



**FÁBIO MIGUEL
CORREIA SÁ
RAMALHO**

**DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO À
IMPLEMENTAÇÃO DE E-COMMERCE NUMA PME**



**FÁBIO MIGUEL
CORREIA SÁ
RAMALHO**

**DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO À
IMPLEMENTAÇÃO DE E-COMMERCE NUMA PME**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Daniel Ferreira Polónia, Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico esta dissertação a todos aqueles que estudam com a intenção de um dia poderem criar algo novo e capaz de melhorar a vida de outros seres humanos. Os sacrifícios realizados durante a conclusão desta etapa seguramente serão suplantados pelo sentimento de realização pessoal num futuro próximo

o júri

Presidente

Prof. Doutora Madalena Gomes Vilas Boas

Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Antonio Carrizo Moreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que um dia acreditaram em mim e não me deixaram desistir de estudar. Foi apenas com o apoio dessas pessoas que algumas barreiras quase intransponíveis foram ultrapassadas. Agradeço solenemente à minha avó que me ajudou monetariamente durante toda esta fase, nunca permitindo que eu desistisse por falta de condições monetárias.

A todas as pessoas que passaram pela minha vida durante a fase que estive na Universidade, pelo companheirismo e momentos passados ao longo destes maravilhosos anos. E ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Polónia pelo suporte e acompanhamento ao longo de vários meses.

Humildemente agradeço a todos aqueles que me ajudaram direta e indiretamente durante a realização desta etapa.

palavras-chave

Posicionamento, e-commerce, PME, implementação, Internet.

resumo

O presente trabalho refere-se à definição de posicionamento estratégico de uma PME, onde se justifica a implementação de um portal de e-commerce na área do petshop. Apresentam-se todos os passos tomados durante a realização deste projeto, bem como a evolução que este apresentou ao longo do seu ciclo de vida, terminando com a apresentação de sugestões de trabalho futuro.

keywords

Positioning, e-commerce, SMEs, implementation, Internet.

abstract

The present study concerns the definition of a SME strategic positioning. Here we use the strategic positioning to justify the implementation of an e-commerce portal in the petshop field. All the steps towards the realization of this project are presented and future developments are suggested.

Índice Geral

ÍNDICE GERAL.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	III
ÍNDICE DE TABELAS.....	IV
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	V
CAPÍTULO 1.....	1
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 MOTIVAÇÃO E OBJETIVOS	1
1.2 METODOLOGIA.....	2
1.3 ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO.....	3
CAPÍTULO 2.....	5
2 REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 POSICIONAMENTO	5
2.2 PME.....	11
2.3 E-COMMERCE NAS PME	14
2.4 CONCLUSÃO.....	25
CAPÍTULO 3.....	27
3 POSICIONAMENTO DA PETPLANET BY OVARGADO S.A.	27
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	27
3.2 ANÁLISE SWOT.....	39
3.3 MATRIZ TOWS	40
3.4 CONCLUSÃO.....	42
CAPÍTULO 4.....	45
4 INICIATIVAS IMPLEMENTADAS	45
4.1 GAP ANALYSIS.....	45
4.2 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DO SITE.....	46
4.3 ESTRATÉGIA DE E-MARKETING	57

4.4	OBSERVAÇÃO DAS POLÍTICAS DOS CONCORRENTES	61
4.5	ADAPTAÇÃO E AJUSTAMENTO DOS PROCESSOS INTERNOS	63
4.6	CONCLUSÃO.....	65
CAPÍTULO 5.....		67
5	ANÁLISE DE IMPACTOS DAS INICIATIVAS IMPLEMENTADAS	67
5.1	GOOGLE ANALYTICS	67
5.2	CONCLUSÃO.....	73
CAPÍTULO 6.....		75
6	ENSINAMENTOS E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	75
6.1	O QUE AFETA O SUCESSO NO E-COMMERCE.....	75
6.2	MUDANÇAS PASSÍVEIS DE SEREM IMPLEMENTADAS	81
6.3	CONCLUSÃO.....	86
CAPÍTULO 7.....		87
7	CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO	87
7.1	CONTRIBUIÇÕES	88
7.2	PERSPETIVAS DE TRABALHO FUTURO.....	88
ANEXOS		91
ANEXOS A - ANÁLISE SWOT		91
ANEXOS B - MATRIZ TOWS		97
REFERÊNCIAS.....		111

Índice de Figuras

Figura 1-1: Organização do documento.....	3
Figura 2-1: Representação própria do processo do posicionamento	8
Figura 2-2: Fatores e variáveis importantes na adoção por parte de uma PME de um modelo de comércio eletrônico, segundo Amitrajit Sarkar (2009)	15
Figura 4-1: Adaptação do quadro da Eyetool sobre o grau de atenção de que um utilizador numa página web (Eyetool, 2007).	50
Figura 4-2: Processo a realizar caso se realize uma venda online e o produto se encontre nas instalações da PetPlanet	64
Figura 4-3: Processo a realizar caso se realize uma venda online e o produto não se encontre nas instalações da PetPlanet	65
Figura 5-1: Número de visitas e visitantes únicos do site www.petplanet.pt	68
Figura 5-2: Número de visitas, média de páginas “vistas” por cada utilizador em cada visita, duração média de cada visita, percentagem de novas visitas e taxa de rejeição do site www.petplanet.pt	69
Figura 5-3: As dez palavras que mais pessoas “trouxeram” ao site www.petplanet.pt	69
Figura 5-4: Termo procurado no Google que torna o site www.petplanet.pt numa referência.....	70
Figura 5-5: Número de “entradas” que o Google que retomam do site www.petplanet.pt	70
Figura 5-6: Número de <i>upload's</i> (produtos e respetivas informações) já realizados no site www.petplanet.pt	71
Figura 5-7: Número referências ao site www.petplanet.pt no motor de busca Google	71
Figura 5-8: Descrição geral da evolução da página da PetPlanet no Facebook	72
Figura 5-9: Número de clientes e vendas efetivas no site www.petplanet.pt	72
Figura 6-1: Drivers e impedimentos que poderão afetar o sucesso de qualquer site de e-commerce, segundo Mohammed Quaddus (2005)	76

Índice de Tabelas

Tabela 2-1: Definição de micro, pequena e média empresa de acordo com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003.....	12
Tabela 3-1: Volume de vendas da PetPlanet nos segmentos nos últimos 3 anos.....	30
Tabela 3-2: Tabela com os valores da PetPlanet e de cada segmento de mercado onde está inserida	33

Índice de Acrónimos

3PL	<i>Third-Party Logistics</i>
A2A	<i>Administration-to-Administration</i>
ACEPI	<i>Associação da Comércio Electrónico e da Publicidade Interactiva</i>
ANACOM	<i>Autoridade Reguladora das Comunicações Postais e Electrónicas</i>
B2A	<i>Business-to-Administration</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
C2A	<i>Consumer-to-Administration</i>
C2C	<i>Consumer-to-Consumer</i>
CAE	<i>Classificação Portuguesa de Atividades Económicas</i>
CE	<i>Comércio Electrónico</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTT	<i>Correios de Portugal</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	<i>Estados Unidos da América</i>
FAQ	<i>Frequently Asked Questions</i>
IFAC	<i>International Federation of Accountants</i>
IHH	<i>Índice Herfindahl-Hirschman</i>
INE	<i>Instituto Nacional de Estatística</i>
IP	<i>Internet Protocol</i>
IVA	<i>Imposto sobre o Valor Acrescentado</i>
MB	<i>Multi-Banco</i>
OCDE	<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico</i>
P2P	<i>Peer-to-Peer</i>
PA	<i>Produtos Acabados</i>
PIB	<i>Produto Interno Bruto</i>
PME	<i>Pequena e Média Empresa</i>
POS	<i>Plataforma Open-Source</i>
PVP	<i>Preços de Venda ao Público</i>
RH	<i>Recursos Humanos</i>
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SMS	<i>Short Message System</i>
SSL	<i>Secure Sockets Layer</i>
SWOT	<i>Ferramenta de análise - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TCE	<i>Tecnologias de Comércio Eletrónico</i>
TOWS	<i>Matriz de análise – Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>

Capítulo 1

1 Introdução

Neste primeiro capítulo serão descritas a motivação e os objetivos que levaram à criação deste documento, a metodologia escolhida para a elaboração do caso de estudo, e a estrutura organizacional do documento. Assim sendo, serão abordadas as razões que levaram à realização deste trabalho e apresentada a metodologia de investigação que permitiu os resultados alcançados e descritos durante este documento. Por fim, será apresentada a estrutura para este documento, enquadrando as etapas associadas à metodologia de investigação escolhida.

1.1 Motivação e objetivos

Vivemos um presente em constante transformação a nível económico em todas as economias abertas do Mundo, em grande medida despoletada pela Internet. As tecnologias de suporte da Internet estão a transformar as atividades de negócio para as grandes empresas, mas sobretudo nas PME. Contudo, as mudanças por norma são menos visíveis nas PME devido em parte à personalidade institucional deste tipo de empresa, normalmente são mais reticentes e menos abertas a mudanças na sua estrutura comercial.

A Internet é uma ferramenta que desde a década de 90 vem revolucionando o acesso à informação, devido à facilidade com que permite contactos, reduz distâncias geográficas, reforça as forças integradoras da globalização e incrementa velocidade à inovação, apressando dessa forma todo o ritmo da vida (Dionisio et al., 2009). As empresas, na sua generalidade, começaram desde logo a investir nessa nova ferramenta de comunicação, aproveitando as potencialidades deste novo modelo de comunicação para interagir com os seus clientes, dando-se a conhecer tanto a si, mas em especial aos seus produtos/serviços. O comércio eletrónico (e-commerce) tornou-se o resultado mais evidente deste

investimento, fazendo surgir um novo mercado global com novos desafios, mas também novas oportunidades para as empresas (Tse e Soufani, 2003).

Mercados como o Português, ainda não utilizam todas as capacidades que estão intimamente relacionadas com o comércio eletrónico como se verifica a níveis europeus, isso origina por conseguinte que ainda hajam muitas oportunidades a serem exploradas (ANACOM, 2011). Segundo dados do site PORDATA (2011), 95% das empresas têm ligação à Internet, mas apenas 53,7% delas se encontram com algum tipo de presença online (ex.: sites corporativos; lojas online). Segundo dados recolhidos no website IDC (2012) no ano de 2011, existiam em Portugal 1,7 milhões de compradores online que gastavam uma média de 1541€ por ano. Os dados do IDC referem ainda que no ano de 2015, em Portugal o comércio eletrónico para consumidores (B2C) representará aproximadamente 3,5% do PIB colocando dessa forma Portugal no ranking dos Países da União Europeia com melhores indicadores para a prática do e-commerce.

Este trabalho surge em sintonia com o estágio curricular realizado numa PME denominada PetPlanet. Devido ao interesse que o tema de e-commerce provoca na atualidade, foi sugerido que neste trabalho fosse explicado quais eram os passos que uma PME deveria realizar desde a definição do seu posicionamento até à realização e divulgação de um site de e-commerce.

Este trabalho irá descrever todos os passos realizados durante o estágio curricular numa PME desde que a Direção da empresa decidiu definir o seu posicionamento estratégico até aos momentos de desenvolvimento, divulgação e otimização de um site de e-commerce.

1.2 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho é a metodologia da investigação-ação. Este método de investigação objetivamente é utilizado para estudar um sistema em que o investigador é participante ativo na própria pesquisa. Ou seja, este é um trabalho de investigação que requer que o investigador atue como catalisador para a ocorrência de mudanças (Baskerville, 1999).

Os passos que envolvem uma pesquisa por ação, segundo Kock et al. (1997) são referenciados como sendo os seguintes: diagnóstico, planeamento da ação, execução da ação, avaliação e aprendizagem específica.

Na fase do **diagnóstico**, identifica-se e define-se o problema que se pretende resolver. Na fase seguinte, a de **planeamento da ação**, identificam-se as soluções alternativas para o problema. Na fase de **execução da ação**, seleciona-se e implementa-se as soluções possíveis, das anteriormente identificadas. Na fase de **avaliação**, os resultados são

observados. E por fim, na fase de **aprendizagem específica**, utilizando as respostas recebidas na fase de avaliação, cria-se um modelo que descreve a situação que está em investigação.

1.3 Organização do documento

O relatório organiza-se ao longo de sete capítulos, conforme pode ser observado na Figura 1-1.



Figura 1-1: Organização do documento

Depois da introdução efetuada no primeiro capítulo, no segundo capítulo realiza-se o estudo do estado da arte sobre os temas mais relevantes.

No terceiro capítulo define-se o posicionamento da PetPlanet com base na análise interna e externa. Será também neste capítulo onde se irá expor a análise SWOT realizada, a qual terá como objetivo justificar a implementação de um e-commerce na empresa.

O quarto capítulo começa por apresentar a *Gap Analysis*, seguindo-se a explicação de todas as iniciativas implementadas durante a realização do projeto. Estas iniciativas vão desde a escolha da plataforma de e-commerce até às estratégias de divulgação utilizadas para dar notoriedade ao site, aos produtos e à própria PetPlanet.

No quinto capítulo são analisadas e expostas as principais estatísticas sobre a evolução do site, bem como o seu impacto no mercado. Já no sexto capítulo apresentam-se as mudanças passíveis de serem implementadas futuramente, caso o projeto venha a ter o sucesso desejado.

O trabalho conclui-se no sétimo e último capítulo com a identificação dos prós e contras subjacentes às diferentes fases, que se iniciaram com a análise do posicionamento até às primeiras vendas realizadas na plataforma.

Capítulo 2

2 Revisão da Literatura

Inserido num enquadramento mais teórico, este capítulo explicará e analisará o conceito de posicionamento estratégico para uma PME e do comércio eletrónico (e-commerce) de um modo geral. Este capítulo terá como fundamento uma apresentação sucinta sobre o que os vários autores entendem sobre o que efetivamente representa posicionamento estratégico para uma empresa. Será também neste capítulo que se irá abordar o conceito de e-commerce, onde se procurará abordar e discutir a mudança de paradigma que atualmente existe entre o comércio tradicional e o comércio eletrónico, no sentido de identificar as fontes de competitividade inerentes a esta prática nas PME.

2.1 *Posicionamento*

2.1.1 **Origem do termo Posicionamento**

O termo posicionamento aparenta ter um passado sombrio, já que não se consegue saber efetivamente de onde surge. Apesar de existirem investigadores que remetem o seu surgimento para meados dos anos 40 (Nelson e Horsky, 1992). Aparentemente, este é um conceito recente, que poderá ter tido uma evolução recorrente das discussões sobre segmentação, público-alvo e marketing durante os anos 60 e 70 (Furrier e Serralvo, 2005)..

