quase toda a cadeia de valor (Porter, 2001). Por outro lado, quando uma empresa assume ser diferente dos seus concorrentes, essa distinção terá que ser comunicada aos clientes de tal forma que estes estejam dispostos a retribuir esse mesmo valor. Ao procurar a diferenciação a empresa pode fazê-lo apenas para se diferenciar dos seus concorrentes ou para complementar as necessidades de um grupo de clientes (Porter, 1985).

A adopção do *e-commerce* como ferramenta de internacionalização é uma decisão que reside na estratégia de cada empresa e deve implicar o compromisso e/ou o acompanhamento da gestão de topo. A importância deste comprometimento prende-se com a influência que os recursos e as competências da empresa possuem na implementação de uma ferramenta eficiente, influência esta que é complementada pelas características da estrutura cultural e institucional do mercado bem como da indústria na qual a empresa está inserida. Na visão de Burt e Sparks (2003), o *e-commerce* influencia as indústrias de forma desigual, logo, a decisão de adopção desta ferramenta para comercialização de produtos e/ou serviços depende do sector no qual a empresa se insere.

O nível de adopção do e-commerce está relacionado com as características do produto e/ou serviço, entre elas, a capacidade de digitalização e transferência directa para a plataforma de comércio electrónico, as quais representam um importante incentivo para a adopção desta ferramenta (Karavdic, 2006).

À luz da teoria das cinco forças de Porter (1985) a performance de uma empresa depende da capacidade de ser competitiva a cinco níveis: (1) rivalidade entre os concorrentes, (2) barreiras à entrada de novos concorrentes, (3) poder negocial dos fornecedores, (4) poder negocial dos clientes e (5) ameaça de substituição. O *e-commerce* tem efeitos que se repercutem sobre estas cinco forças.

- O advento do *e-commerce* fez aumentar os **níveis de rivalidade** pois a quantidade de concorrentes a competir no mercado global tornou-se maior. Para além dos grandes *players* existentes, pequenas e médias empresas podem competir em pé de igualdade, explorando as suas especificidades como vantagens estratégicas perante a concorrência (China Council for The Promotion of International Trade, 2000). Neste contexto, competências como flexibilidade, adaptabilidade, eficiência e rapidez revelam-se vantagens competitivas fulcrais.

- As barreiras à **entrada de novos concorrentes** variam consoante a dificuldade que existe em entrar na indústria, e são várias as razões que concorrem para o seu derrube. Desde logo ressalta a redução de barreiras geográficas e psicológicas operada pelo *e-commerce*, que facilita o processo de penetração de concorrentes internacionais em mercados nacionais. Acresce o facto de o *e-commerce* não ser, ainda, alvo de forte regulamentação o que contribui para a inexistência de barreiras significativas à entrada de novos competidores. No entanto, esta ausência de regulamentação tem duas faces: (1) torna o comércio mais livre e com menor grau de interferência dos interesses estatais e nacionais e (2) diminui a segurança das transacções electrónicas que, como consequência, se tornam mais custosas (Burt e Sparks, 2003). A capacidade do *e-commerce* em derrubar barreiras é especialmente importante para as PMEs, a quem potencia a vantagem competitiva. O mercado é alargado a novos competidores, diminui a dependência da escala e, deste modo, está facilitada a entrada de novos *players*. Como consequência a escala perde relevância a favor da capacidade de inovação e diferenciação do produto.

- A aplicação do *e-commerce* pode causar efeitos inversos sobre o **poder negocial dos fornecedores**. Por um lado é relativamente fácil aos fornecedores obterem informações abundantes e a baixo custo sobre os clientes do seu produto e/ou serviço e, no limite, é-lhes

possível reestruturar toda a sua estrutura de contacto com o cliente, operando a um processo de desintermediação e dispensando da sua cadeia de comercialização os intermediários (Andersen, 2005). Por outro lado, o número de fornecedores em concorrência pelos clientes aumenta, diminuindo o seu poder de negociação e dando importância acrescida ao estabelecimento de uma relação diferenciadora com o cliente, quer seja através do produto, quer seja do serviço ao cliente.

- A potencialização e o **enaltecimento do cliente** são consensuais na literatura actual (Andersen, 2005; Fillis et. al., 2004a; Kavavdic, 2006). No *e-commerce* o foco principal está no cliente, a quem é oferecido um novo conjunto de fornecedores pois, com frequência, é possível comprar directamente aos produtores, sem o recurso e o pagamento dos serviços de intermediários (Andersen, 2005). Adicionalmente, o *e-commerce* permite às empresas transitarem de um sistema de escala para um processo de marketing individualizado e, desta forma, responder de modo mais flexível e dinâmico às oportunidades no mercado (Fillis et. al., 2004a).

- O *e-commerce* incrementa a velocidade de inovação ao mesmo tempo que apresenta ao cliente uma oferta de produtos mais ampla e mais adaptável às suas necessidades singulares, o que faz aumentar a **ameaça de produtos substitutos**. Com esta ferramenta clientes e concorrentes dispõem, não só de uma quantidade superior de informações, como de uma maior facilidade em criar produtos substitutos (Karavdic, 2006).

Na visão de Karavdic (2006) o comércio electrónico é uma ferramenta capaz de potenciar o aumento das vendas em mercados externos. Na base desta competência estão duas características: a possibilidade de alcançar uma presença simultânea em diversos países e a possibilidade de concretização de uma estratégia de *marketing-mix* adaptada a cada cliente, desde o produto ao preço.

O *e-commerce* viabiliza o surgimento de empresas internacionalmente mais competitivas e origina novas relações entre vendedores e compradores, ao permitir às empresas a prestação de um serviço individualizado às massas, possível através dos baixos custos associados à prospecção das suas necessidades e ao estabelecimento de relações de maior proximidade, independentemente da distância geográfica (Dionísio et. al., 2009).

A importância do *e-commerce* e do seu contributo para a competitividade das empresas são inegáveis. Tse e Soufani (2003) vêem o *e-commerce* como uma quebra com a “economia

tradicional” e Fillis et. al., (2004b) entendem que as empresas que protelam a adopção das tecnologias do comércio electrónico podem, dependendo do sector em que operam e do produto que transaccionam, sofrer desvantagens competitivas.

2.6. Síntese da Revisão da Literatura

Entre as teorias analisadas neste estudo, identificamos que existem abordagens de carácter mais estático, cujo foco está na associação de vantagens relativas de países e vantagens competitivas de empresas, e abordagens mais contemporâneas que procuram focar-se na forma e na estratégia em detrimento da origem.

Com um carácter dinâmico e pragmático dois estudos emergiram do pensamento nórdico: a teoria da internacionalização por estágios e a teoria das redes industriais. Da autoria da escola sueca de Uppsala, a teoria da internacionalização por estágios concebe a internacionalização das empresas como um processo gradual de consecutivos *commitments* (um misto de entre compromissos e obrigações) intrínsecos ao desenrolar da sua actividade (Johanson e Wiedersheim- Paul, 1975).

Com um carácter dinâmico, a Teoria das Redes advoga as empresas como entidades inseridas em redes sem capacidade para agirem de modo isolado, pelo que inevitavelmente têm que desenvolver relações com outros *players*, as quais podem, entre outros, ir desde a compra e venda de produtos e/ou serviços até à troca informações. Independentemente de se revelarem oportunidades ou ameaças, esta teoria defende que sem estas relações a empresa compromete o desenrolar da sua actividade. Assim, segundo este modelo, a internacionalização consiste no estabelecimento de posições em redes internacionais sendo que, à medida que a empresa avança no estágio de internacionalização, não só a sua posição se vai alterando, como aumenta o número de relações dispersas por várias redes.

Entendido como um modo inovador de internacionalização o *e-commerce* questiona a relevância da teoria tradicional da escola sueca de Uppsala. Pela sua singularidade, este canal de venda torna as empresas que nele apostam mais rápidas e eficientes na criação de relações e redes comerciais com mercados externos. Desta forma, o processo de internacionalização deixa de ser gradual.

Fundamentadas na existência de imperfeições de mercado, as abordagens mais estáticas advogam a existência de empresas internacionais sempre que a sua eficiência na organização

de actividades económicas seja maior que a dos mercados domésticos. Apoiam este princípio a Teoria dos Custos de Transacção e o Paradigma Eclético de Dunning para os quais sempre que existam vantagens competitivas da empresa perante a sua concorrência, sejam elas o acesso primordial a *know-how*, economias de escala ou matérias-primas, a empresa tem vantagem em externalizar os seus processos produtivos ou de negócio.

A rápida ascensão da internet como um novo canal de comércio é um dos factores que marca, de forma significativa, as TI, levando muitas empresas a rever os seus processos e operações (Shin, 2001), com particular destaque para o *e-commerce* e o *e-business* (Porter, 2001).

A internet surge como uma ferramenta de vendas muito poderosa (Hamill e Gregory, 1997). As empresas são capazes de alcançar e vender a potenciais clientes em qualquer parte do mundo, podendo gerar *leads* de vendas, aceitar encomendas online e efectuar transacções seguras quer com clientes, quer com fornecedores, também elas efectuadas online (Prasad et. al., 2001). A grande rede reduz as barreiras à entrada nos mercados internacionais, o que incentiva a expansão internacional da empresa (Nieto e Fernández, 2006).

A Internet tem o potencial de transformar ou até mesmo tornar obsoletos alguns canais de distribuição (Karavdic, 2006), e criou novas indústrias como o comércio electrónico e os mercados digitais (Porter, 2001). Apesar de escassa, a literatura actual sobre a temática do *e-commerce* como ferramenta de internacionalização e, mais concretamente, de exportação, apresenta uma relação positiva entre a adopção desta ferramenta e o desenvolvimento de uma estratégia de expansão internacional ou a evolução das exportações (China Council for The Promotion of International Trade, 2000; Loane, et. al., 2004; Andersen, 2005; Karavdic, 2006, Nieto e Fernández, 2006, Dionísio et. al., 2009, entre outros).

O uso do *e-commerce* está a crescer, criando oportunidades para os exportadores melhorarem as suas operações internacionais e aumentarem a eficácia das suas exportações (Karavdic, 2006).

“E-business, e-commerce and e-marketing have been promoted as the savior of the business world and a catalyst to twenty-first century performance in the global marketplace”.

Fillis et. al., (2003), p. 336

Após a revisão da literatura podem ser deduzidas as seguintes hipóteses de investigação, as quais serão, *à posteriori*, confrontadas com os resultados empíricos entretanto obtidos:

H1: O *e-commerce* coloca em causa a teoria progressiva de internacionalização.

H2: Uma estratégia de internacionalização apoiada no *e-commerce* torna-se mais eficiente.

H3: O recurso ao *e-commerce* no processo de internacionalização obriga as empresas a serem mais eficientes.

H4: A internacionalização com recurso *e-commerce* permite uma redução de custos de transacção.

H5: Com o *e-commerce*, as barreiras culturais e psicológicas inerentes ao processo de internacionalização transformam-se em preocupações logísticas.

H6: Os “*early starters*” na adopção do *e-commerce* para a internacionalização gozam de vantagens acrescidas, quer no estabelecimento de redes mais sólidas com os clientes, quer ao nível da capacidade de investimento.

H7: No processo de internacionalização a utilização do *e-commerce* reorganiza e intensifica o nível de rivalidade no sector.

H8: No processo de internacionalização com adopção do *e-commerce* a necessidade de recorrer a intermediários é alterada.

H9: A decisão de implementar uma estratégia de internacionalização através do *e-commerce* depende de vários factores exógenos e endógenos à empresa, (nomeadamente da sua orientação empreendedora, do produto, dos recursos e competências, de questões legais ou do sector no qual está inserida).

H10: Presentemente o *e-commerce* apresenta-se um complemento aos sistemas de retalho tradicionais.

3. METODOLOGIA

3.1. Contributo Teórico e Metodologia Aplicada

O presente artigo é resultado de uma pesquisa descritiva e exploratória sob a marca de *Jeanswear Salsa*, que em 2006 iniciou o processo de internacionalização via *e-commerce*. Baseando-se, num primeiro momento, na literatura existente e, posteriormente, nos dados empiricamente adquiridos, visa explorar o processo de internacionalização da marca e investigar as suas decisões durante o mesmo, procurando alargar a informação sobre a internacionalização via *e-commerce*.

Uma vez definido o objecto de estudo é necessário enunciar a técnica a utilizar para a recolha de dados. Yin, (2001) interpreta o estudo de caso como o método que analisa o fenómeno de interesse no seu ambiente natural, através da aplicação de diversas metodologias de recolha de dados, visando obter informações de um caso singular ou de diversas entidades. Segundo o autor, perante um objectivo de responder às questões de “como” ou “porquê”, o estudo de caso constitui a estratégia preferida. Concorrem também como vantagens do estudo de caso o facto de permitir ao investigador a possibilidade de se concentrar num caso específico e de identificar os diversos processos interactivos em curso, bem como a possibilidade de poder ser relatado em vez de generalizado.

Contudo, esta metodologia também apresenta desvantagens. Entre elas estão a escassa possibilidade de efectuar generalizações, a necessidade de prolongar por demasiado tempo o período de observação e a recolha de informação. Adicionalmente, o facto de contemplar várias técnicas de recolha de informação e/ou de dados pode dificultar a sua leitura e interpretação.

No que diz respeito à generalização, a análise restrita a um caso fornece, desde logo, uma base muito frágil para a generalização das conclusões. Ainda assim, espera-se que o estudo seja considerado como uma referência para a compreensão de outras empresas portuguesas a operar na mesma área de negócio.

Considerando que a empresa em estudo está inserida no mercado português, e tomando por base as discrepâncias entre os países no que respeita ao uso do *e-commerce* como ferramenta de venda internacional, as empresas internacionais podem não se identificar com nas decisões adoptadas (Dionísio et. al., 2009).

Concorrem também para as limitações deste estudo as restrições na publicação de dados sobre a empresa, bem como de dados quantitativos que auxiliariam a justificação das hipóteses de pesquisa propostas. A metodologia aplicada poderá também ser limitadora uma vez que os conhecimentos do entrevistando podem influenciar o resultado da entrevista. Por fim deverá ser considerada a necessária simplificação de análise de alguns dos conceitos trabalhados neste estudo, que certamente não reflectirá a todas as interligações possíveis.

Um estudo de caso prevê a utilização de diferentes técnicas de recolha de dados tais como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário. A metodologia utilizada dividiu-se entre a observação do objecto de estudo, desde Março de 2006, e uma entrevista realizada com a gestora do canal Web na organização, abordando temas referentes ao processo de internacionalização via *e-commerce*. A informação obtida através da entrevista foi validada com base nos dados secundários recolhidos pelo investigador.

A observação do objecto de estudo ao longo deste intervalo de tempo permitiu o aprofundar do conhecimento sobre os processos da empresa e respectivas alterações ocorridas. Desta forma, será possível apresentar uma imagem mais fidedigna dos processos que vai para além das informações conseguidas através da entrevista.

A opção pela entrevista surgiu da necessidade em aprofundar o conhecimento sobre alguns aspectos estratégicos, nomeadamente o enquadramento do projecto de internacionalização via *e-commerce*, e permitiu o cruzamento dos dados adquiridos pela observação, no sentido de validar a informação recolhida.

A entrevista foi individual e semi-estruturada e teve como base um guião. Os principais tópicos abordados foram os seguintes:

- a) como surgiu a necessidade de prosseguir com uma estratégia de internacionalização via *e-commerce*;
- b) se existia experiência anterior;
- c) se houve necessidade de alguma mudança organizacional para adoptar a ferramenta;
- d) quais os pontos positivos da internacionalização via *e-commerce*;
- e) quais as principais diferenças ou dificuldades em relação ao mercado externo;
- f) e se, após esse processo inicial de internacionalização via *e-commerce*, a empresa pretende continuar e/ou incrementar a exportação dos seus produtos através desta ferramenta.

Os resultados da observação e da entrevista serão apresentados de forma descritiva em capítulo posterior.

3.2. Delimitação do Objecto de Estudo

A marca Salsa é propriedade do grupo IVN S.A. que ambiciona torná-la numa das maiores marcas mundiais de jeans. O grupo tem a sua sede em Ribeirão, região do Vale do Ave (NUTS II), sub-região PT113, a qual é reconhecida como aglutinadora da indústria têxtil portuguesa.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) a indústria têxtil e vestuário continua a possuir uma presença significativa na economia portuguesa, sendo responsável por 2,6% do valor acrescentado bruto nacional e representando 11,2% do total da indústria transformadora do país. A região do Vale do Ave representava, também em 2007, 3,6% do volume de negócios total das empresas portuguesas e o volume de negócios das empresas de comércio a retalho de vestuário desta região representava 4,6% do comércio a retalho de vestuário nacional. Dados que colocavam a região em terceiro lugar entre as regiões nacionais no comércio a retalho de vestuário, logo seguida do Grande Porto, com 16,85%. Em primeiro lugar estava a Grande Lisboa com 49,54%.

Pese embora o peso da região tenha vindo a crescer no panorama nacional, o sector têxtil do Vale do Ave está em crise. A importância da Salsa a nível nacional e a sua posição de marca líder no seu sector também a nível nacional (AEP – Associação Empresarial de Portugal, 2010) motivaram a sua selecção para este estudo.

De facto, o sucesso da Salsa, aquém e além fronteiras, o seu pioneirismo na adopção do *e-commerce* na sua estratégia de internacionalização e a resistência demonstrada perante a desfavorável conjuntura económica dos últimos anos, fazem dela um caso de estudo singular. Paralelamente, e devido ao facto de o processo de internacionalização da marca ter começado apenas em 2002, a empresa encontra-se ainda em processo de aprendizagem no mercados internacionais que é interessante analisar.

4. DADOS EMPÍRICOS – CASO DE ESTUDO

4.1. O Caso Salsa - Breve Apresentação

O Grupo IVN

O Grupo IVN apresentava em finais de 2010 a seguinte estrutura (figura 3):



Figura 3: Estrutura do Grupo IVN
Fonte: <http://www.ivn.pt> em 15-05-2010

O Grupo IVN tem uma presença global, e conta com cerca de 1.000 colaboradores, alocados às diferentes empresas do grupo que possui estruturas na Espanha, França, Bélgica e Holanda e escritório de representação e *sourcing* em Hong-Kong e China. Entre as empresas do grupo o foco deste trabalho estará na Irmãos Vila Nova S.A., detentora da marca Salsa.

A empresa IVN S.A.

A Irmãos Vila Nova, S.A. (IVN) foi criada em Setembro de 1987, em Ribeirão, Vila Nova de Famalicão, com a actividade exclusiva a lavandaria e tinturaria para artigos têxteis. Em 1990 alarga a sua área de negócio com a implementação da confecção, em regime de subcontratação para marcas nacionais e internacionais. Desta forma, passam a coexistir dois sectores de negócio no grupo: acabamentos têxteis (lavandaria e tinturaria) e confecção (em regime de contratação).

