



UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Instituto de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

2018

Liliana Luísa

Dória Pastor

**A Nova Era do Comércio Digital – Criação de
Valor na Realidade Portuguesa: Pequenas e
Médias Empresas Portuguesas**



UNIVERSIDADE DE AVEIRO

Instituto de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro
2018

Liliana Luísa
Dória Pastor

**A Nova Era do Comércio Digital – Criação de
Valor na Realidade Portuguesa: Pequenas e
Médias Empresas Portuguesas**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Valentina Alexandrovna Chkoniya, Professora Adjunta convidada do Instituto de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Júri

Presidente- Professora Doutora Maria de Belém da Conceição Ferreira Barbosa, Professora Adjunta, Universidade de Aveiro.

Vogal- Arguente Principal: Doutor(a) Ana Margarida de Lima Ferreira Carvalho Oliveira Juncker Madsen, Assistente, Universidade Católica

Vogal- Orientador: Doutora Valentina Alexandrovna Chkoniya, Professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Uma longa jornada como esta, preenchida com altos e baixos, só poderia ser possível com a ajuda e apoio incondicional de professores, família e amigos.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Valentina Chkoniya, o seu saber, espírito crítico, a atenção e o carinho que dedicou à orientação desta Dissertação. O encorajamento que sempre me manifestou no decurso da sua realização. Hoje, uma Amiga.

A todas as empresas que responderam ao inquérito, uma vez que a informação fornecida foi essencial para a conclusão do estudo.

Ao Instituto Superior de Administração e Contabilidade da Universidade de Aveiro, que viabilizaram e tornaram possível a realização deste Mestrado.

À minha família, pais, irmão e cunhada que tão bem me acompanharam nesta caminhada. Por todo o apoio, toda a ajuda e toda a paciência. Foram essenciais para que a realização deste trabalho fosse possível.

Ao Nuno, por toda a compreensão, paciência e apoio incondicional. Obrigada por toda a ajuda.

Aos meus amigos, por toda a força e compreensão.

A todos os que, de uma forma, ou de outra, se mostraram disponíveis para me ajudar, o meu muito obrigada!

Palavras-chave

Comércio online; Internet; Consumo; IOT; criação de valor, *Social Media*

Resumo

O IOT (Internet Of Things) é o meio mais utilizado para compartilhar, coletar e pesquisar informações. Milhões de usuários utilizam a Internet diariamente para uma variedade de recursos, incluindo um novo modelo de negócios que é cada vez mais sentido com maior influência no mercado: e-commerce. Segundo Nisar & Prabhakar (2017), “o e-commerce é um dos fenômenos mais importantes em crescimento”.

“Os custos do comércio interno reduzem o bem-estar agregado e resultam num pior acesso a bens de consumo em cidades pequenas e remotas. Como uma nova tecnologia comercial, o comércio eletrônico pode aumentar o comércio entre cidades e aliviar a desigualdade de consumo espacial porque (1) elimina o custo fixo de entrada no mercado e (2) reduz os efeitos da distância sobre os custos do comércio.” (Fan, Tang, Zhu, & Zou, 2018)

Segundo a AICEP, em Portugal, as vendas aumentaram de 1,7 mil milhões de euros para 4,6 mil milhões de 2009 para 2017. Prevê-se que o crescimento bruto duplique até 2025. Apesar do crescimento exponencial das vendas online, Portugal continua a estar nos lugares mais baixos do ranking mundial. Em seguida, surgiram questões relativas à posição de Portugal no comércio eletrônico que são interessantes de analisar do ponto de vista académico e profissional. Quais estratégias precisamos implementar para garantir o sucesso do comércio eletrônico?

Para responder à questão central do trabalho de pesquisa, foi feita uma análise dos dados primários e secundários, além de entrevistas em profundidade com algumas empresas que investiram no comércio eletrônico. Para uma análise quantitativa, realizamos pesquisas por questionário, a fim de ter uma visão genérica do funcionamento de algumas empresas.

As conclusões deste estudo apontam para a tendência das empresas em apostar no e-commerce para obter mais rentabilidade do modelo de negócio. Este estudo permitiu definir sugestões práticas para empresas portuguesas de forma a contribuir para o seu modelo de negócio.

Keywords

Online commerce; Internet; Consumption; IOT; Value Creation, Social Media

Abstract

The IOT (Internet Of Things) is the most used means for sharing, collecting and searching information. Millions of users use the Internet on a daily basis for a variety of features, including a new business model that is increasingly being felt with greater influence in the market: e-commerce.

"The costs of domestic trade reduce aggregate welfare and result in poorer access to consumer goods in small and remote cities. As a new commercial technology, e-commerce can increase trade between cities and alleviate spatial consumption inequality by (1) eliminating the fixed cost of entry into the market and (2) reducing the effects of distance on the costs of trade. " (Fan, Tang, Zhu, & Zou, 2018)

According to AICEP, in Portugal, sales increased from 1.7 billion euros to 4.6 billion euros from 2009 to 2017. Gross growth is forecast to double by 2025. Despite the exponential growth of online sales, Portugal still remains in the lowest places in the world ranking. Then there were questions regarding Portugal's position in e-commerce that are interesting to analyze from an academic and professional point of view. What strategies do we need to implement to ensure the success of e-commerce?

To answer the central question of the research work, an analysis of primary and secondary data was done, as well as in-depth interviews with some companies that invested in e-commerce. For a quantitative analysis, we conducted surveys by questionnaire, in order to have a generic view of the way some companies operate.

The conclusions drawn from this study point to the tendency of companies to bet on e-commerce in order to obtain more profitability from the business model. This study made it possible to define practical suggestions for Portuguese companies in order to make a contribution to their business model.

Índice

Agradecimentos	6
Resumo	7
Abstract	8
Índice de Figuras	2
Índice de Gráficos	3
1. Introdução	4
1.1. Problema da pesquisa	8
1.2. Objetivos de estudo	8
1.3. Metodologia adotada	9
1.4. Estrutura da Dissertação	9
2. Revisão da Literatura	11
2.1. IOT (Internet of Things)	12
2.2. Social Media	16
2.3. E-commerce	19
2.3.1 Principais modelos de negócio do E-commerce	24
2.3.2. E-commerce nas empresas	28
2.3.3. Vantagens do e-commerce nas empresas	34
2.3.4. Desvantagens do e-commerce nas empresas	36
2.3.5. Desafios aplicados à implementação do <i>e-commerce</i>	38
2.3.6. Estratégias utilizadas pelas empresas para a adoção do e-commerce	44
2.4. Consumo	46
2.4.1. Comportamento do consumidor online	48
2.5. Pontos de melhoria do modelo de negócio	55
3. Metodologia da Investigação	59
3.1 Questões de Investigação	59
3.2 Hipóteses de Investigação	59
3.3 Metodologia adotada	60
3.2.1. Análise de Dados Primários	60
3.2.2. Análise de Dados Secundários	81
4. Apresentação e Discussão de Resultados	103
5. Conclusão	114
Bibliografia	119

Índice de Figuras

<i>Ilustração 1</i> Número de Usuários da Internet de 2010 a 2021	14
<i>Ilustração 2</i> - Modelo de Aceitação da Tecnologia, segundo o autor Al-Gahtani (2011)	50
<i>Ilustração 3</i> Modelo de aceitação da tecnologia, segundo Sullivan & Kim (2018)	53
<i>Ilustração 4</i> Taxa de Crescimento Anual em comércio online B2C	81
<i>Ilustração 5</i> Total de vendas online (em €) por setor de atividade	82
<i>Ilustração 6</i> Top 5 de países com maior volume de vendas online	83
<i>Ilustração 7</i> Participação no comércio eletrónico do total de vendas de retalho global, entre 2015 e 2021	83
<i>Ilustração 8</i> Vendas online em todo o mundo de 2014 a 2021 (em bilhões de dólares americanos)	84
<i>Ilustração 9</i> Número de compradores online em todo o mundo, de 2014 a 2021 (em bilhões)	85
<i>Ilustração 10</i> Receita Líquida do comércio online da Amazon	85
<i>Ilustração 11</i> Oportunidade do Comércio Eletrónico para as empresas exportadoras nacionais	87
<i>Ilustração 12</i> Crescimento do comércio online B2C em Portugal, Europa e resto do Mundo, de 2010 a 2025 (% do PIB)	88
<i>Ilustração 13</i> Ilustração 12 Crescimento do comércio online B2C em Portugal, Europa e resto do Mundo, de 2010 a 2025 (% do PIB)	89
<i>Ilustração 14</i> População com acesso a computador (%)	89
<i>Ilustração 15</i> População com acesso à Internet (%)	90
<i>Ilustração 16</i> População Internauta, por Região (%)	90
<i>Ilustração 17</i> População com acesso a telemóvel (%)	91
<i>Ilustração 18</i> População com telemóvel, por Região (%)	91
<i>Ilustração 19</i> População com cartão de crédito (%)	91
<i>Ilustração 20</i> População com cartão de crédito, por região (%)	92
<i>Ilustração 21</i> Compradores que efetuaram pagamentos por telemóvel no último ano, por região (%)	92
<i>Ilustração 22</i> Compradores online face à totalidade da população (%)	93
<i>Ilustração 23</i> Oportunidade do comércio eletrónico total por país	94
<i>Ilustração 24</i> Oportunidade do comércio eletrónico para as empresas nacionais exportadoras de vestuário	95
<i>Ilustração 25</i> Lista de países considerados no estudo, ordenados pelo peso que têm nas exportações nacionais	95
<i>Ilustração 26</i> Exportações portuguesas para as principais economias contempladas no estudo (produtos B2C)	96
<i>Ilustração 27</i> Exportações portuguesas para as principais economias contempladas no estudo (produtos B2C)	97
<i>Ilustração 28</i> Volume de Compras Online efetuadas pelos portugueses (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)	100
<i>Ilustração 29</i> Empresas Portuguesas com Presença Online face à Efetividade dos Negócios em 2016 (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)	100
<i>Ilustração 30</i> Compras efetuadas pelos portugueses em países e sites estrangeiros (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)	101

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Inquérito por Questionário: Ano de Criação da Empresa	66
Gráfico 2 Inquérito por Questionário: Estratégias de Marketing mais utilizadas	67
Gráfico 3 Inquérito por Questionário: Fatores que influenciaram na decisão de investir no e-commerce	67
Gráfico 4 Inquérito por Questionário: Objetivos Principais do e-commerce	68
Gráfico 5 Inquérito por Questionário: Canais de venda mais utilizados	69
Gráfico 6 Inquérito por Questionário: Principais desafios do e-commerce.....	69
Gráfico 7 Inquérito por Questionário: estratégias utilizadas para o sucesso do e-commerce	70
Gráfico 8 Inquérito por Questionário: Principais vantagens do e-commerce.....	71
Gráfico 9 Inquérito por Questionário: Principais desvantagens do e-commerce	72
Gráfico 10 Inquérito por Questionário: Principais tendências do e-commerce.....	73
Gráfico 11 Inquérito por Questionário_1º Escala de Concordância	74
Gráfico 12 Inquérito por Questionário_2º Escala de Concordância	74
Gráfico 13 Inquérito por Questionário_3º Escala de Concordância	75
Gráfico 14 Inquérito por Questionário_4º Escala de Concordância	75
Gráfico 15 Inquérito por Questionário_5º Escala de Concordância	76
Gráfico 16 Inquérito por Questionário_6º Escala de Concordância	76
Gráfico 17 Inquérito por Questionário_7º Escala de Concordância	77
Gráfico 18 Inquérito por Questionário_8º Escala de Concordância	77
Gráfico 19 Inquérito por Questionário_9º Escala de Concordância	78
Gráfico 20 Inquérito por Questionário_10º Escala de Concordância	78
Gráfico 21 Inquérito por Questionário: Questionários de satisfação de clientes (1).....	79
Gráfico 22 Inquérito por Questionário: feedback do questionário de satisfação efetuado pelas empresas	79
Gráfico 23 Inquérito por Questionário: Motivos que podem influenciar as PME a investir no e-commerce	80

1. Introdução

“O comércio eletrônico diz respeito à venda de produtos e serviços pela Internet, que nos últimos anos tem vindo a crescer tremendamente. No entanto, o comércio eletrônico ainda é um conceito relativamente novo para a maioria das pessoas, e à medida que a confiança aumenta com a familiaridade, é importante encontrar maneiras de incentivar os consumidores a usar continuamente o comércio eletrônico.” (Oliveira, Alinho, Rita, & Dhillon, 2017)

É já irrefutável a ideia que a Internet domina os dias de hoje, e as vendas online não fogem ao que é expectável. “Um modelo de comércio novo que cada vez mais empresas têm vindo a adotar, sobretudo pela rentabilização de custos a que pode estar associada.” (Nisar & Prabhakar, 2017)

“O *e-commerce* está ainda numa fase prematura, mas será possível alcançar milhares de pessoas ao mesmo tempo e custará apenas uma fração do que custa hoje.” (Nisar & Prabhakar, 2017).

O *e-commerce* revela ser um fenómeno em crescimento ano após ano, pela aptidão dos consumidores a exercer funções através da Internet. É cada vez mais usual, os consumidores atuais pesquisarem antes de comprar e essa pesquisa é feita através da Internet. No entanto, estamos ainda numa fase de transição da aceitação do comércio online. Há consumidores que privilegiam a compra online em detrimento do comércio tradicional e é esse poder de decisão que pretendemos entender com este trabalho.

Numa economia cada vez mais global, digital e tecnológica, onde as organizações dependem das tecnologias de informação e comunicação (TIC) para efetuar as tarefas e funções diárias, as taxas sem precedentes aumentam dia após dia. Al Gahtani (2011) apud Agarwal (2000).

“Nos últimos anos, o advento do comércio eletrônico e das tecnologias da Internet criaram oportunidades para gerar estratégias sofisticadas e inovadoras de *e-commerce* business-to-business (B2B) e de negócios para clientes (B2C).” (Al-Gahtani, 2011)

A Internet e as redes de comunicação funcionam como a espinha dorsal das comunicações modernas, transformando o mundo numa conectividade omnipresente. Isto é, hoje em dia qualquer pessoa está online 24 horas por dia, em qualquer lugar. Regra geral, em todos os

estabelecimentos públicos há acesso à rede digital e aos serviços digitais. (Al-Gahtani, 2011a)

Não obstante, esta rápida mudança de paradigma e aceitação de algo novo pela sociedade não são suficientes para medir questões sociais, económicas ou outras que moldam a vida quotidiana. As mudanças tecnológicas surgiram num ápice e, no geral, foram aceites de forma empolgante. No entanto, no que respeita ao desenvolvimento económico e social foram atingidos níveis bastante elevados, incapazes de controlar em termos de crescimento exponencial. A sociedade deve ser preparada tendo em conta as alterações tecnológicas vividas, pois rapidamente pode assumir contornos inesperáveis. O autor Al-Gahtani (2011) apresenta duas maneiras para tornar a sociedade mais capaz para os desenvolvimentos e inovações que se avizinham: Desenvolvimento curricular, aposta na educação e partilha de vivências e experiências. Por outro lado, manifesta-se na adaptação de modelos conceituais de pesquisa e transplantá-los para incorporar nossos valores culturais e do meio ambiente. (Al-Gahtani, 2011)

O e-commerce apareceu e está a começar a construir a sua presença efetiva no dia-a-dia do consumidor. São cada vez mais os adeptos da Internet que optam por uma compra online ao invés de se deslocar para efetuar uma compra física. Vários fatores influenciam esta tomada de decisão nomeadamente a proximidade, a diversidade de produtos ou serviços, a comodidade, entre outros. Trata-se de um novo paradigma em que o consumidor está ao passo de um *click* para adquirir um bem ou serviço. É também um novo paradigma para as empresas que pretendem acompanhar a inovação tecnológica e a aptidão pelo uso dos *Social Media*.

No âmbito da dissertação do mestrado em Marketing, importa também realçar o papel que o Marketing tem no comércio eletrónico, sendo este um dos seus principais instrumentos.

O marketing é o ato pelo qual as empresas criam valores para os clientes e criam relacionamentos com eles para receber valores dos clientes em troca. No processo de segmentação do mercado, um mercado é separado em grupos de clientes com características distintas que podem exigir diferentes mistos de marketing. (Arash Beheshtian-Ardakania, Mohammad Fathianb and Mohammadreza Gholamianc, 2017).

Uma das estratégias de marketing mais importantes é o marketing direto. O marketing direto

inclui estabelecer conexões diretas com clientes individuais para obter uma resposta instantânea e relacionamentos duradouros com eles. Desta forma, as empresas oferecem produtos diretamente aos clientes (Kotler & Armstrong, 2008)

Mas, segundo o autor supracitado, quando se fala em ferramentas do Marketing Mix, é importante entender primeiro o segmento em que o mercado em estudo atua, bem como o tipo de cliente que atende. Cada mercado tem as suas próprias características, necessidades, pontos fortes e pontos fracos. Por outro lado, cada cliente assume um comportamento diferente: uns garantem o nível de fidelidade e, outros necessitam de ser estimulados.

O objetivo desta investigação é perceber de que modo as pequenas e médias empresas (doravante designadas por PME) olham para o e-commerce, numa era em que o Marketing Digital providencia estratégias para que o e-commerce tenha mais sucesso. De igual forma, é importante entender os fatores e estratégias utilizadas pelas PME para investir no comércio eletrónico.

Mais de 95% das empresas europeias são de tamanho reduzido com menos de 50 funcionários e mais de metade dos funcionários europeus trabalham para essas empresas. Apesar do papel importante que as pequenas empresas desempenham na promoção do crescimento e das oportunidades de emprego, o desenvolvimento da inovação dessas empresas recebeu pouca atenção (Forsman & Rantanen, 2011). Grande parte dos estudos de desenvolvimento e pesquisas na área da inovação, focam-se em médias e grandes empresas, deixando de parte as mais pequenas. O mesmo autor defende que se deve reconhecer que as pequenas empresas compreendem vários grupos-alvo divergentes e a diversidade dos padrões de inovação sugere que a diversidade também deve direcionar as políticas que visam apoiar o desenvolvimento da inovação em pequenas empresas.

Empresas de todo o mundo de diferentes tamanhos e setores estão envolvidos num ambiente cada vez mais dinâmico, complexo e imprevisível. Este aumento sugere que muitas empresas procurem novas formas de conduzir os seus negócios através de algum tipo de inovação para lucrar e ficar à frente da concorrência. Em particular, a intensa competição global, mudanças rápidas de tecnologia e proliferação de variedades de produtos fazem parte das características do novo ambiente de fabricação (Pun, 2004).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística, grande parte das empresas portuguesas que

exportam, fazem-no apenas para um mercado. O INE revela que, desde 2010, pelo menos 94% das empresas têm uma grande dependência de apenas um país, sendo que cerca de 70% exporta apenas para um mercado. Esta dependência verifica-se em países como a Angola, em que quase 40% das empresas que exportaram bens para Angola, o ano passado só tinham negócios com este país. O INE revela ainda que as empresas mais dependentes de apenas um mercado são empresas com um reduzido número de trabalhadores, onde a necessidade de estabilidade e segurança é crucial para o negócio. (INE, 2017)

No total, as exportações de bens no ano de 2017 cresceram 0,8%, menos que os 1,5% de aumento nas importações de bens, o que gerou um aumento no défice da balança comercial de bens. É também objetivo deste trabalho de investigação entender quais os entraves que o e-commerce tem de enfrentar.

O comércio eletrónico normalmente carece de calor humano e a falta de confiança é uma das razões mais citadas pelas quais os consumidores não compram de fornecedores da Internet. (Oliveira et al., 2017) As preocupações com a confiabilidade de uma loja online estão entre os fatores mais importantes que distinguem os compradores online dos não compradores. (S. Kim & Park, 2012)

Com este estudo pretende-se entender de que modo o consumidor olha para o comércio online e que fatores o levam a comprar ou não eletronicamente. Vários estudos empíricos comprovam que a falta de confiança pode ser um dos fatores predominantes na tomada de decisão do consumidor. Por outro lado, pretende-se investigar que estratégias são utilizadas pelas PME para ultrapassar os obstáculos impostos diariamente ao e-commerce.

Neste contexto, a dissertação proposta neste documento, tem como objetivo principal entender os impactos sociais e económicos da utilização de ferramentas digitais do Marketing Mix, nomeadamente o E-commerce nos mercados locais.

Para a consecução do objetivo, é importante estudar os dois lados da questão: quem compra e quem vende. Do lado do consumidor, pretende-se entender o impacto que o e-commerce pode ter na sua vida. Esta análise será feita através da análise da revisão da literatura empírica. Por outro lado, perceber se as empresas estão a adotar as estratégias corretas e de forma assertiva para o sucesso do e-commerce. Entende-se que para o efeito, o ideal é utilizar uma abordagem mista, qualitativa através de entrevistas e quantitativa através de

questionários.

As duas principais vantagens da pesquisa em Portugal e dos seus consumidores é a falta de literatura existente em relação ao comércio eletrónico, bem como o grande potencial de melhoria e aumento do mercado online português.

Nos seguintes capítulos, é possível identificar com maior rigor a metodologia utilizada para a recolha e seleção dos dados, bem como conhecer a amostragem selecionada. Posteriormente, pode-se verificar os resultados esperados, assim como as conclusões que se pode retirar desta investigação.

1.1. Problema da pesquisa

A questão principal que sustenta o presente trabalho de investigação é “Qual o impacto do comércio online nas pequenas e médias empresas portuguesas?”

Num ambiente cada vez mais dinâmico e inovador, as PME sentem a necessidade de adotar estratégias que contribuam para o sucesso do seu negócio. Muitas empresas aproveitaram a Web e o comércio eletrónico para reduzir custos, melhorar a receita e aumentar o atendimento ao cliente.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

É neste entendimento que se pretende entender o que leva as empresas portuguesas a investir no comércio eletrónico e que impactos é que esse investimento pode ter a nível social e económico na empresa.

1.2. Objetivos de estudo

Pretende-se no âmbito deste trabalho de investigação:

1. Entender o impacto social e económico do e-commerce em pequenas e médias empresas;
2. Identificar quais as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas para aplicar o *e-commerce*;
3. Entender a importância económica da utilização de estratégias de *e-commerce* nas empresas;
4. Compreender os fatores que levam o consumidor a optar pelo comércio online ao invés do comércio tradicional;
5. Identificar as vantagens e desvantagens associadas ao comércio online;

6. Entender os pontos de melhoria do modelo de negócio.

1.3. Metodologia adotada

Para a consecução do objetivo do presente trabalho, optou-se por uma abordagem mista, de cariz qualitativa e quantitativa. A recolha de dados qualitativa irá contribuir para a obtenção de dados categóricos, através de entrevista semiestruturada às empresas. Consideramos que este método é vantajoso, uma vez que se pretende entender mais profundamente a visão de algumas empresas perante o novo modelo de comércio. São questões abertas que dão uma maior liberdade ao entrevistado para responder livremente sobre o que pensa do *e-commerce*. Esta entrevista terá entre 8 a 10 questões, e será muito importante para o conseguimento de informações relativamente à estratégia utilizada pelas empresas na adoção do *e-commerce*. Não obstante, será fundamental para perceber como é que o comércio online pode contribuir economicamente no sucesso dessas empresas.

Por outro lado, o método quantitativo na recolha de dados será aplicado sob forma de inquérito por questionário a uma amostragem de empresas. A recolha destes dados será feita através de variáveis discretas, pois vamos analisar valores na sua totalidade. Os questionários irão ter entre 15 a 20 questões, onde o objetivo é o inquirido partilhar a sua experiência na venda online e apontar os aspetos positivos e negativos dessa utilização. De forma mais genérica, será possível identificar algumas variáveis de extrema importância.

Para estudar e analisar os dados recolhidos através do método de inquérito por questionário, vai ser utilizado o software *SPSS Statistics*. Quanto à entrevista, vão ser analisados e tratados através da técnica de análise de conteúdo.

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho de investigação é constituído por cinco capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução ao tema e à sua contextualização no assunto apresentado. Ainda no primeiro capítulo, são expostas as questões de investigação que dão origem ao trabalho apresentado, aos objetivos e à metodologia de investigação adotada para a obtenção dos resultados pretendidos.

No segundo capítulo é feita uma revisão da literatura científica. Neste capítulo são abordadas várias questões, desde a definição de conceitos básicos como o Consumo, a Internet, Social Media, à análise mais pormenorizada de problemáticas recorrentes da atualidade no que

respeita à aceitação das novas tecnologias e do comércio eletrónico. Apresenta-se os vários modelos de negócio do e-commerce e analisa-se o comportamento do consumidor online. É ainda exposto as vantagens e desvantagens do e-commerce nas pequenas e médias empresas, assim como as estratégias a aplicar para combater os obstáculos e tornar-se num caso de sucesso.

O terceiro capítulo é dedicado à Metodologia da Investigação, onde abordamos os métodos de investigação utilizados para obter informação e confirmação dos dados recolhidos da literatura empírica. Aqui, ressaltamos as questões de investigação que originaram a pesquisa.

É possível observar a análise de dois tipos de dados: Dados primários e dados secundários. Os dados primários referem-se à recolha de informação através das entrevistas e inquéritos realizados. Os dados primários dizem respeito a uma análise estruturada de estudos estatísticos sobre o panorama nacional e internacional do e-commerce. Nesta fase, é feita uma abordagem e análise estatística do panorama internacional do comércio eletrónico. Com dados extraídos do “StatistaCompany”, é possível ter uma perceção global do estado de evolução e desenvolvimento do comércio eletrónico noutros países.

Por outro lado, temos uma visão generalista do que é o comércio eletrónico em Portugal, assim como é possível observar as economias digitais mais fortes internacionalmente, através do estudo realizado pelo AICEP e INE. Neste capítulo, recolhe-se informação acerca dos países para os quais Portugal tende a exportar, assim como a área de negócio mais trabalhada neste sentido. Ainda neste capítulo é feita a análise dos dados e as conclusões principais.

No quarto capítulo, será feita uma análise e confrontação de dados e resultados extraídos dos diversos métodos de recolha de informação. Esta análise é fundamental, pois servirá como alavanca para o capítulo seguinte.

Por fim, mas não menos importante, o quinto capítulo terá lugar às conclusões retiradas deste trabalho de investigação, que teve como base uma revisão da literatura científica, assim como recolha de experiências e testemunhos da amostra escolhida.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo tem como objetivo principal contextualizar o tema em análise no panorama nacional e internacional, assim como no tempo e espaço.

Começamos por tentar entender determinados conceitos básicos que vários autores têm vindo a estudar e a analisar; entender estas noções é fundamental para enquadrar o comércio eletrónico no seio do consumo, da Internet e do Social Media; entender o modo como o comércio eletrónico foi surgindo e se foi desenvolvendo passo a passo.

Quando se fala em E-commerce, automaticamente pensamos em lojas/ sites online de venda ao público em geral. No entanto, apesar deste ser um dos grandes modelos de negócio do e-commerce, importa desmistificar a presença de outros modelos.

O assunto do trabalho de investigação remete para o comércio eletrónico nas pequenas e médias empresas. Como tal, pretendemos ter uma visão do Estado de Arte do e-commerce nas empresas atualmente para, no decorrer do trabalho, ser mais fácil a identificação e contextualização de determinados pontos.

O capítulo da Revisão da Literatura prossegue com a análise das vantagens e desvantagens consideradas e estudadas por vários autores em vários estágios de atuação. Posteriormente no presente trabalho, os testemunhos recolhidos da amostra selecionada dão-nos uma perceção realista, passível de comparação dos dois termos.

Para além do conhecimento empírico das vantagens e desvantagens do e-commerce, importa perceber que desafios se opõem ao modelo, assim como as estratégias adotadas pelas empresas para colmatar estas dificuldades.

No presente estudo, considera-se relevante ter ainda uma perceção daquilo que é o comportamento de um consumidor online, assim como a sua visão perante o e-commerce.

Para finalizar o capítulo, pretende-se entender que pontos e aspetos o e-commerce ainda pode aprimorar. Sabemos que o comércio online já começou há alguns anos, mas também é sabido que ainda existem algumas lacunas por corrigir, assim como obstáculos por ultrapassar.

É com base em artigos científicos que se pretende dar resposta a algumas das questões de investigação, bem como se constituírem pontos de comparação com dados e informações adquiridas em diante.

2.1. IOT (Internet of Things)

“A internet constitui uma reviravolta tecnológica revolucionária na história da comunicação humana (...)”(Ibarra, Partida, & Aguilar, 2015).

A internet veio mudar e desafiar a mente humana, com uma conectividade transparente capaz de ligar infinitos participantes e em tempo real. A Internet conta já com uma longa história desde os seus primórdios, e desde cedo começou a causar impactos significativos no comportamento dos cidadãos, nomeadamente nas atividades sociais nos mais diversos campos (cultural, educacional, económico, administrativo-governamental, etc). Porém, os autores mencionados afirmam que as grandes mudanças transcendentais estão ainda por chegar.

A Internet surgiu com um sistema BBS (Bulletin Board System) que permitia aos usuários trocar software, dados, mensagens e notícias uns com os outros. Em 1979, Tom Truscott e Jim Ellis, da Duke University, criaram o Usenet, um sistema de discussão mundial que permitia aos usuários da Internet postar mensagens públicas. Contudo, as redes sociais começaram a despontar com a fundação do “Open Diary” por Bruce e Susan Abelson, uma espécie de comunidade onde escritores publicavam e partilhavam informação online diariamente. (Kaplan & Haenlein, 2010).

Em 1995, começaram a surgir as páginas corporativas, onde a Amazon e o eBay se evidenciaram e tornaram-se referências para outras empresas. A internet começou a ser vista pelas empresas como uma forma de negócio onde a publicação online de informação institucional tornou-se uma mais valia em termos comerciais.

O objetivo inicial da criação da World Wide Web era facilitar o intercâmbio de informações entre os usuários. Devido à tendência atual dos media e aos avanços tecnológicos dos últimos anos, a partilha de conteúdo virtual está, atualmente, bastante desenvolvida. (Kaplan & Haenlein, 2010) Desde então, tem sido um processo tecnológico revolucionário em desenvolvimento ao longo do tempo. A Internet é hoje, uma ferramenta que toda a indústria utiliza e retira vantagens, como a eficiência na oferta, a transparência dos preços e a facilidade de melhor atrair o consumidor. (Nisar & Prabhakar, 2017b)

Esta transparência e, por consequente, o aumento da concorrência entre empresas suscitou

um novo paradigma, onde são os consumidores que detêm o poder sobre os preços. A necessidade das empresas em se reafirmar e posicionar no mercado forçou a sua adaptação a um novo modelo de negócio, onde as necessidades do consumidor prevalecem. Segundo os autores Nisar & Prabhakar (2017) “uma presença online efetiva nas múltiplas plataformas da Internet torna-se imperativo”.

Por outro lado, a falta de segurança e privacidade que a Internet despoleta, a falta de contacto físico e a complexa utilização de alguns websites pode diminuir a satisfação do cliente. É impossível uma empresa manter os níveis de qualidade e competitividade elevados, quando a satisfação do cliente não está assegurada.

Os autores Rangan & Adner (2001) defendem sete erros de apreciação da Internet, embora só iremos falar de seis:

1. Com a Internet, as empresas poderiam diversificar até ao infinito o seu portfólio de produtos e serviços e não haveria mercado onde não pudessem chegar;
2. Com a Internet apenas teríamos de fornecer todos os serviços adicionais que o cliente precisasse. Deixava-se de vender um produto para vender uma solução;
3. Com a Internet, as empresas poderiam logo nascer como empresas globais;
4. Com a Internet, o primeiro a avançar, vai dispor de lucros e vantagens que a concorrência nunca terá;
5. A tecnologia (Internet) é a estratégia! Os tecnólogos devem ser incumbidos da definição da estratégia da empresa.
6. A Internet permite a construção de alianças e complementaridades produtivas. Cada um dos intervenientes tenderá a continuar a defender os seus interesses próprios e, naquela integração, dificilmente se conseguirá obter que um deles exerça o controlo e a gestão de todos os outros.

“A Internet é um poderoso conjunto de ferramentas que podem ser usados, sabiamente ou imprudentemente, em quase qualquer indústria e como parte de qualquer estratégia”. (Porter, 2001)

Segundo o “StatistaCompany”, o número de usuários das redes sociais tem vindo a crescer gradualmente desde 2010, com prospeção até 2021, como se verifica no seguinte gráfico:

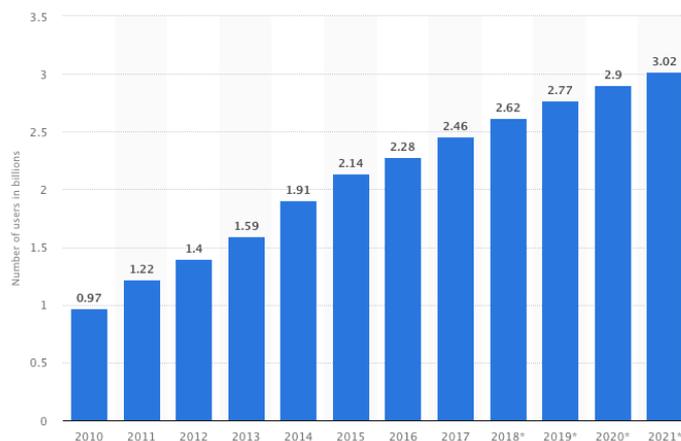


Ilustração 1 Número de Usuários da Internet de 2010 a 2021

Fonte: StatistaCompany

Este fenômeno deve-se à explosão da utilização da internet (nomeadamente através dos smartphones), o que permitiu o crescimento exponencial do comércio eletrónico.

As maiores disrupções nos modelos de negócio tradicionais provocadas pela digitalização centram-se sobretudo na experiência do cliente, já que as novas tecnologias digitais impulsionaram mudanças significativas na forma como os consumidores comunicam entre si, efetuam transações comerciais e interagem com marcas e empresas. Anumba & Ruikar (2002)

Os autores Anumba & Ruikar (2002) citam algumas funcionalidades da Internet quando associadas às empresas:

- Promoção da empresa: A Internet é usada para promover empresas pela propagação de informações que proporciona. Muitas empresas aproveitam a Internet para fomentar um website, com o objetivo principal de promover a sua marca e informar o público-alvo dos serviços e produtos que oferecem.
- . Promoção de produtos: A Internet é usada com o objetivo de aumentar as vendas de produtos através de promoções online. A promoção do produto pode ser feita por meio de um site independente ou por meio de um fornecedor online. Normalmente, o site exibe todas as especificações dos produtos que pode incluir detalhes do fabricante, disponibilidade do produto, garantia de qualidade, custo e modo de entrega. Essas informações são armazenadas categoricamente e atualizadas regularmente.

- . Compras online: Alguns sites possibilitam a compra eletrônica, através de uma loja online. Geralmente, os sites apresentam todas as informações necessárias ao processo de compra (método de pagamento, custos de envio, modo de entrega, etc). Para além da redução de custos de uma loja tradicional, a Internet permite atingir uma maior audiência do público-alvo, conseguindo grandes resultados na efetividade da compra.
- . Gestão de projetos: Existem alguns sites que facilitam a comunicação e gestão de projetos individuais da empresa ou de partilha com parceiros. Isso pode resultar numa maior transparência da informação e na aceleração do processo de comunicação entre as diferentes partes envolvidas e, assim, evitar atrasos desnecessários que muitas vezes são um resultado direto da falta de comunicação. As partes interessadas comunicam em tempo real, independentemente da geografia de cada um.

Por outro lado, há quem acredite que uma das maiores funcionalidades da Internet está diretamente relacionada com atividades económicas que utilizam a Internet e as novas tecnologias para incrementar processos e métodos com visão futura de crescimento económico. (Ibarra et al., 2015) Como reflexo dessa realidade, mas também da complexidade das atividades económicas, novos modelos começam a surgir como *e-commerce*, *e-business*, *e-procurement*, entre outros, com a missão de prevalecer num mercado económico que se demonstra cada vez mais tecnológico. Além disso, começa a ser notória a permanência das relações estabelecidas online, pela facilidade e rapidez de contacto, tanto em atividades sociais como em negócios. (Ibarra et al., 2015)

Esta velocidade astronómica da informação pode, contudo, proporcionar alguns desequilíbrios, tanto entre mercados como entre países. A evolução contínua da comunicação e da informática acelera de forma desproporcional a velocidade e o fluxo de mercadorias no mercado global através de “o software, os servidores, a digitalização dos media, a Internet e os sistemas de comunicação móvel e sem fio, que conectaram o sistema nervoso central de quase 20% da humanidade, em menos de duas décadas, à velocidade da luz, vinte e quatro horas por dia. , sete dias por semana" Rifkin, J. (2004) apud (Ibarra et al., 2015)

Este sistema de distribuição e difusão de informação chamado online surge com o desenvolvimento da tecnologia na comunicação e na informática. Isto é, o processo de

transação comercial é feito através de dispositivos eletrônicos: telemóvel ou computador para que o cidadão possa ter acesso à Internet e proceder à compra online; cartão de crédito ou outra via de pagamento online.(Ibarra et al., 2015) Segundo o mesmo autor, “ Atualmente, a Internet é considerada o novo canal de vendas, com alto potencial de crescimento tanto para as empresas que oferecem bens de consumo, como para as que procuram parceiros de atuação”.

A Internet veio, portanto, proporcionar um novo modelo de negócios baseado no “virtual” e o fenómeno da Internacionalização começa a ganhar expressão. Devido à rápida, barata e fácil partilha de informações a longas distâncias, as transações comerciais entre fornecedores e consumidores tornaram-se mais facilitadas. Por esta razão, a abertura de novos mercados torna-se emergente e ao alcance de qualquer empresa, seja grande, média ou pequena. Deixando de existir fronteiras geográficas, sociais e políticas, a informação torna-se global, expandindo e diversificando simultaneamente os mercados globais. A Internacionalização ganha força, por forma a garantir o rápido desenvolvimento de novos serviços e a assimilação de inovações tecnológicas. Por outro lado, a internet veio facilitar os processos e métodos de trabalho internos, reduzindo consideravelmente os intermediários, desde a produção até à comercialização do produto ou serviço. A comunicação interna é melhorada, evitando duplicação de informação, e permitindo ter uma partilha de informação e conhecimento mais acelerada e eficaz.(Ibarra et al., 2015)

“Com o avanço tecnológico e a proliferação de informações relacionadas ao produto, a Internet continuará a desempenhar um papel cada vez mais importante nas nossas decisões diárias de consumo. Irá continuar a crescer, tanto em termos de alcance como em termos de uso. Portanto, é crucial que os profissionais de marketing identifiquem os vários fatores que influenciam esses processos e compreendam o mecanismo de decisão a nível individual que destaca o processo de criação e consumo da opinião online.”(Mukhopadhyay & Chung, 2016)

2.2. Social Media

O conceito do Social Media é o assunto primordial da agenda de vários negócios atualmente. (Kaplan, Andreas M.; Haenlein, Michael, 2010).

