



**ESTRATÉGIAS DE
MARKETING DIGITAL
PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS**

**Daniela Vale
Orlando Lima Rua
Sandrina Teixeira**



Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P., no âmbito do projeto UIDB/05422/2020

This work is financed by portuguese national funds through FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, under the project UIDB/05422/2020

**ESTRATÉGIAS DE
MARKETING DIGITAL
PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS**

**Daniela Vale
Orlando Lima Rua
Sandrina Teixeira**

Título

ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE MARCAS

Autores

© Daniela Vale, Sandrina Teixeira & Orlando Lima Rua

CEOS.PP — Centro de Estudos Organizacionais e Sociais – ISCAP – Politécnico do Porto

Editora

CEOS Publicações

Capa e paginação

NOVOTEXTO — SERVIÇOS EDITORIAIS

Revisão:

Artur Cunha

artur.cunha@novotexto.pt

Edição: 2022

ISBN: 978-989-33-2797-5

DOI: <https://www.doi.org/10.56002/ceos.0001b>

RESUMO

O processo de internacionalização das empresas está em constante mudança. Para crescer e internacionalizar a sua atividade, uma empresa necessita de um elevado conjunto de recursos, capacidades e competências para diferenciar as suas marcas nos mercados de destino, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas.

Este livro tem como objetivo fundamental fornecer suporte teórico e prático para auxiliar os gestores a definirem as estratégias digitais de internacionalização mais adequadas às suas empresas, nomeadamente na escolha de mercados prioritários, de métodos de entrada em cada mercado e de marketing digital que estas têm ao seu dispor, nomeadamente de SEO, de redes sociais e de criação de conteúdo.

As temáticas apresentadas são aplicadas ao setor do retalho infantil e consubstancialadas pelo estudo de caso da Zippy. São apresentadas propostas de estratégias digitais de internacionalização da marca para os mercados de França, Bélgica e Holanda.

Palavras-chave:

Estratégia Digital, Redes Sociais, SEO, Marketing Digital, Internacionalização, Zippy.

ÍNDICE GERAL

Introdução	11
1 INTERNACIONALIZAÇÃO	13
1.1 Conceito	13
1.2 Riscos	15
2 MODELOS E MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	19
2.1 Modelos de internacionalização	19
2.1.1 Modelo de internacionalização de Uppsala (U-Model)	19
2.1.2 Modelo de internacionalização relacionado com inovação (I-Model)	21
2.2 Modalidades de entrada	21
3 MOTIVAÇÕES E FATORES DE DECISÃO	25
4 INTERNACIONALIZAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL	29
4.1 Marketing viral	31
4.2 Marketing de conteúdo	32
4.3 Marketing das Redes Sociais	33
4.4 <i>Email Marketing</i>	34
4.5 Publicidade <i>online</i>	34
4.6 SEO	35
5 PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA	37
6 METODOLOGIA	39
6.1 Abordagem metodológica	39
6.2 Método do estudo de caso	40
6.3 Procedimentos e instrumentos metodológicos	41
7 OBJETIVOS E PROBLEMÁTICAS	43
7.1 Objetivos gerais e específicos	43
7.2 Problemáticas	43
8 ESTUDO DE CASO DA ZIPPY	49
8.1 Caracterização da marca	49
8.2 Seleção de mercados	51
8.3 Análise de mercados	57
8.3.1 Holanda	57
8.3.2 França	59
8.3.3 Alemanha	61
8.4 Análise da concorrência	63
8.4.1 Holanda	63
8.4.2 França	71
8.4.3 Alemanha	79
9 ESTRATÉGIA	83
9.1 Estratégia implementada pela Zippy	83
9.2 Estratégias complementares	84
9.2.1 Estratégia de marketing viral e de conteúdo	85
9.2.2 Estratégia de redes sociais	87
9.2.3 <i>Email marketing</i>	88
9.2.4 Publicidade <i>online</i>	88
9.2.5 SEO	88
9.3 Resultados esperados	92
Considerações finais	95
REFERÊNCIAS	97

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. MECANISMOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	20
TABELA 2. AGENTES DE MUDANÇA.....	26
TABELA 3. CARATERIZAÇÃO DA ZIPPY	50
TABELA 4. INDICADORES DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	51
TABELA 5. INDICADORES DEMOGRÁFICOS	52
TABELA 6. ENQUADRAMENTO POLÍTICO.....	52
TABELA 7. POLÍTICA CAMBIAL.....	53
TABELA 8. POLÍTICA TRIBUTÁRIA E ALFANDEGÁRIA	53
TABELA 9. RENDIMENTO ANUAL MÉDIO POR HABITANTE (€).....	53
TABELA 10. PIB PER CAPITA (€)	54
TABELA 11. EVOLUÇÃO DO PIB PER CAPITA	54
TABELA 12. ACESSO À INTERNET (%)	54
TABELA 13. NÍVEL DE ACEITAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO (%).....	54
TABELA 14. TAXA DE CRESCIMENTO DO MERCADO INFANTIL (%)	55
TABELA 15. VALOR DO SETOR DO MERCADO INFANTIL (€).....	55
TABELA 16. CONSUMO ONLINE DE MARCAS NACIONAIS (%).....	55
TABELA 17. CONSUMO ONLINE DE MARCAS DA UNIÃO EUROPEIA (%).....	55
TABELA 18. TAXA DE PENETRAÇÃO ONLINE (%)	56
TABELA 19. COMPRAS ONLINE NO MERCADO DE ROUPA INFANTIL (%)	56
TABELA 20. MÉDIA DE IDADE.....	56
TABELA 21. NÚMERO DE FAMÍLIAS COM CRIANÇAS	56
TABELA 22. VARIAÇÃO DO ÍNDICE DE NATALIDADE (%)	56
TABELA 23. PERCENTAGEM DE VENDAS POR PRODUTO 1 ^a SEMANA ZIPPY	57
TABELA 24. ESTRATÉGIA DIGITAL ZIPPY	84
TABELA 25. PERCENTAGEM DE VENDAS POR PRODUTO ZIPPY	84
TABELA 26. PALAVRAS-CHAVE SEO (INGLÊS)	90
TABELA 27. PALAVRAS-CHAVE SEO (ALEMÃO)	90
TABELA 28. PALAVRAS-CHAVE SEO (FRANCÊS).....	91
TABELA 29. PALAVRAS-CHAVE SEO (HOLANDÊS).....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. UPPSALA MODEL	20
FIGURA 2. ARQUITETURA DOS MECANISMOS DE PESQUISA	36
FIGURA 3. PROCESSO DE COMPRA	38
FIGURA 4. CRESCIMENTO DO FABRICO NA HOLANDA	57
FIGURA 5. CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA NA HOLANDA	58
FIGURA 6. CRESCIMENTO DO FABRICO NA FRANÇA	59
FIGURA 7. CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA NA FRANÇA	60
FIGURA 8. CRESCIMENTO DO FABRICO NA ALEMANHA	62
FIGURA 9. CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA NA ALEMANHA	62
FIGURA 10. LOJA ONLINE C&A HOLANDA	65
FIGURA 11. PÁGINA CHECKOUT C&A HOLANDA	66
FIGURA 12. PÁGINA PRODUTO ZARA HOLANDA	67
FIGURA 13. LOGIN SITE ZARA HOLANDA	67
FIGURA 14. PÁGINA CHECKOUT ZARA HOLANDA	68
FIGURA 15. PÁGINA DE PRODUTO LITTLE DUTCH HOLANDA	69
FIGURA 16. CARRINHO DE COMPRAS LITTLE DUTCH HOLANDA	70
FIGURA 17. PÁGINA CHECKOUT LITTLE DUTCH HOLANDA	70
FIGURA 18. EXEMPLOS ANÚNCIOS H&M FRANÇA	72
FIGURA 19. PÁGINA PRODUTO H&M FRANÇA	73
FIGURA 20. PÁGINA LOGIN H&M FRANÇA	74
FIGURA 21. PÁGINA CHECKOUT H&M FRANÇA	74
FIGURA 22. ANÚNCIOS ATIVOS ZARA FRANÇA	75
FIGURA 23. ANÚNCIOS ATIVOS VERTBAUDET FRANÇA	76
FIGURA 24. PÁGINA DE PRODUTO VERTBAUDET FRANÇA	77
FIGURA 25. PÁGINA DE CHECKOUT VERTBAUDET FRANÇA	78
FIGURA 26. ANÚNCIOS H&M ALEMANHA	79
FIGURA 27. PÁGINA PRODUTO NEXT ALEMANHA	80
FIGURA 28. PÁGINA CHECKOUT NEXT ALEMANHA	81

Lista de abreviaturas

B2C – BUSINESS TO CONSUMER
B-ON – BIBLIOTECA ONLINE DO CONHECIMENTO
CBEC – CROSS BORDER E-COMMERCE
CTR – CLICK THROUGH RATE
E-WOM – ELECTRONIC WORD OF MOUTH
FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL
I-MODEL – MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO RELACIONADO COM A INOVAÇÃO
IOT – INTERNET OF THINGS
KPI – KEY PERFORMANCE INDICATOR
NPS – NET PROMOTER SCORE
PME – PEQUENA E MÉDIA EMPRESA
PVP – PREÇO DE VENDA AO PÚBLICO
RCAAP – REPOSITÓRIO CIENTÍFICO DE ACESSO ABERTO EM PORTUGAL
ROAS – RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO PUBLICITÁRIO
ROI – RETORN ON INVESTIMENT
SEO – SEARCH ENGINE OPTIMISATION
SERP – SEARCH ENGINE RESULTS PAGE
TIC – TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UE – UNIÃO EUROPEIA
U-MODEL – MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UPPSALA
URL – UNIFORM RESOURCE LOCATOR
WOM – WORD OF MOUTH
WTO – WORLD TRADE ORGANISATION

INTRODUÇÃO

A massificação dos acessos à Internet, a globalização, o aparecimento de dispositivos móveis e consequente democratização do acesso à informação leva os consumidores a serem cada vez mais informados e exigentes. Por forma a acompanhar esta tendência as marcas têm vindo a modernizar os seus canais de venda e pontos de contacto com os consumidores recorrendo às novas tecnologias. Deste modo têm em vista o incremento das vendas e também a satisfação das expectativas dos clientes otimizando a experiência do cliente/utilizador junto da marca.

Com vista a proporcionar uma experiência omnicanal junto dos consumidores, as marcas devem oferecer a mesma experiência nos meios físicos e digitais, tirando proveito da Internet das Coisas (IoT). Esta irá permitir à empresa ter uma maior conectividade entre os diferentes meios e desta forma recolher e disponibilizar informação sobre o cliente em tempo real nos diversos dispositivos e locais. Assim a marca consegue oferecer aos seus clientes uma experiência integrada nos diferentes canais onde está presente.

Osefeitosdarevoluçãododigital,tambémconhecidaocomoquartarevoluçãointustrial, acarreta consigo consequências e mudanças nos processos de internacionalização, tornando-os cada vez mais digitais. Algumas barreiras surgem na concretização deste processo como alguma iliteracia relativa ao correto uso dos diferentes canais digitais. Nos últimos anos, a crescente difusão a alta velocidade da Internet e o avanço dos meios eletrónicos e móveis e das tecnologias de comércio em todo o mundo contribuíram para a ascensão do comércio eletrónico transfronteiriço (CBEC – Cross Border E-Commerce). O CBEC é o processo de vender bens aos consumidores que estão localizados num país estrangeiro, através de canais digitais (Giuffrida *et al.*, 2017).

Existe um considerável número de obstáculos no processo de internacionalização (Walczuch *et al.*, 2000). De facto, ainda existem algumas barreiras relativas à adoção do comércio eletrónico para as empresas. De forma a contornar estes obstáculos o primeiro passo deverá ser a definição da estratégia adequada que permita penetrar nos mercados alvo. A estratégia de internacionalização deve estar adaptada aos usos e costumes do país de destino e não aos do país de origem. De acordo com dados da World Trade Organisation (WTO) a exportação de mercadorias do setor da moda tem vindo a aumentar os últimos anos, tendo sido registado em 2018 o valor de 494.076 milhões de USD. Esta tendência de crescimento é ainda mais significativa devido ao recente fenómeno do B2C E-Commerce que cresceu, em média, 20% nos últimos anos. Com o crescimento exponencial da tecnologia surgem novas oportunidades de exportação e internacionalização para as empresas. Apesar das barreiras é cada vez mais fácil adotar este processo devido à globalização dos indivíduos e empresas.

Grande parte dos estudos realizados até à data salientam a relação entre a adoção de plataformas e estratégias de comércio eletrónico e o processo de internacionalização das empresas. Esta relação deve-se ao facto de existir uma relação entre a utilização dos canais digitais por parte das empresas para atingir novos mercados e o aumento exportação. Uma das evidências da relação entre a Internet e as exportações é o reconhecimento da difusão das aplicações da Internet e a forma como as tecnologias de informação e comunicação (TIC) fornecem às empresas novas ferramentas e oportunidades para se expandirem nos mercados externos (Piscitello & Sgobbi, 2003).

Através de plataformas de negócio eletrónico as empresas conseguem reduzir os seus custos de formação, comunicação, vendas e marketing. Por exemplo a presença nas redes sociais não tem qualquer custo para as empresas, desta forma conseguem comunicar com o seu público de forma gratuita, reduzindo assim os custos em comunicação da empresa. Cabe às empresas saber aproveitar estas oportunidades para conseguirem delinear uma estratégia de internacionalização eficaz e otimizar os custos da mesma.

O E-Commerce reduz os custos comerciais relacionados com a distância geográfica, em relação às transações ocorridas nos meios tradicionais. Diversos autores defendem que os impactos da digitalização nos processos de internacionalização trouxeram uma redução dos custos para as empresas, no entanto este ainda é um tema bastante debatido junto da comunidade científica. (Herrera *et al.*, 2014)

O acesso facilitado à Internet através, principalmente, dos dispositivos móveis veio solucionar alguns problemas relacionados com o comércio físico, como a limitação de horários e a localização física das lojas (Brown *et al.*, 2017). Com o aparecimento do comércio online surge uma resposta imediata à procura do cliente, sem os obstáculos acima mencionados, nomeadamente à distância física entre mercados. Resumindo, os avanços tecnológicos contribuem para a inovação que conduz ao crescimento das empresas (Foroudi, 2017) e as novas tecnologias facilitam o processo de internacionalização das mesmas (Bell e Loane, 2010) e surge o conceito de “Internetização” que se traduz no uso deliberado das tecnologias para facilitar o processo de internacionalização (Etemad, 2010).

Mostra-se, assim, importante compreender quais as melhores ferramentas de marketing digital que deverão ser utilizadas no processo de internacionalização, como método de entrada em novos mercados, bem como na angariação de novos clientes internacionais.

Esta obra está organizada em duas partes. Na primeira, é desenvolvida a revisão bibliográfica com o intuito de criar um suporte teórico fundamentado e eloquente com base no estado de arte das temáticas, descrição do setor do retalho infantil na França, Bélgica e Holanda e, por último, a definição do modelo conceitual da investigação. Na segunda parte, é realizado um estudo onde se apresenta a metodologia e o estudo de caso da Zippy, bem como a definição das melhores estratégias a adotar. Após a análise dos dados são tecidas as considerações finais e apresentados os contributos para a gestão.

Os autores

INTERNACIONALIZAÇÃO

1.1 CONCEITO

A internacionalização é definida como a avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras regionais com o intuito de criar futuros produtos e serviços (Oviatt & McDougal, 2005). O fenómeno da internacionalização é uma das principais áreas de estudo dos negócios internacionais (Mendoza *et al.*, 2019).

O processo de internacionalização de uma empresa é uma estratégia empresarial que tem características particulares que o tornam complexo. Este é um processo de decisão que requer uma análise detalhada de diversos fatores e indicadores, mostrando-se um processo multidimensional. A definição de uma estratégia adequada e certeira leva a que a sua implementação corra da melhor forma, fazendo com que a empresa penetre nos novos mercados com sucesso. No entanto, uma boa estratégia não é garantia de que a estratégia da empresa seja implementada com sucesso. Muitas das estratégias delineadas pelas empresas falham ao atingir o seu mercado potencial (Casillas *et al.*, 2020). O processo de internacionalização inicia-se com a descoberta, promulgação e avaliação das oportunidades além-fronteiras para criar o futuro dos bens e serviços da empresa. A Internet e os avanços das tecnologias de informação e comunicação (TIC) oferecem benefícios consideráveis para o investimento nos mercados internacionais. A Internet é um meio particularmente apelativo, pois os custos de internacionalização neste meio são bastante baixos e pode ser feito através de diversas plataformas, como *sites* e/ou redes sociais. No entanto, aqui também se encontram alguns riscos associados, tais como a especificidade dos produtos, a competitividade dos mercados de exportação, a incerteza dos mercados estrangeiros e os vazios institucionais domésticos (Ruey-Jer *et al.*, 2020).

No entanto, a gestão das plataformas digitais mostra-se uma questão crítica no sucesso da estratégia de entrada nos mercados internacionais, não devendo as empresas apenas considerar os riscos culturais, comerciais e financeiros (Casillas *et al.*, 2020).

As plataformas de negócio digitais recolhem informações sobre os mercados e ajudam na identificação de potenciais mercados estrangeiros que se apresentam como novas oportunidades para a venda de um produto/serviço (Costa *et al.*, 2020).

Nas últimas décadas, a economia mundial tem experimentado mudanças significativas (Brown & Kimbrough, 2011). Num mercado que é cada vez mais competitivo e global, as empresas são obrigadas a adotar estratégias que as conduzam a um maior grau de desenvolvimento e a inovação é um recurso indispensável nos mercados atuais, altamente competitivos.

A inovação é despoletada pela necessidade de se obter uma maior eficiência económica e financeira. A internacionalização aliada à inovação destaca-se como a maior vantagem competitiva das empresas, sendo a internacionalização percecionada como um método de inclusão no mercado a internacionalizar (Vătămănescu *et al.*, 2017).

A internacionalização configura-se como o processo organizacional que culmina no crescimento e diversificação dos ativos de uma empresa (Brock & Yaffe, 2008). Estes ativos e o investimento deverão ser adaptados aos diferentes mercados, uma vez que a cultura e o comportamento de compra do consumidor diferem de um país para o outro. A percepção da distância cultural entre os países de origem e de destino é significativa.

Para diminuir os níveis de incerteza associados ao processo de internacionalização as empresas devem munir-se de ativos locais que as aproximem da comunidade (Kim & Cavusgil, 2020).

A internacionalização de uma empresa é um processo gradual do envolvimento desta no mercado externo (Vătămănescu *et al.*, 2017). Desta forma, o sucesso de uma empresa no mercado interno não garante que esta opção estratégica seja bem-sucedida nos mercados externos; é necessário para isso que o mercado a internacionalizar seja estudado cuidadosa e sistematicamente de forma a adaptar a estratégia em respostas aos desafios que forem surgindo. A internacionalização e apostar em novos mercados é uma das decisões mais importantes para o crescimento de uma empresa e pode ser medida pelo número de países onde a empresa está presente.

Segundo alguns estudiosos, a fase embrionária acontece quando o processo de internacionalização decorre de abordagens propostas pela inovação. Durante os primeiros anos de exportação a empresa adquire a sua própria experiência de exportação e ao mesmo tempo os fatores que culminaram na decisão de internacionalizar continuam a ter influência no comportamento da empresa (Vahlne & Johanson, 2017). As abordagens tradicionais à experiência das organizações internacionais surgem como uma fonte primária de aprendizagem no desenvolvimento das atividades internacionais e esta aquisição de conhecimento demonstra-se de maior importância à medida que as empresas ganham experiência internacional, após o início do processo de internacionalização (Casillas *et al.*, 2015).

Uma das maiores dificuldades em internacionalizar é a exigência de conhecimento abrangente proveniente de canais oficiais, ou seja, informações precisas e de organizações concorrentes, isto é, experiência passadas e conhecimentos adquiridos nestas (Costa *et al.*, 2020). A construção de uma boa rede é fundamental no processo de internacionalização, uma vez que é decisiva para encontrar e avaliar oportunidades de negócios. A obtenção de parceiros-chave nos mercados a penetrar é fundamental para uma estratégia de internacionalização bem-sucedida, sejam eles parceiros logísticos e/ou parceiros de negócios (Galkina & Chetty, 2015).

A internacionalização surge como uma inovação em resposta a essa procura de oportunidades (Hitt *et al.*, 2011). O empreendedorismo estratégico é a procura simultânea de oportunidades e vantagem competitiva. Desta forma, a longo prazo, as relações construídas e as oportunidades adquiridas, no decorrer do processo de internacionalização, podem tornar-se uma vantagem competitiva relativamente a concorrentes que entrem tardivamente nesses mesmos mercados.

A expansão internacional é uma das decisões estratégicas mais categóricas que uma empresa tem de enfrentar, uma vez que envolve investimentos significativos e consequências a longo prazo que afetam o desempenho da empresa (Song *et al.*, 2015). Song *et al.* afirmam que, quando internacionalizar se torna uma opção, um dos fatores que devemos considerar são os fatores culturais; é muito mais fácil para uma empresa entender o comportamento do consumidor e as características do mercado quando a cultura dos países para onde queremos exportar apresenta mais semelhanças e menos diferenças do país de origem (Eduardsen & Marinova, 2020). No entanto, com a evolução das tecnologias e da Internet, esta distância cultural diminui, quebrando algumas barreiras entre culturas e promovendo a aceitação da “diferença” e de novas culturas. Este avanço tecnológico veio sem dúvida mediar e facilitar o processo de internacionalização. Estes avanços foram também facilitadores do processo de internacionalização não só pela diminuição das barreiras culturais, mas também por permitir às marcas estarem presentes noutras países sem o investimento em infraestruturas, como lojas físicas, através do comércio *online*.

O conceito de internacionalização ainda não é consensual junto da comunidade científica, dado vários autores definirem internacionalização de diferentes formas e, por vezes, apenas reescrevendo e acrescentando detalhes às definições já elaboradas por autores anteriores (Agarwal *et al.*, 2017).

1.2 RISCOS

As novas tecnologias da informação e comunicação (TIC) levaram à criação das maiores plataformas de partilha de informações, como são exemplo as redes sociais (Kim & Cavusgil, 2020). Esta inovação oferece às empresas um grande potencial de disseminação da informação sobre os seus produtos, podendo desta forma alavancar as suas operações comerciais internacionais. Claro que o risco é algo indissociável nos processos de internacionalização, uma vez que há uma incerteza e uma imprevisibilidade associadas às operações nos mercados externos, e estas podem ter um impacto negativo na *performance* da marca nos mercados escolhidos.

O risco é uma questão essencial para se fazer negócios para lá das fronteiras nacionais devido à incerteza e imprevisibilidade da entrada e operações no mercado externo (Münnner, 2016). Quando as empresas decidem internacionalizar as suas atividades elas necessitam de escolher cuidadosamente o método de entrada apropriado ao país para onde pretende internacionalizar (Salomon, 2017). Esta decisão terá impacto nas decisões organizacionais e operacionais associados à estratégia de internacionalização. Ir para um país estrangeiro requer um esforço muito maior de atuação.

Os riscos que as empresas enfrentam podem ser de variadas origens e amplamente classificados como endógenos (internos à organização) ou exógenos (externos à organização). Os riscos podem ser institucionais, culturais, políticos, económicos e relativos a taxas de câmbio. Os conceitos de risco e incerteza são independentes entre si: o risco é atribuído a situações em que a distribuição de probabilidade de resultados alternativos é conhecida e a incerteza é associada a situações em que os resultados da seleção de uma alternativa não é conhecida (Brown *et al.*, 2015).

Quando uma empresa toma a decisão estratégica de internacionalizar tem de analisar os riscos e os benefícios percebidos desta decisão e de que forma esta vai impactar a empresa a médio/longo prazos, e assim tomar a decisão que melhor se adequa à empresa, por forma a amenizar os riscos da internacionalização. O risco é um fator indissociável a uma tomada de decisão estratégica, uma vez que está ligado à incerteza resultante do processo estratégico e da sua formulação. No caso da internacionalização digital, este está contemplado na gravidade dos resultados e a probabilidade de resultados negativos resultantes da estratégia adotada pela empresa (Holmberg & Holmström-Szugalski, 2017).

Os riscos da internacionalização também residem na ausência de informações sobre as características do mercado. Assim, de forma a diminuir os riscos, quando optamos por internacionalizar devemos analisar o maior número possível de informações, sejam elas socioeconómicas, demográficas ou culturais. Todos os pontos devem ser considerados numa tomada de decisão, e a informação adquirida deve ser acumulada, aumentando o conhecimento atual que tenhamos de um determinado mercado (Cavusgil, 1980).

Os riscos ocorrem assim como consequência das decisões tomadas, uma vez que não se pode prever com certeza absoluta todos os resultados de uma decisão – e uma má decisão pode prejudicar a empresa financeiramente ou abalar a marca nos mercados onde esta já está presente e nos mercados para os quais pretende entrar (Eduardsen & Marinova, 2020). Isto é, o risco está por si só relacionado com a falta de capacidade dos decisores em prever as consequências negativas da sua decisão, aquando da sua deliberação. Os riscos podem ser de diferentes graus, dependendo das possíveis consequências que advêm da tomada de decisão, podendo variar desde uma perda total de investimento ou apenas em resultados abaixo do esperado, que facilmente pode ser contornado com o redirecccionamento da estratégia para o caminho adequado.

O Modelo de Uppsala, que irá ser abordado, advoga que no processo de internacionalização não devemos ter em consideração apenas a distância física, mas também a distância psíquica. Quanto maior for a distância psíquica entre o país de origem e o país de destino maior será a incerteza associada ao processo de internacionalização. A distância cultural é utilizada para avaliar um dos aspetos da distância. No entanto, a distância tem várias dimensões, que vão além do âmbito da cultura nacional (Harzing & Pudelko, 2016). Desta forma, quando pretendemos internacionalizar devemos fazer uma análise multidimensional e analisar as diferenças na cultura, no idioma, na religião, educação, laços coloniais, fuso horário, desenvolvimento industrial e sistemas políticos (Martín & Drogendijk, 2014). A distância cultural resulta da diferença entre os valores dos dois países (Beugelsdijk *et al.*, 2018) e pode-se considerar como estando integradas na distância cultural as seguintes dimensões: individualismo *vs.* coletivismo; distância de poder; prevenção da incerteza; masculinidade *vs.* feminilidade; orientação a longo prazo *vs.* orientação a curto prazo e indulgência *vs.* restrição (Hofstede & Minkov, 2010).

Quando as diferenças entre os países de origem e de destino são evidentes as empresas enfrentam altos níveis de incerteza associados ao processo de internacionalização e muitas vezes surgem dificuldades acrescidas ao desenvolvimento da sua atividade no exterior. Desta forma, a estratégia de internacionalização deve ser muito bem estruturada e adaptada ao país para onde pretendemos ir. Certo é que internacionalizar para um país com uma cultura similar à do país de origem diminui em muito os riscos associados a este processo e consequentemente as incertezas ligadas ao processo de tomada de decisão por parte da empresa.

Os riscos que as empresas enfrentam variam, mas podem ser amplamente classificados em endógenos e exógenos (Brown *et al.*, 2015). De acordo com diversos autores, podemos salientar os seguintes riscos:

1. Institucionais (Schwens *et al.*, 2011);
2. Culturais (Hain, 2011);
3. Políticos (Giambona *et al.*, 2017);
4. Económicos e de câmbio (Marshall, 2000).

A concretização de negócios internacionais está indubitavelmente associada a riscos financeiros que decorrem das atividades operacionais para a concretização deste processo. Devido à complexidade associada ao processo de internacionalização, a dimensão de cada risco percebido é difícil de mensurar (Rao *et al.*, 2007).

O comércio eletrónico permite que haja um acesso facilitado e ilimitado às informações, pelo que os clientes conseguem construir uma relação mais próxima e experiente com as marcas. No entanto, esta é uma relação mais difícil de satisfazer, uma vez que o acesso democratizado à informação permite a comparação dos nossos produtos e/ou serviços com os da concorrência, levando ao risco de que o consumidor opte por outra marca que não a nossa (Kolter, 2016). Desta forma, é importante trabalhar a fidelização dos clientes nos diferentes mercados e aumentar o “custo” de mudança para outras marcas.

Como resultado de uma lacuna na comunicação par a par, acresce o número de riscos percebidos no relacionamento com o consumidor no ambiente da internacionalização digital. Os principais riscos associados a esta forma de internacionalização são: acessibilidade, confiança, segurança, legitimidade e *branding* (Matthews & Healy, 2007). Como forma de contornar estas lacunas, as empresas devem utilizar diferentes ferramentas associadas ao comércio eletrónico que permitam a disseminação da informação e a eficácia da comunicação enquanto organização. Essas ferramentas passam essencialmente pela *website*, *email*, *chat bots*, apoio ao consumidor digital e redes sociais. Estas ferramentas permitem criar uma relação de maior proximidade com o consumidor em qualquer parte do mundo (Chaffey, 2016).

A Internet é assim um meio particularmente atraente para as empresas como método de internacionalização. A Internet é um meio de baixo custo e com a emersão de novas plataformas digitais, como o Facebook ou o Linkedin, surgem novas formas de baixo custo para as empresas se conectarem com os seus clientes e/ou potenciais clientes no estrangeiro, substituindo algumas funções exercidas por intermediários de exportação, o que facilita o processo de internacionalização e diminui os seus custos (Manyika & Lund, 2016). Esta evolução transformou o paradigma dos negócios internacionais trazendo novas oportunidades, mas também novos riscos e ameaças à *performance* da empresa.

As empresas podem sofrer vários riscos e incertezas associadas à internacionalização através das plataformas digitais. Por exemplo: os preços ficam mais expostos e os concorrentes podem facilmente ter acesso aos preços praticados pela nossa empresa; e o relacionamento com os consumidores é mais difícil, pois não existe uma relação cara a cara.

Após a análise de diversa literatura, foi possível identificar os principais riscos associados ao processo de internacionalização digital:

- a) **Especificidade do produto** (Mithas *et al.*, 2008): muitos produtos são de utilização básica e não exigem informações muito específicas sobre eles. No entanto, quando o produto de uma empresa exige informação específica sobre o mesmo estas devem estar bem explícitas *online* nas diferentes plataformas de empresa e de fácil acesso ao consumidor. Caso contrário a empresa corre o risco de que o produto não seja aceite pelo cliente, uma vez que as suas especificidades não estão elencadas de forma inequívoca. Este tipo de produtos exige por parte da empresa um atendimento ao consumidor próximo e imediato. Há ainda o risco de que os concorrentes tenham acesso a um grande nível de informação sobre os nossos produtos, uma vez que esta tem de estar democratizada para facilitar o processo de compra ao consumidor;
- b) **Concorrência no mercado externo** (Li *et al.*, 2008), isto é, a dimensão da concorrência no mercado onde queremos entrar: este fator leva a que haja um aumento no nível de competitividade, tendo como consequências, por exemplo, a guerra de preços e a promoção de comportamentos desleais, como falsificações e imitações dos nossos produtos;
- c) **Vazios institucionais domésticos** (Doh *et al.*, 2017): este ponto refere-se ao sub-desenvolvimento ou inexistência de instituições que apoiam os processos de internacionalização das empresas. De realçar a falta de intermediários financeiros, recursos humanos e/ou comerciais. Isto demonstra-se como um risco, pois acresce o desafio no processo de internacionalização, uma vez que a empresa terá de alocar recursos humanos e financeiros para o país onde pretende entrar. Assim terá maiores custos associados e o risco de perda financeira também será maior. Esta falta de apoio pode ainda levar à procura, por meios próprios, de facilitadores, o que pode gerar comportamentos oportunistas por parte das outras entidades ou até mesmo à burla;
- d) **Incerteza dos mercados estrangeiros** (Li *et al.*, 2008): quando uma empresa penetra num mercado estrangeiro há um grande nível de imprevisibilidade e volatilidade. A empresa não tem um conhecimento empírico do comportamento do consumidor nem dos seus concorrentes. À medida que esta incerteza aumenta é necessário analisar um maior número de informações sobre o mercado externo. Tal como no ponto anterior, está associado o risco de comportamentos oportunistas por parte de concorrentes e clientes, uma vez não tenhamos realizado um estudo prévio e não tenhamos um conhecimento alargado sobre os mesmos.

Com o avanço das novas tecnologias e da globalização, aumenta também a facilidade de penetração em novos mercados. No entanto, os riscos associados à expansão internacional também aumentam. Como forma de minimizar esses riscos, as empresas devem tomar uma decisão estratégica muito bem fundamentada e apoiada em conhecimentos sólidos sobre o mercado para onde pretendem expandir o seu negócio.

