



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O impacto da capacidade de marketing na internacionalização de *e-services*

O caso da Porto Editora - Infopédia

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em marketing

por

Ana Cláudia Amorim Martins

sob orientação de

Doutor Ricardo Alexandre Morais

Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão
Março, 2014

Agradecimentos

Aos meus queridos avós, pais e irmão, pelo apoio incondicional, incentivo e
compreensão.

Ao César, pelo amor e carinho.

Ao meu orientador, Doutor Ricardo Morais, pela sua orientação científica, o
seu sentido crítico e aconselhamento.

À Ana Sousa e ao Pedro Lopes, da Porto Editora, pela sua disponibilidade e
contributo.

Resumo

Estudos recentes sugerem que as teorias tradicionais de internacionalização empresarial não se aplicam às empresas de *e-services*. Tais teorias tradicionais defendem que as empresas internacionalizam-se através de abordagens comportamentais ou abordagens económicas racionais, de forma gradual e incremental. No entanto, alguns especialistas discordam e não aplicam as teorias no caso do *e-commerce*. Estes especialistas referem-se a *e-commerce* mas achamos pertinente fazer uma analogia de *e-commerce* para *e-service* partindo do pressuposto que o *e-service* pode ser integrado no *e-commerce*.

Dos factores salientados, entre outros, a internacionalização depende da capacidade de marketing. A capacidade de marketing representa a capacidade de uma empresa identificar mercados-alvo, desenvolver estratégias do marketing mix, e construir e manter o relacionamento com os clientes leais. Neste contexto é importante investigar algumas questões relevantes que tornam a capacidade de marketing importante na internacionalização de *e-services*.

Palavras-chave: capacidade de marketing, internacionalização de *e-service*; estudo de caso; Portugal; Porto Editora; Infopédia

Abstract

Recent research suggests that a traditional theory of corporate internationalization doesn't apply to e-services companies. Such theories argue that firms internationalize through behavioral or rational economic approaches, gradually and incrementally. However, some experts disagree and don't apply the theories in case of e-commerce. These experts refer to e-commerce but we think is necessary to make an analogy of e-commerce to e-service on the assumption that e-service can be integrated into e-commerce.

From the highlighted factors, among others, the international depends on marketing capability. The marketing capability is the ability of a company to identify target markets, developing the marketing mix strategies, and build and maintain relationships with loyal customers. In this context it is important to investigate some relevant issues that make the ability marketing major to e-services internationalization.

Keywords: marketing capability, internationalization of e-service; case study; Portugal, Porto Editora; Infopédia

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	15
Internacionalização de <i>e-services</i>	18
Capacidade de marketing.....	25
A capacidade de marketing e a internacionalização	28
Metodologia.....	31
Porto Editora - Infopédia.....	33
Discussão.....	34
Conclusão.....	40
Bibliografia.....	42
Anexos.....	49

Índice de Figuras

Figura 1: Distinção entre <i>e-service</i> e <i>e-commerce</i> - Adaptado de Voss (2000).....	21
Figura 2: Canais da atividade de marketing - Adaptado de Bolton (2003).....	27
Figura 3: Relação entre a capacidade de marketing e a internacionalização <i>e-services</i>	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distinção entre produto, e-service e serviço – Adaptado de Surdjaja <i>et al.</i> (2003).....	19
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Introdução

Assiste-se ao crescimento dos serviços prestados pela internet (*e-service*) (Sousa, 2006). Na criação de *e-services*, a influência da *Internet* foi revolucionária e provocou mudanças fundamentais na economia da indústria de serviços ao eliminar as fronteiras que separavam as empresas e os países (Boyer, Hallowell e Roth, 2002; Wymbbs, 2000). A tecnologia simplificou as transacções e facilitou a troca de informação.

Devido ao facto dos mercados domésticos encontrarem-se saturados ou estarem a tornar-se obsoletos, a internacionalização de *e-services* oferece uma nova oportunidade. Alguns especialistas comprovam a existência de um impacto positivo entre os *e-services* e a realização de transacções internacionais (Bennett, 1977; Luo, Zhao e Du, 2005; Nieto e Fernández, 2006; Winsted e Patterson, 1998).

As teorias de internacionalização tradicionais tais como a Teoria dos Custos de Transacção, O Modelo de Uppsala e a revisão deste modelo, desenvolvidas com um argumento baseado em redes de negócio, são omissas relativamente à internacionalização de *e-services*. Igualmente, estas teorias também não abordam a capacidade de marketing como um fator influenciador na internacionalização dos *e-services*.

O intento deste artigo é estudar o facto da capacidade de marketing influenciar a internacionalização de *e-services* e qual o seu impacto, positivo ou negativo. Após se verificar o impacto, este, se for positivo, deseja-se investigar quais as principais variáveis associadas à relação entre a capacidade marketing e a internacionalização de *e-services*. O artigo está estruturado da seguinte forma. A primeira secção corresponde à revisão de literatura, no qual é feita

uma alusão ao crescimento do sector dos *e-services*, são abordadas as diferentes perspectivas relativas à definição de *e-service* e é reconhecida a diferença entre *e-services* e *e-commerce*. São evidenciadas as teorias de internacionalização tradicionais e as teorias de internacionalização *online*, com o objetivo de justificar a omissão da internacionalização de *e-services*, assim como a capacidade de marketing ser alheia a estas teorias. Na segunda secção, define-se o conceito de capacidade de marketing e os respectivos objetivos. Finalmente, na terceira secção, são abordadas as relações entre capacidade de marketing e o *e-service* e a capacidade de marketing e a internacionalização.

Posteriormente, ao segundo capítulo corresponde a metodologia e o último capítulo conforma o estudo de caso da Porto Editora, com foco no *e-service* Infopédia.

Internacionalização de *e-services*

O rápido crescimento e a proliferação dos *e-services* relevam o potencial desta área emergente dos serviços (Ruyter, Wetzels e Kleijnen, 2000). A exportação de serviços é cada vez mais relevante na economia global, onde o comércio internacional de serviços, incluindo os *e-services*, está a crescer aceleradamente (Javalgi, Martin e Todd, 2004).

As empresas foram obrigadas a adaptar-se à realidade actual. A evolução das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) geraram novos negócios em diversos setores, inclusive o setor dos serviços. A entrega de um serviço através de um novo canal, o canal *online*, tornou-se possível, possibilitou a oferta de *e-services*, conseguindo também adicioná-lo às ofertas atuais.

Colby e Parasuraman (2003) aditam que os *e-services* não estão limitados ao domínio de novas empresas, grande parte do sucesso nesta área ocorreu em organizações já existentes, que aumentaram as ofertas tradicionais com *e-services*.

E-service é a entrega de um serviço através da *web*, redes electrónicas (Voss, 2000; Rust e Kannan, 2002). Esta definição remete-nos para a noção de serviço tradicional, visto que os autores referem que um *e-service* é entregue através de uma rede electrónica. Surdjaja, Gosh e Anthony (2003) defendem que o conceito de *e-services* não é apenas uma combinação das palavras eletrónico e serviço, os serviços tradicionais e os *e-services* são diferentes. Assim, é necessário distinguir *e-service* de serviço tradicional. Sousa e Voss (2006) distinguem serviço tradicional e *e-service* através das seguintes definições.

Os serviços físicos correspondem à porção da experiência do consumidor em relação ao serviço, de forma não-automatizada, impondo algum grau de

intervenção humana, quer através de um canal virtual ou através de um canal físico (Sousa e Voss, 2006). Serviço virtual é a componente de informação pura, correspondente à experiência do serviço prestado ao consumidor, de forma automatizada (sem intervenção humana), através de um canal virtual, a internet (Sousa e Voss, 2006).

Os autores sugerem que contrariamente aos serviços tradicionais, os *e-services* não tem intervenção humana e que são mediados através de um único canal, a internet. Surdjaja *et al.* (2003) acrescentam que nos serviços tradicionais, apenas as pessoas estão envolvidas no interface do serviço, enquanto que nos *e-services* estão envolvidas no interface as TIC ou as pessoas, mediadas pela internet.

Os *e-services* estabelecem a ligação entre o produto intangível e o uso de *software* para executar funções anteriormente desempenhadas por seres humanos (Hofacker *et al.*, 2007). Os autores desenvolvem uma compreensão de *e-services* (Tabela 1), comparando-o com características próprias dos produtos e dos serviços tradicionais e concluem que possuem características de ambos.