A sociedade dos nossos dias caracteriza-se por um excesso de comunicação, existindo uma distorção significativa entre aquilo que se comunica e o respetivo retorno. A nossa mente sendo seletiva, trata de filtrar constantemente aquilo que lhe chega, rejeitando grande parte da informação a que está sujeita todos os dias, aceitando apenas aquilo que coincide com a sua experiência e conhecimento (Monte, 1998). A concorrência cada vez mais agressiva e apertada, leva a dificuldades de penetração dos produtos nos mercados, havendo a necessidade dos setores de marketing nas empresas desenvolverem estratégias capazes de influenciar a mente dos consumidores. Até meados do século XX, investigadores como Reeves (1961), colocavam a comunicação na “era do produto”, onde as campanhas dos

especialistas em publicidade centravam-se em campanhas direcionadas para a divulgação das características e benefícios dos produtos. Na segunda metade do século XX, surgiu a era em que as características intrínsecas e benefícios dos produtos não eram o que mais importava, sendo a imagem e a reputação da empresa algo capaz de ser tão ou mais vantajoso que o próprio produto (Trout, 1995).

A primeira vez que o termo posicionamento terá sido utilizado, remonta a 1969, onde Trout terá empregado esse termo para se expressar relativamente a algo fundamental para que os objetivos da publicidade fossem recebidos e entendidos pelos clientes potenciais. A ideia inicial do termo é de certa forma relativa, pois significaria a comparação que as empresas deveriam realizar tendo em atenção as suas ofertas e as dos seus concorrentes.

Na história, é durante o fim dos anos 60 inícios de 70 que surge aquela que foi apelidada da “era do posicionamento”. Foi esta a época onde a estratégia se tornou essencial, e a posição que a empresa assumiria deveria ser tida em atenção, não somente os seus pontos fortes e fracos, mas que uma parte da sua atenção deveria ser dada também à sua concorrência. A criatividade por si só deixou de ser suficiente, e a necessidade de se pensar de forma estratégica tornou-se uma necessidade desde então. Desde que surgiu o conceito de posicionamento, várias são as visões que são atribuídas a este termo, causando desta forma imensa confusão na sua definição (Campomar et al, 2007). Visto o termo significar coisas diferentes para pessoas diferentes, atualmente poderá querer dizer segmentação, como poderá dizer definição de imagem, e para outros poderá mesmo significar a seleção da característica do produto que serão enfatizadas junto do cliente.

2.1.2 Significado de posicionamento

Uma empresa, independentemente do seu tamanho, é um conjunto de características que permitem a um consumidor identificar no seu subconsciente uma marca, um produto ou uma referência. O posicionamento que uma empresa decide criar, constitui a imagem que deseja formar na mente dos consumidores. A sua implementação atende à identificação de segmentos de mercado, a uma definição do foco empresarial, à análise concorrencial e à definição de uma diferenciação que é valorizada pelo mercado-alvo e dificilmente reproduzida pelos concorrentes.

Existe um consenso geral de que o conceito de posicionamento estratégico tornou-se um dos componentes fundamentais na gestão do marketing moderno (Hassan e Craft, 2005). A sua importância é ainda suportada por evidências na relação positiva entre o desempenho de uma empresa (em termos de rentabilidade e/ou eficiência) e atividades de posicionamento bem-formuladas e claramente definidas (Porter, 1996). A decisão da definição de posicionamento para uma empresa é muitas vezes a decisão estratégica crucial

para uma empresa e ou marca porque essa pode ser fundamental para a percepção dos clientes sobre as suas decisões de escolha (Walker, 2011).

Dovel (1990) refere que o posicionamento não deve ser apenas uma parte da definição estratégica de uma empresa, esta deve ser a espinha dorsal do seu plano de negócios. Isto é ecoado por Webster (1991), onde este afirma que o posicionamento é um conceito estratégico importante, desenvolvido em marketing de consumo, mas com igual aplicabilidade a produtos industriais e serviços. Referindo-se a este como a imagem como uma empresa entrega valor aos seus clientes.

Kotler (2000) forneceu uma definição para posicionamento, onde afirmou ser o ato de projetar a oferta realizada por uma empresa, e a imagem distinta que esta ocupa na mente do mercado-alvo.

Kalafanis et al (2000) nota que o trabalho de Ries e Trout (1986) foi aquele que mais popularizou o termo do posicionamento. Estes autores afirmam que o posicionamento inicia-se com um produto/serviço, podendo também estar ligado a uma empresa, uma instituição, ou mesmo uma pessoa. Eles argumentaram que a definição de posicionamento não é realizada simplesmente para um produto/serviço, mas sim para criar uma imagem na mente dos consumidores, mudando a ênfase anteriormente dada para a comercialização de um produto para a batalha pela mente de cada consumidor.

Hassan e Craft (2005) referem que as decisões de posicionamento são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing, e que as empresas com uma posição favorável no mercado de alguma forma atendem as necessidades dos clientes atuais e potenciais. Não existe atualmente uma definição de posicionamento universalmente aceite pelos investigadores como observaram Hassan e Craft (2005). Por exemplo Kalafatis et al (2000) criticam a pesquisa académica sobre o posicionamento pois esta apresenta um foco demasiado estreito e carece de tipologias empiricamente desenvolvidas.

Alguns investigadores, tal como Zinedin (1996) tentaram definições relativamente simples para o termo, descrevendo posicionamento, como a forma em que uma organização deseja ser vista num determinado mercado, quais são os seus valores e qual a imagem que esta passa.

Outros como Blankson e Kalafatis (2007) afirmaram que qualquer definição de posicionamento tem que se preocupar com os aspetos tangíveis e intangíveis de uma oferta de mercado em relação à concorrência. Darling et al. (2009) notaram que a percepção de um cliente face a uma oferta no mercado é fundamental para um posicionamento de mercado bem-sucedido. Segundo Walker (2011) as características que poderão colocar o posicionamento de uma empresa numa boa posição são as seguintes: (1) singularidade percebida (ex.: diferente dos concorrentes); (2) prevalência (ex.: quantos clientes estão cientes de determinado atributo); e (3) força promocional.

Um posicionamento bem realizado por norma passa por duas fases básicas. Primeiro, exige que uma organização estabeleça uma oferta inicial aos olhos do consumidor e em segundo lugar, exige que essa oferta seja assegurada com base numa oferta diferenciada da concorrência. A diferenciação é conseguida através da formulação de uma oferta de mercado, sobre a qual as dimensões podem variar consoante as situações. Segundo Kotler e Keller (2006) as dimensões a partir das quais uma empresa pode diferenciar-se na sua oferta em determinado mercado, são as seguintes: (1) produto (ex.: características); (2) serviços ao cliente (ex.: serviço pós-venda); (3) recursos humanos (ex.: cortesia); (4) imagem (ex.: associação da marca a eventos).

Definir um posicionamento torna-se importante para qualquer empresa, porque será a partir deste que determinado consumidor desenvolverá considerações acerca de determinada empresa, marca, país, evento, etc. Optando sempre por aquele que pareça trazer mais valor agregado (ex: valor social). Contudo, sempre que se realize a definição de um posicionamento, este terá de refletir a identidade da organização, porque caso isso não surja, pode tornar-se numa fragilidade a ser explorada pelos seus concorrentes.

Para uma empresa conquistar a mente de um consumidor, através da definição prévia do seu posicionamento, existem quatro opções estratégicas possíveis segundo Kotler (2000): (1) através duma divulgação intensa, reforçando e levando ao crescimento da posição que a empresa tem na mente do consumidor; (2) aproveitando um nicho inexplorado no mercado e conquistá-lo; (3) explorar as falhas de comunicação da concorrência, denunciando essas falhas para descredibilizar a concorrência; (4) aliar-se a um grupo/clube quando a posição de líder é impossível de ser alcançada, criando um grupo mais forte do que se a empresa abordasse o mercado individualmente. Independentemente da opção que uma empresa tome, torna-se fundamental que saiba em que posição se encontra, para onde deseja seguir e aquilo que pretende.

De uma forma simplificada, o posicionamento consiste no desenvolvimento e transmissão de uma proposta de valor (que normalmente está alicerçada numa marca), a partir de um conjunto de aspetos significativos para um determinado público, os quais serão comparados com os concorrentes, originando o posicionamento percebido pelos consumidores, conforme se pode verificar na figura 2-1:



Figura 2-1: Representação própria do processo do posicionamento

Segundo McKenna (1999), o posicionamento é sempre competitivo, visto que os consumidores pensam em produtos e empresas, estabelecendo hierarquias, que utilizam para tomar as suas decisões de compra. Ou seja, uma empresa necessita de se diferenciar para conseguir uma posição sólida na mente dos consumidores, e necessita de estar sempre em escuta sobre os passos que os seus concorrentes dão, para que a preservação do posicionamento nunca possa estar em risco de ser alterada.

2.1.3 Etapas de um processo de Posicionamento

Segundo Aaker (1989), um processo de posicionamento envolve seis etapas básicas:

1. Identificar quem são os concorrentes;
2. Determinar de que forma os concorrentes são entendidos e avaliados;
3. Determinar em que posições se encontram os concorrentes;
4. Analisar os clientes;
5. Selecionar uma posição;
6. Monitorizar a posição escolhida;

Inicialmente, quando se quer definir um posicionamento é necessário **identificar o grupo dos concorrentes** primários e secundários. Dever-se-á realizar uma abordagem de forma a determinar onde têm origem os compradores e quais as marcas que estes consideram relevantes (Monte, 1998). Saunders et al. (1996) afirmam que a identificação da concorrência, a médio-prazo deverá centrar-se nas empresas do mesmo grupo estratégico que a empresa, e no longo-prazo dever-se-á alargar a análise á concorrência do setor total (concorrentes diretos e indiretos).

A segunda etapa refere-se à forma de **determinar como os concorrentes são entendidos e avaliados**, quer dizer, como é feita a identificação das associações de produtos que os consumidores utilizam dos concorrentes e como estes os avaliam (Monte, 1998).

A terceira etapa compreende a **identificação da posição em que se encontram os concorrentes** em relação às associações mais relevantes de um produto com respeito a cada um. Quer dizer, nesta etapa, as características da concorrência tornam-se um fator importante no processo de posicionamento de uma empresa (Monte, 1998).

Relativamente à quarta etapa, esta refere-se à análise dos clientes e como o mercado se encontra segmentado, sendo este estudo determinante na escolha da estratégia de qualquer posicionamento. Monte (1998) refere que uma empresa com um ótimo posicionamento de mercado é aquela que reúne e entende quais são as características/atributos de todos os produtos selecionados pelos clientes.

Após a realização destas quatro etapas iniciais, será possível à empresa **escolher a posição que pretende** (quinta etapa), que normalmente poderá ser realizada com base em pressupostos pessoais ou com auxílio de estudos de mercado.

Posteriormente a estas cinco etapas, a monitorização é essencial, pois permitirá avaliar a progressão da empresa e gerar estratégias futuras de posicionamento.

2.1.4 Estratégias de Posicionamento

Escolher a estratégia de posicionamento que se adequa a cada empresa, segundo Cravens (1994), é influenciada pelos seguintes fatores:

- Mercado-alvo – As características do mercado-alvo são a base de orientação do programa estratégico para uma empresa que se deseje orientar a determinados consumidores. A escolha que cada empresa realiza em prol de determinado mercado, ajudará a determinar os seus principais concorrentes, o potencial desse mercado e a sua participação possível neste.
- Ciclos de vida dos produtos – Os produtos comercializados e os seus ciclos de vida, afetam diretamente o posicionamento que uma empresa possa vir a escolher, visto que influenciará a escolha do mercado e exigirá que esta se posicione consoante as condições de mudança.
- Prioridades da gestão – As prioridades de cada gestor afetarão a expansão, participação e o aprofundar de relações da empresa com o mercado. Uma gestão com enfoque na aquisição de novos públicos, afetará inequivocamente a estratégia de posicionamento que uma empresa venha a ter.
- Recursos – A limitação de recursos limitará as ações que a empresa possa vir a tomar numa possível abordagem competitiva num determinado mercado. Por conseguinte, as estratégias de posicionamento são por norma moldadas ao nível de recursos que uma empresa possui.

Segundo Monte (1998), qualquer empresa que deseje definir o seu **posicionamento estratégico**, terá de escolher um de três caminhos possíveis: posicionamento do produto; posicionamento do produto no mercado; ou posicionamento da empresa.

Uma estratégia de posicionamento do produto diz respeito à forma como um mercado reage a um novo produto. Sendo este um posicionamento determinado essencialmente pelas perceções dos consumidores e em que o controlo das empresas é quase nulo, exige a necessidade das empresas conhecerem o funcionamento do mercado para dessa forma poderem influenciar o mais possível o processo de posicionamento.

Uma estratégia de posicionamento do produto no mercado, é a procura por parte da empresa de uma posição sólida e única para que um produto tenha maiores probabilidades de sucesso, procurando um espaço competitivo para o produto ocupar e manter-se.

Já a estratégia de posicionamento de uma empresa, serve para conferir à empresa uma presença mais relevante num mercado específico. Essa posição, acarreta por norma benefícios para as empresas tais como: penetração célere no mercado; melhor acesso a informações; custos de vendas menores; e redução de obstáculos com produtos.

Peter e Churchill (2000), afirmam que para que um posicionamento tenha sucesso, os clientes deverão conhecer o produto, as ofertas da empresa ou as necessidades e desejos que esta deseja suprir. Para isso, as investigações académicas sugerem que a comunicação ao mercado-alvo se torne eficiente, tornando qualquer oferta disponível por meio de canais que sirvam de suporte a uma estratégia de posicionamento.

2.2 PME

Como vimos anteriormente, posicionamento é a imagem que um produto/marca/empresa obtém na mente do consumidor, como resultado de três categorias: o tipo de oferta que uma empresa oferece; o público que foi alvo da oferta; e a concorrência (Kotler, 2006). Gurau (2004) afirmou que o processo de definição do posicionamento estratégico é extremamente importante para uma PME porque qualquer decisão errada pode colocar em risco a continuidade da empresa no mercado.

Devido a este ser um trabalho direcionado para este tipo de empresa, será conveniente neste momento realizar uma descrição sobre este tipo de empresa antes de se progredir para outros assuntos.

Apesar das suas limitações, as pequenas e médias empresas são vitais para a economia Portuguesa, bem como para a maioria dos países, as quais são muitas das vezes reconhecidas como os alicerces de crescimento económico (Brouthers et al. 1998). Estas frequentemente ocupam as posições estratégicas na economia, para as quais as grandes empresas não possuem a necessária flexibilidade. Em muitos países, nomeadamente Europeus, as PME constituem em média mais de 90% do total de empresas de um país (OCDE, 2004). As características que melhor simbolizam este género de organização são identificadas como a existência de uma gestão centralizada com uma perspetiva de curto/médio prazo; a existência de competências de gestão relativamente fracas; o forte desejo de independência com implicação direta nas parcerias que assume; o processo de tomada de decisão intuitivo; a tomada de decisão muito centralizada com intrusão de valores e preocupações familiares; as dificuldades no financiamento e nos recursos disponíveis; a existência de relutância no investimento em tecnologias de informação (TI);

a falta de conhecimento técnico; quota de mercado limitada com forte dependência de um pequeno grupo de clientes; e a relutância em assumir riscos e o menor controlo sobre o ambiente externo (Tetteh e Burn, 2001).