MODELOS E MODALIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização surge como resposta natural ao processo evolutivo de uma empresa. Quando a concorrência estrangeira no mercado nacional começa a surgir em grande escala ou o mercado nacional se torna “pequeno”, o passo mais lógico é a internacionalização e a exploração de novos mercados. Podemos destacar dois modelos de internacionalização: (1) o modelo de internacionalização de Uppsala (U-Model); e (2) o modelo de internacionalização relacionado com inovação (Innovation-Related Internationalisation Models – I-Model) (Ruzzier *et al.*, 2006).

2.1.1 Modelo de internacionalização de Uppsala (U-Model)

O modelo de internacionalização de Uppsala (U-Model) foi criado em 1977 por Johanson e Vahlne e desde então tem sido alvo de diversas análises por diferentes autores. Um mercado de uma empresa é similar ao mercado nacional (Johanson & Vahlne, 1977) e o mercado externo como uma rede de negócios (Johanson & Vahlne, 2009). Este é um modelo de reconhecimento e exploração de oportunidades associado ao risco estrangeiro (figura 1). O risco estrangeiro resulta das incertezas associadas à operacionalização em mercados estrangeiros e dos compromissos assumidos nesses mesmos mercados (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

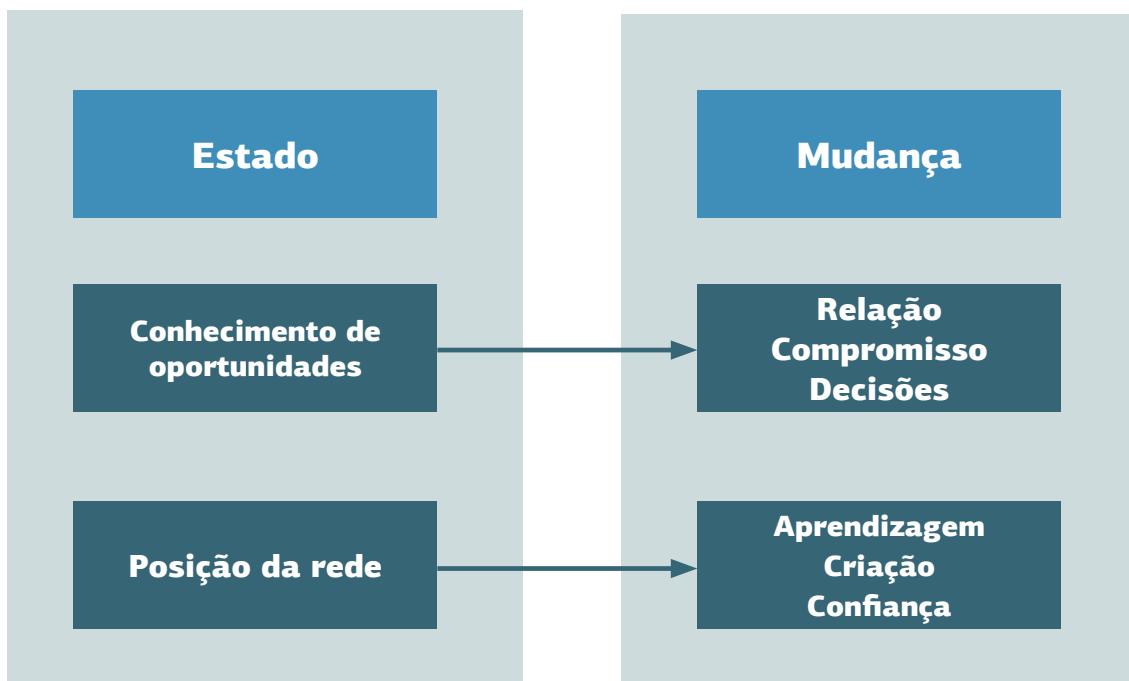
Inicialmente foi demonstrado que, se uma empresa está inserida numa rede aberta, é facilitado o processo de reconhecimento de oportunidades de negócio nos mercados externos. Ou seja, se uma empresa tem uma vasta rede de negócios, esta consegue obter um maior número de informações e oportunidades. Quando uma empresa está inserida numa rede fechada há uma maior facilidade de transferência de conhecimento e o risco da empresa associado à troca de conhecimentos diminui (Moran, 2005). As redes fechadas são favoráveis à cooperação e minimizam os comportamentos oportunistas.

O processo de internacionalização inicia-se com a análise da estrutura da empresa e com a definição das redes e características dos relacionamentos que esta detém com os diferentes intervenientes da sua rede. Uma rede fechada é caracterizada pelo profundo envolvimento da empresa com os restantes elementos, o que consequentemente confere um maior acesso ao capital social. Este é inversamente proporcional ao esforço gasto na gestão dos recursos utilizados na gestão dos relacionamentos, ou seja, quanto maior o capital

social menos custos associados à gestão (Al-Amaren, 2018). Desta forma, a empresa poderá alocar um maior número de recursos na procura e desenvolvimento de oportunidades nos mercados externos.

Uma forma de melhorar o processo de internacionalização de uma empresa seria combinar o empreendedorismo com a rede de negócios que esta possui (Johanson & Vahlne, 2009).

Figura 1. Uppsala Model



FONTE: JOHANSON E VAHNLNE (2009)

O U-Model explica a internacionalização como um processo gradual e sistemático resultante de um processo de aprendizagem organizacional, com ênfase na experiência, conhecimento e distância psíquica (Abbor, 2011).

2.1.2 Modelo de internacionalização relacionado com inovação (I-Model)

O modelo de internacionalização relacionado com inovação – Innovation-Related Internationalization Models (I-Model) foi sugerido por Rogers em 1962. Este está relacionado com a inovação imputada a cada estágio do processo de internacionalização e destaca a importância da aprendizagem e aquisição de conhecimento de uma empresa (Tan *et al.*, 2007). Por outro lado, o U-Model aplica-se ao processo de internacionalização de grandes empresas e o I-Model é aplicado às pequenas e médias empresas (PME).

Este modelo de exportação consiste num processo de inovação distribuído ao longo de três estágios hierárquicos, em que a progressão entre estágios poderá ser afetada por recursos externos e internos à organização.

Abaixo estão enumerados os três estágios do I-Model:

1. **Reconhecimento** (Jansson & Söderman, 2012): neste estágio está contemplada a percepção das oportunidades de exportação por parte do tomador de decisão, sem terem sido ainda iniciadas as atividades de internacionalização. Nesta fase a empresa ainda está centrada no mercado interno, respondendo às atividades de exportação de forma passiva.
2. **Interesse** (Lim *et al.*, 1991): é nesta etapa que o decisivo começa a realizar pesquisas sobre mercados estrangeiros e a explorar os benefícios da exportação. Nesta fase ainda não há internacionalização, mas a empresa já começa a responder mais ativamente aos pedidos de exportação. Neste estágio as empresas começam a ter a percepção de que a internacionalização é uma opção viável e o interesse nesta estratégia vai crescendo.
3. **Adoção** (Lim *et al.*, 1991): sendo o último estágio deste modelo, nesta etapa é assumido o compromisso em internacionalizar, começando em pequena escala a testar mercados com a exportação e avançando para o processo final de internacionalização.

O I-Model sugere que a percepção é fulcral como resposta às incertezas envolvidas num processo de inovação. O decisivo terá, ao longo dos diferentes estágios, de analisar até que ponto a empresa está preparada para a internacionalização.

2.2 MODALIDADES DE ENTRADA

Quando uma empresa pretende penetrar em mercados externos, a escolha do modo de entrada deverá ser feita pela estratégia de expansão da organização. Desta forma a empresa tem ao seu alcance três modalidades de entrada nos novos mercados externos (Bartlett & Beamish, 2010) (tabela 1).

Tabela 1. Mecanismos de internacionalização

Exportação	Acordos contratuais	Investimento direto no estrangeiro
Direta	Licenciamento	<i>Join venture</i>
Indireta	<i>Franchising</i>	<i>Greenfield</i>
Etc.	Projetos chave na mão	Fusões e aquisições
Etc.	Contrato de gestão	

FONTE: ROOT (1994)

A exportação direta ocorre quando uma empresa fica encarregada de todo o processo, ocupando assim uma posição ativa no programa de internacionalização. A organização assume todo o controlo desde a venda até à entrega ao consumidor final. Desta forma a empresa consegue ter acesso direto às informações dos mercados estrangeiros e proteger de forma mais eficaz a sua marca, gerando também margens de lucro superiores. A exportação indireta é caracterizada pela utilização de intermediários, o que faz com que a organização adote uma postura passiva (Martín & Lopez, 2015). Com este método a empresa pratica

margens de lucro mais baixas, mas consegue um maior foco no mercado doméstico e reduz o risco no acesso ao mercado externo.

Os acordos contratuais são realizados entre duas ou mais pessoas ou entidades e estes ficam obrigados a cumprir os vários pontos acordados. São exemplo de acordos contratuais os licenciamentos, sendo um contrato internacional a realização de um acordo entre duas ou mais empresas (Al-Din, 2008). O número de tratados bilaterais de investimento e outros acordos internacionais de investimento continuam a crescer, mesmo na ausência de provas conclusivas sobre os efeitos nos fluxos de investimento direto no estrangeiro (Sachs & Sauvant, 2009).

O modelo de *franchising* é realizado através de uma parceria na qual a empresa (franqueador) concede a outra entidade (franchisado) o direito de explorar os seus produtos ou serviços, recebendo em troca benefícios financeiros (Hoy & Stanworth, 2003). A diferença entre *franchising* nacional e *franchising* internacional encontra-se ao nível de controlo no sistema. No mercado doméstico os franqueadores possuem um maior controlo sobre os seus franchisados, já os franqueadores internacionais dependem de uma maior colaboração com os seus franchisados e são obrigados a conceder-lhes mais autonomia (Paik & Choi, 2007). Assim, a relação de colaboração no *franchising* internacional entre o franqueador e o franchisado requer que o conhecimento e o processo de aprendizagem sejam componentes importantes do modelo de negócio. O estabelecimento de uma parceria de *franchising* envolve uma avaliação cuidadosa entre franqueadores e franchisados para avaliar se os seus critérios de parceria são compatíveis (Madanoglu *et al.*, 2017). No processo de seleção do parceiro, a empresa que irá internacionalizar tem de ter em consideração vários fatores de escolha do franchisado, sejam eles de governação, mecanismos de apoio, gestão de relações e capacidades necessárias (Merrilees, 2014).

Um contrato de gestão caracteriza-se por ser um acordo escrito entre a empresa e uma sociedade de gestão. Aqui é definido o grau de controlo que é concedido à sociedade e quais são as condições de pagamento (Zhou, 2014). Morris e Hough (1987) referem que os contratos de gestão podem ser projetos adquiridos por entidades quer públicas quer privadas. É importante para a inovação de uma empresa ter projetos “*base moving*”. Isto conduziria ao desenvolvimento das capacidades operacionais e organizacionais, através da otimização dos seus recursos humanos, com o intuito de serem capazes de fornecer bens e serviços de forma eficaz e eficiente aos seus clientes (Davies & Hobday, 2005). Os projetos chave na mão são um contrato comercial onde a empresa elabora um projeto e concede a sua concretização a outra empresa no país de destino (Field & Keller, 1998).

Uma *joint venture* é a designação atribuída à criação de uma aliança entre duas ou mais empresas com o objetivo de todas as partes envolvidas beneficiarem com esta relação. Por exemplo, uma empresa fornece o capital e a outra as competências. As *joint ventures* surgem com base nos interesses económicos dos países de acolhimento para fomentar parcerias que facilitam a transferência de conhecimentos e investimento estrangeiro (Meynen *et al.*, 1966). As *joint ventures* internacionais fornecem uma ótima estrutura de gestão, ideal para a transferência de conhecimentos entre empresas; no entanto, nem sempre é eficaz (Pak *et al.*, 2015). O sucesso deste processo depende da capacidade de aprendizagem e absorção e do grau de aquisição de conhecimentos de parceiros estrangeiros, mas também da capacidade de ensino da empresa-mãe (Easterby-Smith, *et al.*, 2008).

O método *greenfield* consiste na criação de novos ativos fixos da empresa no país estrangeiro, envolvendo a criação de novas instalações e postos de trabalho (Calderón, *et al.*, 2004). Estes autores definem ainda as fusões e aquisições como a transferência de ativos fixos já existentes de empresas locais para a empresa no exterior. Uma coligação de capitalismo de mercado irá defender as aquisições orientadas para o mercado sempre que as oportunidades parecem superar os riscos. As empresas procuram oportunidades de criação de valor, possuindo a destreza para gerir uma organização após a fusão/aquisição (Moeller *et al.*, 2005).

MOTIVAÇÕES E FATORES DE DECISÃO

A internacionalização é atualmente um conceito amplamente utilizado como forma de caracterizar o estado global da economia global. Para alguns autores este é um processo uniforme e completo; para outros, é uma forma de diversificação em larga escala (Jakobsson & Döring, 2016).

Quando uma organização considera na sua estratégia um processo de internacionalização as motivações para que este ocorra podem ser de diversas ordens. Segundo alguns autores existem cinco motivações para que uma empresa equacione internacionalizar-se. Estas dividem-se em dois grupos:

- (1) motivações tradicionais que surgiram aquando dos primeiros processos de internacionalização (procura de novos mercados, procura de recursos e procura de eficiência);
- (2) motivações emergentes que se encerram no ambiente económico atual (posicionamento competitivo e digitalização) (Bartlett & Barnish, 2010).

A procura de novos mercados surge com intuito de a organização investir num determinado país com o objetivo de fornecer os seus produtos a esse mesmo mercado, podendo este ser acompanhado da necessidade de aumentar as receitas ou pela saturação dos mercados nacionais (Hansson & Hedin, 2007). O investimento num processo de internacionalização para a procura de recursos tem como base a busca por recursos mais baratos ou inexistentes no país de origem. Quando uma empresa sente a necessidade de rentabilizar e racionalizar os seus investimentos, procura nos mercados externos uma maior eficiência (Winch & Leiringer, 2016).

O posicionamento competitivo surge com a necessidade de a empresa procurar estar presente nos mercados onde a concorrência também está ou através do aproveitamento de mercados com grande potencial de desenvolvimento (Bartlett & Beamish, 2010).

A indústria está cada vez mais em mutação devido à digitalização. Este processo traz diversos benefícios, quer para as empresas, quer para os consumidores. Os mesmos autores defendem, ainda, que as margens de lucro das empresas podem ser incrementadas e as relações com os consumidores desenvolvidas mais profundamente através da criação de comunidades *online* (Marchand & Hennig-Thurau, 2013). Os processos de internacionalização tendem a ser complexos, na maioria dos casos, e são baseados em diferentes tipos de conhecimentos. Para penetrar num novo mercado é essencial ter conhecimentos sobre esse mesmo mercado, que podem ser adquiridos no decorrer da atividade da empresa, por exemplo, através do uso das redes sociais. A falta de conhecimento torna-se facilmente um obstáculo à internacionalização (Lemos *et al.*, 2011). Alguns autores defendem que o conhecimento e a informação têm um papel fulcral no ambiente digital (Manyika *et al.*, 2014). Os processos que as empresas seguem provém da utilização de conhecimentos e

informações que se alteraram consideravelmente como consequência da digitalização dos meios e das mudanças no ambiente digital.

Em suma, uma empresa pode ter mais que uma motivação para se internacionalizar, não tendo exclusivamente que o fazer apenas com base numa das motivações. A decisão de internacionalizar pode assim ser baseada num diverso conjunto de fatores e motivações.

O processo de internacionalização ocorre quando surge um agente de mudança. Esse agente surge dentro da empresa e leva a que se inicie este processo e se conduza o seu delineamento até à respetiva implementação. Os agentes de mudança podem ser internos ou externos à organização (Czinkota, 2004) (tabela 2).

Tabela 2. Agentes de Mudança

Agentes internos	Agentes externos
Equipa de gestão esclarecida	<i>Join venture</i>
<i>Franchising</i>	<i>Greenfield</i>
Projetos chave na mão	Fusões e aquisições
Contrato de gestão	

FONTE: ROOT (1994)

(1) Uma equipa de gestão esclarecida é consequência da experiência em mercados nacionais e internacionais dos recursos humanos, nomeadamente quando estes ativos se dedicam à procura de oportunidades de negócio nos mercados externos (Jakobsson & Döring, 2016).

(2) Um evento relevante surge quando se desenvolve um novo produto que terá utilidade num mercado externo ou com a entrada de um recurso humano que desencadeia o processo de internacionalização da empresa (Cho *et al.*, 2019).

(3) A procura externa é um fator determinante que desperta o interesse e necessidade de penetrar nos mercados internacionais, sendo que o desencadeador parte dos consumidores no estrangeiro que solicitam o produto (Czinkota, 2014).

(4) A concorrência é considerada um agente de mudança, pois o interesse inicial destes em entrar em novos mercados é um indicador de potência crescimento dos mesmos, e desta forma capta a atenção dos gestores (Czinkota, 2014).

(5) Os distribuidores e os bancos são agentes de mudança pois têm como objetivo incentivar e facilitar o processo de internacionalização das empresas (Neumayer *et al.*, 2016).

(6) As câmaras de comércio e o governo providenciam incentivos para a internacionalização das empresas e desta forma atuam como agentes secundários, tendo como objetivo o aumento da receita fiscal das empresas e o crescimento do número de empregos (Czinkota, 2014).

(7) Por último, os intermediários de exportação fornecem as informações relevantes e necessárias para que as empresas consigam mais facilmente expor os esses produtos no exterior.

A escolha do mercado para onde se pretende internacionalizar pode depender de diversos fatores. Entre eles a distância, podendo esta ser classificada em quatro dimensões (Ghemawat, 2001):

1.ª Distância administrativa ou política: este fator está relacionado com as associações históricas e políticas desenvolvidas entre países, o investimento direto no estrangeiro e as infraestruturas que cada mercado disponibiliza.

2.ª Distância geográfica: diretamente relacionada com a distância física que separa os dois países. Nesta dimensão estão também contemplados os acessos, as infraestruturas da rede de transportes e as comunicações no país de destino.

3.ª Distância cultural: uma empresa, quando internacionaliza, deve respeitar e adotar os padrões culturais do país destino, devendo saber quais são as diferenças religiosas, étnicas e linguísticas e quais as normas sociais que deve utilizar.

4.ª Distância económica: esta dimensão é a que cria uma maior distância entre os países de origem e destino e refere-se ao rendimento dos habitantes e consequentemente ao nível de vida no país.

INTERNACIONALIZAÇÃO DIGITAL E ESTRATÉGIAS DE MARKETING DIGITAL

As inovações tecnológicas e as TIC mudaram o paradigma das empresas e o seu ambiente de negócios. Com a evolução da Internet as empresas ficaram expostas a novas oportunidades e desafios, surgindo a ocasião de realização de negócios, com atividades internacionais, de uma forma nova e inexplorada (Araya-Castillo & Mendoza, 2020).

As empresas que constroem o seu negócio na Internet são empresas baseadas na Internet e em que a criação e entrega de valor são realizadas através deste meio (Hazarbassanova, 2016). Na atualidade as empresas encontram-se num panorama em que a Internet é um instrumento fundamental de comunicação e vendas. O marketing digital torna-se cada vez mais um fator importante na estratégia da empresa (Araya-Castillo & Mendoza, 2020).

A proliferação das redes sociais fez com que as interações pessoa-pessoa e pessoa-marca se alterassem de forma significativa. O rápido crescimento destas plataformas facilitou o comportamento social e alterou por completo a natureza das relações humanas e as suas interações. As relações existentes no “mundo real” foram transpostas para o “mundo virtual”, nascendo assim comunidades virtuais que unem pessoas com gostos semelhantes em localizações geográficas diferentes (Costa *et al.*, 2017).

O movimento de entrada na dimensão digital permitiu aos indivíduos partilharem o seu conhecimento, promovendo o diálogo entre culturas diferentes. Com esta evolução as empresas foram obrigadas a adotar na sua estratégia um modelo relacional apoiado na Internet, tornando-a o principal instrumento de comunicação e vendas (Budden *et al.*, 2011). O uso das tecnologias de comunicação e informação traz diversos benefícios aos consumidores como maiores eficiência e conveniência, informação em maior quantidade e qualidade, maior seleção de produtos, redução de custos e uma participação ativa (Bayo-Moriones & Lopez, 2007). As novas tecnologias são uma ferramenta essencial na estratégia de internacionalização de uma empresa, permitindo que a marca trabalhe e implemente formas inovadoras de comunicação e permita a cocriação de conteúdo com os seus consumidores. Desta forma as organizações precisam de repensar e adaptar a sua estratégia de forma a ir ao encontro das mudanças no comportamento do consumidor.

Atualmente, mais que a função de vendas, o marketing digital tem como objetivo maximizar o valor da empresa junto dos consumidores e construir laços com estes, independentemente da sua localização geográfica. A comunicação nos canais digitais, nomeadamente nas redes sociais, deixou de ser *one-to-one* e passou a ser *many-to-many* (Amit & Han, 2017).

Os utilizadores das redes sociais têm a vontade de se tornarem participantes ativos tanto na produção de conteúdo como no consumo da informação, denominando-se assim de “*prosumers*” (Kaplan & Haenlein, 2010). Segundo estes mesmos autores, podemos concluir que desta forma mostra-se cada vez mais importante para uma empresa o surgimento de um atendimento ao cliente cada vez mais eficiente e eficaz, sendo o ponto fulcral de comunicação entre a empresa e o seu consumidor. Este aspeto mostra-se ainda mais relevante quando uma empresa se pretende internacionalizar.

A digitalização alterou profundamente as práticas de negócios, criou novos desafios para as vantagens competitivas de negócios que já se encontravam bem delineadas e criou novas oportunidades de negócios (Cao *et al.*, 2018). Os produtos inteligentes e conectados estão a mudar a cadeia de valor e desta forma as empresas necessitam de repensar a sua estratégia (Porter & Heppelmann, 2015).

O valor digital que é entregue aos consumidores é diferente do valor físico (Autio & Zander, 2016). As alterações mais relevantes face a estas duas formas de entrega de valor ao cliente estão elencadas abaixo:

1. **Alteração das determinantes das vantagens competitivas** (Mahnke & Venzin, 2003): Na economia digital a eficiência da cadeia de valor tem uma menor importância na vantagem competitiva. Os bens digitais podem facilmente ser adaptados às necessidades do consumidor sem imputar elevados custos à empresa. No meio digital os fatores que se mostram como uma maior vantagem competitiva são a exclusividade do produto e a reputação da marca;
2. **Custos de transação reduzidos** (Bunduchi, 2005): na economia digital os processos podem ser automatizados e desta forma a comunicação e coordenação internas e externas são facilitadas. Há um custo mais baixo de relacionamento com o consumidor, a logística de compra e entrega é facilitada através dos sistemas de compra automatizados e a gestão financeira é controlada mais facilmente através da contabilidade digital;
3. **Menor especificidade em ativos e locais** (Autio & Zander, 2016): os negócios digitais podem tornar-se *players* importantes nos mercados e não necessitam de grandes investimentos de capital nem de ativos físicos para que consigam penetrar nos diferentes mercados;
4. **Outsourcing e offshoring** (Lewin & Volberda, 2011): o *outsourcing* e o *offshoring* surgem como forma de compensar algumas eventuais limitações de recursos dentro da empresa que podem colocar em risco o processo de internacionalização. Desta forma, a cadeia de valor pode permanecer lucrativa para a empresa e poderá levar a um rápido crescimento, não estando dependentes da capacidade de produção das próprias fábricas.

Deste modo, as marcas devem apoiar a sua estratégia de internacionalização onde as características do mercado digital promovem este processo, apesar do orçamento limitado, devendo sempre apostar numa boa relação com o consumidor e definir uma estratégia *online* sólida e consistente, através do seu *website* e/ou redes sociais. Esta estratégia deverá estar sempre interligada com a estratégia *offline* para que o cliente tenha a mesma experiência em todos os pontos de contacto com a marca.

A internacionalização por meios digitais afeta o modelo de negócio das empresas, uma vez que as novas tecnologias criaram uma nova forma de relacionamento com o consumidor. Por exemplo, a segmentação dos clientes é mais eficaz e eficiente uma vez que resulta da análise de *big data* das redes sociais e dos visitantes do nosso *website*.

As estratégias de marketing digital permitem uma comunicação bidirecional, instantânea e com maior fluxo de informações. Desta forma é imperativo que as empresas criem estratégias específicas para o meio *online*. Podemos definir várias estratégias de marketing digital que se podem adequar ao panorama atual das empresas:

- a) Marketing viral (*E-WOM* [*Eletronic Word-of-Mouth*]);
- b) Marketing de conteúdo;
- c) Marketing das redes sociais;
- c) *Email marketing*;
- d) Publicidade *online*;
- e) SEO (*Search Engine Optimization*).

4.1 MARKETING VIRAL

A Internet alterou o modo como atualmente se procede na procura de informações, na interação de uns com os outros e no consumo. Consequentemente, o *Word-of-Mouth* (WOM) evoluiu de forma a acompanhar esta realidade, assim surgiu o *WOM eletrónico* (*E-WOM*). Anteriormente, quando os consumidores precisavam de informações sobre determinada marca ou produto recorriam a fontes de informações tradicionais, como o comerciante, certificações ou conselhos de amigos/parentes. Com a democratização da informação e o acesso à Internet e às novas tecnologias, o *E-WOM* tornou-se o método preferido de comunicação, permitindo aos consumidores interagir socialmente uns com os outros, trocando informações relacionadas aos produtos/marcas e tomando decisões de compra informadas (Blazevic *et al.*, 2013).

De acordo com Henning-Thurau *et al.* (2004, p. 46), o *E-WOM* é definido como “qualquer declaração positiva ou negativa realizada por um potencial, atual ou ex-cliente sobre um produto ou empresa e que é disponibilizado para uma audiência de pessoas e instituição, através da Internet”. Pesquisas anteriores já haviam identificado vários tipos de comunicações de *E-WOM* como os fóruns de discussão, as revisões de produtos, os blogues e as redes sociais.

Foram identificados oito desencadadores do comportamento de WOM: altruísmo, envolvimento com o produto, autoaperfeiçoamento, ajuda à marca, altruísmo negativo,

redução da ansiedade, vingança e procura de aconselhamento (Sundaram *et al.*, 1998). Em comparação, no *E-WOM* a mediação é realizada através de um computador, os participantes envolvem-se numa comunicação em rede *online* onde as conversas são visíveis e os participantes, na sua maioria, partilham interesses mútuos, no entanto não se conhecem. Já no *WOM* tradicional, normalmente acontece num contexto cara a cara e as conversas são de natureza privada e os participantes têm uma relação estreita. Salienta-se que o *E-WOM* é uma variação do *WOM*.

A Internet é um meio onde a difusão da comunicação ocorre de forma célere e quase imediata que potencia os efeitos do *E-WOM*, sendo que o que é dito nas diferentes plataformas fica eternizado, seja uma opinião favorável ou desfavorável. Os consumidores tendem a transmitir mensagens negativas quando os laços estabelecidos com a marca são fracos e a compartilhar mensagens positivas quando os laços são fortes (Chu & Kim, 2011). A maioria de opiniões positivas tende a gerar um maior número de comentários positivos (Moe & Schweidel, 2012).

4.2 MARKETING DE CONTEÚDO

A partilha de conteúdo, atualmente, é uma das formas mais eficazes de comunicação entre uma marca e o consumidor ou “*prosumers*”. A partilha de informação ocorre mundialmente entre pessoas-pessoas, marca-pessoas e vice-versa, os indivíduos partilham notícias, vídeos e imagens através de diferentes canais digitais, bem como as suas avaliações e críticas a diversos serviços. Esta troca de informações irá influenciar o comportamento de compra dos seus pares.

O marketing de conteúdo passa além do objetivo principal de uma empresa, que é a concretização da venda. Este tem por objetivo fornecer informações aos consumidores e a criação de valor junto do público-alvo de uma marca.

Para Edelman (2010), no meio *online* uma empresa não pode focar a sua estratégia no marketing *push* e sim em marketing *pull*, em que os consumidores são convidados a participar na estratégia da marca.

O Content Marketing Institute (2020) define marketing de conteúdo como “uma abordagem de marketing estratégica focada na criação e distribuição de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido – e, em última análise, para impulsionar uma ação lucrativa do cliente”.

O marketing de conteúdo pode ser categorizado em três categorias: “Pago”, “Não pago” e “Social” (Rowley, 2014).

(1) O conteúdo “Não pago” é desenvolvido pela empresa e tem como objetivo atingir o cliente e fidelizá-lo. Pretende que este tenha acesso a informação de produtos e comercialização dos bens/serviços da marca;

(2) O conteúdo “Pago” é desenvolvido pela empresa e também ele pretende atingir o cliente, fidelizar, informar e vender. Para além deste, pretende, ainda, comercializar o conteúdo digital criado pela marca;

(3) O conteúdo “Social” é criado pelas duas partes, empresa e consumidor, como numa comunidade, com o intuito de ambos expressarem as suas opiniões e partilhar de informação.

Para uma estratégia de marketing de conteúdo pode definir-se os seguintes objetivos (Pullizzi, 2008):

1. *Brand awareness* e consciência da marca;
2. Geração *leads*;
3. Conversão de *leads*;
4. Atendimento ao cliente;
5. *Upsell* do cliente;
6. Advocacia da marca (*brand love*).

Uma empresa pode adotar diversas técnicas para criação de conteúdo e entrega de valor aos seus consumidores. Entre elas podemos elencar as seguintes técnicas: artigos para blogues, *ebooks*, infográficos, vídeos, *podcasts*, guiões, *webinars*, casos de estudo, relatórios e conteúdo produzido pelos seus consumidores. Desta forma conseguirão concretizar cada um dos objetivos acima mencionados e percorrer o funil de vendas de forma a criar *engagement* com os consumidores.

Todas estas técnicas são bastante úteis para que uma empresa seja capaz de criar conteúdo direcionado aos seus consumidores e deste modo conseguir comunicar com eles de uma mais eficiente e eficaz, entregando-lhes o que eles precisam na altura em que eles estão a “pedir”.

4.3 MARKETING DAS REDES SOCIAIS

Nos últimos anos os consumidores assistiram a uma mudança no paradigma das empresas e na forma como estes obtêm informações acerca dos produtos/serviços das mesmas (Voorveld *et al.*, 2018). Com o acesso democratizado à informação, a forma como os consumidores tomam uma decisão de compra é cada vez mais fundamentada e sustentada. Desta maneira, a forma como compram e como avaliam as suas compras também evoluiu, especialmente no que diz respeito às compras no meio *online*.

As redes sociais promovem as compras por impulso, levam à aquisição de novos clientes e são uma importante fonte de informação relativamente ao perfil do consumidor de cada marca (Lindsey-Mullikin & Borin, 2017). Através destas conseguimos fazer a análise de *big data* e obter uma segmentação o mais eficaz possível, pois conseguimos saber quais as atitudes, percepções e interesses dos consumidores.

Os consumidores que se envolvem com as suas marcas favoritas nas redes sociais apresentam relacionamentos mais fortes com essas marcas, comparativamente aos consumidores que não interagem com as suas marcas preferidas nas redes sociais (Hudson *et al.*, 2015).

Yadav e Rahman (2017, p. 1299) definem *social media marketing* como “um processo pelo qual as empresas criam, comunicam e entregam ofertas de marketing digital,

através das plataformas de redes sociais, para construir e manter relacionamentos com os seus consumidores e aumentar o valor entregue. Facilitando a interação, a partilha de informações e oferecendo recomendações de compras personalizadas, bem como a criação de *e-WOM* entre os consumidores”.

Uma estratégia de redes sociais deve fazer parte da estratégia integral do marketing digital de uma empresa. Esta estratégia deverá ter como principais objetivos (Felix *et al.*, 2017; Dwivedi *et al.*, 2015):

- (1) estimular a compra;
- (2) reconhecer a marca;
- (3) gerar tráfego para as diferentes plataformas digitais da marca.

Estes são os três principais objetivos de uma estratégia de marketing das redes sociais: parte do valor investido em marketing tradicional deve ser alocado para o meio digital e os objetivos de marketing deverão estar todos alinhados de forma a que se consiga analisar o sucesso da estratégia e quais as melhorias que é necessário efetuar.