Em 1994, fruto da aprendizagem dos últimos sete anos, o grupo cria a marca Salsa, então comercializada em lojas multimarca independentes. A partir de 1997 a marca apresenta uma forte expansão e a empresa abraça do desafio de entrar no sector do retalho com lojas próprias, o que se concretizou em 1998 com a abertura da 1.^a loja Salsa no Centro Comercial Norte Shopping, Porto.

Em 2002 o grupo inicia o processo de internacionalização com a abertura da 1.^a loja em Vigo, Espanha. Esta expansão para Espanha foi vista como uma opção natural, entendida como a extensão do mercado doméstico ibérico. Nesta data a marca era comercializada em 32 pontos de venda, entre clientes multimarca e lojas próprias, sendo o seu volume de vendas gerado quase na sua totalidade a nível nacional.

Em 2004 a marca chega ao continente asiático, com a abertura da primeira loja Salsa no Qatar, resultado da parceria estabelecida com um grupo local experiente e internacionalmente reputado. Desde então a expansão internacional da marca tem sido enfoque constante.

No final de 2010 a marca estava presente em mais de 35 países da Europa, Ásia e Médio Oriente, num total de 250 pontos de venda Salsa (lojas próprias e *shop-in-shop*) e aproximadamente 1500 clientes multimarca, conforme apresentado na figura 4.

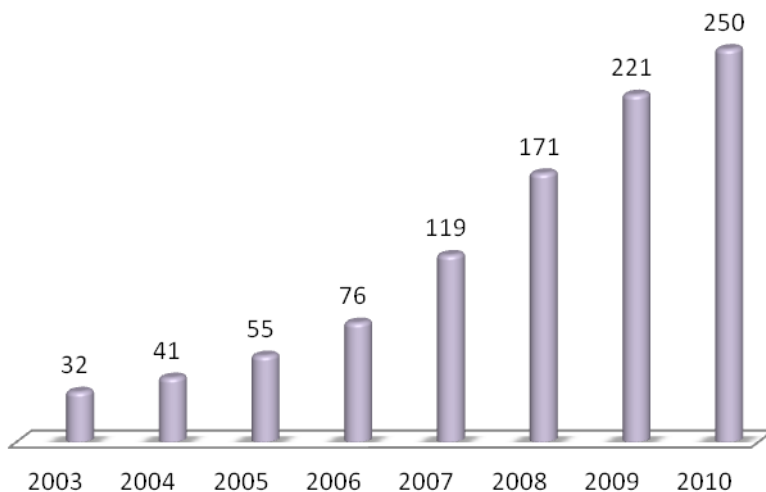


Figura 4: Pontos de venda Salsa no final de 2010 (sem clientes multimarca)

Fonte: <http://www.ivn.pt> em 15-05-2010

“ A IVN é regularmente reconhecida como um “caso de sucesso”, sendo apontada como um exemplo a seguir pelos agentes económicos nacionais. A IVN recebe frequentemente convites, da parte de entidades governamentais, privadas ou de órgãos de comunicação social, para partilhar os segredos do seu sucesso, com particular enfoque na história da Marca Salsa e nos processos de inovação e internacionalização associados.”

História do Grupo, <http://ivn.pt> em 15-05-2011

Inserida num sector de forte concorrência e em constante mudança, a IVN soube, ao longo da sua história, transformar desafios em sucessos. Mais do que adaptar a sua oferta às necessidades do cliente, a empresa procura antecipar-se às tendências e exigências do mercado. Desta forma, tem conseguido um crescimento constante de vendas e de volume de negócios que fazem de si um caso de sucesso motivador de alguns estudos. A empresa terminou o ano de 2010 com um crescimento de 13% no volume de facturação face ao ano anterior, sendo que 46% das vendas derivaram dos mercados internacionais, como se pode verificar pela leitura do gráfico apresentado na figura 5.

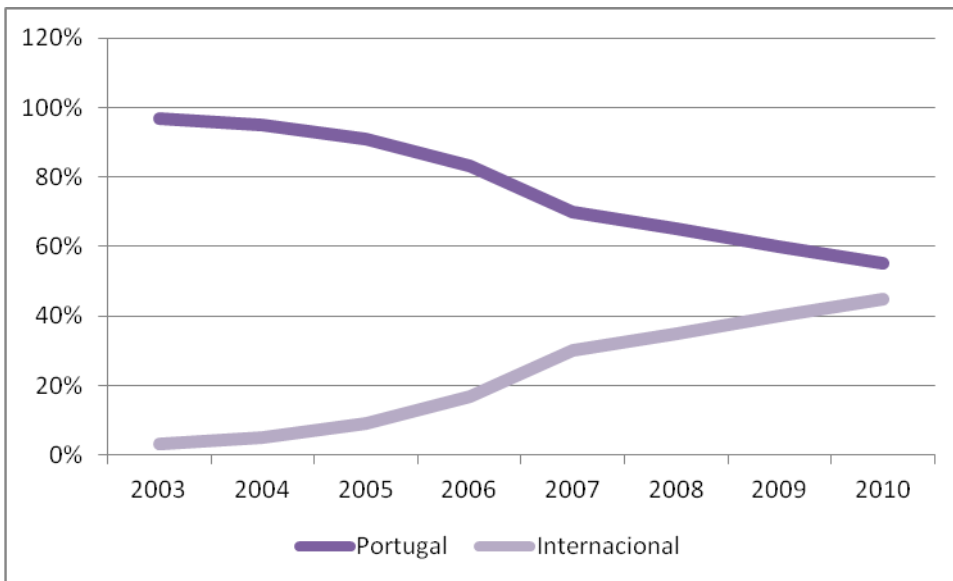


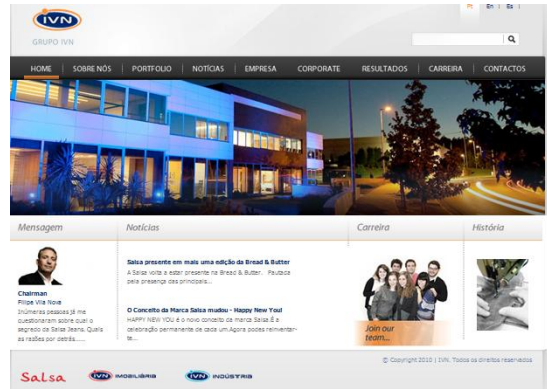
Figura 5: Peso da facturação nacional vs internacional da Salsa
 Fonte: <http://www.ivn.pt> em 15-05-2010

Em termos do modelo de negócio a Salsa optou por um modelo em que a quase totalidade do valor se encontra concentrado nas suas equipas em Portugal. Desta forma, a Inovação e Desenvolvimento, o Estilismo e Design, a Gestão dos Produtos, a Definição de Compras e a Gestão Comercial Nacional e Internacional são assegurados integralmente pelas equipas na sede da empresa. O mesmo se aplica às actividades de lavandaria, tinturaria e acabamentos especiais que são centralizadas na sua unidade industrial, também localizada em Ribeirão. Este modelo de integração permite, não só o domínio integral da cadeia de valor em Portugal, como uma significativa diferenciação do produto Salsa.

A aposta da empresa nas tecnologias de informação e comunicação e, mais concretamente, em ferramentas baseadas na grande rede é constante. Actualmente possui uma gama de 5 sítios na internet, seja para partilhar informações com os seus clientes, seja para comercializar os seus produtos (figura 6). Adicionalmente, recorre também à utilização de programas específicos para a comunicação com as suas lojas, a EDI's e ao uso do e-mail.

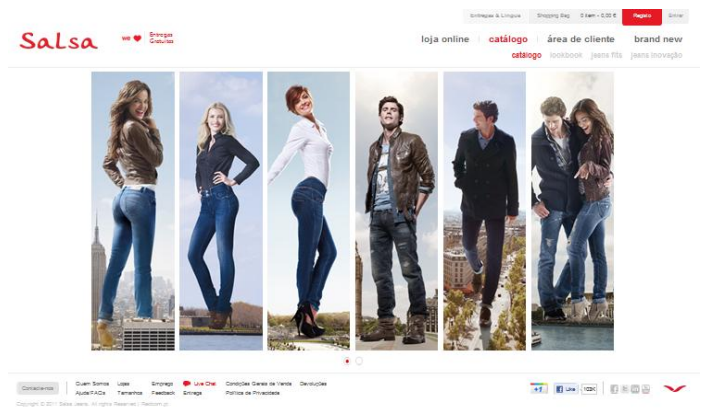
www.ivn.pt

Site institucional do Grupo IVN, onde é transmitida informação institucional do mesmo.



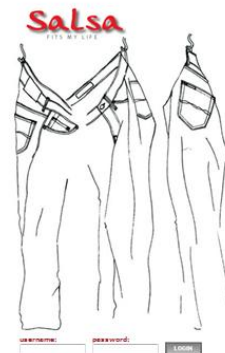
www.salsajeans.com

Site da marca Salsa que agrega informação sobre a marca, o programa de fidelização Salsa Star e a loja online (o mais recente projecto da marca no online).



Refill Store*

Site que permite às lojas próprias e em regime de franchising reabastecerem as suas necessidades semanais de stock.



Salsa Pro*

Loja online para comercialização de produtos Salsa com clientes multimarcas nacionais e internacionais.

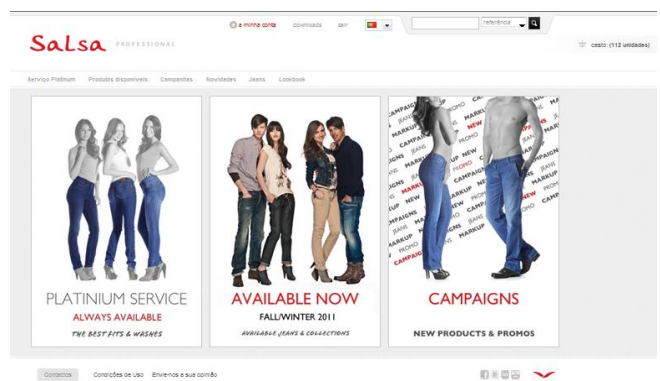


Figura 6: Sites online Salsa
Fonte: Elaboração própria

*Endereço protegido

O objectivo da IVN para a Salsa é fazer desta uma marca de *Jeanswear* mundialmente reconhecida. Um objectivo que a empresa pretende alcançar através da conjugação de três factores: a inovação, o conceito *quick-response* e o aprofundar do processo de internacionalização.

No âmbito deste trabalho a Salsa surge como exemplo de uma marca que reforçou o seu processo de internacionalização com recurso ao *e-commerce*, com resultados bastante positivos num curto espaço de tempo.

4.2. O Marketing-Mix

4.2.1. A Marca Salsa

Na IVN as marcas, conjuntamente com os seus colaboradores, são consideradas como o seu activo mais valioso. Este ponto abordará a marca da empresa IVN S.A. - Salsa - cuja gestão está sob a responsabilidade da direcção de *Brand & Marketing*, com a aprovação e contributos do CEO e COO.

Criada em 1994, desde logo a Salsa definiu como visão ser reconhecida mundialmente como uma marca inovadora de *Jeanswear* e como missão oferecer produtos que funcionam como uma segunda pele, que inspiram e encorajam à renovação e à celebração permanente de cada um, transmitindo autoconfiança. “Queremos ser a tua segunda pele e dar-te forças para te reinventares sempre que queiras”

Brand Manual Salsa, 2010

A Salsa é uma marca *umbrella*, na medida em que identifica vários produtos de diferentes categorias. Estes produtos, incluem calças, t-shirts, túnicas, camisas, vestidos, saias, calções, casacos e acessórios para homem e mulher sob as marcas registadas Salsa™, Salsa 1st Level™ e, no caso do calçado, sob a marca SLS™.

De entre os componentes da marca, desde logo se destacam os elementos que compõem a sua identidade visual: o logótipo, o ícone e o conceito Happy New You.



Logótipo Salsa

Ícone

Conceito

A empresa considera a marca Salsa como a) um meio estratégico para evoluir não só internacionalmente mas, também, para segmentos de mercado mais exigentes, b) um instrumento fundamental na criação de valor. Desta forma, a aposta é feita no sentido de conseguir uma personalidade forte que procura projectar os seus valores.

Em termos comunicacionais, a marca é alvo de grande atenção, tendo sempre presente o cuidado em conseguir uma imagem forte e apelativa. Assim, os planos de comunicação da Salsa são estrategicamente definidos de forma a serem os mais adequados para fomentar a sua notoriedade internacional, no sentido de não ser conectada com o estigma de fraco valor acrescentado e ausência de inovação bastante associado ao *Made in Portugal*, no sector têxtil.

A presença em feiras é outra aposta clara da empresa que aproveita para dar grande destaque à marca, quer através dos seus stands, quer da presença em suportes de comunicação especializados do sector. Adicionalmente forma, tanto em termos técnicos como comerciais, os seus parceiros, agentes e distribuidores em cada um dos mercados, de forma a manter o posicionamento pretendido.

A comunicação homogénea e coerente da marca nos vários mercados em que está presente é uma das grandes preocupações da empresa. Desta forma, está instituída a utilização obrigatória dos materiais promocionais concebidos e/ou validados pelo Departamento de Comunicação e Imagem e é valorizada a coerência no que respeita à política de preços, procurando monitorizar e controlar as condições negociais estabelecidas pelos seus parceiros, agentes ou distribuidores.

Como já referido, o objectivo da IVN é tornar a Salsa mundialmente conhecida como uma marca inovadora de *Jeanswear*. De forma a atingir este propósito a empresa aposta na inovação e realiza investimentos significativos em I&D. No ano de 2010 a percentagem investida correspondeu a 0,5% do volume de negócios.

A inovação é um factor transversal a toda a marca, uma vez que ultrapassa as fronteiras do produto e chega até aos serviços (ex. programa de fidelização Salsa Star), à satisfação das

necessidades de clientes (*Live Chat* loja online) e parceiros (modelo de negócio online B2B). Ao nível do produto, o forte *know-how* em investigação e desenvolvimento repercute-se no desenvolvimento de uma extensa gama de produtos, lavagens e *fits* que disponibiliza aos seus consumidores.

Ao nível do reconhecimento internacional, quando comparada com as marcas que entende serem as suas principais concorrentes, como Levi Strauss, G-Star ou Diesel, a Salsa é uma marca relativamente pouco conhecida. A sua internacionalização é recente e a sua imagem começa agora a fortalecer-se, com especial destaque nos mercados considerados estratégicos: países da Europa Central e do Médio Oriente.

A qualidade do desempenho da Salsa tem sido reconhecida, nacional e internacionalmente, através da obtenção de diversos prémios:

Melhor empresa no sector têxtil em Portugal, Revista Exame, 2003, 2004, 2006 e 2010;

“Certificado de Excelência e Inovação”, Ministério da Economia, 2007;

Várias menções a Filipe Vila Nova – comendador da ordem industrial, INSEAD “Empreendedorismo e Inovação” e Personalidade do Ano em 2007.

Menção honrosa para o programa de fidelização com maior eficiência;

“PME Líder 2009” Prémio de Inovação e Tecnologia, IAPMEI, 2009;

Prémio da Melhor Marca Portuguesa na categoria moda e beleza, 2009;

4.2.2. Produto

O *core business* da Salsa é o *denim*. Especialista em jeans a marca tem seguido uma filosofia que alia a vasta experiência no seu sector com a uma estratégia de produto baseada na investigação e desenvolvimento e na escuta activa das tendências da moda e das necessidades dos consumidores. O objectivo é satisfazer as necessidades dos seus clientes – finais ou retalhistas – oferecendo-lhes um produto diferenciado e, acima de tudo, inovador.

Actualmente, as colecções da marca estão divididas em três gamas:

- Basic Jeans: gama actual de 20 *fits* de jeans com lavagens simples e incorporando poucos detalhes, no sentido de serem intemporais, ou seja, de poderem transitar de uma estação para a outra, sem perderem a actualidade;

- Collection: conjunto de peças que seguem as tendências da estação;
- 1st Level: gama Premium da marca que contempla um conjunto de peças mais trabalhadas em termos de detalhes e lavagens.

Esta oferta diferenciadora, por si só, é um dos condutores do sucesso da marca, o qual sai reforçado pelas duas outras linhas de produto de contemplam sua a oferta: Produtos Inovação e Denim Art.

O carácter inovador da Salsa resultou na concepção de vários Produtos Inovação – **Push-Up** (acentua as curvas femininas), **Push-In** (jeans com triplo efeito que adelgaçam a zona abdominal, modelam a cintura e acentuam as curvas), **One** – Unisex Jeans, **Hope** – Maternity Jeans (uns jeans “evolutivos” que podem ser usados durante e depois da gravidez), **Sculpture** (esculpem a silhueta feminina) e, muito recentemente, **ShapeUp** (realça de forma natural a silhueta feminina). Considerados também produtos estrela, são destacados pelos nomes que identificam os seus detalhes diferenciadores (figura 7).



Figura 7: Produtos inovação Salsa

Fonte: www.salsajeans.com

Uma característica singular e diferenciadora que estes produtos possuem é o facto de satisfazerem necessidades dos consumidores que a concorrência ainda não conseguiu satisfazer. Nacional e internacionalmente reconhecidos, estes produtos receberam os seguintes prémios:

Prémio Produto do Ano na categoria de vestuário para os modelos Push-Up, Push-In, Unisex Jeans, 2009 e 2010;

Prémio COTEC para o modelo Push-Up (Wonder) como Produto Inovador do Ano, 2010.

A linha Denim Art representa uma gama de jeans cuja característica chave é o forte trabalho de lavandaria (lavagens *Premium*), dotando-os com um forte impacto visual. Assim, a Salsa oferece aos seus clientes produtos distintivos: modelos top de vendas com lavagens audaciosas que reflectem todo o *know-how* da marca em técnicas de lavandaria.

4.2.3. Preço

A Salsa apresenta-se como “uma marca de *Jeanswear* unissexo, inovadora e moderna, que oferece um estilo e conforto perfeitos, com uma excelente relação preço e qualidade, para quem se quer sentir bem, confiante e sensual.”

Brand Manual, 2010

Ao nível do modelo proposto para os clientes multimarca, a Salsa oferece uma margem que varia consoante diferentes grupos de mercados, no sentido de corresponder às suas exigências e de se tornar atractiva para estes clientes. O intuito é o de garantir a coerência de preço por mercado.

Para conseguir este posicionamento e com uma concorrência cada vez mais aguerrida, quer no mercado nacional quer internacional, a marca aposta no reforço da sua proposta de valor através de investimentos em imagem, marca e inovação, não constituindo o preço um dos principais argumentos de venda. Contudo, é de referir que a concorrência das marcas estrangeiras, como a Levi Strauss, a G-Star ou a Diesel é muito forte.

4.2.4. Comunicação

A Salsa considera essencial a promoção da sua oferta e respectivas características, enquanto geradoras de valor do produto. Assim, a empresa definiu como objectivos gerais da sua política de comunicação os seguintes:

Informar o mercado;

Apoiar a força de vendas (parceiros, agentes e distribuidores);

Aumentar e consolidar a notoriedade da marca;

Fidelizar o cliente.