A nível comunitário, de acordo com o disposto na Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 entende-se por empresa qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica exerça uma atividade económica. Comunitariamente as micro, as pequenas e as médias empresas definem-se segundo um conjunto de critérios relativos à sua força laboral, volume de negócios (calculado com exclusão do imposto sobre o valor acrescentado e de outros impostos indiretos) e independência. A legislação comunitária classifica uma empresa da seguinte forma:

- Micro empresa se tem menos de 10 funcionários, um volume de negócios ou um ativo total menor ou igual a 2 milhões de euros;
- Pequena empresa quando tem menos de 50 funcionários, um volume de negócios ou um ativo total menor ou igual a 10 milhões;
- Média empresa se tem menos de 250 funcionários, um volume de negócios menor ou igual a 50 milhões de euros ou um ativo total menor ou igual a 43 milhões de euros.

Dimensão da Empresa	Nº de Funcionários	Volume de Negócios ou Ativo Total
Micro	< 10	<= 2 milhões de € ; <= 2 milhões de €
Pequena	< 50	<= 10 milhões de € ; <= 10 milhões de €
Média	< 250	<= 50 milhões de € ; <= 43 milhões de €

Tabela 2-1: Definição de micro, pequena e média empresa de acordo com a Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003

As PME são empresas com características distintas, Wong e Aspinwall (2004) agruparam-nas com base em cinco categorias:

1. Propriedade e estrutura de gestão - A maioria dos proprietários age como proprietário/gerente e é este que também o papel inicial de planificar a estratégia da empresa.
2. Clientes e mercados - As PME dependem de uma base pequena de clientes e funcionam geralmente em mercados locais ou regionais, podendo também açambarcar mercados internacionais. Geralmente têm circuitos limitados de produtos/serviços, e por vezes atendem a nichos de mercados, sendo que os funcionários, geralmente, apresentam relações estreitas com os clientes.

3. Sistemas - As PME têm um sistema de planeamento e de controlo simples, regras e procedimentos informais. Há menos padronização dos processos de trabalho. As operações são menos complexas e são mais adaptáveis às diversas situações. As PME têm um alcance restrito e estão focadas principalmente no lado operacional, ao invés dos processos estratégicos. Ao invés de criarem repositórios de conhecimento, elas estão mais adaptadas a compartilhar conhecimento tácito (Desouza e Awazu, 2006).
4. Gestão do capital humano - Devido ao número limitado de pessoal especializado, o capital humano nas PME é um recurso importante e as altas taxas de rotatividade podem afetar gravemente as operações (Huin, 2004). Uma vez que as PME têm empregados com responsabilidades pouco claras, ocorre um menor grau de especialização de trabalho, levando a uma maior versatilidade do empregado. Já o desenvolvimento do capital humano é feito de acordo com as necessidades específicas de cada tarefa.
5. Cultura e comportamento - As PME têm geralmente uma cultura informal, orgânica e unificada. O tamanho da organização fomenta o reconhecimento da empresa como um todo, em vez de se olhar para a empresa por departamentos ou funções. Sendo o comportamento dos funcionários mais facilmente influenciável pela filosofia e crenças dos proprietários/gerentes.

2.2.1 PME em Portugal

No caso Português, as PME são representadas como as empresas com maior expressão no universo empresarial (INE, 2008). Os dados que serão apresentados de seguida são de 2008 porque, apesar de nos encontrarmos em 2012, os últimos dados fornecidos pelo INE em que são compiladas todas as informações sobre as PME em Portugal ainda são desse ano, encontrando-se referenciadas no site do IAPMEI. Posto isto, em Portugal no ano de 2008 existiam 349 756 PME, estas empregavam 2 178 493 pessoas e realizaram um volume de negócios de 201,7 mil milhões de euros. Com estas estatísticas não surgem dúvidas, em 2008 as PME perfaziam cerca de 99,7% do total das unidades empresariais a laborar em Portugal, 72,5% do volume de emprego e cerca de 57,9% do volume de negócios. Os dados referem também que no ano de 2008 a dimensão média das PME portuguesas situava-se nos de 6,2 trabalhadores e os 576,8 mil euros de volume de negócios por empresa. Isto revela, portanto, que mais de metade do valor total da economia nacional é suportado por empresas que não terão mais de 250 funcionários, revelando-se serem determinantes e cruciais no desenvolvimento económico e social do nosso país.

Sectorialmente a distribuição do volume de negócios das PME foi o seguinte: sectores do comércio e serviços (64%); indústria transformadora (12,5%); construção (14%); turismo

(9%); setores extrativos, produção e distribuição de eletricidade, gás e água, agricultura, produção animal, pesca, caça e silvicultura, indústrias e as atividades financeiras (0.05%).

Geograficamente as PME encontram-se sobretudo sedeadas em Lisboa e no Norte (cerca de 66% do total deste tipo de empresa), sendo que estas duas regiões geram, em consequência disso, cerca de 67% dos empregos e dos negócios nacionais. Em tom de curiosidade, o Norte gera mais empregos, enquanto é em Lisboa que se realizam mais negócios (INE, 2008)

Já o sector onde se registou maior volume de empregos foi a indústria transformadora, obtendo uma cifra de 42% no ano de 2008.

2.3 E-commerce nas PME

Como foi visível, as PME são as principais impulsionadoras do emprego na sociedade Portuguesa e é neste tipo de empresa que uma importantíssima fatia de negócios está agregada. A capacidade deste tipo de empresa evoluir no sentido de se posicionar estrategicamente num patamar tecnologicamente favorável, favorece tanto o seu desenvolvimento no mercado, como da economia em questão.

Uma PME pode optar por situações distintas para ganhar vantagens competitivas no mercado em que está inserida. Poderá decidir pela inovação dos seus produtos e serviços ou pela diferenciação. Diferenciação que poderá passar por um uso de sistemas e tecnologias de informação para entrar em contacto com os seus clientes.

A adoção de qualquer tipo de tecnologia inovadora por parte de uma empresa, segundo a teoria de Roger (1995), pode ser dividida em três estágios:

1. Utilidade
2. Decisão de adotar
3. Implementação

No estágio 1, uma organização reúne as informações e determina a utilidade da inovação. Já no estágio 2 a empresa decide se vai adotar a inovação e por fim, no estágio 3 a inovação é implementada. Em todos estes três estágios, aquele que é mais crítico é o número 2, pois implica ação por parte da organização para por o projeto em prática.

Para muitas PME, a adoção da tecnologia de informação relacionada com o comércio eletrónico, por norma vem camuflada com o pretexto da implementação de websites para fins informativos, transacionais e com fins estratégicos. De acordo com Sarkar (2008) o uso da extensão tecnológica de comércio eletrónico por parte das PME varia consideravelmente e poderá ser dividido em 5 níveis:

1. Site com informações apenas sobre a empresa
2. Site com informações relevantes sobre a empresa, produtos e serviços
3. Site com suporte para a seleção e decisão de compra
4. Site com ferramentas facilitadoras para se realizar pedidos online
5. Site que permite realizar transações financeiras.

Muitos estudos existem sobre como se processa a adoção das tecnologias de e-commerce nas empresas, mas a maioria deles focam-se em grandes organizações.. Apesar de existir muita informação, existe uma carência informativa para se saber quais são os fatores críticos duma implementação de comércio eletrônico numa PME. Em parte essa carência é devida a que vários foram os investigadores a mostrarem que a adoção de tecnologia seja ela de que índole for, varia muito relativamente às grandes corporações que se apresentam mais homogêneas (Cragg e King, 1993).

Sem se saber quais são os fatores a ter em atenção por parte das PME aquando da implementação de um site de comércio eletrônico, devido muito à falta de recursos deste tipo de empresas, um investimento em e-commerce tende em muitas situações a ficar comprometido. Por conseguinte, a compreensão dos fatores que afetam a implementação de um site de comércio eletrônico ajudará os proprietários das PME a tomarem em cada fase as melhores decisões possíveis.

Segundo Amitrajit Sarkar (2009) a adoção por parte de uma PME de um modelo de comércio eletrônico tem quatro fatores principais:

1. Fatores Organizacionais
2. Fatores Diretivos
3. Fatores Ambientais
4. Fatores Técnicos

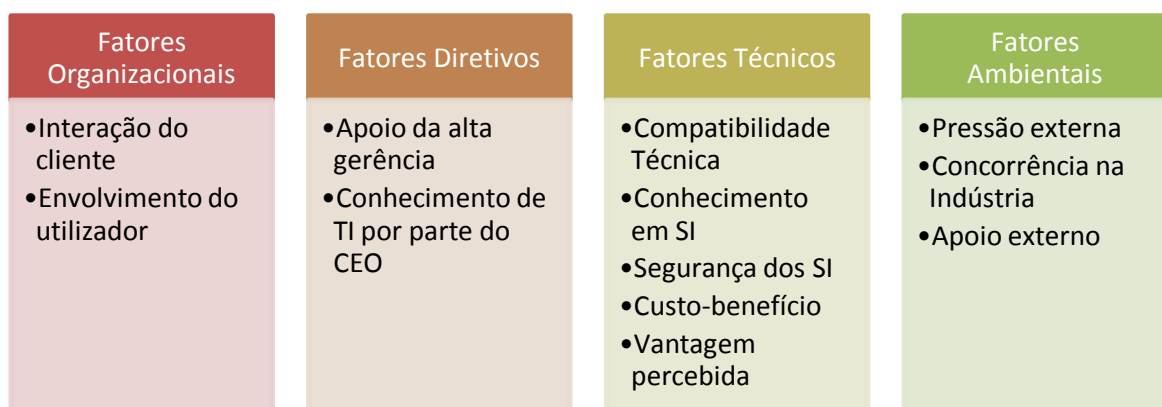


Figura 2-2: Fatores e variáveis importantes na adoção por parte de uma PME de um modelo de comércio eletrônico, segundo Amitrajit Sarkar (2009)

A fim de se compreender os quatro fatores mencionados e cada uma das variáveis associadas, cada ponto será explicado detalhadamente.

Fatores Organizacionais

- Interação do Cliente - A internet oferece novas oportunidades para as empresas conseguirem interagir com os seus clientes, e de acordo com Liu e Arnett (2000), as tecnologias de comércio eletrônico devem ser concebidos de tal maneira que as necessidades do cliente lhe sejam satisfeitas através de informação e serviços de qualidade. Lee et al (2004) afirmam que as organizações com websites de e-commerce devem monitorizar os seus mercados de atuação, para assim determinar melhor as necessidades dos seus clientes. Indo mais longe, estes investigadores, referem que a interação com o cliente é positivamente relacionada com o grau de implementação dos sistemas de informação num Website.
- Envolvimento do utilizador - O grau de envolvimento do utilizador no processo de implementação de sistemas de e-commerce influencia positivamente a sua implementação (Lee et al, 2006), reduzindo resistências e aumentando a sua aceitação junto dos utilizadores.

Fatores Diretivos

- Apoio da alta gerência - O apoio da alta gerência é condição para a implementação bem-sucedida de todo o tipo de sistemas numa empresa (Zmud et al, 1987). Aparentemente o apoio da gestão de topo facilita a adoção e implementação de sistemas e tecnologias de informação. Numa PME, geralmente o gerente também é o proprietário da empresa e desde o início, sendo este o gestor é a voz de decisão. As características do gestor de topo são cruciais para determinar a atitude inovadora da PME. Numa pesquisa de Yap et al. (1992), mostrou que o envolvimento da gestão é crucial para o sucesso de qualquer género de TI numa PME.
- Conhecimento sobre tecnologias de informação por parte do CEO - As características individuais do CEO, como idade, educação, experiência pessoal/profissional, e psicológica são descritas academicamente por Rogers (1995) como fatores importantes para adoção de qualquer género de inovação numa PME. Thong (1999) refere que a vontade do CEO em adotar novas ideias e inovações tecnológicas tem um efeito positivo sobre a adoção de tecnologias de informação.

Fatores Técnicos

- Compatibilidade Técnica - Tornatzky e Klein (1990) identificaram a compatibilidade como uma das características que influenciam a inovação nas PME. A compatibilidade é definida como o grau em que uma inovação é percebida como consistente com os valores existentes, necessidades e experiências passadas do potencial adotante. Thong (1999) acrescentou que se os sistemas de informação são compatíveis com as práticas de trabalho existentes, as PME vão estar mais propensas a adotá-las. Kim et al. (2006) sugeriu que se a compatibilidade técnica for vista de forma positiva, influenciará a implementação de um negócio de comércio eletrônico numa PME.
- Conhecimento sobre Sistemas de Informação - Novas ideias técnicas tendem a ser entendidas e aplicadas mais facilmente por uma organização que possui conhecimento tecnológico. Thong (1999) descreveu que muitas PME não conseguem utilizar os sistemas de informação devido à falta de conhecimento e experiência. Academicamente é defendido que as organizações com funcionários que têm elevado nível de conhecimento técnico têm mais probabilidades de terem inovações técnicas. Por outro lado, organizações com menos conhecimento em sistemas de informação são menos suscetíveis de estarem na vanguarda de algum tipo de implementação. Kim et al. (2006) sugeriram que quanto maior for o grau de conhecimento em SI, maiores serão as hipóteses de uma implementação de TI de sucesso.
- Segurança nos Sistemas de Informação - A importância da segurança nos sistemas de informação aumentou muito nos últimos anos. Têm sido identificadas as questões de segurança como um dos grandes obstáculos na implementação de plataformas de comércio eletrônico. Kim et al. (2006) refere que os consumidores sentem-se inseguros por enviarem informações confidenciais e para se comprometerem numa compra online, se a confidencialidade e a integridade das comunicações e transações não estão garantidas. Quer isto dizer, que as preocupações sobre a segurança inerentes a uma transação online podem influenciar negativamente a implementação de um site de comércio eletrônico.
- Custo-benefício - Investigadores, como Thong (1999) identificaram a relação custo-benefício como um fator preponderante na momento em que uma PME decide implementar um sistema de TI. Ou seja, o nível de benefícios percebidos numa PME, em função dos custos associados, facilitará ou criará entraves numa possível implementação de qualquer tipo de TI.
- Vantagem Percebida - A constatação por parte de uma organização que tem uma vantagem na adoção e implementação de um sistema de informação desempenha um papel preponderante. Quer isto dizer que, se uma empresa conclui que vai obter uma vantagem competitiva com a adoção de um site de e-commerce, esse torna-se num fator muito importante.