Em suma, as redes sociais são o meio de eleição para os consumidores se exprimirem, falando da sua experiência no contacto com a marca, apontado os pontos positivos e negativos e, consequentemente influenciando a decisão de compra de potenciais compradores. Se as empresas estiverem atentas e ouvirem as opiniões dos seus consumidores podem adaptar as suas estratégias de marketing e oferecer ao cliente o que ele está a pedir, no momento em que ele o faz.

4.4 EMAIL MARKETING

Muitos acreditavam que, com a evolução do marketing digital, o *email marketing* era uma ferramenta que se tornaria obsoleta. No entanto, todas as diferentes estratégias estão a ser integradas na comunicação digital e o *email marketing* mostra-se como a ferramenta mais económica.

O *email marketing* deve exigir que os profissionais procurem a permissão dos consumidores antes de inseri-los na lista de *emails* da empresa. Este tipo de marketing pretende apelar à compra repetida, ao invés da compra única (Zhan & Luo, 2014), o que potencia a construção da lealdade do cliente.

4.5 PUBLICIDADE ONLINE

Os consumidores estão cada vez mais à procura de produtos que satisfaçam as suas necessidades específicas, mas como estes têm acesso a cada vez mais informação, isso facilita as comparações entre produtos/serviços de diversas marcas. A publicidade reduz o custo de pesquisa, o que poderá acelerar o processo de procura do consumidor e a identificação do produto que deseja (Anderson & Renault, 2013).

Existem dois mecanismos de publicidade *online* que são frequentemente utilizados (Wu, 2015):

- (1) Publicidade centralizada;
- (2) Publicidade descentralizada.

Na primeira, o espaço disponível para anunciar é listado e cotado, pelo que deste modo o anunciante compra o “espaço” que mais lhe convém economicamente e/ou visivelmente; a publicidade descentralizada funciona como um leilão, onde o espaço disponível é “vendido” ao anunciante que pagar mais, como é exemplo o *Google Ads*.

A publicidade *online* foca-se na criação de *engagement* através da exposição do consumidor à marca. O envolvimento pode surgir através de cliques ou apenas emocionalmente, aumentando a eficácia do anúncio. Quanto mais os anúncios chamam a atenção do consumidor e quanto maior seja o seu tempo de exposição mais eficaz será o anúncio (Wedel & Pieters, 2012).

Das mais diversas técnicas de *engagement* o papel emocional é o que desempenha o papel mais importante. Os apelos emocionais eficazes tendem a ser mais positivos, como a excitação e o humor (Pérez-Rueda, 2017). Os consumidores são influenciados pelas emoções, mas também pela dinâmica e interatividade criada pelos anúncios.

O efeito do anúncio *online* depende do contexto em que é apresentado, considerando que o contexto afeta o processamento de anúncios principalmente por intermédio da transferência de atenção (Stipp, 2018). A personalização surge com a necessidade de adaptar os anúncios à microsegmentação. Esta é baseada no comportamento anterior do consumidor e no comportamento atual que ele demonstra, ou até mesmo no conhecimento sobre a identidade do consumidor e a sua localização. A personalização aumenta a eficácia e relevância dos anúncios, levando à redução do ceticismo e ao processamento mais atencioso do mesmo (Wheeler & Chintagunta, 2018).

4.6 SEO

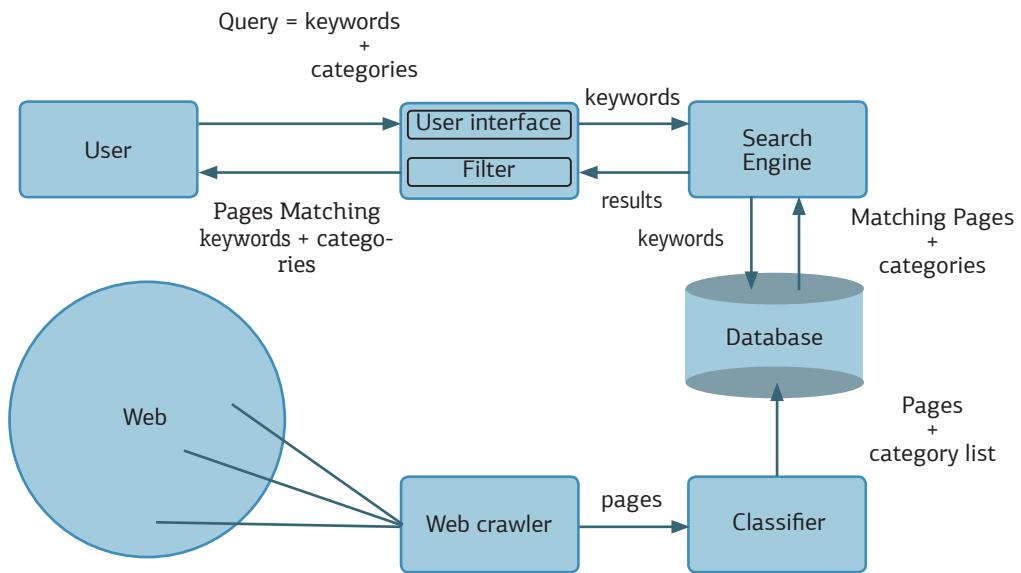
Atualmente o mundo está em constante procura por informações. Esta ânsia pela procura de cada vez mais e melhor informação levou à evolução dos motores de busca, que são o local de eleição para a procura de informação.

A otimização para motores de busca (SEO) é definida como um mecanismo que permite ao consumidor obter os resultados mais adequados à sua pesquisa (Sem, 2005). Através desta estratégia, os profissionais de marketing podem analisar as classificações dos seus anúncios nos resultados de pesquisa, as páginas que têm maior sucesso e o seu índice de qualidade, tornando o seu *site* cada vez mais compatível com o motor de busca. Os mecanismos de pesquisa podem ser divididos em três segmentos (figura 2):

- **Mecanismos de pesquisa baseados em crawler:** consiste em robôs programados que residem num sistema de hospedagem e que recuperam os dados da página *web*. Eles navegam por todas as páginas da Internet reunindo todas as informações disponíveis (Thelwall, 2015);

- **Diretórios acionados por humanos:** aqui o proprietário do *site* cria um *site map* e regista na categoria a que o seu *website* deverá ser indexado (Burghardt, Heckner, e Wolff, 2012);
- **Ferramentas de pesquisa híbridas:** esta ferramenta combinada a submissão manual e automática. Muitos motores de busca utilizam a triagem manual como um instrumento auxiliar na classificação dos *websites* (Ahlers, 2012).

Figura 2. Arquitetura dos mecanismos de pesquisa



FONTE: CHEKURI, GOLDWASSER, RAGHAVAN E UPFAL (1997).

As estratégias de SEO têm como objetivo melhorar o posicionamento de um *website* nos motores de busca, através da procura de determinadas palavras-chave. O processo de otimização para os motores de busca deverá ser realizado na página (SEO *on page*) e fora da página (SEO *off page*). Esta última carece da criação de *link building* relevante de páginas com autoridade para os motores de busca. Na otimização no próprio *website* o proprietário terá de recorrer a diversas técnicas, como a utilização de palavras-chave relevantes, um URL amigável e a colocação de *headings* em todas as páginas. Estes são alguns exemplos de técnicas que se devem adotar para o sucesso da estratégia SEO (Moreno & Martinez, 2013).

PROCESSO DE DECISÃO DE COMPRA

Com a evolução das novas tecnologias e consequente mudança na comportamento do consumidor, as empresas têm de adaptar as suas estratégias a este comportamento. Os consumidores começaram a utilizar diferentes canais para concretizar a sua compra e para a procura de informação, levando a uma fragmentação dos canais. Esta fragmentação dos canais exige aos gestores que confiem no cliente e que procedam à cuidada análise dos dados que estes lhes fornecem através da sua jornada, com o intuito final de lhe entregar um valor superior ao esperado (McKinsey & Company, 2019). Esta análise vai além da identificação dos pontos de contacto; fornecem métricas relevantes que ajudam na captura de clientes e melhoram a jornada dos já existentes. Uma empresa não se pode focar somente nos pontos de contacto *per si*, tem de ter em atenção toda a experiência do consumidor. Ainda segundo estes autores, a jornada do cliente é um conjunto de ações que acontecem não só no seu decorrer, mas também antes e depois da experiência do produto/serviço. Um consumidor pode navegar por diversos canais e pontos de contacto e nem sempre a ação é imediata, pode levar dias ou semanas até que ocorra.

Para que uma empresa consiga compreender as decisões do cliente ao longo da sua jornada, o seu estudo tem de ir um pouco antes ao momento da pré-compra, uma vez que é nesta fase que é moldado o comportamento de procura de informações subsequente à compra. No estágio da pré-compra é onde teremos acesso a dados que nos indicam o nível de dificuldade dos consumidores em prever a qualidade de um produto/serviço mais complexo. A incapacidade de avaliar a qualidade antes de realizar uma compra, devido à falta de informação disponível, pode levar a que o consumidor opte pela não-compra (Verhoef *et al.*, 2007).

Cada vez mais as empresas têm de estar focadas em perceber a jornada do seu cliente. Atualmente os consumidores interagem com as empresas através de diferentes canais e pontos de contacto, resultando numa jornada do cliente cada vez mais complexa. É assim possível identificar quatro categorias de pontos de contacto (Wiesel *et al.*, 2016):

1. **Propriedade da marca:** estes pontos de contacto são criados e geridos pela empresa, e incluem todas as plataformas digitais da empresa, como as redes sociais, o *site* e anúncios;
2. **Propriedade do parceiro:** estes pontos de contacto são simultaneamente geridos e criados pela empresa e por parceiros, sejam eles agências de comunicação e marketing, parceiros de distribuição ou parceiros dos canais de comunicação;
3. **Propriedade do cliente:** estes pontos de contacto fazem parte da experiência geral do cliente e a empresa ou parceiro não tem qualquer influência ou controlo, como é exemplo, durante a fase de pré-compra a decisão do cliente ou na fase de compra, o método de pagamento;

4. Social, externo, independente: estes pontos de contacto englobam outras pessoas na experiência do cliente ao longo da sua jornada. Estes são pontos de contacto que não fazem parte do cliente, da empresa ou dos parceiros e podem ser outros clientes, pessoas do seu círculo mais íntimo, e podem influenciar a decisão de compra.

As empresas têm cada vez menos controlo sobre a jornada do cliente e sobre o seu comportamento, pois “uma experiência do cliente é composta por elementos cognitivos, emocionais, físicos, sensoriais, espirituais e sociais. Estes elementos influenciam a interação direta e/ou indireta do cliente com a nossa empresa” (Keyser *et al.*, 2015, p. 361)

A jornada do cliente pode ser dividida em três fases:

a) **Pré-compra:** Pieters *et al.* (1995) caracterizam esta como sendo a primeira fase da jornada do cliente. Nesta fase estão contemplados todos os aspetos da interação do consumidor com a marca antes de uma transação. É nesta fase que o cliente tem consciência da sua necessidade e procura a sua satisfação através da procura de informações sobre o produto/serviço que melhor se adequa ao que necessita;

b) **Compra:** Elberse (2010) considera este o segundo estágio da jornada do cliente. Aqui ocorre o evento da compra, que é caracterizado por comportamentos como a escolha, o pedido e o pagamento. A pesquisa sobre o produto é agora feita maioritariamente no digital, onde há uma sobrecarga de informações e de pontos de contacto. Deste modo o cliente consegue fazer uma escolha com confiança e satisfação;

c) **Pós-compra** (Court *et al.*, 2009): esta é a terceira fase da jornada do consumidor, estando aqui contemplado o uso e/ou consumo e o envolvimento após a compra. Esta fase pode durar até momentos após a compra ou até ao final do ciclo de vida do cliente. O foco nesta fase é a experiência do consumidor, sendo também nesta fase que se forma o boca a boca (positivo ou negativo) e a advocacia da marca, caso a experiência seja bastante positiva. Assim sendo, o cliente fica fidelizado e inicia-se novamente este processo para que ocorra a recompra.

Na figura 3 podemos encontrar o modelo sugerido por Kotler (2017) para o processo de decisão de compra do consumidor na era do digital:

Figura 3. Processo de compra



Fonte: Adaptado de Kotler, *Marketing 4.0* (p. 183)

METODOLOGIA

6.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Existem diferentes abordagens para a pesquisa das ciências naturais e das ciências sociais (Lukes, 1982). As escolhas dos investigadores são um processo mais complexo do que apenas a seleção de um ou múltiplos métodos de investigação (Saunders *et al.*, 2016). Os múltiplos métodos de investigação aglomeram uma análise em que todos os métodos estão interligados entre si, inclusive os métodos independentes e separados, como forma de se complementarem e fornecerem perspetivas diferentes de um mesmo tema.

A classificação quanto ao tipo de pesquisa foi elaborada na taxionomia que divide os tipos de pesquisa quanto à sua finalidade e aos meios utilizados. Relativamente à finalidade trata-se de uma pesquisa intervencionista (Vergara, 2010, citado por Kinchescki *et al.*, 2015), pois o objetivo é a resolução de um problema da marca Zippy. Quanto aos meios, é considerado um estudo de caso, uma vez que envolve o estudo profundo e detalhado de uma empresa e a seleção de estratégias de internacionalização digitais.

O método qualitativo resulta da interação entre a indução, a investigação e a dedução, sendo estas divididas em três fases com impacto direto na investigação. São elas: o foco, o material recolhido e o impacto (Becker, 2017).

A pesquisa qualitativa pode ser definida como “um multimétodo, que envolve métodos interpretativos e naturalistas como abordagem ao tema” (Denzin & Lincoln, 2005, p. 5). Os investigadores qualitativos estudam o seu “objeto” no seu cenário natural, tentando interpretar e atribuir um significado aos diferentes fenómenos. O método qualitativo envolve a utilização e a recolha de informação proveniente de diversos materiais empíricos, como os estudos de caso, a experiência pessoal e introversiva, entrevistas, textos observacionais, históricos e interativos. As características da investigação qualitativa podem ser representadas por cinco atributos (Denzin & Lincoln, 2011):

- a) Redução do uso de perspetivas positivista e/ou pós-positivistas;
- b) Aquiescência das sensibilidades pós-modernas;
- c) Captação da visão do indivíduo;
- d) Análise dos constrangimentos da vida quotidiana.

A investigação qualitativa é impulsionada por forças externas, sendo identificadas cinco ameaças externas à investigação qualitativa (Hammersley, 2018):

1. A investigação social deve ser capaz de demonstrar o seu impacto na sociedade;
2. Dar ênfase à *big data* e sustentar-se em dados quantitativos e evidências;

3. A pressão do meio académico, que leva a que haja menos disponibilidade para trabalho de campo;
4. Problemas nos acessos às informações;
5. Maior escrutínio dos projetos de investigação;
6. Processo descritivo abastado.

6.2 MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso “é uma estratégia metodológica que existe há tanto tempo como a história registada” (Flyvbjerg, 2011, p. 302). A investigação dos estudos de caso contemporâneos tem na sua origem as abordagens qualitativas da investigação nas disciplinas de antropologia, história, psicologia e sociologia.

A teoria fundamentada agregou os métodos qualitativos do estudo de caso da Escola de Sociologia de Chicago com os métodos quantitativos da análise de dados, resultando numa metodologia mais indutiva que utiliza procedimentos sistemáticos e detalhados para analisar os dados (Johansson, 2003). Este interesse renovado na metodologia qualitativa levou a um renascimento na utilização dos estudos de caso em diversas áreas (Anthony & Jack, 2009).

Os estudos de caso têm uma natureza determinista, destacando a causa-efeito e testando teorias como uma apreensão da verdade. A investigação dos estudos de caso tornou-se mais sofisticada e é vista como uma forma válida de investigação para explorar diversas questões complexas das ciências sociais (Yin, 2014).

Os estudos de caso são constantemente descritos como uma forma versátil de investigação qualitativa e que torna a investigação mais inclusiva, holística e aprofundada, relativamente à questão e ao contexto, onde estes dois pontos podem confundir-se, uma vez que a sua distinção nem sempre é clara e pode conter muitas variáveis (Creswell, 2014).

A presente investigação é de natureza qualitativa intervencionista, através do estudo de caso único, apresentando características predominantemente exploratórias e descritivas, através dos objetos de investigação deduzidos a partir da revisão da literatura.

A “pesquisa intervencionista é uma abordagem metodológica com origem em práticas de investigação na área das ciências sociais”. Por outro lado, Dumay e Baard (2017, p 272), mais recentemente, definiram a pesquisa intervencionista como “uma metodologia de investigação baseada no método de estudos de caso, nos quais os investigadores se envolvem trabalhando de forma direta com os gestores das organizações, com o objetivo de resolver problemas reais através da aplicação da teoria para a conceção e implementação de soluções intervencionistas e da análise dos resultados teóricos e numa perspetiva prática”. (Lewin (1947, citado por Luka & Vinnari, 2017, p. 740).

As principais características da pesquisa intervencionista baseiam-se numa orientação focada na resolução de problemas reais, na imersão do investigador em eventos organizacionais práticos e na colaboração com atores organizacionais, fundamentando-se numa intervenção sustentada teoricamente e na produção de resultado práticos e teóricos. Os mesmos autores afirmam ainda que esta metodologia difere das restantes metodologias

qualitativas pelo facto de que esta não se prende apenas às observações e entrevistas, uma vez que o investigador tem como objetivo resolver problemas do mundo real ao invés de se posicionar apenas como observador na forma como os gestores lidam com os problemas na sua resolução (Lukka & Suomala, 2014).

Em suma, neste trabalho adotaremos o estudo de caso único: estudo de caso da Zippy.

6.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos recursos aplicados, foram utilizados os portais b-On (Biblioteca Online do Conhecimento - <https://www.b-on.pt/>) e RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal - <https://www.rcaap.pt/>), o Google Scholar (<https://scholar.google.com/>), documentos da organização (relatórios de contas, página institucional na Internet e documentos informativos/administrativos) e conversas semanais com o Digital Customer Manager da Zippy (cruzamento de informações com a finalidade de validar e completar a informação recolhida).

Estas fontes foram utilizadas para a recolha de artigos científicos e académicos, uma vez que possibilitam o acesso a múltiplas bases científicas fidedignas e relevantes. A pesquisa foi iniciada com as palavras-chave “internationalization strategies” e “digital channels”, “online consumer profile” “digital purchase behavior” “internationalization process” “digital strategies” com os filtros de “company” e “marketing”. A partir desta base foram analisados e avaliados os resumos (*abstracts*) para selecionar os artigos que melhor se correlacionassem com o tema deste projeto. Esta seleção culminou na escolha de diversos artigos científicos que foram analisados de forma extensiva. Após a seleção dos artigos a partir dos portais acima referidos, foi realizada uma nova pesquisa direcionada aos artigos e autores que mais foram citados na primeira seleção. As referências bibliográficas completas encontram-se no final do presente documento.

Numa primeira fase realizou-se uma reunião com a responsável do projeto com o intuito de esclarecer qual o seu objetivo, estabelecer o protocolo e conhecer um pouco sobre o percurso e estratégias da empresa e identificar as fontes de evidência convenientes à investigação. O *feedback* face às ferramentas de recolha de dados foi muito relevante, graças à boa relação estabelecida com os intervenientes. Numa segunda fase ocorreram reuniões semanais com o Digital Customer Manager da Zippy, das quais resultaram a troca de *inputs* sobre o trabalho realizado e de informações internas da organização essenciais ao desenvolvimento do projeto.

Os instrumentos utilizados para a realização do presente projeto foram:

1. **Análise de conteúdos (revisão de literatura):** a análise de conteúdos é uma técnica de investigação qualitativa que tem como finalidade a descrição objetiva e sistemática de conteúdo: “um conjunto de técnicas de análise que utilizada procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos, que permitam a inferência de conhecimentos” (Bardin, 1994, p. 18).

2. **Análise comparativa:** a análise comparativa é uma abordagem que se fundamenta em questões de conceção de investigação, análise e recolha de dados e definição dos critérios de seleção com especificação dos conceitos (Schneider & Wagemann, 2012).

3. Análise documental: a análise de documentos favorece a recolha de informações objetivas. O uso documental compreende a exploração e o tratamento do material, bem como a análise de documentos. Estes figuram como materiais contemporâneos que conferem uma visão em retrospectiva e que contêm artigos orais e escritos, onde podem ser considerados diferentes tipos de textos, documentos administrativos, livros ou outros materiais bibliográficos (Padilha *et al.*, 2017).

O presente estudo consiste na definição de uma estratégia digital internacional para a marca Zippy.

Mostra-se assim essencial estudar diversos autores e artigos científicos como suporte teórico à colocação em prática dessa mesma estratégia. Daí que a análise de quais as melhores estratégias de internacionalização e as motivações e fatores impulsionadores para que uma empresa ambicie internacionalizar seja da maior relevância para o caso, bem como o comportamento do consumidor no comércio *online*. Também se mostra de extrema importância a identificação de quais os fatores e canais digitais que devem ser adotados pela empresa na concretização da sua estratégia internacional.

A meta principal do marketing na Internet é a utilização desta ferramenta, aliada com outros canais e atividades, de forma a conseguir criar um relacionamento com o consumidor duradouro e lucrativo (Barwise *et al.*, 2002). O marketing digital alterou o paradigma de comunicação das marcas. Atualmente estas estão inseridas um contexto de presença fragmentada na Internet, nas redes sociais e nos restantes canais digitais. De forma a conseguirem alcançar o sucesso, as marcas deverão estar presentes ativamente em todos os canais. Devem ainda adotar uma gestão adequada e eficaz destes recursos de forma a ir ao encontro dos diferentes consumidores nos diferentes estágios da jornada do comprador *online*.

A qualidade percebida da marca poderá aumentar a satisfação do cliente, quanto maior for a experiência de contacto com a marca nos seus diversos pontos. Quanto maior o número de associações positivas que o cliente concretize, maior será o seu envolvimento – e consequentemente este desenvolverá uma relação mais forte com a marca, tornando-se um consumidor fidelizado (Aaker, 1998). Para que este objetivo seja concretizado é necessário que a marca tenha um único discurso em todos os pontos de contacto e que este seja diferenciador da restante concorrência.

OBJETIVOS E PROBLEMÁTICAS

7.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

O objetivo fundamental do projeto é delinear uma estratégia digital internacional para a marca e apoiar o lançamento do negócio *online* da Zippy nos mercados internacionais, como parte integrante do seu processo de internacionalização. Pretende-se desta forma entender o impacto dos diferentes canais digitais, como redes sociais e *website*, entre outros, junto do público-alvo da marca. Para isso, foi realizada uma exaustiva revisão da literatura existente sobre os processos de internacionalização, as motivações que levam uma empresa a internacionalizar, bem como quais os métodos de entrada nos mercados externos. Do ponto de vista do marketing digital foi feita uma revisão de literatura como suporte à escolha dos melhores canais digitais a utilizar neste processo, bem como a adaptação das estratégias das empresas a esta nova realidade das tecnologias e a definição da jornada do consumidor *online*.

Foi ainda realizada uma análise do material recolhido, com o intuito de identificar em quais áreas e aspetos os dois temas acima referidos se poderiam corelacionar, e desta forma criar uma proposta para a marca Zippy sobre a melhor estratégia digital de internacionalização.

O cenário acima descrito contempla os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Descrever as diferentes perspetivas de relacionamento com o consumidor;

OE2: Identificar quais as motivações e melhores métodos de entrada no mercado externo;

OE3: Identificar, analisar e descrever os melhores processos de internacionalização;

OE4: Analisar a concorrência internacional da Zippy (*benchmark*);

OE5: Definir e implementar a estratégia digital;

OE6: Analisar continuamente os resultados obtidos como forma de melhorar a *performance* da marca.

7.2 PROBLEMÁTICAS

As questões de investigação são o foco principal quando se inicia um projeto de investigação qualitativa. Os investigadores começam por responder a uma questão básica: “O que se passa aqui?” (Lindlof & Taylor, 2017). Desta forma, para cada um dos OE acima definidos foram estabelecidas as seguintes questões de investigação:

P1: A economia global tem impacto na definição de uma estratégia de internacionalização?

Nas últimas décadas a economia mundial tem experimentado mudanças significativas. Num mercado que é cada vez mais competitivo e global, as empresas são obrigadas a adotar estratégias que as conduzam a um maior grau de desenvolvimento. A inovação é um recurso indispensável nos mercados atuais, altamente competitivos (Brown e Kimbrough, 2011).

A internacionalização configura-se como o processo organizacional que culmina no crescimento e diversificação dos ativos de uma empresa (Brock & Yaffe, 2008). Estes ativos e o investimento deverão ser adaptados aos diferentes mercados, uma vez que a cultura e o comportamento de compra do consumidor diferem de um país para o outro. A percepção da distância cultural entre os países de origem e de destino é significativa.

Algumas empresas entram nos mercados estrangeiros para ter acesso a recursos primários, enquanto que outras preferem globalizar ou ir ao encontro dos seus clientes e explorar um mercado potencial a fim de melhorar a sua competitividade (Zhou, 2014).

Esta questão relaciona-se com o OE3: Identificar, analisar e descrever os melhores processos de internacionalização.

P2: Poderá a orientação para a inovação influenciar as estratégias de internacionalização?

A fase embrionária quanto ao processo de internacionalização são abordagens propostas pela inovação. Durante os primeiros anos de exportação a empresa adquire a sua própria experiência de exportação. Ao mesmo tempo, os fatores que culminaram na decisão de internacionalizar continuam a ter influência no comportamento da empresa (Vahlne & Johanson, 2017).

O empreendedorismo estratégico é a procura simultânea de oportunidades e vantagem competitiva. Desta forma, a internacionalização surge como uma inovação em resposta a essa procura de oportunidades (Hitt, *et al.*, 2011). A longo prazo, as relações construídas e as oportunidades adquiridas no decorrer do processo de internacionalização podem tornar-se uma vantagem competitiva relativamente a concorrentes que entrem tardivamente nesses mesmos mercados.

Esta questão está relacionada com o OE3: Identificar, analisar e descrever os melhores processos de internacionalização.

P3: Em que medida os riscos associados ao processo de internacionalização influenciam a tomada de decisão?

Quando as empresas decidem internacionalizar as suas atividades elas necessitam de escolher cuidadosamente o método de entrada apropriado ao país para onde pretendem internacionalizar (Salomon, 2017). Esta decisão terá impacto nas decisões organizacionais e operacionais associadas à estratégia de internacionalização. Ir para um país estrangeiro requer um esforço muito maior de atuação. Os riscos da internacionalização residem na ausência de informações sobre as características do mercado (Cavusgil, 1980). Assim, quando optamos por internacionalizar, de forma a diminuir os riscos, devemos analisar

o máximo número possível de informações, sejam elas socioeconómicas, demográficas ou culturais.

Esta questão relaciona-se com o OE1: Descrever as diferentes perspetivas de relacionamento com o consumidor.

P4: Em que medida as novas tecnologias permitem criar diferentes tipos de relacionamento com o consumidor?

O comércio eletrónico permite que haja um acesso facilitado e ilimitado às informações, conseguindo assim os clientes construir uma relação mais próxima e experiente com as marcas (Kolter, 2016). No entanto, esta é uma relação mais difícil de satisfazer, uma vez que o acesso democratizado à informação permite a comparação dos produtos e/ou serviços com os da concorrência, levando ao risco de que o consumidor opte por outra marca que não a nossa. Portanto, é importante trabalhar a fidelização dos clientes nos diferentes mercados e aumentar o “custo” de mudança para outras marcas.

A Internet é um meio de baixo custo e com a emersão de novas plataformas digitais, como o Facebook ou o Linkedin, surgem novas formas de baixo custo para as empresas se conectar com os seus clientes e/ou potenciais clientes no estrangeiro (Manyika & Lund, 2016).

Esta questão está relacionada com o OE1: Descrever as diferentes perspetivas de relacionamento com o consumidor.

P5: Quais os modelos de internacionalização que se podem adotar no processo de internacionalização?

O modelo de internacionalização de Uppsala (U-Model) foi criado em 1977 por Johanson e Vahlne e desde então tem sido alvo de diversas análises por diferentes autores. Johanson e Vahlne (1977) assumem que um mercado de uma empresa é similar ao mercado nacional. Posteriormente, em 2009, estes autores consideram o mercado externo como uma rede de negócios (Johanson & Vahlne, 2009). O U-Model consiste num modelo de reconhecimento e exploração de oportunidades associado ao risco estrangeiro. O risco estrangeiro resulta das incertezas associadas à operacionalização em mercados estrangeiros e dos compromissos assumidos nesses mesmos mercados (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Uma forma de melhorar o processo de internacionalização de uma empresa seria combinar o empreendedorismo com a rede de negócios que esta possui (Johanson e Vahlne, 2009).

O modelo de internacionalização relacionado com inovação (I-Model) foi sugerido por Rogers (1962). Este está relacionado com a inovação imputada a cada estágio do processo de internacionalização e destaca a importância da aprendizagem e aquisição de conhecimento de uma empresa. O I-Model sugere que a percepção é fulcral como resposta às incertezas envolvidas num processo de inovação. O decisivo terá de, ao longo dos diferentes estágios, analisar até que ponto a empresa está preparada para a internacionalização (Tan et al., 2007).

Enquanto que o U-Model se aplica ao processo de internacionalização de grandes empresas, o I-Model é aplicado às PME.

Esta questão relaciona-se com o OE2: Identificar quais as motivações e melhores métodos de entrada no mercado externo.

P6: De que forma os fatores de decisão iniciam o processo de internacionalização?

A procura de novos mercados surge com intuito de a organização investir num determinado país com o objetivo de fornecer os seus produtos a esse mesmo mercado, podendo esta ser acompanhada da necessidade de aumentar as receitas ou pela saturação dos mercados nacionais. O investimento num processo de internacionalização para a procura de recursos tem como base a busca por recursos mais baratos ou inexistentes no país de origem. Quando uma empresa sente a necessidade de rentabilizar e racionalizar os seus investimentos, esta procura nos mercados externos uma maior eficiência (Hansson & Hedin, 2007).

A procura externa é um fator determinante que desperta o interesse e a necessidade de penetrar nos mercados internacionais (Czinkota, 2014).

Esta questão está relacionada com o OE2: Identificar quais as motivações e melhores métodos de entrada no mercado externo.

P7: Em que medida as inovações tecnológicas facilitam o processo de internacionalização?

O movimento de entrada na dimensão digital permitiu aos indivíduos partilharem o seu conhecimento, promovendo o diálogo entre culturas diferentes (Budden *et al.*, 2011). Com esta evolução as empresas foram obrigadas a adotar na sua estratégia um modelo relacional apoiado na Internet, tornando-a o principal instrumento de comunicação e vendas. O uso das tecnologias de comunicação e informação traz diversos benefícios aos consumidores, como maiores eficiência e conveniência, informação em maior quantidade e qualidade, maior seleção de produtos, redução de custos e uma participação ativa (Bayo-Moriones & Lopez, 2007).

A digitalização alterou profundamente as práticas de negócios, criou novos desafios para as vantagens competitivas de negócios que já se encontravam bem delineadas e introduziu novas oportunidades de negócios (Cao *et al.*, 2018).

Esta questão está relacionada com o OE3: Identificar, analisar e descrever os melhores processos de internacionalização.

P8: Quais as melhores estratégias a adotar num processo de internacionalização digital?

Neste projeto as estratégias que irão ser abordadas são o: e-WOM, o marketing de conteúdo, o marketing nas redes sociais (orgânico e pago), o *email marketing*, a publicidade *online* e a SEO. Deve ser adotada uma estratégia digital integrada que recorra a diferentes plataformas e meios, maximizando a pegada digital da marca.

E-WOM: É o tipo de comunicação informal mais privada e que mais influencia o comportamento do consumidor (Bansal & Voyer, 2000). Assim, a opinião de terceiros poderá influenciar a forma como um consumidor vê uma empresa e a confiança que este deposita na marca. A importância que os consumidores atribuem às opiniões dos outros é maior quanto mais baixa for a sua experiência de consumo (Bansal & Voyer, 2000).

Marketing de conteúdo: O Content Marketing Institute (2020) define marketing de conteúdo como “uma abordagem de marketing estratégica focada na criação e distribuição

de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido- e, em última análise, para impulsionar uma ação lucrativa do cliente”.

Marketing nas redes sociais: As redes sociais promovem compras por impulso, levam à aquisição de novos clientes e são uma importante fonte de informação relativamente ao perfil do consumidor de cada marcas. Através destas, conseguimos fazer a análise de *big data* e obter uma segmentação o mais eficaz possível, pois conseguimos saber quais as atitudes, percepções e interesses dos consumidores (Lindsey-Mullikin & Borin, 2017).