Produto	<i>E-service</i>	Serviço
Tangível	Intangível, tangibilizado através da media	Intangível
Pode ser inventariado	Pode ser inventariado	Não pode ser inventariado
Consumo separado da produção	Consumo separado da produção	Consumo inseparáveis
Pode ser patenteado	Pode ser protegido por direitos de autor e patenteado	Não pode ser patenteado
Homogéneo	Homogéneo	Heterogéneo
Fácil de preço	Difícil de preço	Difícil de preço
Não pode ser copiado	Pode ser copiado	Não pode ser copiado
Pode ser compartilhado	Pode ser compartilhada	Não pode ser compartilhado
O uso equivale ao consumo	O uso não é igual ao consumo	O uso equivale ao consumo
Com base em átomos	Com base em bits	Com base em átomos

Tabela 1 – Distinção entre produto, *e-service* e serviço – Adaptado de Surdjaja *et al.* (2003).

Outros autores (Sahai e Machiraju, 2001; Hoffman, 2003; Stafford, 2003) definem *e-services* numa perspetiva mais direccionada para o consumidor. Os *e-services* são algo que, de forma electrónica entregam valor a um cliente, resolvem um problema ou oferecem alguma utilidade que facilite a sua vida (Stafford, 2003). Podem completar tarefas ou realizar transações (Sahai *et al.*, 2001; Hoffman, 2003).

Os *e-services* vão desde a prestação electrónica de serviços tradicionais (serviços com prefixo “e”), como a venda de bilhetes aéreos, até à interatividade inteligente na forma de suporte ao produto pós-venda (Ruyter *et al.*, 2000). Estão presentes nos serviços financeiros, serviços de viagens, turismo, entregas e leilões, todos entregues pelo canal internet e desta forma presentes *online*. Podem ser utilizados por consumidores e empresas e são móveis e flexíveis, além de poderem ser usufruídos através de qualquer dispositivo móvel com acesso à internet podem ser personalizados (Hoffman, 2003; Vetter, 2001).

É possível afirmar que ainda não existe consenso relativamente à definição de *e-service* (Stafford, 2003; Javalgi *et al.*, 2004).

Um novo paradigma designado *e-service* está a ocupar o lugar do tradicional *e-commerce*. Este paradigma emergente representa um ponto de vista coerente que desafia muitos dos pressupostos tradicionais sobre como usar o ambiente *online* para aumentar os lucros (Rust e Kannan, 2003). O *e-commerce* representa um grande potencial para entregar serviços electronicamente (*e-services*) (Colby e Parasuraman, 2003).

Os estudos em *e-services* sucedem as pesquisas em *e-commerce*. As empresas tradicionais tiveram de se adaptar às transformações do comércio, surgindo o *e-commerce*, uma nova forma de vender e comprar produtos *online*. Posteriormente, surge o *e-service*. Stafford (2003) assegura que os *marketers* vêem os *e-services* como consequência natural do *e-commerce*. A empresa americana FedEx é um exemplo que demonstra a inclusão dos *e-services* no *e-commerce*.

A FedEx integrou os *e-services* no seu *e-commerce* (Song, 2003), ofereceu aos consumidores, a oportunidade de verificarem o estado da sua encomenda de forma *online*. Isto permitiu aumentar a tangibilidade dos serviços oferecidos pela FedEx ao diminuir a percepção do risco percebido pelos consumidores. O foco nos consumidores é uma das sabedorias dos *e-services*, ao atender as suas necessidades de forma precisa (Rust e Kannan, 2003).

Embora o *e-service* possa estar integrado no *e-commerce*, é possível diferenciar os dois conceitos. Os *e-services* apresentam um grau de associação ao *e-commerce* mais ou menos intenso, pois existem *e-services* num estado puro, no qual não existe qualquer relação com o *e-commerce*. Voss (2000) sugere a distinção entre *e-service* e *e-commerce* (Figura 1). O autor indica a distância entre as vendas puras *web*, com pouco ou nenhum conteúdo de serviço, e o serviço puro, entregue livre, ou como parte de um contrato de serviço. Ao centro, encontram-se os serviços que agregam valor, como as agências de viagens *online* e os produtos vendidos, com um alto teor de serviço, tais como a capacidade de personalizar um computador quando a compra é efectuada online. Cada uma delas pode estar ligada e apoiada por sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM). Para os *e-services*, o *e-CRM* é uma ferramenta que ajuda a atingir os objetivos de marketing (Hofacker, Goldsmith, Bridges e Swilley, 2007).

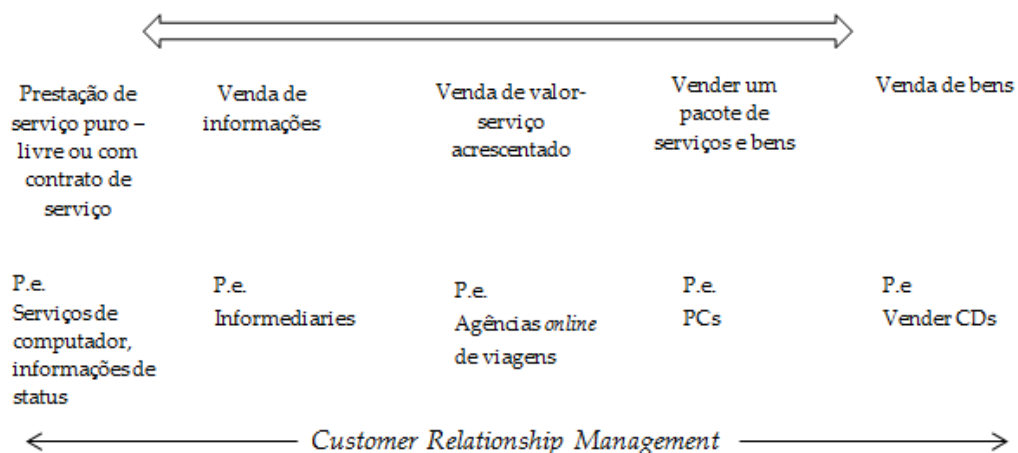


Figura 1: Distinção entre *e-service* e *e-commerce* - Adaptado de Voss (2000).

De acordo com Luo *et al.* (2005) a lógica das teorias de internacionalização das empresas tradicionais não deve ser aplicável às empresas de *e-commerce*. Apesar de não se referir a *e-services*, julga-se pertinente fazer uma analogia de *e-commerce*.

A redução dos custos de transacção é um dos principais resultados obtidos quando se utiliza o *e-service* (Dyer, 1997). Isto é, ao internacionalizar um *e-service*, a empresa incorre um decréscimo dos custos de transacção.

O Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) considera que as empresas desenvolvem as suas operações internacionais através de pequenos passos e não através de um grande investimento realizado de uma só vez (Lorga, 2003). Isto é, no processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) arrogam como maior obstáculo a falta de conhecimento e consideram que as empresas, ao internacionalizarem-se, devem considerar o conhecimento adquirido através da experiência, como o mais relevante. Além do carácter gradual, também defendem que a internacionalização processa-se de forma incremental devido às incertezas e imperfeições do novo mercado.

A abordagem gradual e incremental está associada à distância psíquica (Kogut e Singh, 1988). Isto é, diferenças ao nível do idioma, cultura, distância geográfica, nível educacional, nível de desenvolvimento tecnológico, e económico, entre outros. Desta forma, a internacionalização acontece nos mercados onde existe um maior conhecimento, dos quais a incerteza é baixa. Mas a distância psíquica pode não ser tão relevante para um utilizador da Internet porque a empresa comunica com todos os mercados em simultâneo, independentemente das diferenças económicas, culturais e comerciais (Bennett, 1997). A internet pode criar vínculos entre as empresas no mundo inteiro (Dunning e Wymbs, 2001).

Não só as mudanças económicas, como também a diferença em alguns aspectos do comportamento das empresas, fizeram com que os autores do Modelo de

Uppsala (1977) revissem a sua teoria de internacionalização. Johanson e Vahlne (2009) desenvolveram um novo argumento baseado em redes de negócio (*business networks*). Apesar de existirem várias escolas de pensamento que utilizam o conceito de redes de relacionamento (*networks*), Johanson e Vahlne (2009) utilizam o termo rede de negócio (*business network*).