Fatores Ambientais

- Pressão externa - O nível de pressão por parte dos clientes durante o estágio de implementação de um site de e-commerce tem uma influência importante na sua implementação (Kim et al., 2006). Quanto maior for a pressão dos clientes para terem acesso a novas formas de interagir com as empresas, por norma as empresas tendem a adaptar-se e criar as ditas sugestões.
- Concorrência na Indústria - O ambiente empresarial em que uma empresa está inserida designa-se por concorrência. A competição existente num determinado ambiente está relacionada com a adoção de inovações por parte dos intervenientes nesse círculo organizacional. Grover (1993) constatou que empresas em ambientes muito competitivos são mais propensas a adotar e a implementar sistemas de informação. Kim et al. (2006) afirma que a competição entre as empresas obriga a que estas sintam a necessidade de recorrer aos sistemas de informação para ganharem vantagem competitiva.
- Apoio Externo - O apoio externo de consultores e fornecedores é um fator importante na adoção de tecnologias de informação (Thong, 1999). Quer dizer que a pressão por parte dos fornecedores poderá ser a alavanca que obrigará uma empresa a adotar TI, pois se um fornecedor apresenta, por exemplo, apenas uma plataforma para os seus clientes realizarem pedidos, e sendo esta apenas online, o cliente terá que se adaptar para conseguir realizar determinado pedido.

2.3.1 Comércio Tradicional versus Comércio Eletrónico

Com a globalização cada vez mais intensa das economias mundiais e o enorme desenvolvimento da internet, parecem não ter fim as oportunidades de mercado para a maioria das empresas. A internet tem tido um enorme impacto na maneira como as empresas são organizadas e geridas. Apesar da bolha das dot.com nos EUA em 2001, um número crescente de empresas em pleno ano de 2012 estão a utilizar a internet como uma ferramenta de comunicação fundamental para realizarem os seus negócios com os seus atuais e potenciais clientes, tornando a web num meio extremamente eficiente para aceder, organizar e comunicar.

Devido ao aparecimento da Internet, as empresas agora competem fisicamente num mundo de tijolo e argamassas, mas também num mundo virtual feito de tecnologia de informação (Amitrajit Sarkar, 2008). A web tem algumas características únicas e poderosas que a diferenciam do modelo convencional de comunicação. Neste ambiente as empresas são

capazes de considerar os consumidores individualmente, personalizar os seus serviços e produtos, e estabelecer uma comunicação bidirecional com os seus consumidores. A internet fornece diversas oportunidades para as empresas de menor dimensão, como o acesso a novos mercados com custos reduzidos e a diminuição da distância geográfica para com os seus clientes. Assim, realizar negócios através da Internet tornou-se uma necessidade competitiva para a maioria das empresas mais pequenas (McCollum, 1998).

Com o crescimento exponencial dos utilizadores da internet e do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação, o e-commerce foi uma das aplicações informáticas que mais suscitaram interesse de desenvolvimento. De acordo com Lee e Lin (2005), o e-commerce é um conceito que descreve o processo de compra, venda ou troca de produtos, serviços e informações através de redes informáticas, incluindo a internet. Desde o surgimento do e-commerce, o conceito de se realizar trocas comerciais através de uma rede revolucionou por completo a forma como se processam os negócios, as operações de compra e venda, a oferta de produtos e serviços. A revolução provocada é tão grande na nossa sociedade que o cenário revolucionário é idêntico, comparativamente a todas as seguintes invenções: telefone, televisão, fax e correio eletrónico, as quais de uma forma ou de outra alteraram a ligação entre consumidor e empresa.

O aparecimento do e-commerce promoveu uma comunicação mais interativa, virtualmente, entre clientes e fornecedores, permitindo uma maior troca de informações sobre produtos e serviços. Permitiu também a redução significativa de custos nas transações e fez com que as informações cheguem com mais facilidade ao destinatário sem sacrifício da riqueza dos conteúdos (Evans e Wurster, 1997). Sendo que o maior benefício que traz o e-commerce à nossa sociedade é o de melhorar a comunicação ao longo da cadeia de valor, oferecendo um modelo de negócio integrado pelo qual as empresas podem ser mais sensíveis e flexíveis à evolução dos mercados e exigências dos clientes (Lee e Lin, 2005).

Com o emergir do e-commerce, este trouxe consigo vários benefícios: de índole promocional, redução de custos, maior conhecimento às populações, encurtou distâncias geográficas, fez desenvolver os serviços ligados ao cliente, melhorou o relacionamento das empresas com os clientes (ex.: facebook), desenvolveu a vertente da personalização e fez as empresas ganharem novas vantagens competitivas (Gunasekaran e Ngai, 2005).

Com a generalização da Internet, novas formas de negócio e novas “indústrias” surgiram, como é o caso do Ebay, Amazon e Zappos. Contudo, o surgimento destas novas indústrias, umas delas puramente digitais e outras híbridas, permitiu uma reconfiguração de muitas das indústrias existentes. Com o surgir do comércio eletrónico, importa compreender que este difere do comércio tradicional, principalmente, pela forma como a informação é trocada e processada entre as partes intervenientes. No caso do comércio eletrónico, em vez de existir um contacto pessoal e direto entre ambas as partes, a informação é transmitida através de uma rede digital ou de outro qualquer canal eletrónico.

Várias são as interpretações que tentam caracterizar esta nova forma de fazer “comércio”, sendo um termo definido por uma variedade de pesquisadores das mais diversas maneiras. Laudon e Traver (2010) definem-no como a utilização da Internet e da World Wide Web para transações comerciais. Schneider e Perry (2000) definem e-commerce como as atividades empresariais que utilizam uma transmissão eletrónica de dados através da Internet e no mundo Web. De acordo com Turban et al. (2004), e-commerce é o processo de compra, venda ou troca de produtos, serviços e informações através de redes informáticas, incluindo a Internet. Gibbs et al. (2004) define e-commerce como o uso da Internet para comprar, vender, ou dar o apoio e suporte a produtos e serviços.

Uma das tendências mais significativas nos últimos 15 anos é o aumento do uso da Internet para as empresas realizarem negócios. A tendência decorre dos benefícios que as empresas observam existir com o uso deste meio (Hinson et al., 2008). As investigações académicas mostram que a adoção de e-commerce leva a uma variedade de benefícios, que incluem: redução dos custos, melhoria da qualidade geral dos produtos, novos clientes ou contacto de novos fornecedores, e a criação de novas formas de vender os produtos existentes. Existem porém investigadores como Gibbs et al. (2004) que vão mais longe e argumentam que o e-commerce foi e continua a ser um dos mais importantes impulsionadores do processo de globalização.

As características das tecnologias que permitem a realização de e-commerce estão na base do grande crescimento e da crescente influência que este tem vindo a assumir na nossa sociedade. Tomando como base uma análise realizada por Laudon e Traver (2010), existem oito características que transformam o e-commerce em algo único:

1. Ubiquidade - visto que a Internet está disponível em praticamente todos lugares e a qualquer hora, através de uma panóplia enorme de aparelhos móveis;
2. Alcance Global - não existem fronteiras, a tecnologia é acessível além-fronteiras;
3. Standards Universais - conjunto de padrões tecnológicos possíveis de serem utilizados em qualquer país, desde que se utilize determinada tecnologia;
4. Interatividade - criando ligações com o utilizador através de ferramentas disponíveis nos sites;
5. Riqueza de conteúdos - é possível emitir informação através de vídeo, áudio e texto;
6. Densidade de Informação – apresenta-se como um meio de resposta eficiente para a maioria das perguntas dos consumidores;
7. Personalização - permite apresentar conteúdos customizados para indivíduos ou grupos;
8. Tecnologia social - geração de conteúdos passíveis de serem integrados nas redes sociais.

2.3.2 Tipo de e-commerce existentes

O e-commerce pode ser diferenciado consoante o modelo em que cada transação é realizada. Atualmente podem encontrar-se os seguintes modelos de comércio eletrónico na esfera da Internet:

- *Business-to-Business (B2B)* – este tipo de comércio resume-se a transações realizadas eletronicamente entre empresas sobre a plataforma Internet, extranets, intranets ou sobre qualquer rede privadas. Basicamente, são transações que podem ser realizadas entre uma empresa e os membros da sua cadeia de fornecimento, bem como entre uma organização e outra organização. Quando se iniciou o uso de redes para se realizarem negócios eletronicamente o B2B era utilizado exclusivamente por grandes organizações para a compra e venda de produtos industriais. Contudo, atualmente, o B2B já se encontra também nas PME, as quais podem comprar ou vender produtos e serviços diretamente por meio de redes (Mayer-Guell 2001).
- *Business-to-Consumer (B2C)* – o B2C baseia-se na venda eletrónica de bens, serviços e conteúdo a consumidores individuais. Tipicamente, as transações B2C envolvem gestão de crédito e estabelecimento de termos comerciais, gestão de encomendas, distribuição e faturação, pagamento e uma gestão de informação de todo o processo (Domaracki, 2001).
- *Business-to-Administration (B2A)* – neste tipo de comércio estão cobertas todas as transações realizadas entre as empresas e a Administração Pública/Organizações Governamentais/Estado. Envolve uma variedade de serviços como os da segurança social, emprego, notários; etc.
- *Consumer-to-Administration (C2A)* – no C2A estão abrangidas todas as transações eletrónicas efetuadas entre um indivíduo e as organizações da Administração Pública. Atualmente várias são as áreas da aplicação do B2A: Impostos (entrega das declarações e pagamentos), Segurança Social (através da divulgação de informação e realização de pagamentos), Educação (divulgação de informação e formação à distância), Saúde (marcação de consultas, informação sobre doenças e pagamento de serviços).
- *Consumer-to-Consumer (C2C)* – este tipo de comércio eletrónico representa todos os negócios realizados entre consumidores, com a ajuda de um qualquer facilitador de mercado online (ex.: classificados).
- *Peer-to-Peer (P2P)* – é o e-commerce P2P que permite aos utilizadores de Internet a partilha de ficheiros e recursos dos seus computadores diretamente sem que tais informações tenham que passar por um servidor central de Web. Apesar de não implicar uma venda efetiva de qualquer produto físico ou digital, pareceu-me relevante mencioná-lo, visto ser mais um meio de transação na Internet.

- Administration-to-Administration (A2A) – por fim, é com o e-commerce A2A que são realizadas todas as transações entre as organizações da Administração Pública.

2.3.3 Benefícios do E-commerce

Muitas empresas têm uma página web mas relativamente poucas realizam e-commerce (Grandon e Pearson, 2004).

Um benefício que se apresenta essencial para adoção de e-commerce por parte de uma PME é se este trará impacto sobre os seus lucros. Sadowski et al. (2002), num estudo concluiu que em geral as PME têm uma atitude mais de “esperar para ver” na adoção da Internet, nomeadamente sobre a rentabilidade passível de ser alcançada. Ou seja, está enraizado nas PME uma aversão ao risco e caso tenham que arriscar só o farão se virem um caso de sucesso em algum concorrente ou fornecedor.

Schlenker e Crocker (2003) afirmaram que o valor da Internet para os negócios não está na tecnologia, mas na forma como esta pode ser usada como ferramenta para melhorar os processos comerciais. Segundo estes investigadores, existem várias histórias de sucesso de empresas que usaram a internet para melhorar a sua produção e logística, finanças, recursos humanos, marketing e gestão das suas marcas. Como exemplos desse sucesso apresentam-se empresas como a Zappos, Amazon e Pixmania.

O uso da Internet e do e-commerce em especial pode agregar valor para as PME tais como:

- Facilidade de utilização - o cliente entra em contacto com a empresa e compreende a sua oferta de produtos;
- Controlo - capacidade da empresa para entender a variação de vendas, atendimento ao cliente e distribuição;
- Integração - apoio à mudança organizacional dentro da empresa e do *supply-chain*;
- Relação mais próxima com os clientes - construção de relacionamentos por meio de interação com clientes;
- Parcerias - construção de relacionamentos com variados parceiros de negócios;

2.3.4 Vantagens do E-commerce

Realizar comércio através da Internet, revolucionou em grande medida a forma como atualmente muitas empresas se apresentam ao mercado e como interagem com os seus

clientes. As vantagens do comércio eletrônico para a maioria das empresas prendem-se pela promoção dos seus produtos e serviços 24 horas por dia, 365 dias por ano. Torna-se mais fácil alcançar novos mercados e de maior dimensão com menores custos, novas ferramentas de marketing estão à disposição das empresas para comunicarem os seus produtos e serviços. Para além disso, aumenta a credibilidade e projeção de determinada marca. Reduzem-se os custos administrativos, de marketing e comunicação, torna-se mais rápido e fácil responder a questões sobre os seus produtos e serviços em várias línguas, aumentando dessa forma a qualidade do serviço ao cliente. Com o e-commerce cria-se também a possibilidade de estreitamento de relações com parceiros de negócio, e normalmente faz diminuir os custos de lançamento de um produto ou serviço.

2.3.5 Barreiras ao E-commerce

Aparentemente as barreiras técnicas deixaram de ser um pretexto para a não adoção do comércio eletrônico por parte de uma PME (Caskey et al., 2007). Drew (2003) descreveu que os fatores organizacionais e ambientais, como a aversão ao risco, resistência à mudança, falta de recursos e a falta de conhecimentos técnicos estavam entre as principais barreiras na implementação do e-commerce numa PME. Destes fatores, a falta de conhecimento e a falta de conhecimentos técnicos, a dificuldade de verem os benefícios e as limitações de tempo são descritas como as barreiras mais fortes (Walczuch et al., 2000).

Fillis et al. (2003) afirmaram que uma boa parte da dificuldade na adoção do e-commerce numa PME deve-se ao proprietário/gestor, devido às suas atitudes, comportamento, competências, cultura e valores. Schlenker e Crocker (2003) atribuem muita da falta de adoção de e-commerce aos aspetos culturais de muitas empresas, que se preocupam mais no desenvolvimento de novos produtos e serviços do que na forma como realizam negócios. Estes investigadores acreditam também que a relutância poderá ser explicada parcialmente pelos valores que são necessários para a compra de tecnologias de informação e para a criação do site de e-commerce, pois estes requerem investimentos para a compra de hardware, software e serviços de integração e manutenção aquando da implementação do site. O acesso a informação financeira por parte das PME relativamente ao retorno e crescimento deste mercado para a sua área de atuação é visto também como uma enorme barreira, visto que, ao contrário das grandes empresas, as PME geralmente não têm informação dedicada às suas necessidades e que sustentem opções de risco como é o exemplo do investimento num site de e-commerce.

Simpson e Docherty (2003) apresentaram um conjunto de razões para a não adoção do e-commerce por parte de muitas PME. As mais comuns são a falta de compreensão da alta direção sobre os possíveis benefícios; falta de recursos; falta de capacidades técnicas e de funcionários qualificados; falta de conhecimento técnico; falta de tempo (alta direção);

falta de modelos de negócios rentáveis; falta de informações específicas para as PME; e falta de ajuda/suporte.