Email marketing: O *email marketing* com permissão exige que os profissionais procurem a autorização dos consumidores antes de inseri-los na lista de *emails* da empresa. Este tipo de marketing pretende apelar à compra repetida, ao invés da compra única (Zhan & Lu, 2014). Isto permite-nos afirmar que o *email marketing* tem um efeito positivo na construção da lealdade do cliente.

Publicidade online: Foca-se na criação de *engagement* através da exposição do consumidor à nossa marca. O envolvimento pode surgir através de cliques ou apenas emocionalmente, aumentando a eficácia do anúncio. Quanto mais os anúncios chamam a atenção do consumidor e quanto maior seja o seu tempo de exposição, mais eficaz será o anúncio (Wedel & Pieters, 2012).

SEO: A otimização para motores de busca (SEO) é definida como um mecanismo que permite ao consumidor obter os resultados mais adequados à sua pesquisa (Sem, 2005). Através desta estratégia, os profissionais de marketing podem analisar as classificações dos seus anúncios nos resultados de pesquisa, as páginas que têm maior sucesso e o seu índice de qualidade, tornando o seu *site* cada vez mais compatível com o motor de busca.

Esta questão relaciona-se com o OE5: Definição e implementação da estratégia digital.

P9: Em que momento se começa a analisar o comportamento de compra do consumidor?

Para que uma empresa consiga compreender as decisões do cliente ao longo da sua jornada, o seu estudo tem de ir um pouco antes, ao momento da pré-compra, uma vez que é nesta fase que é moldado o comportamento de procura de informações subsequente à compra (Verhoef *et al.*, 2007). No estágio da pré-compra é onde teremos acesso a dados que nos indicam o nível de dificuldade que os consumidores têm em prever a qualidade de um produto/serviço mais complexo (Voorhees *et al.*, 2017). A incapacidade de avaliar a qualidade antes de realizar uma compra, devido à falta de informação disponível, pode levar a que o consumidor opte pela não-compra.

Esta questão está relacionada com o OE1: Descrever as diferentes perspetivas de relacionamento com o consumidor.

ESTUDO DE CASO DA ZIPPY

8.1 CARACTERIZAÇÃO DA MARCA

A Zippy é uma marca que integra o grupo SONAE. Este grupo económico caracteriza-se por atuar numa vasta diversidade de áreas de negócio, desde o retalho aos centros comerciais. A SONAE assume como sua missão “a criação de valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas” (SONAE, 2021).

A marca Zippy foi fundada em 1996, sendo caracterizada como uma marca onde os pais podem encontrar tudo o que é necessário no crescimento e desenvolvimento dos seus filhos, desde produtos pré-natal até aos 14 anos de idade. Os produtos comercializados por esta marca vão desde o vestuário ao calçado, passando pelos artigos de puericultura e acessórios infantis. A Zippy diferencia-se da concorrência e posiciona-se no mercado pelo fator preço, apresentando produtos de qualidade a preços baixos e com bons preços promocionais. Na personalidade da marca salientam-se características como vivacidade, alegria, segurança e praticidade.

A inovação desde sempre esteve presente no conceito desta marca, tendo sido a primeira marca de roupa infantil no mundo a incorporar o sistema *ColorADD* nos seus produtos. A Zippy abriu o seu primeiro espaço em 2004, sendo que em novembro de 2014, aquando da comemoração do décimo aniversário deste feito, a marca procurou uma vez mais inovar e desenvolveu um novo conceito de loja mais moderno e interativo, tirando vantagem das novas tecnologias. Em 2020 a marca lançou ainda a sua loja *online*, disponível em Portugal e Espanha. Passou também a oferecer aos seus clientes serviços de aconselhamento e o aluguer de bombas de aleitamento. A 4 de agosto de 2020 lançou a sua loja *online* internacional, disponível em 30 países.

A Zippy orgulha-se de beneficiar do *know-how*, reconhecido, da indústria têxtil portuguesa. A Zippy define-se como uma marca que “veste bebés e crianças que veem o seu dia a dia repleto de possibilidades, procurando fazer de cada momento uma oportunidade” (Zippy, 2020). Os produtos desta marca estão disponíveis em mais de quarenta países, procurando constantemente novas oportunidades de expansão e crescimento. O lema da Zippy é “*Improving life*”, em português “*Melhorar a vida*” e a sua filosofia passa pela procura e desenvolvimento de soluções que melhorem a vida dos pais e dos seus filhos. Quando desenvolve os seus produtos, a marca coloca a família em primeiro lugar.

A Zippy (2020) assume como visão “Ser uma marca global que dá poder aos pais e aos filhos no seu quotidiano” e como sua missão “Tornar o dia a dia mais fácil e com significado para os pais e crianças”. A proposta de valor desta marca “é ser uma marca moderna para o quotidiano das famílias. É inspirada por um espírito prático e otimista, que desenvolve roupas intemporais, desenhadas cuidadosamente e uma seleção de matérias-primas baseada em critérios rigorosos”.

Podemos resumir a marca a cinco pontes-chave, explanados na tabela seguinte:

Tabela 3 – Caracterização da Zippy

Essência	→	Facilidade	→	<i>Tornar a vida das famílias mais simplificada e com significado</i>
Personalidade	→	Otimista, Confiante, Prestável, Descomplicada, Curiosa	→	<i>"Sabe exatamente como transmitir coisas boas aos pais e às crianças"</i>
Valores	→	Cumplicidade, Democratização, Praticidade	→	<i>"Sabe exatamente como é estar no lugar das famílias"</i>
Benefícios	→	Simplicidade, Compra inteligente, Inspiracional	→	<i>"Acredita que a simplicidade é a chave para a alegria de uma família"</i>
Atributos	→	Confiável, Especialista, Design intencional, Acessível	→	<i>"Tem a certeza de que os seus produtos são desenvolvidos para serem duradouros e merecedores de confiança"</i>

Fonte: Zippy (2020)

Para a criação dos seus produtos a Zippy fundamenta-se em quatro pilares:

1. Estilo: tornar o mundo mais bonito;
2. Preço: tornar acessível para todos;
3. Qualidade: tornar tudo mais duradouro e que envelheça graciosamente;
4. Encenação: tornar realmente o dia a dia mais fácil e com significado.

A Zippy segmenta o seu público em duas vertentes, a vertente tradicional (“*Be perfect*”) e a vertente neotradicionalista (“*Be you*”). Na vertente tradicional podemos caracterizar o consumidor como alguém que gosta de estar no controlo da sua própria vida e ser o mais previsível possível e que gosta de se sentir sempre elegante. A família e as suas conexões são os pontos centrais da sua vida, fundamentando-se no passado e baseando a construção da sua personalidade nos seus acontecimentos. Segue as tradições e os valores herdados dos seus antepassados e procura transmiti-los às gerações futuras. O consumidor neotradicionalista, por sua vez, acredita que o mais importante na vida é conhecer-se a si próprio e às suas vontades. É uma pessoa citadina, que gosta de estar em constante movimento e ligar-se às novas tecnologias, conciliando o trabalho com os amigos; procura estar sempre em cima dos acontecimentos e saber o que se passa com o que o rodeia; acha-se um privilegiado por fazer parte de um grupo que se sente em casa seja onde for. Gosta de se expressar e vincar a sua personalidade através do seu vestuário.

Podemos assim concluir que a Zippy é uma marca que procura estar ao lado dos seus consumidores, mostrando-se como uma solução para os vários desafios que vão surgindo na sua vida ao longo de diversas etapas, acompanhando o seu crescimento e desenvolvimento.

8.2 SELEÇÃO DE MERCADOS

Num extenso período de tempo, o processo de decisão de uma empresa era fundamentado num número limitado de fontes tradicionais, tais como os registos de produção, a contabilidade interna e relatórios de investigação dos mercados. Atualmente, os dados são obtidos através de fontes muito mais diversas e completas, como dados obtidos por análise *big data*, dos motores de busca e das redes sociais (George *et al.*, 2014). Esta nova forma de obter dados relativos aos mercados e aos consumidores tem permitido às empresas fundamentar as suas decisões com dados cada vez mais precisos.

Desta forma, e com intuito de selecionar os três mercados nos quais a Zippy deve investir na sua estratégia internacional digital, foi feita uma primeira seleção de 11 países, escolhidos através de uma análise de documentação interna fornecida pela SONAE. Após uma extensiva análise dos fatores político-económicos, sociodemográficos e de comportamento do consumidor, identificaram-se os três países mais interessantes para a estratégia de internacionalização da Zippy.

Os dados que foram tidos em consideração para a realização deste trabalho de projeto em prol da seleção dos melhores mercados para investir estão elencados nas tabelas seguintes.

Tabela 4 – Indicadores do comportamento do consumidor

Indicadores do comportamento do consumidor	Consumo <i>online</i> marcas nacionais	O envolvimento de marcas pode afetar o conhecimento de outras marcas de distribuidor por parte dos interessados e as suas decisões de compra de outras marcas (Hsiao <i>et al.</i> , 2020)
	Consumo <i>online</i> marcas internacionais	As marcas internacionais são um conceito amplo que requer uma compreensão dos vários fatores que têm um impacto nos setores onde operam (Analwafleh <i>et al.</i> , 2019)
	Fatores influenciadores da decisão de compra	As decisões de compra são a forma como os indivíduos, grupos ou organizações escolhem, compram e utilizam bens, serviços, ideias e experiências a fim de satisfazer as suas necessidades (Kotler & Keller <i>et al.</i> , 2012, p. 55)
	Plataformas utilizadas para a compra	A Comissão Europeia define plataformas <i>online</i> como mercados digitais que "permitem aos indivíduos ou pequenas entidades como compradores e vendedores "transacionar de forma eficaz e eficiente, empregando vários dispositivos de comunicação digital ligados à Internet" (Comissão Europeia, 2015)
	Taxa de penetração <i>online</i>	Apesar dos numerosos desafios económicos e de desenvolvimento, bem como dos conflitos e tensões políticas, a massa crítica da população está quase universalmente ligada à Internet, num número crescente de países (Salem, 2017).
	Percentagem de compras <i>online</i> no mercado de roupa infantil	As compras <i>online</i> estão entre as atividades mais populares da Internet e cerca de 80% da população dos EUA compra <i>online</i> (Mastercard, 2012).

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 – Indicadores demográficos

Indicadores demográficos	Média de idades	O conhecimento fiável sobre os indicadores demográficos da população de um país é essencial para a elaboração de políticas baseadas em provas sólidas. (Shmid <i>et al.</i> , 2016)
	N.º de famílias por n.º de crianças	
	Índice de natalidade	

Fonte: Elaboração própria

Os onze mercados selecionados para a análise dos indicadores acima referidos foram: Alemanha (DE), Áustria (AT), Bélgica (BE), Dinamarca (DK), Espanha (ES), França (FR), Holanda (NL), Itália (IT), Reino Unido (GB), Roménia (RO) e Suíça (CH).

Em cada um dos indicadores foram selecionados os países que cumprem o requisito de seleção para cada situação (assinalados a verde). No final os três países que agregam um maior número de indicadores positivos e que cumpram todos os requisitos são os selecionados para a estratégia de internacionalização da Zippy. Os países excluídos continuarão a figurar nas tabelas seguintes (assinalados a cinzento), no entanto não serão considerados para a análise.

O primeiro indicador que irá ser analisado é o “Enquadramento político”, seguido de “Política cambial”, “Política tributária e alfandegária”, “Rendimento anual médio por habitante”, “PIB per capita”, “Evolução do PIB per capita”, “Acesso à Internet”, “Nível de aceitação do comércio *online*”, “Taxa de crescimento do mercado infantil”, “Valor do setor do mercado infantil”, “Consumo *online* de marcas nacionais”, “Consumo *online* de marcas da União Europeia”, “Taxa de Penetração *online*”, “Percentagem de compras no mercado de roupa infantil”, “Média de idades”, “Número de famílias por número de crianças” e “Variação do índice de natalidade” (tabelas 7 a 23).

Tabela 6. Enquadramento político

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
República Parlamentar Federal. Pertence à UE	República Parlamentar Federal. Pertence à UE	Monarquia Constitucional Federal Sistema Multipartidário Pertence à EU	Monarquia Constitucional Sistema Parlamentar Representativo Pertence à EU	Semipresidencialista Pertence à EU	Monarquia constitucional parlamentar Pertence à EU	República Parlamentar Pertence à UE	Monarquia parlamentar Pertence à União Europeia	Semipresidencialista Pertence à EU	República democrática Pertence à EU	República democrática

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do enquadramento político o critério de seleção era pertencer à União Europeia, desta forma permite que exista uma maior liberdade logística e legal para a circulação de mercadorias. Podemos assim, concluir que apenas dois países não cumprem este requisito o Reino Unido e a Suíça, ou seja, estes dois países ficam já excluídos como alvo de investimento da Zippy na sua estratégia internacional digital.

Tabela 7. Política cambial

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
Euro	Libra estrelina	Leu romeno	Franco suíço							

Fonte: Elaboração própria

Para a política cambial o critério de seleção é pertencer ao Euro (€). Assim, dos mercados em análise excluímos a Dinamarca e a Roménia. Passam agora a fazer parte da análise apenas a Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Itália. Podemos ainda reforçar a exclusão do Reino Unido e da Suíça, uma vez que não cumprem mais um dos critérios.

Tabela 8. Política tributária e alfandegária

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
Espaço Schengen / Espaço Económico Europeu	Durante o período transitório do Brexit (até 31/12/2020) não haverá reintrodução de procedimentos aduaneiros e de controlos transfronteiriços nas trocas comerciais entre a UE e o RU, uma vez que irão continuar a prevalecer as atuais regras do Mercado Único e da União Aduaneira. Acordo de Comércio Livre neste período	Espaço económico europeu	Espaço Schengen / Apresentação do certificado de circulação de mercadorias EUR. 1 / declaração de origem na fatura / sem taxas							

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da política tributária e alfandegária o critério é pertencer ao Espaço Schengen (livre circulação de pessoas e mercadorias) e ao Espaço Económico Europeu. Assim, podemos concluir que todos os mercados em análise cumprem este requisito.

Tabela 9. Rendimento anual médio por habitante (€)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
21644	24332	21164	26884	15659	24917	21897	18749	21314	3025	45673

Fonte: Elaboração própria

Para o rendimento médio anual por habitante não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, rendimentos mais elevados. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: França, Áustria e Holanda.

Tabela 10. PIB per capita (€)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
343 576	398 521,90	473 638,90	310 937,10	1 245 331	2 418 997	812 051	1 787 664	2 523 312,50	22 090,20	628 106,60

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do PIB per capita não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, o PIB mais elevado. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Alemanha, França e Itália.

Tabela 11. Evolução do PIB per capita (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
2,4063	2,8843	2,5133	2,4573	2,9513	2,0687	3,6605	1,3545	0,9061	7,5849	0,8790

Fonte: Elaboração própria

Para a evolução do PIB per Capita não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, uma maior evolução do PIB entre os anos de 2016 e 2019. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Holanda, Espanha e Áustria.

Tabela 12. Acesso à Internet (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
95	90	90	95	91	95	98	85	96	84	89,4

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do acesso à Internet não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, a percentagem mais elevada. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Holanda, Alemanha/França e Espanha.

Tabela 13. Nível de aceitação do comércio eletrónico (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
≈ 60	≈ 52	≈ 56	≈ 79	≈ 38	≈ 45	≈ 70	≈ 22	≈ 75	≈ 10	≈ 55

Fonte: Elaboração própria

Para o nível de aceitação do comércio eletrónico não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, uma maior percentagem. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Holanda, Alemanha e Bélgica.

Tabela 14. Taxa de crescimento do mercado infantil (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
1,6	1,8	1,0	2,7	2,9	1,9	1,4	1,8	1,8	1,1	1,5

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da taxa de crescimento do mercado infantil não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, a percentagem mais elevada. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Espanha, França e Áustria.

Tabela 15. Valor do setor do mercado infantil (€)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
17,30B	3,00B	3,60B	2,40B	9,60B	11,20B	6,10B	7,50B	10,70B	924M	3,70B

Fonte: Elaboração própria

Para o nível de aceitação do comércio eletrónico não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, uma maior percentagem. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Alemanha, França e Espanha.

Tabela 16. Consumo online de marcas nacionais (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
55	-	28	85	-	61	61	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria

Ao nível do consumo *online* de marcas nacionais não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, a percentagem mais baixa. Desta forma os três países que se destacam, por ordem crescente, são: Bélgica, Alemanha e França/Holanda.

Tabela 17. Consumo online de marcas da União Europeia (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
24	81	64	49	48	40	42	43	34	13	-

Fonte: Elaboração própria

Para consumo *online* de marcas da União Europeia não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, uma maior percentagem. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Áustria, Bélgica e Espanha.

Tabela 18. Taxa de penetração *online* (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
93	88	90	98	87	89	95	77	95	74	98

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da taxa de penetração online não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, a percentagem maior. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Holanda, Alemanha e Bélgica.

Tabela 19. Compras *online* no mercado de roupa infantil (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
58	-	-	-	51	-	-	-	60	-	-

Fonte: Elaboração própria

Para a percentagem de compras *online* no mercado de roupa infantil não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, uma maior percentagem. Desta forma os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Alemanha e Espanha. No entanto, por falta de dados da maioria dos mercados este indicador não será considerado.

Tabela 20. Média de idade

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
46	43,4	41,7	41,9	44	41,8	42,7	46,7	40,2	42,5	-

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da média de idades não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, os que apresentam uma média de idade menor, pois têm uma maior capacidade reprodutiva. Desta forma os três países que se destacam, por ordem crescente, são: Bélgica, França e Holanda.

Tabela 21. Número de famílias com crianças

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
8897,4	992,9	1370,9	699,3	6240	9126,7	2182,4	7334,3	8881,9	2594,4	-

Fonte: Elaboração própria

Para o número de famílias por número de crianças não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, um menor número de famílias com zero crianças. Desta forma os três países que se destacam, por ordem crescente, são: Itália, Alemanha e França.

Tabela 22. Variação do índice de natalidade (%)

DE	AT	BE	DK	ES	FR	NL	IT	GB	RO	CH
4	1	0	2,4	-0,8	-0,8	0	-1	-0,5	1	0

Fonte: Elaboração própria

Ao nível da variação do índice de natalidade não há um critério de exclusão, são apenas selecionados os três países que apresentam um melhor desempenho, isto é, os que apresentam uma taxa de crescimento maior entre 2015 e 2020 (previsão). Desta forma, os três países que se destacam, por ordem decrescente, são: Alemanha, Áustria e Holanda/Bélgica.

Após a análise das tabelas acima constatamos que os países nos quais a Zippy deve investir na sua estratégia internacional digital são:

1. Holanda, que se distinguiu em 11 dos 18 indicadores;
2. França, que se distinguiu em 11 dos 18 indicadores;
3. Alemanha, que se distinguiu em 11 dos 18 indicadores.

Em quarto lugar, com 9 distinções nos 18 indicadores, encontra-se a Bélgica. Por proximidade linguística com a França, a Zippy optou por investir neste mercado. Assim, esta marca irá investir em: França, Alemanha e Bélgica, deixando de parte a Holanda.

8.3 ANÁLISE DE MERCADOS

8.3.1 Holanda

a) Ambiente socioeconómico

As instituições corporativas da Holanda, originalmente, tinham sido criadas com o intuito de promover a indústria; no entanto, nos anos 70 ocorreu um colapso no fabrico tradicional, o que levou a um vácuo organizacional. Este evento permitiu ao Estado desenvolver uma mudança fulcral no regime de crescimento, baseado em políticas que cimentam uma aliança improvável entre os sindicatos de “colarinho azul” e os serviços comerciais de “alta gama”, com o financiamento do Estado Holandês (Thelen, 2019).

O fabrico tem vindo a decair drasticamente desde a década de 70 (World Bank, 2020) (figura 4).

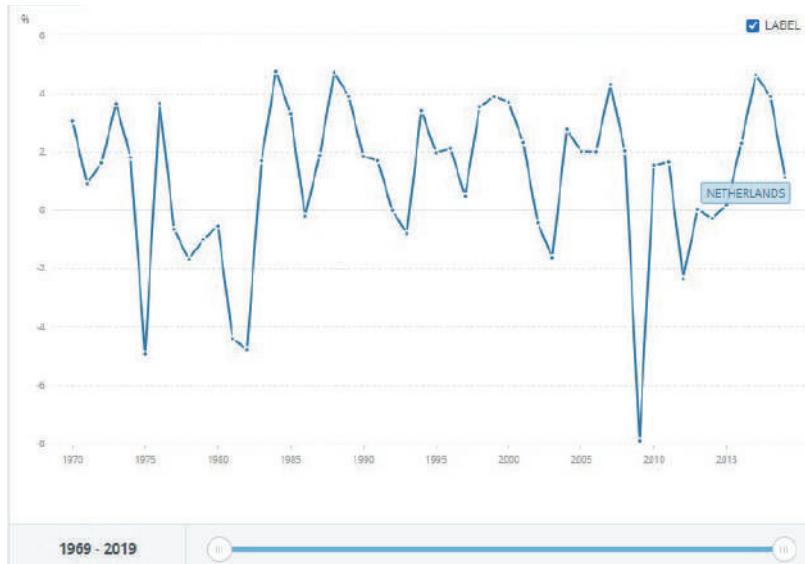
Figura 4. Crescimento do fabrico na Holanda



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

A indústria na Holanda tem sofrido variações ao longo dos anos. Em 2017 atingiu o terceiro valor mais alto do período em análise (1969-2019), sendo que desde esta data o crescimento tem vindo a diminuir (World Bank, 2020), como podemos observar na figura 5.

Figura 5. Crescimento da indústria na Holanda



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

Na União Europeia (UE), a Holanda lidera em setores como e-saúde, e-educação e e-governo eletrónico. Em 2013 foi também líder na UE como o país com o maior número de famílias com acesso à Internet em casa, bem como a maior taxa de utilização da mesma. A Holanda sofreu alterações profundas na sua estratégia de fabrico de baixo custo. Estas modificações levaram a que o governo redirecionasse a sua estratégia para a criação de uma aliança entre as instituições tradicionais e parceiros sociais. Consequentemente ocorreu uma transição para os serviços e a política holandesa volta a fundamentar-se nos seus pontos fortes, que são o comércio e as finanças, baseando-se nas novas tecnologias (Thelen, 2019).

Este país tem vindo a sofrer uma recuperação económica permitindo que os negócios sofram um “amadurecimento”. No entanto, este crescimento na economia holandesa é gradual e resiliente, tendo em 2019 registado um PIB de 1,8%, que se mostra inferior ao de 2018 (2,6%). Prevê-se uma desaceleração económica a nível mundial, que se refletirá na economia holandesa. As últimas projeções do Fundo Monetário Internacional (FMI), a 14 de abril de 2020, apontam que o crescimento do PIB deverá diminuir para -7,5%. Esta diminuição é causada pela recente situação mundial, do surto de COVID-19, sendo que se espera uma recuperação económica em 2021 (pós-pandemia), estimando-se um PIB de 3% (Santander Trade, 2020).

A Holanda foi avaliada com uma classificação de 7.8 em ambiente de negócios, encontrando-se em 16.º lugar num conjunto de 82 países. O ambiente de negócios mede a qualidade e atratividade de um país para realizar negócios. Para a atribuição de uma classificação a cada país são analisados os seguintes indicadores: o ambiente político, o ambiente macroeconómico, as oportunidades de negócios, as políticas no que diz respeito a livre iniciativa e concorrência, as políticas no que diz respeito ao investimento estrangeiro, o comércio exterior e o controlo do câmbio, a carga tributária,

o financiamento de projetos, o mercado de trabalho e a qualidade das infraestruturas (*The Economist*, 2018).

b) Comércio online

Em 2019 cerca de 96% da população da Holanda tinha acesso à Internet, maioritariamente através de *desktop* (55,4%). Cerca de 39,2% da população situa-se na faixa etária entre os 25-54 anos. O principal motivo para a compra de bens através da Internet é a facilidade de encomendar a partir de casa (cerca de 49% das pessoas considera este fator o mais importante). No entanto, com a crise aumentou a procura de promoções e preços baixos, sendo ainda a qualidade um fator de decisão. Outros fatores de decisão de compra no comércio eletrónico são: uma vasta oferta, encomendas em 24h e a comparação de produtos. A forma de pagamento mais adotada neste país é o *iDeal* (plataforma fundada em 2005 que permite realizar transferências bancárias *online*), seguida do cartão de crédito. A maioria da população opta por marcas que conseguem um prazo de entrega de 1-2 dias. A taxa de penetração das redes sociais é de 66%, lideradas pelo Whatsapp, Facebook e Instagram. Estes utilizadores atribuem importância ao e-WOM, uma vez que os comentários de alguns influenciadores têm impacto na decisão de compra. Os anúncios e campanhas são eficazes como impulsionadores de vendas e consideram o email marketing e o telemarketing como irritantes (Ecommerce Foundation, 2019).

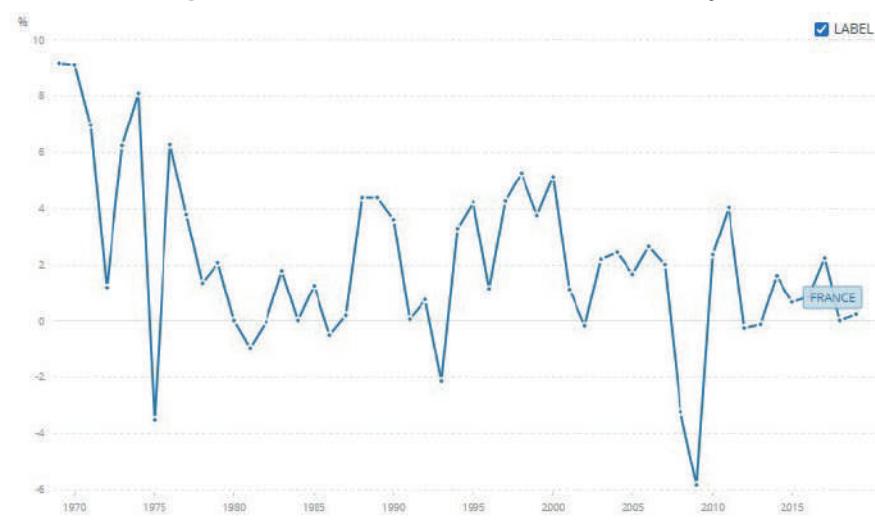
O comércio *online* começa cada vez mais a substituir o comércio tradicional e as lojas físicas (World Bank, 2020).

8.3.2 França

a) Ambiente socioeconómico

O fabrico na França tem vindo a diminuir e a sofrer variações constantes, tendo atingido o mínimo em 2009. Encontra-se agora em crescimento após um decréscimo nos anos anteriores (World Bank, 2020) (figura 6).

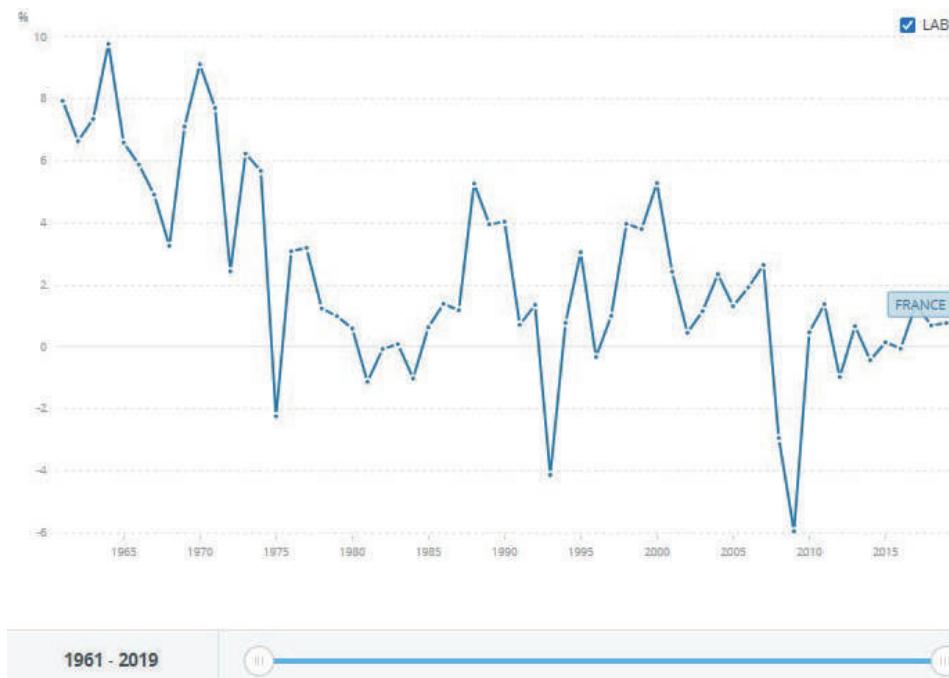
Figura 6. Crescimento do fabrico na França



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

Na figura 7 podemos ainda constatar que a indústria neste país, à semelhança do fabrico, tem sofrido grandes variações ao longo dos anos, encontrando-se agora em crescimento, após um decréscimo nos anos anteriores (World Bank, 2020).

Figura 7. Crescimento da indústria na França



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

Em 2019, a França ocupou a sétima posição como maior potência económica. Apesar da crise económica este país recuperou. No entanto, ainda apresenta algumas fragilidades devido a desequilíbrios estruturais. No ambiente com grandes investimentos, com a solidificação do consumo, com condições externas favoráveis e com reformas domésticas é expectável que o PIB cresça 1,2% em 2019. Segundo projeções do FMI (de 14 de abril de 2020) estima-se que o PIB francês caia para -7,2% devido ao surto do COVID-19, esperando-se que cresça para 4,5% em 2021, após a pandemia (Santander Trade, 2020).

O governo francês delineou um plano de investimentos, cujo o objetivo é construir um novo modelo de crescimento. Neste novo plano estão contemplados quatro pontos chave: a transição ecológica, a construção de uma sociedade competente, o ancoramento da competitividade e inovação e a construção de um estado da era digital. A França enfrenta ainda um alto nível de desemprego, uma fraca competitividade e altos níveis de endividamento público/privado. Verifica-se ainda que atualmente a economia está a sofrer um grande impacto provocado pela COVID-19 (Santander Trade, 2020).

b) Comércio online

Cerca de 88% da população francesa tem acesso à Internet, sendo a taxa de crescimento da penetração da Internet de aproximadamente 0,40%. Cerca de 50% da população tem entre 25-59 anos, com um poder de compra estável. A França encontra-se em sexto lugar no *ranking* da inclusão da Internet, com uma pontuação de 85,4/100. Quando realizam compras *online*, os franceses preferem que a entrega seja feita em casa ou no local de trabalho. Os custos de entrega também são um fator ponderado no ato da compra. A taxa de pessoas que utilizam o telemóvel para a procura de informação sobre um produto é a mesma das que utilizam

o *desktop*, no entanto a utilização de motores de busca é maior em *desktop*. Cerca de 26% das pessoas esperam realizar compras através do *smartphone* e 24% espera substituir o *desktop* por este dispositivo. Nos últimos 10 anos o número de pessoas que compra *online* duplicou, sendo que as pessoas entre os 35-49 anos são as que mais compram *online*. A compra de produtos estrangeiros aumentou e a de produtos nacionais diminuiu (Ecommerce Foundation, 2018).

Os utilizadores ativos das redes sociais têm aumentado, sendo que estas podem influenciar a decisão de compra de um produto, através dos anúncios, particularmente nas áreas da culinária, beleza, decoração e moda. O e-WOM também tem um grande impacto nestes utilizadores, uma vez que 1 em cada 3 segue um influenciador e destes 75% compram algo aconselhado pelos mesmos. O *email marketing* e as ofertas por *email* estão a aumentar neste país. O Facebook e o Youtube são as redes mais utilizadas pelos franceses, sendo que 70% das lojas *online* utiliza o Facebook como plataforma de anúncios. Nas compras *online* o método de eleição da população francesa é o cartão de crédito e preferem marcas que realizem entregas gratuitas (Ecommerce Foundation, 2018).

8.3.3 Alemanha

a) Ambiente socioeconómico

A economia alemã mostra-se como uma das economias mais sólidas, o seu regime de crescimento entre 1980 e 1990 permitiu que a vantagem competitiva, que continua a subir, ancorasse a sua economia. A Alemanha é um exemplo no fabrico: os produtos produzidos neste país são de elevada qualidade e pretendem estar no segmento mais alto dos mercados tradicionais, como é exemplo o setor automóvel. Este país tem um grande volume de exportação, principalmente no setor automóvel e de máquinas industriais. As exportações têm um peso significativo no PIB deste país, apresentando todos os anos grandes excedentes comerciais (Thelen, 2019).