Kaplan & Haenlein (2010) defendem que o termo *Social Media* “é um grupo de aplicações

baseadas na Internet que se baseiam nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web 2.0 e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário.” Por Web 2.0 entende-se que é uma nova forma pela qual os especialistas e usuários finais começaram a usar a World Wide Web.

O Social Media começa a manifestar-se em 1979, quando um grupo de estudantes investigadores (Tom Truscott e Jim Ellis) criaram o *Usenet*, um sistema online que permite a publicação de mensagens públicas. (Kaplan & Haenlein, 2010)

Ainda segundo os mesmos autores, existem centenas de aplicações de Social Media que podem ser utilizadas pelas organizações para comunicar e mostrar presença no mercado. Com a velocidade a que a informação surge e desaparece, é crucial que as empresas tenham um conjunto de diretrizes que possam ser aplicadas a qualquer forma de Social Media.

“A novidade da Web e a riqueza das suas capacidades são estimulantes e assustadoras, e os designers dos sites lutam com a questão de construir conteúdo de forma eficaz para criar recursos úteis de informação.”(Abels, Domas, & Karla, 1997)

É essencial participar nestas redes de comunicação desde que seja de forma ativa e preponderante, uma vez que “ser ativo” é um dos principais requisitos para o sucesso de uma presença online. Como já referido anteriormente, hoje em dia a informação emerge e dissipa-se muito rapidamente, o que fundamenta com mais ênfase a necessidade de as empresas serem ativas e dinâmicas na sua comunicação. É igualmente fundamental conhecer o público que se pretende atingir e, portanto ser objetivo. Normalmente, “cada aplicação de Social Media atrai um certo grupo de pessoas e as empresas devem ser ativas independentemente dos usuários que alcancem”. (Kaplan & Haenlein, 2010)

Segundo os mesmos autores, o objetivo dos Social Media é promover a constante interação com o público e garantir que os seus conteúdos estão sempre atualizados, incitando o diálogo e a envolvimento com os seus clientes. Os participantes destas redes comunicativas gostam de interagir ativamente em conversas abertas, dinâmicas e interessantes. Para criar esta relação, é crucial que os conteúdos partilhados consigam superar as expectativas dos clientes, bem como, que constituam uma informação agradável, interessante e que criem valor para o destinatário.

Uma vez que existem inúmeras fontes de comunicação online, as empresas podem optar por utilizar mais do que uma aplicação do Social Media. Desta forma, podem atingir públicos distintos, mas com interesses semelhantes. No entanto, é importante que a mensagem partilhada seja sempre coerente e assertiva pois “nada é mais confuso do que contradizer mensagens através de diferentes canais”. (Kaplan & Haenlein, 2010)

Da mesma forma que é importante manter a congruência da comunicação entre as diversas fontes de Social Media, é igualmente importante relacionar os media tradicionais neste encadeamento. (Kaplan & Haenlein, 2010) Nem todos os clientes utilizam a Internet para aceder às campanhas, promoções ou novidades de uma marca. Portanto, não se deve desprezar os meios de comunicação tradicionais e, por outro lado, integrá-los na estratégia de marketing e comunicação de cada projeto corporativo. Esta atitude pode, não só aumentar as vendas, como provocar uma onda de entusiasmo e curiosidade no público-alvo.

Do ponto de vista corporativo, as empresas precisam estar cientes de que projetos colaborativos tendem a tornar-se a principal fonte de informação para muitos consumidores. É, portanto, importante que a informação seja bem organizada e partilhada de forma consciente para que não se confunda com informação escrita ou editada pelos próprios usuários. Por exemplo, nem tudo o que se lê na Wikipedia é verdadeiro. Mas cabe às empresas definir bem a arquitetura do seu projeto online colaborativo, bem como aos usuários de filtrarem a informação que recolhem.

O mundo online representa tanto desafios como oportunidades. Entre as muitas oportunidades, as redes sociais surgem com uma adesão massiva por parte da população. Segundo os autores Kaplan & Haenlein (2010), em janeiro de 2009, o Facebook registava mais de 175 milhões de usuários, quase tanto como a população brasileira (190 milhões). O Facebook pode, portanto, ser uma grande ferramenta de trabalho devido à dimensão geográfica e populacional que podem atingir. Também o LinkedIn é hoje utilizado por muitos profissionais sob forma de angariar novos contactos.

O Google é o meio mais utilizado quando as pessoas querem pesquisar alguma informação. É, por isso, importante para as empresas conseguir viabilizar os seus recursos para efetivarem uma presença ativa nos meios online. Quando uma marca é pesquisada, é fundamental conseguir estar no top cinco dos resultados pois, tipicamente, são as empresas

que causam maior impacto e geram maior confiança por parte dos interessados.

A Internet e as Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) vieram transformar o mundo atual e o modo como a informação é partilhada e comunicada. As empresas tornaram-se mais lucrativas, devido à redução significativa de custos e, por isso, mais capazes concetualmente. “As empresas reconheceram as possibilidades que essa revolução abriu e mergulharam na corrida global para aproveitar as oportunidades oferecidas pela nova Tecnologia da Informação e Comunicação.”(Anumba & Ruikar, 2002)

Por consequência e obrigatoriedade de inovação, as empresas começaram a alterar os seus métodos e procedimentos tradicionais para adotar novas metodologias. (Anumba & Ruikar, 2002)

Há muitas empresas que, com o decorrer dos anos, acabam por estagnar financeiramente pela falta de recetividade de implementação de novas ideias. As empresas devem auto motivar-se a ser cada vez melhores, mais competitivas e com melhor qualidade de produto e/ou serviço.

Segundo Anumba & Ruikar (2002),

“A estagnação de qualquer indústria pode ser evitada pesquisando a fusão de tecnologias novas e revolucionárias, como o comércio eletrónico, nos métodos de trabalho diários do setor”.

2.3. E-commerce

O comércio eletrónico, ou *e-commerce* como é usualmente chamado, trata-se de uma transação comercial que implica a transferência de informação através da internet. O Comércio Eletrónico começa a dar os primeiros passos ao longo dos anos 30, como facilitador das transações comerciais eletrónicas. Tecnologias como Electronic Data Interchange (EDI) e Electronic Funds Transfer (EFT) aparecem nos anos 70, para simplificar a partilha de informação entre relações comerciais, permitindo o envio eletrónico de ordens de compra e outros documentos comerciais relacionados com contas de clientes.(Bidgoli, 2002).

“Com o advento da World Wide Web (WWW) e navegadores de Internet no início de 1990, o comércio eletrônico na Internet floresceu.” (Anumba & Ruikar, 2002)

Com o aparecimento do EDI, o paradigma da Internet estava prestes a mudar. O EDI abriu novos caminhos para as empresas se comunicarem e partilharem documentos com várias vantagens, como escritórios sem papel, comunicação mais rápida e custos reduzidos em comparação com os métodos tradicionais. No entanto, o EDI não conseguiu alcançar um uso mais amplo, uma vez que não poderia ser incorporado nas redes de empresas existentes e as organizações participantes tinham que chegar a um formato padrão para se comunicar eletronicamente entre si. Esse problema cresceu em complexidade à medida que as organizações se tornavam maiores e era necessário adicionar mais parceiros comerciais à rede. Por este motivo e devido aos altos custos de desenvolvimento e utilização, as limitações tecnológicas e a baixa massa crítica de usuários, o EDI começou a apresentar as suas barreiras e a ficar para trás na sua utilização tanto pelas grandes empresas, como pelas pequenas e médias empresas (PME's). (Anumba & Ruikar, 2002)

Segundo os mesmos autores, a Internet permite que as informações sejam transmitidas e trocadas de uma maneira muito mais dinâmica. Novas tecnologias, como a eXtensible Markup Language (XML), surgiram e serão a alavanca para futuras trocas de informações.

“O seu principal objetivo é o desenvolvimento de um sistema que não só é extensível o suficiente para atender às necessidades futuras, mas também é adaptável e flexível o suficiente para incorporar novas tecnologias inovadoras do futuro. Com o uso de XML / EDI, as empresas não terão que descartar os investimentos que fizeram em sistemas de EDI existentes.” (Anumba & Ruikar, 2002)

Os autores Anumba & Ruikar (2002), expõem várias definições plausíveis e válidas do e-commerce com uma grande capacidade de encaixe estrutural. Pela perspectiva de comunicação, o comércio eletrônico “é a entrega eletrónica de serviços e informação.” Pelo lado da perspectiva profissional, “o e-commerce é uma automação de planos de trabalho, tarefas e transições de negócio”. Estas duas definições são aceitáveis mas ainda assim muito vagas e, por isso, os autores acrescentaram outra definição, mais completa, da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), que define o e-commerce como sendo “a troca eletrónica de

informações que apoiam e governam as atividades comerciais, incluindo gestão organizacional, gestão comercial, negociações e contratos comerciais, estruturas jurídicas e regulatórias, arranjos de liquidação financeira e tributação.” (Anumba & Ruikar, 2002)

Outros autores estudam o e-commerce adaptado aos dispositivos móveis, denominando este modelo de comércio por “mCommerce” que “inclui todas as atividades relacionadas com a compra de bens ou serviços através dos dispositivos móveis, aliado ao surgimento dos mais recentes métodos de pagamento”.(Hillman & Neustaedter, 2017)

O e-business engloba todas as atividades que uma empresa realiza para vender e comprar produtos e serviços usando computadores e tecnologias de comunicação. O e-business é constituído por um “conjunto de atividades que, não só possibilitam transações de compra e venda de bens ou serviços, como geram receita, oferecem serviços de apoio ao cliente ou facilitam a comunicação entre os vários intervenientes no processo.” (Bidgoli, 2002)

Nos dias de hoje, é já muito habitual efetuar compras sem sair de casa. Um relatório realizado em julho de 2016, divulgado pela ACEPI e Ecommerce Europe, demonstra que Portugal está bem posicionado face à média europeia de vendas online. Dados recolhidos do mesmo estudo apontam ainda para um crescimento das vendas online nos próximos anos, assim como um impacto significativo na economia europeia. Segundo Nisar & Prabhakar (2017), “o e-commerce é um dos fenómenos mais importantes em crescimento”.

O comércio online é uma forma complementar do comércio tradicional, através da flexibilidade oferecida pela Internet. O e-commerce é capaz de difundir informações rapidamente, o que contribui para a criação de novas oportunidades com viabilidade comercial, não só na melhoria das relações com os clientes, mas também na construção da imagem corporativa.

Mesmo as marcas que só investiam no comércio tradicional começaram a procurar novas formas de viabilizar a sua presença na Web, tanto por motivos comerciais (alcançar um maior número de público), mas também por motivos de visibilidade e inovação da marca quanto à integração de novos meios de comunicação com o cliente. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Quando falamos em comércio tradicional, os consumidores tendem a comprar pela

proximidade. Procuram a loja mais próxima, mais acessível e com melhor relação qualidade-preço. Já no comércio online, os consumidores dispõem de uma panóplia de serviços e produtos à distância de um click e a qualquer hora do dia (24/7). Por outro lado, construir uma loja online pode tornar-se caro e constituir um risco de investimento. Os consumidores ainda têm alguma reticência quando pensam em comprar online, pela falta de presença física do produto. Muitos preferem experimentar, tatear ou sentir o produto antes de efetivar a compra. Os serviços pré, durante e pós-venda também são bastante diferentes na compra online e tradicional.

(Simester, Yu, Brynjolfsson, & Anderson, 2009) afirmam que o comércio online causa um grande impacto nas tomadas de decisão, relativamente à compra online. Quem compra na Internet gosta de partilhar as suas opiniões e experiências tanto em redes sociais como em fóruns criados para o efeito. Nestas plataformas, a informação “torna-se mais transparente e é rapidamente divulgada, o que se traduz num aumento ou diminuição da receita dos vendedores.” O mesmo autor defende que o crescimento do e-commerce tem muitas vantagens perante o comércio tradicional, nomeadamente flexibilidade, maior alcance do mercado, menores custos de estruturação da loja, transações mais rápidas, linhas de produtos mais amplas, maior conveniência e personalização. O e-commerce é uma ótima vantagem para que as pequenas e médias empresas possam competir com grandes organizações, devido ao capital que estas possuem face às empresas mais pequenas.

O e-commerce é uma grande mais-valia tanto para manter os clientes existentes como angariar novos mercados. Segundo Nisar & Prabhakar (2017), os clientes atuais acedem aos sites para tomar conhecimento de promoções, atualizações, novidades, novos produtos, entre outros. Já os novos clientes, procuram na internet por produtos ou serviços que pretendem adquirir, o que lhes permite conhecer novas marcas a todo o tempo. Os clientes podem provir de toda a parte do mundo, de modo a que uma das principais atividades do e-commerce seja criar transações online.

“O efeito da comunicação significa que mais informação pode ser comunicada num mesmo espaço de tempo, o que ajuda na redução dos custos de transações online dos negócios”.(Nisar & Prabhakar, 2017)

As soluções eletrónicas permitem que mais pessoas sejam alcançadas com muito menos esforço do que o comércio tradicional necessita para alcançar um único cliente. É possível

alcançar milhares de pessoas ao mesmo tempo com um custo bastante inferior aos métodos tradicionais.

O comércio eletrônico é então, uma nova forma de negócio, sendo considerada, por alguns, melhor do que os negócios tradicionais. O processo de negócios tradicional, que requer um sistema de pagamentos e reuniões físicas ou diretas entre vendedores e compradores, mudou para um conceito de telemarketing. O telemarketing é uma forma de negócio à distância, usando a Internet como meio, onde uma empresa não precisa de reuniões físicas com os consumidores.(Barkatullah & Djumadi, 2018)

Contudo, o desenvolvimento do e-commerce reformou o comércio tradicional, sujeitando os consumidores a transações de comércio eletrônico de maior risco, ao mesmo tempo que oferece apenas uma fraca visão dos direitos do consumidor. (Barkatullah & Djumadi, 2018)

O e-commerce, como um processo de compra online requer confiança por parte do comprador. As gerações mais antigas têm uma menor apetência para confiar nos pagamentos online. Muitos acabam por desistir pelo processo complicado que exige o pagamento online e os procedimentos de segurança. A partilha online de informação pessoal e privada pode traduzir-se em dois grandes riscos: perda de privacidade e a perda monetária. (Anumba & Ruikar, 2002)

Apesar da conveniência ser um dos maiores fatores influenciadores do e-commerce, pesquisadores concluíram que existem quatro elementos principais que influenciam a satisfação da compra online do cliente: i) design do site, ii) serviço de entrega e reembolso, iii) detalhe das informações do produto fornecidas iv) variedade do produto.

Atualmente, as tendências do mercado são misturadas. Existem empresas cujo negócio está totalmente direcionado para o online, onde as ofertas são puramente online. E, por outro lado, existem empresas que mantêm a loja tradicional como o *core business* principal, mas que vão fomentando o website para divulgação de produtos e serviços. Para incitar o cliente a comprar online, o importante é convencê-lo das vantagens que poderá desfrutar e dos custos que irá reduzir. O cliente satisfeito é a maior e melhor publicidade de uma empresa, pelo que é estritamente necessário garantir que o cliente está a usufruir do melhor produto ou serviço, via o melhor método. (Anumba & Ruikar, 2002)

A integração do online e do offline não é apenas boa para organizar a entrega e reduzir custos, mas também é útil para os negócios online aproveitarem totalmente a reputação offline. (Yang, Huang, & Xu, 2008) A confiança é dos pontos mais estudados e analisados em estudos empíricos relacionados com o marketing. Estabelecer a confiança inicial no online é mais difícil do que ganhar a confiança do cliente/comerciante logo no primeiro contacto físico.

“A informação inicial de uma entidade é fundamental para criar uma impressão. Quando um comentário sobre a entidade é solicitado, essa impressão pode ser invocada.” (Yang et al., 2008).

O comércio tradicional (offline) ajuda a estabelecer a primeira relação de confiança online. É, portanto, importante que haja uma fusão entre o offline e online, permitindo que ambos os modelos de negócio tenham sucesso.

Segundo dados retirados da base de dados de informação estatística STATISTA, a receita no mercado de "e-Commerce" é de 3.040 milhões de euros, em 2018. Espera-se que a receita apresente uma taxa de crescimento anual (2018-2022) de 10,4%, resultando num volume de mercado de 4.515 milhões de euros, em 2022.

O maior segmento do mercado é o segmento "Moda", com um volume de mercado de 834M euros em 2018. A penetração do usuário é de 58% em 2018 e deve atingir 75,8% em 2022

2.3.1 Principais modelos de negócio do E-commerce

O e-commerce, como uma nova forma de comprar e vender produtos e serviços, traz acoplado a si diversos modelos de negócio, usados pelas empresas para vender a outras empresas (B2B), aos consumidores (B2C) e, e em alguns casos, ao Estado (B2G), mas também utilizado pelos consumidores para vender a outros consumidores (C2C). (Bidgoli, 2002)

Business to Consumer

O comércio online mais conhecido é o B2C (Business to Consumer – Negócio para o consumidor), “onde os compradores online podem comprar vários produtos e, em grande parte dos casos, efetuar o pagamento imediatamente via Internet.” (Nisar & Prabhakar, 2017). Várias plataformas de *Marketplace* começaram a surgir, tais como a Amazon.com, o Alibaba.com e outras semelhantes, cuja diversidade de oferta de produtos e serviços ultrapassa a margem das marcas específicas. Com o uso cada vez mais massivo dos

smartphones e da dependência da Internet, rapidamente estas lojas online viraram boas opções para quem queria comprar algum produto sem sair de casa e, em alguns casos, mais barato. Automaticamente, as marcas de comércio tradicional sentiram necessidade de começar a investir no mercado online estabelecendo, portanto, sites e lojas próprias de venda online, como foi o caso da Staples. (Bidgoli, 2002).

“Em alguns casos, o e-commerce suplementa o comércio tradicional oferecendo produtos e serviços através de canais eletrônicos. Alguns experts acreditam que, a longo prazo, este tipo de negócios pode ser mais vantajoso do que apenas o e-commerce só por si”. (Bidgoli, 2002).

Os autores Anumba & Ruikar (2002) também afirmam que o B2C é “similar ao conceito do comércio tradicional, com a grande diferença do veículo de comunicação e negócio ser a Internet”. Ao vender diretamente ao consumidor final, as empresas assumem que grande parte da população usa Internet, sobretudo quando se trata de comércio online. Este modelo de negócio ajuda a reduzir os gastos e o número de intermediários no processo de venda, o que potencia as empresas a atingir maiores lucros enquanto conseguem alcançar preços mais baixos. Essa remoção de organizações intermediárias ou de processos de negócios é denominada desintermediação. (Anumba & Ruikar, 2002)

Uma das grandes vantagens do comércio tradicional em incluir nas suas opções de compra uma loja online, mantendo a cadeia de lojas físicas, é permitir ao cliente pesquisar online e visitar pessoalmente a loja física. O cliente vai sentir-se mais integrado com a marca e com maior confiança. As empresas que disponibilizam serviços ao cliente, como as trocas ou devoluções em loja, beneficiam face a outras, pois o cliente vai sentir segurança e bem-estar ao comprar assim. (Bidgoli, 2002)

Business to Business

O B2B (Business to Business – Empresa para empresa) é um meio eletrônico para realizar transações comerciais entre duas empresas, incorporando tudo, desde a fabricação à prestação de serviços. Uma empresa que pratica este modelo de negócio usa a Internet para todos os processos, desde o pedido aos fornecedores até à emissão da fatura e pagamentos eletrônicos. (Anumba & Ruikar, 2002)

O B2B tem vindo a fomentar a sua presença, mostrando vantagens no que respeita à rapidez de processos, redução de erros e eliminação de várias atividades manuais devido à maior

confiança estabelecida entre empresas. “No B2B, ordens de compra, faturas, status de stock, logística de entregas e contratos comerciais tratados diretamente pela Internet, resultam num aumento de velocidade de trabalho, redução de erros e redução de custos”.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

A confiança em fazer negócio entre empresas aumentou devido à Internet e aos seus agentes de atuação que permitiram incrementar a popularidade do comércio eletrónico B2B. As organizações preferem ferramentas que lhes permitam processos rápidos e eficazes e que, por outro lado, permitam a partilha de informações e documentação em tempo real. A redução dos erros humanos e, por consequente, a redução dos custos torna o comércio eletrónico mais vantajoso e eficaz. Segundo o autor “as empresas que utilizam sistemas B2B realçam milhões de dólares em economias aumentando a velocidade, reduzindo erros e eliminando muitas atividades manuais.”

Por via da Internet e do comércio eletrónico B2B, a comunicação é facilitada e a informação é gerada e partilhada em segundos. Assim sendo, as sinergias criadas são constantemente alimentadas, restituídas e renovadas, melhorando por isso as condições de compra e venda, e assim construir uma relação *win-win*. Com a geração das ordens de compra, faturas e outros documentos importantes neste processo, a triagem é melhorada e a poupança de tempo aumenta. As empresas conseguem dimensionar a sua capacidade de produção através da receção das encomendas por meio da conectividade entre as principais linhas de negócios e em toda a cadeia de uma empresa individual. Mesmo dentro da própria empresa, os departamentos conseguem ter uma comunicação mais fluída e mais rápida, aperfeiçoando processos e procedimentos e, por isso, melhorar a produtividade.

Consumer to Consumer

“Esta categoria de negócio envolve transações comerciais entre pessoas individuais, por via da internet e das novas tecnologias.”(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Neste modelo de negócio, o cliente final vende diretamente a outros consumidores. Existem várias plataformas através das quais é possível realizar esta transação: publicidade, sites de venda comum (O eBay é um bom exemplo deste modelo de e-commerce), sites de partilha de informações ou em redes sociais. Através destes websites especializados, o consumidor pode oferecer uma panóplia de produtos e divulgá-los para outros interessados. Segundo o

autor, o C2C é vantajoso para os consumidores catalogarem as suas ofertas, publicitá-las e associá-las a outros serviços acoplados.

Os autores (Jones & Leonard, 2008) acreditam que existe uma grande potencialidade neste modelo de negócio e que, com o decorrer dos anos, será um dos métodos que mais expressividade irá ter. Para estes autores, é importante que o consumidor tenha confiança na ação que está a realizar e, para isso, é fundamental estabelecer um modelo de confiança mútua entre consumidores e vendedores.

“Consideramos que existem duas áreas que podem influenciar a confiança de uma pessoa: interna e externa. As influências internas consistem na propensão natural de uma pessoa para confiar e na sua perceção sobre a qualidade do site em transações de e-commerce anteriores. Influências externas consistem na confiança do comprador e / ou vendedor e no seu reconhecimento por instituições de terceiros.” (Jones & Leonard, 2008)

A confiança está relacionada à competência, responsabilidade, confiabilidade, similaridade e honestidade, e é importante porque ajuda os consumidores a superar as perceções de incerteza e risco e a usar transações online. (Jones & Leonard, 2008)

Consumer to Business

Do Consumidor para o Negócio - Consumer-to-business (C2B) – implica que o consumidor venda para empresas. “Este modelo pode incluir um serviço ou produto que o consumidor esteja disposto a vender.” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Em alguns casos, os consumidores podem estar à procura de vendedores para o seu produto ou serviço ou uma simples parceria que lhes permita ter uma maior visibilidade e acessibilidade à sua oferta. Os consumidores estipulam certos valores para cada produto ou serviço específico, consoante o grau de importância, a necessidade e o interesse que dá à sua oferta. O mesmo autor referencia empresas como a priceline.com, travelbid.com e mobshop.com como exemplos do comércio C2B.

Organizações sem fins lucrativos e Governo

Muitas organizações sem fins lucrativos, instituições políticas ou de ensino estão a optar por incorporar argumentos do e-commerce nas suas tecnologias para desempenhar as mais diversas atividades. O autor Bidgoli & Bidgoli (2002) afirma que existem muitas organizações a comprar online com o objetivo de reduzir os custos e aumentar a rapidez dos processos. “Diversas agências governamentais nos Estados Unidos da América usam

aplicações do e-commerce há vários anos, como o Departamento de Defesa ou da Tesouraria” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Hoje em dia, os concursos públicos são lançados às empresas por via de plataformas eletrônicas próprias e preparadas a sua submissão. Os concorrentes assinam digitalmente contratos e propostas e fazem a submissão de documentação, através dessas plataformas próprias (SaphetyGov, Acingov, entre outras).

Organizacional (Intraempresa)

Dentro das empresas é muito importante que sejam utilizadas as ferramentas e as plataformas apropriadas para que os processos sejam facilitados e fluídos, sem segundas interpretações nem ruídos. O e-commerce está relacionado com todas as atividades fundamentais de uma organização. A intranet sugere aos colaboradores um método de trabalho sistemático e simples, com repercussões vantajosas a médio e longo prazo nas suas tarefas diárias.

“Estas atividades podem incluir a troca de bens, serviços ou informações entre os colaboradores da organização. Estas ações podem implicar a venda de serviços ou produtos, informar sobre planos de formação, oferecer novas condições associadas, entre muitas outras” (Bidgoli & Bidgoli, 2002).

No entanto, o e-commerce não é só vantajoso nestas atividades ou no processo de compra e venda de bens ou serviços. Este modelo de negócio pode apoiar a área financeira, comercial, marketing e comunicação nas mais diversas formas de gestão de tarefas, tempo ou recursos humanos.

2.3.2. E-commerce nas empresas

As organizações já reconhecem a importância de desenvolver uma plataforma online com o objetivo de aumentar a interação com o cliente e influenciá-los para a compra online.

“Muitas empresas têm reconhecido a importância em desenvolver uma plataforma online com o objetivo de ter uma interação maior com o cliente, e influenciá-lo para um comércio eletrônico, através do processo de compra.” (Ibarra et al., 2015).

Segundo os autores em destaque, usar tecnologia proporciona aos utilizadores a oportunidade e a conveniência de comparar preços rapidamente e de forma eficiente. Estas condições são propícias para a implementação e uso do comércio eletrônico, visto que hoje

em dia, uma percentagem considerável de consumidores aproveita a informação que encontra online para a tomada de decisão no ato da compra.

“O uso da Internet pode aumentar a força e a precisão com que a comunicação se desenvolve entre fornecedores, distribuidores e clientes.”(Bidgoli, 2002)

As empresas podem retirar várias vantagens da utilização da Internet e, sobretudo, da integração na cadeia de valor. “A cadeia de valor é um conjunto de atividades que geram valor ou melhoram os custos em cada fase do processo do negócio” (Bidgoli, 2002). Neste sentido, a incorporação do e-commerce e da cadeia de valor é importante para identificar e incrementar novas oportunidades de redução de custos (através do uso do e-mail para notificar clientes, fornecedores ou distribuidores), gerar receita (devido à venda de produtos ou serviços não materializados através da Internet) ou melhorar os produtos ou serviços (oferecendo novos canais de comunicação e de apoio ao cliente).

Tal como no comércio tradicional, o e-commerce tem como principal objetivo gerar receita e alcançar a rentabilidade. Para gerar receita, é necessário vender produtos ou serviços e no comércio tradicional existe um vendedor ou um funcionário responsável para esse efeito. No comércio online, a ausência desse intermédio permite a venda de produtos ou serviços mais baratos, o que lhes possibilita uma vantagem perante a concorrência devido à maior participação no mercado e maior fidelidade do cliente pela presença efetiva. Muitas vezes o comércio online e tradicional cooperam em conjunto com as suas diversas categorias. (Bidgoli, 2002)

Os modelos de comércio eletrónico são uma extensão ou uma revisão dos modelos de negócios tradicionais, através de publicidade, promoções ou novidades. Pode ainda ser um novo tipo de modelo de negócio adequado à implementação da Web. (Bidgoli, 2002)

O e-commerce cria novas oportunidades que conduzem a atividades comerciais online que facilitam a cooperação entre diferentes grupos, como por exemplo empresas que trabalham em conjunto para desenhar e construir novos produtos ou serviços, ou pela partilha de informação que contribui para a melhor relação com os clientes.(Bidgoli, 2002)

Neste contexto, as empresas têm a oportunidade de expandir o seu mercado e, por isso, aumentar as vendas de produtos e/ou serviços através da venda online. As empresas

começam a estudar métodos e formas de incitar a Internacionalização e, assim, expandir para outros mercados e crescer economicamente. (Ibarra et al., 2015) Segundo este autor, “O comércio via Internet expande-se a cada ano e aqueles que não aproveitam os elementos oferecidos nos âmbitos de vendas e promoção não terão os resultados esperados, especialmente com novos consumidores.” Por esta razão, é importante ter o site de comércio eletrônico bem gerido, pois pode representar grandes proveitos com pouco investimento. Ter uma plataforma online ajuda a aumentar o número de potenciais clientes e, muito importante também, permite alcançar novos consumidores a largos quilómetros de distância, em qualquer país, a qualquer hora do dia ou da semana. (Ibarra et al., 2015)

É de salientar que dia após dia, existem mais utilizadores da Internet e, por sua vez, mais consumidores online que navegam todos os dias à procura de novos produtos, comparando preços e soluções. É, portanto, de extrema importância garantir que o site seja o mais apropriado e confiável possível, pois é fundamental transmitir confiança e segurança ao potencial cliente no momento da visita ao site. Devem ser implementadas estratégias de comercialização assente na transparência, segurança e rigor tanto dos bens ou serviços oferecidos, como dos métodos de pagamento que facilitam. (Ibarra et al., 2015)

Entre as várias aplicações do e-commerce, o B2B é o segmento com maior potencial de crescimento e com maior aceitabilidade e implementação direta. A partir do século XXI, as empresas começaram a ser mais digitais e, por isso, a introduzir novos modelos de negócio e comunicação com os parceiros. O e-commerce veio potenciar as relações entre empresas já estabelecidas até então, assim como concretizar novos contactos e novas sinergias.

O e-commerce é uma grande ferramenta das empresas atuais, não só pela dinâmica conseguida, mas também pela melhoria e rapidez na comunicação. O e-commerce no B2B reduz o tempo do ciclo normal da compra, custos com stock e inventário, para além de permitir que os parceiros de negócios partilhem informações relevantes, precisas e oportunas. O resultado é a melhoria na cadeia de abastecimento entre parceiros de negócios.

O comércio eletrônico B2B agrega uma série de vantagens no que respeita à cadeia de abastecimento, às relações estabelecidas e à fluidez na comunicação. “O e-commerce B2B reduz o custo de produção, eliminando muitas tarefas de trabalho intensivo.” (Bidgoli & Bidgoli, 2002) As informações mais importantes são obtidas de forma rápida e segura,

através da criação de uma conexão online direta. O tempo do processo habitual de compra e venda é reduzido, pela facilitação do fluxo de informações e partilha de dados importantes. As etapas de um processo são encurtadas e a precisão é melhorada. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Como já referido neste capítulo, o e-commerce contribui para a redução dos custos de produção, ao mesmo tempo que otimiza o tempo de fluxo das informações partilhadas. A fluidez e a precisão das informações são melhoradas e o tempo do ciclo natural de negócio é reduzido pela eliminação de tarefas manuais de trabalho intenso. Os custos com inventário são reduzidos e a gestão de stocks é facilitada, uma vez que as encomendas dos clientes surgem de forma periódica e organizada. Além disso, a tecnologia atual permite que ambas as partes estejam informadas desde o início até ao fim do processo. Consequentemente, a comunicação é regularizada e as relações estreitam-se, rumo ao sucesso “win-win”. Naturalmente, a cadeia de abastecimento vai-se tornando mais forte e resistente às objeções inerentes que o processo despoleta. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Existem três principais modelos de e-commerce B2B determinados por quem controla o mercado: o vendedor, o comprador ou o intermediário. Segundo Bidgoli (2002), foram criadas três teorias que assentam nessa argumentação:

- Mercado controlado pelo vendedor
- Mercado controlado pelo comprador
- Mercado de trocas de terceiros.

O e-commerce no B2B, seja em que modelo for, facilita os acordos entre parceiros comerciais e simplifica contratos e negociações entre parceiros de negócios. Cada modelo tem características específicas e é adequado para um negócio específico. (Bidgoli & Bidgoli, 2002).

O mercado controlado pelo vendedor é o mais comum. Tipicamente, as empresas e os consumidores usam o catálogo de produtos do vendedor para encomendar produtos e serviços online. “Enquanto os vendedores agregam o seu poder de mercado, a busca dos compradores é simplificada por fontes alternativas.” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Hoje, o e-commerce também alterou a visão das empresas e o modo de trabalhar internamente. O processo de compra tem-se vindo a modificar, permitindo que os funcionários de toda a organização troquem informações e partilhem conhecimentos dentro da sua área de trabalho com apenas uns cliques.

“A contratação eletrónica agiliza significativamente o processo de aquisição tradicional, usando a Internet e as tecnologias da web. Resulta, portanto, numa grande economia de custos e melhoria da pontualidade dos processos de aquisição e alianças estratégicas entre fornecedores e organizações participantes. Através deste modelo, a logística e os processos do negócio residem no lado da empresa compradora (o parceiro de recebimento). O processo de compras engloba procedimentos de fluxo de trabalho para o processo de aprovação de compras, permite conexões a catálogos eletrónicos aprovados pela empresa e fornece ao funcionário preços pré-negociados. O principal objetivo do *e-procurement* é evitar a compra de outros fornecedores que não a lista de vendedores pré-aprovados, que muitas empresas terão para suas atividades normais de compras, e também para eliminar os custos de processamento das compras”.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

O software de aquisição eletrónica pode possibilitar a segmentação dos clientes e, por isso, atribuir descontos consoante volume de compras ou periodicidade da compra. O objetivo principal é que as empresas consigam diminuir os custos, melhorar as velocidades de processamento e automatizar algumas compras e vendas. Com este modelo de aquisição eletrónica, potenciado pelo e-commerce, pretende-se “controlar os stocks de maneira mais eficaz, reduzir a sobrecarga do agente das compras e melhorar os ciclos de fabricação”. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

O comércio controlado pelo comprador procura administrar eficientemente o processo de aquisição, reduzir o custo administrativo e praticar preços uniformes.

Segundo Bidgoli (2002), “As empresas estão a fazer investimentos num mercado controlado pelo comprador, com o objetivo de estabelecer novos canais de vendas que aumentem a presença no mercado e reduzam o custo de cada venda.”

Já o mercado controlado por terceiros “é um mercado virtual com muitos compradores e muitos vendedores que se reúnem para realizar transações eletrónicas.”(Bidgoli, 2002). Trata-se de um modelo de mercado que oferece aos fornecedores um canal direto de

comunicação com os compradores através de lojas online. Os métodos de comunicação e interação contemplam recursos como catálogos de produtos, solicitação de informações, descontos e promoções, contactos com corretores e solicitações de amostras de produtos. Existem ainda outros procedimentos interativos que se pode adotar para que haja uma maior ligação entre comprador e fornecedor. (Bidgoli, 2002)

O e-commerce e toda a sua tecnologia inerente tem vindo a prestar significativos desenvolvimentos na forma como se opera, hoje em dia, os telemóveis e smartphones. O aparecimento do wireless em conjunto com o despoletar das novas tecnologias de comunicação tornou-se o grande objetivo do século XX. A partir de então, as empresas com visão estratégica começam a investir no e-commerce e nas plataformas com loja online, o que tem vindo a manifestar-se um sucesso para grande parte da população. Por exemplo, a Amazon.com possibilitou a oportunidade de os clientes comprarem uma grande variedade de produtos através do seu dispositivo móvel. (Bidgoli, 2002)

Segundo Bidgoli (2002), o próximo passo da revolução é tornar um **e-commerce baseado no reconhecimento da voz**. O objetivo é conseguir que o consumidor procure um site, um produto ou serviço através da fala – reconhecimento da voz.

“Ao usar comandos de voz, os consumidores poderiam pesquisar um banco de dados pelo nome do produto e localizar o comerciante com o maior número de preços competitivos.”(Bidgoli, 2002)

PME's

“As PMEs de manufatura que não são de alta tecnologia precisam ser proativas em relação às oportunidades de mercado, recetivas à inovação e assumir a liderança na inovação de novos produtos. No entanto, apresentam algumas fraquezas como a falta de flexibilidade, uma cultura parcial aberta e uma estrutura organizacional que impede a inovação sustentada.”(Laforet, 2008)

Pequenas e médias empresas estão a sentir a proliferação da Internet e dos sites com lojas online. A apresentação da variedade de produtos com características novas e diferentes todos os dias, as rápidas mudanças tecnológicas e o aumento da concorrência levam a que empresas mais pequenas sintam a necessidade de se reinventar e inovar constantemente. As

grandes empresas têm possibilidade de investir fortemente em atividades e ações que preconizam e, por isso, conseguem estar na linha da frente face à concorrência. O mesmo não se sucede com empresas médias ou pequenas, onde o capital não se compara. (Laforet, 2008) Em pesquisas efetuadas pelo mesmo autor afirmam que as PME's têm maior propensão para investir em novos produtos, arriscar em ideias novas e experimentar novos processos, o que lhes facilita o crescimento e inovação. No entanto, podem surgir dificuldades ao nível de crescimento tecnológico e inovação sustentada, uma vez que a tecnologia e o Know-How não estão tão estabilizados. (Laforet, 2008) Ainda em pesquisas realizadas por este autor, o mesmo considera que, embora as grandes empresas tenham uma maior facilidade em investir em novos produtos, processos, em marketing ou publicidade, por vezes torna-se incompatível com a burocracia e falta de flexibilidade que empresas com esta dimensão apresentam.

Os resultados da pesquisa realizada pelo autor Laforet (2008) mostram que, para algumas empresas inovadoras manter-se atualizado sobre a concorrência, sobre o ambiente, e sobre as mudanças tecnológicas são mais importantes do que descobrir como atender às necessidades atuais e futuras dos clientes. “As atividades dos concorrentes também influenciam as inovações de novos produtos”(Laforet, 2008)

2.3.3. Vantagens do e-commerce nas empresas

Como todos os modelos de negócio, o e-commerce também apresenta as suas vantagens e desvantagens. No entanto, alguns autores referem que “se o e-commerce for bem implementado, as vantagens sobrepõem-se às desvantagens” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

As lojas online estão disponíveis 24 horas por dia, 365 dias por ano e capazes de alcançar consumidores e interessados de todo o mundo. Seja feriado, fim-de-semana ou de madrugada, a qualquer momento, qualquer pessoa que tenha acesso à internet pode visitar a loja e efetuar a compra na hora. As empresas enfrentam custos comerciais significativos para alcançar consumidores em cidades mais longínquas dentro de um país. A criação de lojas em determinadas cidades exige investimento inicial e nem todas as empresas têm disponibilidade financeira para o fazer. O envio de mercadorias dos locais de produção para as cidades de destino também é oneroso.(Fan et al., 2018) É importante que as empresas se consigam adaptar e manter os seus negócios online, de forma a que as cidades da periferia

tenham acesso aos produtos e serviços. As empresas conseguem retirar vantagem do negócio online por alcançar um maior número de pessoas de todo o mundo, a qualquer hora.