A mensagem comunicacional da Salsa assenta na oferta de produtos que sejam como a segunda pele dos seus clientes. A marca pretende ser encarada como inovadora, algo que exige bastante mais competência do que a exigida a meros fabricantes de produtos. Os *targets* da comunicação da empresa são os seus *stakeholders* internos (colaboradores) e externos (clientes, rede comercial nacional e internacional, instituições privadas e públicas, tais como associações, organismos do estado e grupos de influência).

Entre as principais formas de promoção utilizadas pela Salsa estão:

Site institucional;

Elaboração de material promocional diverso (catálogos, filmes, etc.);

Publicidade off-line em revistas especializadas;

Publicidade online em sites especializados;

Acções de Relações Públicas e Imprensa;

Redes Sociais e blogs;

Presença em feiras internacionais;

Encontro de agentes e distribuidores Salsa;

Missões individuais de prospecção de mercados;

O objectivo é conseguir uma comunicação coerente, com especial importância dada à marca como sinónimo de inovação e *fitting* perfeitos.

4.2.5. Distribuição

Actualmente a Salsa opera em quatro canais de distribuição:

Canal Monomarca: trata-se da operação das lojas da insígnia Salsa e tem sido o canal de distribuição privilegiado da marca;

Canal *Department Store (shop-in-shop)*: a Salsa trabalha também em espaços comerciais dentro dos *department stores*, como por exemplo, no El Corte Inglés em Espanha, nas Galerias LaFayette, em França ou na Coin, em Itália;

Canal Multimarca: a Salsa opera no canal multimarca em todo o mundo;

Canal Web: iniciado com o Salsa Pro, a Salsa reforçou as suas operações neste canal com a implementação da sua loja online e a integração em diversos catálogos de venda online internacionais.

Para os pontos de venda monomarca nacionais e internacionais, a Salsa é responsável pela comercialização directa dos seus produtos, apoiada numa equipa de vendas própria de cada loja. Possui um departamento de Gestão de Inventário de Loja que é responsável pela gestão de todo o stock do mercado.

Para os pontos de venda multimarca (lojas de retalho e catálogos online), a Salsa trabalha geralmente com agentes e distribuidores. Geridos pela direcção de vendas, e segundo parâmetros bem definidos, é seu objectivo angariar novos clientes multimarca no sentido de ampliar a presença da marca em cada um dos mercados, bem como aumentar a sua facturação e quota de mercado.

Em resumo, o seu produto inovador, os seus preços percebidos como competitivos, a sua imagem forte e o seu modelo de distribuição surgem como as características que motivam os clientes a elegerem a marca Salsa.

4.3. Estratégia de Internacionalização

A internacionalização das empresas é um processo que pode ser entendido como a comercialização de bens e/ou serviços em mercados que não o doméstico. Para além da natural necessidade em estarem inseridas no mercado globalizado, outros factores motivam as empresas para a expansão internacional, tais como: aperfeiçoar processos de produção

desenvolver novas fontes tecnológicas de informações, diversificar mercados, aumentar a escala de produção, reduzir a dependência do mercado interno, entre outros.

Relativamente à escolha do modo de entrada em mercados globais, norteiam a tomada de decisão diversos factores como os recursos disponíveis na empresa, em termos de capacidades e competências, as suas condições competitivas, o contexto no qual está inserida, ou ainda questões políticas/económicas dos países de destino.

Após análise dos factores endógenos e exógenos passíveis de impactar no projecto de expansão internacional, são cinco as formas de entrada em mercados externos: exportação de produtos, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias.

As estratégias de internacionalização têm conquistado uma importância crescente. Num mundo globalizado e em constante metamorfose, caracterizado pela progressiva liberalização do comércio, pelo aumento do ritmo da concorrência, da inovação e do alargamento e abertura de mercados, a expansão internacional tem-se sobressaído como a resposta das empresas a este desafios.

Líder no mercado português do *Jeanswear*, desde cedo a Salsa compreendeu a importância da internacionalização para a sua visão: ser mundialmente reconhecida como uma marca inovadora de *Jeanswear*. Assim, entre outras, as principais motivações para a internacionalização da Salsa foram:

- atingida a liderança no mercado nacional e a maturidade do negócio, a aposta na continuidade do crescimento da marca só poderia passar pela abordagem a novos mercados;
- mercados mais competitivos trazem novos desafios e fazem com que a empresa evolua, ganhando novas competências. A marca entendeu que só estando em constante evolução poderia defender a sua liderança no mercado nacional e conquistar novos mercados;
- diversificação do risco;

O processo de internacionalização da Salsa iniciou-se em 2002, com uma estratégia de investimento directo de que resultou a abertura da primeira loja própria em Espanha. Dois anos mais tarde a marca dá um novo passo na conquista do seu objectivo, com a abertura da primeira loja no Médio Oriente. Fruto de uma parceria com um importante grupo local, este facto assinala também a implementação do modelo de negócio em regime de *franchising*. A implementação

deste modelo de negócio revelou-se uma aposta certa para a Salsa que ainda hoje beneficia com a mesma, quer no reforço da presença nos mercados onde possui lojas, quer para a entrada em novos. A expansão internacional da marca prosseguiu o seu ritmo com a abertura de novos pontos de venda Salsa em novos mercados, nas modalidades de lojas próprias, lojas franchisadas e *shop-in-shops*. Em 2006 a marca reforça a sua aposta na internacionalização através da exportação e avança com o conceito multimarca para os mercados externos.

Desde então e até ao momento a Salsa está a operacionalizar 3 tipos de estratégias de entrada nos mercados internacionais, como se pode verificar na figura 8:



Figura 8: Estratégias de internacionalização da Salsa

Fonte: Elaboração própria

A exportação é um modo de entrada no qual as empresas suportarão os custos de distribuição nos países anfitriões, ficando livre das despesas com operações. Contudo, quando a empresa opta por esta via enfrenta desvantagens como os altos custos com transportes, as taxas anexadas aos bens e, talvez a maior de todas, a falta de controlo por parte da distribuição dos produtos. De forma a cobrir os seus gastos e aumentar a sua margem de lucro, o cliente pode subir o preço dos bens dificultando, assim, a comercialização de produtos competitivos e personalizados através das exportações.

Determinada em prosseguir com os seus objectivos de crescimento e/ou diversificação geográfica, a Salsa optou pelo recurso ao *e-commerce* para reforçar a sua estratégia de exportação. Actualmente a empresa vê os seus produtos serem comercializados em países que, de outro modo, dificilmente estariam no seu horizonte. No espaço de tempo de 5 anos e através do seu modelo *e-commerce* B2B a marca conta com mais de 1500 clientes multimarca, num total de mais de 35 países. Uma realidade dificilmente observada sem a implementação deste modelo de negócio. A figura 9 apresenta as vantagens e desvantagens subjacentes ao modelo.



Figura 9: Vantagens e desvantagens do modelo de exportação *e-commerce* da Salsa

Fonte: Elaboração própria

O modelo multimarca era já familiar à empresa uma vez que foi em pontos de venda multimarca que os primeiros produtos Salsa foram comercializados. Mesmo com a abertura da primeira loja própria em Portugal e com todo o processo de crescimento então registado no canal monomarca próprio, a marca manteve a comercialização dos seus produtos em clientes multimarca, pese embora as especificidades deste canal.

Efectivamente, são várias as características diferenciadoras entre a venda a clientes multimarca e a venda em lojas próprias ou franchisadas. Desde logo sobressaem as diferenças ao nível do investimento imobiliário e de recursos humanos, considerados como um facto positivo. Contudo, este modelo também tem as suas desvantagens, entre elas, a perda de controlo sobre o seu

produto. Desde a imagem até ao preço são vários os desafios que a empresa enfrenta quando opta por esta forma de comercialização.

Consciente destas vantagens e desvantagens a Salsa prosseguiu com a internacionalização do seu modelo de negócio multimarca, o qual servirá de base de análise a este estudo. A razão desta escolha prende-se com o facto de este modelo reflectir como o *e-commerce* funcionou como impulsionador do processo de internacionalização para a Salsa.

4.4. Génese do Modelo Multimarca Salsa

O acirrar da rivalidade em função da internacionalização de um número cada vez mais crescente de *players* internacionais, a revolução operada pelas TI e consequentes reflexos na gestão empresarial, bem como as rápidas variações nos padrões de consumo e comportamento dos consumidores, que implicam uma acelerada obsolescência dos produtos ligados à moda, provocam inúmeras pressões competitivas no sector do retalho.

A indústria do vestuário é caracterizada pela existência de inúmeras tipologias de produtos com curtos ciclos de vida, pela volatilidade e procura imprevisível dos consumidores, por longos e inflexíveis processos de abastecimento e pela complexidade das cadeias de abastecimento. O sector encontra-se em estado de maturidade o que torna o investimento em inovação e o poder da marca em factores de diferenciação fulcrais. Neste “modelo tradicional”, caracterizado por ser sazonal, isto é, o lançamento/compra de duas colecções por ano com um tempo médio de colocação de novos produtos no mercado de 6 meses, a venda aos retalhistas concretiza-se com meio ano de antecedência, não sendo, em alguns casos, admitida a possibilidade de cancelamento ou mesmo revisão. Uma estratégia que permite às empresas minimizar os riscos de stock, uma vez que produzem com base em encomendas firmes. Contudo, estamos perante previsão de tendências com um intervalo de tempo de quase um ano com o potencial risco de a colecção não corresponder às reais necessidades dos clientes na estação em causa.

Perante este quadro a conhecida rede de retalho do sector têxtil Zara, que recentemente tinha iniciado um movimento de verticalização com vista à produção de grande parte dos seus produtos, adoptou o *just-in-time* (Ghemawat e Nueno, 2003). Uma resposta inovadora considerando os desafios da cadeia de suprimentos da empresa que, em alguns aspectos, são maiores que os da maioria das indústrias uma vez que se trata de uma rede integrada

constituída por fábricas próprias, fábricas de terceiros, sistemas de actividades logísticas e uma extensíssima rede de lojas.

Nascida na década de 50, a filosofia *just-in-time* tem como ideia base captar vantagens competitivas baseadas no tempo. Esta filosofia foi estabelecida no Japão, quando a Toyota introduziu um sistema designado Kanban. Ronald Ballou (2004) aponta quatro características da filosofia *just-in-time*:

- nenhum componente ou produto deve ser produzido antes de ser necessário;
- a produção deve ser frequente;
- a compra e transporte dos produtos deve ser feita em pequenas quantidades, resultando em níveis de stocks muito baixos;
- existência de uma relação próxima com um conjunto de fornecedores e distribuidores, com partilha de informação entre compradores e fornecedores.

Enfrentando empresas tradicionais e perfeitamente estabelecidas em inúmeros mercados, a conquista da liderança da Zara deveu-se, em grande parte, à introdução de novos paradigmas no sector, tendo sido uma das redes inovadoras na aplicação de sistemas baseados no *just-in-time* adaptados às especificidades do sector. A cadeia espanhola necessita de apenas três semanas para concretizar o processo entre a criação de um novo produto e a sua entrega em volume comercial nas lojas. Um curto tempo de vida que torna os produtos especialmente atraentes para os consumidores.

Desta forma tornou-se evidente a inadequabilidade do conceito de duas estações que norteiam o trabalho das grandes marcas e salões de moda. Com o surgimento do *fast fashion* é exigido às marcas que ofereçam o produto certo, na hora certa e no lugar adequado. Perante o incremento da competitividade internacional, para continuarem competitivas, muitas empresas do sector têxtil reconheceram a obrigatoriedade em diminuir o *lead time* (tempo de aprovisionamento) entre a criação do produto e a sua disponibilização em loja. Ou seja, melhoraram a sua capacidade em acelerar o processo produtivo, conseguindo um ganho de tempo que originou o conceito de *quick-response* (Lyer e Bergen, 1997).

Nascida nos Estados Unidos da América nos anos 80, esta nova capacidade de reacção possibilitou às marcas redefinirem o seu processo de criação, produção e comercialização, reforçando o poder do consumidor. Tal explica o facto de este conceito ser mais representativo

nas cadeias de retalho directas do que na venda a grosso onde, por norma, existe sempre mais um intermediário. Para além de colocar em causa a rapidez e a flexibilidade do retalho, a existência do intermediário pode colocar em causa o rápido acesso à informação de mercado, necessário para uma resposta eficaz às suas necessidades imediatas, uma vez que a empresa não contacta directamente com o seu consumidor final.

Perante este cenário, para as empresas que queiram permanecer competitivas, tornou-se imperioso o abandono do tradicional modelo de duas colecções estáticas anuais, desenhadas e produzidas um ano antes de entrarem no circuito comercial.

Enquanto *player* internacional que procura ampliar a sua presença global, também a Salsa sentiu necessidade de, partindo da análise dos processos do *fast fashion*, reformular o seu sistema de gestão de stocks, introduzindo filosofia do *just-in-time*. A marca passou a trabalhar sobre um modelo em que parte das suas colecções é disponibilizada no início de cada estação, a qual é refrescada no seu decurso, o que possibilita à empresa refrescar continuamente a sua colecção, com disponibilização de novos produtos aos seus parceiros e clientes. Concebidos com pouco tempo de antecedência antes de entrarem no circuito comercial estes produtos conseguem reflectir as últimas tendências, mesmo tratando-se de um produto normalmente visto como duradouro e resguardado do frenesim das tendências: os jeans.

Contudo, se este processo se revelava de rápida implementação nas lojas próprias, o mesmo não acontecia com os pontos de venda em regime de *franchising*, nomeadamente com o parceiro do Médio Oriente. Criou-se, então, um novo desafio à marca: necessidade de fornecer aos parceiros informação antecipada e permanentemente actualizada sobre novos produtos. Identificada esta necessidade a empresa concebe o projecto de criação de um site que compilasse as fotografias e respectiva informação de todas as peças da colecção Salsa.

É assim que em 2005 nasce o Salsa Professional (comumente designado por Salsa Pro), que tinha como principal finalidade permitir a comunicação de produto e informação adjacente com o parceiro do Médio Oriente.

4.5. O modelo Multimarca Salsa

Tendo por base as características acima mencionadas a Salsa confrontou-se com o desafio de conceber um modelo para venda aos clientes multimarca internacionais que lhe permitisse

reflectir esta dinâmica. O modelo encontrado foi a comercialização via o canal de vendas online Salsa Pro.

O modelo de negócio multimarca da Salsa é na sua globalidade distinto do “modelo tradicional” por integrar na sua definição os conceitos de *quick-response* e *just-in-time*. A construção de um modelo de negócio que reflectisse estas características traria vantagens mútuas: os clientes multimarca usufruiriam das vantagens inerentes aos conceitos de *quick-response* e *just-in-time*, algo que até então não beneficiavam, e a Salsa conseguiria expandir-se internacionalmente, aumentar o seu volume de negócio e reduzir stocks.

Na sua fase inicial o Salsa Pro era um catálogo electrónico de produto disponível em armazém e/ou em produção, com informação sobre preços e stock de forma a possibilitar aos parceiros a realização de encomendas online. Desta forma, os parceiros poderiam não só efectuar encomendas de produto para entrega imediata, como também comprar produtos em fase de produção os quais, uma vez recepcionados eram imediatamente enviados. Para além das vantagens para os parceiros que, desta forma, garantiam antecipadamente a venda daquelas peças nas suas lojas, as vantagens para a marca eram também evidentes. Desde logo conseguia obter um importante feedback sobre o potencial de venda dos produtos, o que lhe permitia reagir junto dos fornecedores no sentido de aumentar quantidades em produção e, desta forma, aumentar a sua rentabilidade.

Analisando os inputs até então recebidos, a marca decide rever o seu modelo de negócio multimarca que era apenas explorado no mercado nacional composto por clientes que estavam com ela desde o início da sua actividade. Efectivamente, no processo de internacionalização a Salsa tinha optado unicamente pelo retalho, através de lojas próprias e franchising, não apostando no mercado multimarca. Desta forma, a empresa decide alargar a utilização do Salsa Pro aos clientes multimarca portugueses.

Após a relutância inicial, própria de uma relação comercial *one-to-one* em que a venda era baseada no showroom da sede ou no mostruário do vendedor, a extensão do Salsa Pro aos clientes multimarca portugueses revelou-se acertada. Os resultados obtidos com estes clientes foram, à semelhança do ocorrido com o parceiro no Médio Oriente, bastante positivos tendo motivado a empresa a alargar a utilização da ferramenta a clientes multimarca internacionais, até então arredados da sua estratégia de internacionalização.

Em finais de 2006 concretizam-se as primeiras vendas a clientes multimarca internacionais e, logo em 2007, o site foi alvo de uma actualização ao nível da sua usabilidade e navegabilidade, no sentido de permitir um uso mais abrangente. Entre outros passou de um site em FLASH para um site em HTML (linguagem de marcação de hipertexto) ganhando dinamismo e rapidez na utilização. No final do ano a empresa integra definitivamente este canal na sua estratégia de internacionalização e define o seu modelo de negócio para os clientes multimarca internacionais.

Atenta às potencialidades da grande rede, num prazo de dois anos a Salsa passa de um modelo de internacionalização exclusivamente focado na venda a retalho para um modelo mais amplo que passa a considerar um novo canal de venda, o canal multimarca internacional, e consequentemente, a venda a grosso.

Disponibilizando aos clientes um vasto leque de informações sobre o produto, desde stock, preço e novas entradas, a grande inovação deste modelo é a venda à medida das necessidades de cada cliente. Pese embora permita, sob condições específicas, a venda de produto que pode estar ou não em produção, a característica fundamental é a venda de stock existente no armazém da marca, sem obrigatoriedade de o cliente comprar grandes quantidades com meses de precedência.

Com o Salsa Pro o cliente multimarca não necessita de fazer stocagem e pode encomendar apenas a quantidade que precisa para satisfazer as necessidades dos seus clientes. Mediante um *user* e uma *password* fornecidos pela empresa, o cliente pode fazer as suas encomendas 24 horas por dia, 7 dias da semana. Ou seja, a possibilidade de reaprovisionamento é contínua, vantagem que é reforçada pelo reduzido tempo de transporte que, para a Europa Comunitária, é de seis dias úteis após pagamento da encomenda.

Para a Salsa, uma vez que toda a actividade comercial do site é automaticamente registada no sistema central, resulta o acesso a toda a informação de venda que, uma vez analisada permite a identificação de eventuais necessidades de reacção, seja o reforço da produção, seja a adaptação/criação de novos produtos. Desta forma, consegue-se a optimização dos lucros provenientes do modelo.