A Alemanha é a maior potência económica na Europa e a quarta a nível mundial, segundo dados do Santander Trade (2020). Este foi o país com a taxa de crescimento mais baixa desde a crise da zona Euro, tendo registado um PIB de apenas 0,6% em comparação aos 1,5% do ano anterior. Esta quebra resulta essencialmente na diminuição da procura por bens de capital e ao processo do Brexit, que afetou negativamente a exportação alemã. Devido ao surto de COVID-19, o crescimento do PIB alemão deverá decair para -7% em 2020, prevendo-se um crescimento acentuado para 5,2% em 2021, pós pandemia (FMI, 2019).

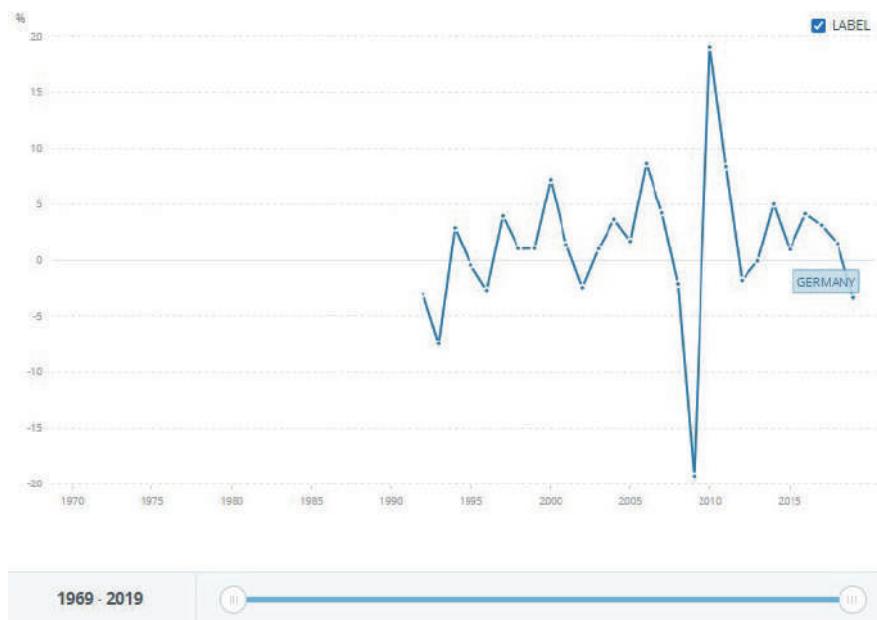
O Banco Central Alemão prevê um aumento nas exportações, no entanto, a procura interna não irá aumentar tanto quanto nos anos anteriores. Esta desaceleração deve-se à diminuição do rendimento real disponível, uma vez que há um baixo crescimento do emprego. É expectável que, apesar da pandemia do COVID-19, a taxa de desemprego se mantenha estável nos próximos anos, sendo que em 2019 se registou uma taxa de 3,4% e em 2020 e 2021 esperam-se taxas de 3,9% e 3,5% respetivamente. Apesar de ser um dos países mais ricos do mundo, a Alemanha tem cerca de 19% da sua população em risco de pobreza ou exclusão social (Santander Trade, 2020).

O setor terciário é o que detém 72% da força de trabalho alemã e tem um peso de 61,5% no PIB. É um setor que se encontra em crescimento muito devido às novas tecnologias e aos serviços a estas associados. O modelo económico alemão baseia-se, fundamentalmente, nas pequenas e médias empresas que se encontram interligadas ao ambiente internacional. As PME empregam cerca de 61% da população alemã. O setor industrial também é representativo do PIB alemão: contribui cerca de 28% e emprega aproximadamente 27%

da população alemã. A Alemanha é o país europeu mais industrializado, principalmente no setor automóvel, equipamentos elétricos, engenharia mecânica e indústria química (Santander Trade, 2020).

A Alemanha foi avaliada com uma classificação de 7.98 em ambiente de negócios, encontrando-se em 12º lugar num conjunto de 82 países (The Economist, 2018).

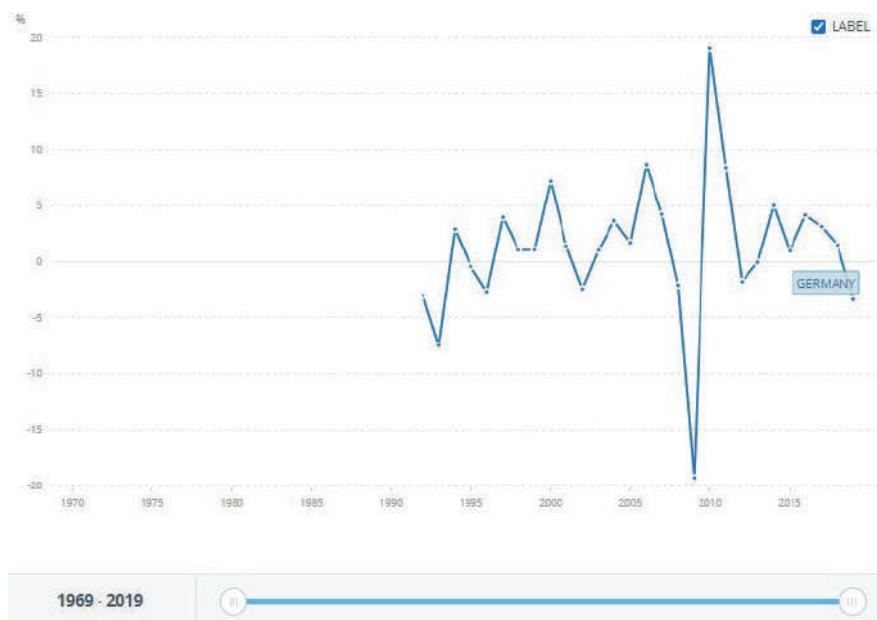
Figura 8. Crescimento do fabrico na Alemanha



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

O fabrico, na Alemanha, tem vindo a sofrer variações constantes, tendo atingido o mínimo em 2009. Verificamos também o crescimento máximo em 2011, tendo decaído novamente e encontrando-se atualmente em decréscimo (World Bank, 2020) (figura 8).

Figura 9. Crescimento da indústria na Alemanha



Fonte: World Bank | data.worldbank.org

Na figura 9 podemos observar o comportamento do crescimento da indústria na Alemanha, constatando-se que a indústria, à semelhança do fabrico, tem sofrido grandes variações ao longo dos anos, tendo atingido o mínimo em 2009. Verificamos também o crescimento máximo em 2011, tendo decaído novamente e encontrando-se atualmente em decréscimo (World Bank, 2020).

b) Comércio online

Cerca de 88,58% da população alemã utiliza a Internet, sendo que 54,49% da população utiliza o *desktop* para aceder à Internet. Os indivíduos alemães entre os 25-54 anos representam 39,9% da população e são os consumidores mais exigentes do mundo. Cerca de 88% da população já realizou compras *online* e os principais fatores de decisão de compra são o preço e a quantidade de informação disponibilizada sobre os produtos. O método de pagamento predileto dos alemães é o PayPal, seguido do pagamento por fatura. Os alemães estão dispostos a pagar mais por produtos de qualidade superior. Os consumidores da Alemanha preferem poder escolher o local de entrega em detrimento do tempo de envio. A maioria dos consumidores alemães utiliza o *smartphone* para comprar vestuário e são relativamente abertos a produtos internacionais, sendo o país com o maior mercado *online* na Europa. Os alemães afirmam que as redes sociais são uma boa forma de aprender sobre os produtos e atribuem uma elevada importância aos comentários de outros utilizadores, tendo o e-WOM impacto na decisão de compra. Já o *email marketing* é considerado como *spam* e a publicidade *online* tem aumentado (Ecommerce Foundation, 2019).

8.4 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência do setor de comércio *online* de roupa infantil e puericultura passou pela pesquisa no motor de busca Google com a palavra-chave “kids online shopping Netherland”, “kids online shopping France” e “kids online shopping Germany” e seleção dos dois primeiros anúncios e dos dois primeiros resultados orgânicos para cada país. Fez-se depois uma análise mais pormenorizada de cada resultado para determinar se é possível considerar um concorrente da Zippy e em caso afirmativo analisar mais profundamente a marca. No caso de França foram também consideradas as marcas referenciadas pela Zippy.

8.4.1 Holanda

A análise da concorrência do setor de comércio *online* de roupa infantil e puericultura permitiu-nos identificar as seguintes marcas de comércio *online* na Holanda:

1. <https://bambinifashion.com/>
2. <https://www.c-and-a.com/nl/nl/shop/kids>
3. <https://www.zara.com/nl/en/>
4. <https://www.little-dutch.com/en/clothing>

Bambini Fashion

A Bambini Fashion é uma loja *online* multimarca que assume como missão olhar para o futuro de forma a conseguir antecipar as necessidades dos seus clientes. Comercializa cerca de 100 marcas de marcas de luxo, europeias, de roupa infantil como Gucci, Fendi e Dolce&Gabbana, assim como marcas em ascensão. É considerada uma das principais marcas de retalho da Europa. Esta marca assume como visão implementar “uma mudança radical na indústria da moda infantil, onde as crianças podem selecionar e compartilhar todos seus *looks* favoritos usando plataformas inovadoras como o Instagram”. Pretendem oferecer ao seu público uma plataforma ou uma boa ferramenta para se expressar fora da caixa (Bambini Fashion p.1, 2020).

Apesar de ser uma marca do mesmo setor da Zippy – moda e acessórios infantil –, a mesma não se destina ao mesmo público-alvo. Esta marca situa-se no segmento de luxo e está direcionada para as classes alta e média alta. Desta forma não será considerada para análise da concorrência, uma vez que não se situa no mesmo segmento de mercado que a Zippy.

C&A

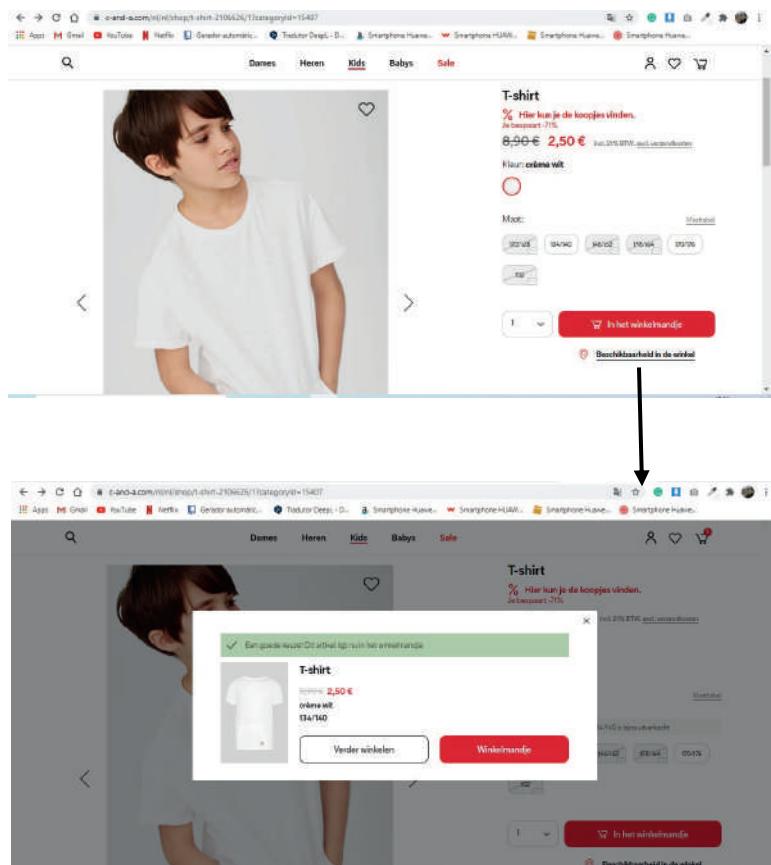
A C&A procura atender às necessidades dos seus clientes, com grande preocupação em tornar a sua atividade mais sustentável. Esta marca procura adaptar os seus valores históricos de modo que estes se continuam a encaixar num mundo cada vez mais globalizado. A marca assenta os seus pilares em cinco valores essenciais que orientam a conduta profissional de todos os seus colaboradores, a colaboração com os seus parceiros e com os seus clientes. Esses cinco valores são: (1) “Paixão pelo cliente”; (2) “Responsável e confiável”; (3) “Entregar Juntos”; (4) “Integridade”; (5) “Compromisso total”. A C&A é uma empresa holandesa, pelo que os habitantes deste país têm uma maior afeição a esta marca por ser nacional (C&A, 2020).

A marca C&A está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy, justificando assim uma análise mais aprofundada da estratégia digital da marca. No entanto, apenas comercializa vestuário e acessórios, não atuando na área da puericultura. Digitalmente a C&A tem presença orgânica no:

- Facebook (<https://www.facebook.com/ca.nederland/>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/ca/?hl=pt>)
- Twitter (https://twitter.com/ca_europe)
- YouTube (<https://www.youtube.com/c/ca>)
- LinkedIn (<https://nl.linkedin.com/company/c&a>)

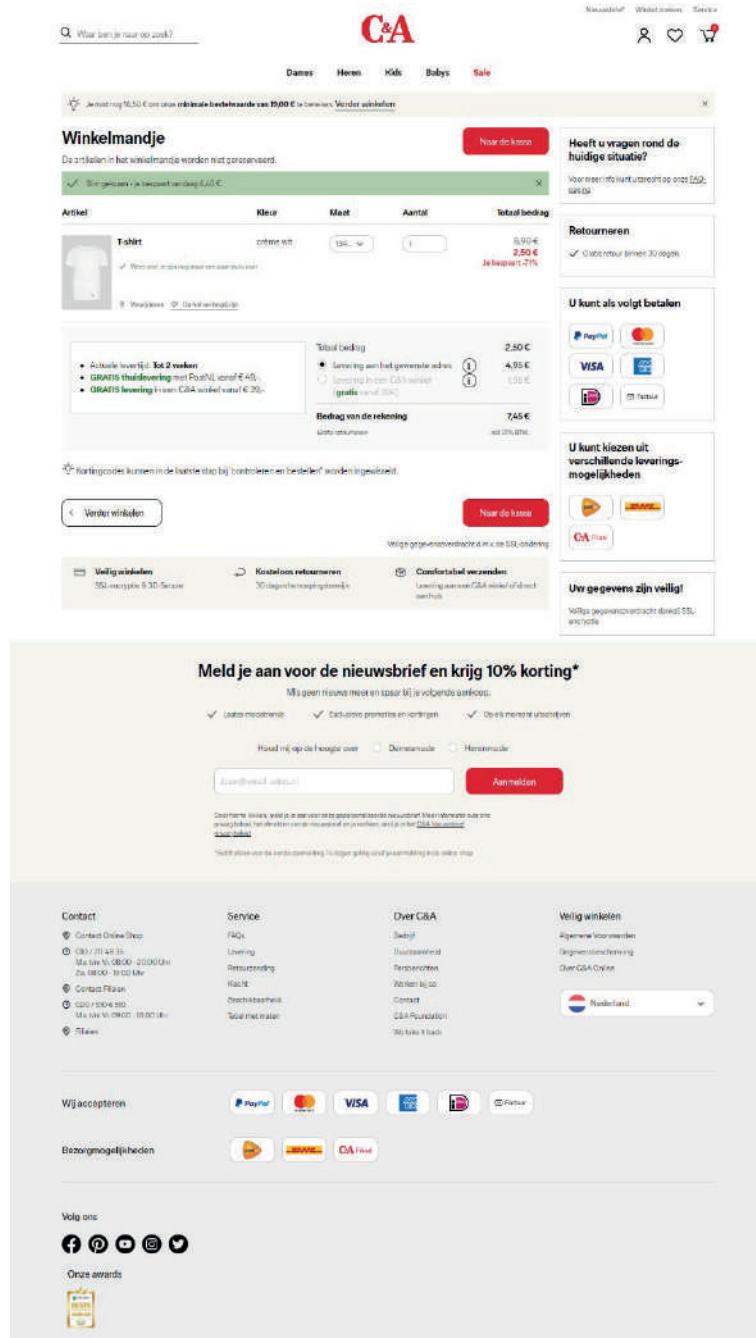
À data de realização do presente projeto a C&A não estava a investir em publicidade *online*. Na Holanda, toda a sua comunicação é orgânica. Na sua loja *online* a C&A aposta em preços baixos e promoções. O processo de compra é fácil e intuitivo e o processo de *checkout* é simplificado.

Figura 10. Loja C&A online Alemanha



Fonte: *c-and-a.com* (2020)

Figura 11. Página checkout C&A Holanda

Fonte: c-and-a.com (2020)

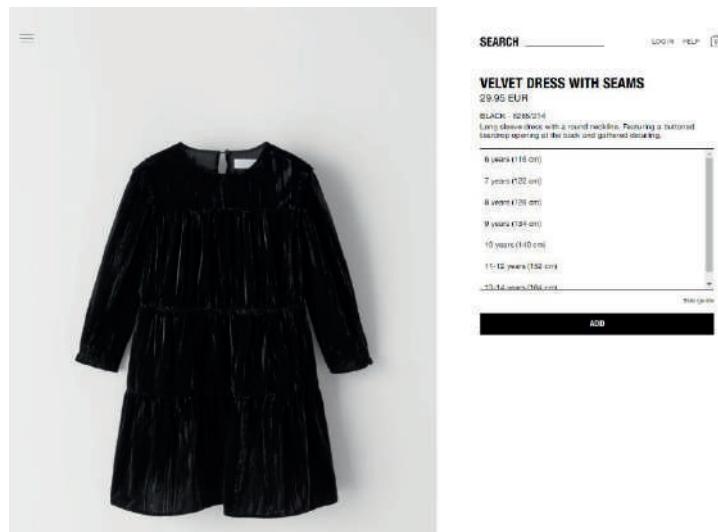
A compra nesta loja *online* apresenta uma grande desvantagem: só é permitido fazer compras a partir de 19,99€; caso a nossa compra não atinja este valor somos obrigados a continuar a comprar para podermos concluir o processo. O tempo de entrega é de duas semanas; em compras superiores a 49€ as entregas ao domicílio são gratuitas e em compras superiores a 39€ poderá levantar gratuitamente em loja. É permitido escolher o local de entrega e a transportadora, as devoluções são gratuitas no prazo de 30 dias, têm certificação de segurança (Criptografia SSL e 3D Secure) e oferecem diferentes formas de pagamento.

Zara

A Zara é uma das maiores empresas internacionais de moda, pertencente ao grupo Inditex. Esta marca coloca o cliente no centro do seu modelo de negócios, inclusive no seu design, produção, distribuição e vendas (Zara, 2020).

A Zara está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy, desta forma justificando uma análise mais aprofundada da estratégia digital da marca; no entanto, apenas comercializa vestuário e acessórios, não atuando na área da puericultura. A nível digital, além da loja *online*, a Zara tem presença orgânica nas plataformas Facebook (<https://www.facebook.com/Zara>), Instagram (<https://www.instagram.com/zara/>), Twitter (<https://twitter.com/ZARA>), YouTube (<https://www.youtube.com/user/zara>) e Pinterest (<https://www.pinterest.es/zaraofficial/>). À data de realização do presente projeto a Zara não estava a investir em publicidade *online*. Na Holanda, toda a sua comunicação é orgânica. Na sua loja *online* a Zara aposta em preços acessíveis dentro do mesmo intervalo dos da Zippy. O processo de compra é fácil e intuitivo e o *checkout* é simplificado.

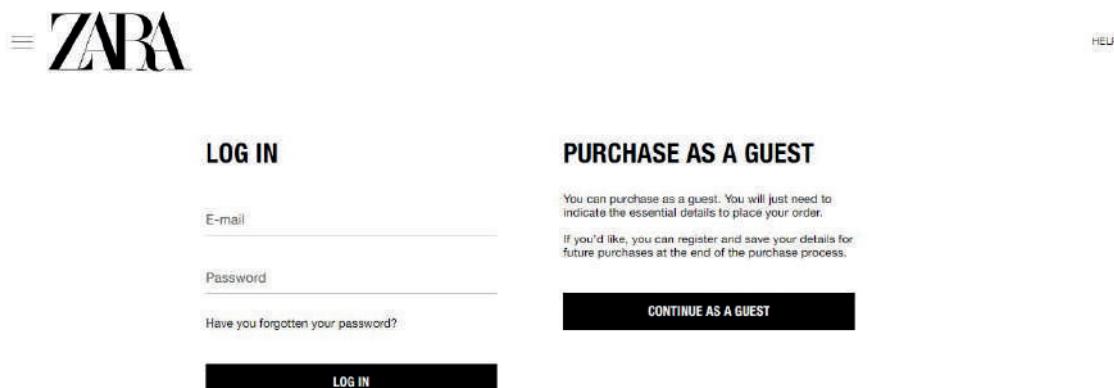
Figura 12. Página produto Zara Holanda



Fonte: [zara.com](https://www.zara.com) (2020)

A Zara permite a compra como convidado sem que seja necessário realizar *login* ou criar conta no site. Este elemento é um incentivo à compra, pois agiliza todo o processo.

Figura 13. Login site Zara Holanda



Fonte: [zara.com](https://www.zara.com) (2020)

No caso de escolha de compra como convidado, as informações solicitadas não são excessivamente extensas, o que torna o processo mais rápido (figura 13). É possível escolher o local de entrega do produto (em loja – gratuito ou ao domicílio – com custos associados), os portes de envio são gratuitos em compras superiores a 50€. Os métodos de pagamento disponibilizados pela Zara são diversos e as devoluções são gratuitas no prazo de 30 dias.

Figura 14. Página *checkout* Zara Holanda

SHIPPING > PAYMENT > SUMMARY HELP

PLEASE ENTER THE DELIVERY DETAILS

Personal Business

Name Required field. Surname Required field.

Address Required field. House number Required field.

Post code Required field. Town Required field.

Province Required field. Region Netherlands

E-mail Required field. Prefix +31 Telephone Required field.

I want to receive personalized commercial communications from ZARA by email.

GO BACK 1 item 29.95 EUR TOTAL 29.95 EUR CONTINUE

HELP	FOLLOW US	COMPANY	POLICIES
SHOP AT ZARA.COM	NEWSLETTER	ABOUT US	PRIVACY POLICY
PRODUCT	INSTAGRAM	OFFICES	PURCHASE CONDITIONS
GIFT CARD	FACEBOOK	STORES	WITHDRAWAL FORM
GIFT RECEIPT	TWITTER	WORK WITH US	GIFT CARD CONDITIONS
PAYMENT	PINTEREST		COOKIES SETTINGS
SHIPPING	YOUTUBE		
EXCHANGES AND RETURNS			
SHOPS AND COMPANY			
MY ACCOUNT			

NETHERLANDS

NEDERLANDS | ENGLISH

© All rights reserved



Fonte: zara.com (2020)

Little Dutch

A Little Dutch é uma empresa holandesa de roupas e acessórios para bebé e criança, roupa de cama, brinquedos e artigos de puericultura. Esta marca assume como missão “contribuir para os primeiros anos de vida de uma criança, produzindo peças que ofereçam calor e conforto aos mais pequenos e brinquedos lúdicos para as apoiar nas diferentes fases do seu desenvolvimento”.

A Little Dutch está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy, pelo que justifica uma análise mais aprofundada da estratégia digital da marca, comercializando todo o tipo de artigos que a Zippy comercializa. A nível digital, além da loja *online*, a Little Dutch tem presença orgânica nas plataformas:

- Facebook (<https://www.facebook.com/littledutch/>)
- Instagram (https://www.instagram.com/littledutch_official/)
- YouTube (<https://www.youtube.com/user/LittleDutch96>)
- Pinterest (https://nl.pinterest.com/Littledutch_official/)

À data de realização do presente projeto, a Little Dutch não estava a investir em publicidade *online*, na Holanda toda a sua comunicação é orgânica. Na sua loja *online* a Little Dutch aposta em preços acessíveis dentro do mesmo intervalo dos da Zippy. O processo de compra é fácil e intuitivo e o *checkout* é simplificado.

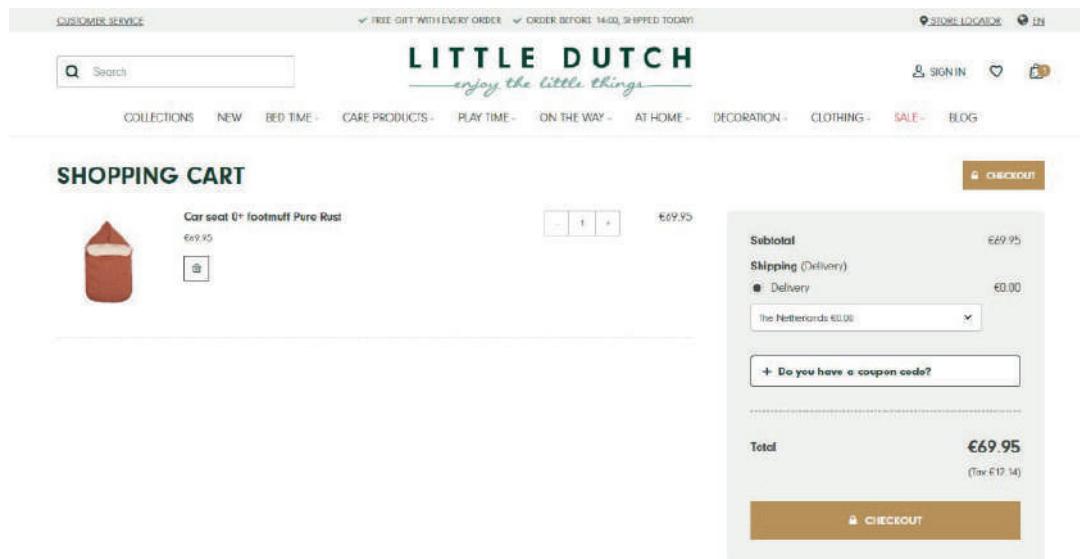
Figura 15. Página de produto Little Dutch Holanda



Fonte: little-dutch.com (2020)

Os portes de envio são gratuitos para toda a Holanda, tendo apenas custos para países estrangeiros.

Figura 16. Carrinho de compras Little Dutch Holanda



Fonte: little-dutch.com (2020)

O formulário necessário para realizar a compra é de preenchimento fácil e existem diversos métodos de pagamento disponíveis (figura 17).

Figura 17. Página checkout Little Dutch Holanda

The screenshot shows the Little Dutch checkout page. The 'Details' tab is selected, showing fields for personal details (Name, Address, City, Country, Phone, Newsletter), shipping address (Delivery address), and payment method selection (IDEAL, Bancontact, Creditcard, SOFOR, Requin). The right side shows a summary of the order and payment method.

Fonte: little-dutch.com (2020)

8.4.2 França

A análise da concorrência do setor de comércio *online* de roupa infantil e puericultura permitiu-nos identificar as seguintes marcas de comércio *online* na França:

1. <https://www2.hm.com/>
2. <https://www.zara.com/>
3. <https://www.melijoe.com/fr>
4. <https://www.vertbaudet.fr/>

H&M

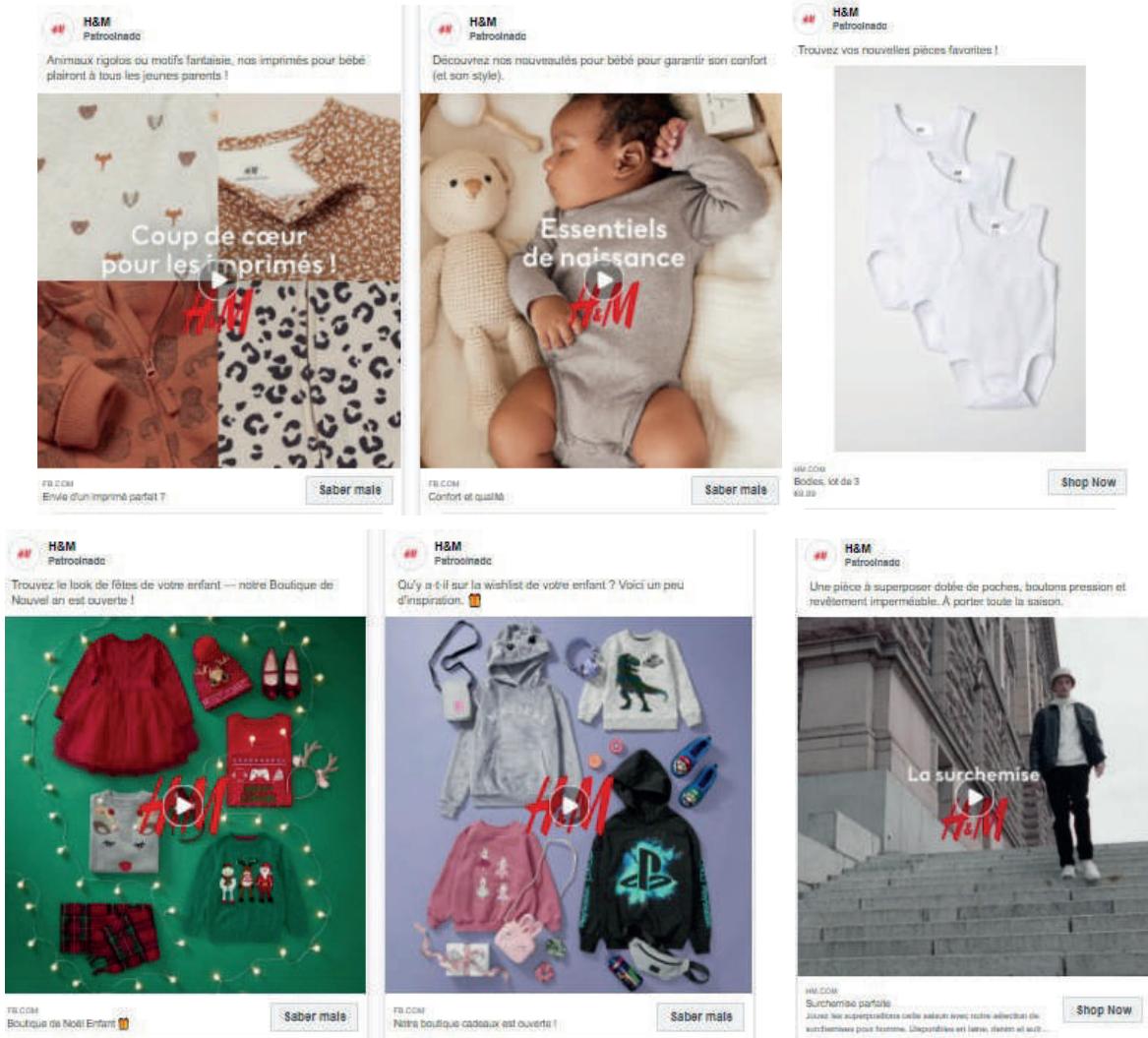
A H&M é uma das maiores empresas internacionais de moda. Assume-se como “uma família de marcas, movida pelo desejo de tornar o design de qualidade disponível para todos de forma sustentável”. Esta marca oferece serviços de moda e design que permitam ao seu público expressar o seu estilo pessoal (H&M, 2020).

A H&M está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy, o que justifica uma análise mais aprofundada da estratégia digital da marca. A nível digital, além da loja *online* a H&M tem presença orgânica nas plataformas:

- Facebook (<https://www.facebook.com/francehm/>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/hm/>)
- YouTube (<https://www.youtube.com/user/hennesandmauritz>)
- Twitter (<https://twitter.com/hm>)
- Pinterest (<https://www.pinterest.pt/hm/>)

À data de realização do presente projeto a H&M tinha ativos dezoito anúncios de produtos infantis nas plataformas Facebook/Instagram, na França. A categoria dos anúncios passa por anúncios de produto, institucionais, apelo à compra e de preço/promoções. Na figura 18 podemos observar alguns exemplos de anúncios ativos desta marca. Na sua loja *online* a H&M aposta em preços acessíveis dentro do mesmo intervalo dos da Zippy. O processo de compra é fácil e intuitivo e o *checkout* é simplificado.