“O comércio eletrônico elimina em grande parte a necessidade de instalar lojas físicas e uma rede de distribuição offline, permitindo que as empresas atinjam consumidores em cidades que, de outra forma, não seriam atendidas. Em segundo lugar, as plataformas de compras online permitem que os consumidores obtenham informações sobre mercadorias de locais distantes.” (Fan et al., 2018)

Conseqüentemente, os volumes de comércio via e-commerce são menos afetados pela distância geográfica do que o comércio tradicional, o que constitui um benefício do comércio online pois, não só aumenta o bem-estar da população, mas também reduz a desigualdade de consumo espacial.

Usando dados da plataforma de e-commerce dominante na China, Alibaba, os autores supracitados alegam que “os fluxos de comércio online respondem de maneira menos negativa à distância em comparação com os fluxos de comércio offline. Além disso, o comércio online traz maiores ganhos de bem-estar para cidades menores e mais remotas, sendo essas as cidades que gastam uma parcela maior nas compras online.” As ferramentas do e-commerce permitem conhecer os utilizadores, as suas preferências e os seus hábitos e, assim, direcionar a oferta para o interesse do cliente. Desta forma, também os websites conseguem ser aperfeiçoados e destinados ao consumidor.

A customização do serviço e do produto é também um fator predominante e benéfico do comércio online. Há muitos sites que permitem que o cliente personalize o seu produto ou escolha um que melhor se adapte àquilo que necessita. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

O e-commerce permite ainda uma maior aproximação ao cliente, pois este pode estar em constante contacto com a loja. Existem fóruns, chats ou outros meios de comunicação aberta, que providenciam ao cliente uma proximidade adicional. As marcas aproveitam esta ferramenta natural e constroem o seu serviço de apoio ao cliente de forma mais adequada e sincronizada. As FAQ's (*Frequently Asked Questions*) podem facilmente redirecionar para o site da marca e transformá-lo num centro de visitas e angariador de novos clientes. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

O e-commerce também é importante para estreitar as relações com os fornecedores, na medida em que podem trocar toda a informação necessária de forma rápida e com custos mínimos. “O uso do comércio eletrônico B2B auxilia as empresas na administração de um

sistema abrangente de gestão de inventário. Um site de comércio eletrônico pode melhorar os relacionamentos com os departamentos financeiros, por meio da transferência oportuna de transações comerciais e um melhor entendimento do estado financeiro do parceiro de negócios.” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

O autor Bidgoli & Bidgoli (2002) afirma que “As tarefas que envolvem compras podem agora ser feitas na privacidade de casa, com meia dúzia de cliques.” O mesmo autor considera que um negócio online ou um negócio tradicional com uma presença online podem melhorar significativamente a atividade comercial, pois permite chegar a públicos com uma localização mais remota ou com uma geografia mais afastada.

Em alguns casos, o e-commerce é vantajoso para garantir o retorno do investimento e aumentar a lucratividade, uma vez que o stock é mínimo ou nulo. Não deter um stock ou ter um stock mínimo pode evitar a desvalorização do stock devido ao lançamento de um novo produto, mudança de moda ou estação, por exemplo. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Algumas das vantagens desses sites e empresas de comércio eletrônico incluem a disponibilidade de espaço físico (os clientes podem visitar fisicamente a loja), a disponibilidade de devoluções (os clientes podem devolver um item comprado à loja física) e a disponibilidade do serviço ao cliente nessas lojas físicas.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Além dos benefícios citados acima, o uso de aplicativos de comércio eletrônico pode reduzir a burocracia, reduzir a réplica de informações (reduzindo os erros) e proporcionar maior alcance de mercado.(Anumba & Ruikar, 2002)

Os serviços de *streaming* ao vivo (por exemplo, o Facebook Live), em que o vídeo é transmitido em tempo real, foram adotados por muitos pequenos vendedores individuais como uma ferramenta de venda direta.

Para além do comércio online ser um processo muito simples e fácil, permite que as empresas ofereçam produtos e serviços personalizados e customizados.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

2.3.4. Desvantagens do e-commerce nas empresas

Como esperado, onde há vantagens também há sempre desvantagens. O *e-commerce* não é exceção. Segundo o autor Bidgoli (2002), grande parte das desvantagens do *e-commerce* prendem-se com a tecnologia e com a segurança. Existem muitos consumidores que ainda não estão familiarizados com as novas tecnologias e, por isso, o *e-commerce* é ainda um

modelo desconhecido. A população mais antiga tem, por defeito, maior resistência à mudança e, por esta razão, pode contribuir para o insucesso do comércio online em determinadas regiões. Por outro lado, há população sem acesso às novas tecnologias, por se localizarem em regiões mais distantes dos grandes centros, o que dificulta o acesso e a adaptação ao comércio online.

Estas duas questões são ainda mais instigadas pela falta de segurança que o consumidor sente ao comprar online. Os consumidores ainda não estão confiantes quanto ao *e-commerce*, pois receiam que o pagamento não seja bem-sucedido ou que o produto ou serviço não cumpra com as expectativas. Nesta vertente, os sites e as marcas têm ainda um grande caminho pela frente, pois devem garantir os mais variados e seguros métodos de pagamento, assim como facilitar as trocas e devoluções. (Bidgoli & Bidgoli, 2002). É neste sentido que as lojas tradicionais podem ser um suplemento fundamental ao comércio online, na transmissão de uma maior confiança no momento de efetivar a compra.

Também os autores (Ibarra et al., 2015) afirmam que a exposição de pagar com cartão de crédito constitui um entrave significativo ao avanço do *e-commerce*. Por outro lado, o desejo de fazer compras nos mercados físicos, onde os produtos são tocados, sentidos e observados representa distração e recreação para o comprador.

Se por um lado as desvantagens do *e-commerce* são potenciadas pelos consumidores e pela sua atitude retraída, por outro lado as próprias marcas têm ainda um longo caminho a percorrer no que respeita às estratégias a traçar e aos objetivos a cumprir. (Bidgoli & Bidgoli, 2002).

O mesmo autor acredita que todas estes entraves ao progresso e êxito do *e-commerce* vão ser brevemente ultrapassados. Bidgoli (2002) afirma que a acessibilidade às novas tecnologias, assim como a taxa de aceitabilidade deste modelo vão melhorar, o que por sua vez, originará um maior número de utilizadores da internet. Ao mesmo tempo, o custo dos computadores, telemóveis e outros dispositivos irá diminuir e permitir que todas as classes possam facilmente adquiri-los. Estas duas variáveis irão contribuir para o maior sucesso do *e-commerce*. “O crescimento da Internet e das compras online aponta para uma maior aceitação das aplicações do comércio eletrónico num futuro próximo”. (Bidgoli & Bidgoli, 2002) Nesta ótica de crescimento global, a aceitação das tecnologias e dos novos modelos de negócio e de comércio vai intensificar a necessidade de as empresas estipularem estratégias e objetivos vincados.(Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Segundo os autores Anumba & Ruikar (2002), as barreiras gerais ao comércio eletrônico estão catalogadas em questões relacionadas com a infraestrutura, confiança e confiabilidade, assim como questões regulatórias:

Infraestrutura: As infraestruturas de telecomunicações de vários países em desenvolvimento não estão suficientemente desenvolvidas para lidar com os avanços nas tecnologias de comércio eletrônico e para competir ao mesmo nível dos seus parceiros de países desenvolvidos.

Confiança e confiabilidade: A confidencialidade dos dados deve ser mantida, pois os dados não devem ser visíveis para outras pessoas. Também é importante que as partes em comunicação possam autenticar a identidade da outra parte e saber quando a integridade dos dados foi comprometida. Além disso, quando uma troca é concluída, deve ser possível provar que uma transação ocorreu.

Questões regulatórias: As empresas veem questões regulatórias pouco claras (como questões tributárias, questões legais, questões éticas etc.) como principais impedimentos na adoção de medidas eletrônicas. Analistas de comércio eletrônico sugerem que a segurança é o fator mais importante que está a impedir as empresas de adotar medidas eletrônicas de comércio.

2.3.5. Desafios aplicados à implementação do *e-commerce*

Nas transações de comércio online, os consumidores não se encontram diretamente com as empresas quando compram mercadorias, o que se pode traduzir em riscos para o consumidor. Os riscos do comércio eletrônico podem incluir produtos danificados, produtos não enviados, falta de serviço e outras fraudes mais sérias e preocupantes. Como as mercadorias são compradas online e, em seguida, enviadas ao comprador, os consumidores de comércio eletrônico não podem examinar os itens completamente como podem no mundo do comércio tradicional. (Barkatullah & Djumadi, 2018) Como a identidade de um vendedor pode ser facilmente ocultada no mundo online, se os consumidores estiverem insatisfeitos com um produto que compraram online, será difícil obter reembolso ou procurar soluções. Esta situação pode levar à perda de confiança dos consumidores no mundo online. (Barkatullah & Djumadi, 2018) É, portanto, fundamental apostar em estratégias que visem assegurar a confiança do consumidor quando se constitui um negócio ou mercado online.

As transações online podem ser alvo de riscos inerentes às novas tecnologias, como os *bugs*, os problemas de rede ou outros. Apesar dos fornecedores online não terem como contornar

estas questões, a verdade é que constituem desafios à implementação do *e-commerce*. Ao realizar uma compra online, o consumidor irá sempre optar por realizar uma transação com um comerciante de confiança porque, para além dos dados privados que fornecem, ainda estão a depositar dinheiro numa conta desconhecida. (Barkatullah & Djumadi, 2018) A comunicação também é um fator importante e a ter em conta nas relações comerciais online. Uma vez que já carecem de contacto físico, o modo como a comunicação é feita é extremamente importante. As mensagens devem ser emitidas de uma forma clara, inequívoca e segura.

“As regulamentações para implementar a autorregulamentação comercial nas empresas de comércio eletrónico, de forma a proteger a privacidade dos dados e as informações privadas dos consumidores na Internet, são muito importantes para aumentar a confiança dos consumidores nas transações de comércio eletrónico.”(Barkatullah & Djumadi, 2018)

A proteção da segurança do sistema de computador deve ser feita, pois os consumidores querem estar envolvidos numa transação segura. A segurança fornecida destina-se a evitar ameaças que possam ocorrer antes que sejam realizadas, para minimizar a possibilidade das ameaças e diminuir o impacto após a realização da ameaça. O sistema de segurança precisa de atenção em relação ao tipo de negócio de *e-commerce* e ao sistema de mecanismo de pagamento no site. (Barkatullah & Djumadi, 2018)

O ato de comprar em dispositivos móveis e usar smartphones para pagar os produtos nas lojas é cada vez mais comum e provavelmente continuará a proliferar nos próximos anos. Isso inclui o uso de aplicações móveis ou páginas da Web para comprar bens através de um telefone ou *tablet*, ou até mesmo fazer pagamentos nas lojas físicas. Um exemplo disso é comprar um café na Starbucks e usar uma aplicação móvel para o pagamento. Por isso mesmo, a confiança é um dos principais desafios que o *e-commerce* atravessa nos dias de hoje. (Hillman & Neustaedter, 2017). A confiança tem sido historicamente uma barreira notável para a adoção do *e-commerce*. (David Gefen, 2000)

Com a introdução da tecnologia no comércio, novos riscos foram aparecendo, acompanhados pela necessidade de entender o novo ambiente de negócios. Um entendimento que rapidamente se fez sentir foi a vulnerabilidade dos consumidores quando existe a necessidade de fornecer informações pessoais durante uma transação de compra online.(Hillman & Neustaedter, 2017).

Os mesmos autores defendem que existem três barreiras principais ao comércio online. Primeiro, a loja online não proporciona a experiência táctil e sensorial que a loja física

permite. Alguns consumidores gostam de olhar, experimentar e sentir o produto antes de o comprar. Em segundo lugar, nas lojas físicas existe uma interação e uma conversa dinâmica entre vendedor e comprador, o que provoca sensações de maior afinidade e confiança ao consumidor. Por último, por vezes algumas lojas têm somente a possibilidade de comprar online, o que não permite ao utilizador ter conhecimento real da existência dessa entidade, o que por sua vez, pode causar algum desconforto e desconfiança.

Estudos desenvolvidos pelos autores Hillman & Neustaedter (2017) revelam que a conveniência, funcionalidade, preço, confiabilidade e visibilidade representam apenas 60% da satisfação do cliente e 38% da fidelidade do cliente no comércio eletrónico. Os mesmos estudos revelaram que o método de pagamento móvel é preferido por uma boa quantidade de usuários, em detrimento de pagamento em dinheiro.

O AICEP, em colaboração com o IDC e Norte Digital elaboraram um estudo sobre a Economia Digital e o papel das PME da Região Norte, cofinanciado pelo Norte 2020 e Portugal 2020. Este estudo teve como base o *framework* metodológico da IDC, onde estão congregadas diversas fontes de informação que possibilitam obter uma visão integrada da Economia Digital, a nível global e com destaque para os principais mercados da economia portuguesa.

Este estudo revela alguns desafios das empresas portuguesas na Economia Digital. Como podemos verificar ao longo do trabalho de investigação apresentado, a Economia Digital tem já alguma representatividade no cenário dos mercados de destino das exportações portuguesas. É por isso, eminente que as empresas portuguesas se comecem a reinventar e aproveitar as oportunidades que este mundo novo está a proporcionar. A Economia Digital e, nomeadamente, o Comércio Eletrónico estão em constante evolução e é necessário acompanhá-lo para garantir que se está na linha da frente. No entanto, as empresas portuguesas devem ter consciência dos desafios internos e externos que lhes são impostos todos os dias.

Desafios de contexto (externos)

As empresas portuguesas deparam-se com alguns desafios externos e/ou de contexto, quando apostam no Comércio Eletrónico:

- **Financiamento:** Para conseguir uma posição forte na Economia Digital é necessário investimentos a nível tecnológico, marketing, logística, comunicação, entre outros.

Conseguir financiamentos públicos ou privados requer sempre algum cuidado e planeamento estratégico.

- **Dimensão do mercado:** Portugal é um país com uma boa geografia, mas quando se pensa além-fronteiras verifica-se que o território nacional não tem uma posição central nem a dimensão desejada para ser competitivo face a outras empresas.

- **Notoriedade:** As marcas que já têm notoriedade têm mais facilidade em conseguir vingar no *e-commerce*, pois o consumidor vai preferir comprar em marcas que conhecem e nas quais confiam.

- **Confiança, Segurança e legislação:** Para o consumidor comprar tem de sentir confiança na marca, mas também tem de ter segurança na internet e nos sistemas de pagamento, assim como no processo de entrega e legislação vigente no país da compra. “Para os consumidores, a garantia da confiança online ajuda-os a mitigar vulnerabilidades, como violações de segurança e privacidade associadas a transações comerciais online.” (Blut, Chowdhry, Mittal, & Brock, 2015)

De todos os fatores que afetam a aceitação do comércio eletrónico, a confiança é o que tem mais impacto. Muitas pesquisas sugerem que a falta de confiança é um dos principais efeitos da aceitação do comércio eletrónico. Para resolver este problema, medidas como garantia de segurança melhorada, privacidade de dados, recompensas no caso de fuga de informação privada, entre outras medidas, foram tomadas. (Yang et al., 2008)

O tipo de *website* e o tipo de *itens* usados para medir o nível de confiança, moderaram certas relações de confiança online. Com uma infinidade de sites de comércio eletrónico que os consumidores podem escolher, a confiança online tornou-se uma questão muito importante e interessante para investigar no contexto do comércio eletrónico. (Y. Kim & Peterson, 2017)

O futuro do *e-commerce* entre empresas e consumidores seria ténue sem a confiança online. (Y. Kim & Peterson, 2017). O preço não é o determinante nas compras online, mas a confiança é. Assim, a confiança online continua a constituir um fator importante do comércio eletrónico, embora tanto o comércio eletrónico quanto a própria Internet tenham evoluído consideravelmente ao longo do tempo. Estabelecer a confiança do consumidor *no e-commerce* representa um desafio para os e-fornecedores e é um assunto que gera interesse em pesquisas contínuas. (Reichheld & Schefter, 2000)

- **Concorrência:** Hoje em dia, a concorrência é enorme em todos os setores do mercado, nomeadamente no que respeita ao comércio eletrónico. O estudo do AICEP destaca as inúmeras empresas com atuação global nos mercados para onde as empresas portuguesas

mais exportam. Neste sentido, a Economia Digital é forte e, cada vez mais, tende a estar sujeita a um nível de concorrência mais elevado.

- **Contexto de cada mercado e parceiros locais:** O aumento da Economia Digital de cada empresa possibilita a atuação em vários mercados simultaneamente. No entanto, é necessário estudar, analisar e reconhecer as especificidades de cada mercado, assim como as suas necessidades e dificuldades. Desta forma, torna-se mais vantajoso atuar em determinados mercados, onde já existe uma personalização estratégica das ações a tomar.

Para além dos desafios externos que, diariamente, as empresas têm de enfrentar, existe também uma série de desafios internos com os quais as empresas se devem preocupar. Estes desafios internos são inerentes às empresas e, para alcançar o sucesso e aumento da Economia Digital, é fundamental que sejam endereçados ao rumo que a empresa pretende seguir.

Esses desafios prendem-se com a Visão da empresa, com as pessoas e com os processos implementados.

Visão:

Para alcançar uma Economia Digital forte, com uma notoriedade considerável, é necessário ter uma visão estratégica de onde se pretende chegar. As empresas só conseguirão uma imagem forte e rigorosa nos mercados onde atuam, se mantiverem uma estratégia de economia global, assente na inovação e no progresso e consciente das capacidades da empresa.

É importante uma liderança forte, assim como um modelo de governação sólidos, assente em ideias maduras e com fundamento.

Pessoas:

Se a estratégia da empresa é atingir mercados nacionais e internacionais, com um forte sustento no *e-commerce*, é crucial que exista uma equipa de pessoas capazes de cumprir com os objetivos e responder aos desafios que lhe são propostos. Para tal, devem ser implementadas práticas assentes em alguns pressupostos:

- A cultura da empresa que pretende alcançar uma forte Economia Digital deve ser de Inovação, de promoção à mudança e de constante criação de ideias assentes numa dinâmica entusiástica que promove o comércio eletrónico.
- A comunicação é a via pela qual temos forma de partilhar ideias, conhecimentos e informações. Se esta não for bem feita logo no início da mensagem, corre-se o risco do

resultado final não ser o esperado. É, portanto, fundamental que as empresas possuam formas e métodos de comunicação ágeis, rápidos e eficientes.

- Para garantir o sucesso de uma visão estratégica bem fundamentada na economia Digital e uma cultura endereçada para a inovação e comércio eletrônico, é necessário ter uma equipa motivada, séria e convicta daqueles que são os seus objetivos.

Processos:

A aposta na Economia Digital requer uma organização e gestão de processos de acordo com as exigências do mercado. As empresas focadas no comércio eletrônico e numa economia global centralizada, devem garantir processos ágeis e acompanhar atividades de relevância para o contexto em questão. Mais uma vez, a comunicação eficaz é de suma importância, assim como a garantia de imagem assente nos pressupostos da empresa perante o comércio eletrônico dos mercados que pretende atuar. Só desta forma, as empresas conseguirão garantir a satisfação do cliente.

A dinâmica necessária à implementação do Comércio Eletrónico requer esforços a nível da gestão de projetos, gestão dos sistemas de informação, adotando melhores práticas ao nível da segurança, qualidade de serviço e robustez de produtos e serviços.

No contexto de Comércio Eletrónico, passa a ser fundamental a implementação de processos de “ensaios” e testes que, continuamente, permitam aferir a qualidade dos produtos e serviços, de forma a ajustá-los ao público-alvo.

Nesta ótica de crescimento global, as empresas devem conceber processos de produção eficazes e com capacidade de resposta, assim como dimensionar as instalações de distribuição e armazenamento face à procura registada nos mercados de atuação.

Tecnologia

A tecnologia constitui outro dos desafios à implementação do *e-commerce* e à Economia Digital.

Ao utilizar e disponibilizar os sistemas de informação na internet para fins de pagamento eletrônico, existe uma maior exigência na forma como a segurança é assegurada, tanto em relação à sua confidencialidade como na integridade e disponibilização de informação,

Por outro lado, a arquitetura de um site ou de uma plataforma online é sempre de grande rigor e flexibilidade. Deve existir uma grande diversidade de opções para disponibilizar ao utilizador a forma como pretende aceder ao site, através das diversas plataformas configuráveis existentes.

É de igual forma importante garantir a integração de informação e das várias entidades participantes num processo de venda, desde fornecedores, fabricantes, distribuidores, etc. Ao momento, os procedimentos estão bastante evoluídos e maduros e, por isso precisam de sistemas que acompanhem a sua evolução e que lhes permita partilhar e obter informação em tempo real, sem desvios.

A falta de contacto representa já por si uma falha na relação comercial entre vendedores e compradores. É, por isso, fundamental garantir que a comunicação é constante e efetuada de forma coerente e inequívoca. A presença efetiva em alguns países pode tornar-se uma grande dificuldade. Por vezes, o volume de vendas não justifica a construção de uma fábrica de produção no país de exportação, o que representa custos avultados de exportação. Os países mais distantes são penalizados com preços superiores devido à distância entre as partes interessadas. (Jacks & Novy, 2018)

Por último, mas não menos importante, a evolução da Economia Digital e, nomeadamente, do Comércio Eletrónico prende-se com análises de dados e informações dos mercados, dos clientes, das tendências, entre outros. Neste campo, torna-se fundamental investir em sistemas de *Analytics* e *Business Intelligence*.

2.3.6. Estratégias utilizadas pelas empresas para a adoção do e-commerce

O que os clientes pretendem é ter uma conexão contínua, maior velocidade de serviço, simplicidade, conveniência, facilidade de uso, valor agregado, custo-benefício e diversidade de meios para se conectar. (Hillman & Neustaedter, 2017)

“A tecnologia de comércio eletrónico está a mudar num ritmo acelerado. As empresas terão que criar novas medidas e estratégias para automatizar os seus processos de negócios atuais, a fim de incorporar aplicativos de comércio eletrónico nos seus processos de negócios diários.” (Anumba & Ruikar, 2002)

Dada a crescente importância dos sites e das redes sociais no processo de tomada de decisão online, os autores Tran, Pham & Le (2018) apresentam uma nova teoria da motivação aplicada: “O dinamismo na relação entre consumidor e marca causado por inovações tecnológicas, o espaço de mercado digital e as redes sociais online desafiam a capacidade das marcas de perceber com precisão e responder às mudanças na tomada de decisões do

consumidor.” (Tran, Pham, & Le, 2018) Esta incapacidade de reagir prontamente levou ao desaparecimento de muitas marcas.

De forma a ter um conhecimento mais aprofundado do comportamento do consumidor e das suas preferências e opções, é fundamental que as empresas forneçam qualidade de serviço online adequado. Da mesma forma, os avanços mais recentes na tecnologia da Internet permitem que os sites de redes sociais (por exemplo, Facebook, Twitter, LinkedIn) influenciem profundamente a prática do cliente com informações atualizadas e precisas. As redes sociais oferecem acesso global a um conjunto de informações que ajudam a vincular rapidamente os clientes às marcas e, em última instância, influenciam na compra final. (Tran et al., 2018) Estudos revelam que 70% dos consumidores usaram as redes sociais para obter informações que levaram à compra (acima de 49%), e 60% continuaram a explorar sites de redes sociais na busca de informações para compras futuras.(A. J. Kim & Ko, 2012)

“A satisfação eletrónica é considerada um resultado do processo no qual os clientes acumulam informações e experiências para satisfazer as suas necessidades e tomar decisões de compra.”(Tran et al., 2018)

Os mesmos autores defendem que as redes sociais ajudam na satisfação do cliente devido às informações adquiridas, o que por sua vez, influencia positivamente na intenção de compra e continuidade dos clientes.

O crescimento de consumidores online, em detrimento dos consumidores do comércio tradicional deve-se às facilidades conseguidas pelas novas tecnologias, pelo desenvolvimento de métodos mais avançados de pagamento e envio e à expansão das grandes marcas. Para manter e aproveitar esse crescente interesse do consumidor em compras online, os fornecedores investem cada vez mais na adoção do comércio eletrónico e procuram novas maneiras de atrair clientes para os seus sites ou aplicativos móveis, de forma a incentivá-los a comprar os seus produtos e serviços, e para aumentar a sua lealdade. (Ingham, Cadieux, & Mekki Berrada, 2015)

O desafio geral dos comerciantes é atrair a atenção dos nativos digitais (consumidores que cresceram no mundo digital) e persuadi-los a gastar mais, assim como atrair imigrantes digitais (consumidores que resistem a novas tecnologias ou pelo menos, têm dificuldade em aceitá-lo) para esta forma de fazer compras. Entender por que os consumidores compram e compram online é, portanto, de fundamental importância para alcançar o sucesso do comércio eletrónico. (Ingham et al., 2015)

Sendo a confiança um dos principais entraves à aceitação do comércio eletrônico, “O conceito de integração de processos offline e online deve ser visto como o principal fator de transferência de confiança.” (Yang et al., 2008) É de suma importância garantir uma integração entre os modelos de comércio online e offline, de forma a melhorar a confiança online inicial e, portanto, a aceitação do comércio eletrônico, que é de grande importância para os negócios eletrônicos.

“Para melhorar a confiança online inicial, as entidades online e offline de uma corporação devem ser altamente semelhantes e integradas. Quando os logótipos da mesma cor são usados simultaneamente no online e no offline, a garantia de qualidade e a estratégia de vendas também devem ser consistentes.” (Yang et al., 2008)

Os mesmos autores afirmam que apostar numa estratégia disruptiva do mercado convencional, ao mesmo tempo que se maximiza as vantagens e o potencial do uso das plataformas deste modelo de negócio, passa a ser uma estratégia fundamental para quem quer vigorar no mercado online. Outra estratégia apontada pelos autores supracitados é criar modelos de personalização com os consumidores para que sintam este modelo o mais humano e empático possível. Por outro lado, é interessante que as marcas criem comunidades para os seus clientes poderem debater e partilhar ideias e experiências. É assim, uma forma de manter o consumidor mais envolvido no tema e sentir que faz parte de um grupo de pessoas que partilham a mesma opinião e gostos que a sua.

2.4. Consumo

O consumo é o meio pelo qual as pessoas atendem aos seus requisitos pessoais através da compra de um produto ou da experiência de um serviço. Os consumidores de compras online são os mesmos que os consumidores tradicionais, e ambos procuram o consumo com base em cinco categorias: localização, conveniência, conhecimento, personalidade e preço. (Haan, Moraga-González, & Petrikaitė, 2018)

Hoje em dia, é muito fácil comparar preços. Existem muitos mecanismos de pesquisa que listam todos os preços sem exigir qualquer esforço de pesquisa. Por outro lado, é também muito fácil encontrar pelo menos algumas características de um produto sem pagar à empresa uma visita dispendiosa. Contudo, algumas características do produto só podem ser descobertas na pesquisa. (Haan et al., 2018) Por exemplo, se o consumidor pretender comprar um carro, pode encontrar as especificações e características técnicas na Internet ou noutros

meios. No entanto, antes da compra, o consumidor vai preferir fazer uma visita à empresa e testar o carro que pretende comprar.

É nesta fase que o consumidor inicia a sua pesquisa, seja com visita às empresas seja através da internet. Existem alguns sites de comparação de preços, dos quais as empresas podem usufruir. Estes sites aglomeram características semelhantes de um produto de várias empresas, permitindo ao consumidor comparar preços e atributos.

“O consumidor típico começará a pesquisar o produto que parece mais promissor para ele, seja porque algumas das características são mais atraentes, seja pelo produto ser mais barato, ou ambos.”(Haan et al., 2018)

Haan et al. (2018) defendem um modelo de pesquisa do consumidor no qual as empresas vendem produtos com várias características, algumas observáveis, outras não observáveis antes da pesquisa. Como os consumidores estão mais inclinados a visitar uma empresa onde gostam das características observáveis, a busca é direcionada. Os autores sustentam a ideia que as empresas também podem influenciar a direção da pesquisa, ajustando os preços, uma vez que os consumidores preferem visitar empresas cujos preços são mais baixos.

“A observabilidade dos preços leva a preços e lucros menores. Quando os preços são observáveis antes da pesquisa, um preço mais baixo não só retém mais consumidores, mas também é mais provável atraí-los.”(Haan et al., 2018).

O comércio eletrônico tem vindo a registar avultados crescimentos em termos económicos, alcançando um público cada vez maior e mais experiente. O *e-commerce* não só é utilizado a nível nacional, como a nível internacional. A compra de produtos online através das fronteiras nacionais tornou-se direta e conveniente para os consumidores, proporcionando novas oportunidades de negócios para as lojas online domésticas e internacionais. (Hallikainen & Laukkanen, 2018)

Usando a Internet, o *e-commerce* ultrapassou fronteiras e facilitou a compra de bens ou serviços, e a preços mais baixos. Com a panóplia de informações presentes na internet, os consumidores têm mais poder de escolha e, conseqüentemente, a concorrência é maior e mais agressiva. Esta concorrência entre as empresas proporcionou aos consumidores uma vantagem nas transações online, especialmente na aquisição de bens ou

serviços.(Barkatullah & Djumadi, 2018)

2.4.1. Comportamento do consumidor online

Com o enorme crescimento da internet, o *e-commerce* tem vindo a crescer exponencialmente e por todo o mundo. Segundo dados de um estudo do AICEP, até empresas localizadas em países em desenvolvimento têm vindo a aumentar consideravelmente o número de utilizadores da Internet e, conseqüentemente, os compradores online. O *e-commerce* veio proporcionar negócios multinacionais e oferece às empresas a oportunidade de alcançar consumidores em todo o mundo. Esta massificação e, conseqüente confiança no modelo de negócio tem vindo a encorajar os consumidores a comprar online produtos e serviços de qualquer parte do mundo.(Lee, Temel, & Uz Kurt, 2016)

Este rápido crescimento da Internet e, conseqüentemente, aumento do número de compradores online suscitou o interesse e pesquisa de alguns investigadores. Para os autores em estudo, existem duas abordagens para entender o que motiva os consumidores a comprar online. Uma delas é a influência provocada pelos líderes e influenciadores da sociedade.

“Os líderes de opinião têm conhecimento e experiência sobre muitos aspetos do mercado e influenciam as atitudes e comportamentos dos outros, oferecendo informações e conselhos sobre pesquisa e compra.” Flynn et al., (1996) apud Lee et al., (2016).

Hoje em dia, é muito recorrente existirem líderes de opinião e influenciadores que, através das redes sociais, publicitam e incentivam os seguidores a comprar determinado bem ou serviço. Outra abordagem a ter em conta é o grau de recetibilidade do consumidor. É importante que o cliente se sinta motivado a comprar, mas sobretudo, que tenha uma visão inovadora do modelo. Este é um aspeto muito importante a ter em conta pois gera uma influência no desempenho das compras online.

“Dependendo do nível de inovação, os consumidores podem fazer compras pela internet ou hesitar em fazer uma compra. Indivíduos mais inovadores podem se tornar compradores frequentes da Internet, enquanto outros podem ser mais resistentes” Handa e Gupta (2009) apud (Lee et al., 2016).

O surgimento do comércio social trouxe mudanças substanciais para empresas e consumidores. Assim, entender o comportamento do consumidor no contexto do comércio social tornou-se crítico para empresas que visam influenciar melhor os consumidores e aproveitar o poder dos seus laços sociais. (Zhang & Benyoucef, 2016)

“A visão que o consumidor tem do e-commerce depende não apenas da aceitação individual das tecnologias da internet como meio viável de transação, mas também do reconhecimento da Web como um meio confiável”.(Al-Gahtani, 2011)

A falta de confiança é uma barreira importante na adoção do comércio eletrônico ((Chang, Cheung, & Tang, 2013) e as preocupações com a confiabilidade de uma loja online estão entre os fatores mais importantes que distinguem compradores online de não-compradores. Da mesma forma, empregar confiança, credibilidade e percepções de risco no contexto incerto do *e-commerce* também é razoável.

Existem três fatores de suma importância na aceitação individual de transações online: confiança, credibilidade e risco. (Al-Gahtani, 2011) A separação espacial e temporal entre os consumidores e a Web, assim como a imprevisibilidade da infraestrutura da Internet geram uma incerteza implícita em torno das transações online.

Em primeiro lugar, existe o risco de perda monetária, uma vez que os consumidores têm que confiar em informações eletrônicas e, assim, tornar-se vulneráveis a informações incompletas ou distorcidas fornecidas pela Web e terceiros Al Gahtani (2011) apud Lee (1998). Em segundo lugar, há o risco de perda de privacidade associada ao fornecimento (intencionalmente ou involuntariamente) de informações pessoais à Web.

Al Gahtani (2011) cita estes dois autores Stewart et al. (2002) e Aladwani (2003) para demonstrar que a noção de confiança é talvez o componente mais importante das transações consumidor-comerciante. A confiança é vista, desde há muito, como uma via para a aceitação do desconhecido e para estreitamento de relações. Fornece aos consumidores expectativas de satisfazer as necessidades e/ou desejos nas relações de troca. Assim sendo, o papel da confiança é de extrema importância no *e-commerce*, onde a incerteza e o risco são elevados. Uma vez estabelecida confiança, o consumidor vai comprar sem incertezas, alcançar as suas expectativas e ficar satisfeito. (Al-Gahtani, 2011)

As consequências da confiança online incluem satisfação, atitude, intenção de compra, intenção de compra repetida, intenção de usar o site e lealdade. (Y. Kim & Peterson, 2017)

A credibilidade é outro fator de extrema importância para a aceitação do modelo de comércio eletrônico por parte do consumidor. A credibilidade que as pessoas entendem que o sistema, site ou loja tem, afeta na aceitação voluntária de transação eletrônica. Os consumidores procuram ter um sistema fidedigno e credível para poderem concluir com sucesso e segurança as suas transações, assim como manter a privacidade das informações pessoais.(Al-Gahtani, 2011)

O risco percebido é também um elemento importante do comércio eletrônico B2C, que afeta o comportamento do consumidor. Os riscos são orientados pela tecnologia, que é derivada da infraestrutura subjacente (riscos ambientais) ou relacional, resultante do parceiro comercial. (Al-Gahtani, 2011) As empresas devem conseguir manter um seguro estrutural, que engloba a crença de que as regulações e recursos legais estão devidamente implementados. O que transmite a segurança de que a empresa está a operar de forma legal e normalizada. (Hillman & Neustaedter, 2017)

O autor afirma que para aceitar este novo modelo de comércio, os consumidores têm primeiramente de aceitar as novas tecnologias, um modelo denominado por TAM (*Technology Acceptance Model*). Este modelo integra um conjunto de crenças nos principais três fatores de aceitação, assim como um conjunto de variáveis demográficas. (Al-Gahtani, 2011a)

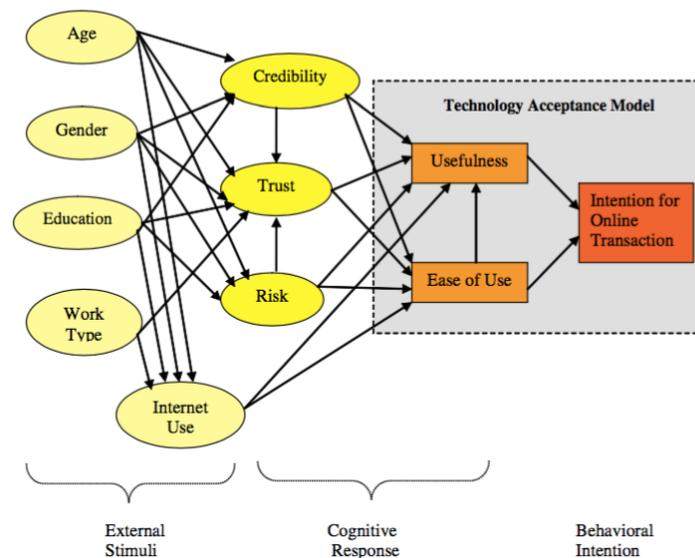


Ilustração 2 - Modelo de Aceitação da Tecnologia, segundo o autor Al-Gahtani (2011)

O modelo apresentado demonstra uma variável dependente - intenção de comprar – que é colocada como o principal elemento para determinar a aceitação do consumidor pela transação eletrónica. A resposta cognitiva que dará voz à decisão final é predita por vários estímulos externos como a idade, o género, a educação, o tipo de trabalho e a utilização da internet. Estes condicionantes dão origem aos fatores de confiança, credibilidade e risco, que são propostas em conjunto para influenciar as intenções de transações online. Após entrada numa área de conforto que é a aceitação da Tecnologia, as variáveis utilidade percebida e facilidade de uso são postas como principais fatores de aceitação da transação eletrónica. A

utilidade prática de considerar a TAM deriva do facto de que a transação eletrónica é fortemente orientada pela tecnologia.

“A aceitação da transação eletrónica pode ser amplamente descrita como o envolvimento do cliente em relações de troca eletrónica com fornecedores da Web.” (Al-Gahtani, 2011a)

O modelo de aceitação da tecnologia descreve duas variáveis como sendo inconscientemente influenciadoras na decisão do consumidor: utilidade percebida e facilidade de uso. Numa ótica de comportamento do consumidor online, se este sentir que a interface que experienciou traduz-se em algo útil onde é fácil de operar, muito provavelmente vai aceitar a tecnologia da internet.(Al-Gahtani, 2011)

Portanto, coloca-se a hipótese que a utilidade percebida e a facilidade de uso têm uma influência positiva nas intenções de transação online. Estas variáveis podem ser medidas e influenciadas pelas ações dos vendedores online, por via de fatores externos. Podem ser realizadas atividades sob o ponto de vista comercial e marketing, para influenciar as intenções comportamentais individuais. (Al-Gahtani, 2011a)

No entanto, os autores Sullivan & Kim (2018) argumentam que “o efeito da utilidade percebida na intenção de recompra não é significativo, enquanto o valor percebido e a confiança online são os principais determinantes da intenção de recompra. Principais contribuições teóricas e implicações práticas são discutidas.”