4.6. Salsa Pro: E-commerce para Clientes Multimarca

A Salsa tem o seu modelo de negócio multimarca assente na diferenciação. Implementado para impulsionar a venda de produto Salsa junto de clientes multimarca internacionais, o Salsa Pro

transpõe o conceito de catálogo online, pois é uma ferramenta de comércio electrónico que oferece aos clientes informação permanentemente actualizada sobre preços e stocks, extremamente útil aquando da consulta e aquisição dos produtos. Adicionalmente o site permite aos clientes seguirem as suas encomendas, usufruírem de campanhas especiais e promoções, para além de informação sobre o estado dos seus pagamentos ou sobre a marca. Toda a informação constante no site é permanentemente actualizada e, no caso da informação relativa a preços e stocks, a informação é online.

To achieve our goals it's important that the business model is shared by all team members...

Raquel Ribeiro, 2010

Desde a sua génese que a Salsa encarou o Salsa Pro como um projecto cuja implementação era transversal a vários departamentos da organização. Pese embora existissem já algumas infra-estruturas, responsáveis pelo funcionamento do site para o Médio Oriente, a envergadura então pretendida para o projecto implicava a realização de uma série de desenvolvimentos internos, os quais tiveram como base o conceito de gestão por processos.

O modelo de processos entende a empresa como um conjunto de processos que lhe permitem reconhecer as necessidades dos clientes e transformá-las na entrega de um produto ou serviço. O objectivo é, então, identificar e formalizar os processos de forma a localizar as diferentes cadeias de actividades que convergem para o objectivo comum.

Apresentado por Adam Smith no seu livro "A Riqueza das Nações" e actualmente baseado nas ideias apresentadas por Hammer no livro "Reengenharia de processos" o conceito de gestão por processos é seguido por diversas empresas que procuram a melhoria contínua das suas actividades. A gestão por processos permite identificar problemas, faltas de eficiência e pontos de estrangulamento, procurando otimizar os resultados da organização, estruturando as actividades em processos e integrando as diversas áreas funcionais inerentes ao projecto com vista ao alcance do objectivo estabelecido. Na base da necessidade em uma empresa adoptar um modelo de gestão por processos estão factores como: a crescente heterogeneidade dos mercados, a redução do ciclo de vida dos produtos, as necessidades dos consumidores, cada vez mais individualizadas e em constante mutação, o seu cada vez maior grau de exigência e poder, e a necessidade de responder a nichos de mercado com produtos e serviços adaptados às suas exigências, logo, não massificados ou de escala (Dionísio, et. al., 2009).

Consciente desta realidade a Salsa pautou o desenvolvimento deste modelo de negócio de acordo com este conceito, trabalhando para a optimização deste canal através da integração de diversas áreas da empresa, desde a informática, à gestão de produto, passando pela logística e pelo departamento financeiro. Desta forma, sempre que um cliente coloca a sua encomenda no site, na sede da empresa é despoletado um processo semi-automático que permite a entrega do produto em 6 dias úteis.

A figura 10 reflecte o processo de venda inerente ao canal multimarca Salsa Pro.

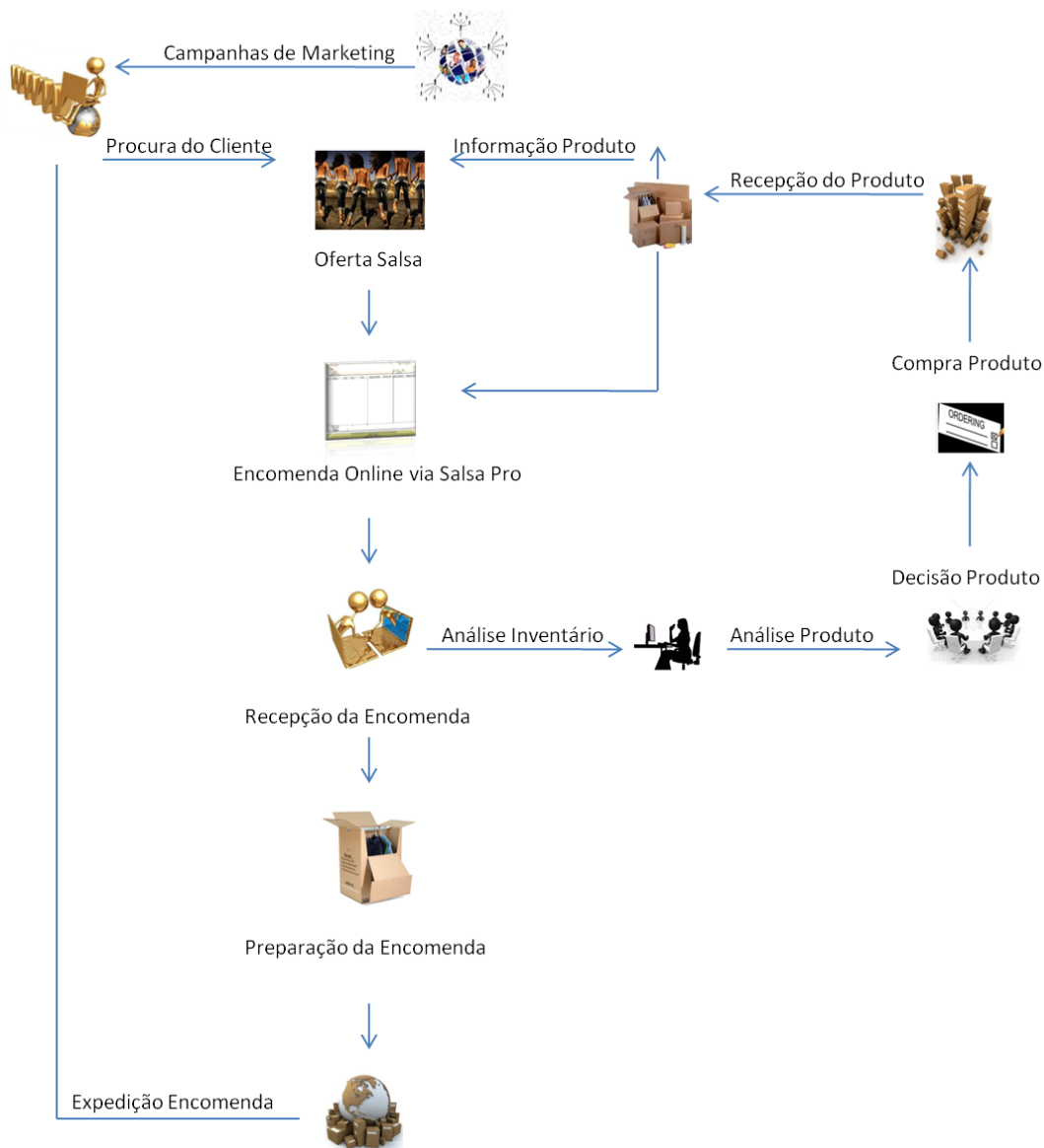


Figura 10: Processo de venda canal multimarca Salsa Pro

Fonte: Elaboração Própria

4.6.1. Procura do Cliente

As vendas representam a essência de qualquer negócio, pois a sua ausência implica a não injeção de capital na empresa. Contudo, mais do que as vendas são os clientes que concorrem para a existência de uma empresa. Sem eles a empresa deixa de ter motivos para existir.

A procura de clientes é vital para qualquer organização. Numa altura de crise em que manter clientes se torna tarefa mais difícil, a procura constante de novos torna-se uma necessidade. O processo deve ser prioridade constante e não apenas realizado em tempos de crise e é importante que a empresa tenha claramente definido o que deseja.

No modelo de negócio Salsa Pro o processo de procura do cliente pode conhecer duas formas: o próprio cliente inicia o processo contactando pro-activamente a marca, ou a rede de agentes e distribuidores Salsa contactam o cliente. No primeiro caso, a presença da marca nas principais feiras do sector tem-se revelado de bastante utilidade, pois são inúmeros os casos em que o contacto inicial ocorre deste modo. Efectivamente, estes certames representam para os clientes multimarca uma óptima forma de fazerem prospecção de novas marcas do sector. No segundo caso são as forças de venda Salsa nos diferentes mercados que fazem o trabalho de prospecção, sempre seguindo um conjunto rigoroso de orientações da marca. Em ambas as possibilidades as acções/campanhas de marketing que a marca faça acabarão por ter influência sobre o resultado final.

4.6.2. O Pocesso de Encomenda

Após validação cada cliente Salsa Pro recebe um acesso individualizado ao site e, a partir de então, pode começar a fazer as suas encomendas. Consciente da necessidade em apresentar um site de uso e navegabilidade fáceis, o Salsa Pro possui uma estrutura simples, para que possa ser facilmente utilizado, mesmo por um usuário sem conhecimentos tecnológicos profundos.

O site está dividido em três grandes áreas:

- área pessoal, onde o cliente pode consultar o seu histórico de encomendas e pagamentos, fazer o download de diversos documentos ou alterar a língua em que visualiza o site que, neste momento está traduzido em 6 línguas (alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e português).

- menu onde lhe são apresentados os produtos disponíveis, logo, onde o cliente pode fazer a sua encomenda. Entre as informações constantes neste menu estão informação sobre novos produtos, top de vendas semanal, promoções e até mesmo notícias sobre a marca.

- área institucional, onde o cliente pode entrar em contacto com a empresa ou emitir a sua opinião sobre os mais variados temas. Para além de uma ferramenta de comércio electrónico o site é também uma plataforma de comunicação entre o cliente e a marca.

Desde a sua implementação o Salsa Pro sofreu três reestruturações todas implementadas com o intuito de tornar a sua aparência mais atraente mas, acima de tudo, para aumentar as suas características de usabilidade e navegabilidade. O objectivo é garantir que clientes, agentes e parceiros consigam facilmente utilizar a ferramenta pois, de outro modo, a empresa considera que não estão a ser utilizadas as potencialidades do mesmo. Adicionalmente foram sendo introduzidas novas funcionalidades cujo objectivo foi o de adequar o site de forma a colmatar eventuais entraves ao seu uso.

Uma das alterações efectuadas neste contexto foi a introdução da funcionalidade “Campanhas Flash” que permitem aos clientes comprarem peças em produção ou com intenção de produção. Esta possibilidade não existia nos primórdios do site, uma vez que a compra se baseava apenas sobre produtos com stock disponível. Contudo, identificou-se a necessidade de os clientes poderem passar encomendas de artigos em produção ou mesmo não estando ainda nessa fase. Esta funcionalidade passou a ser utilizada não só durante as estações mas, também para permitir aos clientes fazerem pré-encomendas aquando da apresentação das colecções, ou seja, com 6 meses de antecedência.

Esta adequação está, também ela, relacionada com o grande enraizamento do modelo tradicional junto dos clientes multimarca. Sempre atenta às características do sector onde actua a Salsa concluiu que poderia aumentar o volume de negócios deste modelo se introduzisse a possibilidade de venda antecipada. Daí o desenvolvimento da funcionalidade “Campanhas Flash”, assim denominada devido ao curto espaço de tempo em que a venda está activa. Este último ponto é importante para o desempenho comercial da marca porque estes clientes ainda estão bastante familiarizados com a alocação dos seus orçamentos anuais em apenas dois momentos do ano.

Este facto acarreta um risco extra para a empresa que passa a incorporar nas suas produções estas quantidades resultantes das pré-encomendas. Contudo, entre o momento da encomenda e

da entrega do produto, o cliente pode cancelar a encomenda, com as respectivas consequências para a marca. Este factor é tão mais importante quando estamos em plena fase de crise económica, com as consequentes oscilações do mercado. Contudo, para além da força de vendas de cada mercado, a marca está neste momento a desenvolver novas estratégias no sentido de diminuir este risco.

O processo de compra no Salsa Pro é relativamente intuitivo. Uma vez na *homepage* o cliente pode aceder directamente aos diferentes menus, via barra de menus ou seleccionando as imagens relativas, ou pode pesquisar o produto directamente através do menu de pesquisa que está sempre acessível, independentemente das páginas por onde o cliente esteja a navegar. Para além da informação de preço e disponibilidade actualizadas permanentemente, à excepção dos acessórios, o produto é vestido em modelos profissionais e fotografado em 360°, permitindo ao cliente uma visualização completa do mesmo.

Uma vez validada pelo cliente a encomenda é automaticamente integrada no software de ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa, base de toda a informação e responsável pela sua apresentação em tempo real. A informação de stock reflecte a existência de produto efectivo no armazém central da Salsa. Desta forma, e no caso das encomendas para entrega imediata, feitas sobre produto em stock, uma vez integrada no sistema o produto é-lhe automaticamente alocado e a encomenda confirmada, como se pode ser na figura 11.

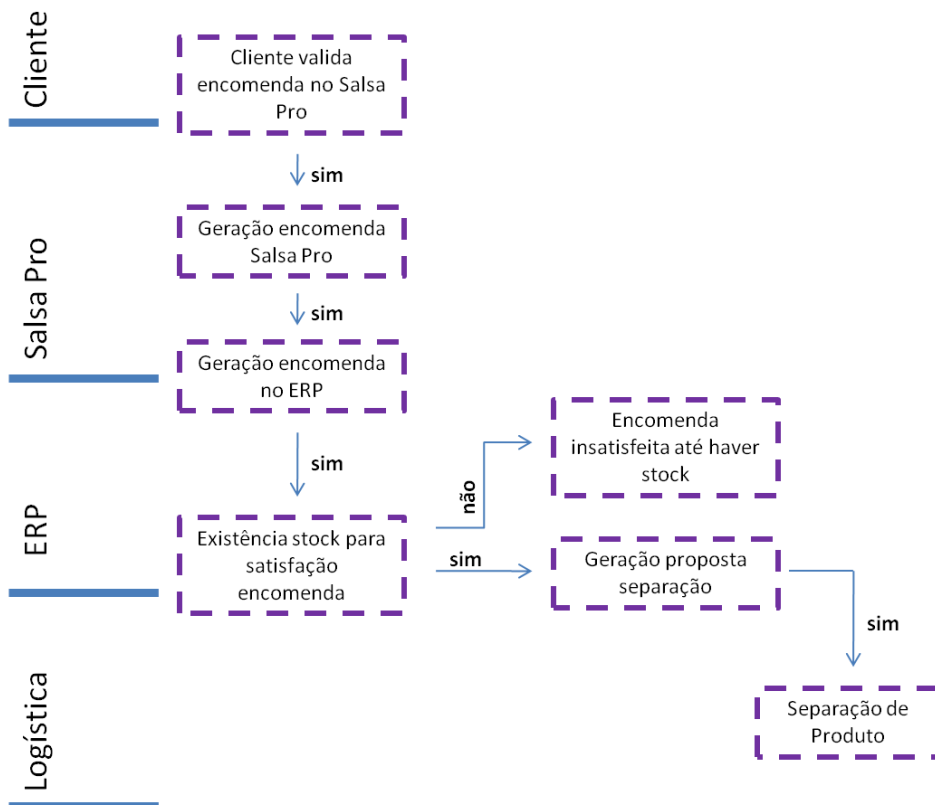


Figura 11: Processo de encomenda Salsa Pro

Fonte: Elaboração Própria

Todo este processo é feito de forma automática e imediata, sem qualquer intervenção humana, a qual só ocorre no momento da separação física dos produtos.

4.6.3. Expedição da Encomenda

Para a expedição das encomendas a Salsa recorre a três modalidades de transporte:

DDP – modalidade base do modelo de negócio, a Salsa assume o compromisso de entregar o bem no local designado pelo comprador, assumindo os custos de todos os encargos e responsabilidade inerentes ao transporte.

FCA - A Salsa entrega os bens no transportador indicado pelo cliente, sem assumir mais responsabilidades sobre a mercadoria.

EXW (Ex-works) - A mercadoria é colocada à disposição do cliente para recolha no armazém da Salsa e todas as despesas e riscos de transporte são assumidos pelo cliente.

Para as condições DDP e FCA, caso não se identifiquem impeditivos à expedição, a entrega da mercadoria ao cliente concretiza-se num prazo de 6 dias úteis. Para a condição EXW o produto é colocado à disposição do cliente para recolha num intervalo de tempo de dois dias úteis.

4.6.4. O Processo de Venda Online: desafios actuais

Para os clientes multimarca, por norma, a sua procura é originada pela necessidade de ter a todo o momento na sua loja, o produto que o seu cliente final procura. O produto tem que ser diferenciador e, na era do *just-in-time*, deve integrar as últimas tendências, o que nem sempre é possível quando se compra uma colecção com 6 meses de *delay* entre a compra e a venda. Uma dificuldade que aumenta quando abordamos o *delay* entre a concepção da mesma e o momento da venda. A par com a sua oferta de produto, internacionalmente reconhecida como de qualidade e inovadora, esta característica de oferta permanente e actualizada perante as tendências, são alguns dos factores que motivam a procura da Salsa por parte destes clientes. O serviço de entrega em 6 dias úteis, o baixo valor mínimo de encomenda, a disponibilidade de produto 24h por dia são outras características que concorrem para a procura por este modelo de negócio.

Contudo, existem dois factores que para a marca são limitadores desta procura: questões processuais e evolução tecnológica. Uma característica muito presente nos clientes multimarca é a sua afinidade com o modelo tradicional. Entre os seus rituais de compra estão o toque do produto, facto que não é possível através do *e-commerce*, o contacto directo com a força de vendas, entendido aqui como a pessoa que “dá a cara” pela empresa e, por fim, as condições comerciais e formas de pagamento.

Com o desenvolver do modelo de negócio e para conseguir uma expansão mais rápida do mesmo, a marca foi estabelecendo uma rede de agentes por país. Se por um lado lhe permitiu uma expansão mais veloz, por outro, tal decisão implicou a necessidade de efectuar algumas adequações ao modelo, mais marcadamente nos pontos condições de pagamento e produto. Efectivamente, o pioneirismo do modelo de negócio Salsa Pro encontrou no mercado algumas reticências, quer por parte dos clientes, quer da força de agentes. Desde logo dois aspectos a ressaltar: 1) o factor geracional, pois muitos dos agentes e clientes já têm uma idade mais madura e a sua predisposição para o uso das novas tecnologias, por vezes, é fraca e, 2) ambos estão extremamente formatados para o modelo tradicional de venda.

As consequências do primeiro ponto foram minimizadas com a construção de uma ferramenta pensada e implementada para ajudar os agentes na sua gestão dos clientes. Denominado Salsa Pro Agents, esta ferramenta permite ao agente ter acesso a um vasto leque de informação sobre os seus clientes, desde valor total das encomendas por estação, data da última encomenda ou até informação sobre carrinhos de compras em aberto. Permite ainda ao agente interagir com o seu gestor de cliente na Salsa ou consultar o estado dos seus objectivos para cada estação. Recolhidas do sistema ERP da empresa, todas estas informações são apresentadas em tempo real.

Ao nível do produto, a primeira adequação da empresa traduziu-se na disponibilização de um pequeno grupo de amostras apenas da colecção inicial. Desta forma, a empresa garantia que os seus clientes multimarca alocassem parte do seu orçamento disponível para a estação em produto Salsa, através destas encomendas iniciais. O modelo seguiu esta linha de actuação durante algumas estações mas a observação por parte da Salsa de que poderia aumentar o volume alocado à marca com as encomendas iniciais, motivou a empresa a experimentar uma nova forma de actuação.