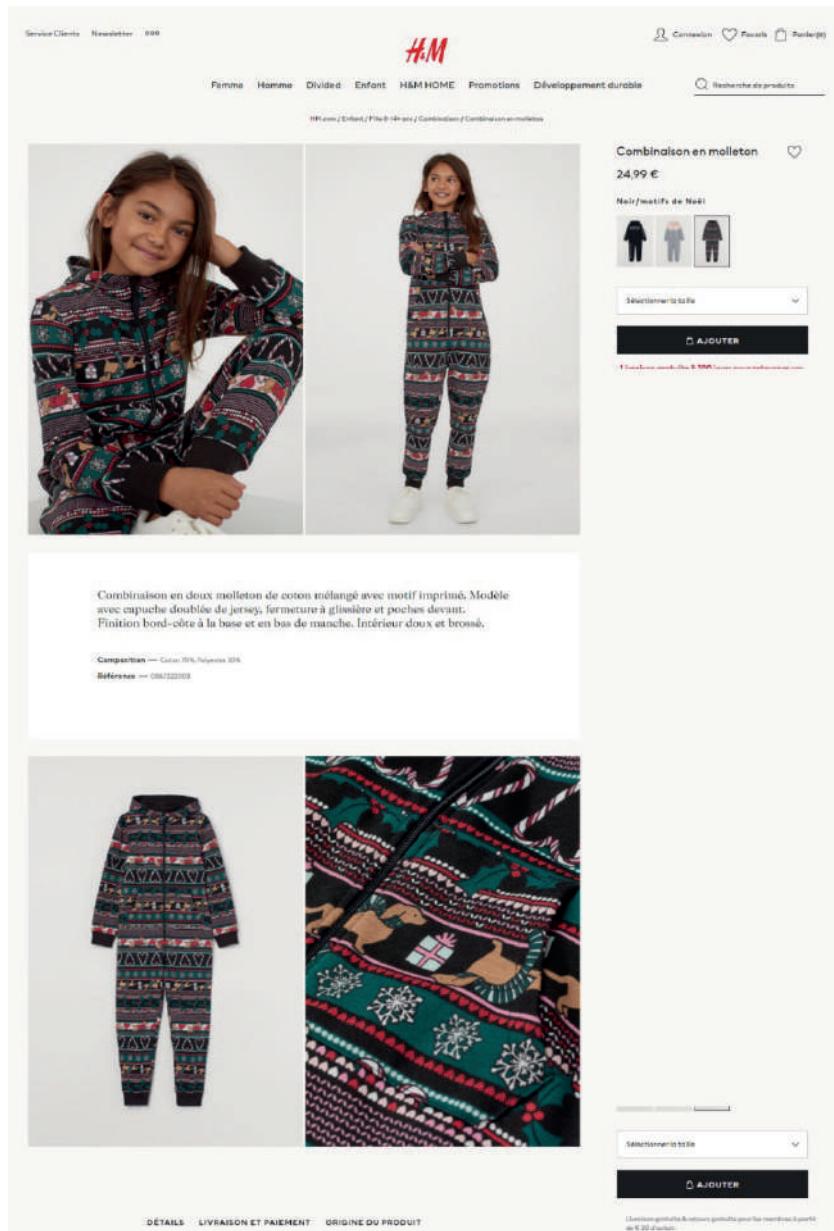
Figura 18. Exemplos de anúncios H&M França



Fonte: facebook.com/ads/ (2020)

Na loja *online* da H&M a página de produto está organizada e intuitiva, facilitando o processo de compra.

Figura 19. Página de produto H&M França



Fonte: hm.com (2020)

A página de *checkout* é também ela intuitiva e permite concluir a compra como convidado, não sendo necessário criar conta ou fazer *login* no site.

Figura 20. Página login H&M França

<p>CLIENT EXISTANT</p> <p>Ravive de vous retrouver ! Identifiez-vous pour poser votre commande plus rapidement.</p> <p>IDENTIFICATION</p> <p>Email* <input type="text"/></p> <p>Mot de passe* <input type="password"/></p> <p><input type="checkbox"/> Vous souvenez de moi;</p> <p>TERMINER MA COMMANDE</p> <p>Mot de passe oublié?</p>	<p>NOUVEAU CLIENT</p> <p>Postez ! Devenez membre pour ne plus poser à côté des promotions, des offres, des remises et des bons de réduction.</p> <p>CRÉEZ VOTRE COMPTE</p> <p>PASSER LA COMMANDE EN TANT QU'INVITÉ(E)</p> <p>Finaliser la commande en tant qu'invité et payer avec une carte de crédit, via PayPal ou une carte-cadeau.</p> <p>PASSER LA COMMANDE EN TANT QU'INVITÉ(E)</p> <p>Passer La Commande Avec </p>
---	---

Fonte: hm.com/ (2020)

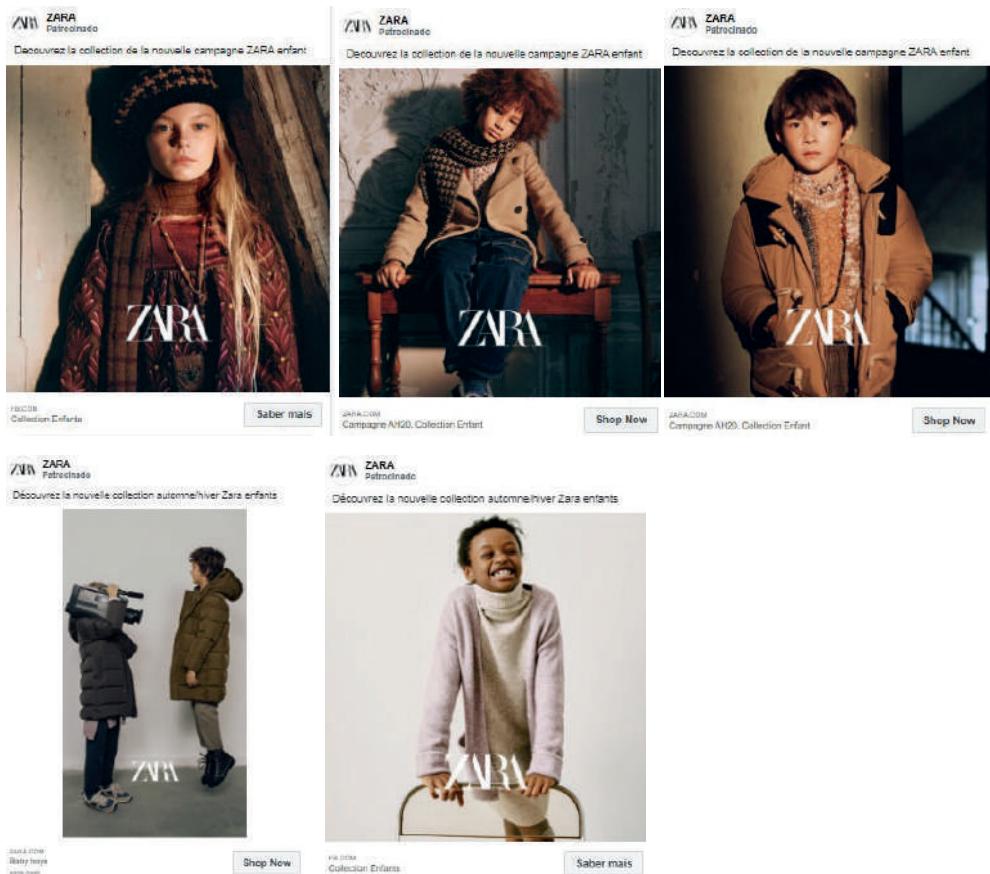
Figura 21. Página *checkout* H&M França

Fonte: hm.com/ (2020)

Zara

A Zara é uma marca internacional que está presente em diversos países. Na Europa as lojas físicas e *online* são iguais em todos os países. Assim, a Zara apresenta-se da mesma forma na França como na Holanda. Portanto, a análise desta marca foi realizada no ponto anterior do presente trabalho. Acresce apenas que na França a Zara apostou em publicidade nas plataformas Facebook/Instagram. À data de realização deste projeto esta marca tinha ativos 5 anúncios de produtos infantis. Estes anúncios estão categorizados por produto/coleção e incentivo à compra. Na figura 22 podemos observar os anúncios ativos da Zara.

Figura 22. Anúncios ativos Zara França



Fonte: facebook.com/ads/ (2020)

Melijoe

A Melijoe é uma marca francesa fundada em 2007, quando **Nathalie** detetou uma lacuna no comércio *online* de roupas infantis. Esta é uma marca que se caracteriza por ser chique e elegante, oferecendo uma diversificada oferta de marcas de luxo como Gucci, Kenzo, Ralph Lauren, entre outras. A missão da Melijoe é “oferecer o mais belo cenário às mais belas marcas de moda infantil e ficar sempre um passo à frente das tendências” (Melijoe, 2020).

Apesar de ser uma marca do mesmo setor da Zippy – moda e acessórios infantis – não se destina ao mesmo público-alvo. Esta marca situa-se no segmento de luxo e está direcionado para as classes alta e média alta. Uma vez que não se situa no mesmo segmento de mercado que a Zippy., não será considerada para análise da concorrência,

Vertbaudet

A Vertbaudet é uma marca de comércio de roupa de bebé e infantil, produtos pré-natal e de puericultura que está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy. Justifica, portanto, uma análise mais aprofundada da estratégia digital desta marca. A nível digital, além da loja *online* a Vertbaudet tem presença orgânica nas plataformas:

- Facebook (<https://www.facebook.com/vertbaudet.fr/>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/vertbaudetfr/>)
- YouTube (<https://www.youtube.com/vertbaudet>)
- Pinterest (<https://www.pinterest.fr/vertbaudet/>)

À data de realização do presente projeto a Vertbaudet tinha na França ativos quinze anúncios de produtos infantis e pré-mamã, nas plataformas Facebook/Instagram. A categoria passa por anúncios de produto/coleção, apelo à compra e de preço/promoções. Na figura 23 podemos observar alguns exemplos de anúncios ativos desta marca.

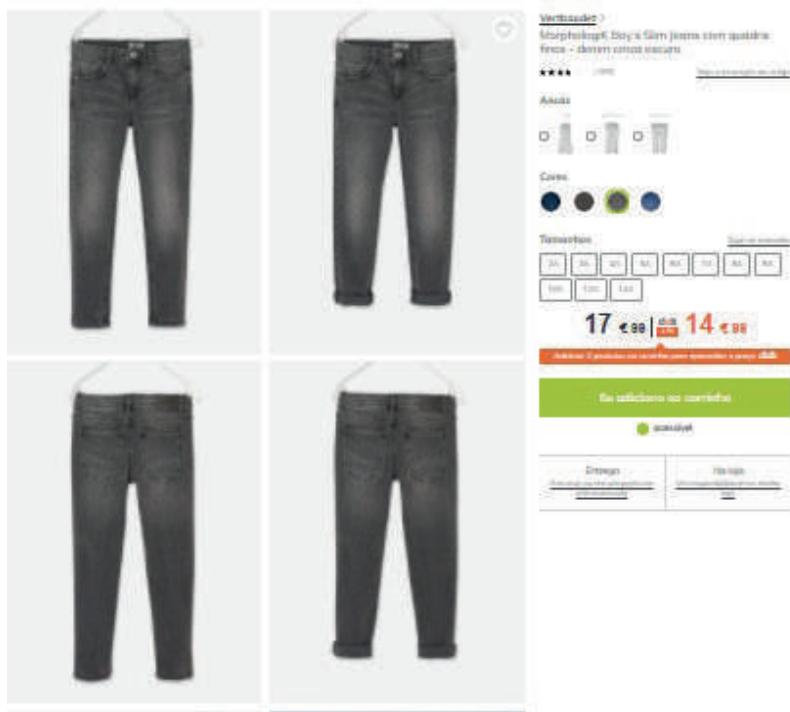
Figura 23. Anúncios ativos da Vertbaudet França



Fonte: facebook.com/ads/ (2020)

Na sua loja *online* a Vertbaudet aposta em preços acessíveis, dentro do mesmo intervalo dos da Zippy, e em promoções. O processo de compra é fácil e intuitivo e o *checkout* é simplificado. Oferece entregas grátis em compras superiores a 60 €, permitem o reembolso gratuito até 48 h após a receção do produto e as devoluções também são gratuitas. Para concluir o processo de compra é necessário efetuar *login*, um passo que pode ser um entrave à compra; no entanto, como forma de facilitar o processo, é possível fazer o *login* através das redes sociais.

Figura 24. Página de produto da Vertbaudet França



Fonte: facebook.com/ads/ (2020)

Figura 25. Página de checkout da Vertbaudet França

Fonte: vertbaudet.fr (2020)

8.4.3. Alemanha

A análise da concorrência do setor de comércio *online* de roupa infantil e puericultura permitiu-nos identificar as seguintes marcas de comércio online na Alemanha:

1. <https://www.zara.com/de/>
2. https://www2.hm.com/de_de/
3. <https://www.next.de/en>
4. <https://www.c-and-a.com/eu/>

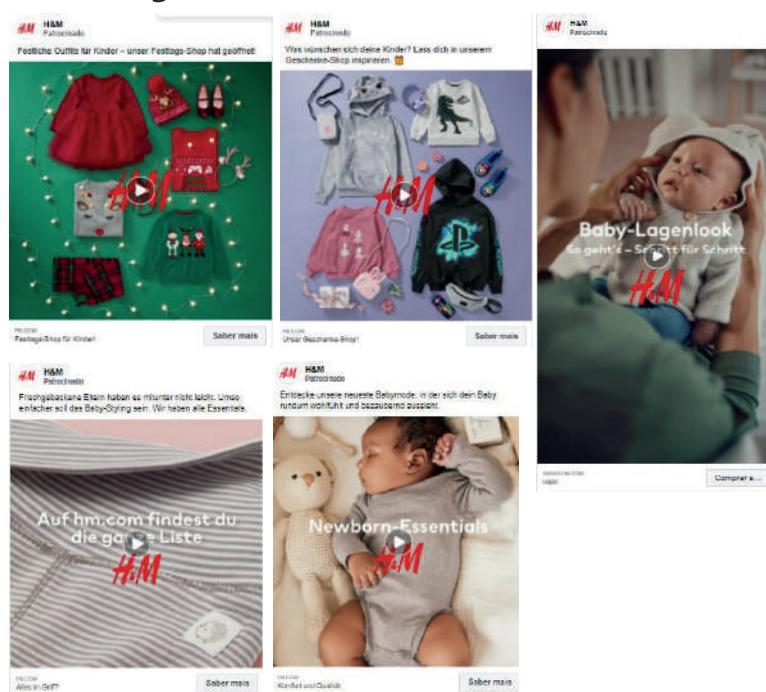
Zara

A Zara é uma marca internacional que está presente em diversos países. Na Europa as lojas físicas e *online* são iguais em todos os territórios. A Zara apresenta-se da mesma forma na Alemanha, como na Holanda e na França. Assim, a respetiva análise já foi apresentada antes. À data de realização da pesquisa e à semelhança do verificado na Holanda, a Zara não estava a investir em publicidade *online* na Alemanha, sendo toda a sua comunicação orgânica.

H&M

A H&M é uma marca internacional que está presente em diversos países. Na Europa as lojas físicas e *online* são iguais em todos os mercados. Assim, a estratégia da H&M e a sua forma de comunicação são semelhantes à da França. A análise desta marca foi, portanto, realizada no ponto anterior. De acrescentar apenas que à data de realização deste projeto esta marca tinha ativos, na Alemanha, 16 anúncios de produtos infantis nas plataformas de Facebook/Instagram. Estes anúncios estão categorizados por produto/coleção e incentivo à compra. Na figura 26 podemos observar alguns exemplos de anúncios veiculados por esta marca.

Figura 26. Anúncios da H&M Alemanha



Fonte: facebook.com/ads/ (2020)

Next

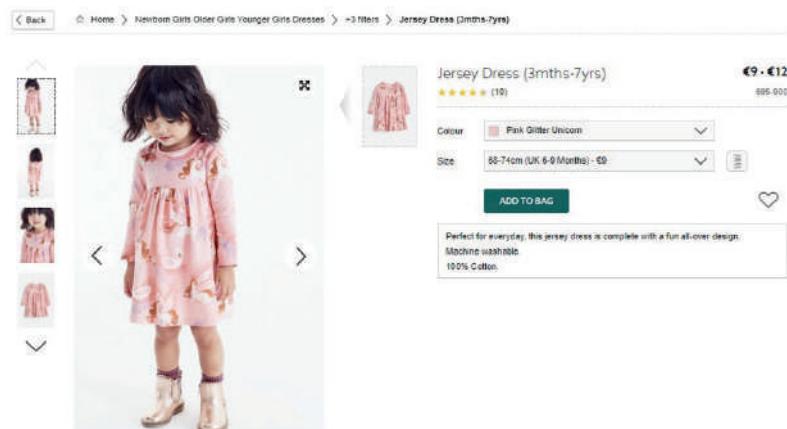
A Next é uma empresa que comercializa produtos multimarca, fundada em 1864, em Inglaterra. Atualmente tem presença em diversos países, não só fisicamente, como também através da sua loja *online*, vendendo produtos de adulto e criança/bebé (Next, 2020).

A Next está presente no mesmo segmento de mercado da Zippy, pelo que justifica uma análise mais aprofundada da estratégia digital da marca. A nível digital, além da loja *online*, a Next tem presença orgânica nas plataformas:

- Facebook (<https://www.facebook.com/nextofficial>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/nextofficial/>)
- YouTube (<https://www.youtube.com/user/nextshopping>)
- Twitter (<https://twitter.com/nextofficial>)
- Pinterest (<https://www.pinterest.pt/nextofficial/>)

À data de realização do presente projeto a Next não estava a investir em publicidade *online* na Alemanha, sendo toda a sua comunicação. Na sua loja *online* a Next aposta em preços acessíveis dentro do mesmo intervalo dos da Zippy. O processo de compra é fácil e intuitivo, no entanto, o *checkout* apresenta uma desvantagem, uma vez que, para concluir o processo de compra é necessário efetuar *login*, passo que pode ser um entrave à compra. Após efetuar o registo ou *login* o processo de compra é intuitivo, permitindo escolher diferentes métodos de pagamento e o local de entrega ou recolha que mais convém ao cliente.

Figura 27. Página de produto da Next Alemanha



Fonte: *next.de* (2020)

Figura 28. Página de produto da Next Alemanha

next [Checkout](#)

08005890746 | Help

1. SHOP NEXT 2. SIGN IN 3. DELIVERY 4. MAKE PAYMENT 5. COMPLETE

DELIVERY OPTIONS

Home Delivery €3.00	Your order will be delivered by Monday 23rd November To STREET HNHSDF, 15, BERLIN, 45411, GERMANY
Hermes PaketShop €3.00	Delivered to selected store by Monday 23rd November Select Local Shop >

CONTINUE

Sub Total	€8.00
Delivery	€3.00
TOTAL	€11.00

YOUR ORDER

ITEMS	SIZE	QTY	AVAILABILITY	TOTAL	
1 item - Monday 23rd November					
Jersey Dress (3mths-7yrs) (239-188)	68-74cm (UK 6-0 Months)	1	In Stock	€8.00	
				Sub Total	€8.00
				Delivery	€3.00
				Total	€11.00

Our Social Networks

[Teste](#)
View your Next account

[Quickshop](#)
Shop by product number

[Select Language](#) English [En](#) | [De](#)

[Help](#) [Returns Information](#) [Shipping Information](#) [Contact Us](#) [Sitemap](#) [Privacy & Legal](#) [Privacy Policy](#) [Terms & Conditions](#) [Other Services](#) [Media & Press](#) [The Company](#) [Careers@next](#) [Next Franchise](#) [Next Affiliates](#)

[View mobile site](#)
© 2020 Next Germany GmbH. All rights reserved.

Fonte: [next.de](#) (2020)

C&A

A C&A é uma marca internacional que está presente em diversos países. Na Europa as lojas físicas e *online* são iguais em todos os mercados. Assim, a estratégia da C&A e a sua forma de comunicação são semelhantes à da Holanda. Daí a análise desta marca ter sido realizada em ponto anterior. Acrescenta-se apenas que à data de realização deste projeto esta marca tinha ativos, na Alemanha, diversos anúncios, no entanto eram todos institucionais/marca e de ofertas de emprego, não sendo nenhum destinado a produtos de criança/bebé.

ESTRATÉGIA

As organizações necessitam de estratégias de marketing que se adequem aos objetivos da empresa. Essas estratégias incluem parâmetros relacionadas com a segmentação de mercado e seleção do público-alvo, diferenciação da concorrência e posicionamento da marca. A um nível mais interno, a organização deverá definir uma estratégia de produto, preço, distribuição, comunicação e vendas (Pontes, 2014). Para Arquis(2009, p. 77) “as estratégias de marketing compreendem os meios ou métodos abrangentes selecionados pela organização para alcançar os objetivos pretendidos e assegurar as vantagens competitivas desejadas”.

No presente trabalho vai proceder-se à análise da estratégia digital implementada pela Zippy, sugerindo modificações ou melhorias à estratégia implementada. Na sua estratégia a Zippy optou por investir apenas nos mercados Francês e Alemão, deixando de fora o Holandês.

9.1 ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA PELA ZIPPY

De 4 de agosto a 1 de setembro de 2020 a Zippy registou encomendas no *site* com origem em 11 países, sendo que os mercados em que investiu surgem nos dois primeiros lugares (França – 1.º e Alemanha – 2.º) e a Holanda surge em quinto lugar. A França e a Alemanha registam 55,4% das encomendas (tabela 24). Na tabela podemos também observar os produtos mais vendidos por país. Na França e na Alemanha, os produtos mais vendidos são vestuário para criança (*Kid apparel*).

Tabela 24. Percentagem de vendas por produto 1.ª semana Zippy

País	Newborn apparel	Toddler apparel	Kid apparel	Mo mask	Baby underwear	Kid underwear	Baby & Kid footwear	Baby & kid accessories	Heavy nursery	Smal nursery	All
França	2,29%	6,02%	13,47%	0,00%	1,72%	1,43%	4,01%	3,44%	1,43%	2,29%	36,10%
Alemanha	0,29%	0,00%	7,45%	9,17%	0,00%	0,57%	0,29%	1,43%	0,00%	0,00%	19,20%
Bélgica	0,00%	0,00%	13,18%	0,00%	0,00%	8,31%	0,29%	3,44%	0,00%	0,00%	12,04%
Luxemburgo	0,00%	1,15%	0,86%	0,00%	0,57%	0,57%	0,00%	0,00%	0,29%	0,00%	3,44%
Holanda	0,00%	0,86%	0,86%	0,00%	0,00%	0,29%	0,29%	0,00%	0,00%	0,00%	2,30%
Outros	2,57%	3,44%	4,30%	0,57%	0,29%	0,57%	1,15%	1,15%	0,00%	0,57%	13,75%
Total	3,15%	11,47%	26,94%	9,74%	2,58%	11,74%	6,03%	6,03%	1,72%	2,86%	

Fonte: Zippy (2020)

A Zippy definiu como objetivos da sua estratégia digital: (1) ação, (2) compra e (3) *engagement* e repetição de compra. Adotou com KPIs (*Key Performance Indicator*) visitas e subscritores (para o primeiro objetivo); taxa de conversão, vendas e ROAS (Retorno Sobre o Investimento Publicitário) (para o segundo objetivo) e vendas e NPS (*Net Promoter Score*) (para o terceiro objetivo). Na Tabela 25 podemos observar os objetivos, os indicadores e os meios.

Tabela 24. Estratégia digital Zippy

Objetivos	Indicador	Iniciativas	Alvo	Meta
act	visitas subscritores	redes sociais - regresso às aulas fluxos para subscrição	Comunidades / fãs	
convert	taxa de conversão vendas ROAS	Marketing / oferta 1.ª compra	Visitantes do site	
engage /repeat buy	vendas NPS	cross selling (esquema de categorias analisar o que melhorar no serviço ao cliente)	compradores	

Fonte: Zippy (2020)

Após a análise da tabela anterior sugere-se que sejam acrescentados mais alguns indicadores de *performance*, como: (1) ROI, (2) interações com a página do produto, (3) CTR (*Click Through Rate*), (4) vendas diretas e (5) vendas assistidas.

Na análise da *performance* no período de 4 de agosto a 17 de novembro de 2020 podemos observar uma evolução no número de encomendas e no alcance de países atingidos, passando de 11 para 18.

Na tabela 26 podemos observar que França e Alemanha continuam a liderar o número de encomendas e os produtos mais vendidos continuam a ser o vestuário de criança.

Tabela 25. Percentagem de vendas por produto da Zippy

País	Newborn apparel	Toddler apparel	Kid apparel	Mo mask	Baby underwear	Kid underwear	Baby & Kid footwear	Baby & kid accessories	Heavy nursery	Smal nursery	All
França	2,81%	5,18%	8,87%	1,00%	2,37%	2,31%	2,15%	0,33%	1,43%	0,88%	27,43%
Alemanha	0,77%	0,39%	6,50%	9,59%	0,28%	0,13%	0,39%	0,06%	0,00%	0,00%	18,22%
Bélgica	0,61%	1,05%	5,45%	0,00%	0,39%	2,59%	0,44%	0,06%	0,00%	0,00%	10,86%
Holanda	2,09%	1,54%	3,64%	0,33%	0,66%	0,55%	0,22%	0,00%	0,29%	0,00%	9,32%
Itália	0,28%	0,61%	4,68%	0,11%	0,44%	0,83%	0,17%	0,06%	0,87%	0,00%	8,22%
Outros	1,49%	2,31%	7,16%	1,82%	0,94%	2,59%	1,39%	0,87%	0,17%	1,54%	19,28%
Total	8,05%	11,08%	36,30%	12,95%	5,08%	9,00%	3,76%	1,38%	2,76%	2,97%	

Fonte: Zippy (2020)

9.2 ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES

Após a análise detalhada da estratégia adotada pela Zippy desde o lançamento da loja *online*, podemos constatar que nas redes sociais as ações da marca estão a levar ao incremento das vendas, bem como ao aumento da notoriedade junto da população-alvo. No entanto, uma estratégia integrada de marketing digital passa não só pelo investimento em redes sociais, mas também por um conjunto diversificado de ações orgânicas e pagas com o intuito de aumentar a notoriedade da marca e o consequente o aumento das vendas.

São várias as ações que se propõe na elaboração do presente projeto, com a finalidade de desenvolver a melhor estratégia internacional digital para a Zippy. Assim sendo, e após a análise documental de diversas estratégias e da análise da concorrência, nos pontos seguintes estão elencadas as mais importantes a adotar, de forma a que a marca Zippy consiga diferenciar-se da concorrência e criar notoriedade nos três mercados selecionados anteriormente (Holanda, França e Alemanha).

9.2.1 Estratégia de marketing viral e de conteúdo

No paradigma atual os consumidores utilizam as novas tecnologias e as redes sociais de forma habitual para obter informações sobre produtos ou serviços. Quando as pessoas se deparam com uma experiência negativa com os produtos/serviços de uma marca, o e-WOM é bastante mais poderoso e propaga-se de forma muito mais célere do que quando há uma experiência positiva. Assim, quando as opiniões sobre determinado produto ou serviço são positivas aumenta a confiança na marca e por sua vez a venda dos produtos/serviços. No entanto, quando as opiniões são negativas o consumidor é desencorajado a consumir os produtos/serviços de determinada marca (Trane *et al.*, 2012).

O Content Marketing Institute (2020) define marketing de conteúdo como “uma abordagem de marketing estratégica focada na criação e distribuição de conteúdo valioso, relevante e consistente para atrair e reter um público claramente definido – e, em última análise, para impulsionar uma ação lucrativa do cliente”.

Desta forma, é importante criar bom conteúdo, partilhável, e simultaneamente oferecer produtos de qualidade e uma boa experiência de compra, resultando em que o e-WOM em volta da marca seja positivo e gerará comportamentos de compra igualmente positivos. O marketing viral consiste na criação de campanhas que são capazes de se propagar de forma exponencial e deste modo levar a exposição da mensagem a milhares ou até mesmo milhões de pessoas. De forma a gerar conteúdo viral, a marca deverá apostar numa estratégia (1) que desperte o lado emocional das pessoas, (2) que seja engraçada, (3) com que o público-alvo se identifique e (4) que explore as motivações e comportamentos comuns.

Uma marca que desenvolve diversos conteúdos virais é a Dove. Esta marca criou ao longo dos tempos uma relação de proximidade com o seu público pela criação de conteúdos virais que humanizam a marca, através da partilha de histórias e pessoas reais. Uma das campanhas Dove com bastante impacto e que se tornou viral foi “#MostremNOS”. De acordo com a Dove (2020), 70% das mulheres não se sentem representadas nas publicidades nem nos meios de comunicação. Assim, a Dove, em conjunto com a Getty Images, a GirlGaze e mulheres de todo mundo, criou o projeto “#MostremNOS”, que consistiu na criação da primeira biblioteca de fotografias acessíveis a todos e com o objetivo de desconstruir os estereótipos de beleza em todo o mundo. As 5000 imagens de mulheres fotografadas por outras mulheres tornaram-se virais e o objetivo de oferecer uma visão mais abrangente da beleza para uso de todos os meios de comunicação e agentes publicitários foi cumprido.

Uma boa estratégia de marketing viral é indissociável da criação de conteúdo relevante e de qualidade. No seguimento do exemplo de ação desenvolvida pela Dove, a Zippy poderá desenvolver conteúdos em formato vídeo direcionados ao seu público-alvo (pais de bebés a pré-adolescentes e futuros pais) que apelem ao seu lado emocional e explore os seus comportamentos comuns. Como mote para a realização destes vídeos podem dar seguimento à campanha “Brothers&Sisters” que está a ter uma boa aceitação nos mercados onde já foi apresentada. Uma boa criação de conteúdo relacionada com este tema poderá tornar a Zippy uma marca viral e desta forma aumentar a sua notoriedade de forma mais célere.

No entanto, o vídeo não será por si só suficiente para uma estratégia de conteúdo eficaz, sendo necessário complementá-lo com outros formatos e materiais. De forma a conseguir entregar valor aos seus consumidores, a Zippy deverá adotar as estratégias de conteúdo:

1. **Criação de um blogue** e desenvolvimento de artigos relacionados com a educação, bem-estar infantil e materno e outros temas relevantes e de interesse para os pais. Estes conteúdos, idealmente, deverão estar nas línguas maternas dos três países identificados anteriormente e também em inglês, para que possam ser lidos universalmente. O blogue deverá ser “alimentado” com artigos de forma regular e sistemática.
2. **Desenvolvimento de eBooks**: esta estratégia passa pela disponibilização de pequenos livros virtuais que podem ser adquiridos gratuitamente, por exemplo, em troca do *email* do consumidor ou através da venda por um valor simbólico (sugestão de PVP cerca de 2€ a 5€). Os eBooks poderão abordar temas que sirvam de ajuda e de auxiliares à tarefa de parentalidade, como, por exemplo, “Como educar durante uma pandemia”. O conteúdo destes eBooks poderá ser adaptado para artigos de blogue e, à semelhança do ponto anterior, deverá estar disponível nos idiomas dos três mercados escolhidos e em inglês.
3. **Vídeos**: como já foi referido anteriormente, o vídeo é um conteúdo que se torna viral de forma mais rápida do que os restantes apresentados no presente projeto. Com isto em vista, a Zippy deverá apostar na criação de vídeos de forma regular e com conteúdo que humanize a marca e retrate as famílias reais.
4. **Podcasts e webinars**: a realização de podcasts/webinars com temas e personalidades relevantes podem despertar o interesse do público-alvo da marca e tornar a Zippy numa referência em temas infantis, paternais e maternos. Alguns convidados poderão ser pediatras, psicólogos infantis, entre outros, que darão sugestões relacionadas com as suas áreas de atuação, e/ou pais comuns que partilham as suas experiências quotidianas. Estes também deverão estar nas três línguas dos mercados adotados e em inglês.
5. **Partilha de conteúdos produzidos pelos consumidores**. Cada vez mais os consumidores se tornam “prosumers” e desta forma criam conteúdos relacionados com as marcas. A partilha destes conteúdos por parte das marcas aumenta a taxa de *engagement* das mesmas e ainda cria uma maior proximidade com as pessoas.

Todas as estratégias acima referidas são úteis para que uma empresa seja capaz de criar conteúdo direcionado aos seus consumidores e conseguir comunicar com eles de forma mais eficiente e eficaz. Estando mais próximos das pessoas, conseguem entregar na altura certa o que eles estão a “pedir”. Numa era de imediatismo, esta entrega rápida de conteúdo pertinente leva a que as marcas se destaquem perante a concorrência.

O objetivo da estratégia de conteúdos e marketing viral é a criação de notoriedade da marca e geração de tráfego para a loja *online*.