Assim, a abordagem gradual e incremental associada à distância psíquica deixa de ser o foco e a rede de negócio apresenta-se como protagonista. O mercado estabelece uma rede de negócio é o argumento principal dos autores. Em primeiro lugar, as empresas estão ligadas umas às outras por meio de padrões complexos, variados e em grande medida, invisíveis. Logo, para o sucesso da internacionalização, pertencer a uma rede (*insidership*) relevante é essencial, portanto, estar fora (*outsidership*) é um entrave ao processo. Em segundo, as relações oferecem potencial para a aprendizagem e para a construção de confiança e compromisso, ambas são pré-condições para a internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009). Então, as empresas não iniciam o processo de internacionalização isoladamente, pelo contrário, iniciam o processo através das redes que possuem com outras empresas.

Todavia, também esta revisão da teoria de internacionalização do Modelo de Uppsala é omissa relativamente à internacionalização de *e-services* e à capacidade de marketing como fator influenciador da internacionalização de uma empresa. Não prevê a internacionalização num contexto *online*.

No entanto, Overby e Min (2001) consideram a Teoria das Redes a melhor ferramenta para explicar a internacionalização no contexto da internet. Os autores apresentam a teoria da ISCM (*International Supply Chain Management*) e defendem que a internet tem um impacto positivo na *supply chain* (cadeia de fornecimento).

Comparativamente com as empresas de integração vertical, as redes são mais eficientes e particularmente apropriadas para a rápida evolução do ambiente do

e-service, permitindo uma entrada e envolvimento de forma mais acelerada (Overby *et al.*, 2001).

As teorias sugerem que as empresas iniciam uma nova atividade num mercado externo de forma incremental, devido à incerteza e desconhecimento do novo mercado. Assim como assiste-se a uma diminuição dos custos de negociação e custos relacionados com a garantia de observância de um contrato. Porém, para as empresas de *e-services* é provável que a entrada no mercado externo seja mais rápida (Luo *et al.*, 2005).

Nas actividades de exportação, a internet representa um impacto positivo. Bennett (1997) sugere que a Internet permite que as empresas ultrapassem as etapas convencionais de internacionalização, uma vez que elimina as restrições geográficas, possibilita a criação instantânea de empresas virtuais em todo o mundo, e permite a entrada no mercado estrangeiro de forma direta e imediata.

A internet não só atenua a distância geográfica (Dionísio *et al.*, 2009) como também reduz a distância psíquica, diferenças de idioma, práticas de negócios, cultura e o nível de desenvolvimento económico entre o país de origem do exportador e o país de destino (Bennett, 1997). Permite a troca de informações entre todas as partes envolvidas (Nieto e Fernández, 2006), reduz os custos de recolha e transmissão de informações, e faz com que algumas das razões para gradual internacionalização das empresas seja irrelevante no mundo empresarial *online* atual (Bennett, 1997).

Capacidade de marketing

A capacidade de marketing representa a capacidade de uma empresa identificar mercados-alvo, desenvolver estratégias do marketing mix, construir e manter o relacionamento com os clientes leais (Wang, 2010). Tanto a capacidade de marketing como o marketing tradicional ambicionam a conquista, a construção e a preservação dos clientes.

Doravante, é necessário saber de que forma é que esta capacidade pode ser desenvolvida por cada empresa. Afzal (2009) explica que a capacidade de marketing é desenvolvida quando os *marketers* aplicam o conhecimento e a experiência (recurso intangível) na resolução de problemas de marketing da empresa. Na resolução destes problemas de marketing, os recursos intangíveis são combinados com recursos tangíveis (ativos).

A capacidade de criar valor superior ao cliente, depende da capacidade de marketing (Day, 1994; Slater and Narver, 1995). Como a entrega de valor aos clientes é o objetivo final de uma organização (Day e Wensley, 1988), assim como criar valor é o objecto do marketing, a capacidade de marketing deve ser desenvolvida no sentido de aumentar a *performance* da empresa.

Alguns especialistas (Narver e Slater, 1990; Tuominen, Moller e Rajala, 1997) sugerem o desenvolvimento da capacidade de marketing no sentido da entrega de valor aos clientes, ajuda a desenvolver a base para uma vantagem competitiva.

Day e Wensley (1988), também atentam na capacidade de marketing como uma vantagem competitiva. Os autores sugerem que uma empresa detentora de capacidade de marketing superior à dos seus concorrentes, alcança vantagem

competitiva. Isto, resulta numa melhor *performance*, comparativamente com os concorrentes menos competentes.

Hofacker *et al.* (2007) propõem que os objetivos dos *marketers* de *e-services* são semelhantes aos objetivos dos gestores de marketing *offline*. Isto é, os *marketers* querem atrair clientes para o *site*, esperam que haja interação através da procura de informação e localização de potenciais produtos e serviços, concretiza-se este processo no acto de compra. Em segundo lugar, os gestores de *e-services* querem manter os clientes rentáveis e assim, criam uma relação com os mesmos para que estes visitem o *site*, à espera que haja repetição da compra (Goldsmith e Pontes, 2000). Em terceiro, querem tornar os clientes ainda mais rentáveis através de estratégias de *up-selling* e *cross-selling*. Em quarto lugar, desejam consultar os clientes como fontes de informação sobre as ofertas atuais e futuras do mercado, usando o *input* cliente para melhorar a estratégia de marketing. Finalmente, desejam transformar os clientes em representantes da marca através do e-WOM (*Worth Of Mouth*) onde estes vão passar a palavra.

Assim como é visível na figura 2, os *e-services* posicionam-se como uma nova oferta e um novo canal, ou seja, um novo serviço entregue por um novo canal, a internet. Contrariamente, outros autores posicionam os *e-services* apenas como um novo canal. Os *e-services* têm adquirido uma natureza multicanal, combinando a internet com instalações físicas, telefone e outros canais de prestação de serviços (Voss e Sousa, 2006).

	Oferta atual	Nova oferta
Novo canal	Produtos atuais que podem ser digitalizados (por exemplo, música) ou reforçados através de material digital (p.e. serviços de apoio através de Web sites)	Produtos digitais ou <i>e-services</i>
Canal atual	Produtos atuais	Novos produtos, tais como <i>e-mail</i> e alerta do stock serviços, entregues através de <i>wireless</i>

Figura 2: Canais da atividade de marketing - Adaptado de Bolton (2003).

A maioria das organizações vende vários produtos nos vários canais que actuam, resultando na intersecção de comércio tradicional com o comércio *online*. Bolton acrescenta que, quando os *e-services* são vistos como parte de um portfólio de produtos, podem ser considerados como substitutos ou complemento dos serviços existentes. Todos os prestadores de serviços, tradicionais ou *pure Internet players*, têm um maior leque de opções de canais de entrega para competirem. Muitos dos novos serviços podem ser oferecidos de forma mais económica, com maior alcance geográfico e variedade de produtos (Boyer *et al.*, 2002).

Um desafio de marketing, fundamental para as organizações, é a harmonização das atividades de marketing de todos os produtos e serviços, em todos os canais. Ou seja, o marketing deve ser homogéneo nos canais em que a empresa atua, para que não se torne confuso e impercetível.

A capacidade de marketing e a internacionalização de *e-services*

Na internacionalização de *e-services*, a capacidade de marketing, entre outros, é considerada um fator que contribui para a internacionalização de *e-services* (Luo *et al.*, 2005). Estes autores asseguram que capacidade de marketing no ambiente *online* pode ser explorada em mercados estrangeiros, não só para atrair tráfego, mas também para reduzir a incerteza, construir reputação, e diferenciar produtos e serviços.

Boyer *et al.* (2002) argumentam que a entrega eficaz de *e-services* não sejam tão simples como um toque de varinha mágica, a entrega de um *e-service* deve ser cuidadosamente planeada e implementada a fim de que, os *e-services* se tornem um canal valioso e estratégico. Os prestadores de serviços internacionais enfrentam vários desafios de marketing. Esses desafios passam pela necessidade de uma melhor compreensão dos desejos e preocupações dos clientes de *e-services*, no qual as crenças, valores, *status* económico, estilo de vida, e as aptidões tecnológicas variam muito (Javalgi *et al.*, 2007).