Ao longo do processo de compra eletrónica, os relacionamentos de troca entre consumidor e fornecedor envolvem muitas atividades. É necessária alguma troca de informações básicas logo no primeiro contacto, partilha e comparação de produtos e preços. A etapa final é consideravelmente alimentada pela troca automática de informações, onde envolve o fornecimento de informações mais privadas como cartão de crédito, endereços de e-mail, morada e número de telefone, para concluir o processo da compra. (Al-Gahtani, 2011) Esta troca de informações nem sempre é vista como acessível, pois os consumidores têm receio de partilhar informações confidenciais.

O número de utilizadores da Internet tem vindo a aumentar gradualmente e, com ele o número de consumidores online. No entanto, Al-Gahtani (2011) revela existir ainda uma boa percentagem (cerca de 75%) de consumidores online que abandonam o site antes de efetuarem a compra, o que constitui um obstáculo para quem pretende vender online. Ainda assim, o processo de compra online assemelha-se ao processo de compra tradicional, na medida em que o cliente primeiro recolhe informações, experimenta o produto (caso aplicável), compara preços e, posteriormente, concretiza a compra, se tudo ocorrer de acordo

com as suas expectativas iniciais. (Al-Gahtani, 2011). Muitas vezes, os consumidores navegam nos sites somente para informação e não chegam a efetivar a compra. Existem vários motivos que podem influenciar um usuário a não avançar para a compra após ter passado alguns minutos no site de uma empresa: não encontrou o que pretendia, preços altos ou falta de confiança no site. (Hillman & Neustaedter, 2017)

No entanto, as recomendações podem ser um fator importante para combater a falta de confiança sentida nos consumidores. “Devido à influência social de outras pessoas, as interações com fornecedores ou produtos específicos são consideradas confiáveis, independentemente de serem ou não verdadeiras. O simples ato de recomendação social elevou as empresas, marcas ou itens a um status confiável. Na maioria dos casos, as recomendações sociais podem surgir de amigos íntimos ou membros da família

.” (Hillman & Neustaedter, 2017). Também os sites têm apostado num sistema de recomendação tecnológica para ajudar os consumidores a encontrar os produtos que pretendem e incentivá-los à compra. Este modelo auxilia os consumidores a comprar de forma adequada e confiável os bens e serviços que procuram. (Gong, 2012)

Apesar de existirem algumas semelhanças entre a compra online e compra tradicional, há uma série de fatores que obstroem o caminho natural da aquisição, como a extensão de páginas online para efetuar as transações, o ambiente distante, ausente e impessoal que uma venda online implica e, por último, a incerteza e preocupação por parte dos consumidores em adquirir algo virtualmente. Estas dificuldades reduzem a percepção do consumidor sobre o comércio eletrônico, aumentando a sua apreensão em aceitar o modelo. É por este motivo que muitos comerciantes estão a optar por reduzir os custos da sua plataforma, tornando-a *Low Cost* de forma a aumentar o alcance do consumidor.(Al-Gahtani, 2011a) A separação virtual entre consumidores e vendedores online e a imprevisibilidade da infraestrutura da Internet geram uma incerteza implícita em torno de transações online. (Pavlou, 2003) Ao se envolverem em processos de transações online, os consumidores geralmente estão cientes da existência de riscos que os confrontam. No entanto, como a noção de risco é difícil de avaliar e, ao mesmo tempo, um consumidor tem uma certa expectativa em relação ao comportamento de um vendedor online, diferentes formas de incerteza podem ser vistas coletivamente para estimar o risco.(Pavlou, 2003)

Embora agentes como a confiança e o comércio eletrônico sejam críticos para influenciar a intenção de recompra, os fatores de avaliação do produto também são importantes na determinação da intenção de recompra. A qualidade percebida é influenciada pelas

percepções de preço competitivo e reputação do site, que por sua vez influencia o valor percebido. O valor percebido, a reputação do site e o risco percebido influenciam a confiança online, que por sua vez influencia a intenção de recompra. (Sullivan & Kim, 2018)

“A qualidade da informação percebida é o fator influente mais importante do comportamento do consumidor. Também o valor percebido e o preço percebido são os fatores de influência vitais.”(Li, Zhang, Wang, & Wang, 2017)

Tal como Al-Gahatani, Sullivan & Kim acreditam que existe um modelo de aceitação da tecnologia e do *e-commerce*, baseada na confiança online, no risco percebido e na utilidade. Além disso, acrescentam a reputação do site como determinante para aceitação ou não do *e-commerce*.

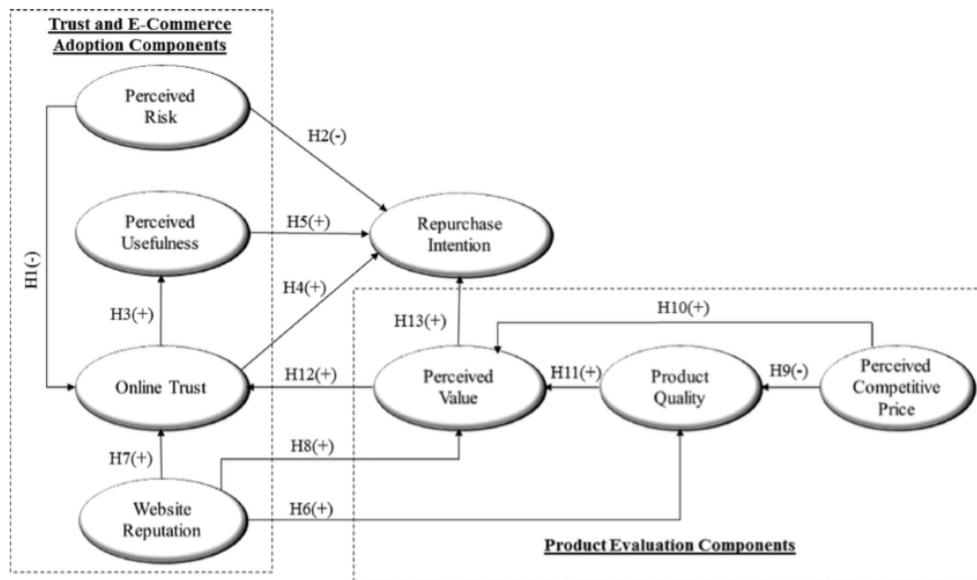


Ilustração 3 Modelo de aceitação da tecnologia, segundo Sullivan & Kim (2018)

Uma vez que atrair novos consumidores é consideravelmente mais caro do que reter os consumidores existentes, reduzir a percepção de risco dos consumidores é especialmente relevante para garantir que eles estejam dispostos a retornar à loja online.(D Gefen, Karahanna, & Straub, 2003) Neste sentido, os autores expõem quatro fatores determinantes para que haja uma intenção de comprar novamente com o mesmo fornecedor ou no mesmo site e, por sua vez, o valor acrescentado que essa decisão acarreta, não só à reputação do site como a qualidade do produto.

O risco percebido em configurações online está associado a riscos que surgem de transações financeiras, bem como do próprio produto. Os consumidores estão preocupados com o facto de o produto ou serviço que compram na Internet não oferecer os benefícios esperados ou

temerem que possam enfrentar danos imprevisíveis (por exemplo, perda de privacidade) quando realizarem uma transação online.(Glover & Benbasat, 2010) No entanto, qualquer existência de risco percebido reduzirá a probabilidade de relação de confiança entre consumidores repetidos e vendedores online. A única maneira de manter esses consumidores é manter sua confiança. (Sullivan & Kim, 2018)

Também a reputação do site tem um papel fundamental na intenção de compra inicial do consumidor, assim como no processo pós-compra. Ao contrário de uma situação de intenção de compra, os compradores já têm a experiência em primeira mão com o vendedor numa situação de recompra e podem usar essa experiência como fonte de tomada de decisão. (Fang et al., 2014) Assim, a intenção de compra online pode ser definida como a probabilidade de um consumidor realizar um comportamento de compra especificado pela Internet pela primeira vez.

As expectativas dos consumidores online aumentam dia após dia o que, por sua vez, obriga as empresas online a redefinir as suas estratégias e a investir, de forma a atender às expectativas dos consumidores e conquistar a sua confiança. (Sullivan & Kim, 2018)

A questão da confiança do consumidor no fornecedor online tem sido um tema bastante debatido na pesquisa do comportamento do consumidor online. Sullivan & Kim (2018) referem, no seu estudo, que “gerar consumidores leais e satisfeitos constitui um grande desafio.” O estabelecimento de uma relação de confiança entre comprador e vendedor logo no primeiro contacto é fundamental, o que acontece com o comércio tradicional, uma vez que há contacto pessoal. O *e-commerce* sofre essa desvantagem, pelo que deve conseguir recuperar quando o consumidor visita o seu site. (Sullivan & Kim, 2018) A confiança no *e-commerce* pode ser entendida em dois estágios diferentes: pré-compra e pós-compra. A confiança pré-compra engloba todo o processo de relacionamento, clareza de informação e confiança transmitida. A confiança pós-compra difere da confiança inicial no sentido em que, na fase pós-compra, os consumidores têm uma experiência prévia substancial, importante para decidir se optam por uma transação futura com os mesmos vendedores ou não.(D. J. Kim, Ferrin, & Raghav Rao, 2009)

A falta de confiança é uma das obstruções mais importantes para a aceitação do comércio eletrónico pelos consumidores. Com o aumento de empresas online, torna-se estritamente necessário uma transferência de confiança entre a presença offline e a presença online.(Yang et al., 2008)

Os autores Oliveira et al. (2017) estudaram e analisaram o caso português. Para além de ter sido um “benefício pesquisar o território português porque, para além de não haver muita literatura portuguesa sobre o e-commerce, poderá constituir um grande potencial de melhoria e de aumento do mercado online português”. (Oliveira et al., 2017)

Os resultados da pesquisa sugerem que as características do consumidor (postura de confiança e atitude em relação às compras online), características da empresa (reputação e reconhecimento da marca), falta de integridade, privacidade, segurança e simpatia (infraestrutura do site) e interações de qualidade e satisfação do cliente são as principais fontes de confiança que influenciam as três dimensões da confiança do consumidor, a saber: competência, integridade e benevolência; o que explica que a confiança geral tem um efeito direto sobre a intenção de comprar online.(Oliveira et al., 2017)

2.5. Pontos de melhoria do modelo de negócio

A integração da Internet nos dias de hoje e, nomeadamente do comércio eletrónico, mudou totalmente a forma como as empresas atuam, o modo de relacionamento com os clientes e, de igual forma, o modo como as tarefas e procedimentos são efetuados. (Quaddus & Achjari, 2005)

As empresas estão a passar por uma era de forte e global competitividade, aliada às rápidas alterações e avanços tecnológicos e à proliferação instantânea de novas ideias e informações.(Pun, 2004) Para sobreviverem e ultrapassarem a extrema competitividade existente, as pequenas e médias empresas devem fomentar um conjunto de estratégias sustentadas no planeamento organizado e no crescimento económico. As estratégias devem ser efetivas e alargadas aos mercados nacionais e internacionais. O Autor Pun (2004) enfatiza ainda a importância de “identificar as prioridades da competitividade, bem como implementar estratégias viáveis para a sustentabilidade e sobrevivência.” Da mesma forma que se torna fundamental identificar quem são os concorrentes e onde atuam, é de suma importância determinar onde e como a empresa pretende competir.

Uma estratégia dinâmica, planeada e organizada propicia o foco e a determinação para aumentar e melhorar processos de produção, distribuição, marketing, entre outras áreas que podem carecer de restituição.

O aumento da competitividade em todos os setores de atividade proporciona a formulação e implementação de estratégias que garantem uma fonte de vantagem competitiva. A aposta

em estratégias de marketing planejadas e organizadas aumenta as chances de conseguir vantagem sob a concorrência. (Pun, 2004)

Muitos autores apresentam as suas definições para “Estratégia”, mas o objetivo do estudo de Pun (2004), é desmistificar a questão. Assim sendo, o autor defende uma definição simplista: “A estratégia será implementar recursos disponíveis de forma a aumentar as possibilidades de alcançar o objetivo. Num contexto empresarial, o conceito de estratégia está envolvido a todo o momento.”

Após a complexidade em definir Estratégia, julgando pela diversidade de argumentos expostos pelos autores, constata-se que a estratégia a definir não pode ser um conjunto de peças soltas que se encaixam na tentativa de vingar no mercado. A estratégia da empresa tem de ser analisada e estudada a nível comercial, de comunicação, a nível de marketing e em conjunto com todos os departamentos da empresa, a fim de alcançar um único objetivo. Se a empresa tiver uma equipa confiante e focada na estratégia e no caminho a seguir, dificilmente tomará outro rumo para além do traçado.

Planeamento Estratégico

“Planeamento estratégico trata-se do conjunto de objetivos corporativos, de decisões estratégicas elaboradas e do desenvolvimento dos planos necessários à sua concretização.” Hewlett (1999) apud Pun (2004)

“É o processo de gerar direções viáveis que levam a um posicionamento satisfatório no mercado onde existe uma panóplia de constrangimentos e obstáculos e onde a concorrência é cada vez mais forte.” Evered (1983) apud Pun (2004).

O processo de planeamento estratégico consegue agregar uma série de passos bem definidos estrategicamente, assim como é capaz de contemplar um conjunto de dados e informações analisadas, avaliadas, selecionadas e implementadas. Este processo explora uma variedade de variáveis críticas e um conjunto de causa-efeito que geram impacto na operacionalidade e gestão do negócio da empresa. (Pun,2004)

O planeamento estratégico numa empresa é um processo que deve ser pensado e adequado à respetiva empresa. Não existem modelos perfeitos, embora haja standards por onde se possam reger. No entanto, de acordo com os recursos de cada empresa, objetivos, concorrência e público a alcançar, estabelece-se um planeamento estratégico único e adequado à própria empresa. O estudo de Pun (2004) revela que nenhum processo de planeamento estratégico ou nenhuma estratégia única e simples pode garantir vantagens e ganhos sustentáveis à empresa.

“O processo de formulação de uma estratégia é dinâmico com impactos significativos na maturidade da gestão empresarial, no envolvimento dos colaboradores, na cultura organizacional da empresa e, sobretudo, na forma como a estratégia é implementada e medida na empresa e na sua área de atuação.” (Pun, 2004)

Mais uma vez, enfatiza-se o facto do *e-commerce* não ser somente o processo de compra e venda online, mas sim um conjunto de procedimentos e atividades envolvidos no processo de venda. Irrefutavelmente, o comércio eletrónico está a mudar os processos das empresas, assim como a estrutura organizacional que suporta os novos processos. Entre todos os avanços tecnológicos, o *e-commerce* é aquele que efetivamente tem demonstrado maior impacto na relação com os clientes. (Quaddus & Achjari, 2005)

Tirando vantagem do *e-commerce*, muitas empresas começaram a reformular os seus processos, a expandir os negócios e as áreas de atividade, assim como a promover novos produtos e oportunidades aos clientes já existentes. Ao mesmo tempo, começaram a surgir várias *start-ups*, confortavelmente assentes em novas tecnologias e processos inovadores. (Quaddus & Achjari, 2005)

Segundo a pesquisa de (Quaddus & Achjari, 2005) existem vários autores que identificam alguns fatores de sucesso do *e-commerce*, como organização flexível, estabelecimento de objetivos com base na inovação, forte aposta no marketing e um constante acompanhamento do mercado.

O autor reforça a importância de atrair público ao site, mas também de converter em vendas que consigam atingir as metas consideradas suficientes para um trabalho de *e-commerce* de sucesso. Muitas empresas começam a utilizar as tecnologias e ferramentas do comércio eletrónico, mas por vezes não entendem as métricas de sucesso e o que é necessário fazer para ter êxito. (Quaddus & Achjari, 2005) O autor reconhece que o sucesso ou a falha são determinados pela capacidade de minimizar os obstáculos e maximizar as oportunidades.

Hoje em dia, os sites de redes sociais como Facebook, Twitter, LinkedIn, Pinterest são espaços através dos quais os usuários não apenas se conectam uns com os outros e consomem notícias, mas também obtêm informações sobre produtos e até mesmo efetivam a compra. (Wongkitrungrueng & Assarut, 2018)

“As redes sociais tornaram-se uma alternativa fácil e de baixo custo ao comércio eletrónico, no qual os vendedores individuais podem facilmente configurar a sua própria conta para vender produtos, não exigindo registro formal ou habilidades de web design. Ao contrário de um negócio bem estabelecido com políticas de devoluções sólidas ou controlo de

qualidade, comprar a pequenos vendedores individuais, especialmente aqueles sem loja física, é arriscado, pois os clientes podem não ter um produto, ou podem ter uma falsa e pobre condição. ou produto de baixa qualidade. Isso resultou em clientes com menos confiança e em mais vendedores individuais do que grandes empresas estabelecidas.”(Wongkitrungrueng & Assarut, 2018)

Uma das soluções para estas preocupações do cliente é permitir o retorno dos produtos ou facilitar as condições de pagamento, com pagamentos no ato da entrega. Atualmente, já existem ferramentas que permitem a transmissão de vídeos em direto, o que constitui uma fonte de segurança para os consumidores. Estas ferramentas podem ser utilizadas para falar diretamente com o cliente/fornecedor, para responder a perguntas do cliente em tempo real, para mostrar diferentes perspetivas do produto, para demonstrar como os produtos são criados ou para organizar atividades que envolvem e motivam os clientes a comprar naquele local. Este método contribui para a construção de uma relação de maior confiança e mais sólida entre o consumidor e o vendedor.(Wongkitrungrueng & Assarut, 2018)

3. Metodologia da Investigação

3.1 Questões de Investigação

1. Qual o impacto social e económico do *e-commerce* em pequenas e médias empresas portuguesas?
2. Quais os principais desafios impostos à implementação do comércio online?
3. Quais as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas portuguesas para aplicar o *e-commerce*?
4. Quais os fatores que levam os consumidores a comprar online?
5. Quais as vantagens e desvantagens do comércio online?
6. Quais os pontos de melhoria do modelo de negócio?

3.2 Hipóteses de Investigação

1. O *e-commerce* tem um impacto positivo nas empresas portuguesas, quer a nível de vendas, quer a nível de visibilidade da marca.
2. O avanço tecnológico e a desconfiança por parte do consumidor constituem os principais desafios ao sucesso do *e-commerce* nas pequenas e médias empresas portuguesas.
3. A presença em plataformas *Market Places*, como a Amazon, potenciam o sucesso do comércio online. É igualmente importante considerar uma pessoa dedicada totalmente ao *e-commerce*.
4. A inovação tecnológica e a procura de obtenção de novos mercados e mais alargados economicamente reforçam a tentativa de implementação do comércio online.
5. As principais vantagens do comércio online são o grande alcance de novos mercados e a possibilidade de proporcionar ao cliente uma nova experiência de consumo. O aumento da competitividade e concorrência, assim como a necessidade de inovação constante constituem as principais desvantagens da implementação do *e-commerce*.
6. O planeamento estratégico da atividade do marketing de uma empresa é fundamental para garantir a melhoria do processo de comércio online.

3.3. Metodologia adotada

Uma vez revisada e analisada a literatura empírica do estado de arte do comércio online, passamos à fase de analisar concretamente o caso português e enquadrá-lo no resto do mundo. Com o objetivo de comparação de dados literários e dados obtidos por via de investigação, foi desenvolvida uma metodologia mista: entrevistas em profundidade e inquéritos por questionário.

“O estudo exploratório consiste na identificação dos pareceres de uma amostra de pessoas que, ainda que com menor dimensão do que o estudo posterior, podem contribuir com algumas ideias e conhecimentos relativos ao fenómeno a investigar” (Dionísio et al., 2012).

Foi definido como população-alvo as pequenas e médias empresas portuguesas com presença na internet, ou seja, que utilizam a internet para de alguma forma expor e transacionar os seus bens e/ou serviços (exemplo: website; redes sociais; entre outros).

Por forma a complementar o presente estudo, foi feita uma análise pormenorizada a dados secundários, provindos de estudos realizados pelo AICEP, com o contributo do IDC e INE, assim como dados provenientes do website “StatistaCompany”. Estes estudos permitem-nos ter uma visão mais profunda do ponto em que o *e-commerce* se encontra a nível nacional e internacional.

3.2.1. Análise de Dados Primários

Entrevistas em Profundidade (amostragem)

Neste método de recolha de informação, foram feitas 4 entrevistas em profundidade: a duas pequenas empresas, uma média empresa e uma instituição académica.

O público-alvo foi escolhido com base na intenção de comparar diferentes pontos de vista: Experimental e Institucional.

Para as empresas e instituição académica foi utilizado o mesmo método de estudo e análise. Foi feito um guião de entrevistas semiestruturadas (ver anexo), embora a entrevista tenha sido levada pelo rumo que a conversa tomou.

Com base na revisão da literatura científica, foi possível definir uma quantidade de hipóteses que deram origem às questões que formalizaram a entrevista:

1. Qual a importância da implementação do *e-commerce* na estratégia de marketing e vendas da empresa?

“O marketing é o ato pelo qual as empresas criam valores para os clientes e constroem relacionamentos com eles para receber valores dos clientes em troca.”(Beheshtian-Ardakani, Fathian, & Gholamian, 2018)

Quando confrontados com a questão, a Lanidor considera que o *e-commerce* constitui um contributo fundamental ao comércio offline, proporcionando ao cliente a experiência de comprar online. A Lanidor partilha a ideia de que o *e-commerce* pode trazer vantagens avultadas, tanto para o consumidor como para a empresa. O consumidor terá maior liberdade de escolha, uma vez que tem a oportunidade de comprar preços de uma forma rápida e fácil, ao mesmo tempo que obtém mais informação para poder tomar a decisão de compra. Já para a empresa, o comércio online pode representar uma maior visibilidade, um aumento do volume de negócios, assim como proporcionar a possibilidade de analisar métricas consumidor. Através do *e-commerce*, a marca pode também divulgar promoções, novos produtos, ou outras informações.

Baseada numa mesma ótica, a Detalhes e a PandaiPratas, como empresas mais pequenas e com menor representatividade no mercado nacional, consideram que o *e-commerce* é importante para fortalecer o comércio tradicional. A divulgação dos produtos e serviços nas redes sociais contribui para o aumento das vendas e da visibilidade da empresa.

Já o professor catedrático Pedro Jordão considera que a implementação do *e-commerce* na estratégia da empresa é fundamental para proporcionar aos clientes uma maior disponibilidade dos produtos, uma grande variedade de escolha e despoletar um sentimento de comodidade. Para as empresas, é igualmente importante para aceder a clientes e mercados tendencialmente globais, diminuir o custo comercial do produto e investir em novos modelos de negócio.

2. Quais são os principais desafios/dificuldades que enfrentam na implementação do *e-commerce*?

Apesar do *e-commerce* ter um grande impacto no modo como as economias digitais abordam o mercado, está ainda numa fase de adaptação pelas empresas portuguesas, o que suscita desafios e dificuldades à sua implementação.

A Lanidor apostou no comércio online com ferramentas e recursos próprios, o que foi suficiente para garantir o sucesso durante algum tempo. No entanto, quando as necessidades de renovação se manifestaram, as dificuldades em acompanhar o avanço tecnológico começaram a aumentar.

Além disso, o crescimento externo era o objetivo principal da Lanidor na altura em que decidiram investir no *e-commerce*. Contudo, a localização de Portugal perante o resto do mundo não facilita as transações internacionais. Apesar da logística de entregas não ser complicada, os custos inerentes ao envio de mercadoria podem ser exuberantes para criar competitividade no setor.

Já a Detalles também se depara com dificuldades tecnológicas inerentes do processo online. É necessário ter em atenção pormenores de escrita, de imagem e de passagem de informação. Também a PandaiPratas realça o facto de ser extremamente difícil definir estratégias e sabedoria técnica para as implementar, sobretudo quando o capital financeiro disponível não é elevado. Há um cuidado especial com a edição de imagem, mas não ainda não conseguem ultrapassar a limitação técnica.

Na visão académica do Dr. Pedro Jordão, as principais dificuldades a ultrapassar estão relacionadas com a nova competição global, a desintermediação das cadeias de consumo convencional, assim como renovar constantemente o modelo de negócio, num mercado em constante mutação.

3. Quais as estratégias adotadas para o sucesso do comércio online?

O primeiro caso de estudo analisado sustenta as suas estratégias na participação e presença nos *Market Places*, mais propriamente, na Amazon. A marca está presente em cinco Amazon europeias e, apesar de não constituir a maior fonte de receita, ajuda no crescimento externo da empresa. Por outro lado, a marca obrigou-se a apostar na disrupção do online, para que as lojas físicas não sintam aversão à mudança. Com o aumento de vendas, a Lanidor teve a necessidade de redimensionar as suas instalações para conseguir dar vazão às encomendas solicitadas, sobretudo em determinadas épocas do ano.

O segundo entrevistado encara a aposta na edição de imagem e na divulgação de informação de uma forma bastante assertiva e profissional, de forma a que o *e-commerce* possa surtir os resultados desejados. Outra estratégia adotada pela pequena empresa é a adaptação dos meios e métodos de pagamento, de forma a que possam permitir uma melhoria no processo. A Lanidor, por ser uma empresa com uma estrutura e organização mais completa, não sentem este tipo de necessidade estratégica.

A PandaPratas aposta na organização de stocks e robustez do sistema para que os procedimentos de entrega e recebimentos sejam mais facilitados. Por outro lado, privilegiam a imagem, divulgando-a nas redes sociais e aproveitando os *influencers* para propagar o produto.

A opinião do Dr. Professor Pedro Jordão assenta nas estratégias definidas anteriormente pelas empresas em análise. Considera que apostar numa estratégia disruptiva do mercado convencional pode ser uma forma de mostrar a maturidade do mercado online e, assim, converter os públicos. Para o entrevistado, é igualmente importante maximizar as vantagens corporativas e o potencial das plataformas online neste modelo de negócio. Na visão do Dr. Professor, integrar os consumidores numa comunidade personalizada e adaptada ao consumidor online é uma estratégia interessante.

4. Quais são os pontos mais positivos e negativos do e-commerce?

No que respeita a esta questão, as respostas foram bastante unânimes, pois grande parte das empresas considera que o *e-commerce* é fundamental para alcançar novos mercados e divulgar os produtos e/ou bens. A Detalhes, como empresa mais pequena, assim como a PandaPratas têm como objetivo a divulgação dos seus produtos a um público mais abrangente. Apesar de terem loja física, o comércio online tem aumentado o seu volume de vendas, assim como as visitas à loja física. De igual forma, a Lanidor considera que o comércio online é um contributo indispensável ao comércio tradicional. Para além de cooperar no volume de vendas da empresa, é ainda um instrumento difusor de promoções, novidades e informações relevantes. A Lanidor realça o facto de a loja online ser uma forma de levar os consumidores às lojas offline.

O Dr. Professor Pedro Jordão remata ao constatar que o *e-commerce* proporciona uma maior comodidade e capacidade de escolha ao cliente, o que se relaciona com o minorar do impacto das distâncias.

Já no que toca aos pontos mais negativos, a divergência de opiniões é mais alastrada. A Lanidor realça a dificuldade das devoluções e trocas de produtos como principal aspeto negativo do *e-commerce*. A logística de entregas torna-se mais rigorosa e complexa, o que por sua vez exige uma especial atenção. A Detalhes garante que o tempo que têm que despender com o comércio eletrónico é um ponto negativo, pois carece de um contínuo acompanhamento para que a informação disponibilizada esteja sempre atualizada.

Também a EasyPrice refere que a volatilidade com que a informação se dispersa é um restritivo pois cria a necessidade constante de disponibilizar tempo e recursos para dar resposta aos consumidores.

Numa mesma visão, o Dr. Professor Pedro Jordão aponta a brevidade da informação disponibilizada um ponto negativo do *e-commerce*. A ausência ou diminuição de contacto físico entre o consumidor e o vendedor também pode constituir um aspeto oneroso para o avanço e sucesso do comércio eletrónico.

5. Quais foram os critérios utilizados para a escolha do canal de comunicação (plataforma própria, redes sociais, Marketplace, etc)?

A Lanidor, por se tratar de uma empresa com uma maior dimensão e com muitos anos de existência, tem meios e recursos económicos e humanos para poder investir em vários modelos de comunicação. Começaram por apostar na plataforma própria, criada internamente, com uma loja online que permitisse colocar encomendas e pagamentos online. Neste momento, estão presentes numa grande plataforma de *Market Place*: Amazon, em cinco países, principalmente para cumprimento das metas e objetivos de internacionalização. Embora seja em menor escala, utilizam as redes sociais para divulgação de novidades, promoções ou outras informações.

As restantes empresas de menor dimensão entrevistadas utilizam somente as redes sociais, aceitando encomendas online e proporcionando alguns métodos de pagamento. Para já, garantem que este modelo tem resultado embora manifestem vontade de investir seriamente numa plataforma própria com meios próprios de divulgação de informação.

Quando confrontado com a questão das plataformas próprias e/ou *Market Places*, o Dr. Professor Pedro Jordão considera que o proveito que as empresas podem retirar das plataformas globais, como Amazon, Walmart, Ebay, Alibaba, entre outros é crucial para o processo de internacionalização. Concorda ainda com a propagação nas redes sociais, por

estar muito em voga atualmente. Não obstante, considera que as plataformas próprias só devem ser um investimento, caso a empresa em questão tenha capacidade financeira e humana, assim como volume de vendas que o justifique.

6. Qual o volume de faturação das vendas online face ao total de faturação mensal?

As empresas mais pequenas não conseguiram responder a esta questão, pois não existe uma representatividade significativa para que seja isolado o montante de faturação online. A percentagem que compra pela Internet é ainda diminuta apesar de estar em crescimento.

A Lanidor garante que a marca está a apostar fortemente no comércio eletrónico para que consiga ampliar a percentagem representativa da venda online no total de faturação da empresa (10%).

7. Qual o estado do *e-commerce* atualmente em Portugal e quais as principais tendências?

Esta questão foi colocada para observação somente da visão da Lanidor, por estar no comércio online há alguns anos e à visão académica.

A Lanidor considera que o comércio online em Portugal está ainda numa fase muito embrionária e dificilmente atingirá posições de destaque a nível mundial no que respeita ao *e-commerce*. Realça ainda o facto que Portugal deveria ter uma Amazon ou outra plataforma global, de forma a facilitar a internacionalização e a entrada no comércio online de Pequenas e Médias Empresas.

Este entrevistado considera que o sucesso do *e-commerce* terá de passar pela aplicação das lojas online para smartphones, pela facilidade de pagamento e usabilidade das plataformas. Ao mesmo tempo, terá de caminhar para um caminho mais simplificado em termos de logística de operação.

Relativamente à visão académica e estratégica do Dr. Prof. Pedro Jordão, este reforça a importância das plataformas de *Market Place* para o sucesso do *e-commerce* em Portugal. Acredita que se vai começar a notar a substituição gradual do Retalho convencional e as Novas Tecnologias como IOT e Inteligência Artificial se vão começar a fazer sentir.

O Dr. Prof. Pedro Jordão apresenta o mesmo parecer quanto à posição de Portugal perante o resto do mundo. Portugal não é um país de comércio online devido ao clima e segurança

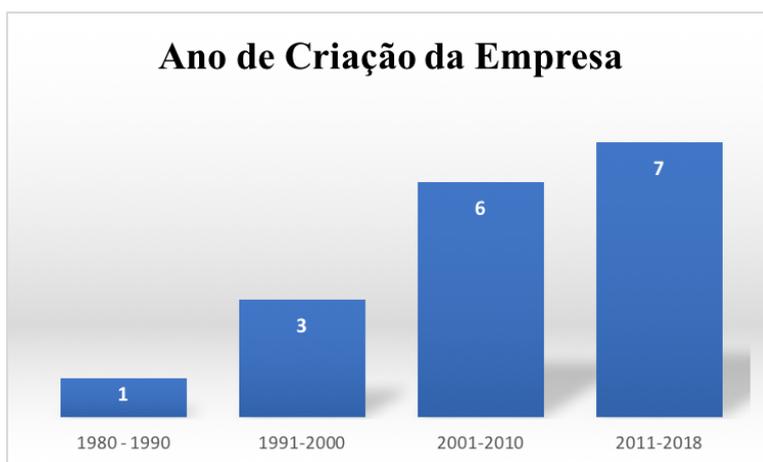
garantidos. No entanto, considera a sobrevivência e vigência de muitas empresas portuguesas pode depender da sua economia digital.

Inquérito por Questionário (amostragem)

Uma vez que se pretendia obter dados de empresas com presença online, o meio pelo qual foi realizado o inquérito por questionário foi também online. Através de uma pesquisa na internet, foi criada uma lista de Pequenas e Médias Empresas portuguesas, por forma ir ao encontro da amostragem escolhida até então. O inquérito é composto por perguntas de resposta aberta e fechada. O questionário decorreu entre as datas de 15 a 25 de outubro de 2018, utilizando o e-mail como via de contacto com as empresas.

1. Ano de Criação da Empresa

Gráfico 1 Inquérito por Questionário: Ano de Criação da Empresa



Das 17 empresas inquiridas, 7 foram fundadas nos últimos 7 anos. Constata-se que a seleção das empresas a inquirir teve como critério privilegiar empresas recentes. Este critério de preferência teve como intenção basear o nosso estudo em empresas relativamente recentes, cujos objetivos são mais tecnológicos e virados para a inovação de processos. No entanto, é fundamental ter uma perceção das empresas mais antigas, de forma a poder comparar resultados.

2. Quais são as estratégias de Marketing que mais utilizam?

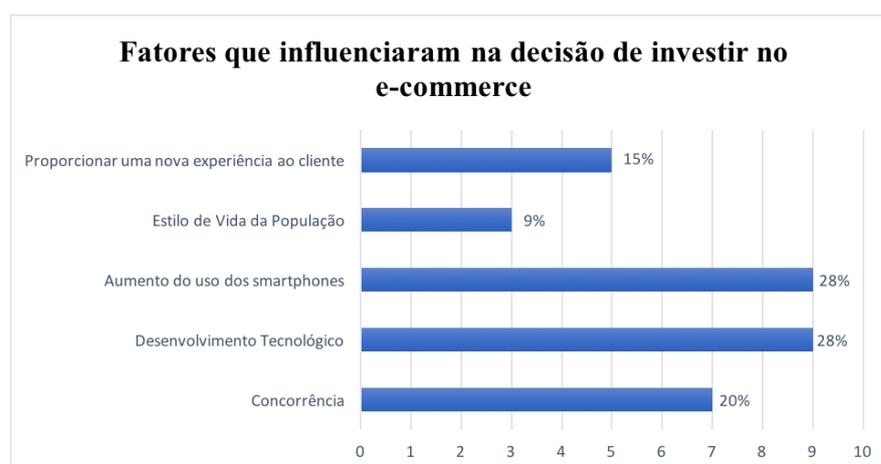
Gráfico 2 Inquérito por Questionário: Estratégias de Marketing mais utilizadas



Os resultados obtidos da amostragem selecionada sugerem que a estratégia de marketing digital mais utilizada pelas Pequenas e Médias Empresas portuguesas são as Redes Sociais, seguindo-se da loja online. O e-mail marketing tem também a sua representatividade. As ferramentas do marketing CRO (*Conversion Rate Optimization*) e SEM (*Search Engine Marketing*) também são referenciadas por algumas empresas, embora com menor expressão.

3. Quais os fatores que influenciaram na decisão de investir no e-commerce?

Gráfico 3 - Inquérito por Questionário: Fatores que influenciaram na decisão de investir no e-commerce



Como o gráfico 3 apresenta, é possível constatar que mais de metade das empresas assumiram um investimento no e-commerce pelo desenvolvimento tecnológico e pelo aumento do uso dos smartphones. A concorrência também ganha expressão na tomada de

decisão de investimento num novo processo de venda ou comunicação. É possível ainda afirmar que o estilo de vida da população também teve influência sobre as PME para que o *e-commerce* tivesse a sua manifestação.

4. Qual o objetivo principal de investir no e-commerce?

Gráfico 4 - Inquérito por Questionário: Objetivos Principais do e-commerce



O gráfico acima demonstra os principais objetivos que levaram as Pequenas e Médias Empresas a investir numa solução de e-commerce. É possível constatar que uma boa parte das empresas inquiridas tem como objetivo principal alcançar novos mercados (23%). Já outras 4 empresas (23%) referiram que o envolvimento e proximidade com os clientes é o mais importante. O aumento de vendas também assume importância para uma boa parte da amostragem. Já outras empresas utilizam o comércio online para promover a marca ou introduzir novos produtos. Dois inquiridos da amostragem revelaram que o objetivo principal é acompanhar as tendências do mercado e 12% da amostragem pretende criar um canal de venda especializado, assumindo assim uma boa percentagem do total de vendas.

5. Quais são os canais de venda online mais utilizados?

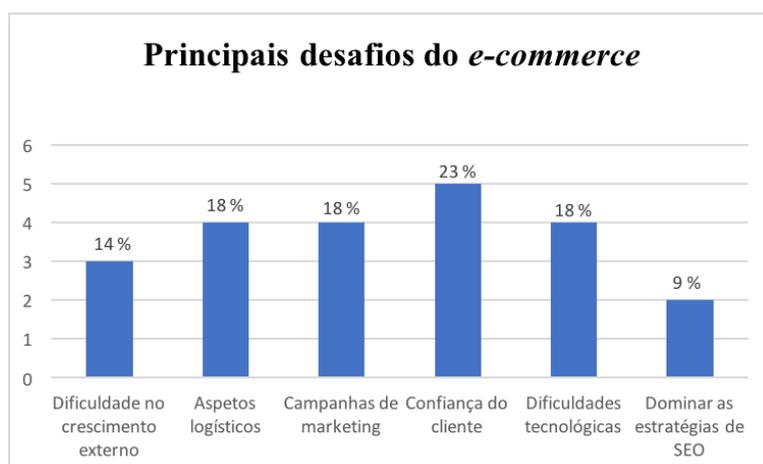
Gráfico 5 Inquérito por Questionário: Canais de venda mais utilizados



Quando questionados sobre o canal de venda que mais utilizam, grande parte das empresas inquiridas confirma ter plataforma online própria, ou seja, site online, blog ou redes sociais. Somente uma empresa confessou não ter venda online, embora tenha canais abertos de comunicação online. Também houve uma minoria (6%) que afirma ter presença online, via plataformas próprias ou via *Market Place*, neste caso Amazon.