9.2.2 Estratégia de redes sociais

Os consumidores que se envolvem com as suas marcas favoritas nas redes sociais apresentam relacionamentos mais fortes com estas, comparativamente aos consumidores que não interagem com as suas marcas preferidas nas redes sociais (Hudson *et al.*, 2015). Deste modo mostra-se importante que a Zippy esteja presente nas redes sociais de forma orgânica partilhando informações sobre os seus produtos, mas também conteúdo que seja relevante para os seus consumidores, permitindo a partilha dos mesmos. É importante também que a Zippy interaja com os consumidores, respondendo aos seus comentários e mensagens e também comentando e interagindo com algumas partilhas da marca que estes façam. Desta forma, a marca torna-se mais próxima dos seus fãs/seguidores, aumentando a sua notoriedade e o envolvimento com os consumidores.

De forma a otimizar a partilha de conteúdos, a marca terá de publicar em dias e horas específicos que permitam que haja um maior alcance das suas publicações e deste modo gerar uma maior interação com as mesmas. De acordo com o gestor de páginas do Facebook da Zippy, o melhor período para publicações é:

- Facebook – segundas e quartas-feiras, entre as 12h e as 14h, e domingos entre as 9h e as 12h.
- Instagram – terças, quintas e sextas-feiras, entre as 12h e as 14h (para partilha de conteúdos da marca) e às 21h (para conteúdos promocionais e de produto) e aos fins de semana entre as 9h e as 11h.

Aproveitando os períodos acima referidos, a Zippy deverá dividir os seus conteúdos pelas diferentes redes, adequando-os ao meio onde serão publicadas. Assim, no Facebook, sendo uma rede mais comercial, deverá apostar na criação de um catálogo nesta plataforma que permita identificar os produtos nas publicações, direcionando o consumidor automaticamente para a loja *online*. Deverá, nesta rede, partilhar conteúdos relacionados com promoções e produtos e partilhar os seus artigos de blogue/*eBooks*, *podcasts/webinars* e vídeos de forma a gerar tráfego para o *site*. No Instagram deverá apostar maioritariamente em conteúdos mais inspiradores, como a partilha de sugestões de *looks* e de utilização dos seus produtos e esporadicamente a partilha de produtos, identificando-os sempre na imagem/fotografia. Uma ferramenta que também deverá ser utilizada como forma de interação com os seus seguidores são as “Histórias” do Instagram, porque através destas é possível interagir diretamente com os consumidores e chegar mais próximo destes.

Nestas redes sociais é também importante realizar ações com vista ao aumento do número de seguidores/comunidade e da notoriedade da marca. Uma sugestão de uma ação é um “Give Way” com a oferta de um produto da marca, sendo para tal necessário seguir a página da Zippy e identificar três amigos nos comentários da publicação. Esta ação não tem um investimento elevado, apenas o valor de produto e a publicidade nas redes sociais, no entanto ações deste género resultam num grande retorno em termos de notoriedade da marca. É importante estar também presente nas plataformas Youtube e Pinterest, de forma a que haja partilha de conteúdos em vídeo (Youtube) e que inspirem (Pinterest).

O objetivo da presença orgânica nas redes sociais é o aumento da notoriedade, a proximidade da marca com os consumidores, a venda dos produtos e a geração de tráfego para a loja *online*. Uma estratégia de redes sociais deve fazer parte da estratégia integral do marketing digital de uma empresa. Esta estratégia deverá ter como principais objetivos: (1) Estimular a compra, (2) Reconhecimento da marca e (3) Geração de tráfego para as diferentes plataformas digitais da marca (Felix *et al.*, 2017; Dwivedi *et al.*, 2015).

9.2.3 Email marketing

O *email marketing* exige que os profissionais procurem a permissão dos consumidores antes de inseri-los na lista de *emails* da empresa. Este tipo de marketing pretende apelar à compra repetida, ao invés da compra única. Desta forma podemos afirmar que o *email marketing* tem um efeito positivo na construção da lealdade do cliente (Zhan e Luo, 2014).

De forma a apelar à compra repetida e a comunicar os seus produtos, a Zippy deverá proceder ao envio de *newsletters* semanais com as novidades de produtos, artigos de blogue ou outros conteúdos relevantes e promoções exclusivas para clientes/subscritores. Deverá ainda reenviar uma nova *newsletter* de reforço para aqueles subscritores que não abriram a primeira, após 2 dias do primeiro envio.

O *email marketing* é das formas de comunicar mais baratas e com maior taxa de conversão, uma vez que as pessoas que recebem as comunicações consentiram e pediram para que lhes fosse enviada. É uma boa forma de testar que tipo de comunicação é mais eficaz e eficiente junto dos consumidores/subscritores, permitindo aperfeiçoar as técnicas de comunicação e comunicar de forma cada vez mais assertiva.

9.2.4 Publicidade online

A publicidade *online* foca-se na criação de *engagement* através da exposição do consumidor à marca (Wedel & Pieters, 2012). A personalização surge com a necessidade de adaptar os anúncios à micro segmentação (Wheeler & Chintagunta, 2018). Esta é baseada no comportamento anterior dos consumidores e no comportamento atual que eles demonstram ou até mesmo no conhecimento sobre a identidade do consumidor e a sua localização. A personalização aumenta a eficácia e relevância dos anúncios, levando à redução do ceticismo e ao processamento mais atencioso do mesmo.

De forma a comunicar de forma mais eficaz a Zippy deverá apostar em diversos anúncios com objetivos e segmentações diferentes para cada fase do processo de compra e em diversas plataformas Social Ads e Google Ads.

De forma a comunicar de forma mais assertiva nos três mercados a Zippy deverá apostar numa estratégia paga (Social Ads e Google Ads) dividida em duas fases:

1. **Estratégia ampla** – numa primeira fase em que a Zippy ainda não tem muitos dados acerca dos seus consumidores nos diferentes mercados deverá realizar campanhas segmentadas para todo o país alvo (uma vez que se trata de uma loja online) e com o perfil demográfico do seu público-alvo e mediante os resultados e a aprendizagem do Facebook/Instagram e Google (Display, Search e Gmail) ir otimizando a campanha. Desta forma vai tornando a sua comunicação mais eficaz e assertiva para o seu alvo. Nesta fase os anúncios deverão ser mais genéricos, aproveitando para realizar teste A/B de forma a conseguir medir que copy e imagens mais convertem junto dos seus consumidores e mais uma vez otimizar as campanhas com conteúdos relevantes.

2. **Remarketing** – após algum tempo no mercado e com campanhas a decorrer, é possível começar a segmentar cada vez mais os consumidores e criar campanhas cada vez mais assertivas e eficazes para cada segmento, quer em Social Ads e Google Ads. É importante criar campanhas de remarketing para os visitantes do site nos últimos 90 dias (comunicar produtos e novidades), (2) anúncios para visitantes das páginas de produto nos últimos 30 dias (por exemplo, quem visitou carrinhos de bebé irá visualizar anúncios de artigos relacionados), (3) anúncios para quem adicionou produtos ao carrinho e não comprou nos últimos 15 dias (oferecer desconto ou portes grátis na próxima compra de forma a incentivar o consumidor a fechar o carrinho) e (4) pessoas que interagiram com as publicações no Facebook/Instagram.

Os anúncios pagos são uma importante forma de complementar a estratégia de redes sociais orgânica e de SEO, uma vez que permitem atingir de forma mais certeira os seus consumidores. O investimento deve ser proporcional ao número de consumidores e ao objetivo que pretendemos atingir.

9.2.5. SEO

A otimização para motores de busca (SEO) é definida como um mecanismo que permite ao consumidor obter os resultados mais adequados à sua pesquisa. Através desta estratégia os profissionais de marketing podem analisar as classificações dos seus anúncios nos resultados de pesquisa, as páginas que têm maior sucesso e o seu índice de qualidade tornando o seu site cada vez mais compatível com o motor de busca (Sem, 2005).

Uma boa estratégia de SEO permite que uma marca surja de forma orgânica e sem investimento nas primeiras páginas de resultados. A estratégia de SEO e o consequente bom posicionamento nas SERP (Search Engine Results Page) advêm de um conjunto de ações desenvolvidas no website das marcas de forma a que a marca/site apareça nos primeiros resultados dos motores de busca e seja encontrada mais facilmente pelos consumidores.

A Zippy deverá apostar em diferentes estratégias de SEO para os três mercados onde é sugerido o investimento de forma a ampliar os bons resultados, no entanto, esta estratégia deverá ser alargada aos restantes países onde está presente com a loja online. A estratégia deverá passar pela escolha correta de palavras-chave (Keywords) relevantes e relacionadas com os produtos e área de atuação da Zippy, (2) criação de link building e backlinks que confirmam autoridade ao site, (3) criação de conteúdo relevante e de qualidade (artigos de blogue ou vídeos, por exemplo), (4) assegurar que a velocidade da página e o tempo de carregamento são céleres, (5) o site deverá estar otimizado para mobile (mobile first), (6) otimização do código fonte, (7) organizar os headings hierarquicamente (H1, H2, H3, Hn...), (8) otimizar o conteúdo textual através da utilização de call-to-actions claros e objetivos e adequação do discurso ao público-alvo, (9) evitar a duplicação de conteúdo e (10) otimização das imagens e criação de Alt-images para cada imagem que esteja presente no website.

Nas tabelas 27 a 30 são avançadas algumas sugestões de palavras-chave em inglês, alemão, francês e holandês que poderão ser utilizadas na loja online da Zippy.

Tabela 26. Palavras-chave SEO (inglês)

Palavras-chave que forneceu						
<input type="checkbox"/> children's clothing	10-100	Alto	—	0,14 €	0,49 €	
<input type="checkbox"/> baby clothes	100-1 mil	Alto	—	0,15 €	0,41 €	
<input type="checkbox"/> children's shoes	10-100	Alto	—	0,18 €	0,34 €	
<input type="checkbox"/> pram	100-1 mil	Alto	—	0,04 €	0,55 €	
<input type="checkbox"/> family clothing	10-100	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> baby products	10-100	Alto	—	0,30 €	0,38 €	
<input type="checkbox"/> baby gifts	10-100	Alto	—	0,14 €	0,51 €	
<input type="checkbox"/> baby accessories	10-100	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> baby goods	10-100	—	—	—	—	
<input type="checkbox"/> pre mummy	0-10	—	—	—	—	
Ideas de palavras-chave						
<input type="checkbox"/> baby walker	100-1 mil	Alto	—	0,13 €	0,40 €	
<input type="checkbox"/> bassinet	100-1 mil	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> baby girl	100-1 mil	Baixo	—	—	—	
<input type="checkbox"/> baby carrier	100-1 mil	Alto	—	0,16 €	0,49 €	
<input type="checkbox"/> baby monitor	100-1 mil	Alto	—	0,06 €	0,33 €	
<input type="checkbox"/> pacifier	100-1 mil	Baixo	—	0,25 €	0,84 €	
<input type="checkbox"/> baby swing	100-1 mil	Alto	—	0,04 €	0,26 €	
<input type="checkbox"/> baby toys	100-1 mil	Alto	—	0,14 €	0,37 €	

Fonte: Google Keyword Planner (2020)

Tabela 27. Palavras-chave SEO (alemão)

Palavras-chave que forneceu						
<input type="checkbox"/> kinderkleidung	10-100	Baixo	—	—	—	
<input type="checkbox"/> babykleidung	10-100	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> kinderschuhe	10-100	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> kinderwagen	10-100	Alto	—	0,15 €	0,47 €	
<input type="checkbox"/> kinderbetreuungsartikel	0-10	—	—	—	—	
<input type="checkbox"/> vormama	0-10	—	—	—	—	
Ideas de palavras-chave						
<input type="checkbox"/> kinderwagen test	10-100	Baixo	—	—	—	
<input type="checkbox"/> elefanten schuhe	10-100	Baixo	—	—	—	
<input type="checkbox"/> kinderwagen 3 in 1	10-100	Alto	—	—	—	
<input type="checkbox"/> lauferschuhe	10-100	Baixo	—	—	—	
<input type="checkbox"/> geschwisterwagen	10-100	—	—	—	—	
<input type="checkbox"/> harten kinderwagen	10-100	—	—	—	—	
<input type="checkbox"/> kindermode	10-100	Baixo	—	—	—	

Fonte: Google Keyword Planner (2020)

Tabela 28. Palavras-chave SEO (francês)

Palavras-chave que forneceu						
<input type="checkbox"/> vêtements pour enfants	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> vêtements pour bébés	10 - 100	Alto	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> chaussures pour enfants	10 - 100	—	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> poussette	100 - 1 mil	Alto	—	0,21 €	0,46 €	—
<input type="checkbox"/> articles de puériculture	10 - 100	—	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> pré maman	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
Idéias de palavras-chave						
<input type="checkbox"/> yoyo babyzen	100 - 1 mil	Alto	—	0,18 €	0,60 €	—
<input type="checkbox"/> recaro easylife	10 - 100	Alto	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> balios	100 - 1 mil	Alto	—	0,08 €	0,41 €	—
<input type="checkbox"/> chicco trio love	100 - 1 mil	Alto	—	0,04 €	0,20 €	—
<input type="checkbox"/> chicco trio	100 - 1 mil	Alto	—	0,04 €	0,38 €	—
<input type="checkbox"/> qbit plus	10 - 100	Alto	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> chicco activa	10 - 100	Alto	—	0,04 €	0,36 €	—
<input type="checkbox"/> easy twist	10 - 100	Alto	—	—	—	—

Fonte: Google Keyword Planner (2020)

Tabela 29. Palavras-chave SEO (holandês)

Palavras-chave que forneceu						
<input type="checkbox"/> kinderkleding	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> babykleding	10 - 100	Médio	—	0,12 €	0,49 €	—
<input type="checkbox"/> kinderschoenen	10 - 100	—	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> kinderwagen	10 - 100	Alto	—	0,15 €	0,47 €	—
<input type="checkbox"/> schoeisel	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> kinderwagen accessoires	10 - 100	—	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> accessoires	100 - 1 mil	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> kleding	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> auto accessoires	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
Idéias de palavras-chave						
<input type="checkbox"/> pochette	100 - 1 mil	Alto	—	0,18 €	0,70 €	—
<input type="checkbox"/> kleertjes	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> carnavalskleding	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> collant	1 mil - 10 mil	Alto	—	0,14 €	0,37 €	—
<input type="checkbox"/> stoneislandtrui	10 - 100	Alto	—	0,20 €	0,55 €	—
<input type="checkbox"/> regenjas	10 - 100	Alto	—	0,09 €	0,37 €	—
<input type="checkbox"/> trui	10 - 100	Baixo	—	—	—	—
<input type="checkbox"/> vintagekleding	10 - 100	Baixo	—	—	—	—

Fonte: Google Keyword Planner (2020)

As palavras-chave sugeridas nas tabelas acima poderão ser utilizadas no SEO, mas também nas campanhas de Google Ads. Nas tabelas podemos ver qual o custo de cada palavra, bem como o grau de competitividade (baixo ou alto). Assim, com esta análise podemos começar a utilizar as palavras-chave indicadas de forma a que seja possível alcançar de forma mais assertiva o público-alvo nos anúncios e atingir os primeiros resultados das SERP.

9.3 RESULTADOS ESPERADOS

O marketing digital resulta da aplicação das estratégias aliadas à comunicação científica e comunicação digital. A escolha das estratégias deverá espelhar o tipo de imagem que a marca pretende associar a si, bem como dar resposta às necessidades dos clientes/público que se pretende atingir. Todo o conteúdo deve ser elaborado com bastante criatividade e tendo sempre em mente a política empresarial, a definição de linguagem, frequência e periodicidade das publicações, uma vez que as pessoas interagem mais com conteúdos que sejam do seu interesse e é usual procurarem estabelecer uma relação com o produtor dos conteúdos e recomendá-los (Araújo, 2015). Foi possível concluir que a produção de conteúdos deverá fazer parte integrante do plano estratégico para o processo de internacionalização da Zippy. Esta adoção permitirá à marca criar uma relação de proximidade com os seus consumidores, permitindo que estes interajam com a marca, partilhem os conteúdos e difundam a mensagem da marca, aumentando a sua notoriedade.

De forma a conseguir medir a performance da Zippy foram adotados e considerados os seguintes KPIs: (1) subscritores do blogue, (2) partilha dos conteúdos, (3) taxa de conversão, (4) número de *leads* geradas, (5) custo por *lead*, (6) tráfego gerado para a loja *online* e blogue, (7) ROI, (8) subscritores da *newsletter*, (9) taxa de aberturas do *email marketing*, (10) CTR nos anúncios, publicações e *newsletters*, (11) origem do tráfego, (12) custo por venda, (13) visualizações de página, (14) taxa de rejeição; (15) tempo de permanência no *site*, (16) posição nas SERP, (17) *landing pages* com melhor desempenho, (18) palavra-chave mais pesquisadas e (19) taxa de *engagement*.

Os indicadores que devem ser medidos é o de visibilidade, este inclui: (1) o alcance do conteúdo, (2) a dimensão do público atingido e (3) a frequência (Souza, 2009). É importante entender quem são as pessoas impactadas para que se possa definir um planeamento correto e bem direcionado (Macedo, 2014). O sucesso de uma estratégia pode ser medido pelo número de seguidores/gostos da página, sendo que esta medida é um indicador de influência e de autoridade da página. O *engagement* é também um indicador de sucesso da estratégia adotada, ou seja, o número de vezes que um artigo/publicação é “gostado”, “partilhado” ou “comentado” são algumas medidas que são analisadas dentro deste KPI (Araújo, 2015).

O índice de reputação é também um indicador de sucesso de uma estratégia. Este índice é construído e percebido a partir de uma combinação dos indicadores anteriores e das impressões. Este é um indicador de confiança que é adquirido através da boa visibilidade da marca, do reconhecimento por parte do público-alvo e da capacidade de influência de uma marca. Alguns KPIs através dos quais podemos medir a reputação são: (1) as impressões, (2) a frequência, (3) o envolvimento e (4) grau de influência (Amaral e Moschetta, 2014).

As métricas de conversão são importantes e medem eventos e resultados relevantes que são estabelecidos através de metas (Macedo, 2014), tais como métricas de conversão às visitas ao *website*, *downloads* de artigos ou *eBooks* ou as pesquisas realizadas no Google (Araújo, 2015). Estes indicadores revelam se o conteúdo produzido ou os produtos das marcas são atrativos para o público/clientes, sendo importante acompanhar a sua evolução de forma constante.

O marketing digital é uma ferramenta inovadora e com baixos custos, no entanto para ser eficaz é necessário que haja uma correta utilização (Oliveira *et al.*, 2017). É, pois, necessário identificar os indicadores de *performance* mais importantes para as empresas, para que estas possam melhorar as suas taxas de conversão e incrementar a sua visibilidade no digital (Saura *et al.*, 2017).

Existem diferentes tipos de KPIs, convergindo com o que foi descrito e concluído no presente projeto. Esses indicadores podem ser divididos em: (1) *performance* – tráfego, *leads* e alcance, (2) canal – *website*, blogue, redes sociais e SERP, (3) *performance* por fonte – tráfego direto, pesquisa orgânica, referências, *email*, CPC e (4) *performance* por campanha – geração de *leads*, CTR, conversões e taxas de conversão (Todor, 2016).

Para concluir, mostra-se importante considerar todos os indicadores acima referidos de forma a medir a eficiência e eficácia da estratégia digital. Este acompanhamento deve ser constante e frequente, promovendo otimizações mediante os resultados obtidos com o intuito de melhorar cada vez mais a estratégia e a presença *online* da Zippy. Os resultados obtidos neste projeto convergem com as teorias analisados e defendidas por diversos autores que estudam esta temática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma a singrar num novo mercado, a Zippy deverá destacar-se da concorrência, possuir uma gestão de recursos eficaz e eficiente e desenvolver competências que permitam aperfeiçoar cada vez mais as suas técnicas e vencer a concorrência.

Relativamente à estratégia iniciada pela marca, é possível constatar o crescimento da Zippy junto dos mercados no que diz respeito às vendas e à notoriedade junto do público-alvo. Para extrair conclusões mais sólidas e fundamentadas da estratégia adotada, aconselha-se que seja feita uma nova análise ao fim de um período de seis meses e que a estratégia seja reajustada mediante os resultados.

Das estratégias definidas como resultado deste estudo, algumas foram adotadas pela Zippy e outras não. As estratégias que são sugeridas no decorrer deste projeto com o intuito de construir uma estratégia integrada de marketing digital são as seguintes: (1) estratégia de marketing viral e conteúdo, (2) estratégia de redes sociais (já adotada), (3) *email marketing*, (4) publicidade *online* e (5) SEO. Uma vez que estas estratégias não foram implementadas, não foi possível medir o seu sucesso e sugerir ajustes de melhoria. No entanto, a seguir serão indicados alguns KPIs que a Zippy poderá utilizar futuramente como medida de análise das técnicas. Os indicadores que deverão ser analisados para medir as *performances* das estratégias acima referidas são: (1) subscritores do blogue, (2) partilha dos conteúdos, (3) taxa de conversão, (4) número de *leads* geradas, (5) custo por *lead*, (6) tráfego gerado para a loja *online* e blogue, (7) ROI, (8) subscritores da *newsletter*, (9) taxa de aberturas do *email marketing*, (10) CTR nos anúncios, publicações e *newsletters*, (11) origem do tráfego, (12) custo por venda, (13) visualizações de página, (14) taxa de rejeição; (15) tempo de permanência no *site*, (16) posição nas SERP, (17) *landing pages* com melhor desempenho, (18) palavra-chave mais pesquisadas e (19) taxa de *engagement*.

De forma a que toda a estratégia de internacionalização seja bem-sucedida é importante que esta seja planeada antecipadamente, começando com uma análise dos mercados, da concorrência, dos custos-benefícios, métodos de entrada e riscos associados. É necessário haver também um conhecimento amplo do mercado, cultura, legislação e *players*.

Por último, de modo a adotar uma estratégia de sucesso e tendo em vista a sustentabilidade estratégica e a vantagem competitiva ao nível da estratégia internacional digital, a Zippy deve acompanhar a evolução dos mercados, o aperfeiçoamento das competências internas e as tendências.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. & Andrade, A. (1998). *Marcas: Brand Equity* (1st ed.). São Paulo: Elsevier.
- Abor, J. (2011). Do export status and export intensity increase firm performance? *Thunderbird International Business Review*, 53(1), 9-18.
- Ad Library. (2020). Retrieved 16 November 2020, from [https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=FR&view_all_page_id=1708440452730184&sort_data\[direction\]=desc&sort_data\[mode\]=relevancy_monthly_grouped](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=FR&view_all_page_id=1708440452730184&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped)
- Ad Library. (2020). Retrieved 16 November 2020, from [https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=FR&view_all_page_id=33331950906&sort_data\[direction\]=desc&sort_data\[mode\]=relevancy_monthly_grouped](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=FR&view_all_page_id=33331950906&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped)
- Ad Library. (2020). Retrieved 16 November 2020, from [https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=DE&view_all_page_id=348767591942030&sort_data\[direction\]=desc&sort_data\[mode\]=relevancy_monthly_grouped](https://www.facebook.com/ads/library/?active_status=all&ad_type=all&country=DE&view_all_page_id=348767591942030&sort_data[direction]=desc&sort_data[mode]=relevancy_monthly_grouped)
- Agarwal, R., Dushnitsky, G., Lumpin, G. T., Wright, M. & Zott, C. (2017). *Strategic Entrepreneurship Journal* at 10: retrospect and prospect. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 197-199.
- Ahlers, D. (2012). Local web search examined. In Dirk Lewandowski (Ed.), *Web search engine research (Library and Information Science)* (4th ed., pp. 47-78). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Al-Amaren, E. M. (2018). The Internationalization of The International Contract According to International Theories and Conventions. *Yustisia Jurnal Hukum*, 7(3), 428-442.
- Alemanha | União Europeia. (2020). Retrieved 9 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/germany_pt
- Allen King, R., Racherla, P. & D. Bush, V. (2014). What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal Of Interactive Marketing*, 28, 167-183.
- Alnawafleh, H., Alghizzawi, M. & Habes, M. (2019). The impact of introducing international brands on the development of Jordanian tourism. *International Journal of Information Technology*, 3(2), 30-40.
- Amaral, A. & Moschetta, P. (2014). Visibilidade e reputação nos sites de redes sociais: a influência dos dados quantitativos na construção da popularidade a partir da percepção dos usuários. In Simpósio Nacional da ABCiber: Comunicação e cultura na era de tecnologias midiáticas onipresentes e oniscientes (pp. 1-23). São Paulo.
- Amit, R. & Han, X. (2017). Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 228-242.
- Anderson, S. & Renault, R. (1999). Pricing, product variety, and search costs: a Bertrand-Chamberlin-Diamond model. *The RAND Journal Of Economics*, 30(4), 719-735.

- Anthony, S. & Jack, S. (2009). Qualitative case study methodology in nursing research: na integrative review. *Journal of advanced nursing*, 65(6), 1171-1181. Retrieved from doi: 10.1111/j.1365-2648.2009.04998.x
- Araujo, R. (2015). *Marketing científico digital e métricas alternativas para periódicos: da visibilidade ao engajamento*. (pp. 72-74). Belo Horizonte: Perspectivas em Ciência da Informação.
- Araya-Castillo, L. & Mendoza, X. (2020). Internationalization process of Spanish firms of the service sector. *Dimensión Empresarial*, 18(2).
- ARQUIS, A. (2009). *Estratégias de marketing para serviços: como as organizações serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing* (p. 77). São Paulo: Atlas.
- Áustria | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/austria_pt
- Austria. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/austria/>
- Autio, A. & Zander, I. (2016). Lean Internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 1, 2-27.
- Bansal, H. S. & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase decision context. *Journal of service research*, 3(2), 166-177.
- Bardin, I. (1994). *Análise de conteúdo* (p. 18). Lisboa: Edições Setenta.
- Bartlett, C. & Beamish, P. (2010). *Transnational management: text, cases and readings in cross-border management* (7th ed.). Londres: mcgraw-Hill Higher Education.
- Barwise, P. et al. (2002). Marketing and the Internet: a research review. *Handbook of marketing*
- Bayo-Moriones, A. & Lera-López, F. (2007). A firm-level analysis of determinants of ICT adoption in Spain. *Technovation*, 27, (6), 352-366.
- Becker, H. (2017). Evidence. Chicago: University of Chicago Press.
- Belanche, D., Flavián, C. & Pérez-Rueda, A. (2017). Understanding Interactive Online Advertising: Congruence and Product Involvement in Highly and Lowly Arousing, Skippable Video Ads. *Journal Of Interactive Marketing*, 37, 75-88.
- Bélgica | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/belgium_pt
- Belgium. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/belgium/>
- Bell, J. & Loane, S. (2010). 'New-wave'global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Beugelsdijk, S. et al. (2018). Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytical review and theoretical implications. *Journal Of Management*, 44(1), 89 e 130.
- BREXIT: Informações úteis. (2018). Retrieved 10 June 2020, from <http://portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/SobreMercadosExternos/Paginas/informacao-brexit.aspx>
- Brock, D. M. & Yaffe, T. (2008). International diversification and performance: The mediating role of implementation. *International Business Review*, 17(5), 600-615.
- Brown, C. L., Cavusgil, S. T. & Lord, A. W. (2015). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and managerial tool. *International Business Review*, 24(2), 246-265. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.012>

- Brown, C. L., Cavusgil, S. T. & Lord, A. W. (2015). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and managerial tool. *International Business Review*, 24(2), 246-265. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.012>
- Brown, C., Cavusgil, S. & Lord, A. (2015). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and managerial tool. *International Business Review*, 24(2), 246-265. Retrieved from doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.07.012
- Brown, N. C. & Kimbrough, M. D. (2011). Intangible investment and the importance of firm specific factors in the determination of earnings. *Review of Accounting Studies*, 16(3), 539-573.
- Budden, C. B., Anthony, J. F., Budden, M. et al., (2011). Managing the evolution of a revolution: Marketing implications of Internet media usage among college students. *College Teaching Methods and Styles Journal*, 3(3), 5-10.
- Bunduchi, R. (2005). Business relationships in Internet-based electronic markets: The role of goodwill trust and transaction costs. *Information Systems Journal*, (15), 321-341.
- Burghardt, M., Heckner, M. & Wolff, C. (2012). *The many ways of searching the web together: A comparison of social search engines* (4th ed.). Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- C&A (@ca_europe) on Twitter. (2020). Retrieved 14 November 2020, from https://twitter.com/ca_europe
- C&A. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://nl.linkedin.com/company/c&a>
- C&A. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.facebook.com/ca.nederland/>
- C&A. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.youtube.com/c/ca>
- Calderón, C., Loayza, N., Servén, L. (2004). Greenfield Foreign Direct Investment and Mergers and Acquisitions: Feedback and Macroeconomic Effects. World Bank Policy Research Working Paper, 3192.
- C-and-A (2020). Info consultada. Retrieved 14 November 2020, from <https://www.c-and-a.com/nl/nl/shop/basket>
- Cao, L., Navare, J. & Jin, Z. (2018). Business model innovation: How the international retailers rebuild their core business logic in a new host country. *International Business Review*, 27(3), 543-562.
- Car seat 0+ footmuff Pure Rust. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.little-dutch.com/en/on-the-way/car-seat-accessories/car-seat-footmuff/carseat-0-footmuff-pure-rust>
- Casillas, J. C., Acedo, F. J. & Rodríguez-Serrano, M. Á. (2020). How does internationalization begin? The role of age at entry and export experience in the early stages of the process. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 107-119.
- Casillas, J. C., Barbero, J. L. & Sapienza, H. J. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102-114.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.
- Chaffey, D. (2016). *Digital marketing*. Pearson UK.