Os prestadores de serviços que desejam acelerar a difusão dos *e-services* precisam de entender as necessidades tecnológicas dos clientes e dos funcionários. A TI (Tecnologia da Informação) é uma ligação estratégica entre: a empresa e os funcionários; a empresa e os clientes e; entre os funcionários e os clientes. (Javalgi *et al.*, 2007).

Colby e Parasuraman (2003) na sua pesquisa, sugerem a existência de cinco segmentos de clientes, caracterizados como *explorer*, *pioneers*, *skeptics*, *paranoids* e *laggards*.. Estes segmentos têm diferentes combinações de crenças que resultam em diferentes desafios/oportunidades de marketing.

Os *e-services* devem ser concebidos para que todos os segmentos tecnológicos propostos por Colby e Parasuraman (2003) sintam-se confortáveis em utilizá-los, partindo do pressuposto que existem países desenvolvidos e em desenvolvimento com características tecnológicas distintas. Uma empresa, ao internacionalizar-se, deverá ser capaz de prever as aptidões tecnológicas do país para que se desloca. Cabe aos *marketers*, serem capazes de prever essas aptidões para que a internacionalização seja bem sucedida.

Ao contrário dos produtos, os serviços são intangíveis. Também os *e-services* podem tangibilizar o serviço através do *design* do site, frequência da atualização das informações, precisão das informações, velocidade do servidor e facilidade de navegação (Hoffman, 2003). Todavia, ter um bom *web site* pode não ser suficiente na prestação de um *e-service* (Sousa, 2006). Um dos maiores desafios dos *e-services* é manter o equilíbrio entre a maior personalização possível, que normalmente resulta em *sites* mais complexos, com um *interface web* simples, acessível e fácil de manipular (Meister *et al.*, 2000).

Também a construção de reputação e lealdade são importantes quando a internacionalização de um *e-service*, representando mais uma vez a capacidade de marketing um papel fundamental (Luo *et al.*, 2005). As organizações, através da capacidade de marketing, devem ser capazes de construir reputação e diferenciar os produtos e serviços. Com uma reputação consistente, é de esperar que haja maior lealdade.

As principais variáveis associadas à relação entre a capacidade de marketing e a internacionalização *e-services* (figura 4) são: as aptidões tecnológicas, o *design* do site, a frequência da atualização da informação e a reputação.

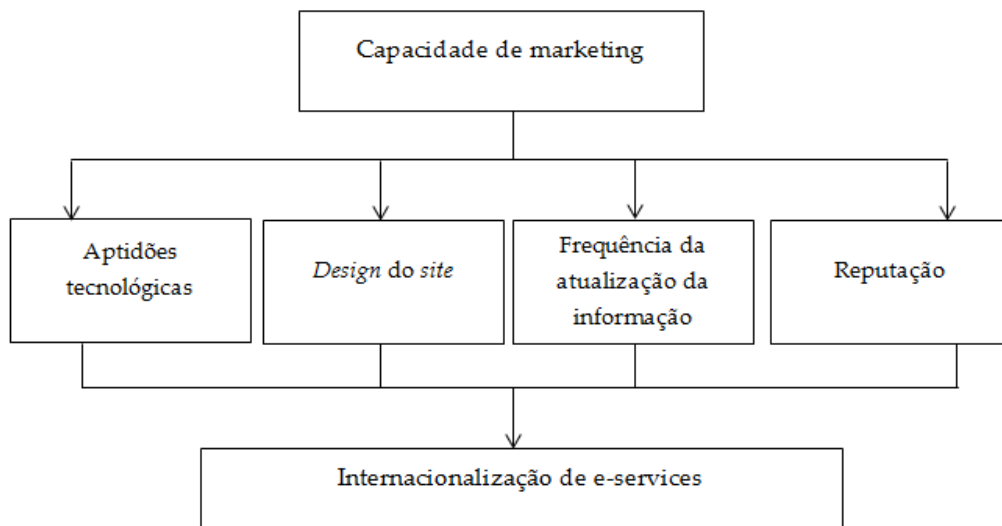


Figura 3: Relação entre a capacidade de marketing e a internacionalização *e-services*.

As aptidões tecnológicas permitem às empresas entenderem os conhecimentos tecnológicos dos colaboradores e dos utilizadores dos países internacionalizados, e adequar perfis e estratégias. O *design* do *site* é um dos desafios dos *e-services*, deve ser a interessante e estimulante para transmitir a informação de forma adequada. A frequência da actualização deve ser constante de forma a demonstrar credibilidade aos utilizadores. Finalmente, a reputação deve ser construída com o objetivo de criar uma relação de confiança entre a empresa e os seus utilizadores.

Metodologia

Devido à questão de investigação, optou-se pelo método qualitativo, sendo a estratégia de investigação utilizada o estudo de caso (*case study*, em inglês).

A metodologia qualitativa consiste num processo inquisidor de compreensão, baseado em tradições metodológicas de pesquisa distintas, que exploram problemas sociais ou humanos (Creswell, 1998).

Recorreu-se a dois tipos de dados: fontes primárias e fontes secundárias. Como fontes primárias destacam-se a observação direta e uma entrevista.

Optou-se por uma entrevista semiestruturada (Anexo 1), devido à combinação de perguntas abertas e fechadas, na qual o entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (Boni e Quaresma, 2005).

O guião da entrevista foi elaborado com o objetivo de obter informações necessárias para responder à questão de investigação. Foi entregue antecipadamente ao entrevistado um guião (Anexo 1) de modo a que este tivesse um primeiro contacto com as questões. Posteriormente, foi marcada uma reunião para realizar a entrevista. Pedro Lopes, Gestor de Operações, no centro multimédia da Infopédia foi o entrevistado. A entrevista realizou-se nas instalações da Porto Editora, na cidade do Porto, sendo gravada e transcrita (Anexo 2). O *site* da Porto Editora e da Infopédia foram as fontes secundárias averiguadas.

O estudo de caso assenta num estudo empírico que estuda fenómenos contemporâneos dentro de contextos sociais reais, onde as fronteiras entre esses fenómenos e a realidade evidenciada não são claramente definidos e são utilizadas fontes (Yin, 1984). Creswell (1994) explana que o estudo de caso é

uma exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informações no contexto.

Esta estratégia de investigação é mais adequada quando queremos responder a questões "como?" e "porquê?" (Yin, 1994; Benbasat, Goldstein e Mead, 1987). Existem dois tipos de estudo de caso: o estudo de caso único e o estudo de caso múltiplo (Yin, 1994; Bogdan e Bilken, 1994; Punch, 1998). Ainda segundo Yin (1994), o estudo de caso pode ser orientado para explorar, descrever e explicar, enquanto que para Ponte (1994) o objetivo do estudo de caso é descrever e analisar, o investigador não pretende modificar a situação, mas compreendê-la tal como ela é.

Porto Editora – Infopédia

Enquadramento da empresa

A Porto Editora foi fundada em 1944, na cidade do Porto, em Portugal. Do Grupo Porto Editora fazem parte oito empresas: Porto Editora, Areal Editores, Raiz Editora, Assírio & Alvim, Sextante, Wook, Plural Moçambique, Plural Angola e a Bloco Gráfico.

É a maior editora portuguesa e dedica-se à publicação de livros e outros produtos direcionados para as áreas da Educação e Referência.

A Porto Editora tem à disposição três serviços, dos quais a Escola Virtual, a WOOK e a Infopéd

A Infopédia, o centro desta pesquisa, nasceu em 2003 e consiste na maior enciclopédia multimédia *online*. Compreende todas as áreas do conhecimento e oferece um vasto conjunto de matérias de natureza enciclopédica, linguística e gráfica. Constitui um *e-service* de conteúdos de referência da responsabilidade e propriedade do *Grupo Porto Editora*.

Disponibiliza vinte dicionários, integra múltiplas funcionalidades como a Hipertextualidade - hiperligação e ferramentas auxiliares como a possibilidade de Anotar, Arquivar e Enviar Artigo.