2.3.6 Desvantagens do E-commerce

A adoção de um site de e-commerce não acarreta exclusivamente vantagens e benefícios para as empresas. Segundo vários investigadores (Stauber, 2009; Lee, 2001; Lindgren, 2001), as desvantagens mais críticas na adoção de comércio eletrónico para a maioria das empresas são as seguintes: a desintermediação e consequente deterioração das relações com parceiros de negócio e com clientes; aumento dos custos na negociação que pode ser imputado ao comércio eletrónico; duplicação de esforços de trabalho; reduzida flexibilidade de trabalho; riscos de segurança; redução da flexibilidade das práticas de trabalho e no depositar de uma grande confiança na tecnologia; falta de integração entre os sistemas que suportam o comércio eletrónico e os sistemas de informação internos da organização; custos superiores de investimento, amortização e manutenção de equipamentos informáticos; surgimento de desconfiança por parte do consumidor; dificuldade no controlo efetivo dos produtos vendidos; e o desagrado por parte de alguns consumidores em enviarem os seus dados para a internet, aquando da realização de uma compra.

2.3.7 O E-commerce em Portugal

O último relatório estatístico apresentado no site da ACEPI (Associação do Comércio Eletrónico e Publicidade Interativa) em Março de 2012 (ACEPI, 2012) sobre a evolução do mercado do comércio eletrónico em Portugal foi disponibilizado no mês de Dezembro de 2011 sobre o terceiro trimestre do ano. Os dados apresentados foram recolhidos junto de uma amostra representativa das empresas de comércio eletrónico associadas à ACEPI, as quais integram uma grande variedade de setores económicos e algumas das empresas mais representativas do setor (ex.: pixmania – líder português no comércio de tecnologia).

Segundo este estudo, 33% dos sites inquiridos afirmaram que o seu volume de vendas diminuiu em comparação com o período homólogo de 2010, enquanto 34% dos inquiridos afirmaram ter crescido até 20%. Nesta análise é de salientar ainda, que 11% dos sites afirmaram ter crescido mais 100% no seu volume de vendas.

44% dos sites inquiridos referiram que o volume de vendas do 1º trimestre de 2011 ficou abaixo dos 10.000 euros. Contudo, por outro lado, 16% dos inquiridos referiram que o seu volume de vendas foi superior a 1 milhão de euros.

Em comparação com o último trimestre, este relatório refere que os inquiridos apresentam uma diminuição no número de sites com volume de vendas inferior a 10.000 euros, e uma diminuição significativa de sites com volume de vendas entre 10.000 a 20.000 euros.

38% dos sites inquiridos afirmaram ter registado uma diminuição de clientes em relação ao período homólogo. Por outro lado, 6% dos sites inquiridos referiu que o número de clientes que fez compras no seu site cresceu mais de 100%.

28% dos sites referiram ter tido mais de 10.000 clientes no período em análise, enquanto que 50% afirmam ter tido 100 ou menos clientes.

No período em análise, 41% dos inquiridos aumentou o investimento nos seus sites e 47% manteve o nível de investimento. Quando comparado com o trimestre anterior, verifica-se uma diminuição de sites que afirmam ter aumentado o investimento.

Já as principais categorias de produtos e serviços transacionadas nos diferentes sites dos inquiridos foram produtos de eletrónica/telemóveis, livros/revistas e informática.

2.4 Conclusão

Neste capítulo foram analisadas diversas informações referentes a posicionamento, PME e e-commerce. Conseguiu-se constatar de uma forma evidente a necessidade que as empresas têm para se definirem. É com a definição do posicionamento que as empresas, especialmente as PME conseguem entender em que posição se encontram no mercado, sendo apenas depois dessa reflexão que estas deverão definir o que querem para o presente e o que procurar no futuro. O e-commerce tornou-se uma possível estratégia que poderá derivar da análise que uma empresa faz de si própria e do mercado onde está inserida, projetando o comércio eletrónico como a solução para alguns dos problemas e a resposta para uma estratégia futura. Apesar da existência de muitos indicadores positivos associados ao comércio eletrónico, as PME se desejarem entrar neste mercado necessitam de planear o seu percurso da forma mais precisa possível, visto que por norma são limitadas em termos de recursos.

A pesquisa realizada ao longo deste capítulo foi instrutiva, na medida que contribuiu para a compreensão de muitos dos conceitos usados inconscientemente durante o estágio. Termos como posicionamento, e-commerce ou PME são de certa forma ambíguos, pois podem ser utilizados em diversas situações e podem ter vários sentidos. Com a procura no meio académico sobre o significado e as características dos termos, existe atualmente uma compreensão mais apurada do que efetivamente significa cada um deles. Ou seja,

pessoalmente durante este capítulo foram complementadas e solidificadas várias informações que até ao momento seriam pouco precisas e muito ténues.

Capítulo 3

3 Posicionamento da PetPlanet By Ovargado S.A.

Visto este ser um trabalho que se enquadra nas especificidades de uma PME, este capítulo será essencial para justificar a opção de adoção duma plataforma de e-commerce por parte da PetPlanet. Neste capítulo deverá ficar bem claro o que é a PetPlanet e qual é o seu posicionamento face a clientes, concorrentes e fornecedores. Não deverá só ficar claro o seu posicionamento mas igualmente as razões e o porquê de ter decidido investir numa plataforma de comércio eletrónico. Será demonstrado se a ação resulta da própria empresa, se resulta de circunstâncias de mercado ou do posicionamento da concorrência.

Sequencialmente, neste capítulo será realizada a apresentação da PetPlanet, realizar-se-á posteriormente a análise interna e externa da empresa, proceder-se-á à análise SWOT e ao cruzamento TOWS, terminando com a justificação da adoção do site de e-commerce com base nos cruzamentos realizados.

3.1 Apresentação da empresa

A PetPlanet by Ovargado S.A. é uma empresa pertencente à Ovargado – Sociedade Comercial e Industrial de Alimentos para Animais S.A, sendo desde o dia 31 de Outubro de 2004 a maior loja física do território nacional, relativamente a produtos para todo o tipo de animais de estimação, com mais de 3000m².

Estando sediada em Ovar, atualmente são comercializados nas instalações da PetPlanet produtos para cães, gatos, roedores, reptéis, aves, animais de quinta (especialidade nas rações), jardinagem e uma pequena variedade produtos para agricultura. Vários são também os serviços prestados pela PetPlanet aos seus clientes, oferecendo serviços veterinários, de aconselhamento especializado para animais e *grooming* para cão e gato.

Desde o primeiro momento, o espaço comercial da PetPlanet tornou-se uma referência na região, sendo mesmo atualmente uma referência a nível nacional, devido à sua larga oferta de produtos e preços competitivos.

A PetPlanet é uma empresa constituída por doze trabalhadores, dos quais seis deles são efetivos e seis são trabalhadores a recibos verdes, sendo que os trabalhadores a recibos verdes apenas são chamados em situações e condições específicas. Esta é uma PME familiar que pertence na totalidade à família Pode, sendo a sua gestão gerida de uma forma pessoal e direta. O processo de implementação de qualquer tipo de iniciativas na PetPlanet tem como ponto de partida a decisão por parte da gestão do grupo (constituída pela Doutora Lúcia Pode e pelo Senhor Filipe Pode) que informam a gerente da loja, a Sra. Daniela Amador e que esta por sua vez delibera a realização dos trabalhos pelos cinco funcionários que se encontram a tempo inteiro na loja.

3.1.1 Posicionamento atual da PetPlanet

A PetPlanet é uma PME que se apresenta num contexto em que não se consegue observar uma definição efetiva do seu posicionamento estratégico pois, apesar de ter mais de 9000 produtos registados, um grande número de clientes e por norma ter preços mais baixos que os seus concorrentes mais diretos, não é de fácil observação o seu real posicionamento estratégico.

Aparentemente esta indefinição não acontece apenas na PetPlanet mas em todas as PME em geral, pois apesar das PME serem as empresas em maior número nas economias desenvolvidas ao redor do mundo, várias são aquelas que não percebem qual é a sua própria imagem e muito menos a imagem que os consumidores têm de si. Isso provoca que não entendam quais são as suas reais capacidades e por conseguinte não saibam até onde é que as suas finanças podem ir. Ou seja, como raras são as PME que se definem e sabem quais são os seus reais valores corporativos, a falha torna-se uma consequência que podia ser amenizada ou mesmo extinta com a definição de quem são, como são e para onde se dirigem.

Com a ajuda do guia editado pela IFAC (*International Federation of Accountants - Financial and management accounting committee*) (IFAC,2003), que tem como objetivo ajudar as PME a florescerem no mundo, através de uma abordagem estruturada e de fácil compreensão, foi definido o posicionamento atual da PetPlanet.

O manual da IFAC serve como base de apoio às necessidades das PME, que por norma carecem de falta de verbas para consultoria especializada nas áreas de gestão, estratégia e finanças empresariais. Com este manual, torna-se mais fácil a agilização e a definição de orientações estratégicas viáveis para as PME, ao mesmo tempo que se lhes presta um auxílio em questões de finanças.

O manual da IFAC orienta o desenvolvimento subjacente à definição estratégica nas PME de duas maneiras. Primeiro, fornece um arcabouço conceptual para orientar o desenvolvimento de formas adequadas para a compreensão da própria empresa. Em segundo lugar, fornece uma serie de instruções, sob a forma de perguntas ou modelos estruturados para guiar o gestor a refletir sobre a estratégia empregue.

Basicamente, o documento do IFAC constitui um recurso para todos os gestores que desejem entender a importância da definição estratégica numa PME.

3.1.2 Fase 1 - Análise Interna da PetPlanet

A primeira fase do guia da IFAC constitui-se essencialmente por uma análise interna detalhada do que é e o que representa a PetPlanet. Nesta fase definiram-se os objetivos da organização (negócio e financeiros), estratégias (negócio e financeiros) e missão da organização.

Objetivos da Organização

- Objetivos de negócio

A empresa procura estar no mercado Nacional (entre o Mondego e Caminha) ligada aos animais de companhia e agropecuária. Escolheram este mercado porque foi uma oportunidade de juntar em Portugal um conceito que até à data de abertura da PetPlanet (2004) não existia. Uma loja com mais de 3000m², entre duas metrópoles (Porto e Aveiro), em que se vendesse todo o tipo de produtos para animais de companhia e uma enorme seleção de produtos de agropecuária.

Deseja que os seus clientes a vejam como um ponto de referência para a compra de produtos para animais de companhia, e especialmente como ponto de recolha da marca Ovargado. Procuram oferecer valor aos seus clientes através da grande oferta de produtos de qualidade e de marcas, ou de referência ou que esperam obter a sua projeção através das vendas ao consumidor final (ex.: Ovargado).

As aspirações de crescimento desejadas nos dois grandes segmentos em que estão inseridos (animais de companhia e agropecuária) são de aumentar as vendas e maximizar o lucro dos dois segmentos o mais possível. Mas, aquele segmento que desejam que cresça em proporções maiores é o da comercialização de tudo o que está relacionado com a agropecuária. Tal desejo nasce devido à Ovargado ser o fornecedor principal desse tipo de produtos.

- Objetivos financeiros

O retorno pretendido para o capital utilizado no negócio é o de ter uma rentabilidade suficiente para cobrir as despesas no presente. No futuro, esperam chegar a um retorno

de 15% ao ano. Em 2008 e 2009 as taxas de retorno foram negativas, já em 2010 conseguiram chegar a uma taxa de retorno positiva. A taxa de crescimento que pretendem dos ativos atuais é o destes acompanharem a taxa de custo de capital.

A política de gestão da empresa Ovargado, sede da PetPlanet consiste em reinvestir tudo aquilo que é ganho. Ou seja, os acionistas nunca recebem nada mais que os seus salários pré-estabelecidos

Estratégias da organização

- Estratégias de negócio

O portfólio de produtos/serviços da organização é o composto por produtos para animais de companhia e pombos, dentro das seguintes áreas: acessórios; alimentação; alojamento; higiene; tratamentos. Para além disso oferecem serviço de veterinária para pombos, serviço de *grooming* para cães e gatos e procedem à venda de animais vivos (peixes/gatos/roedores/pombas/pássaros), de sementes de cultivo e de rações para aves de capoeira/coelhos/suínos.

Nos últimos 3 anos no segmento da agropecuária existiam menos 15% das referências existentes na atualidade, enquanto no segmento dos animais de companhia observou-se um crescimento de 12% nos últimos 3 anos.

O volume de vendas unitárias de produtos/serviços oferecidos em cada segmento de mercado nos últimos 3 anos foi o seguinte:

Segmentos	Volume de Vendas	Média Anual
Produtos de Agropecuária	1.809.447,91€	603.149,30 €;
Produtos para Animais de Companhia	2.258.144,89€,	752.714,91 €

Tabela 3-1: Volume de vendas da PetPlanet nos segmentos nos últimos 3 anos

Não houve um aumento significativo no mix entre a variedade e volume de produtos nos últimos 3 anos. Os objetivos implícitos para uma organização deste tamanho em termos de mix entre variedade e volume de produtos/serviços, foram alcançados. As vantagens competitivas conseguidas através do mix entre variedade e volume, traduziram-se na criação de um ponto de referência em segmentos muito competitivos, através de preços mais baixos e pela enorme variedade, o que possibilitou que se alcançasse um leque maior de consumidores. As vantagens resultaram por um mix entre as necessidades dos clientes, que começaram a estarem cada vez mais informados e a procurarem produtos exclusivos (ex.: Ovargado) e o de criar vantagem sobre os

concorrentes. Este esforço foi efetuado apesar de não existirem concorrentes propriamente ditos, pois não existe mais nenhuma loja deste tamanho a nível nacional, tampouco na região-alvo.

As competências usadas para alcançar os objetivos em termos de variedade e volume de produtos/serviços basearam-se na existência de um grande leque de conhecimentos adquiridos pelos proprietários da empresa no passado, e os contactos realizados em feiras internacionais. As sinergias organizacionais utilizadas para alcançar os objetivos em termos de variedade e volume de produtos/serviços, foram o espírito visionário, que respondeu às necessidades dos clientes e os conhecimentos adquiridos pelos proprietários.

Estratégias financeiras

Os mecanismos financeiros utilizados ao longo dos últimos 3 a 5 anos foram apenas o uso do dinheiro em caixa, não existindo necessidade de procurar financiamentos em nenhuma instituição tampouco reduzir os custos de laboração, para a realização dos projetos até à data. Todo o capital circulante resultante da gestão na PetPlanet é investido nas instalações da nova fábrica da Ovargado, sendo o fluxo de caixa depositado diariamente numa entidade bancária.

Missão da empresa

Ser uma referência regional na venda de produtos para animais de companhia, e adquirir uma posição de destaque no mercado nacional, na comercialização de alimentos compostos para animais, através da consolidação da marca Ovargado junto dos consumidores.

3.1.3 Fase 2 - Análise Externa da PetPlanet

A segunda fase do guia da IFAC é constituída por uma auditoria estratégica, em que se avaliam detalhadamente os mercados da organização, a concorrência na oferta/procura e onde se realiza uma avaliação da posição competitiva da empresa. Ou seja, esta segunda fase do guia representa a análise dos clientes da PetPlanet, de uma apresentação pormenorizada dos segmentos de mercado em que esta se encontra, da observação dos concorrentes da empresa e na representação daqueles que são notados como os principais fornecedores da indústria.