- Cho, H., Roh, S. & Park, B. (2019). Institutional Knowledge at Singapore Management University. *Computers in Human Behavior*, 101, 1-13.
- Chu, S. C. & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International journal of Advertising*, 30(1), 47-75.
- ColorADD, Color Identification System INNOVATION AND SOCIAL RESPONSIBLE. (2019). Retrieved 07 agosto 2020, from http://www.coloradd.net/imgs/ColorADD%20About%20Us%20_2015%20V1.pdf
- Combinaison en molleton - Noir/motifs de Noël - ENFANT | H&M FR. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www2.hm.com/fr_fr/productpage.0867222003.html
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A Digital Single Market Strategy for Europe. (2015). Retrieved 4 October 2020, from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-single-market-strategy-europe-com2015-192-final>
- Company-+ Info | ZARA International. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.zara.com/ww/en/z-company-corp1391.html>
- Costa, E., Soares, A. L. & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 53, 102070.
- Costa, E., Soares, A. L. & de Sousa, J. P. (2020). Industrial business associations improving the internationalisation of SMEs with digital platforms: A design science research approach. *International Journal of Information Management*, 53, 102070.
- Costa, R. J. L. D., António, N. J. S. & Miguel, M. I. (2017). Internationalisation and economic growth: the Portuguese case. *International Journal of Learning and Change*, 9(2), 91-110.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Jørgen Vetvik, O. (2009). The Consumer Decision Journey. *Mckinsey Quarterly*, 2009(3), 96-107.
- Creswell, J. (2014). Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Ortiz-Buonafina, M. (2004). The export marketing imperative (pp. 1-12). Australia: Thomson.
- D. S., Sundaram, Mitra, K. & Webster, C. (1998). Word-of-Mouth Communications: A Motivational Analysis. *Advances In Consumer Research*, 21(1), 527-531.
- Data & Marketing Association (2015). INFO CONSULTADA. Retrieved 26 July 2020, from http://dma.org.uk/uploads/ckeditor/National-client_email-2015.pdf
- Data WTO (2019). INFO CONSULTADA. Retrieved 22 agosto 2020, from <http://data.wto.org>
- Davies, A. & Hobday, M. (2005). *The business of projects: managing innovation in complex products and systems*. Cambridge University Press.
- De Haan, E., Wiesel, T. & Pauwels, K. (2016). The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal Of Research In Marketing*, 33(3), 491-507. Retrieved from doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001

- De Keyser, A., Lemon, K., Keiningham, T. & Klaus, P. (2015). A Framework for Understanding and Managing the Customer Experience. *Marketing Science Institute*, 15-121.
- Delegation of the European Union to the United Kingdom. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://eeas.europa.eu/delegations/united-kingdom_en
- Denmark. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/denmark/>
- Di Maio, F., Rem, P. C., Baldé, K. & Polder, M. (2017). Measuring resource efficiency and circular economy: A market value approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 122, 163-171.
- Dichter, E. (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review*, 44(6), 147-66.
- Dinamarca | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/Denmark_pt
- Doh, J., Rodrigues, S., Saka-Helmhout, A. & Makhija, M. (2017). International business responses to institutional voids.
- Duch-Brown, N., Grzybowski, L., Romahn, A. & Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumer and firms. Evidence from consumer electronics. *International Journal of Industrial Organization*, 52, 30-62.
- Dumay, J. & Baard, V. (2017). An introduction to interventionist research in accounting. *The Routledge Companion to Qualitative Research Methods*, 265-283.
- Dwivedi, Y., Kapoor, K. & Chen, H. (2015). Social media marketing and advertising. *The Marketing Review*, 15(3), 289-309.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Eckler, Petya, & Bolls, P. (2011). Spreading the virus: Emotional tone of viral advertising and its effect on forwarding intentions and attitudes. *Journal Of Interactive Advertising*, 11(2), 1-11.
- e-Commerce Europe (2019). INFO CONSULTADA. Retrieved 10 June 2020, from https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf
- Ecommerce Foundation. (2018). Ecommerce Report France (pp. 8-46). Amsterdão-Duivendrecht: Ecommerce Foundation.
- Ecommerce Foundation. (2019). Ecommerce Report: Germany (pp. 6-23). Amsterdão-Duivendrecht: Ecommerce Foundation.
- Ecommerce Foundation. (2019). Ecommerce Report: The Netherlands (pp. 6-21). Amsterdão-Duivendrecht: Ecommerce Foundation.
- Economia Alemanha. (2020). Retrieved 7 November 2020, from <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/alemanha/economia>
- Economia da França. (2020). Retrieved 31 October 2020, from <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/franca/economia>
- Economia da Holanda. (2020). Retrieved 31 October 2020, from <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/holanda/economia>

- Eduardsen, J. & Marinova, S. (2020). Internationalisation and risk: Literature review, integrative framework and research agenda. *International Business Review*, 101688.
- Elberse, A. (2010). Bye-Bye Bundles: The Unbundling of Music in Digital Channels. *Journal Of Marketing*, 74(maio), 107–23.
- Eldeman, D. (2010). Branding in the digital age. *Harward Business Review*, 64.
- Espanha | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/spain_pt
- Etemad, H., Wilkinson, I. & Dana, L. P. (2010). Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 319-342.
- European Commission: Market Access database: Tariffs and Rules of Origin. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://madb.europa.eu/madb/atDutyOverviewPubli.htm?hs-code=6209&countries=CH>
- Facebook. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.facebook.com/nextofficial>
- Felix, R., Rauschnabel, P. & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal Of Business Research*, 70, 118-126. Retrieved from doi: 10.1016/j.jbusres.2016.05.001
- Field, M. & Keller, L. (1998). *Project Management*. Cengage Learning EMEA.
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A. & Duda, M. (2017). Digital technology and marketing management capability: achieving growth in SMEs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(2), 230-246.
- Forsgren, M. (2016). A note on the revisited Uppsala internationalization process model—the implications of business networks and entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 47(9), 1135-1144.
- França | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/france_pt
- France (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/france/>
- Galkina, T. & Chetty, S. (2015). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Management International Review*, 55(5), 647-676.
- George, G., Haas, M. & Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy Of Management Journal*, 57(2), 321-326.
- Germany. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/germany/>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Giambona, E., Graham, J. & Harvey, C. (2017). The management of political risk. *Journal Of International Business Studies*, 48(4), 523-533. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.1057/ s41267-016-0058-4>

- Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A. and Tumino, A. (2017). Cross-border B2C e-commerce to Greater China and the role of logistics: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(9), 772-795.
- Gómez-Herrera, E., Martens, B. & Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28, 83-96.
- Google Ads – alemão. (2020). Retrieved 29 November 2020, from https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=605761800&euid=463682524&_u=3324282876&uscid=605761800&_c=2240768200&authuser=0&sf=kp&subid=ALL-pt-PT-et-g-aw-a-tools-kwp_bb-awhp_xin1%21o2
- Google Ads – francês. (2020). Retrieved 29 November 2020, from https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=605761800&euid=463682524&_u=3324282876&uscid=605761800&_c=2240768200&authuser=0&sf=kp&subid=ALL-pt-PT-et-g-aw-a-tools-kwp_bb-awhp_xin1%21o2
- Google Ads – inglês. (2020). Retrieved 29 November 2020, from https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=605761800&authuser=0&uscid=605761800&_c=2240768200&euid=463682524&_u=3324282876&cmpnInfo=%7B%228%22%3A%2290d18201-6b50-473a-b9a0-cf71f87f1587%22%7D
- Google AdWords - holandês. (2020). Retrieved 29 November 2020, from https://ads.google.com/aw/keywordplanner/ideas/new?ocid=605761800&euid=463682524&_u=3324282876&uscid=605761800&_c=2240768200&authuser=0&sf=kp&subid=ALL-pt-PT-et-g-aw-a-tools-kwp_bb-awhp_xin1%21o2
- Gracia, D. B., Arino, L. V. C. & Blasco, M. G. (2013). Comunicación comercial y boca-oído electrónico en sitios web corporativos: un análisis desde la perspectiva del marketing de relaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 31-41.
- Grupo SONAE. (2020). Retrieved 20 September 2020, from <https://zippyonline.com/pt/sobre-a-zippy/grupo-sonae/>
- Guerras-Martin, L. (2015). La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones (5th ed., p. 49). Cizur Menor (Navarra): Editorial Aranzadi, S. A.‘
- H&M (@hm) on Twitter. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://twitter.com/hm>
- H&M (hm) on Pinterest. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.pinterest.pt/hm/>
- H&M Group | About. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://hmgroup.com/about-us.html>
- H&M. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www.facebook.com/fran-cehm/?brand_redir=21415640912
- Hain, S. (2011). Risk perception and risk management in the Middle East market: theory and practice of multinational enterprises in Saudi Arabia. *Journal Of Risk Research*, 14(7), 819-835. Retrieved from doi: 10.1080/13669877.2011.571777
- Hammedi, W., Garnefeld, I., T., R., Keiningham, T., W., T., Donthu, N. & Carl, W. (2013). Beyond Traditional Word-of-Mouth: An Expanded Model of Customer Influence. *Journal Of Service Management*, 3(24), 294-313.
- Hammersley, M. (2018). What is ethnography? Can it survive? Should it?. *Ethnography and Education*, 13(1), 1-17.

- Hansson, A. & Hedin, K. (2007). Motives for Internationalization: Small Companies in Swedish Incubators and Science Parks.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and na investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal Of Service Research*, 4(1), 60-75.
- Harzing, A. & Pudelko, M. (2016). o we need to distance ourselves from the distance concept? Why home and host country context might matter more than (cultural) distance. *Management International Review*, 56(1), 1e34.
- Hazarbassanova, D. B. (2016). The value creation logic and the internationalisation of Internet firms. *Review of International Business and Strategy*, 26(3), 349-370
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. & Grempler, D. D. (2004). Electronic word-of mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal Of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Het verhaal | C&A Nederland. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/over-ca/het-verhaal/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G. & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy Of Management Perspectives*, 25(2), 57-75.
- Holanda | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/netherlands_pt
- Holburn, G. & Zelner, B. (2010). Political capabilities, policy risk and international investment strategy: evidence from the global electric power industry. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1290-1315.
- Holliman, G. & Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal Of Research In Interactive Marketing*, 8(4), 269 – 293. Retrieved from doi: 10.1108/JRIM02-2014-0013
- Holmberg, M. & Holmström-Szugalski, M. (2017). Internationalization through E-Commerce: Exploring percieve risks and understanding the challenges ahead.
- Homburg, C., Jozi c, D. & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Horst, S. (2018). How Context Can Make Advertising More Effective. *Journal Of Advertising Research*, 58(2), 138-145.
- Hoy, F. & Stanworth, J. (2003). *Franchising: an international perspective*. Routledge.
- Hsiao, S. H., Wang, Y. Y., Wang, T. & Kao, T. W. (2020). How social media shapes the fashion industry: the spillover effects between private labels and national brands. *Industrial Marketing Management*, 86, 40-51. Retivied from doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.022
- <https://tradingeconomics.com/Netherlands/>
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. & Madden, T. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: a three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal Of Research In Marketing*, 33, 27-41.

- Index MasterCard - Online Consumer Survey. (2002). Retrieved 4 October 2020, from <http://data.isoc.org.il/data/210>
- Industry (including construction), value added (annual % growth) - Netherlands | Data. (2020). Retrieved 31 October 2020, from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.TOTL.KD.ZG?end=2019&locations=NL&start=1969&view=chart>
- Industry (including construction), value added (annual % growth) - Germany | Data. (2020). Retrieved 7 November 2020, from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IN.D.TOTL.KD.ZG?end=2019&locations=DE&start=1969&view=chart>
- Instagram. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.instagram.com/ca/>
- Instagram. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.instagram.com/zara/>
- Instagram. (2020). Retrieved 14 November 2020, from https://www.instagram.com/littledutch_official/
- Instagram. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.instagram.com/hm/>
- Instagram. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www.instagram.com/vertbau-detfr/?intnavid=footer_instagram
- Instagram. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.instagram.com/nextofficial/>
- Isola, L. A., Oluwafunke, A. I., Victor, A. & Asaleye, A. (2016). Exchange rate fluctuation and the Nigeria economic growth. *EuroEconomica*, 35(2), 127-142.
- Itália | União Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/italy_pt
- Italy. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/italy/>
- Jakobsson, E. & Döring, F. (2016). Internationalisation of Swedish computer gaming companies: The role of knowledge in a digital era.
- Jansson, H. & Söderman, S. (2012). Initial internationalization of Chinese privately owned enterprises—the take-off process. *Thunderbird International Business Review*, 54(2), 183-194.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal Of International Business Studies*, 8(1), 23- 32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies*, 40(X), 1411-1431.
- Johansson, R. (2003). Retrieved 12 September 2020, from http://www.psyking.net/htmlobj3839/case_study_methodology_rolf_johansson_ver_2.pdf
- Jones, S. A. R. A. H. (2016). Children's wear market growth immune to economic fluctuations: Report. Luxury Daily.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. Retrieved from doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003

- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1966). *Personal Influence, The part played by people in the flow of mass communications*. Transaction Publishers.
- KIDS | ZARA France. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.zara.com/fr/en/kids-mkt1.html>
- KIDS | ZARA Germany. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.zara.com/de/en/kids-mkt1.html>
- Kids clothes - comfy fashion, great prices | C&A. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.c-and-a.com/eu/en/shop/kids>
- Kids Designer Clothes and Shoes - BAMBINIFASHION.COM. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://bambinifashion.com/>
- Kim, D. & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021.
- Kim, D. & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021.
- Kinchescki, G., Alves, R. & Fernandes, T. (2015). Tipos de metodologias adotadas nas dissertações do programa de pós-graduação em administração universitária da universidade federal de santa catarina, no período de 2012 a 2014. In Desafios da Gestão Universitária no Século XXI (pp. 4-5). Mar del Plata. Retrieved from <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136196?show=full>
- Kinderkleding in top kwaliteit online kopen - C&A Online Shop. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.c-and-a.com/nl/nl/shop/kids>
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Marketing Management (15th ed., p. 55). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2016). Marketing 4.0: Moving from traditional to digital. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4. 0 (p. 183). Lisboa: Conjuntura Actual Editora.
- Levy, J. S. (2007). Qualitative methods and cross-method dialogue in political science. *Comparative Political Studies*, 40(2), 196-214. Retrieved from doi: 10.1177/0010414006296348
- Lewin, A. & Volberda, H. (2011). Co-evolution of global sourcing: The need to understand the underlying mechanisms of firm decisions to offshore. *International Business Review*, 20(3), 241-251.
- Li, J., Popo, L. & Zhou, K. (2008). Do managerial ties in china always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, 29(4), 383-400.
- Li, X. (2019). Understanding tax and customs policies for retail import cross-border e commerce in China. *World Customs Journal*, 23.
- Lim, J., Sharkey, T. & Kim, K. (1991). An empirical test of an export adoption model. *Management International Review*, 31(1), 51-62.
- Limited, N. (2020). Next Germany | Shop Online For Fashion & Clothing. Retrieved 16 November 2020, from <https://www.next.de/en>

- Limited, N. (2020). Sign In | My Account | Next Directory Online. Retrieved 16 November 2020, from <https://www.next.de/en/secure/checkout/delivery>
- Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. (2017). Qualitative communication research methods. Sage publications.
- Lindsey-Mullikin, J. & Borin, N. (2017). Why strategy is key for successful social media sales. *Business Horizons*, 60(4), 473-482. Retrieved from doi: 10.1016/j.bushor.2017.03.005
- Little Dutch | Lifestyle essentials for babies and children. (Littledutch_official) on Pinterest. (2020). Retrieved 14 November 2020, from https://nl.pinterest.com/Littledutch_official/
- Little Dutch. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.little-dutch.com/en/clothing>
- Little Dutch. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.facebook.com/little-dutch/>
- Little Dutch. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.little-dutch.com/en/cart>
- Little Dutch. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.youtube.com/user/LittleDutch96>
- Lukes, S. (1982). *The Rules of Sociological Method and Selected Texts on Sociology and its Method* (p. 60). Nova Iorque: The Free Press.
- Lukka, K. & Vinnari, E. (2017). Combining actor-network theory with interventionist research: present state and future potential. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 30(3), 720-753
- Lund, S., Manyika, J. & Robinson, K. (2016). Managing talent in a digital age. *The McKinsey Quarterly*.
- Macedo, T. (2014). Métricas de marketing digital e sua aplicação nas ações de marketing das organizações: estudo de caso múltiplos (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Madanoglu, M., Alon, I. & Shoham, A. (2017). Push and pull factors in international franchising. *International Marketing Review*. Retrieved from doi: 10.1111/j.1547-5069.2003.00107.x.
- Mahnke, V. & Venzin, M. (2003). The internationalization process of digital information good providers. *Management International Review* 43(1), 115-143.
- Manufacturing, value added (% of GDP) - France | Data. (2020). Retrieved 31 October 2020, from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?end=2019&locations=FR&start=1969&view=chart>
- Manufacturing, value added (% of GDP) - Netherlands | Data. (2020). Retrieved 24 October 2020, from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.ZS?contextual=default&end=2019&locations=NL&start=1969&view=chart>
- Manufacturing, value added (annual % growth) - Germany | Data. (2020). Retrieved 7 November 2020, from <https://data.worldbank.org/indicator/NV.IND.MANF.KD.ZG?end=2019&locations=DE&start=1969&view=chart>
- Manyika, J. & Lund, S. (2016). Globalization for the little guy. McKinsey Global Institute report.

- Marchand, A. & Hennig-Thurau, T. (2013). Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal Of Interactive Marketing*, 27(3), 141-157.
- Marshall, A. (2000). Foreign exchange risk management in UK, USA and Asia Pacific multinational companies. *Journal Of Multinational Financial Management*, 10(2), 185-211. Retrieved from doi: 10.1016/s1042-444x(99)00026-2
- Martín Martín, O. & Drogendijk, R. (2014). Country Distance (COD): Development and validation of a new objective measure. *Journal Of Small Business Management*, 52(1), 102 e125.
- Mathews, S. W. & Healy, M. J. (2007). The Internet and information capability reduces perceived risk of internationalisation: An Australian SME perspective. *International Journal of Organisational Behaviour*, 12(1), 71-87.
- McKinsey (2019). INFO CONSULTADA. Retrieved 2 July 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>
- Melijoe : Vêtements Enfant, Fille, Garçon; Bébé - Plus de 150 Marques. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.melijoe.com/fr>
- Mendoza, X., Espinosa-Méndez, C. & Araya-Castillo, L. (2019). When geography matters: International diversification and firm performance of Spanish multinationals. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Merrilees, B. (2014). International franchising: Evolution of theory and practice. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 133-142.
- Meynen, J., Friedmann, W. & Weg, K. (1966). Joint ventures revisited. *Columbia Journal of World Business*, 1(2), 19-29.
- Mithas, S., Jones, J. & Mitchell, W. (2008). Buyer intention to use Internet-enabled reverse auctions: The role of asset specificity, product specialization, and non-contractibility. *MIS Quarterly*, 705-724.
- Mode und Qualität zum besten Preis | H&M DE. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www2.hm.com/de_de/index.html
- Moe, W. W. & Schweidel, D. A. (2012). Online product opinions: Incidence, evaluation, and evolution. *Marketing Science*, 31(3), 372-386.
- Moe, W. & Schweidel, D. (2012). Online Product Opinions: Incidence, Evaluation and Evolution. *Marketing Science*, 31(3), 372-386.
- Moeller, S. B., Schlingemann, F. P. & Stulz, R. M. (2005). Wealth destruction on a massive scale? A study of acquiring-firm returns in the recent merger wave. *The Jornal Of Finance*, 60(2), 757-782.
- Molina-Azorin, J. F. (2012). Mixed methods research in strategic management: Impact and applications. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56.
- Moreno, L. & Martinez, P. (2013). Overlapping factors in search engine optimization and web accessibility. *Nline Information Review*, 37(4), 564-580.
- Morris, P. W. & Hough, G. H. (1987). The anatomy of major projects: A study of the reality of project management.
- Müllner, J. (2016). From uncertainty to risk—A risk management framework for market entry. *Journal of World Business*, 51(5), 800-814. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.011>.

- Netherlands. (2020). Retrieved 13 June 2020, from
- Neumayer, E., Nunnenkamp, P. & Roy, M. (2016). Are stricter investment rules contagious? Host country competition for foreign direct investment through international agreements. *Review of World Economics*, 152(1), 177-213.
- Next (@nextofficial) on Twitter. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://twitter.com/nextofficial>
- Next (nextofficial) on Pinterest. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.pinterest.pt/nextofficial/>
- Next. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.youtube.com/user/nextshopping>
- Niden, H. L. & Spriggs, T. G. (2015). How smart, connected products are transforming companies:: Interaction. *Harvard business review*, 93(10), 96-114.
- Nolan, B., Roser, M. & Thewissen, S. (2016). GDP per capita versus median household income: What gives rise to divergence over time? (No. 672). LIS Working Paper Series.
- Norman K, D. & Lincoln, Y. (2011). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (4th ed., pp. 1-20). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Norman K., D. & Lincoln, Y. (2005). Introduction. The discipline and practice of qualitative research. In *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 1-32). Thousand Oaks: SAGE Publication.
- Norte Digital (2019). INFO CONSULTADA. Retrieved 10 June 2020, from <https://www.nortedigital.pt/media/1284/estudo-europeu-pirncipais-indicadores-economia-digital.pdf>
- Novo Conceito de Loja ZIPPY. (2015). Retrieved 07 agosto 2020, from <https://www.sonae.pt/pt/inovacao/projetos/novo-conceito-de-loja-zippy/>
- O Espaço Económico Europeu (EEE), a Suíça e a região setentrional | Fichas temáticas sobre a União Europeia | Parlamento Europeu. (2019). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/169/the-european-economic-area-eea-switzerland-and-the-north>
- O Grupo e os Negócios. (2019). Retrieved 07 agosto 2020, from <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>
- Oliveira, M. d., Souza, M. B., Silva, G. J. & Ferreira, R. J. (2017). Marketing de Relacionamento: como o webmarketing atrai clientes em agências do ramo turístico. *Revista Principia*, 1, pp.80-89.
- Our history. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.nextplc.co.uk/about-next/our-history>
- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal Of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
- Padilha, M. I., Bellaguarda, M. L. R., Nelson, S., Maia, A. R. C. & Costa, R. (2017). The use of sources in historical research. *Texto Contexto Enferm*, 26(4), 1-10, e2760017.
- Paik, Y. & Choi, D. Y. (2007). Control, autonomy and collaboration in the fast food industry: A comparative study between domestic and international franchising. *International Small Business Journal*, 25(5), 539-562.

- Pak, Y. S., Ra, W. & Lee, J. M. (2015). An integrated multi-stage model of knowledge management in international joint ventures: Identifying a trigger for knowledge exploration and knowledge harvest. *Journal Of World Business*, 50(1), 180-191.
- Pieters, R., Hans, B. & Doug, A. (1995). A Means- End Chain Approach to Consumer Goal Structures. *International Journal Of Research In Marketing*, 12(outubro), 227–44.
- Piscitello, L. & Sgobbi, F. (2003). SMEs in the new economy-evidence from selected Italian districts. *Competition & Change*, 7(1), 61-78.
- PONTES, A. (2014). Análise da relação entre estratégia de marketing e vantagem competitiva no setor de agências de viagens e turismo. (Mestrado). Universidade do Sul de Santa Catarina.
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - Ambiente de Consulta. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- PORDATA - População residente: idade mediana. (2020). Retrieved 10 June 2020, from <https://www.pordata.pt/Europa/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+idade+media-na-2265>
- Portugal Global (2016). INFO CONSULTADA. Retrieved 10 June 2020, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/SuicaCLAM.pdf>
- Proceed to Checkout | H&M France. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www2.hm.com/fr_fr/checkout
- Project #ShowUs. (2020). Retrieved 28 November 2020, from <https://www.dove.com/pt/stories/campaigns/mostremnos.html>
- Pucinelli, Nancy, M., Goodstein, R., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P. & Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. *Journal Of Retailing*, 85(março), 15–30.
- Pulizzi, J. & Barrett, N. (2008). *Get Content, Get Customers*. Bonita Springs: FL: Voyager Media.
- Rao, S. S., Truong, D., Senecal, S. & Le, T. T. (2007). How buyers' expected benefits, perceived risks, and e-business readiness influence their e-marketplace usage. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1035-1045.

- Rapp, A., Baker, T., Bachrach, D., Ogilvie, J. & Beitelspacher, L. (2015). Perceived Customer Showrooming Behavior and the Effect on Retail Salesperson Self-Efficacy and Performance. *Journal Of Retailing*, 91(2), 358–69.
- Rogers, Everett M. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press of Glencoe.
- Romania. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/romania/Rom%C3%A9nia>
- Rom%C3%A9nia | Uni%C3%A3o Europeia. (2020). Retrieved 10 June 2020, from https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/romania_pt
- Saad Al-Din, M. (2008). International Contract between Emiratization and Internationalization (Mestrado). Faculty of Legal and Administrative Sciences, Hassiba Bin Ali University.
- Sahni, Navdeep, S., Christian Wheeler, S. & Chintagunta, P. (2018). Personalization in Email Marketing: The Role of Noninformative Advertising Content. *Marketing Science*, 37(2), 236 258.
- Saith, A. (2005). Poverty lines versus the poor: method versus meaning. *Economic and Political Weekly*, 4601-4610.
- Salem, F. (2017). The Arab World Online 2017: Digital transformations and societal trends in the age of the 4th industrial revolution.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business students* (ed. 7 th) Harlow.
- Saura, J. R., Sánchez, P. P. & Suárez, L. C. (4 de Novembro de 2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*, Vol 9, Iss 4, p. p 76.
- Sauvant, K. P. & Sachs, L. E. (2009). *The effect of treaties on foreign direct investment: Bilateral investment treaties, double taxation treaties, and investment flows*. Oxford University Press.
- Schmid, T., Bruckschen, F., Salvati, N. & Zbiranski, T. (2016). Constructing socio demographic indicators for National Statistical Institutes using mobile phone data: estimating literacy rates in Senegal (No. 2016/9). Diskussionsbeiträge.
- Schneider, C. Q. & Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis*. Cambridge University Press.
- Schwens, C., Eiche, J. & Kabst, R. (2011). The moderating impact of informal institutional distance and formal institutional risk on sme entry mode choice. *Journal Of Management Studies*, 48(2), 330–351. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00970.x>.
- Sen, R. (2005). Optimal search engine marketing strategy. *International Journal Of Electronic Commerce*, 10(1), 9–25.
- Sen, S. & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the web. *Journal Of Interactive Marketing*, 21(4), 76-94.
- Shu-Chuan, C. & Sejung, M. (2011). Electronic Word-of-Mouth in Social Networking Sites: A Cross-Cultural Study of the United States and China. *Journal Of Global Marketing*, 24(3), 263 281.

- Song, S., Makhija, M. & Kim, S. M. (2015). International investment decisions under uncertainty: Contributions of real options theory and future directions. *Journal of Management and Organization*, 21(6), 786.
- Souza, U. (2015). O uso das redes sociais pelos periódicos brasileiros de Biblioteconomia e Ciência da Informação. *Revista ACB*, 20(3), 584-591.
- Spain. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/spain/>
- Standard For an Architectural Framework for the Internet of Things (IoT). (2016). Retrieved 4 October 2020, from <https://standards.ieee.org/develop/project/2413.html/>.
- Stewart, A. (2014). Case study. In Jane Mills & Melanie Birks (Eds.), *Qualitative methodology: A practical guide* (pp. 145-159). Thousand Oaks: CA: Sage.
- Switzerland. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/Switzerland/>
- Tan, A., Brewer, P. & Liesch, P. (2007). Before the first export decision Internationalization readiness in the pre-export phase. *International Business Review*, 16(3), 294-309.
- Teixeira, Thales, Wedel, M. & Pieters, R. (2012). Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements. *Journal Of Marketing Research*, 49(2), 144-159.
- The EIU Update Archives - Economist Intelligence Unit. (2020). Retrieved 31 October 2020, from <https://www.eiu.com/n/content/the-eiu-update/>
- The Impact of Digitalization – a generation apart. (2007). Retrieved 6 September 2020, from <http://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/impact-of-digitization.pdf>
- Thelen, K. (2019). Transitions to the knowledge economy in Germany, Sweden, and the Netherlands. *Comparative politics*, 51(2), 295-315.
- Thelwall, M. (2015). *Web crawlers and search engines*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Tijdbalk | C&A Nederland. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.c-and-a.com/nl/nl/corporate/company/over-ca/het-verhaal/tijdbalk/>
- Todor, R. D. (2016). Blending traditional and digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brașov*, Vol. 9 (58) No. 1.
- Tran, G. A., Strutton, D. & Taylor, D. G. (2012). Do microblog postings influence consumer perceptions of retailers'e-servicescapes? *Management Research Review*, 35, 818-836.
- United Kingdom. (2020). Retrieved 13 June 2020, from <https://tradingeconomics.com/united-kingdom/>
- Vahlne, J. E. & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vătămănescu, E. M., Andrei, A. G., Nicolescu, L., Pînzaru, F. & Zbucăea, A. (2017). The influence of competitiveness on SMEs internationalization effectiveness. Online versus offline business networking. *Information Systems Management*, 34(3), 205-219.

- VELVET DRESS WITH SEAMS. (2020). Retrieved 14 November 2020, from https://www.zara.com/nl/en/velvet-dress-with-seams_p06285214.html?v1=76614688&v2=1538334
- Verhoef, P., Neslin, S. & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal Of Research In Marketing*, 24(2), 129-148.
- vertbaudet (vertbaudet) on Pinterest. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www.pinterest.fr/vertbaudet/?intnavid=footer_pinterest
- Vertbaudet : vêtements bébé, enfant, grossesse, chambre bébé, magasin enfant. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.vertbaudet.fr/panier.aspx>
- vertbaudet. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www.facebook.com/vertbaudet.fr/?brand_redir=120865671327637&intnavid=footer_facebook
- vertbaudet. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www.youtube.com/vertbaudet?intnavid=footer_youtube
- Vêtement enfant, vêtement mode bébé et grossesse, puériculture - vertbaudet. (2020). Retrieved 16 November 2020, from <https://www.vertbaudet.fr/>
- Vêtements Enfant pour Garçon et Fille | H&M FR. (2020). Retrieved 16 November 2020, from https://www2.hm.com/fr_fr/enfant.html
- Voorhees, C., Fombelle, P., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A. & Sousa, R. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: defining the field and a call to expand our lens. *Journal Of Business Research*, 79, 269-280.
- Voorveld, H. A., van Noort, G., Muntinga, D. G. & Bronner, F. (2018). Engagement with social media and social media advertising: The differentiating role of platform type. *Journal Of Advertising*, 47(1), 38-54.
- Walczuch, R., Van Braven, G. & Lundgren, H. (2000). Internet Adoption Barriers for Small Firms in the Netherlands. *European Management Journal*, 18(5), 561 572.
- Walsh, G. (2003). Electronic Word-of- Mouth: Motives for and Consequences of Reading Customer Articulations on the Internet. *International Journal Of Electronic Commerce*, 8(2), 51-74.
- What is Content Marketing?. (2020). Retrieved 17 July 2020, from <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- Winch, G. & Leiringer, R. (2016). Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept. *International journal of project management*, 34(2), 271-281.
- Windham, L. & Orton, K. (2000). The soul of the new consumer-The attitude, behaviours, and preferences of e-customers (p. 77). Nova Iorque: Allworth Press.
- WTO | International trade and tariff data. (2020). Retrieved 24 October 2020, from https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/merch_trade_stat_e.htm
- Wu, C. (2015). Matching value and market design in online advertising networks: an empirical analysis. *Marketing Science*, 34(6), 906-921.

Yadav, M. & Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics And Informatics*, 34(7), 1294-1307. Retrieved from doi: 10.1016/j.tele.2017.06.001

Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: CA: Sage.

Yoojung, K. (2011). Determinants of Consumer Engagement In Electronic Word-of-Mouth (eWOM) in Social Networking Sites. *International Journal Of Advertising*, 30(1), 47-75.

Youtube (2020). INFO CONSULTADA. Retrieved 16 November 2020, from <https://www.youtube.com/user/hennesandmauritz>

ZARA (@ZARA) on Twitter. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://twitter.com/ZARA>

ZARA · (zaraofficial) on Pinterest. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.pinterest.es/zaraofficial/>

ZARA Netherlands | New Collection Online. (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.zara.com/nl/en/>

ZARA (2020). Retrieved 14 November 2020, from <https://www.facebook.com/Zara>

Zhou, Z. (2014). The Differences between Franchising and Management Contract (Mestre). College of Hospitality and Tourism Management

Zippy (2020). Retrieved 20 September 2020, from <https://zippyonline.com/pt/sobre-a-zippy/a-nossa-historia/>

Na atualidade, o panorama da internacionalização das empresas está em constante mudança e este processo torna-se essencial para um elevado número de empresas. A estratégia de internacionalização dá assim resposta aos desafios da globalização e apresenta-se como uma solução para os problemas de crescimento das empresas. Esta decisão é de extrema importância dentro da organização e implica que as empresas tenham um elevado conjunto de recursos humanos e económicos, capacidades e competências que permitam que as marcas se diferenciem nos mercados para onde vão internacionalizar, tendo em vista a obtenção de vantagens competitivas.

Perante a decisão de internacionalizar, o processo de internacionalização digital, apresenta vários desafios e opções de escolha por entre muitos canais disponíveis a ao alcance de todas as marcas. As principais decisões estratégicas que os gestores têm que tomar são a

escolha dos mercados prioritários, das motivações para a internacionalização e dos métodos de entrada mais adequados a cada mercado – através da exportação, criação de franchising ou até mesmo joint ventures – e a escolha das melhores estratégias a adotar no meio digital.

O objetivo deste livro é tornar-se uma ferramenta de apoio à tomada de decisão de internacionalização por parte dos gestores, bem como um auxiliar na definição das melhores estratégias a adotar nos processos de internacionalização digital das empresas que dirigem. São sugeridas estratégias de SEO, redes sociais e de criação de conteúdo.

É apresentado o estudo de caso da marca Zippy, uma marca portuguesa pertence ao grupo Sonae, com mais de duas décadas de experiência consolidada no setor do retalho de roupa criança, roupa bebé e puericultura para todas as etapas dos 0 aos 14 anos, sediada no Porto.

Daniela Rocha do Vale

Mestre em Marketing Digital, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto. Licenciada em Marketing e Comunicação Empresarial, pela ESCE-IPVC. Atualmente é Digital Marketing Manager.

Orlando Lima Rua

Professor no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, do Politécnico do Porto, na área da Gestão. É doutor em Gestão de Empresas. É membro do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. É diretor da Licenciatura em Criatividade e Inovação Empresarial. Desenvolve diversas atividades de investigação nas áreas de Estratégia, Empreendedorismo e Inovação. Possui várias publicações científicas, nacionais e internacionais, indexadas.

Sandrina Francisca Teixeira

Professora no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Politécnico do Porto, na área do Marketing e Marketing Digital. É doutora em Comunicação e Publicidade, pela Universidade de Vigo. É mestre em Marketing e Design pela Universidade do Minho. É Diretora do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Porto. É diretora do Mestrado em Marketing Digital. Coordena a linha de investigação de Estratégias de Marketing e Comunicação Digital do CEOS. Desenvolve diversas atividades de investigação nas áreas de Marketing e Marketing Digital. Possui várias publicações científicas, nacionais e internacionais indexadas.