Discussão

Assim como várias empresas, também a Infopédia foi compelida a reconhecer uma mudança de paradigma, a evolução das TIC. Subsistia de um número elevado de utilizadores de conteúdos de referência *offline*, usuários de dicionários e enciclopédias no formato CD-ROM, da Diciopédia. Confirma-se que, assim como Colby e Parasuraman (2003) defendem, os *e-services* não estão limitados ao domínio de novas empresas, grande parte do sucesso nesta área ocorre em organizações já existentes, que aumentaram as ofertas tradicionais com *e-services*. Era imperativo que a empresa se adaptasse a esta realidade, oriunda da revolução tecnológica e, de certa forma, a Diciopédia deu origem à Infopédia.

Mas a Infopédia não despontou apenas da revolução tecnológica, a necessidade dos consumidores também foi significativa. Surgiu a necessidade de existir um conteúdo de referência de serviço *online* e como o Gestor de Operações – Multimédia, da Infopédia, Pedro Lopes esclarece que “já havia utilizadores a fazerem o *shifting* para o *online* e nós tivemos de ocupar esse lugar [...] “. A Infopédia, enquanto *e-service*, é a resposta à tendência crescente da procura, via Net, de informação imediata, rigorosa e atualizada.

Sahai e Machiraju (2001), Hoffman (2003) e Stafford (2003) definem *e-services* numa perspectiva direccionada para o consumidor. A Infopédia acorda desta definição, Pedro Lopes assegura que surgiu também para facilitar a vida dos consumidores. O *e-service* pode ser acedido 24 horas por dia, em qualquer contexto, apenas com a premissa de ter um dispositivo ligado à *internet*. Não só entrega valor ao seu *target*, como oferece utilidade que facilita a vida dos que a ele recorrem.

A Infopédia constitui um canal valioso e estratégico, hoje, é quase impraticável não ter um rosto digital. Uma curiosidade, que justifica o facto de ser uma empresa que se reinventa, assenta na constante melhoria do serviço e a consciência que estar *online* não é suficiente. Em 2008, quando foi lançado o Iphone em Portugal, construíram um *site* particular com acesso específico para estes dispositivos.

Nos horizontes da Infopédia não estava apenas o mercado doméstico, a internacionalização foi desde sempre, um plano presente, era previsível, foi estudada e aconteceu naturalmente. Está internacionalizada em quase todos os países que falam a língua portuguesa e os que não falam, basta que se verifique a existência de uma comunidade de falantes portugueses que utilizem o *e-service*.

Conforme Pedro Lopes, não é possível saber qual o primeiro país que se internacionalizaram, “não existe essa forma de internacionalização [...] não é possível dizer qual foi o primeiro país que nos internacionalizamos, isso era aplicar uma noção de serviço físico como por exemplo, em que país é que abriram a primeira loja [...] é diferente porque a internacionalização é de um serviço *online*”. Esta afirmação, contraria o Modelo de Uppsala, onde é possível saber qual o primeiro país que uma empresa se internacionalizou.

No entanto, por uma questão de dimensão, o país mais relevante internacionalizado é o Brasil. É o país que oferece um maior número de utilizadores, detentor de uma enorme proporção de pessoas utilizadoras de *internet* e conseqüentemente, utilizadoras do *e-service* Infopédia.

Como se trata de um *e-service*, o modo de entrada num novo mercado não se processa de forma igual à de uma empresa física ou tradicional. No Modelo de Uppsala, os autores defendem que a entrada num novo mercado assume carácter gradual e incremental, devido ao desconhecimento. Porém, no caso da Infopédia, não se aplica. A entrada num novo mercado é feita por um novo

canal, o canal *online*, e assim, como Pedro Lopes explica “a entrada em novos mercados, no fundo é ao contrário [...] é mais de que forma é que recebem os novos utilizadores.” A natureza desta afirmação advém da estratégia editorial adotada pela Infopédia.

A Infopédia está indexada à Google, ou seja, numa pesquisa, ao colocar uma expressão integrante dos dicionários da Infopédia, esta aparece na vanguarda. Isto permitiu um bom *ranking* de consulta e naturalmente a chegada dos conteúdos a um maior número de pessoas. Confirma-se que a *internet* permite a troca de informações entre todas as partes envolvidas (Nieto e Fernández, 2006), reduz os custos de recolha e transmissão de informações (Bennett, 1997). Desta forma, a estratégia processa-se da seguinte forma, à medida que se verifica uma propagação dos conteúdos, a Infopédia adapta-se e serve os melhores conteúdos em concordância com a nacionalidade dos seus utilizadores. À medida que se identificam novos mercados e novos públicos, tentam desenvolver conteúdos específicos para esse nicho.

A abordagem gradual e incremental associada à distância psíquica (Kogut e Singh, 1988), entre outros fatores, ressaltam-se as diferenças ao nível do idioma como relevante. A Infopédia, ao estar intrinsecamente ligada à língua portuguesa, faz com que todos os países de língua portuguesa ou comunidades falantes da língua portuguesa sejam potenciais clientes de um serviço de referência de língua portuguesa. Portanto, a internacionalização acontece em mercados que falam a língua portuguesa. Todavia, existem expressões próprias de países que eventualmente falam a língua portuguesa continental europeia e aqui averigua-se uma preocupação da Infopédia na construção de dicionários adaptados a esses países. O Brasil, por exemplo, goza de expressões próprias do povo brasileiro, expressões essas que não são usadas em Portugal. Mas a Infopédia produz conteúdos específicos a cada país. Logo, como Pedro Lopes

afirma “a internacionalização também ajuda a melhorar o produto [...] para conquistar o utilizador servindo conteúdos à medida deles e a pensar neles”.

A internet atenua a distância geográfica (Dionísio *et al.*, 2009) e o nível de desenvolvimento económico entre o país de origem do exportador e o país de destino (Bennett, 1997). Como é possível investigar, a distância geográfica, e o desenvolvimento económico não foram factores impeditivos à internacionalização do *e-service* Infopédia. O maior exemplo é o Brasil, que é geograficamente distante e faz parte dos BRIC, sigla referente aos países em desenvolvimento. Contrariamente ao mercado doméstico, Portugal, um país desenvolvido.

A internet permitiu que a Infopédia ultrapassasse etapas convencionais de internacionalização, ao eliminar as restrições geográficas e permitir a entrada no mercado estrangeiro de forma direta e imediata (Bennett, 1997).

A capacidade de marketing é relevante na internacionalização de *e-services*. A Infopédia todas áreas integradas, incluído o departamento de marketing. E como Pedro Lopes garante que “a capacidade de marketing é sempre relevante, independentemente da área, é sempre relevante. É uma vantagem competitiva porque nós temos de usar o marketing também, não nos basta só analisar.”.

Na revisão de literatura percebeu-se que o marketing enfrenta vários desafios compreendidos na necessidade de entender os desejos e preocupações dos clientes de *e-services*, das quais, o *status* económico, estilo de vida, e as aptidões tecnológicas variam muito (Javalgi *et al.*, 2007). É necessário adaptar os serviços às necessidades específicas dos países internacionalizados, e suprir essas necessidades, a entrega eficaz de *e-services* não é simples (Boyer *et al.*, 2002). A Infopédia adapta o seu serviço, como foi mencionado anteriormente, tentam incluir cada vez mais expressões específicas, próprias do português do Brasil.

Este *e-service*, Infopédia, tem em consideração todos os fatores alicerçais que tornam a capacidade de marketing relevante na internacionalização de *e-services*.

A Infopédia já suportava a reputação construída pela Porto Editora, e enquanto extensão desta marca, “este *legacy* [...] transporta responsabilidade adicional (Pedro Lopes, 2014). A reputação é uma condição que, além de credibilizar o *e-service*, oferece aos novos utilizadores segurança. Pedro Lopes revela que “um utilizador que chega ao serviço Infopédia e que perceba que é uma marca Porto Editora, garantidamente que tem uma segurança maior, acrescida”.

A Infopédia tem o cuidado de entender as aptidões tecnológicas, tanto dos utilizadores dos países que se internacionalizaram como dos funcionários do *e-service*. “É determinante saber e conhecer as necessidades tecnológicas dos clientes e funcionários” [...] (Pedro Lopes, 2014). Os países têm capacidades tecnológicas diferentes que resultam de desafios/oportunidades de marketing (Colby e Parasuraman, 2003). A facilidade de navegação é uma característica muito relevante porque a simplicidade da pesquisa assenta numa interface intuitiva. “Temos de perceber quais são as competências base dos utilizadores, o que é que eles querem neste contexto tecnológico, o que é que o contexto tecnológico permite, o que queremos transmitir, juntar isto tudo e fazer um serviço à medida [...] não queremos estar nem atrás, nem à frente do tempo [...] (Pedro Lopes, 2014).