6. Quais são os principais desafios do E-commerce?

Gráfico 6 Inquérito por Questionário: Principais desafios do e-commerce



Segundo o gráfico apresentado, os principais desafios do e-commerce relacionam-se com a confiança do cliente no vendedor (23%) no produto ou no modelo de compra online. Não obstante, as dificuldades tecnológicas, a logística de entregas e o desenvolvimento de campanhas de marketing constituem outros grandes desafios à implementação do e-

commerce. 14% das empresas inquiridas ainda afirmam sentir dificuldades no crescimento externo, assim como em dominar as estratégias de SEO.

7. Quais são as estratégias utilizadas para ter sucesso nas vendas online?

Gráfico 7 Inquérito por Questionário: estratégias utilizadas para o sucesso do e-commerce



Segundo o gráfico 7, a estratégia mais utilizada pela amostragem de pequenas e médias empresas inquirida são as campanhas de fidelização ao cliente, seguido de um site bem construído e intuitivo, assim como campanhas personalizadas. Ou seja, estratégias que coloquem o cliente em primeiro plano. Seguidamente, com 15% da amostra, um site atualizado e de qualidade é também evidenciado como estratégia para que o e-commerce vingue.

8. Quais são as principais vantagens do *e-commerce*?

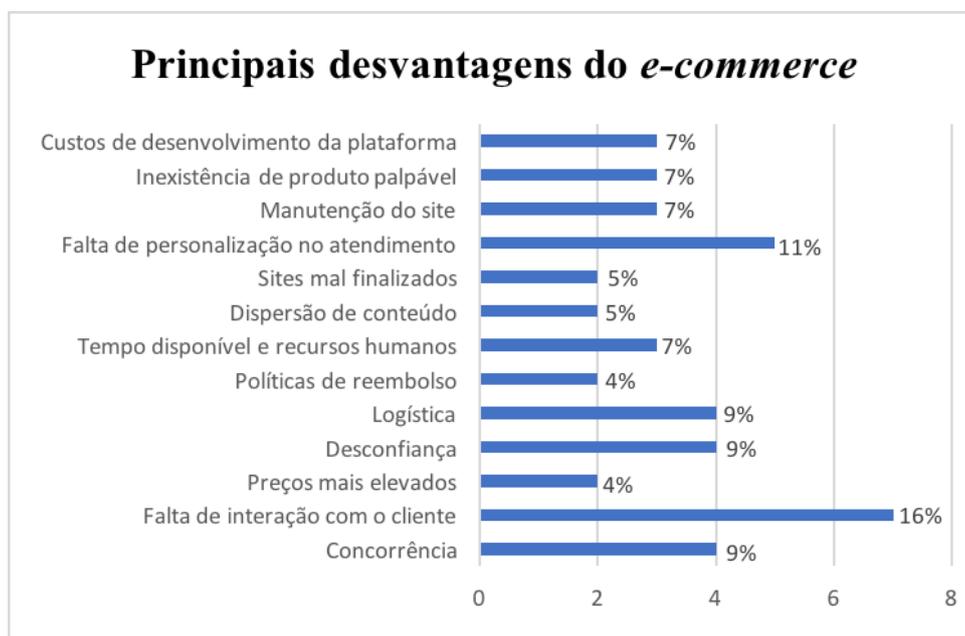
Gráfico 8 Inquérito por Questionário: Principais vantagens do *e-commerce*



A partir do gráfico 8, é possível constatar que existem muitas vantagens associadas ao uso do *e-commerce*. Entre as várias vantagens identificadas, o gráfico salienta as principais, onde o crescimento externo (13%), o aumento de vendas (11%) e a redução de custos (10%) se destacam. Adicionalmente, as empresas inquiridas reconheceram vantagens como a facilidade na utilização (8%), a proximidade com o cliente (7%), o alcance de novos mercados (8%), abrangência de uma grande diversidade de bens e serviços (8%), entre outros. As vantagens menos apontadas pelas empresas foram a autonomia e a promoção de campanhas promocionais (2%).

9. Quais são as principais desvantagens do *e-commerce*?

Gráfico 9 Inquérito por Questionário: Principais desvantagens do *e-commerce*



Segundo o gráfico acima, é possível constatar que a ausência de interação com o cliente e a falta de personalização no atendimento são mencionadas como as principais desvantagens do comércio eletrônico. A desconfiança, tão falada já neste estudo, também é uma das principais desvantagens apontadas por alguma parte da amostra inquirida (9%), assim como as dificuldades em termos de logística. A concorrência também se destaca neste âmbito (9%). Questões relacionadas com o site também levantam alguma controvérsia (7%), assim como a falta de experimentação do produto por parte do cliente. Também a dispersão de informação e a má execução dos sites demonstram ter alguma importância no que respeita às desvantagens do *e-commerce*.

10. Quais são as principais tendências do *e-commerce*?

Gráfico 10 Inquérito por Questionário: Principais tendências do *e-commerce*

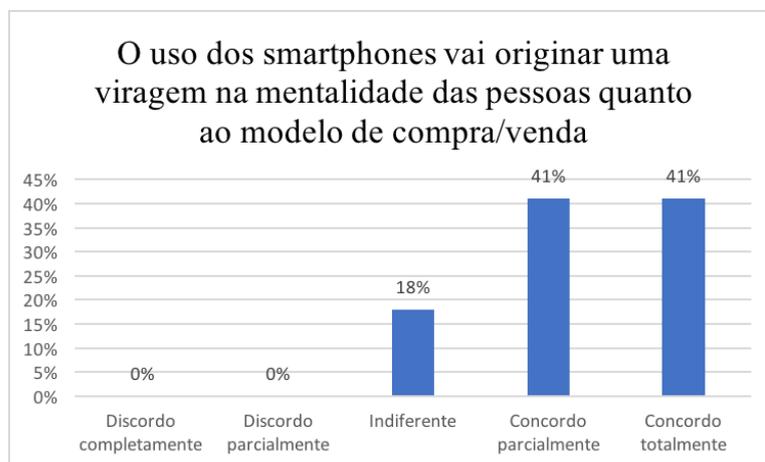


No que respeita às tendências do *e-commerce*, as empresas inquiridas identificaram o tráfego orientado para os dispositivos móveis (30%). A maior personalização do comércio online (11%) e a customização dos produtos (11%), assim como os processos de compra mais facilitados (18%) são vistos como o próximo caminho a seguir na ótica do comércio online nos dias de hoje. A compra por voz também manifestou alguns credores (4%), tal como a aposta em sites mais integrados (4%). A AI (Inteligência Artificial) também apresenta os seus primeiros passos e algumas empresas acreditam nesta tendência (7%).

Na segunda fase do Inquérito por Questionário, foram apresentadas algumas afirmações aos inquiridos, de forma a avaliar o seu grau de concordância:

11. O uso dos smartphones vai originar uma viragem na mentalidade das pessoas quanto ao modelo de compra/venda

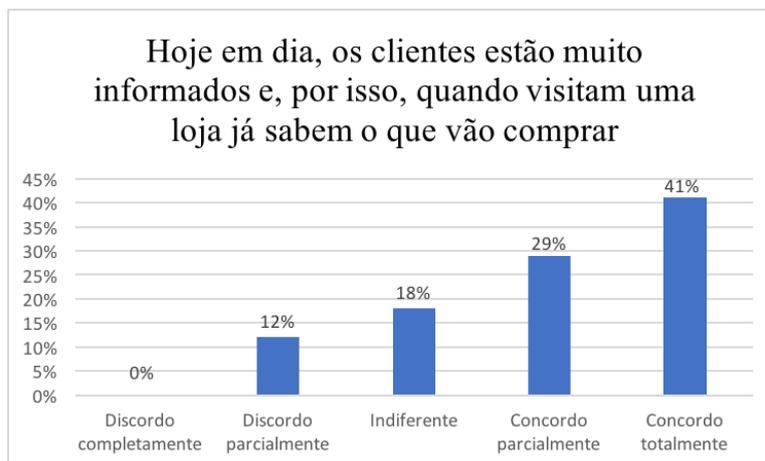
Gráfico 11 Inquérito por Questionário_1ª Escala de Concordância



Neste gráfico, constatamos que 82% da amostra inquirida concorda em parte ou na totalidade que o uso dos *smartphones* vai alterar a forma das pessoas pensarem em relação ao comércio online. Ainda assim, 18% das empresas respondentes ficaram indiferentes à afirmação.

12. Hoje em dia, os clientes estão muito informados e, por isso, quando visitam uma loja já sabem o que vão comprar

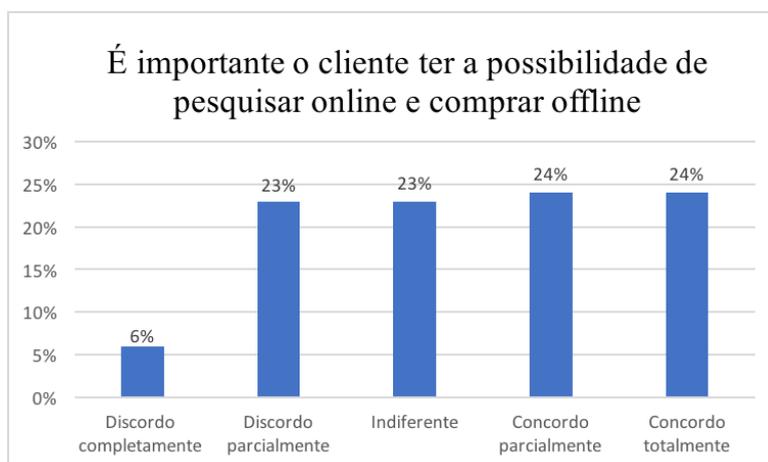
Gráfico 12 Inquérito por Questionário_2ª Escala de Concordância



Em relação à afirmação acima, quase metade da amostra inquirida (41%) concorda totalmente. No entanto, existe alguma divergência de opiniões, uma vez que 12% discordo parcialmente, 18% não concordam nem discordam e 29% concordo em parte. Entende-se, portanto, que este é um tema que deve ser discutido e analisado com maior rigor.

13. É importante o cliente ter a possibilidade de pesquisar online e comprar offline

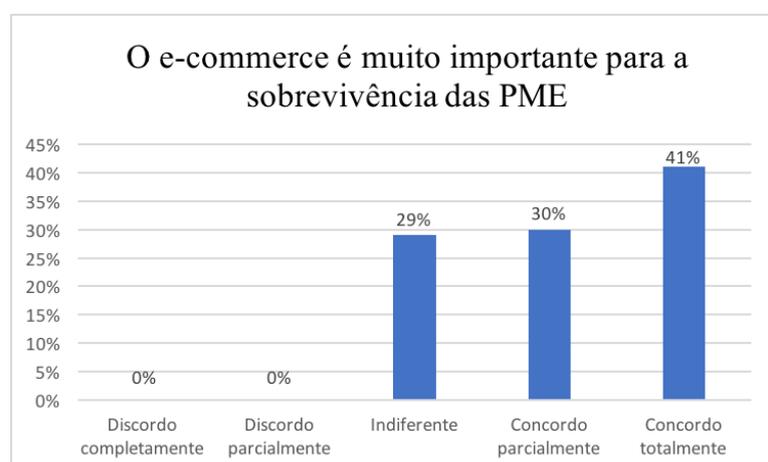
Gráfico 13 Inquérito por Questionário_3ª Escala de Concordância



No gráfico 13, constata-se ainda mais divergência de opiniões. Aqui, os pareceres dividem-se quase em 4/4. 6% da amostra inquirida discorda completamente da afirmação, enquanto 48% das empresas da amostra analisada consideram importante a possibilidade do cliente pesquisar online e comprar offline.

14. O e-commerce é muito importante para a sobrevivência das PME

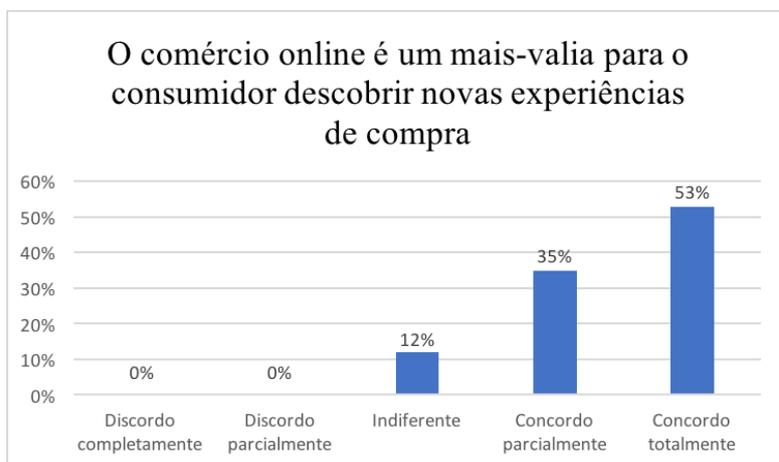
Gráfico 14 Inquérito por Questionário_4ª Escala de Concordância



Grande parte das Pequenas e Médias Empresas respondentes concordam que o *e-commerce* é muito importante para a subsistência das PME. Ainda assim, 29% da amostra mantiveram-se neutros.

15. O comércio online é um mais-valia para o consumidor descobrir novas experiências de compra

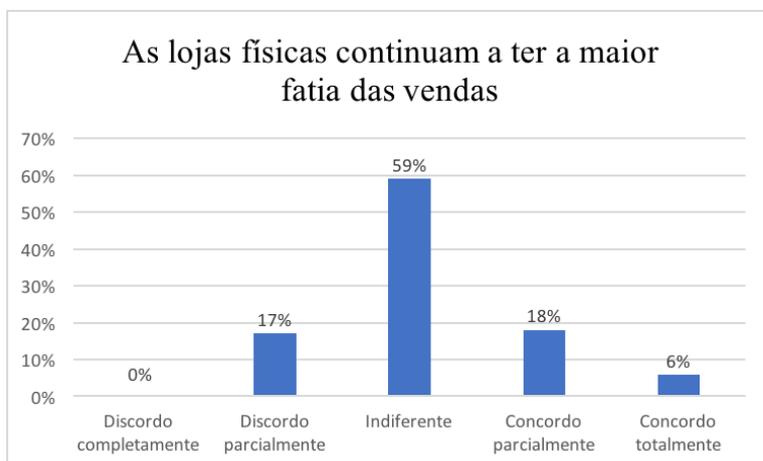
Gráfico 15 Inquérito por Questionário_5ª Escala de Concordância



Nesta afirmação, a consonância é maior (88%), e poucas dúvidas restam (12%) no que respeita à sua veracidade.

16. As lojas físicas continuam a ter a maior fatia das vendas

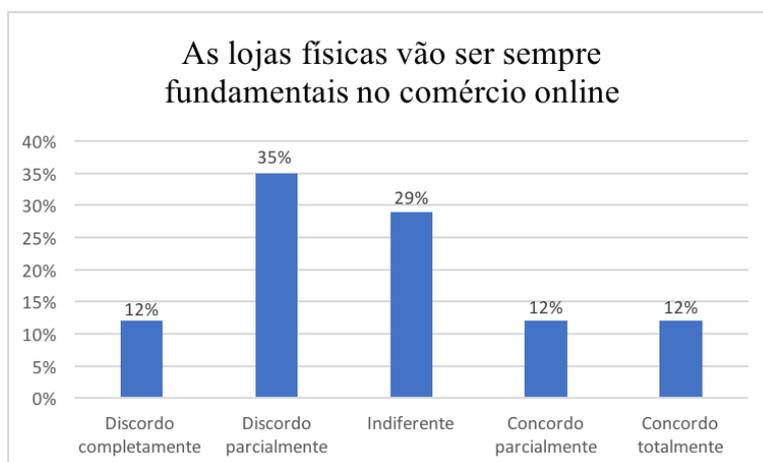
Gráfico 16 Inquérito por Questionário_6ª Escala de Concordância



O gráfico apresenta uma grande taxa de neutralidade na resposta quanto à afirmação exposta (59%). Só uma pequena parte da amostra (6%) concorda totalmente com a frase apresentada. Por outro lado, 17% discordam em parte e 18% concordam parcialmente. Mais uma vez, as opiniões também se dividem, embora haja uma grande parte da amostra que se mantém sem opinião formada.

17. As lojas físicas vão ser sempre fundamentais no comércio online

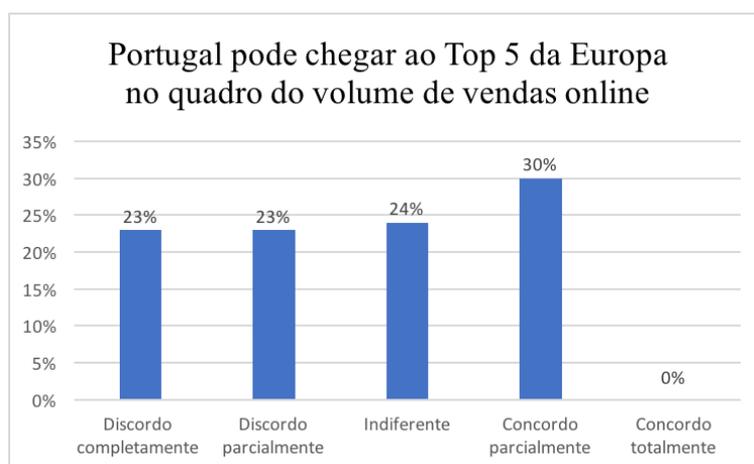
Gráfico 17 Inquérito por Questionário_7ª Escala de Concordância



Quanto à presente afirmação, as PME respondentes manifestaram-se massivamente pela discordância com a frase apresentada. 35% das PME discorda parcialmente e 12% discorda na sua totalidade. Ainda se verifica uma taxa relativamente expressiva de neutralidade (29%) e pouca expressão na conformidade com a afirmação.

18. Portugal pode chegar ao Top 5 da Europa no quadro do volume de vendas online

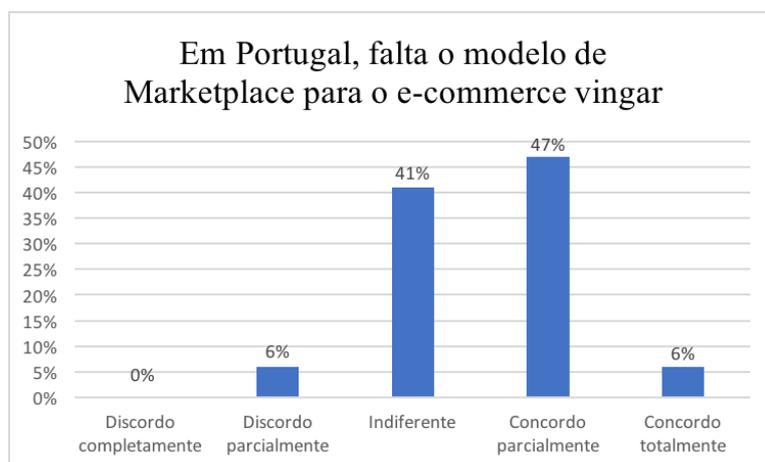
Gráfico 18 Inquérito por Questionário_8ª Escala de Concordância



Foi questionado aos inquiridos sobre a posição futura de Portugal em relação ao *e-commerce* no panorama europeu. Numa visão geral, as PME não acreditam que Portugal pode chegar a uma posição destacada no volume de vendas online a nível europeu (46%). Mais uma vez, a posição de indiferença mantém-se com alguma expressão (24%).

19. Em Portugal, falta o modelo de Marketplace para o e-commerce vingar

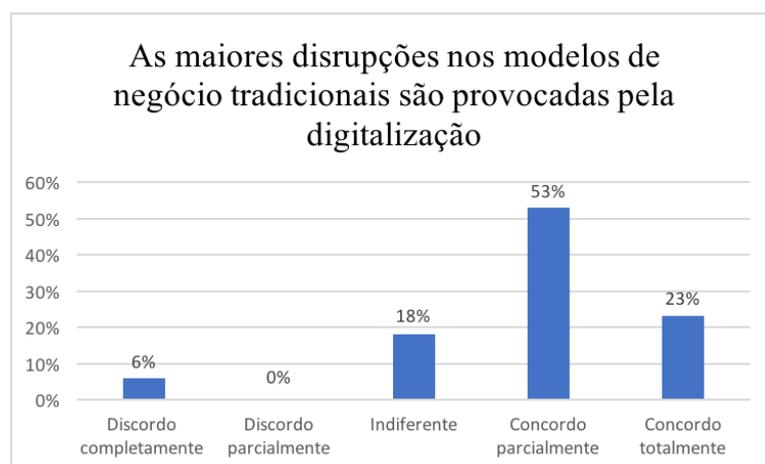
Gráfico 19 Inquérito por Questionário_9º Escala de Concordância



Ainda continuando a relacionar o *e-commerce* com a posição de Portugal perante a Europa e o Mundo, foi apresentada a afirmação acima para analisar o grau de concordância dos inquiridos. 53% da amostra acredita que um modelo de *Market Place* em Portugal iria ser uma mais-valia para o sucesso do *e-commerce*. O grau de neutralidade face à afirmação é igualmente muito elevado (41%).

20. As maiores disrupções nos modelos de negócio tradicionais são provocadas pela digitalização

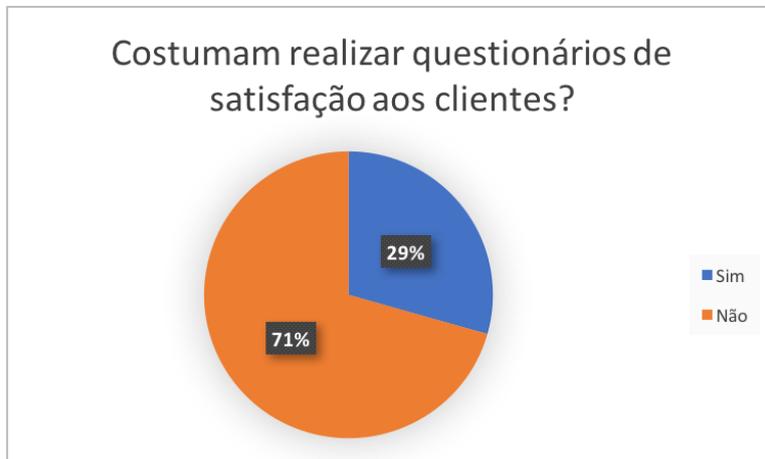
Gráfico 20 Inquérito por Questionário_10º Escala de Concordância



No gráfico apresentado, é possível constatar que grande parte da amostra inquirida (76%) concorda que as disrupções do comércio tradicional são provocadas pelas novas tecnologias, pelo modelo digital em voga nos dias de hoje. Neste gráfico, também se verifica uma taxa de indiferença bastante mais reduzida face aos gráficos/afirmações anteriores (18%).

21. Costumam realizar questionários de satisfação aos clientes?

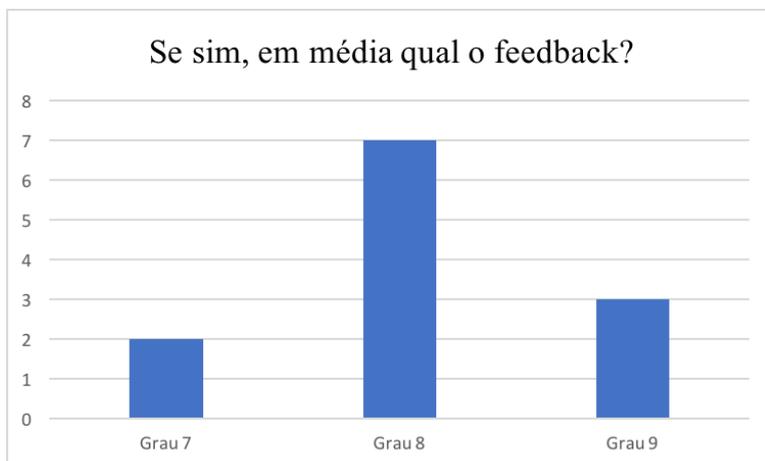
Gráfico 21 Inquérito por Questionário: Questionários de satisfação de clientes (1)



Das 17 PME que responderam ao inquérito em análise, 12 empresas afirmaram que costumam realizar questionários de satisfação ao cliente.

22. Se sim, em média qual o feedback?

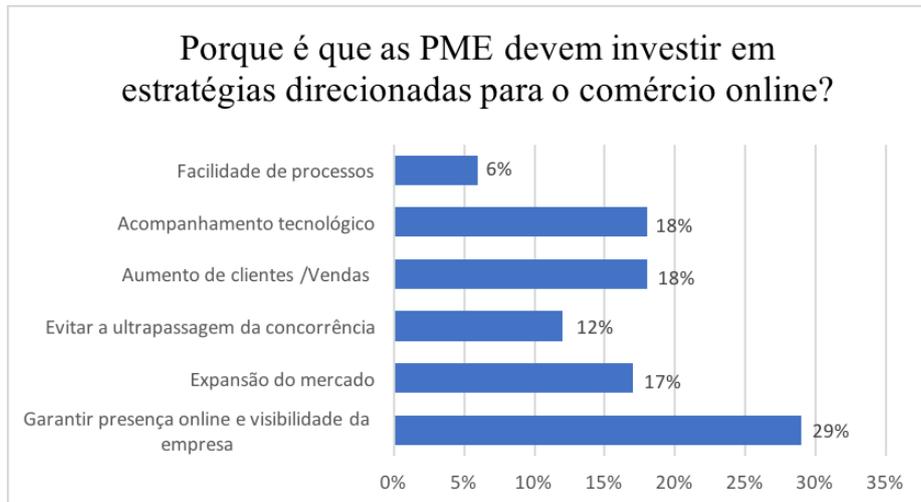
Gráfico 22 Inquérito por Questionário: feedback do questionário de satisfação efetuado pelas empresas



Em média, das 12 respostas obtidas na questão anterior, 7 empresas afirmam ter um nível 8 de satisfação do cliente. Três empresas garantem ter grau 9 e duas empresas com grau 7.

23. Porque é que as PME devem investir em estratégias direcionadas para o comércio online?

Gráfico 23 Inquérito por Questionário: Motivos que podem influenciar as PME a investir no e-commerce



O gráfico 23 demonstra que parte da amostra inquirida (29%) acreditam que a visibilidade da empresa e a sua presença online são os principais motivos para as PME investirem no comércio eletrónico. Por outro lado, o aumento das vendas e carteira de clientes, assim como o acompanhamento tecnológico também têm expressão na amostra (36%). Evitar ser ultrapassado pela concorrência é também um dos motivos que a amostra inquirida considera impulsionador para a implementação do comércio eletrónico.

3.2.2. Análise de Dados Secundários

Análise do Panorama global do comércio eletrônico

O “StatistaCompany” mostra que o comércio online de retalho tem vindo a crescer ano após ano desde 2016, em certos países selecionados, com perspetiva ao crescimento contínuo. Como o gráfico apresenta, a Malásia apresenta a maior taxa de crescimento anual composta em termos de desenvolvimento do comércio B2C.

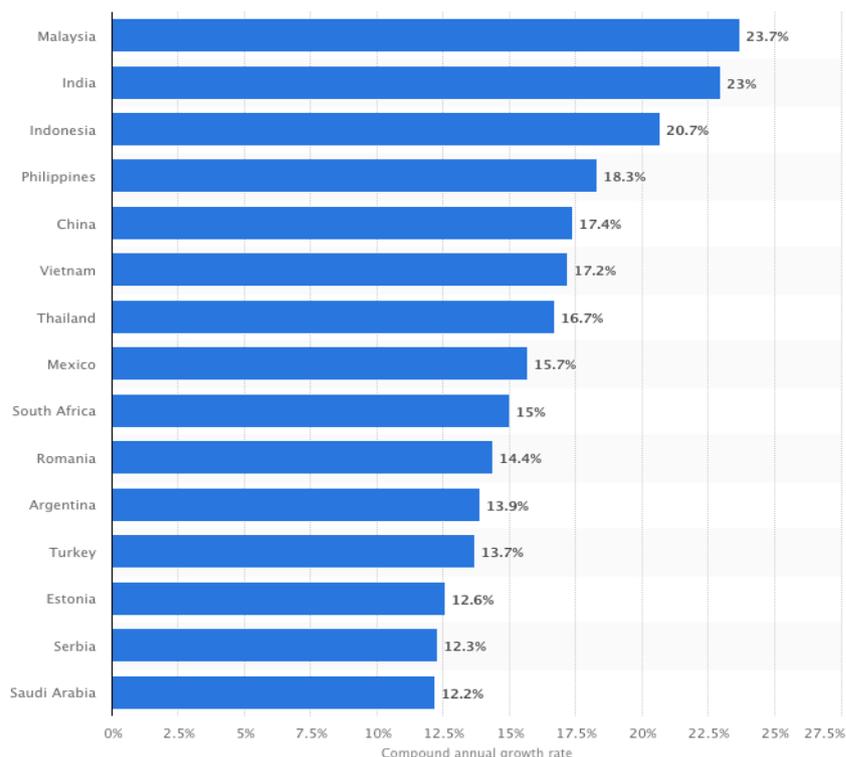


Ilustração 4 Taxa de Crescimento Anual em comércio online B2C

Fonte: StatistaCompany, Outubro 2017

No “StatistaCompany” refere o Amazon, a Apple e o Walmart como as lojas online com maior receita. Em relação ao volume de mercado, estas empresas atingem uma participação de 9%, o que significa que o mercado está ainda ligeiramente fragmentado.

Segundo esta fonte, o volume total de vendas online em 2017 (nos países selecionados para o estudo) foi de 1,394,566,00 dólares e aponta um crescimento médio de vendas de 2016 para 2017 na ordem dos 15,9%.

Em outubro de 2017, a “StatistaCompany” apresenta dados das categorias mais vendidas no comércio online, na sua generalidade. Assim sendo, podemos concluir que o vestuário é o

setor mais vendido online, sendo que a comida e outros bens necessários é o setor menos vendido.

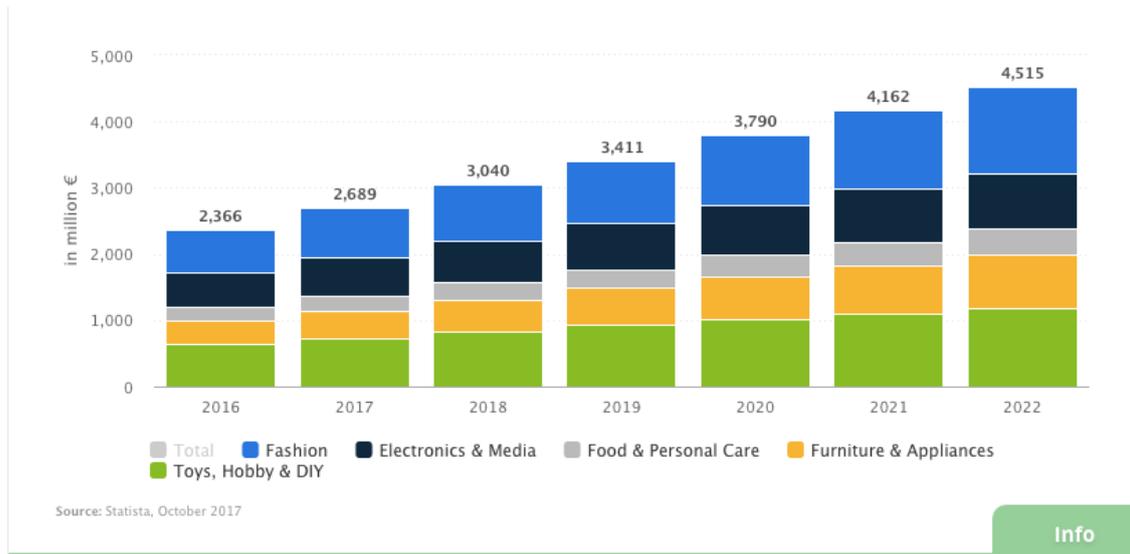
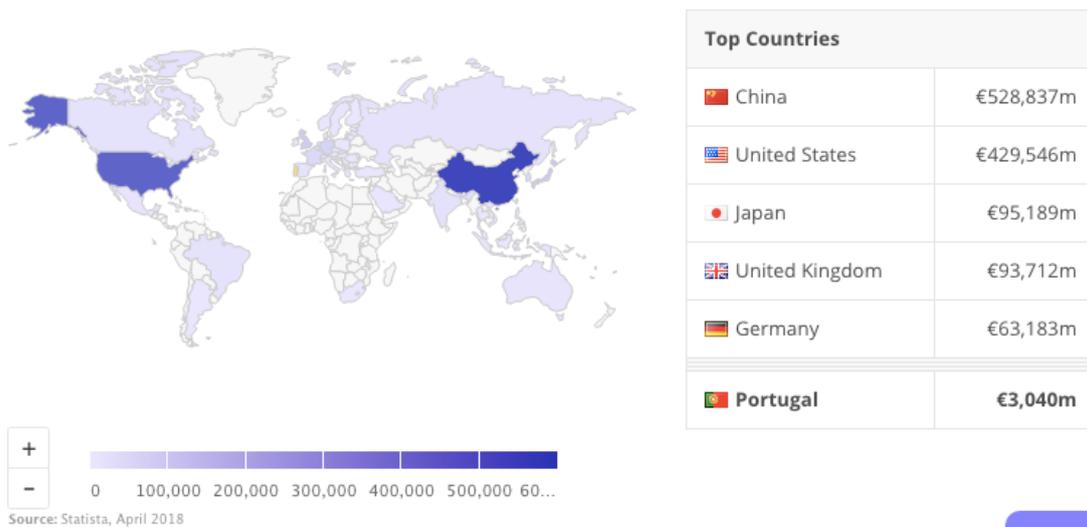


Ilustração 5 Total de vendas online (em €) por setor de atividade

Fonte: StatistaCompany, Outubro 2017

De seguida, podemos distinguir o Top 5 dos países mais desenvolvidos em termos de comércio online. Em abril de 2018, China apresenta um volume de negócios na ordem dos 530 mil milhões de euros, ficando em primeiro lugar face aos Estados Unidos com cerca de 430 mil milhões de euros de volume de negócios online. Portugal ostenta apenas 3 milhões de euros no mercado online.



Info

Ilustração 6 Top 5 de países com maior volume de vendas online

Fonte: Statista Company, abril 2018

Este fator deve-se não só à densidade populacional como também à segurança e clima que Portugal desfruta, o que se torna num fator propício para passear, fazer compras em shoppings ou sair para visitar lojas. Noutros países da Europa e do Mundo, existe uma maior insegurança e/ ou clima é mais agressivo, o que não proporciona as idas aos shoppings.

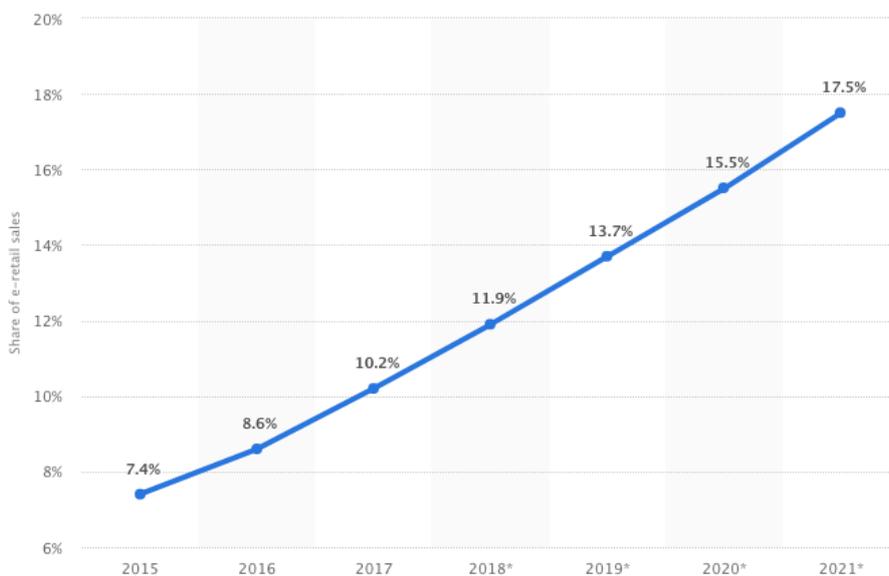


Ilustração 7 Participação no comércio eletrónico do total de vendas de retalho global, entre 2015 e 2021

Fonte: Statista Company, abril 2018

Este gráfico estatístico demonstra as vendas do comércio eletrônico de retalho como uma percentagem das vendas totais do comércio de retalho tradicional de 2015 a 2021. Em 2017, as vendas de retalho online representaram 10,2 % de todas as vendas de retalho do mundo. Espera-se que em 2021 a representatividade seja de 17,5%.

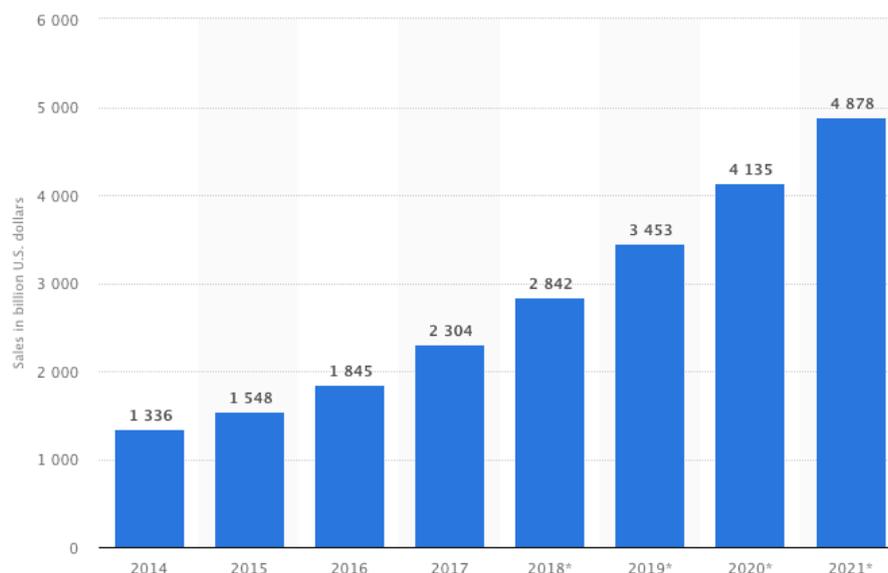


Ilustração 8 Vendas online em todo o mundo de 2014 a 2021 (em bilhões de dólares americanos)

Fonte: Statista Company, abril 2018

Este gráfico representa as vendas de comércio online retalhista em todo o mundo, num período compreendido entre 2014 a 2021. Em 2017, as vendas online totalizaram 2,3 bilhões de dólares, com aspiração a um aumento gradual ano após ano. O mercado de retalho é uma das atividades online mais populares em todo o mundo, embora varie de região para região. Em 2016, 19% das vendas no retalho na China ocorreram via internet, mas no Japão a participação foi de apenas 6,7 %.