Como já referido, aquando da definição deste modelo de negócio, a Salsa decidiu por um paradigma que permitisse aos clientes multimarca a minimização de stocks, uma vez que possibilita a realização de encomendas de forma contínua, sobre stock disponível e de valor relativamente reduzido. Os clientes têm, assim, uma alternativa ao modelo tradicional permitindo-lhes a aquisição do produto que necessitam, no momento certo e sem incorrer em riscos de stock.

É exactamente este o conceito do *just-in-time* da Salsa para este modelo de negócio: ter disponível no Salsa Pro o stock necessário no *timing* certo, com níveis internos de stock otimizados de forma a maximizar os seus lucros. Pautar a actividade por esta estratégia, como já mencionado, traz benefícios e riscos. Como benefícios está a capacidade de vender produto que a empresa já tem em stock, bem como a satisfação imediata das necessidades dos clientes sem lhes exigir grandes compromissos aumentando, assim, o seu nível de atractividade perante estes clientes. O imediatismo e a rapidez com que estas encomendas podem ser analisadas surge como outro benefício para a empresa. Efectivamente, logo após a validação por parte do cliente, toda a informação relativa à mesma fica imediatamente disponível no ERP para análise.

Do lado dos desafios destaque para a possibilidade de ocorrência de situações como a dificuldade em responder às necessidades dos clientes multimarca em picos de procura de

produto. De facto, a procura de produto por parte destes clientes é bastante imprevisível e tanto pode ocorrer um pico de elevada procura como um pico de baixa procura. Assim, a empresa pode, no limite, sentir alguma dificuldade em fornecer aos seus clientes multimarca um nível adequado de stock.

No sentido de minimizar estes riscos a empresa instituiu a filosofia NOS. Desta forma, e tendo por base o feedback dos principais mercados, a empresa referenciou um grupo de produtos nos quais se compromete a ter sempre um nível mínimo de stock. De entre estes produtos estão os seus modelos inovadores, bem como produtos da gama Basic Jeans.

Estes desafios, surgidos com a implementação do Salsa Pro, permitiram à empresa a aplicação, de forma optimizada, dos conceitos *just-in-time* e *quick-response*.

4.7. Validação Empírica das Hipóteses de Investigação

Com o intuito de melhor compreender como poderá o *e-commerce* influenciar as exportações e, conseqüentemente, impulsionar a internacionalização, foram inferidas dez hipóteses de pesquisa. Propostas após estudo atento da revisão da literatura incluída neste trabalho, as hipóteses elaboradas recaem sobre os efeitos provenientes da aplicação do *e-commerce* como ferramenta de internacionalização. Partindo dos dados fornecidos pela empresa IVN S.A. pensamos ser possível cruzar as hipóteses deduzidas com os dados da empresa.

H1: O *e-commerce* coloca em causa a teoria progressiva de internacionalização.

Esta hipótese é validada pelo exemplo da Salsa, que assegura “este modelo permitiu-nos um processo de internacionalização muito mais rápido, [...] um crescimento mais rápido do que se o fizéssemos através de um modelo mais tradicional”, Raquel Ribeiro, 2011. A empresa entende a internacionalização via *e-commerce* como tendo permitido “uma entrada mais rápida em novos países e novos mercados, mesmo em países onde a Salsa não está presente [com investimento próprio, distribuidor ou agente], e a um custo bastante mais baixo e risco bastante mais reduzido do que os modelos tradicionais”, Raquel Ribeiro, 2011.

A Salsa segue uma estratégia multicanal, dentro da qual os canais monomarca e Web assumem particular relevância. Assim, o modelo de *e-commerce* com clientes multimarca assume-se, não só como um canal complementar de expansão internacional, mas também como uma forma de

obter ou aprofundar o conhecimento dos mercados, ambos sem grandes riscos financeiros envolvidos. A plataforma de *e-commerce* tem, assim, duas funções bastante importantes e ocorrendo em simultâneo: a venda imediata de produtos Salsa nos mercados internacionais e a recolha acelerada de informação que permitirá à empresa analisar o interesse e/ou a viabilidade em investir com capitais próprios.

Desta forma, o modelo de Johanson e Vahlne (1977), que descreve a internacionalização como um processo gradual que envolve diferentes estágios representativos de compromissos crescentes em termos de recursos e meios, é posto em causa pela internacionalização via *e-commerce*. Portanto, considera-se a não relevância deste modelo na explicação deste processo.

H2: Uma estratégia de internacionalização apoiada no *e-commerce* torna-se mais eficiente.

Da revisão da literatura conclui-se que a possibilidade de usar os sistemas electrónicos permite a redução dos custos de transacção associados a toda a cadeia de valor da empresa. Ao surgirem como alternativas à organização existente, as estratégias baseadas em ferramentas de negócio electrónico permitem este tipo de situação.

A Salsa opera o seu processo de expansão internacional através de três estratégias de internacionalização – investimento directo, *franchising* e exportação – e, pese embora com nuances diferentes, em todas elas o *e-business* está presente.

Recorrendo a sistemas EDI a empresa tem todos os pontos de venda Salsa (monomarca ou *franchising*) ligados permanentemente à sede. O fluxo de informação sobre as vendas é comunicado em tempo real e permite à empresa automatizar o processo de reaprovisionamento das suas lojas. Desta forma, a equipa de Gestão de Inventário de Loja está mais liberta para a realização de análises mais estratégicas, como análise dos inputs que são dados pelas lojas através de pedidos específicos feitos via Refill Store. Tal é possível pois, para além do reaprovisionamento automático, as lojas podem recorrer à ferramenta Refill Store para darem ao seu gestor de inventário indicações precisas sobre qualquer produto, tais como pedir reforço, pedir para retirar da loja devido a fraco desempenho, pedir um produto que não conste da listagem de referências da sua loja, etc.

Para o modelo de *franchising* compra firme e para o canal multimarca (nacional e internacional), a empresa desenvolveu a plataforma Salsa Pro. Inicialmente implementada para poder alicerçar

o seu negócio com o parceiro do Médio Oriente, nomeadamente para apresentar os produtos disponíveis para compra, rapidamente a ferramenta foi alargada à venda para os clientes multimarca. O Salsa Pro surgiu “como um projecto mais de apoio ao nosso parceiro do Médio Oriente [...] mas rapidamente foi aberto aos clientes multimarca [...]. Para este passo vimos sobretudo a oportunidade de poder exportar os nossos produtos e também a marca de forma mais rápida e, ao mesmo tempo, angariar fontes de receitas adicionais”, Raquel Ribeiro, 2011.

Com a implementação desta ferramenta, a Salsa opera uma estratégia de desintermediação ao definir a ligação directa entre os dois agentes da cadeia de valor: a Salsa e os seus clientes.

Tomando por base as alternativas existentes e as razões que motivaram esta decisão, a opção pelo comércio electrónico afigura-se como a solução mais eficiente. “ Sem dúvida, este canal de negocio [...] permitiu à empresa um *know-how* a nível internacional e a nível de produto que poderia acontecer mas muito mais tarde e permitiu que a expansão internacional corresse muito mais rápido, mais eficaz e a custos mais reduzidos [...] face à concorrência, apoiada em sistemas de negócio tradicionais muito localizados em cada mercado com estruturas muito pesadas...” Raquel Ribeiro, 2011.

Efectivamente, o modelo tradicional de venda a clientes multimarca implica a intermediação, uma vez que implica a manutenção de *showrooms* geridos por agentes ou distribuidores. Para além dos custos associados à existência destes intermediários, como pagamento de comissões, a verdade é que este modelo tem adjacente um investimento elevado na concepção e envio das amostras. Acresce a este facto a dificuldade em reflectir nos *showrooms* a constante entrada de produto novo durante as colecções. A filosofia diferenciadora da Salsa: uma marca de jeans com um conceito de venda a retalho e os respectivos conceitos de *quick response* e *just-in-time* perderiam a sua aplicabilidade.

Mesmo que se comece a registar a introdução de sistemas de *e-business* neste modelo tradicional (em alguns retalhistas o registo das vendas começa a ser feito através de plataformas electrónicas), a verdade é que a Salsa pretendeu construir um projecto que permitisse dar “suporte à expansão internacional da marca [...] e ser o mais inovador possível [...] e, portanto, houve um grande foco na qualidade do site”, Raquel Ribeiro, 2011.

É inequívoco que o desenvolvimento do Salsa Pro permitiu à Salsa a) uma presença global imediata, com possibilidade de conquista simultânea de novos mercados, b) reduzida necessidade de investimento no alcance de novos mercados, c) obtenção directa de informação

sobre esses mesmos mercados e d) evitar o recurso a intermediários. Contudo, no decurso normal de implementação deste modelo de negócio a empresa constatou que, para atingir os objectivos propostos, a existência desta ferramenta por si só não seria o bastante. Deste modo, o projecto passou a integrar a estratégia de promoção da marca nas diferentes feiras do sector e passou a contar com o apoio de agentes e distribuidores nos mercados considerados estratégicos para a marca. Desta forma, e para estes mercados, a empresa operou um processo de re-intermediação em que são introduzidos agentes e distribuidores com o intuito de aumentar o nível de eficiência da marca. “Inicialmente o modelo de negócio surgiu para apoiar os franchisados a nível internacional e, mais tarde, como modelo de negócio para clientes multimarca em que não tinha esta vertente de agentes [...]; à medida que fomos entrando nos mercados, existiu uma necessidade de ter uma rede de agentes que facilitassem a entrada no mercado e sobretudo na angariação de clientes, aumentando a dispersão e potenciando o crescimento da marca no mercado”, Raquel Ribeiro, 2011.

No entanto, a marca “mantém a base do princípio do modelo [...] continuando fiel ao modelo de negócio inicial de reaprovisionamento online com base em produtos disponíveis” (*idem*).

Sem o recurso a esta estratégia de internacionalização via *e-commerce* a Salsa não teria conseguido chegar a tantos mercados “pelo menos não tão rapidamente”, Raquel Ribeiro, 2011. Actualmente a marca está presente em mais de 1500 pontos de venda multimarca distribuídos por mais de 35 países, representando 46% das vendas. Quando, em 2006, iniciou o seu processo de internacionalização via *e-commerce* o peso das vendas nos mercados internacionais representava 17%, provenientes da actividade da marca nos 11 países onde então estava presente. Um ritmo de crescimento acelerado que a marca considera muito positivo: “a Salsa em muito pouco tempo conseguiu estar em mercados que através do modelo tradicional demoraria muito mais tempo e consumiria muito mais recursos. Claramente houve um impacto muito positivo deste negócio na rentabilidade da empresa [...] claramente este modelo de negocio tem uma vantagem competitiva sobretudo ao nível da velocidade e dos custos da internacionalização”, Raquel Ribeiro, 2011.

H3: O recurso ao *e-commerce* no processo de internacionalização obriga as empresas a serem mais eficientes.

Embora com intensidades de impacto diferentes, a implementação da plataforma de *e-commerce* na Salsa foi um projecto transversal a toda a organização. Como tal, requereu o envolvimento de todos os departamentos, sendo que departamentos como logística, financeiro, marketing, sistemas de informática e produto foram os mais afectados ao nível dos seus processos.

Não só o departamento de logística teve necessidade de rever e tornar mais eficientes os seus processos desde a separação do produto à expedição, como o departamento de Gestão de Produto teve que aumentar a sua eficiência desde o planeamento das colecções, à elaboração de amostras até aos prazos de entrega dos produtos. Estas alterações obrigaram também e, em alguns casos, à empresa aumentar o grau de exigência com os seus fornecedores, nomeadamente ao nível dos confeccionadores e dos transportes. Igualmente importantes foram as alterações no departamento de marketing que, entre outros, teve que criar uma gama de *merchandising* apropriada para a divulgação e promoção da marca nos pontos de venda multimarca. Adicionalmente, originou a criação de uma nova área de trabalho intitulada Gestão de Clientes que está responsável pela prestação de todo o Serviço de Apoio ao Cliente Multimarca.

Por último, e fruto da abundante informação que a empresa partilha e recolhe através de um modelo *e-commerce*, passa a fazer parte da actuação estratégica da organização alimentar a base de dados que a conecta com os seus consumidores e analisar pormenorizada e criticamente a informação deles recebida.

Assim, a potenciação máxima da ferramenta Salsa Pro e o aumento da eficiência da organização via esta forma de internacionalização implicam à organização um trabalho pautado pelo rigor. Deste modo, no caso da Salsa a utilização do *e-commerce* no processo de internacionalização obrigou a empresa a tornar-se mais eficiente, uma vez que proporcionou “uma adaptação geral da empresa que [construiu] um novo modelo de negócio”. Raquel Ribeiro, 2011.

Assim, consideramos que o caso prático da Salsa valida esta hipótese de pesquisa, ou seja, o recurso ao *e-commerce* no processo de internacionalização obriga as empresas a serem mais eficientes.

H4: A internacionalização com recurso e-commerce permite uma redução de custos de transacção.

Hoje em dia são os clientes quem, através de diversas iniciativas, decide o quê e como vai comprar. Navegando pela internet eles procuram, não só informação relativa aos produtos/serviços mas, também, fazer a avaliação dos mesmos, de modo a decidir quanto à melhor oferta. Contudo, para além do custo monetário, para o cliente o custo total inclui os custos de tempo e de energia dispensada na procura da informação considerada como necessária. É da junção destes dois custos que a empresa forma o quadro do custo total para o cliente.

Por seu lado, para as empresas, a comunicação via internet permite-lhes alcançar mercados em todo o mundo. Esta ferramenta tornou-se num instrumento eficaz não só para produtos e/ou serviços dirigidos a clientes de qualquer parte do mundo, como para obter gratuitamente informações para exportação ou realizar estudos de mercado. Ou seja, com o e-commerce a Salsa consegue oferecer ao cliente multimarca toda a informação necessária para a sua tomada de decisão, uma das grandes vantagens competitivas desta ferramenta de comércio. “Aliado ao carácter prático [do site] penso que, principalmente para os clientes mais afastados da sede, começaram a aperceber-se que ao comprarem pelo site economizavam tempo e o custo da viagem e penso que esse factor motivou esta alteração nos hábitos destes clientes”, Raquel Ribeiro, 2011.

Assim, ambos beneficiam de uma redução nos custos de transacção. Esta vantagem é tão mais importante quando se aplica ao comércio internacional, pautado pela abundância de produtos que concorrem entre si.

Do lado do cliente é possível definir o Salsa Pro como uma ferramenta self-service, que oferece informação em tempo real e permite efectuar a compra 24 horas por dia, sem necessidade de incorrer em custos de deslocações. Acresce o facto de o cliente ter sempre disponível a informação relativa aos seus pedidos, seja os que estão em curso, seja os já concretizados. Mais uma vez se está a operar à redução dos custos de transacção pois o cliente obtém a informação sem necessidade de contactar a empresa ou proceder a qualquer tipo de deslocação. Aliás, esta preocupação esteve entre os factores motivadores da criação do Salsa Pro: “surgiu a ideia de criar um canal de venda online que [...] permite-se que os nossos parceiros internacionais conseguissem colocar encomendas sem terem que fisicamente se deslocar à empresa”, Raquel Ribeiro, 2011.

No que aos processos da empresa diz respeito, e porque à excepção da separação dos produtos, todo o processo é automático a Salsa consegue também uma redução dos seus custos de transacção. Adicionalmente, e para os mercados em que a desintermediação se verifica, a empresa consegue uma redução extraordinária destes custos. Desta forma, encontramos relevância da teoria dos custos de transacção na explicação de uma estratégia de internacionalização via *e-commerce*. Efectivamente, se bem estruturada, uma estratégia de internacionalização com recurso ao comércio electrónico permite uma redução dos custos de transacção.

H5: Com o *e-commerce*, as barreiras culturais e psicológicas inerentes ao processo de internacionalização transformam-se em preocupações logísticas.

Efectivamente, aquando da definição e implementação do modelo de negócio Salsa Pro, as maiores preocupações foram as logísticas. Se o objectivo era construir um modelo que permitisse aos clientes multimarca o reaprovisionamento constante das suas lojas, a questão do transporte, se o custo tivesse que ser assumido pelo cliente, seria um entrave. Assim, e fruto da relação comercial que já possuía com os seus fornecedores de transporte, a Salsa adoptou modalidades de transporte diferenciadas conforme os mercados tendo, para alguns deles, conseguido transferir estes custos para o seu lado. É assim que, para vários países, este custo é suportado pela Salsa, independentemente do número de encomendas que o cliente faça ao longo da estação.

No que respeita às barreiras culturais as necessidades de adaptação do Salsa Pro restringiram-se a dois parâmetros: idioma e moeda. Deste modo, o site está disponível em seis idiomas (alemão, espanhol, francês, inglês, italiano e português) o que, em termos de idiomas, permite à Salsa avançar a qualquer momento para um novo país. No que respeita à moeda cada país tem o site na sua moeda. “Por princípio não existem limitações geográficas [...]. À medida que se vão abrindo novos países, o site vai-se adaptando a esses países, mesmo a nível, por exemplo, de línguas em que começamos com o português e inglês e agora já estamos com seis línguas”, Raquel Ribeiro, 2011.

Um outro parâmetro considerado ao nível das barreiras culturais está relacionado com a adequação da oferta Salsa aos vários mercados onde a marca está presente. Contudo, uma vez que o site apresenta a gama completa de produto Salsa, este ponto não revelou qualquer

necessidade de adaptação por parte da marca. Efectivamente, o Salsa Pro permite à empresa, como nenhum outro canal de venda, a disponibilização de toda a sua gama de produto existente em armazém, ultrapassando os inegáveis limites de uma loja física.

Um quarto ponto que não registou impacto na implementação desta ferramenta de *e-commerce* está relacionado com o grau de desenvolvimento da infra-estrutura de internet de cada país. Contrariamente ao que se poderia supor, não se identificaram reacções distintas entre mercados. Na sua generalidade, os clientes consideram que o site está adaptado às suas necessidades e não consideram a falta de conhecimentos informáticos como um factor limitador do seu uso. No entanto, “notamos que nos países onde que a penetração de internet é superior, existe uma maior facilidade da adaptação deste modelo de negocio”, Raquel Ribeiro, 2011.

Um último factor cultural considerado prende-se com as formas de pagamento, talvez o ponto onde a implementação desta plataforma de comércio electrónico encontrou maiores dificuldades. Na sua génese, a forma de pagamento base do modelo Salsa Pro é o pagamento por cartão de crédito. Pese embora seja a condição de pagamento por excelência nas transacções Web, quando nos debruçamos sobre as características das transacções próprias deste negócio, concluímos que esta não se adapta totalmente às práticas habituais do modelo. Assim, e de forma a não comprometer o crescimento do volume de negócios projectado para o modelo, a Salsa introduziu formas adicionais de pagamento, mais ajustadas àqueles mercados com maior resistência ao pagamento por cartão de crédito. “Tivemos o cuidado de implementar várias formas de pagamento [...] e, portanto, acabou por não ser um obstáculo”, Raquel Ribeiro, 2011.