A construção do *web site* deve ser equilibrada, o equilíbrio representa um dos maiores desafios dos *e-services* (Meister *et al.*, 2000). A Infopédia tem a consciência que deve ser *good enough*, tem um *site* suficientemente interessante para transmitir a informação da forma que nós queremos, que dê enfoque ao conteúdo e sermos muito focados, que é o objetivo” (Pedro Lopes, 2013).

O *e-service* pode ser tangibilizado através do *design* do *web site*, atualização das informações, precisão das informações. Pedro Lopes assume que “o *design* foi e é sempre uma preocupação [...] tentamos melhora-lo e adapta-lo de acordo com as necessidades dos utilizadores e de acordo também com as tendências do mercado nesta área específica dos conteúdos de referência”.

Os *marketers* desempenham um papel importante, ao estudar todos estes fatores que tornam a capacidade de marketing, um fator chave na internacionalização de *e-services*.

Conclusão

A evolução das TIC permitiram a entrega de um serviço através da *internet*. A internacionalização de *e-services* envolve novos desafios, distintos dos desafios enfrentados pelas empresas tradicionais. As teorias de internacionalização das empresas físicas, como se verificou na revisão de literatura, não devem ser aplicáveis às empresas que atuam num contexto *online*. A capacidade de marketing representa, impacto positivo, na internacionalização de *e-services*. As aptidões tecnológicas, o *design* do *site*, a frequência da actualização da informação e a construção da reputação, são algumas variáveis associadas à relação entre a capacidade de marketing e a internacionalização de *e-service*. Estas, devem ser consideradas e estudadas com o objetivo da internacionalização ser bem sucedida.

Existem algumas limitações presentes nesta pesquisa, das quais, o facto de haver uma lacuna relativa às escassas pesquisas na área da internacionalização de *e-services*. Assim, visto todos os especialistas referirem-se ao *e-commerce* foi impreterível fazer uma analogia de *e-commerce* para *e-service*, partindo do pressuposto que o *e-service* é integrado no *e-commerce*. Não são abordadas todas as teorias de internacionalização existentes, de modo a fazer uma comparação entre as teorias tradicionais e as teorias *online*. Relativamente às limitações metodológicas, outros métodos poderiam ser utilizados para além do estudo de caso. Por fim, as limitações empíricas assentam na possibilidade da amostra ser detentora de mais do que um caso.

Para pesquisas futuras, propõe-se o estudo aprofundado de cada uma das principais variáveis, aptidões tecnológicas, *design* do *site*, frequência da

atualização da informação e reputação, no contexto da relação entre a capacidade de marketing e a internacionalização *e-services*.

Bibliografia

Afzal, S. (2009), "Marketing Capability, Strategy and Business Performance in Emerging Markets of Pakistan", *IUB Journal of Social Sciences and Humanities*, Vol. 7 No. 2, pp. 88-102.

Benbasat, I., Goldstein, D.K. and Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, pp. 369-386.

Bennasat, I., Goldstein, D.K., Mead, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*, pp. 369-386.

Bennett, R. (1997), "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.

Bogdan, R., Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Coleção Ciências da Educação*. Porto: Porto Editora.

Bolton, R. N. (2003), "Marketing Challenges of E-Services", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 6, pp. 43-44.

Boni, V., Quaresma, S. J. (2005), "Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais", *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, Vol. 2 No. 1, pp. 68-80.

Boyer, K. K., Hallowell R., Roth A. V. (2002), "E-services: operating strategy – a case study and a method for analyzing operational benefits", *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 175–188.

Colby C. L., Parasuraman A. (2003), "Technology still matters", *Marketing Management*, pp. 28-33.

Creswell, J. (1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell, J. (1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.

Day, G. S. (1994), "The capabilities of market driven organizations", *Journal of marketing*, Vol. 58, pp. 37-52.

Day, G.S. and Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 1-20.

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

Dyer, J. H. (1997), "Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp. 535-556.

Hofacker, C.F., Goldsmith, R.E., Bridges, E. and Swilley, E. (2007), "E-Services: A Synthesis and Research Agenda", *Journal of Value Chain Management*, Vol. 1, pp. 13-44.

Hoffman, K. D. (2003), "Marketing + MIS = E-service", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 6, pp. 53-55.

Infopédia, <http://www.infopedia.pt/>, acessado em 28 de janeiro de 2014.

Javalgi, R. G., Martin, C. L. (2007), "Internationalization of services: identifying the building-block for future research", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, No. 6, pp. 391-397.

Javalgi, R. G., Martin, C. L., Todd P. R. (2004), "The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No 7, pp. 560-573.

Javalgi, R.G. and White, D. (2002), "Strategic challenges for the marketing of services internationally", *International Marketing Review*, Vol. 19, No. 6, pp. 563-81.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, pp. 1411-1431.

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*, Vol. 8, No. 1, pp. 25-84.

Kogut, B. and Singh, H. (1988), "The effect of national culture on the choice of entry mode", *Journal of International Business Studies*, pp. 411-32.

LORGA, S. C. e S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas*, Lisboa: Verbo.

Luo, Y., Zhao, J. H., Du, J. (2005), "The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis", *International Marketing Review*, Vol. 22, No 6, pp. 693-709.

Luo, Y., Zhao, J. H., Du, J. (2005), "The internationalization speed of e-commerce companies: an empirical analysis", *International Marketing Review*, Vol. 22, No 6, pp. 693-709.

Meister, F., Patel, J., Fenner, J. (2000), "E-commerce platforms mature", *Information Week*, Vol. 809, pp. 99-102.

Narver, J. C., Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Pp. 20-35

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

Ponte, J. P. (1994), O estudo de caso na investigação em educação matemática. [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(quadrante-estudo%20caso\).Pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(quadrante-estudo%20caso).Pdf), acedido em 10 de Fevereiro de 2014.

Porto Editora, <http://www.portoeditora.pt/>, acessido em 15 de dezembro de 2013.

Punch, K. (1998), *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, London: SAGE Publications.

Rust, T. R., Kannan, P.K. (2002), *E-Service: New Directions in Theory and Practice*, ME Sharpe, Armonk, New York, NY.

Rust, T. R., Kannan, P. K. (2003), "E-Service: a new paradigm for business in the electronic environment", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 6, pp. 36-42.

Ruyter, K., Wetzels M., Kleijnen M. (2001), "Customer adoption of e-service: an experimental study", *International Journal of Service*, Vol. 12 No. 2, pp. 184-207.

Sahai, A., Machiraju V. Enabling of the ubiquitous e-service vision on the internet. E-Service Software Research Department. <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~tugrul/CS518/Papers/HPL-2001-5.pdf>, acessido em 26 de outubro de 2013.

Slater, S. F., Narver, J. C. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.

Song, H. (2003), "E-services at FedEx", *Communications of the ACM*, Vol. 46 No. 6, pp. 45-6.

Sousa, R. (2006), A qualidade em e-services multicanal. (Quality in multi-channel e-services), *Revista Qualidade (The Quality Journal - practitioner*

publication),<http://www.porto.ucp.pt/feg/docentes/rsousa/Publications&Reports.htm>, acessado em 1 de novembro de 2013.

Sousa, R., Voss, C. (2006), "Service quality in multi-channel services employing virtual channels", *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 356-371.

Stafford, T. (2003), "E-Services", *Communications of the ACM*, Vol. 46, No. 6, pp. 27-28.

Surjadjaja, H., Gosh, S.; Anthony, F. (2003), "Determinants and assessing the determinants of e-service operations", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 1, pp. 39-53.

Tuominen, M., Moller K., Rajala, A. (1997), *Marketing capability: A nexus of learning-based resources and prerequisite for market orientation*, Proceedings of the Annual Conference of the European Marketing Academy, (ACEMA'97), USA., pp. 1220-1240.

Vetter, R. (2001), "The wireless Web", *Communications of the ACM*, Vol. 44, No. 3, pp. 60-61.

Voss, C. (2000), "Developing an E-service Strategy", *Business Strategy Review*, Vol 11, No. 1, pp. 21-33.

Wang, T. (2010), *Marketing capability, analyst recommendations, and firm value*, Artigo apresentado na Faculty of the Graduate School of The University of Texas. USA.