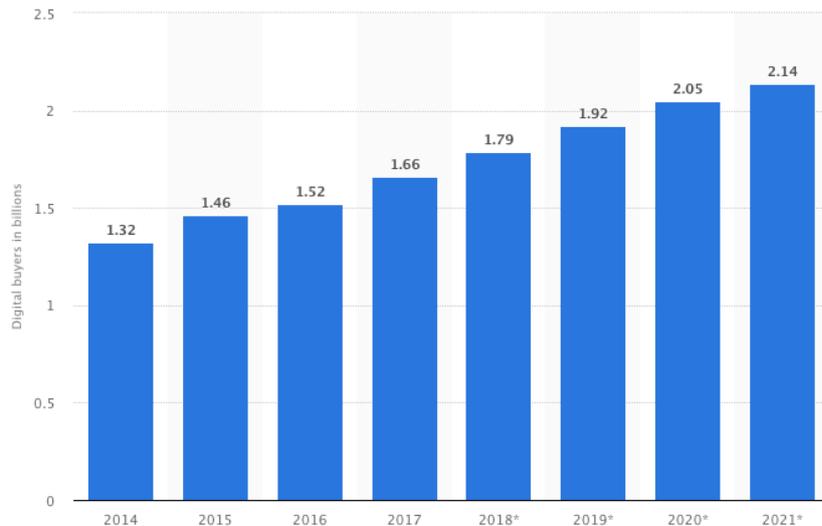


Ilustração 9 Número de compradores online em todo o mundo, de 2014 a 2021 (em bilhões)

Fonte: StatistaCompany, abril 2018

Este gráfico calcula o número de compradores online em todo o mundo desde 2014 até uma estimativa em 2021. Em 2017, eram 1,66 bilhões de pessoas que já compravam online. Com a evolução tecnológica, o uso exuberante dos smartphones e a mudança de mentalidades, o *e-commerce* caminha para uma linha onde só o crescimento é possível, quer em número de utilizadores, quer em volume de negócio.

AMAZON

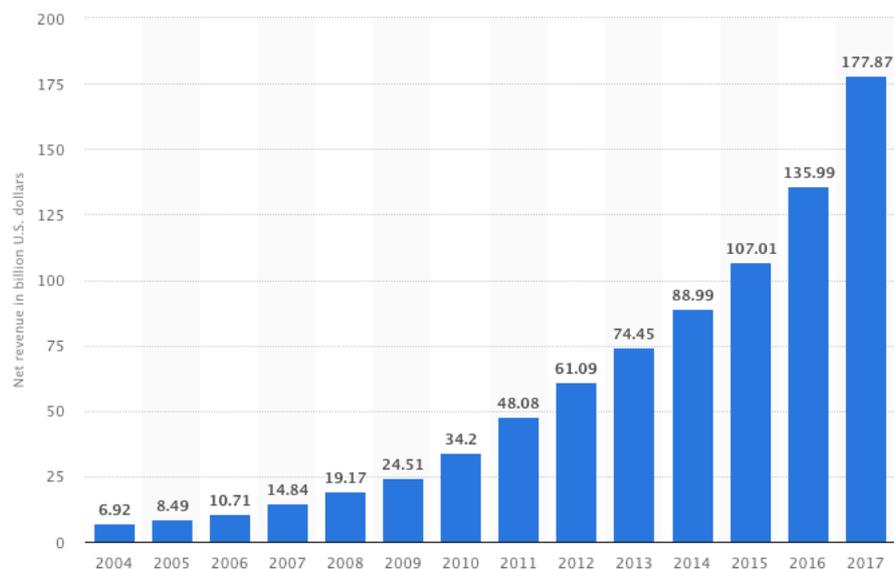


Ilustração 10 Receita Líquida do comércio online da Amazon

Fonte: StatistaCompany, outubro 2017

O gráfico demonstra a receita líquida do comércio eletrônico de vendas e serviços da Amazon.com de 2004 a 2017, em bilhões de dólares. Em 2017, a multinacional conseguiu quase 178 bilhões de dólares no *e-commerce*.

Fundada em 1994, a Amazon.com é uma empresa americana de *e-commerce* que se tornou atualmente no maior mercado de venda de retalho online do mundo nos mais diversos setores: música, livros, roupa, entre outros.

A partir de 2017, a Amazon gera a maior parte da sua receita líquida através de vendas online de produtos de retalho, seguindo-se os serviços terceirizados e os serviços de assinatura, incluindo *Amazon Prime* e AWS. A Amazon também é produtora do principal leitor de livros eletrónicos, o *Amazon Kindle* e nos últimos anos chegou mesmo a lançar *smartphones*, *tablets* e outros dispositivos sob a marca *Fire*. Esta diversidade de oferta é uma estratégia da Amazon para aumentar o consumo online a partir do uso destes dispositivos digitais.

É através de plataformas como a Amazon que os consumidores podem comprar bens e serviços com um desconto significativo, provenientes de empresas pequenas e grandes, como de outros utilizadores (os chamados produtos em segunda mão).

Devido à sua localização, a Amazon oferece mais serviços na América do Norte do que no resto do mundo. Como resultado, a maior parte da receita líquida da empresa em 2016 foi efetivamente obtida nos Estados Unidos e no Canadá. Em 2016, aproximadamente 79,79 bilhões de dólares norte-americanos foram obtidos na América do Norte, comparados a apenas 43,98 bilhões de dólares norte-americanos internacionalmente.

A Amazon.com é um dos líderes no comércio eletrônico B2C. Com a missão de utilizar a Internet como modelo para vivenciar novas experiências de compra, da forma mais rápida e fácil possível, a Amazon.com abriu lojas virtuais a partir de julho de 1995. Esta plataforma de sucesso não só oferece um catálogo vasto e diversificado de produtos e serviços, mas também potencia uma ampla variedade de outros serviços e oportunidades de parceria.

“Ao criar contas de clientes, usar carrinhos de compras e usar a tecnologia de um clique, a Amazon.com torna a experiência de compra rápida e conveniente.”(Bidgoli, 2002) Os vários colaboradores da Amazon.com trabalham de forma ativa e dinâmica, informando os clientes sobre as promoções, lançamentos de produtos, assim como notificação quando novos produtos adequados a um determinado cliente se tornam disponíveis.

Por outro lado, a Amazon.com permite que os clientes partilhem informações, façam publicações, acedam aos catálogos da diversa panóplia de produtos e serviços que possui, e ainda a aceder a filmes e músicas.

A Amazon.com possibilita ainda uma experiência de compra rápida, fácil e segura. Além de poder comprar qualquer produto à distância de um *click*, pode comprá-lo a qualquer hora, a qualquer dia.

Análise do Panorama Nacional do Comércio Eletrónico

O AICEP desenvolveu um programa designado por “Exportar Online”, cujo foco principal é incentivar as empresas portuguesas a expandir o seu território de atuação, assim como o crescimento económico.

O AICEP apoia, sobretudo, as PME a desenvolver os seus planos de internacionalização digital, tendo como objetivos:

- Aumentar exportações e a diversificação de mercados das empresas portuguesas;
- Aumentar o número de empresas que utilizam o comércio eletrónico como ferramenta de internacionalização;
- Aumentar o conhecimento das empresas sobre o comércio eletrónico;
- Aumentar visibilidade da oferta portuguesa nos canais online.

Com base em fontes fidedignas de informação estatística, o AICEP apresenta o seguinte gráfico:

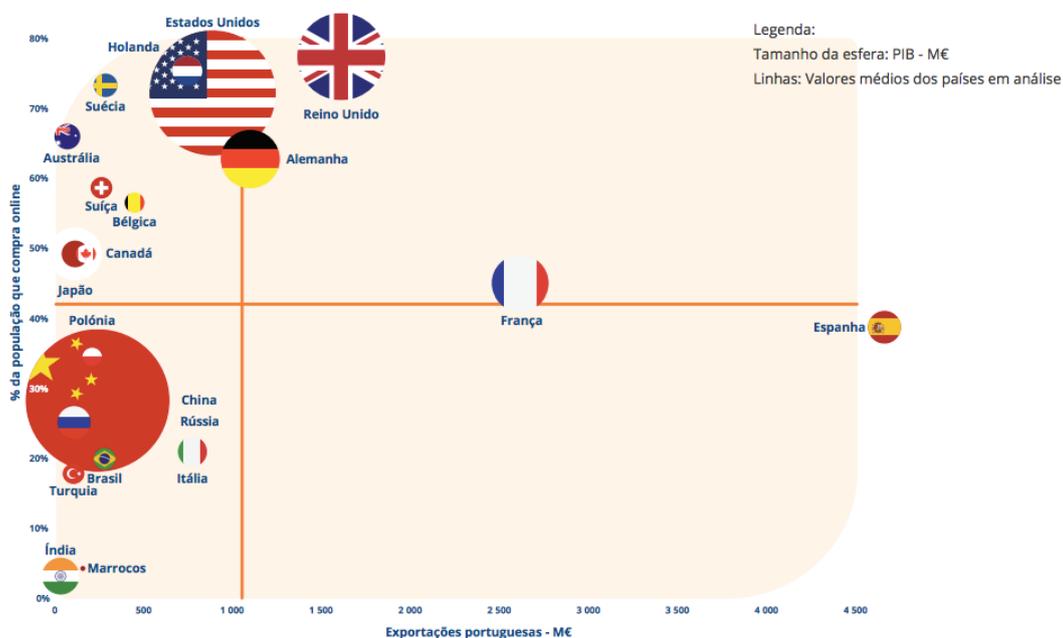


Ilustração 11 Oportunidade do Comércio Eletrónico para as empresas exportadoras nacionais

Fonte: AICEP, 2018

O bloco formado por Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, ao qual se juntam também com relevo Estados Unidos, Holanda, Suécia, Bélgica e Suíça, são já explorados pelas empresas portuguesas, em particular para produtos de vestuário, calçado, equipamento elétrico, etc.

No entanto, embora a Economia Digital seja uma fonte de oportunidades, também constitui um desafio apertado para as empresas portuguesas que têm de reforçar os seus recursos e estratégia comercial para conseguir um bom posicionamento.

No Gráfico abaixo, o AICEP demonstra dados do comércio eletrónico B2C em Portugal, Europa e Mundo (em % do PIB).

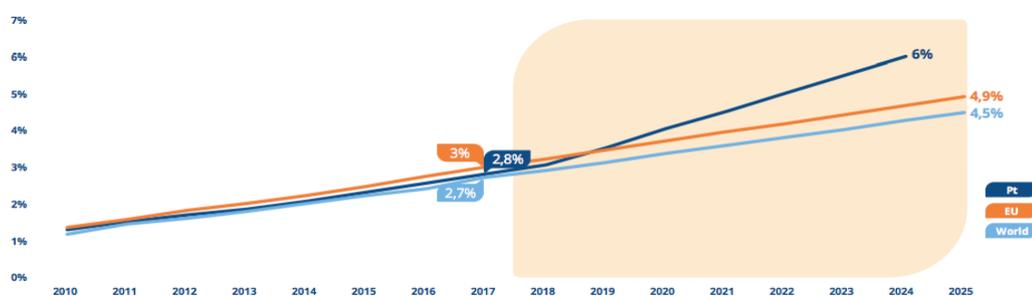


Ilustração 12 Crescimento do comércio online B2C em Portugal, Europa e resto do Mundo, de 2010 a 2025 (% do PIB)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

O Comércio Eletrónico B2C apresenta um crescimento significativo, desde 2010 até à atualidade. Prevê-se um crescimento considerável nos próximos anos, sobretudo no caso do mercado português, que poderá alcançar 6% do PIB.

Fazendo uma correlação de ideias, também o comércio eletrónico B2B apresenta valores bastante favoráveis ao mercado português, assente num crescimento gradual ano após ano e, segundo previsões, continuará a apresentar um impacto significativo.

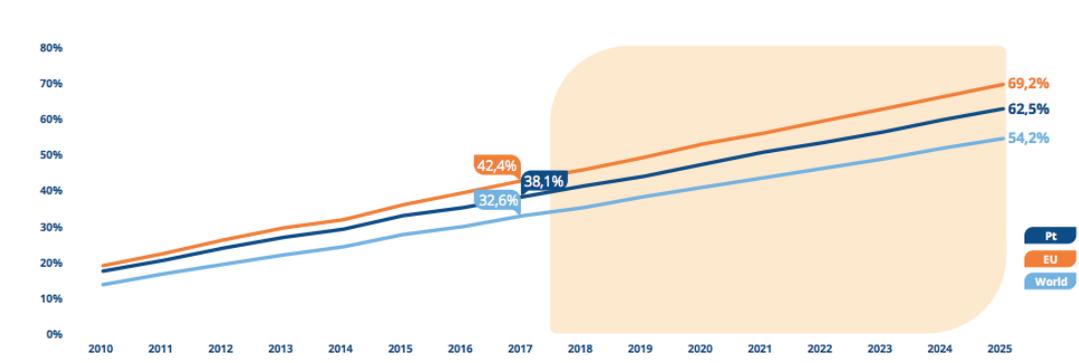


Ilustração 13 Ilustração 12 Crescimento do comércio online B2C em Portugal, Europa e resto do Mundo, de 2010 a 2025 (% do PIB)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Face aos dados analisados pelo IDC e apresentados pelo AICEP, a economia digital está em crescimento contínuo, com especial enfoque em Portugal que tem apresentado valores de crescimento do comércio eletrónico bastante favoráveis a uma expansão e grande desenvolvimento económico.

Indicadores da Economia Digital

Segundo o AICEP, existem alguns indicadores da economia digital que importa ter em consideração para se poder analisar de forma mais rigorosa e detalhada a informação fornecida. No que diz respeito à percentagem de utilizadores com computador, a Europa destaca-se das restantes regiões com quase 73% dos cidadãos. Nas Américas, quase metade dos cidadãos tem acesso ao computador, enquanto que nas restantes regiões, o acesso é mais limitado.



Ilustração 14 População com acesso a computador (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

O cenário repete-se quando analisamos o gráfico respeitante à percentagem de utilizadores de internet. A Europa continua a dominar o gráfico, com uma percentagem aproximada dos 80%. Segue-se a Oceânia e a América do Norte que também ultrapassam os três quartos da população com acesso à internet. A África é a região onde o acesso à internet é mais limitado.



Ilustração 15 População com acesso à Internet (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Numa análise mais pormenorizada por regiões, o Reino Unido, Japão e Suécia apresentam uma percentagem elevada de internautas. Somente Marrocos, China, Brasil e Índia apresentam uma percentagem de cidadãos com acesso à internet inferior a 60%.



Ilustração 16 População Internauta, por Região (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Quando se analisa o gráfico respeitante à quantidade de população com acesso a telemóvel, o cenário já muda ligeiramente, no sentido em que a discrepância entre regiões já não é tão notória. Porém, a Europa permanece à frente, com cerca de 126 telemóveis por cada 100 habitantes. Seguidamente aparece a América do Sul e a América do Norte.

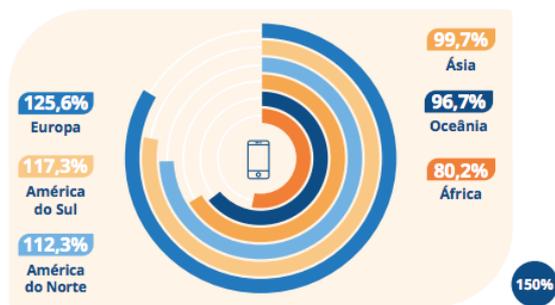


Ilustração 17 População com acesso a telemóvel (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Verifica-se, portanto, que a taxa de penetração de telemóveis é bastante elevada em todas as regiões. É de notar que, na maioria dos países, o número de telemóveis supera o número de habitantes, por exemplo a Rússia tem 160 telemóveis por cada 100 habitantes.

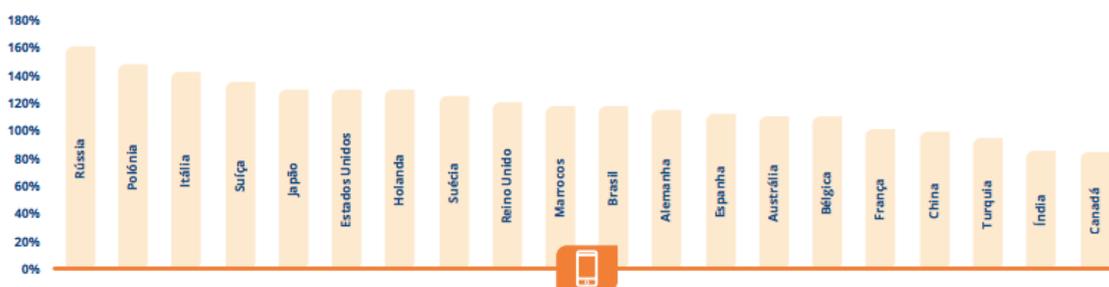


Ilustração 18 População com telemóvel, por Região (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

O indicador da posse de cartão de crédito torna-se a exceção à regra no que diz respeito à liderança da Europa. A região que possui maior percentagem de cidadãos com cartão de crédito é a Oceânia. Todas as restantes populações têm uma percentagem abaixo dos 50%. Em Ásia e em África, existe muito pouco registo de cidadãos com cartão de crédito.



Ilustração 19 População com cartão de crédito (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Mais de metade da população de Canadá, Japão, Reino Unido, Estados Unidos, Austrália, Espanha e Suíça possui cartão de crédito. A realidade é bem distinta em países como Marrocos e Índia, onde a percentagem da população que possui cartão de crédito não vai além dos 5%.

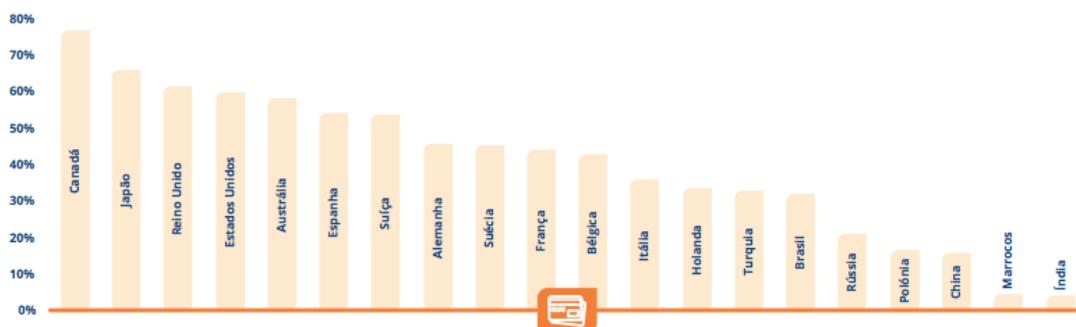


Ilustração 20 População com cartão de crédito, por região (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

No último ano, mais de 30% dos habitantes com mais de 15 anos de idade da Suécia, Austrália, Estados Unidos e Reino Unido efetuaram pagamentos através do telemóvel. O oposto regista-se nos países como a Suíça, Itália, Polónia, Japão, Turquia, Brasil, Índia e Marrocos, onde menos de 10% da população residente utilizou o telemóvel para efetuar pagamentos.

Estes resultados não estão diretamente relacionados com a percentagem de cidadãos que possui telemóvel. Por exemplo, a Suíça apresenta um total de mais 140 telemóveis por cada 100 habitantes, mas somente 10% utiliza os telemóveis para efetuar pagamentos.

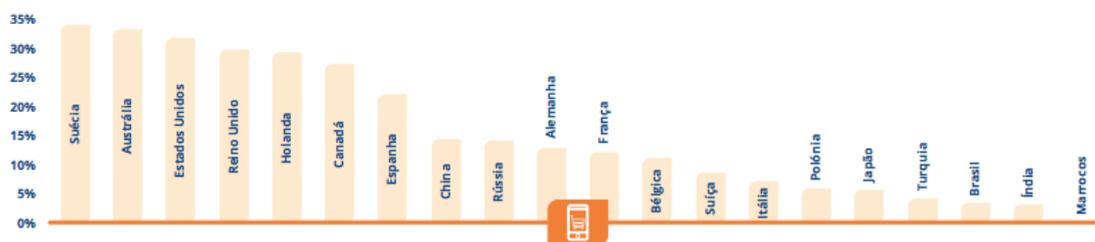


Ilustração 21 Compradores que efetuaram pagamentos por telemóvel no último ano, por região (%)

Fonte Global Findex (2014) com análise IDC, 2017

Contudo, este panorama é altamente modificado quando falamos na taxa de efetividade da compra. A Oceânia lidera o quadro com mais de metade da população a efetuar compras

online. Segue-se a América do Norte com uma percentagem aproximada de metade da população e a Europa com uma taxa ainda inferior aos 40% no que respeita à quantidade de compradores online.



Ilustração 22 Compradores online face à totalidade da população (%)

Fonte UNCTAD (2012-2014) com análise IDC, 2017

Indicadores sobre legislação e regulação

Sob um ponto de vista geral neste último indicador, o AICEP afirma que “de uma forma geral, todos os mercados possuem regulação e legislação sobre as vertentes analisadas: transações e assinatura eletrónica, privacidade e proteção de dados pessoais, proteção dos consumidores e cibersegurança.” Apenas se excetua a proteção de consumidores online nos casos da Índia, do Japão e da Rússia”

Potencial de adesão aos produtos nacionais no comércio eletrónico, tendo em conta as principais tipologias de produtos face às exportações nacionais (setores económicos)

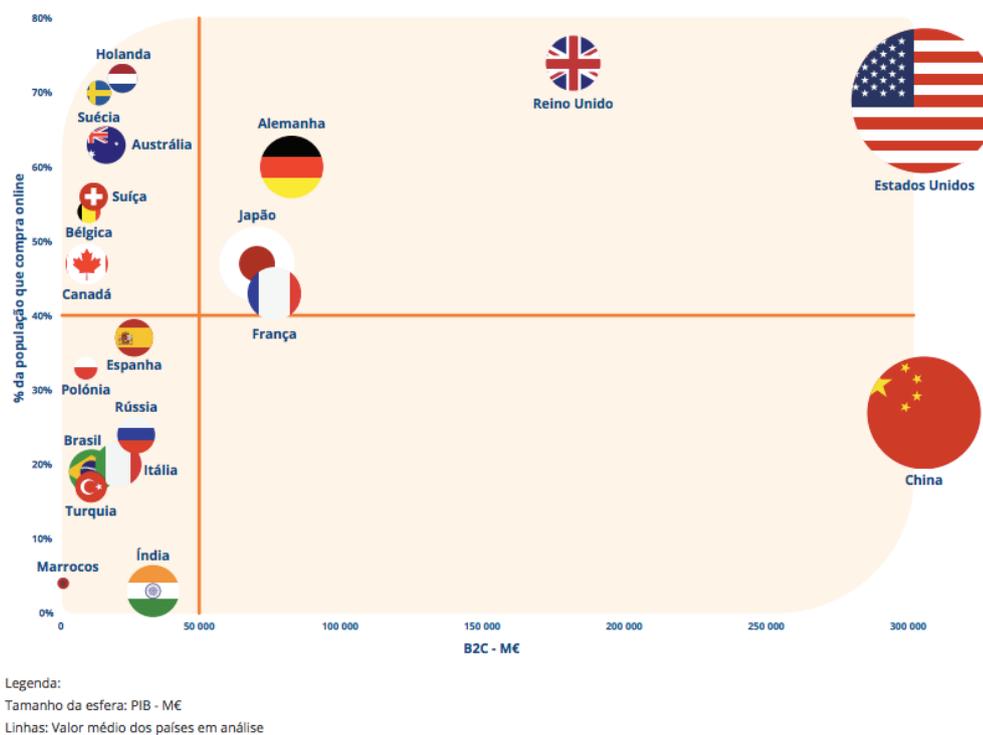
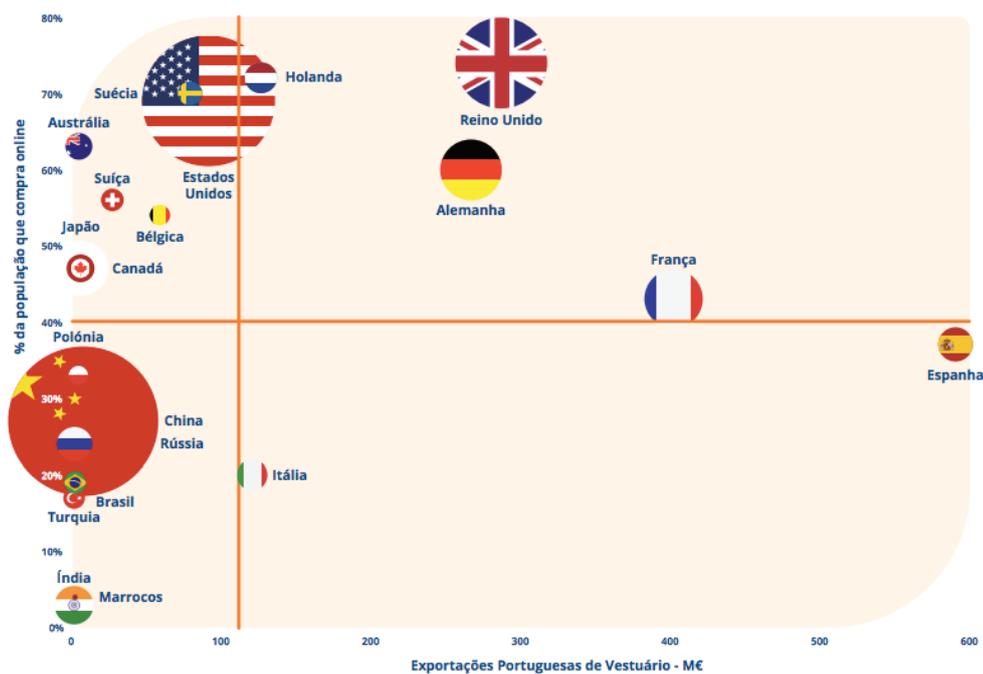


Ilustração 23 Oportunidade do comércio eletrónico total por país

Fonte AICEP 2018

É possível constatar, portanto, que existe um conjunto de países com uma economia com grande potencial “bruto” para o investimento do comércio eletrónico. Para além de ter uma percentagem significativa da população que compra através da internet, ainda apresenta valores avultados no que respeita ao comércio eletrónico para consumidores (B2C).

No gráfico seguinte, conseguimos entender que existem países com grande potencial para as PME portuguesas explorarem no comércio eletrónico (B2B e B2C), no que diz respeito ao setor do vestuário. França, Alemanha, Reino Unido e Suécia são os países com maior relevo e, conseqüentemente, para onde existe um maior número de exportações portuguesas de vestuário.



Legenda:
 Tamanho da esfera: B2C - M€
 Linhas: Valor médio dos países em análise

Ilustração 24 Oportunidade do comércio eletrónico para as empresas nacionais exportadoras de vestuário

Fonte AICEP 2018

Para onde exportam as empresas portuguesas?

País	Exportações 2016 (%)	Exportações (ranking)	Utilizadores de Internet (por 100 habitantes)
Espanha	25,9	1	80,6
França	12,6	2	85,6
Alemanha	11,7	3	89,6
Reino Unido	7,1	4	94,8
Estados Unidos	4,9	5	76,2
Holanda	3,7	6	90,4
Itália	3,5	7	61,3
Bélgica	2,4	8	86,5
Marrocos	1,4	10	58,3
China	1,4	11	53,2
Polónia	1,2	12	73,3
Brasil	1,1	13	59,7
Suíça	1,1	14	89,4
Suécia	0,9	15	91,5
Turquia	0,8	17	58,3
Canadá	0,6	23	89,8
Rússia	0,3	34	76,4
Japão	0,3	37	92,0
Austrália	0,2	40	88,2
Índia	0,2	46	29,5

Ilustração 25 Lista de países considerados no estudo, ordenados pelo peso que têm nas exportações nacionais

Fonte AICEP 2018

Na tabela acima, é possível verificar o já analisado, mas sob outro ponto de vista. A Espanha, França, Alemanha e Reino Unido são os países com maior expressão no que respeita às exportações efetuadas pelas empresas portuguesas no ano de 2016. Porém, à exceção do Reino Unido, estes países não correspondem àqueles que apresentam maiores níveis de utilizadores de internet.

O que exportam as empresas portuguesas?

País	Produtos Alimentares & Bebidas		Produtos Têxteis		Vestuário	
	M€	%	M€	%	M€	%
Alemanha	130,2	3,8%	153,9	10,6%	266,5	9,3%
Austrália	7,4	0,2%	10,6	0,7%	4,3	0,1%
Bélgica	119,8	3,5%	39,6	2,7%	58,5	2,0%
Brasil	238,4	7,0%	3,1	0,2%	2,0	0,1%
Canadá	69,9	2,0%	30,2	2,1%	5,4	0,2%
China	65,4	1,9%	16,2	1,1%	7,1	0,2%
Espanha	1.365,2	39,9%	399,4	27,6%	1.369,2	47,9%
Estados Unidos	144,5	4,2%	159,1	11,0%	91,1	3,2%
França	435,6	12,7%	219,2	15,1%	401,7	14,0%
Holanda	114,1	3,3%	50,8	3,5%	125,9	4,4%
Índia	0,9	0,0%	3,9	0,3%	1,3	0,0%
Itália	220,5	6,4%	91,2	6,3%	119,9	4,2%
Japão	36,4	1,1%	6,9	0,5%	5,6	0,2%
Marrocos	14,4	0,4%	24,2	1,7%	1,9	0,1%
Polónia	61,9	1,8%	27,6	1,9%	4,2	0,1%
Reino Unido	246,0	7,2%	134,4	9,3%	286,7	10,0%
Rússia	29,2	0,9%	4,7	0,3%	1,5	0,1%
Suécia	34,2	1,0%	31,3	2,2%	78,9	2,8%
Suíça	82,1	2,4%	24,9	1,7%	27,0	0,9%
Turquia	2,5	0,1%	18,2	1,3%	1,4	0,0%
Subtotal	3.419		1.449		2.860	
% Total Cat.		24,4%		9,1%		17,9%

Ilustração 26 Exportações portuguesas para as principais economias contempladas no estudo (produtos B2C)

Fonte INE (2016), com análise IDC 2017

País	Calçado & Acessórios		Mobiliário & Decorações		Produtos elétricos e Eletrónicos	
	M€	%	M€	%	M€	%
Alemanha	353,9	18,7%	184,8	7,1%	1.210,0	32,3%
Austrália	15,6	0,8%	19,7	0,8%	7,9	0,2%
Bélgica	50,6	2,7%	50,0	1,9%	121,5	3,2%
Brasil	0,5	0,0%	5,3	0,2%	23,0	0,6%
Canadá	24,2	1,3%	19,2	0,7%	20,4	0,5%
China	15,3	0,8%	34,6	1,3%	70,7	1,9%
Espanha	248,1	13,1%	731,2	28,3%	639,6	17,1%
Estados Unidos	78,2	4,1%	250,0	9,7%	157,1	4,2%
França	462,4	24,4%	737,9	28,5%	347,3	9,3%
Holanda	273,1	14,4%	64,5	2,5%	108,1	2,9%
Índia	5,1	0,3%	3,9	0,2%	12,0	0,3%
Itália	66,3	3,5%	125,9	4,9%	91,3	2,4%
Japão	10,8	0,6%	9,9	0,4%	38,0	1,0%
Marrocos	20,2	1,1%	37,8	1,5%	49,1	1,3%
Polónia	23,6	1,2%	18,4	0,7%	66,9	1,8%
Reino Unido	139,9	7,4%	178,2	6,9%	615,7	16,4%
Rússia	20,1	1,1%	36,2	1,4%	10,0	0,3%
Suécia	43,4	2,3%	32,0	1,2%	57,3	1,5%
Suíça	24,4	1,3%	40,9	1,6%	55,2	1,5%
Turquia	20,8	1,1%	5,7	0,2%	49,2	1,3%
Subtotal	1.897		2.586		3.750	
% Total Cat.		11,9%		16,2%		23,5%

Ilustração 27 Exportações portuguesas para as principais economias contempladas no estudo (produtos B2C)

Fonte INE (2016), com análise IDC 2017

Ao analisar por tipologia de produto ou serviço prestado, o Vestuário e os Produtos Alimentares e os Produtos Eletrónicos são os que têm maior representatividade. No que respeita ao Vestuário (por se tratar do setor onde o presente estudo está a incidir), Espanha continua a liderar o mercado das exportações portuguesas, seguidamente de França, embora com uma distância bastante considerável.

Resumidamente e analisando os indicadores fornecidos pelo estudo do AICEP, pode-se concluir que, relativamente a aspetos mais estruturais, a Europa destaca-se das restantes regiões no que respeita à taxa de cidadãos com computador e com telemóvel à taxa de utilizadores da internet. Segue-se a América do Norte e a Oceânia com níveis igualmente elevados. A América do Sul situa-se numa posição intermédia, enquanto que a Ásia e a África são as regiões com valores mais baixos quanto ao consumo de bens eletrónicos. Não obstante, verifica-se que o indicador relativo aos utilizadores de telemóvel apresenta índices muito equilibrados em todas as regiões.

Isto demonstra que em todas as regiões, grande parte da população possui pelo menos um telemóvel.

Quando se analisa o indicador de compras online e meios de pagamento (cartão de crédito), a Oceânia é a região que se apresenta mais desenvolvida neste campo. Seguidamente, surge

a América do Norte e a Europa. Novamente a América do Sul, a Ásia e a África ocupam posições com índices mais baixos.

Neste contexto, os países desenvolvidos apresentam taxas bastantes elevadas em grande parte dos indicadores. No entanto, existem exceções que colocam alguns países aquém do seu nível de desenvolvimento. Por exemplo, os Estados Unidos lideram em muitas frentes no que respeita aos indicadores analisados. No entanto, no que respeita à taxa de utilizadores da Internet, desce quase para o fim do gráfico, apresentando valores relativamente baixos face aos países de igual desenvolvimento.

Quanto às principais economias para as quais o mercado português exporta são Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, sobretudo vestuário, produtos alimentares e produtos elétricos e eletrónicos.

Metodologia de Investigação do estudo em análise

Este estudo teve como base a estrutura metodológica da IDC, que acopla diversas fontes de informação:

- Modelo internacional para quantificação da economia digital, o “*Worldwide New Media Market Model*” e outros estudos relevantes desenvolvidos pela IDC a nível internacional;
- Estatísticas disponibilizadas pelo Banco Mundial, Nações Unidas (com destaque para o ITU e UNCTAD) e pelo Fórum Económico Mundial, a nível macroeconómico, população mundial e, em particular, relativas à Economia Digital e ao Comércio Eletrónico) Estatísticas da E-commerce Foundation relativas ao peso do Comércio Eletrónico na economia de cada país;
- Estatísticas publicadas pelo INE e Eurostat, nomeadamente sobre exportações, utilização da internet e do Comércio Eletrónico;
- Modelo nacional para quantificação da economia digital desenvolvido pela IDC para a ACEPI em 2016.

Os resultados de estudos recentes mostraram que as principais barreiras do desenvolvimento do comércio eletrónico doméstico e transfronteiriço são dominadas por preocupações relacionadas com a confiança dos consumidores e com os seus direitos básicos e vias de recurso em caso de litígio. Assim, o reforço da confiança dos consumidores na credibilidade da entidade com quem fazem negócio é um fator crítico para o sucesso do comércio

eletrónico. Nesse contexto, os certificados eletrónicos digitais (selos de confiança), cuja adesão é orientada por códigos de conduta que privilegiem um elevado nível de proteção dos consumidores, assim como as plataformas online de resolução de litígios em linha desempenham um papel fundamental no aumento da confiança entre as partes que participam numa transação eletrónica, contribuindo, assim, para o aumento da credibilização do comércio eletrónico e para o seu desenvolvimento nacional e internacional.

A nível global, destaca-se o papel desempenhado pela *World Trustmark Alliance*. Trata-se de uma organização mundial composta por 37 entidades responsáveis pela atribuição de certificados eletrónicos digitais em 30 países, incluindo a China, os Estados Unidos e o Japão. O seu foco de atuação é dirigido ao desenvolvimento de códigos de conduta de boas práticas relativas ao comércio eletrónico, assim como ao desenvolvimento de sistemas alternativos de resolução de litígios¹³.

Jornal de Negócios

Uma notícia publicada no Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018 revela que o AICEP está a lançar apoios ao comércio eletrónico. Um novo programa que visa ajudar as empresas a investir no *e-commerce* e, por sua vez, a exportar online, com o objetivo primordial de promover a internacionalização, assim como a oferta portuguesa nos canais online.

Este programa vai dotar as empresas de informações e conhecimentos acerca dos mercados consumidores de um conjunto de produtos e serviços vendidos online, assim como estratégias e planos a traçar para o sucesso do *e-commerce* das empresas portuguesas.

O comércio online está a crescer e, portanto, incentiva a exportação, no sentido em que é mais fácil alargar o mercado para todo o mundo pelos canais online do que com uma presença física, onde à partida existem custos da cadeia de abastecimento, distribuidores, importadores, funcionários, entre outros. Além disso, a propaganda faz-se de maneira bastante mais eficaz, rápida, mas efémera, alcançando público de qualquer país.

Devido a esta rapidez e efemeridade da informação publicada, é essencial que haja uma equipa capaz de analisar as informações obsoletas e criar novos conteúdos constantemente.

O crescimento exponencial do comércio eletrónico é um facto já irreversível e incontornável. Segundo dados retirados do estudo anual da economia e da sociedade digital em Portugal, produzido pelo ACEPI e pelo IDC, em 2009 o volume de compras online efetuadas pelos portugueses ultrapassava mil milhões e meio de euros. Já em 2017, o volume de compras

online aumentou para quase cinco mil milhões. Com o crescimento que se tem vindo a sentir, prevê-se que em 2025 sejam gastos nove mil milhões de euros em compras online pelos portugueses.



Ilustração 28 Volume de Compras Online efetuadas pelos portugueses (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)

Ainda segundo este mesmo estudo, existe uma grande diferença entre a presença das empresas na internet e a percentagem de negócios ganhos online. Constatam-se que as grandes e as médias empresas têm uma forte presença online face às pequenas empresas. A mesma conclusão podemos retirar ao analisar a percentagem de negócios feitos online. As grandes empresas continuam a ser significantes, embora bastante abaixo da presença efetiva.