Alias, a maior dificuldade enfrentada por este modelo de negócio está relacionada com o facto de comercializar um produto que não é digitalizável junto de um cliente bastante enraizado na compra tradicional que lhe possibilita o toque com o produto. “A maior barreira foi [...] o facto de estarmos a falar de um negócio em que é importante sentir e tocar a roupa e no qual a Salsa inovou com um modelo que é completamente oposto a isso; poderia ter existido alguma descrença que este tipo de modelo pudesse funcionar [...] mas acho que tem funcionado bem dado que trás muitas vantagens sobretudo para os clientes que, face ao modelo tradicional, teriam que ter um elevado volume de stock, [...] estas vantagens acabam por ultrapassar as desvantagens” Raquel Ribeiro, 2011.

Da análise do processo de internacionalização da Salsa via *e-commerce* podemos considerar que efectivamente as barreiras culturais e psicológicas inerentes ao processo se transformaram em preocupações logísticas.

H6: Os *early starters* na adopção do *e-commerce* para a internacionalização gozam de vantagens acrescidas, quer no estabelecimento de redes mais sólidas com os clientes, quer ao nível da capacidade de investimento.

A primeira experiência da Salsa na comercialização dos seus produtos via ferramenta electrónica ocorreu com os clientes multimarca nacionais e funcionou para a empresa como que um teste e uma motivação. Um teste porque era necessário ultrapassar o elevado grau de cepticismo destes clientes perante esta ferramenta e, mais ainda, para uma utilização frequente. Uma motivação porque a marca conseguiu converter muitos destes clientes em utilizadores do site e, em muitos casos, converteu-os em utilizadores frequentes e totalmente autónomos.

Após este bem sucedido teste a Salsa avançou com a internacionalização do modelo e afirmou o seu pioneirismo na adopção de uma plataforma de *e-commerce* na estratégia de internacionalização. Este pioneirismo permitiu à Salsa estabelecer redes sólidas com os seus clientes, assegurar quota de mercado e ainda conseguir uma entrada de fundos que lhe permite apoiar novos investimentos, seja na própria ferramenta, seja em novos projectos. Efectivamente, desde o seu lançamento que a Salsa realiza desenvolvimentos na ferramenta.

“ O site surgiu [...] para dar resposta a uma necessidade muito concreta e [...] à medida que o projecto foi evoluindo foi havendo a necessidade dar resposta às necessidades e pedidos dos clientes, de melhorar a plataforma em termos de performance, melhorar em termos de rapidez, em termos de processos internos de actualização, ou seja, houve uma constante mudança o que levou até mais a um investimento na parte de *upgrade* e resposta às necessidades do cliente do que na fase de arranque”, Raquel Ribeiro, 2011

Sempre inferiores ao lucro, estes investimentos têm permitido à marca registar um crescimento sustentado e lucrativo, enquanto amplia a sua presença internacional a custos reduzidos.

Como verificado na revisão da literatura, estes investimentos, nomeadamente os realizados em tecnologia, são activos importantes na construção de vantagem competitiva. A Salsa é uma empresa que teve sempre muito presente as vantagens do investimento em tecnologia. Daí o recurso aos sistemas de EDI e a criação do seu departamento Web, responsável pela manutenção dos vários sites da empresa, entre os quais figura o Salsa Pro.

A vantagem de ser um “*early starter*” tem igualmente permitido à Salsa gerar um sentimento de confiança junto dos seus clientes. O grau de inovação e eficiência que a ferramenta apresenta constituem um importante factor de reforço da confiança que os clientes têm na marca,

solidificando a relação entre ambos. “[...] claramente sabemos que temos uma ferramenta que poucas outras empresas têm, desde a inovação até o apoio que damos aos nossos clientes. Reconheço que o Salsa Pro está num ponto muito grande de inovação e penso que isso foi porque começamos cedo, ou seja, começamos numa altura em que quase não se ouvia falar em vender pela internet, muito menos vender roupa a clientes tão habituados a tocar e a sentir o produto. Mesmo ao nível dos desenvolvimentos, estes foram graduais, mas sempre à frente do que os outros estavam a fazer”, Raquel Ribeiro, 2011.

Do acima exposto, podemos concluir a existência de vantagens em ser um “*early player*”, pese embora, seja necessário considerar o facto de existirem clientes que ainda não estão preparados para a inovação que representa esta ferramenta de comércio. Também a Salsa se deparou com este facto que, de certa forma, pode constituir um obstáculo para uma maior rapidez do seu processo de internacionalização via *e-commerce*.

Deste modo, conclui-se da relevância da teoria das redes na explicação do processo de internacionalização via *e-commerce*, mais concretamente, ao nível das vantagens que considera um “*early starter*” pode alcançar.

H7: No processo de internacionalização a utilização do e-commerce reorganiza e intensifica o nível de rivalidade no sector.

Face às anteriores gerações de tecnologia, nunca outra como a internet propiciou o aumento das oportunidades para as empresas estabelecerem posicionamentos estratégicos e distintos, isto é, para obterem vantagens competitivas superiores. São inúmeras as vantagens que as empresas podem retirar do uso desta tecnologia:

- a internet cria e/ou reconfigura sectores de actividade até então caracterizados por altos custos de comunicação, pesquisa de informação e concretização de transacções;
- cria um mercado global e permanentemente operacional, o que facilita o encontro e a negociação entre compradores e vendedores, implicando que a localização deixe de ser um factor fundamenta; simplifica a cadeia de distribuição, facilita as actividades internas de compra, marketing e distribuição e, ao permitir às empresas chegar directamente aos consumidores, reduz o poder negocial do canal de distribuição;

“Através das plataformas de *e-commerce* é possível vender praticamente para todo o mundo, a partir de Portugal e com custos muito mais reduzidos do que se tivermos uma plataforma localizada em cada um dos mercados. Neste tipo de projectos o local a partir de onde a empresa efectua as operações perde relevância que vai para outros aspectos mais relacionados com diferenças culturais, com uso das tecnologias, etc”, Raquel Ribeiro, 2011.

- o consumidor reconhece-a como um meio eficiente para a compra de produtos, permite a criação de efeitos de rede (*network effects*), complementa as actividades tradicionais e as formas de competir e permite aos fornecedores recolher informações sobre gostos e necessidades dos seus potenciais clientes, permitindo-lhe a oferta de produtos e serviços que se adaptam às preferências individuais;

- melhora os canais de comunicação, permitindo às empresas falarem directamente com os seus clientes que, deste modo, poderão focar a sua atenção nos aspectos que mais lhe interessa e desviá-la dos que menos lhe convém;

- potencia a eficiência operativa de um sector ao permitir às empresas trabalharem sobre toda a sua dimensão, melhora a sua posição comparativamente com empresas substitutas tradicionais e reforça o entendimento e a coesão entre diferentes actividades da empresa, potenciando a construção de sistemas integrados;

Estas transformações geraram uma dinâmica de mercado que afecta todas as empresas nele presentes. Caracterizam esta economia cada vez mais globalizada e voltada para a competição, novas tecnologias, novos métodos de gestão e novos concorrentes que levam as empresas a procurarem estratégias assertivas que as auxiliem na conquista e manutenção da competitividade e rentabilidade.

Para Porter (1985) são cinco os factores que levam à vantagem competitiva e à intensificação do nível de rivalidade que é resultado de cinco forças, nomeadamente a ameaça de novos concorrentes que têm a sua entrada facilitada, o poder dos clientes que está fortalecido, a diminuição do poder dos concorrentes, a rivalidade entre eles e o aumento da ameaça de entrada de produtos e/ou serviços substitutos. Ainda segundo ao autor, quanto mais estas forças concorrem maior é a probabilidade de obterem vantagens competitivas e maiores deverão ser essas vantagens.

A rápida expansão internacional da Salsa implicou um acelerado crescimento da sua presença em diversos países. Como *player* na grande rede, a marca intensificou a sua exposição à

concorrência internacional e sentiu as características inerentes a estas cinco forças, com especial enfoque ao nível do poder negocial enquanto fornecedor e da ameaça de produtos substitutos. Enquanto fornecedor, se por um lado o seu poder se alterou pela exposição a uma maior concorrência, por outro, o mesmo saiu fortalecido pois a presença em vários mercados permitiu-lhe a obtenção de um conhecimento profundo sobre as necessidades dos seus consumidores. Ao nível da ameaça dos produtos substitutos, a principal preocupação da marca tem sido com o desenvolvimento de produtos semelhantes e/ou imitações de produto Salsa.

Assim, podemos considerar que da análise efectuada ao caso prático da Salsa, o processo de internacionalização com utilização do *e-commerce* reorganiza e intensifica o nível de rivalidade no sector. Adicionalmente, podemos também considerar que o paradigma Eclético de Dunning (OLI) tem um contributo a dar aquando da adopção do *e-commerce* para a estratégia de internacionalização, nomeadamente na vantagem relativa à localização.

H8: No processo de internacionalização com adopção do *e-commerce* a necessidade de recorrer a intermediários é alterada.

Como acima referido, o recurso ao *e-commerce* para o processo de internacionalização produz alterações na cadeia de valor exemplificadas pelos conceitos de desintermediação e reintermediação. O primeiro ocorre quando se verifica a diminuição de agentes intermédios entre o cliente final e a empresa. O segundo verifica-se aquando do aparecimento de novos actores que surgem como intermediários. Os dois processos podem ocorrer numa mesma cadeia de valor, isto é, em alguns momentos ou para alguns processos os intermediários podem ser eliminados e, em outros ou para outros, são introduzidos novos intermediários. Em ambos os casos o objectivo final é conseguir a agregação de valor para a cadeia.

No seu modelo de internacionalização com recurso ao comércio electrónico, a Salsa incorreu numa estratégia mista. A desintermediação está na base do modelo e, para muitos países, ainda continua a ser a estratégia adoptada. Neste caso, o processo de venda apenas conhece dois intermediários, a marca e o cliente. Apesar se existir um responsável de mercado que, com frequência se desloca ao mesmo, todas as transacções entre a marca e os seus clientes, desde a compra ao serviço pós-venda, são operacionalizados via internet.

Contudo, para a exploração de alguns países como, Alemanha, França, Escandinávia, Itália, Reino Unido ou Espanha a marca optou por um processo de reintermediação, ao decidir por

trabalhar com representantes locais. Sob o conceito de agente ou distribuidor, estes intermediários possuem *showrooms* onde são apresentadas aos clientes multimarca as várias colecções Salsa.

No entanto, a marca “mantém a base do princípio do modelo de negócio. Fomos é adaptando [pois] houve a necessidade de adaptar tanto o sistema como a aplicação às necessidades dos clientes, e evoluiu-se para um modelo misto em que tem uma parte que continua fiel ao modelo de negócio inicial de reaprovisionamento online com base em produtos disponíveis mas, houve também uma necessidade de acrescentar ao modelo o apoio de intermediários, nomeadamente agentes ou distribuidores”, Raquel Ribeiro, 2011.

A presença de agentes ou distribuidores é considerada pelos clientes multimarca não como uma simples força de vendas, mas como uma rede de consultores que trabalham no sentido de conseguir a melhor negociação para ambas as partes. Tomando por base a fatia considerável que as encomendas iniciais destes clientes representam para a marca, os agentes acabam por funcionar como inibidores da desistência destas encomendas, facto que poderia representar uma ameaça para a empresa. A importância destes intermediários estende-se também à notoriedade da marca, aspecto importantíssimo para qualquer empresa quando entra num novo país e o faz através do canal multimarca. Efectivamente, nem todas as lojas têm um posicionamento que se enquadre na estratégia da Salsa.

Pese embora a Salsa tenha operado, primeiro, a uma estratégia de desintermediação e, mais tarde, de reintermediação, da análise do seu processo de internacionalização via *e-commerce* podemos considerar que a necessidade de recorrer a intermediários é alterada com a adopção desta ferramenta.

H9: A decisão de implementar uma estratégia de internacionalização através do *e-commerce* depende de vários factores exógenos e endógenos à empresa, (nomeadamente da orientação empreendedora da empresa, do produto, dos recursos e competências, de questões legais ou do sector no qual a empresa está inserida).

Com múltiplos impactos no processo de internacionalização das empresas, o comércio electrónico é, hoje, um fenómeno mundial. Contudo, muitas empresas têm tido problemas nos seus projectos, quer por falta de informação, quer por várias outras dificuldades inerentes ao seu plano de acção.

Quando uma organização pondera optar por uma solução de *e-commerce* deve considerar vários factores, entre eles, ter um profundo conhecimento do seu negócio, do seu ambiente competitivo, dos seus objectivos e estratégias, bem como de toda a sua envolvente interna. Neste último, é crucial a análise de alguns factores ao nível da organização que inclui características próprias, dos recursos humanos, da sua estrutura, da infra-estrutura tecnológica e do conhecimento organizacional.

Desde sempre a Salsa pautou a sua actividade com base em dois conceitos considerados fundamentais: a inovação e o desenvolvimento constantes. Tal postura tem-se reflectido em vários quadrantes da empresa, desde o produto aos serviços e tem permitido, à marca e ao seu fundador, Filipe Vila Nova, serem considerados como exemplos de empreendedorismo, reconhecido através da obtenção de vários prémios.

A decisão de utilizar o *e-commerce* para a sua estratégia de internacionalização foi encarada pela empresa como um projecto abrangente e transversal que implicava um trabalho conjunto dos vários responsáveis da organização, como já referido. “ [...] o projecto na globalidade foi bem aceite por todos os departamentos da empresa; houve obviamente alguns departamentos mais afectados, a nível dos seus processos, nomeadamente sistemas, logística ou departamento de produto”, Raquel Ribeiro, 2011.

A Salsa integra nos seus quadros activos com formação e experiência nos mais variados sectores, o que lhe permite responder com sucesso às mais diversas situações. Integrados numa faixa etária superior, comparativamente com a idade média do grupo que é de 26 anos, estes decisores contam com o dinamismo e a pró-actividade dos restantes membros da organização para a implementação das suas decisões. Tal sucedeu também com o Salsa Pro, encarado por todos como um projecto inovador ao nível da estratégia de internacionalização. Aliás, aquando do lançamento da plataforma, apesar de existirem já outras marcas internacionais do sector a trabalhar com esta ferramenta, em Portugal tal não se verificava. “[...] não conheço outra marca com este modelo”, Raquel Ribeiro, 2011. Desta forma, nacionalmente, a marca foi pioneira no desenvolvimento deste género de projectos.

Como já mencionado, a aposta nas tecnologias da informação é constante na Salsa. No entanto, aquando da implementação da ferramenta Salsa Pro, a empresa decidiu externalizar o desenvolvimento do mesmo. A tomada de consciência por parte da organização de que não dispunha dos recursos necessários para a correcta execução do projecto motivou o recurso a um fornecedor tecnológico nacional. Efectivamente, a internalização deste projecto teria

representado a necessidade de afectar recursos, existentes e novos, o que implicaria a não concretização de outros projectos internos e custos superiores.

Fazendo o paralelismo entre os factores endógenos e exógenos apontados na literatura como influenciadores da adopção do *e-commerce* e o caso da Salsa, podemos concluir que os mesmos estão presentes no caso da marca. Adicionalmente, podemos também concluir que, de certo modo, a Teoria RVB tem um importante contributo a dar aquando da opção por este modo de internacionalização.

H10: Presentemente o *e-commerce* apresenta-se um complemento aos sistemas de retalho tradicionais.

A ferramenta Salsa Pro foi concebida pela Salsa como uma ferramenta que lhe permitisse apresentar os seus produtos ao parceiro do Médio Oriente, ou seja, para apoiar a sua estratégia de expansão via *franchising*. Só mais tarde a empresa transforma a plataforma numa ferramenta de venda, com um primeiro teste a nível nacional mas que rapidamente internacionalizou. Deste modo, conclui-se que a implementação do Salsa Pro foi operacionalizada para alargar os canais de venda da marca e não para substituir qualquer outro canal. “O site inicialmente tinha sido previsto para dar apoio aos nossos clientes franchisados e depois aos nossos clientes multimarca nacionais. O projecto de multimarca internacional foi algo que surgiu um bocadinho depois”, Raquel Ribeiro, 2011.

O mesmo sucedeu, em 2010, com o lançamento da ferramenta de *e-commerce* para clientes finais. Com o objectivo de se materializar na maior loja da Salsa, a empresa encara este canal de venda como um complemento à actividade das suas lojas físicas. “Este processo [B2B] permitiu que a empresa conseguisse avançar com outros projectos muito semelhantes e que também estão a trazer resultados muito bons, nomeadamente o novo canal de venda B2C”, Raquel Ribeiro, 2011.

Do acima exposto, podemos concluir que, no caso da Salsa, esta hipótese de verifica.

4.8. Síntese

Os resultados obtidos pela Salsa com a ferramenta de comércio electrónico Salsa Pro claramente superaram as expectativas da empresa quanto do seu processo de internacionalização.

“A Salsa em muito pouco tempo conseguiu estar em mercados que através no modelo tradicional demoraria muito mais tempo e consumiria muitos mais recursos. Claramente houve um impacto muito positivo deste tipo de negócio na rentabilidade da empresa”, Raquel Ribeiro, 2011.

Adicionalmente, os conhecimentos adquiridos com esta ferramenta foram importantes e motivadores para o lançamento da plataforma de *e-commerce* para os clientes finais. “ [...] muito do que foi feito para o canal B2C foi influenciado pela experiência B2B”, Raquel Ribeiro, 2011.

5. CONCLUSÃO

O objectivo deste estudo foi o de verificar quais os factores explicativos por detrás da decisão em adoptar uma ferramenta de *e-commerce* para venda em mercados internacionais. Tivemos como ponto de partida a análise do contributo das teorias sobre a internacionalização, completando com o paralelismo ao nível das especificidades da empresa alvo deste estudo. Verificamos também quais os factores que estimulam e inibem o processo de internacionalização no contexto online, bem como o impacto da internet na performance de uma organização. Partindo desta compreensão procedemos à recolha dos dados considerados relevantes na explicação da adopção do *e-commerce* como estratégia de internacionalização.

Os resultados obtidos através do estudo deste caso permitiram-nos concluir que o *e-commerce* foi impulsionador do seu processo de internacionalização. A empresa considera que não seria possível à marca estar presente em mais 35 países, num tão curto espaço de tempo e com um investimento tão reduzido. Em apenas 5 anos a marca passou de 11 países, em 2006, para mais de 35 países, em 2011, ou seja, triplicou o seu número.

Inicialmente desenvolvida apenas como ferramenta de apoio à actividade comercial com parceiros, rápido se transformou numa nova estratégia de expansão aplicada ao canal multimarca internacional. Sem comprometer a sua estratégia de retalho, o excelente desempenho desta ferramenta junto dos seus clientes multimarca, tanto a nível comercial como de notoriedade, acelerou o processo de internacionalização da Salsa.