Clientes

- Revenda – Produtos Acabados

São clientes que têm lojas de venda a retalho de produtos ligados à agropecuária ou com pequenas explorações agrícolas. Necessitam de pessoal especializado e rapidez no seu atendimento. Compram na PetPlanet rações e misturas por causa do preço/qualidade/atendimento e por norma utilizam como métodos de pagamento dinheiro/cartão MB/cheque. Podem vir às compras todos os dias, semanalmente, mensalmente ou trimestralmente. Geralmente compram no armazém da PetPlanet e/ou nas instalações da Ovargado. Valorizam na relação comercial, o atendimento personalizado e o preço. A combinação de produto/serviço que mais lhes agrada é a boa relação qualidade-preço. Preferem a PetPlanet face à concorrência por causa do atendimento personalizado.

- Revenda - Mercadorias

São clientes que têm lojas de venda a retalho de produtos para animais de estimação e produtos de pecuária. Necessitam de pessoal especializado e rapidez no seu atendimento. Compram na PetPlanet acessórios/alimentação/alojamentos/higiene/tratamentos para os seus animais de companhia, devido à boa relação qualidade/variedade dos produtos/atendimento. Por norma utilizam como métodos de pagamento dinheiro/cartão MB/cheque. Podem vir fazer compras em qualquer dia da semana/mês. Geralmente compram no armazém da PetPlanet. Valorizam na relação comercial a variedade de produtos e atendimento personalizado. A combinação de produto/serviço que mais lhes agrada é produtos variados/atendimento eficiente. Preferem a PetPlanet face à concorrência por causa do atendimento personalizado, da variedade de produtos e a boa relação qualidade-preço.

- Público Geral – Produtos Acabados

São compradores que possuem pequenas explorações para a criação de animais (galinhas/suínos/pássaros/roedores/bovinos/ovinos). Necessitam de produtos de referência (ex: farinhas/misturas específicas) a preços competitivos. Compram na PetPlanet tudo aquilo que seja necessário para a criação de animais (alimentação, alojamentos, acessórios, higiene e tratamentos). A sua deslocação à empresa deve-se principalmente por causa das marcas que são vendidas (ex: Ovargado) e dos preços praticados. Por norma utilizam como métodos de pagamento dinheiro/cartão MB/cheque. Este tipo de cliente compra normalmente com base semanal ou quinzenal. Geralmente realizam as suas compras nas instalações da PetPlanet. Valorizam na relação comercial a existência de produtos de referência e preços baixos. Preferem a PetPlanet face à concorrência por causa dos preços praticados.

- Público Geral – Mercadorias

São compradores individuais que aparecem nas instalações da PetPlanet para comprarem algum produto para o seu animal de companhia. Valorizam a existência do maior número possível de produtos e a sua variedade. Compram na PetPlanet todo o género de produtos desde alimentação/alojamento/acessórios/misturas/higiene/serviços/tratamentos e animais vivos. Por norma, dirigem-se à PetPlanet por causa da variedade, que lhes permite ter num só sítio quase tudo aquilo que um cliente deseja para o seu animal a preços competitivos. Costumam utilizar como métodos de pagamento dinheiro/cartão MB/cheque. Este tipo de comprador aparece nas instalações da PetPlanet geralmente ao fim-de-semana ou ao fim da tarde nos dias úteis. Geralmente realizam as suas compras nas instalações da PetPlanet. Na relação comercial valorizam a variedade e a exclusividade de alguns produtos e os preços. A combinação que mais lhes agrada de produto/serviço é produtos de qualidade/exclusivos e preços baixos. Preferem a PetPlanet face à concorrência por causa dos horários e pelas opções de escolha.

Segmentação de mercado

	Revenda de PA (CAE 10912 – 2009)	Revenda de Mercadorias (CAE 46494 -2009)	Venda Público de PA (CAE 10912 – 2009)	Revenda de Mercadorias (CAE 47762 – 2009)
Tamanho total do segmento (€)	1.175.982,475€	1.212.683.266€	1.175.982.475€	42.570.475€
Volume de vendas do segmento (unidades)	3.168.000.000	Não existem informações	3.168.000.000	Não existem informações
Quota de mercado da PetPlanet (%)	0,0001%	228.928,48€0,00018%	0,0001%	0,01%

Tabela 3-2: Tabela com os valores da PetPlanet e de cada segmento de mercado onde está inserida

Foi dito por parte da Direção que existiam dois grandes grupos, dos produtos acabados e das mercadorias. Posto isto, como só existem dois tipos de vendas realizadas nas instalações da loja, tornou-se fácil a segunda divisão, nomeadamente em revenda e venda público. A tabela anteriormente apresentada faz o resumo das informações mais relevantes sobre cada segmento.

Segmentação de mercado (atratividade)

Neste ponto são apresentadas diversas informações sobre cada segmento de mercado onde se insere a PetPlanet. Apresenta-se de forma comparativa a taxa de crescimento de cada segmento e a própria empresa. Com base no índice IHH tenta-se indicar a estrutura concorrencial dos vários segmentos, terminando-se com uma breve explicação de que forma são criados os preços base dos produtos comercializados em cada segmento.

- Revenda – Produtos Acabados (2008/9)

A taxa de crescimento global do sector em questão foi de negativa, fixando-se nos -30%, enquanto a PetPlanet cresceu +13,7% neste mesmo período. O grau de concorrência neste segmento é moderado, situando-se em 2009 nos 0,106213152 IHH. Já os preços são criados com base no custo das matérias-primas e custos fixos, acrescentada de uma margem variável consoante a época do ano e pelas quantidades vendidas a cada cliente.

- Revenda – Mercadorias (2008/9)

A taxa de crescimento do sector em questão foi negativa, fixando-se nos -10% globalmente, enquanto na PetPlanet esse valor foi apenas de -6%. O grau de concorrência neste segmento é moderado, situando-se em 2009 nos 0,164126955 IHH. Já os preços são criados com base numa margem variável para a revenda, consoante a categoria de produtos, à qual é acrescida ao valor de compra dos produtos.

- Venda Público – Produtos Acabados (2008/9)

A taxa de crescimento do sector em questão foi de negativa, fixando-se nos -30% globalmente, enquanto na PetPlanet esse valor apenas foi apenas de -7%. O grau de concorrência neste segmento é moderado, situando-se em 2009 nos 0,106213152 IHH. Já os preços são criados tendo como base os preços das matérias-primas e custos fixos na qual é acrescentada uma margem fixa.

- Venda Público – Mercadorias (2008/9)

A taxa de crescimento do sector em questão foi de negativa, fixando-se nos -12%, enquanto isso, no mesmo período a PetPlanet cresceu +3%. O grau de concorrência neste segmento é moderado, situando-se em 2009 nos 0,113914626 IHH. Já os preços

são criados com base numa margem variável para a venda a retalho, consoante a categoria de produtos, na qual é acrescida o valor de compra.

Tendências nos segmentos de produtos/serviços

Serão explicadas de seguida as tendências que são observadas na composição dos clientes, produtos e métodos de compra para cada segmento de mercado onde está inserida a PetPlanet.

- Revenda – Produtos Acabados

Não tem havido alterações na composição de clientes, não existindo alterações nas necessidades e/ou expectativas dos clientes. Não existe disponibilidade de produtos/serviços substitutos mas podem existir solicitações de outros mixes produto/serviço que o atualmente apresentado, pois os clientes podem desenvolver a ração consoante os seus próprios requisitos. As tendências em termos de preço e de margem não estão a modificar-se. O método ou o local de compra está a modificar-se, visto que atualmente a venda e compra dos produtos acabados em questão começa a ser realizada também em lojas.

- Revenda – Mercadorias

Não tem havido alterações na composição de clientes, não existe alterações nas necessidades e/ou expectativas dos clientes. Existe a disponibilidade de produtos/serviços substitutos, pois devido à existência de muitos produtos no mercado, poderão existir novos produtos/serviços substitutos daqueles que são fornecidos na PetPlanet. Podem igualmente existir solicitações de outros mixes produto/serviço que o atualmente apresentado, porque apesar da PetPlanet possuir um leque enorme de produtos, os clientes podem pedir um produto que esteja apenas em catálogo ou que tenham visto noutra loja ou na internet. As tendências em termos de preço e de margem estão a modificar-se devido em parte à crise que se está a atravessar, porque desde que esta começou e devido em especial ao custo dos transportes, as margens mantêm-se e os custos associados aumentam. O método ou o local de compra não está a modificar-se.

- Venda Público – Produtos Acabados

Não tem havido alterações na composição de clientes e não existe alterações nas necessidades e/ou expectativas dos clientes. Não existe disponibilidade de produtos/serviços substitutos, no entanto podem existir solicitações de outros mixes

produto/serviço que o atualmente apresentado, pois os clientes podem atualmente desenvolver a razão consoante os seus próprios requisitos. As tendências em termos de preço e de margem não estão a modificar-se. O método ou o local de compra não se está a modificar, contudo existe uma tendência significativa neste segmento de aumento do número de clientes e das vendas.

- Venda Público – Mercadorias

Não tem havido alterações na composição de clientes mas verificaram-se alterações nas necessidades e/ou expectativas dos clientes que conduziram à criação de diferentes categorias (com preços unitários mais baratos que os produtos comercializados no passado). Existe a disponibilidade de produtos/serviços substitutos, pois devido à existência de muitos produtos no mercado, poderão existir novos produtos/serviços substitutos daquelas que são fornecidos na PetPlanet. Podem existir solicitações de outros mixes produto/serviço que o atualmente apresentado, porque apesar da PetPlanet possuir um leque enorme de produtos, os clientes podem pedir um produto que esteja apenas em catálogo ou que tenha visto noutra loja/internet. As tendências em termos de preço e de margem estão a modificar-se devido em parte à crise que se está a atravessar, porque desde que esta começou e devido em especial ao custo dos transportes, as margens mantêm-se e os custos associados aumentam. O método ou o local de compra está a modificar-se, pois um grande número de consumidores começa a comprar também online, este tipo de produtos. Existe uma tendência significativa neste segmento que deve ser referida, aumento significativo de clientes de aquariofilia.

Análise dos fornecedores da Indústria

Este é o ponto onde são apresentadas alguns dos principais fornecedores da Indústria onde se insere a PetPlanet. Deve ser notado que foram tomadas como referência apenas um fornecedor da indústria para cada segmento de mercado.

- Sorgal - Revenda de produtos acabados

Tem aproximadamente 200 colaboradores e um volume de faturação de 70.438.032,64€ (2009). A sua quota de mercado é aproximadamente 7,12% no segmento da revenda de produtos acabados a nível nacional. A característica distintiva oferecida por esta empresa é basicamente a sua própria marca, que já bastante conceituada no mercado em questão. Concorre com base no preço.

- Zoo Feira (Ovar/S.M.Feira/Aveiro) - Venda ao Público de Mercadorias

Tem aproximadamente 12 colaboradores, não existindo informação pública sobre o volume de faturação da empresa e respetiva quota de mercado. As características distintivas oferecidas por esta empresa são produtos de qualidade com preços muito acima dos praticados pelos seus concorrentes. Concorre neste mercado devido à localização das suas lojas (Shoppings).

- Provimi - Revenda de produtos acabados

Tem aproximadamente 80 colaboradores e um volume de faturação de 72.754.550,60€ (2009). A sua quota de mercado é aproximadamente 7,35% no segmento da revenda de produtos acabados a nível nacional. A característica distintiva oferecida por esta empresa é basicamente a sua própria marca, que já está bastante conceituada no mercado em questão. Concorre com base no preço.

- Viveiros EuroPlantas - Revenda de Mercadorias/ Venda ao Público de Mercadorias

Tem aproximadamente 30 colaboradores e um volume de faturação de 3.242.855€ (2008), não existindo informação pública sobre a quota de mercado desta empresa. A característica distintiva oferecida por esta empresa é basicamente oferta de uma gama enorme de mercadorias de jardinagem/sementes. Concorre com base na especialização sectorial.

Análise dos concorrentes

É neste ponto que são apresentados quatro dos concorrentes diretos da PetPlanet. Estes são considerados fornecedores da indústria, mas que batalham por um público muito semelhante ao da PetPlanet. Deve ser notado que foram tomadas como referência apenas um fornecedor da indústria para cada segmento de mercado.

- Orni-ex - Revenda de mercadorias

O seu método de operação resume-se pela revenda da sua própria marca (EX) de *petfood* e de marcas exclusivas de *petshop* em Portugal. Possui uma capacidade de reação elevada face a possíveis mudanças no mercado, sendo uma marca respeitada junto dos clientes, especialmente dos que revendem produtos de *petshop*. As suas vantagens competitivas são a enorme variedade de produtos e a grande capacidade de

resposta a encomendas. Já as suas desvantagens competitivas são os seus elevados preços comparativamente com a concorrência direta.

- PortugalPet - Revenda de mercadorias

O seu método de operação resume-se pela revenda de marcas exclusivas em Portugal de produtos de *petshop*. Possui uma capacidade limitada de reação a mudanças no mercado, porque estão limitados à grande quota de mercado que alguns clientes têm nas suas vendas. É uma empresa com uma imagem deficitária junto dos clientes, devido à qualidade dos colaboradores na revenda dos seus produtos exclusivos. As suas vantagens competitivas são a grande variedade de produtos, sendo uma empresa muito bem organizada e com uma grande capacidade de resposta a encomendas. Já as suas desvantagens competitivas, segundo informações recolhidas junto de vários gerentes comerciais de empresas concorrentes, são os seus colaboradores, visto estes aparentemente não terem formação adequada para as funções que desempenham.

- Animal Concept (PCJM) - Revenda e venda ao público de mercadorias

O seu método de operação resume-se à revenda e venda ao público de todo o tipo de aquários personalizados e de marcas exclusivas de *petshop* em Portugal. Aparentemente é uma empresa capaz de reagir muito bem a mudanças no mercado, pois já o fez no passado, quando foi obrigada em 2007 a rever por completo a sua oferta de produtos ligados à aquariofilia. Possui uma boa imagem junto aos seus clientes. As suas vantagens competitivas são, a exclusividade de marcas conceituadas de aquariofilia (Rena e API) e a grande capacidade de resposta a encomendas. Já as suas desvantagens competitivas, resumem-se basicamente aos preços elevados que praticam nos produtos de aquariofilia.

- Agriloja - Revenda e venda ao público de mercadorias / Revenda e venda ao público de produtos acabados

O seu método de operação resume-se à venda e revenda de mercadorias/produtos acabados das suas próprias marcas e de marcas exclusivas de *petshop* e jardinagem em Portugal. É uma organização com um passado sustentado que aparentemente a faz ser uma empresa capaz de reagir muito bem a mudanças no mercado. Tem uma imagem muito boa perante os seus clientes, pois apresenta produtos de muita qualidade nos segmentos em que está inserida, apresentando também promoções inesperadas e surpreendentes. As suas vantagens competitivas são a sua grande variedade de produtos, marcas e preços. Já as suas desvantagens competitivas revelam ser a imagem institucional, que aparenta uma frieza afetiva com os seus clientes.