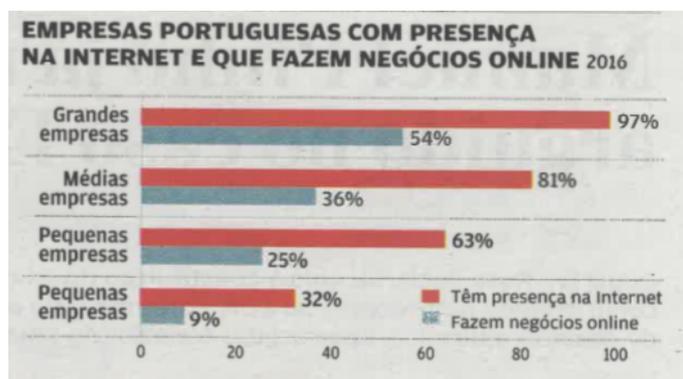


Ilustração 29 Empresas Portuguesas com Presença Online face à Efetividade dos Negócios em 2016 (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)

Apesar dos incentivos e apoios conduzirem para a promoção da Internacionalização e para a exportação online, também os portugueses efetuam compras a países e sites estrangeiros. Em 2016, o país que mais se manifestou como sendo o grande anfitrião das vendas online a portugueses foi a China, seguido de Reino Unido e Espanha. A China detém a maior rede de distribuição de bens e serviços.

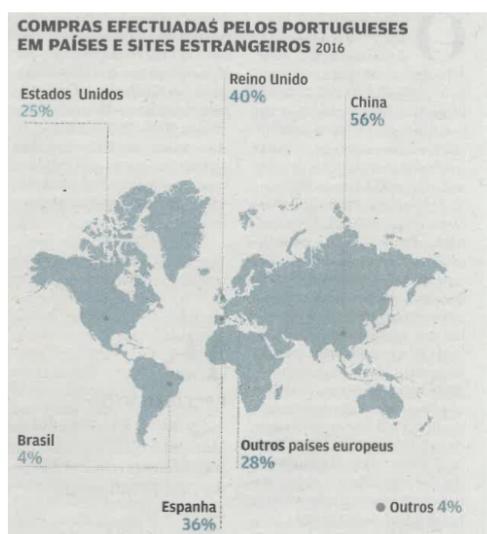


Ilustração 30 Compras efetuadas pelos portugueses em países e sites estrangeiros (Imagem retirada do Jornal de Negócios a 21 de maio de 2018)

O B2C representa uma grande percentagem do *e-commerce* a nível nacional, pois são cada vez mais os portugueses que optam pelas compras online. Segundo o estudo apresentado neste capítulo, 36% dos portugueses têm o hábito da compra online. Estes 36% contrapõem com os 73% de utilizadores portugueses que utilizam a Internet. Há ainda um caminho a percorrer no sentido de incentivar os utilizadores a efetuar mais compras pela Internet.

Não obstante, não é o só B2C que tem representatividade neste ramo. O B2B e o B2C apresentam um volume de negócios em 2017 na ordem dos 70 mil milhões de euros. Estima-se que em 2015, o volume de negócios efetuados online pelas empresas e pelo estado sejam de 130 mil milhões de euros.

Ainda segundo o estudo anual da economia e da sociedade digital em Portugal, produzido pelo ACEPI e pelo IDC, em 2009, os produtos mais comprados online em Portugal são o vestuário e acessórios de moda, equipamentos móveis e equipamento informático. Já os serviços mais comprados online pelos portugueses são os jogos digitais, as aplicações para smartphones e software.

Numa entrevista do Jornal de Negócios ao Presidente do comité executivo da *Ecommerce Europe*, *Wijnand Jongen*, este fala da questão do IVA e das implicações que pode trazer ao *e-commerce*. Esta associação, que representa cerca de 75 mil empresas europeias de comércio online, elogia o novo modelo de devoluções dos produtos e reforça a ideia de que as taxas de economia digital devem ser aceites a nível mundial.

Em abril de 2018, a Comissão Europeia lançou novas regras para os *marketplaces*. Neste sentido, todos os clientes online devem ser expressamente informados no ato da compra se estão a comprar um produto proveniente de um fabricante ou de uma pessoa privada, para que saibam se estão protegidos pelos direitos do consumidor da União Europeia. O presidente da associação concorda com esta medida e que acredita que será benéfico para todos, desde que não ponha em causa as regras e sigilos comerciais dos *marketplaces*.

Quando abordado sobre a nova política de devoluções que considera que o comerciante pode recusar o direito de devolução quando o consumidor utiliza o produto de forma excessiva para o testar, o presidente da *Ecommerce Europe* apoia a decisão e considera fundamental proteger os comerciantes nestes casos.

Wijnand Jongen assegura que a aplicação do IVA correspondente ao país para onde se está a vender vai tornar o comércio online mais fácil e mais barato, muito embora os comerciantes tenham obrigatoriamente de ter conhecimento das taxas aplicadas em cada país para onde estão a vender.

4. Apresentação e Discussão de Resultados

Com base na metodologia adotada foi possível reunir um conjunto de dados e informações que dão resposta às questões que suscitaram o interesse pelo desenvolvimento e análise deste tema. Uma cuidada e rigorosa análise da literatura científica proporcionou uma visão mais ampla e clara do Estado de Arte do *e-commerce*, tanto a nível nacional como internacional. A perceção e conhecimento dos autores nomeados permitiram alcançar um nível superior de compreensão neste tema.

Os dados primários, compostos pelas entrevistas em profundidade e pelos inquéritos por questionário concederam uma perspetiva mais realista e consciente da atuação do comércio online e das suas implicações no dia-a-dia. A análise efetuada aos testemunhos reais que lidam diariamente com situações de *e-commerce*, sugeriu uma comparação interessante entre o teórico e o prático.

A análise dos dados secundários conformou e equilibrou o estudo realizado até então, contribuindo de forma produtiva para um melhor entendimento do panorama nacional e internacional do comércio online.

Os clientes hoje em dia têm menos tempo e paciência para se dedicarem somente a uma marca. Uma vez que existem inúmeras alternativas a uma marca, é necessário marcar presença, captar a atenção e transmitir a mensagem que os clientes querem ouvir. (Kotler, 2017)

Um número crescente de consumidores está a aceitar a viragem do modelo comercial, concebendo o comércio eletrónico como uma alternativa viável às compras tradicionais, no que respeita tanto à procura de informações, como na compra de bens e serviços. (Ingham et al., 2015)

Este crescimento deve-se principalmente ao crescente número de usuários online e móveis em mercados emergentes, ao desenvolvimento de métodos mais avançados de pagamento e à facilidade de envio das encomendas. (Ingham et al., 2015)

Para manter e aproveitar esse crescente interesse do consumidor em compras online, as marcas estão a investir cada vez mais na adoção do comércio eletrónico, assim como a procurar novas maneiras de atrair clientes para os seus sites, de forma a incentivá-los a comprar os seus produtos e serviços, e assim aumentar a sua lealdade.

Com base nesta realidade, foram delineadas as seis hipóteses de estudo:

H1. O e-commerce tem um impacto positivo nas empresas portuguesas, quer a nível de vendas, quer a nível de visibilidade da marca.

Segundo Kotler (2017): “Para criar um valor de marca forte, é preciso ter um posicionamento claro e coerente, bem como um conjunto autêntico de diferenciação que apoie esse posicionamento.”

O comércio online tem vindo a ganhar expressão ao longo dos anos, tanto pela interatividade e experiência de “comprar sem sair de casa” que proporciona aos consumidores, como pelo aumento de vendas e visibilidade das marcas. Um relatório realizado em julho de 2016, divulgado pela ACEPI e Ecommerce Europe, demonstra que Portugal está bem posicionado face à média europeia de vendas online. Dados recolhidos do mesmo estudo apontam ainda para um crescimento das vendas online nos próximos anos, assim como um impacto significativo na economia europeia. Segundo Nisar & Prabhakar (2017), “o e-commerce é um dos fenómenos mais importantes em crescimento”. Também segundo o AICEP, em Portugal, as vendas aumentaram de 1,7 mil milhões de euros para 4,6 mil milhões de 2009 para 2017. A meta para 2015 é de 8,9 mil milhões de euros em vendas online em Portugal. Mesmo as marcas que só investiam no comércio tradicional começaram a procurar novas formas de viabilizar a sua presença na Web, tanto por motivos comerciais (alcançar um maior número de público), mas também por motivos de visibilidade e inovação da marca quanto à integração de novos meios de comunicação com o cliente. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

A Lanidor é um exemplo de uma empresa com uma marca bem constituída e reconhecida a nível nacional que sentiu a necessidade de investir no comércio online para viabilizar o alcance a outros mercados nacionais e internacionais e, assim, aumentar a sua carteira de clientes. Desde então, o efeito tem vindo a crescer gradualmente, provocando um impacto bastante significativo na empresa. As vendas aumentaram, tanto a nível online como a nível tradicional, e os clientes em geral ficaram agradados e satisfeitos com a possibilidade de pesquisar produtos e a sua disponibilidade, ter conhecimento de novidades e promoções e, sobretudo, poderem efetuar encomendas ou compras online.

Já em empresas mais pequenas como a Detalles, o impacto sentido é ainda maior, dado que o número de vendas offline aumentou devido à presença online. A participação em redes sociais potenciou a imagem da empresa, tornando-a mais visível e reconhecida pelos clientes.

Em geral, também as empresas inquiridas se mostraram de acordo com a implementação do comércio online nas PME, uma vez que acreditam que o seu sucesso depende do modo como encarem os desafios inerentes à digitalização, assim como implementem estratégias para atrair clientes, conquistar a sua confiança e alargar o leque de clientes.

“As PMEs de manufatura que não são de alta tecnologia precisam ser proativas em relação às oportunidades de mercado, recetivas à inovação e assumir a liderança na inovação de novos produtos. No entanto, apresentam algumas fraquezas como a falta de flexibilidade, uma cultura parcial aberta e uma estrutura organizacional que impede a inovação sustentada.”(Laforet, 2008)

Segundo o Dr. Professor Pedro Jordão, as PME podem, inclusive, desenvolver uma estratégia global de internacionalização, com um custo muito reduzido, o que lhes permite ter ao seu alcance modelos de negócio novos e uma maior capacidade de crescimento internacional que até então não tinham.

Hipótese 1: Aceite

H2. O avanço tecnológico e a desconfiança por parte do consumidor constituem os principais desafios ao sucesso do *e-commerce* nas pequenas e médias empresas portuguesas.

Segundo os dados conseguidos através dos inquéritos por questionário realizados às pequenas e médias empresas portuguesas, os avanços tecnológicos e a falta de confiança do consumidor apresentaram as maiores percentagens de resposta, o que significa que constituem o leque dos principais desafios que o *e-commerce* enfrenta. Os testemunhos entrevistados também consideram estes dois aspetos os principais desafios impostos ao comércio online, por terem já experienciado situações que os levam a ter esta consideração. Todas as empresas entrevistadas presencialmente apontaram estes dois desafios como as principais dificuldades que tiveram e têm de ultrapassar para continuar com a venda e comunicação online.

O estudo sobre a Economia Digital e o papel das PME da Região Norte, elaborado pelo AICEP, em colaboração com o IDC e Norte Digital defendem que a arquitetura de um site ou de uma plataforma online é sempre de grande rigor e flexibilidade. Deve existir uma grande diversidade de opções para disponibilizar ao utilizador a forma como pretende aceder ao site, através das diversas plataformas configuráveis existentes.

Na era da economia digital, a interatividade e o envolvimento com os clientes são as chaves para o sucesso. A participação dos consumidores desde a concepção, melhora a taxa de sucesso no desenvolvimento de novos produtos. Além disso, isso faz com que os clientes possam customizar e personalizar o produto ou serviço, facilitando a associação da marca a valores. A personalização de produtos e bens é uma das estratégias apontadas pela amostra inquirida para colmatar a ausência de contacto físico e proximidade pessoal entre o cliente e vendedor.

O comércio eletrónico normalmente carece de calor humano e a falta de confiança é uma das razões mais citadas pelas quais os consumidores não compram de fornecedores da Internet. (Oliveira et al., 2017) As preocupações com a confiabilidade de uma loja online estão entre os fatores mais importantes que distinguem os compradores online dos não compradores. (S. Kim & Park, 2012)

“Consideramos que existem duas áreas que podem influenciar a confiança de uma pessoa: interna e externa. As influências internas consistem na propensão natural de uma pessoa para confiar e na sua perceção sobre a qualidade do site em transações de e-commerce anteriores. Influências externas consistem na confiança do comprador e / ou vendedor e no seu reconhecimento por instituições de terceiros.” (Jones & Leonard, 2008)

Podemos ainda concluir que a falta de confiança do consumidor e as dificuldades tecnológicas estão diretamente relacionadas, uma vez que se o consumidor não se sentir seguro e não confiar na credibilidade do site onde vai efetuar a compra, automaticamente a venda não se vai efetivar. É, portanto, importante ultrapassar as dificuldades tecnológicas e garantir o conforto e segurança necessários ao consumidor.

Hipótese 2: Aceite

H3. A presença em plataformas *Market Places*, como a Amazon, potenciam o sucesso do comércio online. É igualmente importante considerar uma pessoa dedicada totalmente ao *e-commerce*.

“O comércio eletrónico elimina em grande parte a necessidade de instalar lojas físicas e uma rede de distribuição offline, permitindo que as empresas atinjam consumidores em cidades que, de outra forma, não seriam atendidas. Em segundo lugar, as plataformas de compras online permitem que os consumidores obtenham informações sobre mercadorias de locais distantes.” (Fan et al., 2018)

A Amazon é um dos líderes no comércio eletrônico B2C. “Ao criar contas de clientes, usar carrinhos de compras e usar a tecnologia de um clique, a Amazon torna a experiência de compra rápida e conveniente.”(Bidgoli, 2002) Os vários colaboradores da Amazon trabalham de forma ativa e dinâmica, informando os clientes sobre as promoções, lançamentos de produtos, assim como notificação quando novos produtos adequados a um determinado cliente se tornam disponíveis.

A Lanidor apostou fortemente na presença no Amazon, em cinco países, por forma a fomentar a internacionalização. Esta marca considera fundamental ter uma equipa formada e concentrada totalmente no marketing e comércio online. Só assim é possível responder a todos os pedidos de informações, encomendas e manter sempre os meios de comunicação atualizados e atrativos. As pequenas empresas respondentes às entrevistas em profundidade lamentam a falta de recursos e tempo para dar vazão aos pedidos, às informações e à necessidade de publicar constantemente informação atualizada e de qualidade. Referem que, num futuro próximo, haverá a necessidade de alocar uma pessoa exclusivamente para definir questões do marketing e vendas online. O Dr. Professor Pedro Jordão considera que o proveito que as empresas podem retirar das plataformas globais, como Amazon, Walmart, Ebay, Alibaba, entre outros é crucial para o processo de internacionalização. Das 17 empresas inquiridas, 53% concorda que as plataformas de *Market Place* são o modelo essencial para que Portugal tenha sucesso na implementação do *e-commerce*. Para além de contribuírem ativamente para a Internacionalização, traz ainda maior visibilidade à empresa. No “StatistaCompany” refere o Amazon, a Apple e o Walmart como as lojas online com maior receita. Desde 2004 a 2017, a Amazon teve um crescimento exponencial de 6,2 biliões milhões de euros para 177 biliões de euros.

“Os fluxos de comércio online respondem de maneira menos negativa à distância em comparação com os fluxos de comércio offline. Além disso, o comércio online traz maiores ganhos de bem-estar para cidades menores e mais remotas, sendo essas as cidades que gastam uma parcela maior nas compras online.” (Bidgoli, 2002)

Desta forma, considera-se importante o investimento em plataformas online *Market Place* para se atingir mais rápido e facilmente o alcance para outros mercados. No entanto, a presença online requer muito tempo disponível para que seja possível publicar atualizações, promoções e novidades, entre outras divulgações.

Hipótese 3: Aceite

H4. A inovação tecnológica e a procura de obtenção de novos mercados e mais alargados economicamente reforçam a tentativa de implementação do comércio online.

A Internet proporciona um novo modelo de negócios baseado no “virtual” e o fenómeno da Internacionalização começa a ganhar expressão. Devido à rápida, barata e fácil partilha de informações a longas distâncias, as transações comerciais entre fornecedores e consumidores tornaram-se mais facilitadas. Por esta razão, a abertura de novos mercados torna-se emergente e ao alcance de qualquer empresa, seja grande, média ou pequena. (Ibarra et al., 2015)

O e-commerce é uma grande mais-valia tanto para manter os clientes existentes como angariar novos mercados. Segundo Nisar & Prabhakar (2017), os clientes atuais acedem aos sites para tomar conhecimento de promoções, atualizações, novidades, novos produtos, entre outros. Já os novos clientes, procuram na internet por produtos ou serviços que pretendem adquirir, o que lhes permite conhecer novas marcas a todo o tempo. Os clientes podem provir de toda a parte do mundo, de modo a que uma das principais atividades do e-commerce seja criar transações online.

Muitas empresas têm como objetivo principal manter-se na vanguarda da inovação tecnológica, como meio para atingir e alcançar novos mercados e alargar a sua carteira de clientes.

Quando questionámos a Lanidor sobre os motivos que levaram a empresa a investir no comércio online, o responsável de marketing referiu que era importante acompanhar os avanços tecnológicos e, por isso, investir em meios que proporcionassem experiências interessantes e inovadoras aos clientes.

As empresas mais pequenas também assumiram as tendências tecnológicas e a era digital em que vivemos como um motivo para investir no comércio digital. Por outro lado, o objetivo principal está relacionado com o alcance de novos mercados e maior visibilidade da marca.

O “StatistaCompamy” apresentou um estudo onde demonstra o aumento do número de usuários da Internet desde 2010, com uma projeção para 2021. Os dados apresentados apontam para um crescimento gradual ano após ano. Este fenómeno deve-se à explosão da utilização da internet (nomeadamente através dos smartphones), o que permitiu o crescimento exponencial do comércio eletrónico.

As maiores disrupções nos modelos de negócio tradicionais provocadas pela digitalização centram-se sobretudo na experiência do cliente, já que as novas tecnologias digitais impulsionaram mudanças significativas na forma como os consumidores comunicam entre si, efetuam transações comerciais e interagem com marcas e empresas. (Anumba & Ruikar, 2002)

Os 17 inquiridos no Inquérito por Questionário responderam que os principais objetivos da implementação do *e-commerce* na sua empresa prendem-se com o alcance de novos mercados, um maior envolvimento com o cliente e acompanhar as tendências do mercado.

Hipótese 4: Aceite

H5. As principais vantagens do comércio online são o grande alcance de novos mercados e a possibilidade de proporcionar ao cliente uma nova experiência de consumo. O aumento da competitividade e concorrência, assim como a necessidade de inovação constante constituem as principais desvantagens da implementação do *e-commerce*.

Através das metodologias utilizadas, foi possível identificar uma série de vantagens e desvantagens do *e-commerce*, em comum com os vários participantes.

As empresas podem retirar várias vantagens da utilização da Internet e, sobretudo, da integração na cadeia de valor. “A cadeia de valor é um conjunto de atividades que geram valor ou melhoram os custos em cada fase do processo do negócio” (Bidgoli, 2002)

“Se o *e-commerce* for bem implementado, as vantagens sobrepõem-se às desvantagens” (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Quando questionados sobre as principais vantagens do comércio online, a amostragem respondente do questionário identificou vantagens como: crescimento externo, aumento de vendas, redução de custos, Alcance de novos mercados, entre outros com menor expressão. Os resultados não são tão equiparados quando analisamos as entrevistas em profundidade, pois as empresas entrevistadas privilegiam o alcance a novos mercados e a experiência proporcionada ao cliente, como as principais e mais importantes vantagens do *e-commerce*. Uma das grandes desvantagens do comércio online é a ausência ou fraca interação com o cliente. Esta premissa é verdadeira quando se aplica a lojas puramente online. Não obstante, quando analisamos empresas cuja atuação tanto é ao nível do online como do offline, o *e-*

commerce pode ser visto como um complemento ao comércio tradicional, pois proporciona um acompanhamento constante e mais personalizado.

Esta é a visão da Lanidor pois não pretende enfraquecer o seu comércio tradicional. Pretende, por outro lado, intensificá-lo através do comércio online, proporcionando ao cliente uma nova experiência de utilização e, assim, garantindo a sua lealdade e confiança. Também as empresas mais pequenas vêem o *e-commerce* como um potencializador de vendas offline, ao mesmo tempo que conseguem estreitar relações com o cliente.

A customização do serviço e do produto é também um fator predominante e benéfico do comércio online. Há muitos sites que permitem que o cliente personalize o seu produto ou escolha um que melhor se adapte àquilo que necessita. (Bidgoli & Bidgoli, 2002)

Os volumes de comércio via *e-commerce* são menos afetados pela distância geográfica do que o comércio tradicional, o que constitui um benefício do comércio online pois, não só aumenta o bem-estar da população, mas também reduz a desigualdade de consumo espacial. Relativamente às desvantagens do *e-commerce*, os 17 inquiridos identificam a falta de interação com o cliente e a falta de personalização no produto como as principais desvantagens do *e-commerce*. Seguidamente a logística e a desconfiança constituem mais uns pontos negativos do comércio online.

A opinião dos entrevistados é também algo diferente. A Lanidor considera a logística dos pontos mais fracos do *e-commerce*, uma vez que existem épocas do ano em que é necessário redimensionar a equipa ou as instalações. Por outro lado, apesar de tentarem facilitar, a política de trocas e devoluções ainda não está clara.

A Detalhes e a PandaiPratas consideram que o tempo que têm de despender para tornar o site ou as páginas dinâmicas, atualizadas e atrativas é das piores desvantagens, visto que não têm infraestrutura nem recursos para tal.

Segundo o autor Bidgoli (2002), grande parte das desvantagens do *e-commerce* prendem-se com a tecnologia e com a segurança. Existem muitos consumidores que ainda não estão familiarizados com as novas tecnologias e, por isso, o *e-commerce* é ainda um modelo desconhecido.

Os sites e as marcas têm ainda um grande caminho pela frente, pois devem garantir os mais variados e seguros métodos de pagamento, assim como facilitar as trocas e devoluções (Bidgoli & Bidgoli, 2002). É neste sentido que as lojas tradicionais podem ser um suplemento fundamental ao comércio online, na transmissão de uma maior confiança no momento de efetivar a compra.

Verifica-se, portanto, uma discrepância entre o que as várias metodologias consideram vantagens e desvantagens. Os entrevistados consideram o e-commerce como um complemento fundamental ao comércio tradicional, o que se traduz numa grande vantagem. Já os inquiridos consideram o aumento de vendas uma enorme vantagem do comércio online. O alargamento a novos mercados é apontado por todos meios de estudo como uma das principais vantagens. Não obstante, quando se refere a desvantagens, o cenário muda ligeiramente, dado que os inquiridos consideram a falta de personalização do produto e do atendimento ao público as principais desvantagens deste modelo. Já os entrevistados realçam o excesso de tempo e recursos necessários, assim como a logística dos processos, as principais desvantagens do *e-commerce*. Em termos empíricos, estas vantagens e desvantagens são as principais, referidas pelos autores em análise.

Constata-se, então que esta Hipótese pode ser parcialmente aceite, uma vez que o alcance a novos mercados é unânime. Contudo, verificámos que a competitividade e a concorrência não assumem um papel principal no que respeita às desvantagens do comércio eletrónico.

Hipótese 5: Parcialmente aceite

H6. O planeamento estratégico da atividade do marketing de uma empresa é fundamental para garantir a melhoria do processo de comércio online.

De acordo com Kotler (2017), o consumidor atual é influenciado por três fatores: comunicações de marketing em diversos meios de comunicação, opiniões de amigos e familiares e o conhecimentos e sentimentos em relação a determinada marca/empresa baseados em experiência prévia com a mesma. A referenciação ou a famosa publicidade “boca a boca” continua a ser dos melhores meios de publicidade de uma empresa ou marca. “Os líderes de opinião têm conhecimento e experiência sobre muitos aspetos do mercado e influenciam as atitudes e comportamentos dos outros, oferecendo informações e conselhos sobre pesquisa e compra.” Flynn et al., (1996) apud Lee et al., (2016).

Kotler (2017) defende que “Os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar o seu carácter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor.” Para o Dr. Professor Pedro Jordão, é importante maximizar as vantagens corporativas e o potencial das plataformas online neste modelo de negócio. Na visão do Dr. Professor, integrar os consumidores numa comunidade personalizada e adaptada ao consumidor online é uma estratégia interessante.

As empresas entrevistadas consideram fundamental manter uma estratégia coerente e clara para que o *e-commerce* tenha sucesso. No entanto, só a Lanidor utiliza técnicas estratégicas como a presença na Amazon de 5 países e a presença constante na via online. As empresas mais pequenas acreditam que ainda não é o momento para implementar estratégias de marketing.

O Dr. Professor Pedro Jordão atenta para o facto de se utilizar estratégias disruptivas do comércio tradicional para que se possa maximizar as potencialidades do Online perante o consumidor. O entrevistado refere ainda as comunidades de consumidores da marca para fomentar as políticas de fidelização do cliente, como uma estratégia a utilizar para vingar o *e-commerce*.

O Autor Pun (2004) enfatiza ainda a importância de “identificar as prioridades da competitividade, bem como implementar estratégias viáveis para a sustentabilidade e sobrevivência.” Da mesma forma que se torna fundamental identificar quem são os concorrentes e onde atuam, é de suma importância determinar onde e como a empresa pretende competir.

Uma estratégia dinâmica, planeada e organizada propicia o foco e a determinação para aumentar e melhorar processos de produção, distribuição, marketing, entre outras áreas que podem carecer de restituição.

O aumento da competitividade em todos os setores de atividade proporciona a formulação e implementação de estratégias que garantem uma fonte de vantagem competitiva. A aposta em estratégias de marketing planeadas e organizadas aumenta as chances de conseguir vantagem sob a concorrência. (Pun, 2004)

Assim como as pequenas empresas apostam somente em redes sociais, os autores Wongkitrungrueng & Assarut (2018) consideram que:

“As redes sociais tornaram-se uma alternativa fácil e de baixo custo ao comércio eletrónico, no qual os vendedores individuais podem facilmente configurar a sua própria conta para vender produtos, não exigindo registro formal ou habilidades de web design. Ao contrário de um negócio bem estabelecido com políticas de devoluções sólidas ou controlo de qualidade, comprar a pequenos vendedores individuais, especialmente aqueles sem loja física, é arriscado, pois os clientes podem não ter um produto, ou podem ter uma falsa e

pobre condição. ou produto de baixa qualidade. Isso resultou em clientes com menos confiança e em mais vendedores individuais do que grandes empresas estabelecidas.”

Hipótese 6: Aceite

5. Conclusão

O objetivo do presente trabalho de investigação era entender o impacto social e económico que o e-commerce pode ter nas Pequenas e Médias Empresas portuguesas, assim como compreender que estratégias e meios utilizados contribuem para a criação de valor na adoção deste novo modelo de comércio: *e-commerce*.

De acordo com as metodologias utilizadas, foi possível retirar dados e conclusões da revisão bibliográfica da literatura científica, assim como das entrevistas e dos inquéritos realizados a empresas portuguesas de pequena e média dimensão. Os estudos analíticos realizados também contribuíram para a aglomeração de dados e informações relevantes, dando origem às presentes conclusões.

Por último, foram analisadas as opções estratégicas das empresas no contexto dos mercados virtuais e o seu impacto na performance. Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões da investigação, os contributos do estudo em termos científicos e as implicações práticas do mesmo, sendo referidas algumas limitações e sugeridas linhas de investigação futura

O Comércio online tem vindo a manifestar expressamente a sua imposição nos vários setores de atividade e de variadas maneiras. O estudo efetuado pelo AICEP, demonstra que as vendas online aumentaram de 1,7 mil milhões de euros para 4,6 mil milhões de 2009 para 2017.

Portugal é um país com uma taxa de exportações elevada. Um estudo publicado pelo INE, revela que, em 2016, Portugal exportou essencialmente para Espanha, França, Alemanha e Reino Unido, nos mais diversos setores como Vestuário, Alimentação, produtos têxteis, eletrónicos e elétricos.

Apesar da taxa de exportações ser relativamente alta, a taxa de importação consegue ser superior em determinados momentos. No total, as exportações de bens no ano de 2017 cresceram 0,8%, menos que os 1,5% de aumento nas importações de bens, o que gerou um aumento no défice da balança comercial de bens.

O e-commerce pode surgir em plataformas próprias, em redes sociais ou em plataformas partilhadas (Market Places). Independentemente do meio utilizado pelas pequenas e médias empresas, este modelo de comércio tem vindo a crescer massivamente e, hoje, é já parte integrante das PME. 88,2% da amostra inquirida utiliza plataforma online própria e somente

5,9% utiliza plataformas partilhadas. No estudo realizado, 52,9 % referem que utilizam as redes sociais como principal estratégia de marketing digital.

De acordo com as as entrevistas e questionários realizados, é possível concluir que as PME têm vindo a apostar significativamente no *e-commerce* por diversos motivos: aumento de vendas, alargamento para novos mercados, visibilidade da empresa e inovação tecnológica. Grande parte das PME consideram crucial a presença online e muitas utilizam os meios online como apoio e suplemento ao comércio tradicional. Segundo os dados recolhidos, as empresas que apostaram em plataformas de *e-commerce*, aumentaram as suas vendas offline. O comércio online e o comércio offline devem caminhar par a par, de forma a proporcionar uma maior oferta e novas experiências aos consumidores. Este modelo complementar de comércio proporciona ao consumidor uma sensação de conforto e confiança na marca/empresa em questão. Existem inclusive comunidades de consumidores, unidos pelos mesmos interesses e gostos, onde a referenciação é o meio de publicidade mais efetivo.

As PME consideram que os desafios tecnológicos, a logística e o tempo despendido para a divulgação de informação atualizada e interessante constituem os principais desafios ao *e-commerce*. No mundo virtual, a concorrência aumenta, tornando-se imperativo a constante reformulação de conteúdos e promoções, assim como uma política de apoio ao cliente mais efetiva. Estudos empíricos revelam que a confiança constitui um dos principais desafios ao comércio online e os dados analisados das empresas respondentes puderam confirmar essa premissa. A desconfiança do cliente em comprar online é ainda grande, sobretudo pela insegurança que sentem em transmitir os seus dados pessoais a estranhos. A compra por cartão de crédito online ou por Paypal, em Portugal, ainda não é muito visível e, portanto, contribui para a insegurança sentida pelos consumidores. Regra geral, os consumidores procuram online e compram offline – “searching online, purchasing offline”. Estudos empíricos salientam que grande parte dos consumidores não chegam a efetivar a compra online, parando o processo no momento em que têm de divulgar os seus dados pessoais. Esta conclusão vai ao encontro do que as empresas entrevistadas revelaram, uma vez que afirmam que as visitas à loja física, assim como as vendas offline aumentaram após exposição da marca e produtos online.

Para colmatar alguns pontos negativos do comércio online, as PME investem em estratégias colaborativas, capazes de ir ao encontro das expectativas dos clientes.

Uma estratégia dinâmica, planeada e organizada propicia o foco e a determinação para aumentar e melhorar processos de produção, distribuição, marketing, entre outras áreas que podem carecer de restituição.

O aumento da competitividade em todos os setores de atividade proporciona a formulação e implementação de estratégias que garantem uma fonte de vantagem competitiva. A aposta em estratégias de marketing planeadas e organizadas aumenta as chances de conseguir vantagem sob a concorrência. (Pun, 2004)

É possível constatar que algumas empresas pequenas não têm ainda uma estratégia bem definida para o modelo de comércio online. No entanto, sabem o caminho a seguir. Investir numa partilha de informação clara e interessante, atualizar constantemente os conteúdos e envolver os clientes nos vários processos de marketing são estratégias enfatizadas pelas pequenas e médias empresas portuguesas. Além disso, uma grande parte dos entrevistados (53%) consideram importante a presença em *Market Places*, por forma a divulgar a empresa e os produtos/serviços, mas também para alcançar novos mercados e alargar a carteira de clientes. A aposta em sites indutivos e bem desenhados é também considerada por uma boa percentagem da amostra entrevistada (23,5%).

Em termos práticos, este trabalho fornece um suporte para os gestores das empresas na elaboração de estratégias de *e-commerce*, contribuindo para melhorar a compreensão do impacto das opções estratégicas na performance empresarial, e salientando a necessidade de terem um posicionamento estratégico no mercado online.

Os resultados obtidos podem ainda constituir um *benchmark* para as empresas, no que diz respeito à estratégia de *e-commerce*. No entanto, o estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a nível da dimensão e natureza da amostra que condicionam, de alguma forma, a capacidade de generalização do modelo.

O reduzido número de respostas pode ser considerado como uma possível limitação do estudo, podendo não ter proporcionado um equilíbrio nos dados obtidos. Uma população potencialmente mais numerosa e abrangendo empresas com dimensões superiores poderão, em estudos futuros, proporcionar análises mais abrangentes. Por outro lado, o estudo e análise do lado do consumidor também é um tema que ficará como sugestão nos próximos estudos. Estudar o o comportamento do consumidor de forma pormenorizada e consistente constitui um desafio e uma sugestão de estudo interessante.

“A questão fundamental não é se se deve implantar a tecnologia de Internet – as empresas não têm escolha se querem permanecer competitivas. A questão fundamental é como

implantar. A tecnologia Internet oferece oportunidades para as empresas estabelecerem um posicionamento estratégico distinto – melhor do que as gerações tradicionais. Como podem ser vencedoras- se compreenderem o trade-off entre Internet e as abordagens tradicionais”.(Porter, 2001)

A Internet, por si só, não vai constituir uma vantagem competitiva. As empresas que serão bem sucedidas serão aquelas que utilizarem a Internet como um complemento para os seus tradicionais processos de concorrência.

“Os vencedores serão aqueles que perspetivarem a Internet como um complemento para as vias tradicionais da competitividade no âmbito do negócio.” (Porter, 2001)

Por forma a concluir o trabalho de investigação, conclui-se que a subsistência das PME depende das estratégias adotadas e do plano de marketing que pretendem seguir. A presença online é quase obrigatória, proporcionando a compra online, ou permitindo ao consumidor uma área de divulgação de produtos e serviços. Estas ações irão contribuir para o aumento de vendas, alargamento para novos mercados e uma maior envolvência com o consumidor final. Adotando estratégias como a divulgação em *Market Places*, facilitar a logística dos processos e dos pagamentos, assim como transmitir uma sensação de confiança e conforto ao cliente, é possível colmatar os principais desafios impostos ao *e-commerce*: ausência de contacto com o cliente, desconfiança e dificuldades no processo de compra online. O mais importante é transmitir uma imagem segura e profissional da marca, capaz de propagar a confiança e segurança do consumidor, ao mesmo tempo que divulga de forma coerente e precisa informações atualizadas e promoções.

Bibliografia

- Abels, E. G., Domas, M., & Karla, W. (1997). Identifying user-based. *Internet Research*, 7(4), 252–262. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/10662249710187141>
- Al-Gahtani, S. S. (2011a). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47–77. <https://doi.org/10.1016/J.ACI.2009.04.001>
- Al-Gahtani, S. S. (2011b). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47–77. <https://doi.org/10.1016/j.aci.2009.04.001>
- Anumba, C. J., & Ruikar, K. (2002). Electronic commerce in construction — trends and prospects, 11, 265–275.
- Barkatullah, A. H., & Djumadi. (2018). Does self-regulation provide legal protection and security to e-commerce consumers? *Electronic Commerce Research and Applications*, 30, 94–101. <https://doi.org/10.1016/J.ELERAP.2018.05.008>
- Beheshtian-Ardakani, A., Fathian, M., & Gholamian, M. (2018). A novel model for product bundling and direct marketing in e-commerce based on market segmentation. *Decision Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.dsl.2017.4.005>
- Bidgoli, H. (2002). *Electronic Commerce Fundamentals*, 39–79. <https://doi.org/10.1016/B978-012095977-8.50004-5>
- Bidgoli, H., & Bidgoli, H. (2002). *Electronic Commerce Fundamentals*. In *Electronic Commerce* (pp. 39–79). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-012095977-8.50004-5>
- Blut, M., Chowdhry, N., Mittal, V., & Brock, C. (2015). E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.004>
- Chang, M. K., Cheung, W., & Tang, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. In *Information and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.003>
- Fan, J., Tang, L., Zhu, W., & Zou, B. (2018). The Alibaba effect: Spatial consumption inequality and the welfare gains from e-commerce. *Journal of International Economics*, 114, 203–220. <https://doi.org/10.1016/J.JINTECO.2018.07.002>
- Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., McCole, P., Ramsey, E., & Lim, K. H. (2014). Trust, Satisfaction, and Online Repurchase Intention: The Moderating Role of Perceived Effectiveness of E-Commerce Institutional Mechanisms. *MIS Quarterly*.

- <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.04>
- Forsman, H., & Rantanen, H. (2011). Small manufacturing and service enterprises as innovators: A comparison by size. *European Journal of Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1108/14601061111104689>
- Gefen, D. (2000). E-commerce: The role of familiarity and trust. *Omega*.
[https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(00\)00021-9](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(00)00021-9)
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and TAM in online shopping: an integrated model. *MIS Quarterly*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Glover, S., & Benbasat, I. (2010). A Comprehensive Model of Perceived Risk of E-Commerce Transactions. *International Journal of Electronic Commerce*.
<https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150202>
- Gong, S. (2012). A Flexible Electronic Commerce Recommendation System. *Physics Procedia*. <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.02.120>
- Haan, M. A., Moraga-González, J. L., & Petrikaitė, V. (2018). A Model of Directed Consumer Search. *International Journal of Industrial Organization*.
<https://doi.org/10.1016/J.IJINDORG.2018.09.001>
- Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2018). National culture and consumer trust in e-commerce. *International Journal of Information Management*, 38(1), 97–106.
<https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2017.07.002>
- Hillman, S., & Neustaedter, C. (2017). Trust and mobile commerce in North America. *Computers in Human Behavior*, 70, 10–21.
<https://doi.org/10.1016/J.CHB.2016.12.061>
- Ibarra, L., Partida, A., & Aguilar, D. (2015). Electronic Commerce as a Business Strategy: Impact in Consumption Habits in Hermosillo, Sonora's Inhabitants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 275–282.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1201>
- Ingham, J., Cadieux, J., & Mekki Berrada, A. (2015). e-Shopping acceptance: A qualitative and meta-analytic review. *Information & Management*, 52(1), 44–60.
<https://doi.org/10.1016/J.IM.2014.10.002>
- Jacks, D. S., & Novy, D. (2018). Market Potential and Global Growth over the Long Twentieth Century. *Journal of International Economics*, 114, 221–237.
<https://doi.org/10.1016/J.JINTECO.2018.07.003>
- Jones, K., & Leonard, L. N. K. (2008). Trust in consumer-to-consumer electronic

- commerce, 45, 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.002>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Raghav Rao, H. (2009). Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*. <https://doi.org/10.1287/isre.1080.0188>
- Kim, S., & Park, H. (2012). Effects of various characteristics of social commerce (s-commerce) on consumers' trust and trust performance. *International Journal of Information Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.11.006>
- Kim, Y., & Peterson, R. A. (2017). A Meta-analysis of Online Trust Relationships in E-commerce. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 44–54. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAR.2017.01.001>
- Kotler, P. (2017). Philip Kotler: some of my adventures in marketing. *Journal of Historical Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JHRM-11-2016-0027>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. <https://doi.org/978-9702604006>
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>
- Lee, E. M., Temel, S., & Uz Kurt, C. (2016). The effect of consumers' innovation perception on internet usage behaviors. *International Journal of Innovation Science*, 8(2), 100–112. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2016-007>
- Li, J., Zhang, S., Wang, W., & Wang, Y. (2017). Research on the Influencing Factors of User 's Online Knowledge Consumption Behavior. *Procedia Computer Science*, 122, 174–179. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2017.11.357>
- Mukhopadhyay, S., & Chung, T. S. (2016). Preference instability, consumption and online rating behavior. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 624–638. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2015.11.007>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017a). Journal of Retailing and Consumer Services What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing ?

- Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(July), 135–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017b). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153–164.
<https://doi.org/10.1016/J.CHB.2017.01.050>
- Pavlou, P. a. (2003). Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model. *International Journal of Electronic Commerce*. <https://doi.org/10.1.1.86.7139>
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
<https://doi.org/10.1108/eb025570>
- Pun, K. F. (2004). A conceptual synergy model of strategy formulation for manufacturing. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(9), 903–928.
<https://doi.org/10.1108/01443570410552117>
- Quaddus, M., & Achjari, D. (2005). A model for electronic commerce success, 29, 127–152. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004.11.009>
- Rangan, S., & Adner, R. (2001). Profits and the Internet: Seven misconceptions. *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*.
- Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-Loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1007/PL00012187>
- Simester, D., Yu, H., Brynjolfsson, E., & Anderson, E. T. (2009). Dynamics of retail advertising: Evidence from a field experiment. *Economic Inquiry*.
<https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2008.00161.x>
- Sullivan, Y. W., & Kim, D. J. (2018). Assessing the effects of consumers' product evaluations and trust on repurchase intention in e-commerce environments. *International Journal of Information Management*, 39, 199–219.
<https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2017.12.008>
- Tran, L. T. T., Pham, L. M. T., & Le, L. T. (2018). E-satisfaction and continuance intention: The moderator role of online ratings. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.07.011>
- Wongkitrungrueng, A., & Assarut, N. (2018). The role of live streaming in building

consumer trust and engagement with social commerce sellers. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2018.08.032>

Yang, Q., Huang, L., & Xu, Y. (2008). Role of Trust Transfer in E-Commerce Acceptance. *Tsinghua Science & Technology*, 13(3), 279–286. [https://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70045-2](https://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70045-2)

Zhang, K. Z. K., & Benyoucef, M. (2016). Consumer behavior in social commerce: A literature review. *Decision Support Systems*, 86, 95–108. <https://doi.org/10.1016/J.DSS.2016.04.001>

Webgrafia

<https://www.statista.com/topics/871/online-shopping>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/ExportarOnline/Paginas/programa-exportar-online.aspx>

ANEXOS

Guião da entrevista semi-estruturada

Qual a importância da implementação do e-commerce na estratégia de marketing e vendas da empresa?

- a. Porque é que é importante?
- b. Tem importância na economia da empresa?
- c. Faz sentido as PME investirem no e-commerce? Porquê?

Quais são os principais desafios/dificuldades que enfrentam na implementação do e-commerce?

Quais as estratégias adotadas para o sucesso do comércio online?

- a. Que critérios se deve ter em conta quando se entra no e-commerce?

Quais são os pontos mais positivos e negativos do e-commerce?

Qual o estado do e-commerce atualmente?

- a. Qual o melhor caminho a traçar para o sucesso?
- b. Em que ponto de maturidade Portugal já deveria estar face ao panorama europeu e internacional?
- c. O que nos falta para estarmos no TOP 5 do e-commerce?
- d. Porquê e como é que os outros países conseguem?
- e. Qual a relação razão-causa dos países com maior representatividade no e-commerce serem os que têm um maior desenvolvimento económico e tecnológico? (mostrar gráfico de TOP 5)

Face ao artigo do Jornal de Negócios, porque é que as PME têm mais dificuldade em efetivar negócio no e-commerce?

- a. O que leva as PME a ter uma presença online?

- b. Quais as estratégias que as PME podem adotar para aproximar a presença online à concretização do negócio?

Por que razão a restante percentagem de PME não investe no e-commerce? (gráfico)

Quais foram os critérios utilizados para a escolha do canal de comunicação (plataforma própria)?

Caso Lanidor

Com o objetivo de melhor entender a realidade do que estivemos a analisar até aqui, selecionámos uma amostra de Pequena e Médias Empresas que investiram no e-commerce. Estas empresas partilharam os principais desafios pelos quais passaram, as estratégias utilizadas, assim como a perceção que têm da importância do desenvolvimento e evolução do comércio eletrónico em Portugal.

A primeira empresa entrevistada foi a Lanidor, uma marca de roupa portuguesa bastante conceituada e com uma presença efetiva no mercado eletrónico bem constituída.

A marca teve origem em 1966 mas foi a partir de 2006 que começou a explorar o *e-commerce*. No início, optaram por não ter grande investimento e aproveitar os recursos internos que criaram o website de raiz, utilizando unicamente fotografias das peças do catálogo já existentes e providenciando somente um método de pagamento: Cartão de crédito. Em 2008, recriaram o website que se mantém até aos dias de hoje, com a devida manutenção e atualizações constantes. A equipa de e-commerce da Lanidor conta já com cerca de 30 pessoas, devido à dinâmica de comunicação que exige.

Em 2006, quando a Lanidor decidiu começar a trabalhar no comércio eletrónico, o objetivo era conseguir alguma expansão de negócio por considerarem uma mais-valia para a internacionalização da marca. Segundo Pedro Bordonhos, responsável pelo e-commerce da Lanidor, “Nessa altura já fomos um pouco visionários. Acreditámos que a venda online seria o próximo caminho e queríamos garantir que estávamos já num estágio avançado quando as outras marcas pensassem em começar a investir”. No entanto, o mesmo afirma que até 2015, a Lanidor não investia no Marketing Digital, baseando-se apenas nos clientes atuais. No entanto, devido à evolução tecnológica e à massificação dos dispositivos móveis que vieram proporcionar novas experiências aos consumidores, Pedro Bordonhos conta-nos que a partir de então, começaram a ter uma presença mais ativa nas redes sociais e a apostar mais nas comunicações constantes e estruturadas.

Sempre com a premissa de recorrer aos recursos internos e de investir casualmente, o projeto tem crescido avultosamente, sendo que atualmente representa 10% vendas totais da Lanidor. Com uma presença em 120 lojas físicas, a marca considera que o e-commerce é um suplemento fundamental ao sucesso do comércio em offline. À medida que a Lanidor foi investindo no e-commerce, foram também desenvolvendo métricas de avaliação do comportamento do consumidor. Através de questionários de satisfação, que se encontram

numa pontuação média de 8 valores numa escala de 1 a 10, ou pelo aumento de vendas face às visitas à loja online, conseguem entender que o consumidor quer sentir a experiência de poder comprar onde e quando quiser, sem ter a obrigação de se dirigir a um Centro Comercial. O consumidor, hoje em dia, é muito informado, pois antes de comprar offline, vai pesquisar online – “Research online, Purchase offline”. A experiência da Lanidor neste campo é que entram muito menos pessoas na loja comparativamente há uns anos atrás, mas essas pessoas convertem mais. Este facto deve-se ao conhecimento online já adquirido antes da tomada de decisão de compra. Antes de efetivar a compra, o consumidor já terá percorrido 4 ou 5 marcas online para poder ter termo de comparação, tanto a nível da qualidade, como do preço. Na opinião de Pedro Bordonhos, “As lojas online vão evoluir muito rápido. No entanto, não vão tirar lugar às lojas offline, pois a maior percentagem de venda ainda continua a pertencer às lojas físicas.”

A marca sente que está no caminho certo nesta fase de adaptação do comércio online, uma vez que proporciona ao cliente uma experiência de compra online, o que na opinião da empresa é “obrigatório”, mas também estão a conseguir aproveitar o online para evidenciar o offline e vice-versa. As lojas físicas devem divulgar a loja online, pois pode aumentar o número de clientes. Por outro lado, o online funciona como um canal agregador de orientação das pessoas para a loja física. Neste sentido, a Lanidor continua a preferir que o cliente compre offline, pois a sensação e a experiência de compra é diferente. “Não há nada como sentir o tecido nas mãos e no corpo. Além disso, a probabilidade de a compra ser maior quando o cliente vai à loja é bastante superior à do offline”. Nesta ótica, a estratégia utilizada pela empresa de vestuário é atrair o consumidor à loja, oferecendo-lhe os mais diversos serviços: entrega das encomendas online na loja mais próxima do cliente, devoluções na loja, entre outros. O objetivo é manter o consumidor integrado na marca e transmitir-lhe conforto no ato da compra. Além disso, ao encomendar online e levantar a encomenda na loja, a probabilidade de o cliente efetivar outra compra é grande, pois não existe tanto a consciência de já ter pago a encomenda anterior.

Neste momento, a Lanidor está a tentar identificar e analisar alguns comportamentos do consumidor em certas situações: quando o cliente efetua uma encomenda offline, qual é a probabilidade de regressar para terminar o ato de compra? Qual a probabilidade de o cliente regressar e comprar outra peça? Qual é a percentagem da taxa de conversão de compra do online para o offline? Este último é um desafio que a Lanidor está a procurar alcançar pois considera importante ter esta visão contabilizada.

Apesar do esforço e da experiência da Lanidor no comércio online, continuam a existir alguns desafios que leva ao desenvolvimento de ações estratégicas no sentido de colmatar as dificuldades adjacentes:

- Dificuldades tecnológicas: a marca decidiu investir no site através dos recursos técnicos internos, o que provocou um avanço mais contido no desenvolvimento tecnológico. Quando a marca pensou no e-commerce, considerava que ter as fotografias do catálogo no site seria suficiente. No entanto, depressa entenderam que o caminho teria de ser diferente e que, logicamente, iria requerer mais recursos especializados. Segundo o responsável do e-commerce da Lanidor, a localização da empresa também não é favorável à contratação de recursos humanos da área tecnológica. Para despistar esta debilidade, a marca investe em formação interna e especializada aos seus colaboradores para que estes possam estar dotados da maior capacidade técnica possível.

- Crescimento externo: O principal objetivo da Lanidor quando começou a investir no e-commerce prendia-se com o desenvolvimento do comércio internacional. No entanto, esta tem sido uma dificuldade inerente ao investimento do e-commerce que, por sua vez, está associada a outros desafios: a localização de Portugal torna difícil competir com outros países do centro da Europa, no que respeita aos custos de entrega das encomendas. Por outro lado, alguns países têm uma logística de entrega de encomendas muito difícil.

Uma das estratégias utilizadas pela Lanidor foi iniciar a sua participação e presença nos *Market Places*, neste caso, na Amazon. A marca está, neste momento, presente nas cinco Amazon Europeias: Espanha, França, Itália, Alemanha e Inglaterra. Esta presença ainda não tem uma presença representativa no volume de vendas. Ainda assim, Alemanha e Espanha são os países onde a Lanidor consegue ter uma presença mais forte no e-commerce. Por sua vez, Inglaterra é o país com menor significância, “talvez devido à diferença de tamanhos, o que não transmite confiança a quem compra” considerou Pedro Bordonhos.

- Disrupção do online: muitas lojas físicas têm ainda muito aversão à mudança, sobretudo por considerarem que o online iria retirar clientes. Neste momento, esta dificuldade já não se regista com tanta intensidade, pois também o offline já entendeu a importância que o e-commerce pode ter para o sucesso da marca.

- Dimensionamento das instalações: em períodos de pico, como no natal ou nos saldos, a Lanidor tem sentido dificuldades na expedição. Ter umas instalações adaptadas aos momentos de maior demanda pode ser prejudicial em termos de rentabilidade no resto do ano, assim como a qualidade do serviço e do preço.

Quando abordado para comentar o Top 5 do e-commerce, Pedro Bordonhos acha que Portugal dificilmente chegará a ter uma representatividade que lhe permita chegar a um Top 5, ainda que fosse da Europa. Segundo a sua opinião, para começar Portugal deveria ter uma Amazon, pois só assim teria mais facilidade em exportar os seus produtos, já que no que respeita à importação online, Portugal é dos países com maior percentagem, devido à falta de oferta do mercado online tanto a nível de preço como de diversidade de produtos. Por outro lado, ainda com o desenvolvimento tecnológico registado e com as mudanças de mentalidade da população, será difícil Portugal atingir o Top 5, pois é um país com um bom clima, com segurança e onde os centros comerciais são grandes agregadores de pessoas, seja para fazer compras seja para passear.

Pedro Bordonhos deu-nos ainda a sua opinião no que respeita à importância do investimento das PME no e-commerce. Considera que as Pequenas e Médias Empresas que não têm uma presença online têm um produto e uma representatividade muito forte que não precisam de investir tanto no e-commerce, ou então vão acabar por ficar esquecidas. O comércio online é já irrefutável, pelo que as novas empresas deverão desde logo investir em ações estratégicas neste sentido, assim como as empresas já existentes. Sob este ponto de vista, o *e-commerce* é fundamental para garantir e assegurar os clientes atuais, angariar novos clientes, aumentar o volume de negócios, medir e analisar o comportamento do consumidor, divulgação de novos produtos, novidades e promoções, e acompanhar a evolução das gerações.

Caso Detalles

A Detalles é uma pequena empresa portuguesa com uma loja física no centro da cidade, mas com uma presença bastante ativa online.

Não possuem uma política de *e-commerce* bem estruturada e definida, mas garantem que a publicação diária de informação nas redes sociais tem aumentado gradualmente a visita do espaço e compra de produtos. *“Notamos que quando há publicações de produtos nas redes sociais a venda do produto tem tendência a aumentar.”*

Decidiram investir no comércio online, pois têm vindo a notar que o consumidor tem uma grande apetência e disponibilidade para comprar online. Sentiram a necessidade de divulgar os seus produtos nas redes sociais, por ser a via mais fácil e barata para o fazer. Utilizam essencialmente o Instagram e o Facebook para divulgar os seus produtos e serviços. E desde então, as vendas têm aumentado significativamente. Além disso, denotam que quando fazem publicações, o público aumenta e a compra é também motivada. *“Quando colocamos uma*

fotografia de algum produto, percebemos que a adesão dos clientes é muito maior, tanto na compra direta do bem, como na vontade de visitar o espaço para conhecer outros produtos e os nossos serviços.”

A presença online tem tido grande expressividade também na troca de informação entre o vendedor e o comprador. Os consumidores utilizam a internet para obter informações sobre determinado produto, acabando por efetivar a compra, quer a nível online, quer a nível físico. Apesar de terem uma presença bastante ativa na internet, a proprietária da Detalles afirma que têm sentido algumas dificuldades no que respeito à inovação tecnológica, assim como à falta de confiança por parte dos consumidores. Como a página online é composta maioritariamente por fotografias, tem de existir um cuidado especial com a edição das mesmas e com as legendas e descrições inseridas. Por outro lado, afirmam que é difícil manter a mesma confiança do consumidor quando se fala em online ou na própria loja. O tratamento é totalmente diferente e requer muito mais atenção e cuidado na maneira como se explica as questões. Os clientes exigem uma resposta imediata e, portanto, o tempo que se tem de despende na Internet é muito elevado.

Para colmatar estas questões, a Detalles tem vindo a trabalhar numa estratégia que, apesar de pouco definida e estruturada, tem surtido alguns resultados. Pretendem continuar a investir em publicações e fotografias de qualidade que captem rapidamente a atenção do consumidor. Por outro lado, têm analisado e balanceado o tempo que gastam com uma publicação, de acordo com a sua importância e rentabilidade. Os meios de pagamento causam também algumas controvérsias no modelo de compra online, pois privilegiam o pagamento antes da entrega do produto. Contudo, convém analisar o tipo de cliente e adaptar os métodos de pagamento, tornando-os adequados e equilibrados.

As responsáveis pela Detalles asseguram que o investimento no e-commerce foi e continua a ser uma mais-valia, pois permite alcançar mais público, sem sair da sua loja, aumentando assim a lucratividade da empresa. Ao vender os produtos online, permite também ter uma economia em termos de produto e custos do espaço físico, o que no caso da Detalles não se aplica a 100%. Porém, uma vez que possuem um espaço físico aberto ao público e a dimensão da empresa é ainda diminuta, torna-se complicado gerir e repartir o tempo disponível por ambos os modelos de comércio. Como a exposição online é de 24h por dia, 7 dias por semana, e exige uma resposta rápida e imediata, as entrevistadas lamentam a falta de tempo para responder a todas as questões. É, portanto, um sinal de que a empresa deverá aumentar brevemente.

O objetivo da Detalles neste momento não é a Internacionalização, pois consideram o seu conceito muito vocacionado para Portugal e as suas tradições. Pretendem alcançar o maior número de turistas para poder demonstrar as maravilhas nacionais.

Até ao momento, ainda não obtêm métricas que distingam o valor de faturação online e presencial.

Caso PandaiPrata

A PandaiPrata iniciou a sua empresa no Brasil, mas por motivos de força maior, instalou-se em Portugal. A sua loja fica no Furadouro e tem muitas visitas diariamente.

Decidiram investir no comércio online para atingir um público mais alargado, uma vez que na loja física atendem somente a região. Por outro lado, tomaram esta decisão por considerarem que nos dias de hoje não é possível não ter uma presença online. Se não tiver presença online, não existe. O mundo está muito integrado e é importante acompanhar essa evolução.

A pequena empresa considera que definir estratégias é um grande entrave ao sucesso do seu comércio online. Como empresa pequena, não conseguem ter a perceção do que é possível fazer para demonstrar o espaço. Além disso, o budget é também reduzido, o que não contribui para a implementação de estratégias. Por outro lado, as dificuldades tecnológicas são também assumidas como um desafio ao *e-commerce*.

A empresa considera o e-commerce uma mais valia, um complemento ao comércio offline, o que já constitui alguns resultados em termos de aumento de visitas e vendas offline. Fazem algumas vendas online e em termos de logística tem corrido bem.

Visão Académica

Foi feita uma entrevista ao conceituado Dr. Professor Pedro Jordão, cujo background central é 1) o da gestão e da economia internacionais, 2) o de questões globais e 3) o das tecnologias avançadas (inteligência artificial, IoT, etc). Nessas várias frentes, ao longo dos anos foi sendo solicitado a fazer imensas conferências e a lecionar a licenciaturas e mestrados em várias universidades em Portugal e no estrangeiro, para aproveitar conhecimentos e experiência. Isto é, a sua componente académica é um simples prolongamento natural das suas áreas centrais de atividade e de conhecimento. O Dr. Professor Pedro Jordão apresentou as perspetivas que decorrem de uma fusão dessas diversas vertentes. Neste contexto, a sua intervenção e conceptualização estratégicas são, quase sempre, de visão global e

internacional, o que permite perceber o que se está a passar em Portugal e no resto do mundo. A sua opinião e ajuda foram fundamentais para compreender o contexto económico em que se move o e-commerce, particularmente na dimensão de internacionalização de empresas e de *scaling up* de mercados e modelos de negócio em que o e-commerce é um instrumento importante.

Numa primeira abordagem genérica sobre o e-commerce, Pedro Jordão considera que qualquer empresa portuguesa deve aproveitar as ferramentas que a internet proporciona e, integrado na panóplia de serviços expostos, aproveitar o e-commerce como via para um crescimento exponencial quer a nível nacional, quer a nível internacional. Instrumentos como o e-commerce, publicidade, o e-mail marketing e outros meios, têm vindo a ser desenvolvidos e a criar uma maior oferta para o consumidor, com vantagens avultadas para as empresas. O custo de investimento no e-commerce é diminuto e a rapidez e fluidez com que a informação é expelida é cada vez maior e mais distante face aos meios tradicionais. Segundo Pedro Jordão “Hoje em dia, investir no e-commerce tem um custo que tende para zero, com uma rapidez que se aproxima do instantâneo.”

Com o desenvolvimento tecnológico, as pessoas começaram a depender menos do correio físico para enviar cartas, faturas, catálogos e começaram a utilizar mais frequentemente o fax e o telex, dando início, portanto, a uma era de agilização de processos. O fax, por si só, é um instrumento rápido de partilha de informação, pois qualquer documentação chega à outra ponta do mundo num minuto. No entanto, não chega com o aspeto original e acaba por ter um custo exagerado, uma vez que se paga o preço de uma chamada telefónica. Hoje em dia, estas ações são muito mais facilitadas e mais ágeis, com um nível de qualidade superior, a custo zero e muito rápido (segundos). “Contacto diariamente com pessoas de todo o mundo, ao mesmo tempo, e à mesma velocidade como se estivesse presencialmente. Podemos enviar catálogos para milhares de destinatários diferentes que, após uns segundos, terão acesso à documentação.” Pedro Jordão.

Esta fluidez, flexibilidade e embaratecimento dos instrumentos enriquecem os processos e, por sua vez, o modelo de negócios.

Para o Dr. Professor Pedro Jordão, esta nova ferramenta da internet, que é o comércio eletrónico, favorece todas as empresas, tanto uma microempresa como uma grande empresa. Contudo, nestas ondas de transformação, quem sai beneficiado são as pequenas e médias empresas, uma vez que ganham competitividade. Neste contexto, as PME não precisam de investir tanto pois têm outras fórmulas de sucesso para atingir os mesmos objetivos. Estas

novas tipologias e vias de comunicação favorecem as empresas que têm uma menor dimensão e/ou uma menor capacidade financeira, uma vez que se trata de uma grande oportunidade para ter uma estratégia global de negócios. Existem empresas que, dada a sua dimensão, podem ter uma capacidade em termos de bens e serviços inferior, mas do ponto de vista qualitativo da estratégia e gestão dos mercados, podem tornar-se bastante forte. Se têm potencial de consumo, as PME podem desenvolver uma estratégia global de internacionalização, com um custo muito reduzido, o que lhes permite ter ao seu alcance modelos de negócio novos e uma maior capacidade de crescimento internacional que até então não tinham. Segundo Pedro Jordão, as grandes empresas também têm o seu benefício, embora este seja mais explícito em pequenas e médias empresas.

Para Pedro Jordão, o e-commerce é uma potencialidade nova para expandir no mercado internacional, praticamente sem limites territoriais. Pode haver limite do próprio produto ou serviço, pois pode ser destinado somente a um núcleo de pessoas ou a um determinado local. Não obstante, se o produto for global e ao alcance de qualquer parte do mundo, é possível gerir o modelo de negócio de uma forma internacional. O e-commerce deve ser utilizado para conquistar mercados, para fazer negociação e prospetar os mercados, para garantir uma maior eficiência do instrumento utilizado.

Hoje em dia, existe uma grande riqueza de informação na Internet, pois são tecnologias adotadas por qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo. É importante que cada utilizador saiba utilizar as ferramentas de que dispõe e consiga tirar o melhor proveito delas. Existe muita informação na internet, mas também existe muito “lixo” que deve ser filtrado, de modo a abrir novos canais que transportem para a obtenção de uma informação limpa e viável. Insistindo na estratégia do e-commerce, Pedro Jordão afirma que o comércio eletrónico deve ter uma visão de mercado global e, sobretudo, direcionado para a geografia do mercado e da competitividade mundial. Isto é, tal como a gestão em geral, o e-commerce não é uma simples questão de técnica e metodologia, e deve ser entendido e integrado numa visão estratégica global do mercado, pelo que compreender bem as tendências em curso é fundamental para conceber uma boa estratégia empresarial e, concretamente, um bom modelo de e-commerce.

A falta deste domínio de visão estratégica global numa grande parte das empresas e instituições (incluindo as políticas) portuguesas explica parcialmente a falta (média) de competitividade das nossas empresas e da economia nacional em geral.

Pedro Jordão considera que, na Europa, Inglaterra e Alemanha são os países com maior capital financeiro e maior independência económica, o que lhes permite ter um poder de interligação mundial que lhes leva a captar financiamento global e, conseqüentemente, a um maior crescimento. Uma grande dimensão financeira, com finanças globais independentes proporcionam a criação de superpotências com poderio económico para investir no e-commerce. O que justifica os lugares que o Reino Unido e a Alemanha ocupam no Top 5 do e-commerce, artigo publicado pelo Jornal de Negócios, a 21 de maio de 2018.

Pedro Jordão considera que a Alemanha tem uma visão e uma clarividência global que poucos países têm. Tem dificuldade em improvisar e inovar, mas são muito planificados. Olham para aquilo que será a economia do mercado daqui a uns anos, e portanto, investem em áreas estratégicas sempre com uma visão de crescimento global futura.

Por sua vez, a China, a seguir aos EUA, é a maior vanguarda de inteligência artificial e é das maiores potências de telecomunicações e de novas tecnologias. A China tem uma perceção muito aguda daquilo que é o potencial de negócio e quando se apercebem desse potencial, desenvolvem-no.

Uma estrutura de e-commerce tem de estar muito concentrada na geografia do seu mercado-alvo, e dedicar os meios e as ferramentas para essa estratégia. “Uma estratégia de e-commerce democratiza o modelo de negócios global.” O e-commerce deve ser visto como uma via para construir um novo modelo de negócios com o máximo de instrumentos que só a grandes empresas estava acessível há uns anos atrás.

Quando se começa a ter e a utilizar instrumentos ao nosso alcance que não tínhamos, é importante saber utilizá-los.

O e-commerce não é uma finalidade. É um meio, um instrumento para atingir determinados objetivos de crescimento económico, que favorece a estratégia comercial. Esta estratégia deve ser inteligente, consistente e focada no crescimento global.

Se uma empresa tem uma capacidade de produção limitada, atingir um potencial de mercado internacional bastante superior à capacidade de produção pode tornar-se um problema. Para que tal não se suceda, devem ser selecionados segmentos de mercado. Se uma empresa tem estratégias competitivas, um modelo de negócio adequado, o e-commerce é a via para o crescimento. Mesmo que a empresa não consiga logo um escoamento de bens e serviços face ao potencial de mercado, é uma oportunidade para o crescimento. Por outro lado, quando uma empresa começa a ser bem sucedida nas suas políticas, objetivos e lucros, mais facilmente consegue parceiros ou investidores.

Pedro Jordão considera que as plataformas de venda online geram economias de escalas, dado ao modelo de negócio que preconizam e às centenas de utilizadores que tem diariamente.

Publicar e vender em plataformas como a Amazon, pode ser uma mais-valia sobretudo para pequenas e médias empresas. Nestas plataformas, o público é bastante maior e, por isso, aumenta a probabilidade de alcançar o público-alvo e retirar vantagens disso.

No entanto, a competitividade também é bastante superior, dado que existem mais uns milhões de empresas com a mesma ideia.

A dimensão das empresas que têm os seus próprios websites na internet é muito grande. São normalmente empresas que têm capital para investimento e, por isso, recorrem a ferramentas que potenciem os seus sites. Pode ser uma mais valia se a marca já for reconhecida ou utilizando instrumentos da Google para que as empresas sobressaiam. A internet é uma imensidão de informação e, por vezes, algumas marcas ou websites podem ficar no esquecimento ou no desconhecido. No meio de tantos utilizadores da Internet, aqueles que reparam no nosso produto ou serviço pode ou não ser o nosso público-alvo. É, portanto, fundamental encontrar ferramentas, palavras-chave ou outros instrumentos para furar a informação desmensurada que existe.

A Amazon é uma excelente ferramenta para vender e publicitar serviços e bens. Possui instrumentos de e-commerce que podem suprir algumas necessidades iniciais: modelos operacionais de cobrança, de publicitação, etc.

Pedro Jordão confia que o melhor é utilizar um modelo misto: construir um website próprio mas aproveitar as plataformas já existentes. Desta forma garante uma complementação de informação, tornando-se um modelo mais adequado e eficiente.

Há determinados produtos que não necessitam de ter uma grande publicitação, dependendo do perfil do consumidor. Quando o perfil de consumidor é uniforme a qualquer pessoa, de um mercado global, é melhor utilizar a Amazon para atingir mais rapidamente um maior número de pessoas que serão potenciais clientes. Contudo, ao utilizar a Amazon ou outra plataforma semelhante, deve-se ter em conta o modo como é apresentado o produto ou serviço. Deve ser feito de uma forma atrativa, diferenciadora e que consiga captar a atenção do público, para que permita desde logo criar uma empatia com o utilizador.

Quando a Amazon publicita algo, tem um poder gigantesco. Aliás, tudo aquilo que permite massificar os produtos, tem um poder gigante, com uma cobertura grande e a custos baixos.

Não obstante, a escolha da plataforma depende da estratégia comercial utilizada e do público alvo que se pretende atingir.

O mais importante é garantir que a mensagem que se pretende passar consiga alcançar o público-alvo e, para isso, é fundamental arranjar formas de restringir a informação, criar segmentos e fundamentar critérios de raciocínio, para que seja mais fácil e intuitiva a escolha e decisão do utilizador.

O Dr. Professor Pedro Jordão afirma que o mundo ainda tem muito para crescer em termos económicos e, nomeadamente, nas novas tecnologias. O e-commerce vai acompanhar este crescimento e proporcionar inúmeras vantagens. Portugal, respetivamente a outros países constitui ainda uma percentagem muito pequena daquilo que é o mercado global.

Inquérito E-commerce a empresas Portuguesas _PME

- Ano de criação da empresa
- Sector

- Utiliza estratégias de Marketing digital? Quais?
 1. Redes sociais
 2. E-commerce
 3. E-mail marketing
 4. Otimização de Conversão – CRO
 5. Marketing de Busca – SEM

- Quais os fatores que influenciaram na decisão de investir no e-commerce?
 1. Desenvolvimento tecnológico
 2. Aumento do uso dos smartphones
 3. Estilo de vida da população
 4. Concorrência
 5. Proporcionar uma nova experiência ao cliente

- Qual o objetivo principal de investir no e-commerce?

(Resposta aberta)

- Quais são os canais de venda online que utilizam?
 - site próprio
 - Marketplace*
 - * se sim, qual?
 - Outros
- Quais foram os principais desafios que tiveram de ultrapassar?
 1. Dificuldades tecnológicas
 2. Dificuldade no crescimento externo
 3. Ganhar confiança do cliente
 4. Aspectos logísticos
 5. Dominar as estratégias de SEO
 6. Adaptação dos sites para o mobile
 7. Investimento em campanhas de marketing
- Quais foram as estratégias utilizadas para ter sucesso nas vendas online?
 1. Site atualizado e de qualidade
 2. Site intuitivo
 3. SEO
 4. Periodicidade das publicações
 5. Aposta na fidelização dos clientes
 6. Campanhas personalizadas
 7. Programas de fidelização
 8. Remarketing
- Indique três principais vantagens do e-commerce.

Resposta aberta

- Indique três principais desvantagens do e-commerce.

Resposta aberta

- Quais são as principais tendências do e-commerce?
 1. Tráfego orientado para dispositivos móveis
 2. Maior personalização do comércio online
 3. Customização dos produtos
 4. Inteligência artificial

5. Sites mais integrados
6. Processos de compra mais fáceis
7. Maior integração com outras estratégias de marketing digital
8. Desenvolvimento de novos meios de divulgação
9. Realidade aumentada
10. Compra por voz

Perguntas com resposta por método de escala (Discordo completamente – Concordo completamente)

- O uso dos smartphones vai originar uma viragem na mentalidade das pessoas quanto ao modelo de compra/venda
- Hoje em dia, os clientes estão muito informados e, por isso, quando visitam uma loja já sabem o que vão comprar
- É importante o cliente ter a possibilidade de pesquisar online e comprar offline
- O e-commerce é muito importante para a sobrevivência das PME
- O e-commerce é importante para a economia portuguesa
- O comércio online é um mais-valia para o consumidor descobrir novas experiências de compra
- As lojas físicas continuam a ter a maior fatia das vendas
- As lojas físicas vão ser sempre fundamentais no comércio online
- Portugal pode chegar ao Top 5 da Europa no quadro do volume de vendas online
- Em Portugal, falta o modelo de Marketplace para o e-commerce vingar.
- As maiores disrupções nos modelos de negócio tradicionais são provocadas pela digitalização
-

Costumam realizar questionários de satisfação aos clientes?

- Sim
- Não

* Se sim, em média qual o feedback?

Resposta com escala de 1 a 10 (Nada satisfeito – Muito Satisfeito)

Porque acha que as PME devem investir em estratégias direcionadas para o comércio online?

Perguntas com resposta por método de escala (Discordo completamente – Concordo completamente)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo			
Perceção do E-commerce		Lanidor	Académica (Prof. Pedro Jordão)	Detalhes	PandaiPrata
	Desafios	- Dificuldades tecnológicas - Dificuldade no crescimento do comércio externo; - Aversão à mudança por parte das lojas offline; - Disrupção do online; - Localização. É difícil competir com	- Cobrir o Mercado Global de Consumo - Desintermediação das Cadeias Comerciais Convencionais - Enfrentar uma Nova Competição Global - Renovar Constantemente o Modelo de Negócio, num Mercado em Constante Mutação - Preparar a Próxima Intergração de IoT e AI (Internet of Things, Artificial Intelligence) - Explorar o Potencial das Plataformas e dos Serviços Partilhados (Sharing Economy)	- Dificuldades tecnológicas - Dificuldade no crescimento do comércio externo; - Aversão à mudança por parte das lojas offline.	- Dificuldades tecnológicas - Dificuldade no crescimento do comércio externo; - Aversão à mudança por parte das lojas offline.
	Estratégias	- Investimento na formação dos colaboradores na Área da tecnologia; - Crescimento externo através de Market Places: AMAZON. Presença nas 5 Amazon da Europa: Espanha, França, Alemanha, Itália, Inglaterra	- Estratégia Disruptiva do Mercado Convencional - Maximizar as Vantagens Comparativas do Modelo de Negócio perante o Consumidor - Maximizar o Uso do Potencial das Plataformas e da Sharing Economy - Integrar Crescentemente AI e Grandes Bases de Dados - Num Modelo que é "Menos Humano", Criar formas de Personalização com o Consumidor - Criar Espírito de Comunidade entre os Consumidores da Marca para Melhorar Fidelização	- Presença no Amazon - Melhoria do atendimento ao cliente e mais personalizado	- Presença em Market Places - Criar comunidades de clientes com os mesmos gostos
	Vantagens	- Maior visibilidade da marca - Aumento de vendas - Maior integração do cliente com a marca pelas experiências proporcionadas - Acompanhamento tecnológico: Marca Inovadora	- Minorar Impacto das Distâncias - Maior Facilidade da Internacionalização e da Conquista de Consumidores Longínquos - Menores Custos Comerciais - Maior Comodidade e Capacidade de Escolha do Consumidor - Capacidade de Criação de Comunidades Globais com Interesses Específicos - Potencial Global das Plataformas	- Visibilidade da marca - Aumento de vendas - Possibilidade de personalizar atendimentos - Alargamento de mercado	- Visibilidade da marca - Aumento de vendas - Possibilidade de personalizar atendimentos - Sempre disponível
	Desvantagens	- Atraso na entrega das encomendas - Erros ou enganos nos produtos - Erro nos tamanhos - Devoluções ou trocas	- Menor Contacto Físico entre Consumidor e Produto - Gradual Implosão de Parte do Retalho Convencional - Maior Exposição Local a Competidores Internacionais - Progressiva Dificuldade em Competir com os Gigantes Digitais - Maior Volatilidade na Fidelização do Consumidor - Mais Rápido Esgotamento de Cada Modelo de Negócio - Necessidade de Inovação Constante	- Falta de contacto com o cliente - Logística - Devoluções ou trocas	- Concorrência maior - Falta de interação com o cliente
Importância do E-commerce	Para o consumidor	- Maior poder de comparação - Mais informação - Maior liberdade de escolha - Mais decisivo na tomada de decisão	- Variedade de Escolha - Optimizar Compras - Acesso a Produtos/Serviços Não Disponíveis Localmente - Comodidade	- Permite comparações - Mais informação	- Liberdade - Poder de decisão - Comodidade
	Para a marca	- Maior visibilidade - Aumento do volume de negócios - Possibilidade de analisar métricas do consumidor	- Acesso a Clientes / Mercados Tendencialmente Globais - Menor Custo Comercial - Novos Modelos de Negócio - Economias de Escala	- Maior prestígio - Visibilidade - Divulgação de conteúdo	- Analisar feedback do cliente - Aumento de vendas - Aumento dos clientes
	Para a economia nacionais	- Aumento do volume de vendas - Aumento do e-commerce - Possibilidade de aumentar as taxas de	- Optimização da Relação Produtor / Consumidor - Menores Custos de Transacção - Menor Massa Crítica Necessária para Internacionalizar, mesmo uma Micro-Empresa - Desintermediação e Eficiência de Recursos - Plataformas como Meio de Especialização Procura / Oferta e de Redução de Externalidades Negativas	- Aumento de vendas nacionais e internacionais - Internacionalização	- Aumento de vendas - Aumento do e-commerce
	Tendências do E-commerce	- Aplicação para smartphones - Facilidade de pagamento - Redução do custo dos portes ou entregas gratuitas em lojas físicas	- Economia das Plataformas - Serviços Partilhados / Sharing Economy - Integração com IoT e AI (Internet of Things, Artificial Intelligence) - Substituição Gradual do Retalho Convencional	- Facilidade no pagamento - Sites indutivos - Aplicações em	- Sites indutivos - Aplicações em smartphones
	Principais grupos multinacionais e nacionais, maiores	- Inditex	- Amazon - Jingdong - Alibaba - Ebay	- Amazon - Alibaba	- Amazon - Inditex
	Principais aspetos influenciadores	- Desenvolvimento Tecnológico - Concorrência - Aumento dos utilizadores de	- Desintermediação da Cadeia Comercial Convencional e Conquista Directa de Consumidores, E-Marketing - Geografia das Redes de Internet no Mundo - Compreensão Estratégica das Novas Tendências e da Nova Geografia de Consumo no Mundo	- Era digital - Concorrência	- Inovação tecnológica - Aumento de vendas - Alargar carteira de