Winsted, K.F., Patterson, P. G. (1998), "Internationalization of services; the service exporting decisions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 294-311.

Wymbs, C. (2000), "How e-commerce is transforming and internationalizing service industries", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 463-78.

Yin, R. K. (1984), *Case study research: design and methods*, Beverly Hills, Calif: Sage Publications.

Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Anexos

Anexo I:

Guião da entrevista

1. Como surgiu a criação da Infopédia?

- Que pesquisa foi feita?
- Surgiu das necessidades dos consumidores?
- Surgiu devido à evolução das TI (Tecnologias de Informação)?
- Surgiu para facilitar a vida dos consumidores? (Oferta da possibilidade de acederem a uma enciclopédia em qualquer lado, a qualquer hora através de um dispositivo ligado à internet).
- Surgiu como um canal valioso e estratégico?

2. Como é que a Infopédia se internacionalizou?

- Em que países está internacionalizada?
- Em que datas se internacionalizou?
- De que modo se internacionalizou?
- Sendo a Infopédia um serviço *online*, a internacionalização seguiu alguma estratégia específica?
- Como é feita a entrada *online* em novos mercados?
- Quais as principais diferenças ou dificuldades em relação ao mercado externo?

3. Considera a capacidade de marketing¹ relevante na internacionalização da Infopédia?

- A capacidade de marketing constitui uma vantagem competitiva na internacionalização da Infopédia? De que forma?

¹ A capacidade de marketing representa a capacidade de uma empresa identificar mercados-alvo, desenvolver estratégias do marketing mix, construir e manter o relacionamento com os clientes leais.

4. Sendo a Porto Editora a maior editora portuguesa, goza de uma grande reputação. Consequentemente, a Infopédia, ao ser um serviço da Porto Editora também usufrui dessa reputação. Na construção da reputação, a capacidade de marketing foi relevante?

- Qual foi o papel da capacidade de marketing na construção da reputação?
- A capacidade de marketing foi usada para atrair tráfego?
- A capacidade de marketing foi usada para reduzir a incerteza dos consumidores?
- Tem preocupação em actualizar o conteúdo do *web site*?

5. No desenvolvimento da Infopédia, as aptidões tecnológicas dos utilizadores foram uma das preocupações?

- Entender as necessidades tecnológicas dos clientes e funcionários foi uma preocupação?
- A construção do *site* teve em atenção as capacidades tecnológicas dos clientes?
- O *design* da *web site* foi uma preocupação? De que forma?

Obrigada.

Anexo 2:

Transcrição da entrevista

Como surgiu a criação da Infopédia?

É sempre feita alguma pesquisa. Os projectos nascem porque existem condicionantes, quer de mercado, quer de negócio que nos impelem para avançar. E neste caso, de facto, a Infopédia nasceu e foi lançada em 2003. O projecto nasceu antes, obviamente, e nasceu num contexto tecnológico onde os utilizadores estavam habituados a utilizar os conteúdos de referência. Utilizar os nossos dicionários, as nossas enciclopédias em *CD-ROM*. Por acaso, nessa altura era eu o coordenador responsável pela dicionária também, por isso apanhei então esta parte da mudança de paradigma. Ou seja, havia e ainda há necessidade de existir um conteúdo de serviço *online* de referência de conteúdos e de facto em 2003 começa-se a sentir o *shift*. Basta olharmos para trás e vemos que a dicionária nasceu em 2001, começou a ter o *hype* em 2002 e foi sempre a subir até 2005, 2006, e nós sentimos essa necessidade. Sentimos que os utilizadores, utilizavam de forma sustentada as versões em *CD-ROM* mas já havia utilizadores a fazerem o *shifting* para o *online* e nós tivemos de ocupar esse lugar porque sentimos que era uma necessidade imperativa e ia ganhar atração, como chegou a ganhar. Daí, também nasceu das necessidades dos consumidores. Percebíamos que, por exemplo, um dos dilemas na dicionária e um dos grandes desafios era a manutenção das bases de dados atualizadas. Era um componente *offline*, e obviamente tínhamos de lançar *packages* de actualização *offline*, que era muito mais complicado.

E assim o *online* torna-se mais simples.

Sim, o *online* é muito mais fácil de gerir. Há uma maior responsabilidade porque temos de estar necessariamente mais *up-to-date* mas de facto facilita essa questão. Por isso, a necessidade dos consumidores em ter um serviço disponível 24H por dia, sem necessitarem de instalação, *online*, sempre disponível, sempre atualizado, levou-nos a desenvolver este serviço.

Também surgiu devido à evolução das Tecnologias de Informação. Está tudo interligado. Os utilizadores estão melhores neste ambiente, nesta sociedade tecnológica em que vivemos e por isso, nós trabalhamos para eles e em parceria com a evolução tecnológica. E de facto, também para facilitar a vida dos consumidores, como lhe estava a dizer. O enorme sucesso dos nossos produtos *offline*, foi esmagador em Portugal. Com a dicionária, o produto multimédia português mais vendido, teve uma importância tremenda. Mas num contexto *online*, o importante neste momento é garantir que a informação é acessada em qualquer contexto.

Contexto *online*. Basta ter um dispositivo *online*, com acesso à internet.

Sim. Basta ter um dispositivo com internet, neste caso, e neste momento, já há seis anos para cá que desenvolvemos a versão mobile dos nossos produtos. Nós queremos garantir esta visão global da forma de aceder aos nossos conteúdos. E mais uma vez, para facilitar a vida aos consumidores, melhoramos a oferta com esta versão *online*. Depois, em 2008 ganhou uma nova visão. O serviço Infopédia, em 2008, quando foi lançamento do Iphone em Portugal fizemos um *site* específico com acesso específico para estes dispositivos. Mais uma vez percebemos que não bastava apenas estar *online*, temos de estar *online* nos suportes e nos *devices* que as pessoas mais usam, e mais querem usar.

Então, vocês estão sempre a reinventar.

É necessário, é necessário. É obrigatório para estarmos sempre a dianteiro. Surgiu de facto como um canal valioso e estratégico porque hoje em dia é quase impossível pensar numa empresa que não tenha uma face digital. Especialmente na área da edição e especialmente na área da edição escolar.

Hoje, todos estão *online*.

Não é concebível, neste momento, uma empresa como a nossa não ter uma vertente *online* a todos os níveis. Por isso, é sem dúvida um canal valioso e estratégico, não só para nós, mas para toda a gente.

Como é que a Infopédia se internacionalizou?

A internacionalização esteve sempre nos nossos planos. E, aconteceu também naturalmente. Como assim? Por um lado, nós sabíamos que, ao estar a lidar com a língua portuguesa, que é o nosso melhor ácer, a língua portuguesa estende-se para além de Portugal. Todos os países de língua portuguesa são potenciais clientes de um serviço de referência de língua portuguesa. Por isso, à medida em que fomos desenvolvendo o nosso produto e dado que é um produto *online*, que é um produto em que nós também, garantidamente quisemos que fosse permissível à indexação do Google. Temos de ter sempre isso em consideração. E isto levou a que os nossos conteúdos, ao estarem bem, indexados pelo Google, cheguem a mais pessoas. Uma pessoa que viva num outro país e que aceda à internet e coloque uma expressão que faça parte dos nossos dicionários, garantidamente que nós queremos estar na dianteira, queremos estar num bom *ranking* para sermos consultados. Por isso, a internacionalização era previsível, aconteceu, foi estudada também e à medida que os nossos conteúdos estavam a ser mais propagados no Google, pelo índice no Google, mais clientes e mais utilizadores começamos a ter nos vários países.

Daí que é um serviço *online* internacional e a estratégia é adaptar-se e servir-se conteúdos melhor de acordo com a nacionalidade da pessoa. Nos estamos a desenvolver cada vez mais conteúdos específicos, e a tratar a área de conteúdos específicos de vários países. Por exemplo, no Brasil, tentamos cada vez mais ter expressões brasileiras nos nossos dicionários e ter dicionários feitos à medida do Brasil. O nosso dicionário, nós temos uma língua portuguesa continental europeia, tem grandes diferenças da brasileira. Nós tentamos criar conteúdos aproximados, para eles, para ser um *best fit*. Se não estamos a produzir conteúdos, que de facto, eles até se podem rever mas não se revêem daquela forma que deveria ser revisto.