3.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que é utilizada para as empresas realizarem auditorias, especificamente dos ambientes internos e externos, a fim de alcançarem uma abordagem sistemática e de suporte para a tomada de decisão da Direção (Aslan et al., 2012). Se usada corretamente, pode fornecer uma boa base para a formulação de uma estratégia de sucesso (Hsu-Hsi e Wen-Chih, 2006), envolvendo o desenho de estruturas organizacionais e sistemas de controlo necessários para a implementação da estratégia escolhida.

A análise SWOT estuda quais são os pontos fortes e fracos duma empresa, examinando também as oportunidades e ameaças desta. Para se identificar os pontos fracos e fortes de uma organização, avalia-se os aspetos internos da organização, abrangendo por exemplo os conhecimentos técnicos, os recursos humanos, instalações, localização, produtos e serviços. Contudo, com vista a identificar as oportunidades e ameaças de uma empresa, avalia-se o ambiente político, económico, social, tecnológico e competitivo em que a empresa está inserida. As respostas que se venham a recolher de todas as avaliações realizadas com a análise SWOT, tendem a ser o suporte de apoio das decisões estratégicas duma empresa (Thomson, 2005).

Realizar uma análise SWOT é essencial antes de qualquer empresa prosseguir para a formulação de uma estratégia corporativa. Será o suporte, tanto para a análise e definição da própria estratégia, como para a compreensão da posição que a empresa ocupa no seu ambiente de negócio. Ou seja, o uso prévio da análise SWOT torna-se se vital para os projetos de auto-avaliação e posterior definição da real estratégia de uma empresa (Aslan et al., 2012).

Quando se realiza a análise SWOT, esta deve ser feita de forma mais realista possível sobre os pontos fortes e fracos de uma empresa. É vital que não se seja humilde e o mais pragmático possível (Livingstone e Grossman, 2002). A análise deve distinguir perfeitamente onde a organização se encontra no presente e onde esta poderá se situar no futuro.

Os resultados obtidos pela análise SWOT realizada à PetPlanet, visto terem muitas situações que são de carácter confidencial, serão apresentados neste momento apenas aqueles pontos de análise que são considerados mais relevantes para a prossecução deste estudo, sendo deixando para anexo todos os restantes pontos.

Forças

- Margem negocial com os fornecedores;
- Recursos Humanos eficazes nas funções que desempenham;
- Capacidade de Armazenagem;
- Existência de meios capazes de satisfazer quase todas as necessidades dos clientes, no que diz respeito ao tipo de produtos vendidos;

- Polivalência das estruturas organizacionais;
- Experiência dos funcionários;
- Empresa com capacidade de auto-financiamento.

Fraquezas

- Falta de sistemas de controlo;
- Envelhecimento dos Recursos Humanos;
- Má articulação entre os vários intervenientes logísticos nas entregas na PetPlanet e Ovargado;
- Falta de meios para proceder ao contacto direto com todos os clientes;
- Falta de hierarquias de responsabilidade;
- Nova fábrica da Ovargado absorve todos os lucros da PetPlanet.

Oportunidades

Como as oportunidades encontradas com base na análise SWOT contêm informação extremamente sensível, remeteu-se para anexo toda a informação referente a este ponto. Apesar da PetPlanet permitir que sejam divulgadas diversas informações confidenciais até à data deste relatório, existe informação que se fosse tida pública poderia colocar em causa a viabilidade futura da estratégia da empresa.

Ameaças

- Guerra de preços por parte dos principais concorrentes industriais da zona envolvente;
- Surgimento de mais revendedores saco-a-saco
- Distribuição personalizada efetuada por vários concorrentes;

3.3 Matriz TOWS

Mantendo uma análise SWOT simples, de fácil compreensão e sem ambiguidades, permitirá a uma organização usar ferramentas relacionadas como a matriz TOWS (Aslan et al., 2012).

Com a matriz TOWS considera-se a relação entre os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças numa empresa, anteriormente apuradas com a análise SWOT. É identificado e analisado de forma sistemática as relações que existem entre as

ameaças, oportunidades, fraquezas e pontos fortes, oferecendo uma estrutura para a geração de estratégias com base na relação entre essas premissas (Wehrich, 1982).

Uma análise TOWS pode ser dividida em quatro situações de análise: SO; ST; WO; WT.

1. SO – representa os meios pelos quais uma empresa pode escolher as forças que tem, usufruindo das oportunidades;
2. ST – leva em conta as forças da organização como meio para evitar as ameaças;
3. WO – a organização tenta aproveitar as oportunidades para superar as suas fraquezas
4. WT – representam os meios que a empresa utiliza para reduzir as suas fraquezas e evitar ameaças;

Os resultados obtidos através da matriz TOWS à PetPlanet, visto terem muitas situações que são de caráter confidencial, serão apresentados neste momento apenas aqueles resultados que são considerados mais relevantes na sequência deste estudo. Ou seja, serão apresentados de seguida apenas as análises que resultam na justificação de criação do site de comércio eletrónico, deixando para anexo todos os restantes pontos.

SO - A PetPlanet de momento tem margem comercial com os seus fornecedores e clientes que lhe possibilitem fornecer Produtos Acabados para animais e Mercadorias, alguns deles exclusivos em todo o Portugal (ex.: DAC), a preços competitivos junto de empresas concorrentes. Desta forma é possível transformar um concorrente de mercado num parceiro de negócios. E ainda mais, com o acesso privilegiado aos PA da Ovargado, facilmente consegue fazer chegar os seus produtos a qualquer *player* que esteja menos satisfeito com a relação que tenha com outro produtor de PA.

ST - Com o surgir de novos concorrentes em qualquer dos segmentos a que se dedica a PetPlanet, bem como a fuga de clientes, é possível de ser amenizado. Quer dizer, como o objetivo primordial da empresa é de ir ao encontro da satisfação máxima de cada cliente, a apresentação de novas propostas aos seus clientes atuais e potenciais torna-se um ponto fundamental para que estes permaneçam agregados à empresa. Este objetivo poderá ser conseguido ao apresentar novas formas de oferta aos clientes para terem acesso aos produtos, por exemplo com uma loja online que permita apresentar exclusivos PA ao qual se agregam eventos relevantes sobre *petshop*. Tudo isto são soluções possíveis para lutar contra as ameaças que poderão surgir com a entrada de novos concorrentes.

WO - Existe uma falta de meios para os RH da PetPlanet entrarem periodicamente em contacto com os seus clientes. Devido a tal facto, dificilmente se conseguirá saber quando se deve fazer chegar produtos (PA ou Mercadorias) da PetPlanet aos clientes menos agradados de outras marcas. A solução passa por utilizar os Comerciais da Ovargado para fazerem essa prospeção de mercado e esses transmitirem a informação à gerência da PetPlanet.

WT - Certos concorrentes da PetPlanet possuem uma logística personalizada, que entra em contacto com os seus clientes sempre que estes o desejam. Na PetPlanet os contactos comerciais são realizados pela Ovargado, impossibilitando que haja um acompanhamento permanente das necessidades dos clientes finais. De forma a solucionar um problema, que se fosse bem articulado transformaria vendas singulares em vendas regulares, é aconselhável contratar um comercial especializado para a PetPlanet, visto que não existe um departamento comercial efetivo da empresa, e os comerciais da Ovargado, apesar de serem eficientes, são especialistas só em PA. Seria uma mais valia colocar no mercado um comercial que fosse capaz de divulgar os produtos da PetPlanet e soubesse efetivamente as necessidades dos clientes de PA, mas sobretudo das Mercadorias vendidas.

A PetPlanet apresenta-se num panorama empresarial como uma referência na venda de PA e Mercadorias para animais de estimação e de criação na região entre o Mondego e Caminha. Contudo, devido especialmente à carência de meios para atingir o seu público-alvo da melhor forma possível, e agravado por problemas como, o decréscimo de clientes da loja física, o risco de diminuição de quota de mercado e o surgir de novos concorrentes, obriga a sejam criadas alternativas que visem proporcionar aos consumidores novas formas de acesso à compra dos “velhos” produtos da PetPlanet. Com os problemas anteriormente enumerados fica fácil a justificação para a implementação de uma loja online, pois esta tenderá a ser uma solução passível de resolver vários dos problemas reais do desenvolvimento sustentado da empresa.

3.4 Conclusão

Neste capítulo foram analisados diversos pontos referentes à PetPlanet sobre a definição do que é a empresa, como esta se vê e o que esta observa. Apesar de ser uma PME líder, a PetPlanet aparentava não ter uma noção real das vantagens que estão intimamente relacionadas com uma definição efetiva do seu posicionamento. Para a realização da análise interna e externa na empresa foram utilizadas informações que até à data nunca tinham sido organizadas e sistematizadas, tendo existido alguma dificuldade na recolha e tratamento da informação. Apesar do posicionamento ser algo que deveria ser elaborado antes do início de atividade de uma empresa, seja ela PME ou não, esta experiência na PetPlanet provou que, por norma, as empresas de pequena dimensão inicialmente procuram vender e ganhar quota de mercado para só posteriormente se preocuparem com definições internas, externas e missão no mercado.

Com este capítulo ficou-se a saber aquilo que a PetPlanet representa no mercado e como esta se vê, que esta é uma empresa respeitada pelos concorrentes, devido aos seu leque de ofertas e preços, e que relativamente aos consumidores tende a ser uma referência na hora de decidirem comprar algo para os seus animais. Um outro ponto em estudo neste capítulo foi a justificação para a criação de uma loja online a partir da análise de

posicionamento, ao se observar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, e realizando-se a matriz TOWS, surgiram inevitavelmente situações em que a criação de uma loja online poderia ser uma boa solução para os problemas de competitividade e do surgir de novos concorrentes no mercado em que está a PetPlanet.

Capítulo 4

4 Iniciativas Implementadas

Neste capítulo será explicado como a ferramenta de *Gap Analysis*, se tornou essencial para o delineamento das iniciativas tidas em conta durante a implementação do site, e serão também apresentadas todas as fases que foram efetivamente implementadas durante a criação do site de comércio eletrônico, realizando-se em cada uma das fases, uma revisão da literatura mais relevante sobre cada iniciativa. Explicar-se-ão as escolhas realizadas em relação à plataforma, *layout* e estruturas, *upload's* (produtos, preços, imagens, categorias, informações), seleção dos métodos de pagamento e dos meios logísticos, sendo efetuada também uma análise das políticas da concorrência relativamente a preços, e terminando com a explicação dos processos internos que se alterarão com a implementação do site de e-commerce.

4.1 *Gap Analysis*

Na PetPlanet, como se observou anteriormente uma solução para os diversos problemas que surgem no mercado de atuação da empresa, poderá passar pela criação de um site de comércio eletrônico. Com a criação do site, a empresa conseguirá oferecer os seus produtos aos clientes que se deslocam à loja física e em simultâneo a um grupo de clientes mais abrangente e menos limitado. Isso permitirá que a empresa consiga chegar a novos consumidores ao mesmo tempo que dilui o risco associado ao mercado onde opera.

Após a decisão de implementação do site de comércio eletrônico ser tomada, foi realizada uma fase de pré-implementação, onde foi concluído existir necessidade de se criar uma lista com todas as fases que por regra um site de e-commerce compromete. Visto um site de comércio eletrônico apresentar diversas fases de implementação, surgiu a necessidade de se realizar de uma forma minimamente controlada todos os processos da sua implementação. Especificamente neste projeto utilizou-se a ferramenta de *Gap Analysis*.

Após a realização de uma *Gap Analysis*, as iniciativas que se apresentaram determinantes para a realização do projeto de criação da loja online para a PetPlanet, foram os seguintes:

1. A **primeira iniciativa** a ser implementada será a criação do site, que terá como momentos relevantes: a seleção da plataforma; seleção da estrutura e do *layout*; *upload* de informação; seleção dos métodos de pagamento; e seleção do operador logístico.
2. A **segunda iniciativa** passa pela definição de um plano estratégico de E-marketing para o site da PetPlanet. Realizando-se desta forma a sua otimização para os motores de busca e a seleção das opções de publicidade.
3. A **terceira iniciativa** rege-se pela implementação de um observatório permanente da concorrência existente no mercado online, nomeadamente na venda de produtos para animais de companhia e observando as suas políticas de preços, de transporte, ranking nos motores de busca e as opiniões que os consumidores têm sobre cada concorrente.
4. Finalmente, a **quarta e última iniciativa** consistirá na adaptação dos processos internos necessários com a criação do site de e-commerce.

4.2 Fases de Implementação do site

4.2.1 Seleção da Plataforma

A primeira fase na implementação do site de e-commerce na PetPlanet caracterizou-se pela seleção de uma plataforma de comunicação que servisse para a transmissão de dados entre a empresa e os utilizadores e que permitisse a receção e processamento de informação por parte da empresa. A seleção da plataforma torna-se essencial para um site de e-commerce funcionar porque, antes que uma transação ocorra, a empresa tem a necessidade de divulgar informações sobre produtos para os consumidores e, durante as transações, os consumidores precisam de comunicar com a empresa sobre as encomendas, contas e serviços pós-venda.

Yan et al. (2008) desenvolveram um estudo em que para avaliar a escolha de uma plataforma, se deve ter em atenção a três dimensões:

1. Alcance – refere-se ao número de partes que podem estar envolvidas numa comunicação sobre uma plataforma. Ou seja, à interatividade que esta permite entre a empresa e o utilizador.
2. Riqueza – é a capacidade de se poder comunicar de forma simples, num determinado intervalo de tempo. Uma plataforma que permita o esclarecimento de questões ambíguas atempadamente é considerada mais rica do que as demais.
3. Custos de comunicação – do ponto de vista da empresa, os custos de comunicação são todos os custos que estão ligados à criação e posterior

manutenção da plataforma. Do ponto de vista do utilizador, os custos referem-se às despesas que estes têm que efetuar para terem acesso à rede.

Na primeira fase de implementação do site da PetPlanet, poder-se-ia ter optado por duas situações, a criação de uma plataforma de raiz ou uma plataforma de open-source. Optou-se por uma plataforma de open-source da Opencart porque respeita as premissas de Yan et al. (2008) anteriormente explicadas e respondia de forma coerente às exigências da direção da empresa, que desejava uma plataforma de baixo-custo, rica em ferramentas de comunicação e simples de gerir a longo prazo.

Uma plataforma de open-source é basicamente um modelo aberto de desenvolvimento organizacional que tem como base uma comunidade pública de inovação (Franke e Shah, 2003). Esses desenvolvimentos abertos à comunidade tornam a tarefa mais fácil aos utilizadores de influenciarem o desenvolvimento de plataformas mais *user-friendly* (Vujovic et al., 2008). Pois, a transferência e partilha de conhecimentos envolve vários tipos de interação social, ou seja, as plataformas open-source por norma são desenvolvidas por comunidades caracterizadas por utilizadores em que a assistência, informação e inovação são livremente compartilhados (Bonaccorsi e Rossi, 2003). São auto-geridas por normas e regras intrinsecamente compartilhadas em cada projeto (Vujovic et al., 2008). E onde os seus membros desenvolvem uma identidade coletiva, incluindo valores compartilhados e conhecimento, através da resolução de problemas comuns e da envolvimento em trabalhos mútuos (Brown et al., 1991).