A adopção desta ferramenta submeteu a empresa a uma concorrência global, permitindo-lhe iniciar um novo processo de desenvolvimento que a forçou a ser mais eficiente aumentando o seu nível de competitividade e rivalidade internacionais. Com esta exposição a Salsa inovou e superou a sua concorrência com a criação de um modelo de negócio que possui um serviço diferenciador para os clientes multimarca, capaz de atender às necessidades destes de um modo único. Assim, a empresa volta a inovar conseguindo, não só, prestar um serviço diferenciado aos seus clientes multimarca nacionais e internacionais, como superar a concorrência atendendo às suas necessidades como nenhum outro modelo conseguiu até então satisfazer. Este pioneirismo permitiu-lhe a fidelização dos seus clientes que, também eles, evoluíram com a marca e com este espírito empreendedor.

A possibilidade de comercializar globalmente o seu produto através de uma ferramenta de baixo custo, rápida e de fácil penetração internacional permitiu à Salsa (1) obter de modo bastante

rápido vantagem competitiva face à concorrência e (2) aprofundar o seu nível de eficiência em diversas áreas e processos da empresa. Com a adopção da ferramenta Salsa Pro, a Salsa conseguiu desenvolver um processo de internacionalização acelerado e com um crescimento sustentado, com investimentos contínuos sempre abaixo dos proveitos comerciais obtidos pela ferramenta.

A Salsa é uma empresa jovem e em expansão que ambiciona ser mundialmente reconhecida como uma marca inovadora de *Jeanswear*. Tem conseguido enfrentar a rivalidade da indústria onde está inserida e apresentar produtos e/ou serviços capazes de concorrer com os seus competidores. A inovação e a capacidade de satisfazer necessidades específicas dos consumidores têm sido cruciais para o alcance da sua actual posição no mercado. Em Portugal a marca é líder no segmento do comércio a retalho do Jeans e a sua aposta para o mercado interno é na manutenção e reforço desta posição. Assim, o seu projecto de crescimento está focado no mercado internacional, de um modo pró-activo nos países da Europa Central e do Médio Oriente e, de um modo reactivo nos restantes mercados. Condição *sine qua non* em todo este processo é manter a sua essência de marca *Jeanswear* com um conceito de venda a retalho.

A análise da marca Salsa permitiu-nos concluir positivamente sobre uma das características das empresas que adoptam o *e-commerce* para a sua estratégia de internacionalização, a saber, a existência de experiências internacionais dos seus quadros. Tal poderá ser interpretado como um indicador de que as redes de contactos internacionais e a apetência internacional potenciam a internacionalização como mencionam alguns estudos (Johanson e Mattsson, 1988).

A internet operou a uma revolução dos meios de comunicação global, alterando substancialmente os modos de efectuar transacções comerciais em todo o mundo, afirmando-se como o canal com maior eficiência na interligação entre empresas e consumidores, independentemente de serem indivíduos ou organizações.

Pese embora as barreiras adjacentes, o *e-commerce* tem ganho especial relevância nas trocas comerciais internacionais, atraindo cada vez mais empresas para a comercialização dos seus produtos e/ou serviços via esta plataforma. A oportunidade de acrescentar valor com a internet é uma realidade que está a ser explorada por empresas pioneiras.

Efectivamente, as suas características de rapidez, amplitude global e custos baixos tomam o *e-commerce* numa ferramenta de comércio global, representando a sua adopção uma solução com

um potencial de rentabilidade elevado. Contudo, aquando da implementação de uma estratégia deste género a empresa deve ter em consideração que este é um processo que trará consigo, não só novas regras de concorrência como, também, novas necessidades dos clientes. Uma estratégia de internacionalização via *e-commerce* é um processo que não ocorre apenas no espaço electrónico. Pelo contrário, a optimização de uma estratégia deste género implica a interligação entre as várias actividades da empresa.

Global na sua essência, o comércio electrónico regista uma expansão global acelerada. Impulsionador de novas formas de obtenção de ganhos de competitividade, interferindo na cadeia de valor que é adicionado a produtos e/ou serviços, a sua velocidade e o seu alcance enfrentam obstáculos de vários tipos: culturais, tecnológicos, organizacionais e estruturais.

Actualmente persistem ainda algumas dúvidas sobre como conseguirá esta ferramenta criar condições para que predomine um ambiente de confiança tão necessário para o desenvolvimento do comércio electrónico. Contudo, e pese embora as questões relacionadas com a sua segurança e sustentabilidade, é possível reconhecer o *e-commerce* como impulsionador de uma internacionalização facilitada. Partindo da análise de um caso considerado de sucesso, constituiu objectivo último deste estudo a demonstração das oportunidades potenciadas pelo *e-commerce* enquanto impulsionador da internacionalização.

BIBLIOGRAFIA

Albertin, A. L. (2004). *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de Sua Aplicação*. São Paulo: Editora Atlas, 5.^a edição.

Andersen, P. H. (2005). Export intermediation and the internet: an activity-unbundling approach. *International Marketing Review*, 22 (2): 147-164.

Andersen, O.; Buvik, A. (2002). Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.347-363, June.

Agência para a Sociedade do Conhecimento. (2009). *Comércio Eletrônico*. Obtido em 28 de Maio de 2010, de http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=62.

Ballou, R. (2004). *Business Logistics Management*; 5^a edição, Prentice Hall.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120.

Beamish, P.; Killing, P. (1997). *Cooperative strategies: Asian Pacific perspectives*. San Francisco, The New Lexington Press, 432 p.

Bennett, R. (1977). Export marketing and the internet: experiences of web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, Vol. 14 No. 5, pp. 324-44.

Bennett, R. (1998). Using the worldwide web for international marketing: internet use and perceptions of export barriers among German and British businesses. Vol.4 No. 1, pp. 27-43.

Borini, F.; Ribeiro, F.; Coelho, F.; Proença, E. (2006). The Internationalization Perspective: A Case Study. *FACES R. Adm. Belo Horizonte*, V. 5, n. 3, p. 42-55.

Burt, S.; Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: a review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10: 275-286.

Chen, S. (2002). Assessing the impact of the Internet on brands. *Journal of Brand Management*, 8 (4-5): 288-302.

China Council for The Promotion of International Trade. (2000). *Boosting the export of Chinese businesses in E-commerce Era- Opportunities & Challenges facing China's Export Promotion Mechanism*. Obtido em 29 de Maio de 2010, de <http://www.intracen.org/wedf/ef2000/db6ccit.htm>.

Clemons, E. K.; Row. M. C. (1992). Information technology and industrial cooperation: the changing economics of coordination and ownership. *Journal of Management Information Systems*, 9, 9-28.

Combe, C. (2006). *Introduction to e-business – management and strategy*. Butterworth-Heinemann.

Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm, *Economica, New Series*, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-405.

Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37 (5): 713-731.

Dewett, T., Jones, G. R. (2001). The role of information technology in the organization: a review, model and assessment. *Journal of Management*, 27 (3), 313-346. May/June.

Dionísio, P., Rodrigues, J. V., Faria, H., Nunes, R., & Canhoto, R. (2009). *B-Mercator – Blended Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11 (1): 9-31.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19 (1): 1-31.

Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8 (2): 173-190.

Dunning, J.; Wymbs, C. (2001). The challenge of electronic markets for international business theory. *International Journal of the Economics of Business*, 8: 2, 273-301.

Dyer, J. (1997). Effective inter firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 535-556.

Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Evans, P.B.; WURSTER, T.S. (1999). Getting Real about virtual Commerce. *Harvard Business Review*, v.77, n.6, p.84-94, Nov./Dec. 1999.

Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2003). A conceptualization of the opportunities and barriers to e-business in the smaller firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (3): 336-344.

Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2004a). A qualitative investigation of smaller firm e-business development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (3): 349-361.

Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2004b). Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 10 (3): 178-191.

Gabrielsson, M.; Kirpalani, V. H. M. (2004). Born globals: how to reach new business space Rapidly. *International Business Review* 13 (5): 555-571.

Ghemawat, P. (2003). The forgotten strategy. *Harvard Business Review*. 81 (11): 76-84.

Ghemawat, T. P.; NUENO, J. L. (2003). Zara: fast fashion. *Harvard Business School*, abr.

Hameri, A. P.; Nihtilä, J. (1997). Distributed New Product Development Project based on Internet and World-Wide Web: a Case Study. *Journal of Product Innovation Management.*, v.14, p.77-87.

Hamil, J.; Gregory, K. (1997). Internet marketing in the internationalization of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*, 13 (1-3):9-28.

Hilal, A.; Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, [online]. 2003, vol.7, n.1, pp. 109-124.

Hodkinson, C., Kiel, G; McColl-Kennedy, J. R. (2000). Consumer Web search behavior: diagrammatic illustration of wayfinding on the Web. *International Journal of Human Computer Studies*, vol. 2, pp. 805-30.

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *INE*. Obtido em 28 de Maio de 2010.

Johanson, J.; Mattsson, Lars-Gunnar. (1988). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. *In Strategies in Global Competition*, Neil Hood and Jan-Erik Vahlne, 287-314, London: Croom Helm.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1): 25-84.

Johanson, J.; Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4): 11-24.

Johanson, J.; Wiedersheim-Paul, F., (1975) The Internationalisation of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 3, pp. 305-322.

Kaynak, E., Tatoglu, E. e Kula, V. (2005). An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs: Evidence from an emerging market. *International Marketing Review*, 22, 623 - 640.

Kalakota, R.; Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: a manager's guide*. Addison Wesley INC.

Kali, R.; Reyes, J. (2007). The architecture of globalization: a network approach to international economic integration. *Journal of International Business Studies*, 38 (4): 595-620.

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

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P.; Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing*, 12 edición, Pearson Prentice Hall, Madrid.

Lee, Y.; Lee, Z.; Larsen, K.R.T. (2003). Coping with Internet channel conflict. *Communications of the ACM*, 46 (7): 137-142.

Levy, B. J. e Powell, P. (1998). Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises: issues and evidence. *European Journal of Information Systems*, Vol. 7 N°. 4, pp. 241-51.

Loane, S., McNaughton. R., & Bell. J. (2004). The Internationalization of Internet-Enabled Entrepreneurial Firms: Evidence from Europe and North America. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21 (1): 79-96.

Madsen, T. K. (1998). Managerial judgment of export performance. *Journal of International Marketing*, 6 (3): 82-93.

Matheus, J. A.; Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38, p.387- 403.

McKenna, R. (1995). Real time marketing. *Harvard Business Review*, 73 (4): 87-95.

Miyazaki, A. D.; Fernandez, A. (2001). Consumer Perceptions of Privacy and Security Risks for Online Shopping. *The Journal of Consumer Affairs, Madison*, v.35, n.º 1, p.27-44, Summer.

Miyazaki, A. D.; Fernandez, A (2000). Internet Privacy and Security: An Examination of Online Retailer Disclosures. *Journal of Public Polict & Marketing*, ann Arbor, v.19, n.º1, p. 54-61, Spring.

Mintzberg, H; Quinn, J. B. (1992). *Readings in the strategy process*. London, Prentice Hall, 448 p.

Moen, O.; Gavlen, M.; Endressen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firma entry forma and market selection. *European Journal of Marketing*. Vol. 38, No. 9/10, p, 1236-1251.

Morgan-Thomas, A.; Bridgewater, S. (2004). Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels. *International Marketing Review*, 21 (4-5): 393-408.

Nath, R., Akmanligil, M., Hjelm, K., Sakaguchi, T.; e Schultz, M. (1998). Electronic commerce and the internet: issues, problems and perspectives. *International Journal of Information Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 91-101.

Nieto, M. J., Fernández, Z. (2006). The Role of Information Technology in Corporate Strategy of Small and Medium Enterperises. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 251-262.

O'Keefe, R. M., O'Connor, G.; Kung, H. (1998). Early adopters of the web as a retail medium: small company winners and losers. *European Journal of Marketing*, vol. 32, no. 7/8, pp. 629-643.

Overby, J. W.; Min, S. (2001). International supply chain management in an Internet environment: a network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, vol. 18, no. 4, pp. 392-420.

Phan, D. D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, v. 40, p. 581-590.

Park, C. e Jun, J. (2003). A cross-cultural comparison of internet buying behaviour: effect of internet usage, perceived risks, and innovativeness. *International Marketing Review*, Vol. 20 No. 5, pp. 534-53.

Parreira, J.; Teixeira, M. DALERA CIBRGUIA S.A. Departamento de Pré-Venda. Porquê *E-commerce*? Obtido em 18 de Dezembro de 2010 em:

<http://www.dalera.com/cache/imagens/XPQnHCP8s7885Nu21XzJtmwZKU.pdf>.

Penrose, E., (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, New York.

Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford: Oxford University Press. In: Kor, Y.Y.; Mahoney, J.T.; (2004) Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, v. 41, p.183-192.

Peteraf, M, A., (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Peteraf, M. A.; Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, p.309-323.

Poon, S. and Strom, J. (1997). Small businesses' use of the Internet: some realities. *Proceedings of the Seventh Annual Conference of the Internet Society*, Kuala Lumpur, Malaysia.

Porter, M. E.; (1985). *Competitive Advantage*; Free Press, New York.

Porter, M. E.; (1990) *The competitive advantage of nations*. London, MacMillan General Books, 869p.

Porter, M. E.; (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, Março, 2001.

Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-92.

Prasad, V.K., Ramamurthy, K.; Naidu, G.M. (2001). The influence of Internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, vol. 9, no. 4, pp. 82-110.

Rayport, J.; Jaworski, B. (2002). *E-commerce*. New York: McGraw-Hill.

Ramsey, E.; Ibbotson, P.; Bell, J.; Gray, B. (2003). "E-Opportunities of service sector SMEs: an Irish cross-border study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 10, no. 3, pp. 250-264.

Saarenketo, S.; Puumalainen, K.; Kuivalainen, O.; Kyläheiko, K. (2004). Dynamic Knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. *International Journal of Production Economics*, 89 (3): 363-378.

Samiee, S. (1998). Exporting and the internet: a conceptual perspective. *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 5, pp. 413-26.

Selby, J. (2000). Edding value in digital economy: Australia's TOP experience. *International Trade Forum*, Vol. 4, pp. 29-30.

Singh, N. Kundu, S. (2002). Explaining the growth of *e-commerce* corporations (ECCs): an extension and application of the eclectic paradigm. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33 No. 4, pp. 679-97.

Slade, P.; Van Akkeren, J. (2001). Business online: an empirical study of factors leading to the adoption of Internet technology by Australian SMEs. Proceedings of the ANZMAC (*Australian and New Zealand Marketing Academy*) 2001 Albany Conference, Auckland, New Zealand.

Stam, W.; Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra - and extra industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51 (1): 97-111.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-1350.

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533.

Tiago, M. T. B.; Couto, J. P. A.; Tiago, F. G.; Vieira, J. A. C. (2007). Knowledge Management An overview of european Reality. *Management Research News*; Vol 30; No.2; 100-114.

Tse, T., & Soufani, K. (2003). Business strategies for small firms in the new economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (3): 306-320.

Turban, E.; Lee, J.; King, D., Chung, H. Michael. (2006). *Electronic commerce: a managerial perspective*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yates, M. (1998). *E-Europe-E-commerce revolution or damp squib?* Obtido em 18 de Outubro de 2010, de <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=755957&isnumber=16370>

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Weerawardena, J.; Mort, G. S.; Liesch, P.; Knight. G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born-global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*. Vol 42, p. 294-306.

Wernerfelt, T. B., (1984). A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Zou, S.; Stan, S. (1988). The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15, 333-356.

ANEXO I

Transcrição da Entrevista

Entrevistador: Eliana Fernandes

Entrevistado: Raquel Ribeiro, gestora do Canal Web

Data: 23 Setembro 2011

Local: Sede da empresa IVN S.A., em Ribeirão

Eliana Fernandes: Qual é o actual foco da empresa ao nível da internacionalização?

Raquel Ribeiro: A Salsa segue uma estratégia multicanal dentro da qual neste momento os canais privilegiados são o canal monomarca, tanto em *franchising* como através de lojas próprias, o canal multimarca e agora, mais recentemente, o canal Web no B2C mas também nouro tipo de abordagens ao mercado.

Eliana Fernandes: A exportação via e-commerce permitiu à empresa uma forma mais rápida de estabelecer redes e contactos com consumidores estrangeiros, do que o seu modelo de exportação tradicional?

Raquel Ribeiro: Sim, o nosso modelo de internacionalização via e-commerce permitiu uma entrada mais rápida em novos países e novos mercados, mesmo em países onde a Salsa não está presente e a um custo bastante mais baixo e risco bastante mais reduzido, de que os modelos tradicionais. Por outro lado também permitiu que os produtos Salsa estejam a venda em países onde a Salsa não tem presença física. Por isso face ao modelo tradicional este modelo de exportação via e-commerce é um modelo mais muito rápido e com custos mais baixos.

Eliana Fernandes: Após a implementação do modelo e-commerce como se desenvolveu o grau de envolvimento da empresa no mercado externo?

Raquel Ribeiro: Com a implementação deste modelo, ou melhor a implementação deste modelo permitiu um maior envolvimento internacional e permitiu a conquista de novos mercados. Por outro lado também permitiu ou proporcionou um aprofundamento no conhecimento dos mesmos, conhecendo novas formas de os explorar e o aprofundamento de relações onde a marca já estava presente. Também permitiu à empresa entrar em novas redes de venda de produto com outras marcas o que permitiu aumentar a exposição do produto Salsa e melhorar as vendas.

Eliana Fernandes: Essas novas redes são também redes ao nível de comércio electrónico?

Raquel Ribeiro: Sim. Mais recentemente esta ferramenta permitiu-nos entrar em outras redes de venda *e-commerce* que tem uma grande exposição a nível de público o que permitiu que a marca esteja presente num maior número de mercados e exposta a um maior número de clientes.

Eliana Fernandes: Em termos de recursos humanos, para a implementação da plataforma e-commerce foi necessária a formação de colaboradores específica para este projecto?

Raquel Ribeiro: Não, foi mais uma evolução, ou seja a Salsa é uma empresa internacional, a implementação da plataforma *e-commerce* exigiu algumas adaptações em termos de produto e processos mas, no geral, não exigiu nenhuma formação específica dos colaboradores.

Eliana Fernandes: E ao nível de dimensão de equipa, ela mantém-se a mesma ou teve necessidade de crescer ao longo do tempo?

Raquel Ribeiro: Sim, a equipa foi necessariamente crescendo, o negocio foi aumentando sobretudo ao nível de multimarcas internacionais o que exigiu formar e criar equipas sobretudo na parte da gestão de clientes, e também ao nível da própria configuração e gestão dos sites, por isso sim a equipa foi aumentando e foi-se adaptado às necessidades que foram surgindo neste tipo de canal.

Eliana Fernandes: Isso implica que houve alguma necessidade de alteração de funções?