Assim, a internacionalização também nos ajuda a melhorar o produto. Nós temos de ir a reboque, ir atrás e conquistar o utilizador servindo conteúdos à medida deles e a pensar neles.

À medida que vamos identificando novos mercados, novos públicos, tentamos desenvolver conteúdos para esse nicho.

Em que país estão internacionalizados?

Em quase todos os que falam a língua portuguesa e mesmo os que não falam. Basta existir uma comunidade de falantes portugueses que utilizem o nosso serviço. É muito complicado de facto, mas conseguimos dizer que, por uma questão de dimensão, o Brasil comparativamente com outros países de língua portuguesa é o que nos traz mais utilizadores. Pela dimensão, pela escala, nós somos 10 milhões, somos muito poucos. Um país com muitos milhões de pessoas, muitos milhões de falantes, muitos milhões de pessoas que utilizam a *internet*, nitidamente são um excelente cliente, um excelente utilizador. O Brasil é de facto determinante, é quem nos traz uma boa quota parte dos utilizadores.

Qual foi o primeiro país que se internacionalizaram?

Não existe essa forma de internacionalização dessa forma que me está a tentar dizer. Era o mesmo que me estar a perguntar qual foi o primeiro utilizador não português que acedeu ao serviço. Isso é difícil de saber.

Ou seja, o que sabemos é que conseguimos analisar e conseguimos perceber quais são as origens dos nossos visitantes. Os utilizadores que usam o nosso serviço são de “x” nacionalidades. Existem de facto todas as nacionalidades possíveis, com a preponderância dos que são falantes da língua portuguesa, os países de expressão portuguesa e desse conjunto o Brasil é o mais preponderante porque é o que tem maior população. Não é possível dizer qual foi o primeiro país que nos internacionalizamos, isso era aplicar uma noção de serviço físico como por exemplo, em que país é que abriram a primeira loja. Nós não abrimos, é diferente porque a internacionalização é de um serviço *online*. E esta comparação é de difícil resposta, como o primeiro utilizador que nos chegou de outro país foi de nacionalidade “x”. É difícil.

Como é feita a entrada *online* em novos mercados?

A entrada *online* em novos mercados, no fundo é ao contrário. É mais de que forma é que nós recebemos os novos utilizadores. Temos uma estratégia editorial estabelecida mas obviamente se verificarmos que há um incremento de utilizadores de um determinado país, nós tentamos entender de que forma é que conseguimos melhorar os conteúdos e adicionamos os conteúdos dos utilizadores daquela região. Isto, permite garantir uma melhor adequação do conteúdo ao utilizador final.

Considera a capacidade de marketing relevante na internacionalização da Infopédia?

A capacidade de marketing é sempre relevante, independentemente da área, é sempre relevante. É uma vantagem competitiva porque nós temos de usar o marketing também, não nos basta só analisar. Por exemplo, o Brasil é um excelente...chega-nos cá bastantes utilizadores brasileiros, não nos chega apenas saber isso. Tem de se saber isso, adaptar e melhorar o produto às necessidades deles, desses utilizadores e por fim comunica-lo. O marketing a comunicação e a publicidade são determinantes para nós mostrarmos que percebemos a necessidade, suprimos essa necessidade e queremos comunica-la. É determinante garantir que as ações de marketing são bem planeadas. Tudo aquilo que sirva para aproximar o utilizador ou que nos sirva para encontrar melhores caminhos para melhorar o nosso serviço para chegar ao utilizador é sempre bem vindo e temos de o comunicar com um dinamismo muito próprio.

A Infopédia tem um departamento integrado de marketing?

Temos sim. Temos tudo integrado, todas as áreas e temos alguma facilidade também nesse aspeto.

Na construção da reputação a capacidade de marketing foi pertinente?

A reputação é determinante e é determinante em dois níveis. Ponto um: quando usamos a extensão da Porto Editora em algum serviço, temos uma responsabilidade adicional. Nós temos de estar ao nível do que as pessoas esperam de uma marca como a Porto Editora. Conhecida claro, prima pela qualidades com serviços de excelência por isso tudo o que produzimos com esta extensão por mais inovares que sejam, acarreta sempre esta responsabilidade e este *legacy* que existe da marca criada que nos motiva ainda a ser melhor e nos

transporta esta responsabilidade adicional. De facto, credibiliza o serviço, sem dúvida.

Assim como oferece confiança aos consumidores.

Sem dúvida. Esta capacidade de marketing aliada a esta reputação é usada para atrair tráfego.

E relativamente a reduzir a incerteza por parte de alguns consumidores?

É a mesma questão. Se por um lado este *legacy* que nós temos, este posicionamento da marca, como uma marca de qualidade, conteúdos de referência, idoneidade isso coloca-nos essa responsabilidade. E essa responsabilidade, ajuda a reduzir a incerteza. Um utilizador que chega ao serviço Infopédia e que perceba que é uma marca Porto Editora, garantidamente que tem uma segurança maior, acrescida.

Existe preocupação em atualizar os conteúdos?

É outro aspeto determinante. É diário, tem de ser diário. Por vezes até mais que uma vez por dia. Especialmente nos dicionários, como são tantos dicionários, tantas...tão complexo o serviço, nesta área, especialmente os conteúdos de referência, os dicionários, é necessário que existam várias atualizações e regulares. Essas actualizações são ao nível do dia mesmo.

No desenvolvimento da Infopédia, as aptidões tecnológicas dos utilizadores foram uma das preocupações?

Tem de ser sempre uma preocupação porque nós temos de fazer produtos e serviços, neste caso serviços que se adaptem às necessidades e aptidões tecnológicas e capacidades técnicas dos utilizadores. Não queremos estar nem atrás, nem à frente do tempo, queremos estar à altura das necessidades dos

utilizadores. Temos de perceber quais são as competências base dos utilizadores, o que é que eles querem neste contexto tecnológico, o que é que o contexto tecnológico permite, o que queremos transmitir, juntar isto tudo e fazer um serviço à medida. Temos sempre essa preocupação, não queremos estar desajustados do *timing* tecnológico e mesmo das competências dos utilizadores. De nada nos adianta um serviço que não é usado. Tem de ser *best fit*", se não, não temos vantagem nenhuma. As pessoas não utilizarem o nosso serviço, não temos vantagem por isso queremos que esteja alinhado com essa questão.

Por isso, é determinante saber e conhecer as necessidades tecnológicas dos clientes e funcionários. Sempre foi uma preocupação também com os funcionários, nós fazemos sempre *better testing* com os nossos funcionários, para perceber se eles...para analisar o conceito do produto ou serviço, se está equilibrado, se o podemos melhorar antes de colocar no mercado.

E na construção do *site*, também houve atenção às capacidades tecnológicas dos clientes?

Teve sim e tem sempre de ter, na medida em que é a face visível do *site*, é a forma, é o sítio pelo qual os utilizadores experimentam o serviço. Daí, queremos garantir, sempre, a melhor experiência de utilização. Não queremos ter um *site* super dinâmico e super "modernaço" que de facto não tem a melhor experiência de utilização. Como também não queremos ter um *site* mais básico possível. Queremos ser *good enough*, ser um *site* suficientemente interessante para transmitir a informação da forma que nós queremos, que dê enfoque ao conteúdo e sermos muito focados, que é o objetivo.

O *design* do *site* foi e é uma preocupação?

O *design* do *site* foi e é uma preocupação. Estamos sempre a evoluir nesse sentido. Temos de analisar que mercado, nesta área muito específica consume porque temos de ter sempre em consideração que isto é uma área muito específica. Nós não estamos aqui a falar de um *site* como uma rede social, isto é um *site* focado no conteúdo, onde o conteúdo é determinante e é para uma postura mais profissional, mais académica e estudantil. Por isso, não queremos um *site* demasiado alegórico, queremos um *site* focado, sóbrio. Assim, o *design* foi e é sempre uma preocupação que nós tentamos melhora-lo e adapta-lo de acordo com as necessidades dos utilizadores e de acordo também com as tendências do mercado nesta área específica dos conteúdos de referência. Queremos um *site* simples, elegante, funcional, que não cause impedimentos no acesso e experiência de utilização que se use um PC, um *tablet* ou um *smartphone*.

Obrigada.