Raquel Ribeiro: Foi mais a adaptação de funções, ou seja, foi criada também uma rede de agentes para suportar essas vendas e foi criada a equipa de gestão de clientes para gerir as encomendas. Por isso a dimensão da equipa foi claramente acompanhando o crescimento do negócio *e-commerce* ao longo destes anos.

Eliana Fernandes: Concentrando-nos sobre o modelo de e-commerce B2B, quando é que surgiu a ideia de criar este canal de venda online?

Raquel Ribeiro: Essa ideia surgiu há aproximadamente 6 anos. Surgiu como uma ideia de permitir, numa primeira fase, aos nossos parceiros internacionais franchisados, mais concretamente o parceiro do Médio Oriente, que eles pudessem comprar a nossa colecção. A

Salsa, ao contrário de algumas empresas, tem um sistema de colecções um bocadinho mais dinâmico, ou seja, não temos apenas dois momentos de apresentação de colecção. Vamos tendo novas colecções que vão surgindo ao longo do ano o que, para parceiros internacionais, inviabilizava a visita à sede Salsa como acontece no modelo tradicional para visualizar os produtos e podê-los encomendar. Por isso, surgiu a ideia de criar um canal de venda online que permite-se um mais rápido acesso aos nossos produtos e permite-se que os nossos parceiros internacionais conseguissem colocar encomendas sem ter que fisicamente se deslocar à empresa.

Eliana Fernandes: O desenvolvimento desta plataforma de e-commerce surgiu como mais um projecto inovador, desta vez ao nível de venda, ou resultou da necessidade em aumentar a exportação da marca?

Raquel Ribeiro: Foi sobretudo uma necessidade de dar um suporte à expansão da marca a nível internacional. Obviamente pretendemos que o projecto que suportasse este objectivo fosse o mais inovador possível mas, a ideia original foi sobretudo aumentar a exportação da marca e dar apoio aos parceiros internacionais neste processo de venda. Claramente quisemos que fosse um projecto com muita qualidade, inovador, desde logo ao nível das fotografias, com as fotos dos produtos a 360º, permitindo que os parceiros conseguissem visualizar, o melhor possível, os produtos e, portanto, houve um grande enfoque na parte da qualidade do site.

Eliana Fernandes: O site foi aberto ao parceiro do Médio Oriente e aos clientes multimarca ao mesmo tempo?

Raquel Ribeiro: Foi aproximadamente ao mesmo tempo. O Salsa Pro surgiu como um projecto mais de apoio ao nosso parceiro do Médio Oriente e, logo, foi primeiro aberto ao parceiro, mas rapidamente foi aberto aos clientes multimarca. Portanto foi praticamente ao mesmo tempo. A plataforma era a mesma, foi só uma questão de dar acesso e no fundo formar os clientes multimarcas que estavam habituados a outro processo de venda, o processo tradicional. Foi um processo lento e gradual porque os clientes tinham muito enraizado o hábito de vir ao *showroom* da sede para fazerem as suas encomendas, o que já não acontece hoje. Mas, para responder à pergunta, sim, aconteceu sensivelmente ao mesmo tempo.

Eliana Fernandes: Nesta fase o site era mais uma plataforma de reaprovisionamento ou já permitia a venda de produto?

Raquel Ribeiro: Sim já, embora na primeira fase os clientes que utilizavam o site faziam-no mais para reaprovisionamento. Como eu estava a referir a Salsa é uma empresa que vai lançando novos produtos ao longo da estação, e por essa razão o site fez-se, numa primeira fase, para reposicionamento de stock mas também permitia a venda de novos produtos quando disponível. Numa segunda fase, quando os clientes já estavam mais familiarizados com o site, já conheciam o produto e foram ganhando mais confiança, começaram a utilizar o site para comprar novos produtos. Aliado ao carácter prático penso que, principalmente para os clientes mais afastados da sede, começaram a aperceber-se que ao comprarem pelo site economizavam tempo e o custo da viagem e penso que esse factor motivou esta alteração nos hábitos destes clientes.

Eliana Fernandes: Mais tarde a plataforma foi alargada aos clientes multimarca internacionais. Este facto tinha sido previsto desde o início do projecto ou foi uma oportunidade que surgiu à posteriori?

Raquel Ribeiro: Sim, foi sobretudo uma oportunidade que tentamos explorar *à posteriori*. O site inicialmente tinha sido previsto para dar apoio aos nossos clientes franchisados e depois aos nossos clientes multimarca nacionais. O projecto de multimarca internacional foi algo que surgiu um bocadinho depois; começou a ganhar forma depois de termos feito uma fase de teste; a empresa considerou que, se conseguíamos vender a clientes franchisados e a clientes multimarca nacionais, porque não alargar o projecto a clientes multimarca internacionais.

Na altura, e ao contrário de outras marcas, a Salsa não estava a explorar o canal multimarca internacional, apenas o nacional. Ou seja, não estávamos a explorar esta fatia interessante e importante de mercado e também não estávamos a explorar esta forma alternativa de desenvolver a expansão da marca. Olhando para o sucesso que estávamos a ter com os clientes multimarca nacionais e também com o Médio Oriente, tomamos a decisão de testar o Salsa Pro com os clientes multimarca internacionais. E foi desta forma que no final de 2006 fizemos um pequeno teste com estes clientes.

Eliana Fernandes: O que é que motivou a passagem do projecto inicial Salsa Pro para uma plataforma de exportação directa?

Raquel Ribeiro: Aqui a motivação foi sobretudo o facto de nós termos tido uma experiência positiva na primeira fase do projecto. Vimos que o site estava a funcionar para os nossos clientes franchisados e para os nossos clientes multimarca nacionais e tínhamos a certeza que poderia funcionar também para multimarcas internacionais. Adicionalmente, e resultado destas primeiras experiências já tínhamos disponíveis todos os recursos necessários para a internacionalização do projecto. Para este passo vimos sobretudo a oportunidade de poder exportar os nossos produtos e também a marca de forma mais rápida e, ao mesmo tempo, angariar fontes de receitas adicionais. Através das plataformas de *e-commerce* é possível vender praticamente para todo o mundo, a partir de Portugal e com custos muito mais reduzidos do que se tivermos uma plataforma localizada em cada um dos mercados. Neste tipo de projectos o local a partir de onde a empresa efectua as operações perde relevância que vai para outros aspectos mais relacionados com diferenças culturais, com uso das tecnologias, etc.

Eliana Fernandes: O desenvolvimento do site foi externalizado. Quais as razões que motivaram esta decisão?

Raquel Ribeiro: A razão principalmente quando iniciamos o projecto foi porque internamente ainda não havia *know-how* suficiente para o desenvolvimento do site, e por isso foi decidido externalizar o desenvolvimento técnico do site. Essencialmente a razão prendeu-se com isso, não havia internamente *know-how* para desenvolver.

Eliana Fernandes: Relativamente à escolha do fornecedor. O que é que motivou a escolha deste fornecedor em concreto?

Raquel Ribeiro: A escolha deste fornecedor pendeu-se com o facto de já ser uma empresa conhecida da marca e por nos projectos anteriores ter apresentado excelentes níveis de eficiência. Foram sobretudo estes motivos.

Eliana Fernandes: Da análise da evolução deste projecto identifica-se que o site tem sido progressivamente actualizado. Estas actualizações são para dar resposta a necessidades que vão surgindo?

Raquel Ribeiro: Sim, nós temos tido o cuidado de ir actualizando o site e fazemos *upgrades* do site no sentido de, cada vez mais, dar uma resposta as necessidades dos clientes. O site surgiu inicialmente para dar resposta a uma necessidade muito concreta; depois à medida que o

projecto foi evoluindo foi havendo a necessidade de dar resposta às necessidades e pedidos dos clientes, de melhorar a plataforma em termos de performance, melhorar em termos de rapidez, em termos de processos internos de actualização, ou seja, houve uma constante mudança o que levou até mais a um investimento na parte de upgrade e resposta às necessidades do cliente do que propriamente na fase de arranque.

Eliana Fernandes: Por não comprometer grandes investimentos, de certo modo, o site proporciona uma forma mais ligeira de entrar em novos mercados. Pensa que tal coloca a Salsa um passo à frente da sua concorrência?

Raquel Ribeiro: Sem dúvida nenhuma. Este modelo permitiu-nos um processo de internacionalização muito mais rápido, sobretudo no canal multimarca. A maior parte das empresas trabalham com um processo um bocadinho tradicional o que exige grandes custos em termos de estrutura, em termos de presença física nos mercados, em termos de força de vendas. Sem dúvida que o processo de vendas *e-commerce* permitiu-nos um crescimento mais rápido do que se o fizéssemos através do modelo mais tradicional.

Eliana Fernandes: Tem conhecimento de que outras marcas nacionais se tenham, de alguma forma, inspirado neste modelo, usando-o como base para um sistema próximo?

Raquel Ribeiro: Para ser sincera, não conheço outras empresas com este modelo. Contudo, claramente sabemos que temos uma ferramenta que poucas outras empresas têm, desde a inovação até o apoio que damos aos nossos clientes. Reconheço que o Salsa Pro está num ponto muito grande de inovação e penso que isso foi porque começamos cedo, ou seja, começamos numa altura em que quase não se ouvia falar vender pela internet, muito menos vender roupa a clientes tão habituados a tocar e a sentir o produto. Mesmo ao nível dos desenvolvimentos, estes foram graduais, mas sempre à frente do que o que os outros estavam a fazer.

Eliana Fernandes: O modelo de negócio multimarca mantém as suas características iniciais?

Raquel Ribeiro: Mantém a base do princípio do modelo de negócio. Fomos é adaptando. Tal como eu referi, houve a necessidade de adaptar tanto o sistema como a aplicação às necessidades dos clientes e evoluiu-se para um modelo misto em que tem uma parte que continua fiel ao modelo de negócio inicial de reaprovisionamento online com base em produtos

disponíveis mas, houve também uma necessidade de acrescentar ao modelo o apoio de intermediários, nomeadamente agentes ou distribuidores.

Eliana Fernandes: Qual é a forma de angariação de clientes?

Raquel Ribeiro: Actualmente uma importante forma de angariação de clientes é através de agentes, ou seja, foi seleccionada em cada mercado uma rede de agentes que permite à Salsa ter uma presença física e permite que sejam estes agentes a acompanhar os processos de venda com os clientes. Adicionalmente temos as feiras que ainda contribuem como uma interessante porta de entrada de novos clientes e, depois temos também o facto de muitos clientes nos contactarem directamente, ou porque ouviram falar da marca, ou porque viram a marca à venda em outros clientes, etc.

Eliana Fernandes: Mas foi sempre assim ou o modelo de negócio nasceu com outro pressuposto ao nível da angariação de clientes?

Raquel Ribeiro: Inicialmente o modelo de negócio surgiu para apoiar os franchisados a nível internacional e, mais tarde, como modelo de negócio para clientes multimarca em que não tinha esta vertente de agentes. No entanto, e à medida que fomos entrando nos mercados, existiu uma necessidade de ter uma rede de agentes que facilitassem a entrada no mercado e sobretudo na angariação de clientes, aumentando a dispersão e potenciando o crescimento da marca no mercado.

Eliana Fernandes: Falando dos clientes, quais são as principais resistências destes perante este modelo de negócio?

Raquel Ribeiro: As principais resistências prendem-se sobretudo com a resistência que os clientes normalmente têm em tudo que é Web. Estamos a falar em clientes multimarca que estão habituados ao modelo tradicional em que podem sempre tocar na roupa. No caso do Salsa Pro estamos a falar de um modelo *e-business* baseado na internet, portanto os produtos são intangíveis. Daí o nosso esforço em tornar o site com cada vez mais qualidade, para permitir que existam menos resistências dos clientes a este negocio. Contudo, estamos sempre a falar de clientes tradicionais que estão habituados a fazer compras duas vezes por ano, a tocar na roupa e existem, existem realmente algumas resistências ao modelo de negócio. Mas também tudo passa por uma confiança na marca, nós detectamos isso sobretudo nos clientes nacionais que já

conheciam a marca há muitos anos, e quando se conhece a marca e se confia na qualidade dos produtos torna-se mais fácil a entrada neste modelo de negócio.

Eliana Fernandes: Nos países com uma infra-estrutura de internet mais desenvolvida, nota-se maior familiarização dos clientes com o site?

Raquel Ribeiro: Sim. O próprio modelo de *e-commerce* é todo baseado na internet, e notamos que nos países onde que a penetração internet é superior, existe uma maior facilidade da adaptação deste modelo de negocio.

Eliana Fernandes: Há pouco referiu alguma resistência por parte de alguns clientes. Sendo assim, poderão existir clientes multimarca que não adoptam este modelo de negócio por estarem demasiado familiarizados com o modelo tradicional?

Raquel Ribeiro: Pode haver alguma resistência, no entanto o modelo baseia-se sempre na venda através de *e-commerce* mas pode ou não ser mais ou menos suportado na rede de agentes. Portanto nós acabamos por, hoje em dia, ser um modelo misto em que é sempre baseado *e-commerce* e que pode receber ou não um maior de apoio de agentes.

Eliana Fernandes: Quais foram as maiores barreiras à implementação deste canal. Quer internas, quer externas?

Raquel Ribeiro: A maior barreira foi essa que referi anteriormente, que é o facto de estarmos a falar num negócio em que é importante sentir e tocar a roupa e em que nós lá estamos num negócio que é completamente o oposto a isso. Poderia haver em alguns instantes alguma descrença que este tipo de modelo pudesse funcionar e também por parte dos agentes poderá ter havido, no início, alguma resistência pelo facto de haver muito poucas empresas a trabalhar dessa forma, mas eu acho que tem sido um sucesso de adaptação e que tem funcionado bem, dado que trás muitas vantagens sobretudo aos clientes que, que face ao modelo tradicional, teriam que ter um elevado volume de stock, e que com este modelo podem reduzir aqui muito os custos de stock e, portanto, estas vantagens acabam por ultrapassar as desvantagens.

Eliana Fernandes: E ao nível do pagamento? Este aspecto pode ser considerado como um obstáculo?

Raquel Ribeiro: Nós tivemos e temos o cuidado de implementar várias formas de pagamento. Se falarmos só na modalidade de pagamento por cartão de crédito como acontece no B2C pode ser uma desvantagem. Mas existem outras formas de pagamento e portanto este aspecto acabou por não ser um obstáculo.

Eliana Fernandes: Ao nível interno este foi um projecto bem aceite desde o seu início ou houveram algumas barreiras à sua implementação?

Raquel Ribeiro: Não, o projecto na globalidade foi bem aceite por todos os departamentos da empresa; houve obviamente alguns departamentos mais afectados, a nível dos seus processos, nomeadamente sistemas, logística ou departamento de produto, mas foi no fundo uma adaptação geral da empresa que fez um novo modelo de negócio. Depois tudo correu conforme o esperado.

Eliana Fernandes: o site está disponível para utilização mundial ou tem algumas limitações geográficas?

Raquel Ribeiro: O site por princípio está disponível para utilização mundial. O ponto é que tratando-se de um modelo de negócio B2B está completamente *lincado* às opções comerciais da empresa, ou seja, os clientes não entram livremente no site mas são seleccionados pela nossa rede comercial e, portanto, só esses é que têm acesso ao site. Por princípio não existem limitações geográficas, são sobretudo limitações comerciais. À medida que se vão abrindo novos países, o site vai-se adaptando a esses países, mesmo a nível, por exemplo, de línguas em que começamos com o português e inglês e agora já estamos com seis línguas. Portanto foi uma adaptação sobretudo ao nível da expansão comercial e não tanto como uma limitação técnica.

Eliana Fernandes: Considera que o impacto da implementação da plataforma de e-commerce foi positivo para toda a empresa?

Raquel Ribeiro: Eu considero que sim, primeiro e tal como eu referi permitiu à empresa uma expansão a custos mais reduzidos, permitiu-nos desenvolver uma serie de *skills* que até à altura não tínhamos desenvolvido e permitiu sobretudo uma rápida expansão que era um dos objectivos da empresa.

Eliana Fernandes: Ou seja, a percepção dos resultados obtidos é positiva?

Raquel Ribeiro: É muito positivo, a Salsa em muito pouco tempo conseguiu estar em mercados que através do modelo tradicional demoraria muito mais tempo e consumiria muitos mais recursos. Claramente houve um impacto muito positivo deste negócio na rentabilidade da empresa.

Eliana Fernandes: Ao nível do volume de negócios internacional, este teria sido idêntico se não tivessem optado por este modelo de negócio, via e-commerce?

Raquel Ribeiro: Eu acredito que não, pelo menos não tão rapidamente. Este modelo permitiu, como eu já referi, que a empresa se conseguisse internacionalizar de uma forma muito mais rápida e a custos muito mais reduzidos.

Eliana Fernandes: Considera que este processo deu know-how à empresa?

Raquel Ribeiro: Claramente. Este processo permitiu que a empresa conseguisse avançar com outros projectos muito semelhantes e que também estão a trazer resultados muito bons, nomeadamente o novo canal de venda B2C. Este canal de venda foi, sem dúvida, muito influenciado na experiência anterior com a plataforma B2B, quer ao nível de desenvolvimento da própria plataforma, que foi muito baseado no que já havia para os multimarca e para os clientes internacionais, muito melhorado a nível assistência e gestão de clientes, ao nível de fotografia, ao nível da informação de produto, etc. Estes aspectos serviram como uma base muito robusta para o projecto B2C. Portanto muito do que foi feito para o canal B2C foi influenciado pela experiência B2B.

Eliana Fernandes: A exportação via e-commerce coloca o produto Salsa em forte concorrência com outros produtos. Considera que esta concorrência tem alguma influência no patamar de inovação do produto Salsa?

Raquel Ribeiro: A Salsa foi sempre uma empresa em que a inovação é uma característica intrínseca da marca. Obviamente que o facto de o nosso produto estar a concorrer com outros produtos a nível internacional acelera a nossa necessidade de inovação e distinção porque uma marca só consegue ter sucesso a nível internacional se trazer inovação e diferenciação face aos outros produtos em comercialização. Considero que, apesar da inovação ser uma característica intrínseca da marca, ela foi obviamente acelerada por este processo de internacionalização.

Eliana Fernandes: Considera que este canal de negócio apresenta uma vantagem competitiva da Salsa face à sua concorrência?

Raquel Ribeiro: Sem dúvida, este canal de negócio, como já referi, permitiu uma expansão muito mais rápida, permitiu à empresa um *know-how* a nível internacional e a nível de produto que poderia acontecer mas muito mais tarde e permitiu que a expansão internacional corresse de uma forma muito rápida, mais eficaz e a custos mais reduzidos. Portanto claramente face à concorrência, apoiada em sistemas de negócios tradicionais muito localizados em cada mercado com estruturas muito pesados, claramente este modelo de negócio tem uma vantagem competitiva sobretudo ao nível da velocidade e dos custos da internacionalização.

Eliana Fernandes: Obrigada