4.2.2 Seleção do *Layout* e da Estrutura

A segunda fase na implementação do site de e-commerce na PetPlanet caracterizou-se pela escolha de um *layout* e da estrutura para o site, a qual foi considerada sem sombra de dúvidas a fase mais melindrosa de toda a implementação. Pretendeu-se que nesta fase todos os elementos visuais e organizativos no site a serem selecionados estivessem condizentes com duas premissas: as características dos produtos da PetPlanet, que se caracterizam por apelar à emotividade e condescendência da maioria das pessoas; e uma simplicidade de conteúdos.

A transição comercial de uma loja puramente física para algo eletrónico, transformou por completo as experiências comerciais dos utilizadores, dando origem a um novo rumo às economias (Pine e Gilmore, 1998). As empresas que possuem lojas online além de convencerem o consumidor sobre os aspetos funcionais das suas lojas eletrónicas (ex.: segurança, confiabilidade e eficiência), a sua eficiência é condicionada muito pelo design da sua interface (Davis et al., 2008).

O ambiente de uma loja online, em regra, carece de algumas qualidades que se podem observar numa loja física, como a personalização de pedidos e os orçamentos (Vrechopoulos et al., 2011). A conceção e desenvolvimento do *layout* de uma loja virtual são passos muito importantes, pois será o *layout* que irá direcionar a navegação de um consumidor online, sendo um dos “fatores-chave” no sucesso deste tipo de negócio.

A facilidade de uso de um *layout* influencia a perceção dos compradores online relativamente às atitudes e avaliações que fazem sobre determinada loja. Contudo, o *layout* de uma loja virtual poderá servir para uma de duas coisas, facilitar ou prejudicar a navegação (Childers et al., 2001). Uma loja que tenha uma disposição baseada em design’s *user-friendly* por norma resulta em maiores níveis de satisfação (Zviran et al., 2006).

Segundo Levy e Weitz (2001) existem três tipos de *layout* para um site de e-commerce: *grid*, *freeform* e o *racetrack*. De acordo com Vrechopoulos et al. (2004) com o layout *grid*, os clientes navegam na loja através de uma estrutura hierárquica (ex.: categoria de produtos – subcategoria – produto final). Ou seja, neste tipo de organização os utilizadores servem-se das barras com as categorias principais para encontrar determinado produto. Este é um *layout* mais apropriado para compras planeadas, comparativamente com os outros dois tipos de *layout*. No *layout freeform* os clientes podem alcançar os produtos desejados de várias formas, utilizando para isso vários link’s fornecidos durante as pesquisas realizadas em determinado site (ex.: navegação do género de Amazon.com). Sendo portanto este o *layout* adequado para uma navegação mais de lazer, de compras por impulso e o mais divertido de ser utilizado. Já o *layout* da *racetrack* em cada página web, o consumidor é guiado por caminhos específicos da loja, a fim de serem atingidos com os produtos que deseja. Com este tipo de *layout*, só é possível o aceso direto a determinado produto através de categorias vizinhas (ex.: navegação do género de uma loja de tipo bransbreeze.com/pt).

Com base nas pesquisas de Griffith (2005), o *layout grid* é dos três tipos de *layout* aquele que estimula melhor os consumidores e o que apresenta resultados mais positivos. Pois, apresenta-se de uso mais fácil, originando atitudes e pensamentos mais positivos nos consumidores, e o que apresenta mais eficácia na conversão de visitantes em compradores.

De acordo com Huang (2000) a facilidade percebida no uso de determinado website é fator principal nas atitudes de um consumidor online, seguida da utilidade percebida, irritação e entretenimento. Montoya-Weiss et al (2003) descobriram que a facilidade percebida no uso do *layout* de uma loja virtual está positivamente relacionada com a sua qualidade percebida, o que por sua vez influencia o uso e a satisfação geral dos consumidores. Num estudo relacionado com a facilidade de uso de determinado site, Roy et al. (2001) descobriu existir uma relação positiva entre a usabilidade e a confiabilidade de um site de e-commerce.

As cores são também elementos capazes de afetar a avaliação que determinado utilizador tem sobre um site de e-commerce (Vrechopoulos et al., 2009). A influência da cor de um site sobre o tipo de respostas dada pelos compradores é bastante evidente.. As cores podem induzir a comportamentos diversos e a sentimentos capazes de fomentarem a probabilidade de determinado site ser recomendado. O bom uso das cores parece ser capaz de levar a que mesmo um item pareça ser caro, ajudar à realização de uma compra (Biers e Richards, 2005). O realce e a combinação de cores dum texto na descrição, são situações que tendem a afetar a preferência visual e o desempenho de muitos sites de e-commerce.

A escolha dos elementos gráficos para uma página de e-commerce poderá passar pela seleção de imagens, gráficos, animações ou ícones (Vrechopoulos et al., 2009). Quanto mais complexa é a disposição dos elementos gráficos numa loja virtual tendencialmente menor será a sua eficácia e atração. Os websites não devem ser nem muito nem pouco complexos graficamente, deverão ser sim de média complexidade. Contudo, apesar das animações fazerem parte da seleção da estrutura e *layout* de um site, Lee e Benbasat (2003) recomendam que consoante a interface escolhida, dinâmica ou estática, para um site de e-commerce a atualização constante dos elementos gráficos é um fator crítico para a criação de credibilidade. Os parâmetros de comunicação de índole visual que se deseja transmitir, para que assim sejam comunicadas informações precisas sobre o conceito que se está a promover, e se crie a imagem correta em relação à empresa na mente do utilizador, devem ser condizentes. Ou seja, se se quiser criar credibilidade num site que venda sapatos, não será muito benéfico utilizar conceitos infantis e criar demasiados *gifs* animados. Quer isto dizer, que um site deverá ser criado tendo sempre em atenção a aplicação de cores, imagens adequadas e textos que vão de encontro a públicos específicos. É preciso recordar que a simplicidade nas cores e na sua leveza parece atrair o sucesso no *layout* dos maiores sites de e-commerce do mundo (ex.: Zappos.com), pois consegue ser entendido por muito mais pessoas e deixa de sofrer de interpretações erradas.

Na construção de um *layout* de uma loja é preciso ter-se em atenção duas premissas básicas. Primeiro, o website é das primeiras imagens que um utilizador tem sobre uma empresa, sendo importante a criação de uma boa primeira imagem, tal como aconteceu nas relações humanas. Segundo, não se deve fazer atualizações constantes de *layout*, pois poderá induzir a confusão ao utilizador de que entrou num site errado ou que esteja a navegar num site pirata. É importante salientar também que a comunicação visual deverá ser idêntica em todo o website, ou seja, deve ser mantido num *layout* padrão. Isso torna-se relevante, no sentido que se o utilizador clicar em algo dentro do site, deve sempre encontrar uma identidade no padrão comunicacional do website. Como foi possível observar a escolha e disposição dos elementos estéticos e estruturais de um site é um fator importante a ter-se em consideração. Mas, apesar de existir uma defesa efusiva no seio académico da importância desta premissa, para Ferreira e Leite (2002), a qualidade de um site reside qualidade dos serviços que oferece, na forma como os transmite e não, apenas na sua organização e estética.

Quando se está a construir o *layout* de uma loja online como a PetPlanet, esta deve ser criado visando os melhores aspetos possíveis de navegabilidade e usabilidade, que promovam a melhor relação possível entre um utilizador e o site. A criação de um sitemap, uma estrutura de hiperligações para um site, torna-se algo importantíssimo, para que não surjam ocasionalmente páginas sem retorno ou que impulsionem o utilizador a sair do site. As regras básicas para um site de e-commerce assentam sobretudo em três padrões-base, funcionalidade, usabilidade e não criar dúvidas. As mensagens de texto devem ser comunicadas tendo em atenção as cores de sugestão, espessura, comprimento e desenhos característicos. Cada item a ser comunicado deve ser colocado no lugar correto para dar indicações ao utilizador do percurso mais curto e direto, a fim de este realizar os seus objetivos com a maior comodidade possível.

Existe atualmente uma ferramenta chamada de Eye-tracking que possibilita às empresas saberem onde se “posicionam os olhos” de um utilizador quando se encontram num site. Empresas como a Eyetool “leem” os comportamentos dos utilizadores e tentam compreender sobre o melhor posicionamento de cada elemento visual num site. Em 2007 a Eyetool desenvolveu um quadro onde determinou o grau de atenção que um utilizador disponibiliza relativamente à forma como os conteúdos são dispostos numa página web.

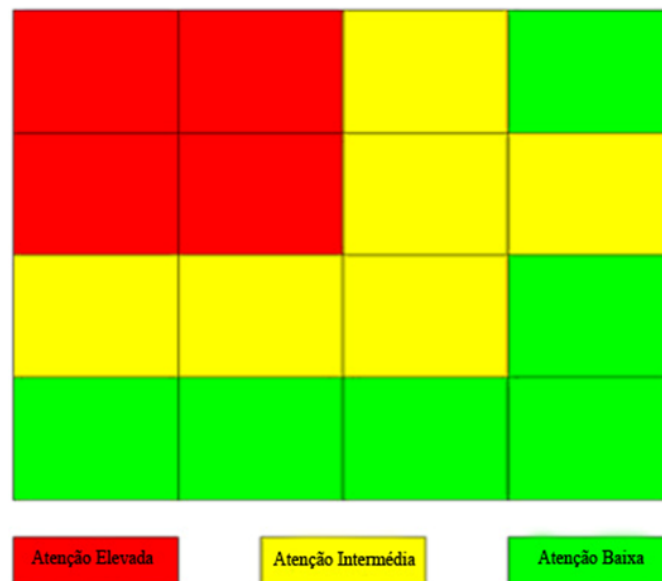


Figura 4-1: Adaptação do quadro da Eyetool sobre o grau de atenção de que um utilizador numa página web (Eyetool, 2007).

Especificamente, o *layout* e a estrutura que se selecionou para o site da PetPlanet, estiveram baseados num estudo de mercado sobre os concorrentes da empresa e os *layout's* das principais empresas de comércio eletrónico especializadas no mercado Português.

Iniciou-se esta fase com um levantamento das quatro maiores empresas de comércio eletrónico do mercado nacional, segundo o mais reputado site do mundo na

discriminação deste tipo de cotações <http://alexarank.com> (aqui descritas por ordem decrescente de importância):

1. <http://pixmania.com/pt>
2. <http://fnac.pt>
3. <http://laredoute.pt>
4. <http://venca.pt>

Posteriormente, observou-se quais seriam os potenciais concorrentes da PetPlanet. Tomou-se como base, a procura de palavras-chaves no Google (ex.: cães, gatos, roedores, pombos, peixes, aquarofilia, lojas de animais, etc).

Encontraram-se as seguintes lojas na primeira página do Google:

<http://www.pet4you.net>
<http://www.girafaonline.com/>
<http://www.zoo24pt.com/>
<http://www.portugalanimal.com/>
<http://www.petmanias.com>
<http://anamilandia.com>
<http://www.wate-r-evolution.com>
<http://casadabina.com>
<http://www.vidaanimal.com.pt/>
<http://www.reptilinha.com/>
<http://www.animalcare.pt>
<http://loja.ornicare.com/>
<http://www.petness.pt/lj/>
<http://loja.mr-pet.net/>
<http://www.ornimundo>
<petshoponline.com>
<http://petvendas.com/>
<http://www.cnc.columbofilo.com/loja/>
<http://tiendanimal.pt>

Depois desta fase inicial, ao observar-se aquilo que estas empresas apresentavam nos seus sites (líderes de mercado e concorrentes), decidimos que seria necessário fazer uma compilação de tudo aquilo que consideramos mais relevante para colocar num site de nicho de mercado. Contudo, o nicho de mercado dos animais de estimação é ainda pouco explorado e as empresas que hoje estão neste mercado não oferecem plataformas de fácil navegação e de conteúdo rico e explicativo aos consumidores. Propusemo-nos portanto a criar um site que responde-se a este nicho de mercado espelhando-nos nos quatro maiores sites de e-commerce em Portugal.

A proposta que foi apresentada ao Engenheiro Informático que estava a trabalhar neste projeto em parceria com a empresa tinha o intuito de ser um site que fosse de encontro às expectativas da Diretora Geral, que desejava criar uma referência.

A solução passou por utilizar, como descrito anteriormente, uma plataforma open-source. Tendo sempre em mente a criação de um site que fosse fácil de gerir, esteticamente apetecível, organizado, promove-se a simplicidade e que refletisse a empresa e os produtos que esta vendia. Posto isto, escolheu-se um template, selecionou-se o *layout* do tipo *grid* e definiu-se o posicionamento das apresentações com conteúdos dinâmicos (ex.: promoções; destaques), dos conteúdos estáticos (ex.: Categorias; Logotipo; quem somos?; Condições gerais), e das informações padrões de design (cor de fundo, tipo de letra, ícones, botões e disposição dos módulos). Objetivamente nesta fase tentou-se criar um *layout* que estivesse dentro do conceito de desenvolvido por Watson et al. (1998), um site com potencial para atrair e interagir com um grande número de visitantes que procuram determinados produtos.

4.2.3 Upload de Informação

A terceira fase na implementação do site da PetPlanet caracterizou-se pela realização do *upload* manual de informações sobre a empresa e dos seus produtos. Durante esta fase, foram colocadas as respetivas opções e descrições, preços, pesos, categorias e marcas associadas a cada produto. Esta foi e continua a ser uma fase que devido à sua grandeza da tarefa, se tenderá a prolongar para além do estágio na empresa, visto serem cerca de 9000 os produtos que a empresa tem para serem comercializados online.

A fase em questão continuará decididamente a ser a mais longa de todo o percurso, tanto devido à grandeza da tarefa mas sobretudo às situações que vão sendo descobertas durante o percurso. Inicialmente considerou-se existirem condições para colocar uma média de 50 produtos por dia durante esta fase (que intensamente foi realizada durante mês e meio) mas foi impossível prever a dificuldade encontrada durante a recolha de descrições para certos artigos. Como a PetPlanet tem muitos artigos com descrições em catálogo ou no próprio artigo, alguns artigos foram facilmente descritos e feito o seu *upload* com base em fotos dos fornecedores e fabricantes, mas os problemas surgiram quando não existiam fotos nem descrições prévias sobre determinado artigo. Essa situação obrigava a que as operações demorassem mais do que o esperado e por conseguinte os objetivos em muitos dos dias não puderam ser alcançados.

Apesar das dificuldades iniciais, foi-se aprimorando a forma de obter as descrições e as fotos para os artigos. Conseguiu-se desenvolver um trabalho que se encontra alicerçado na informação dos fabricantes e distribuidores dos artigos, fornecendo dessa forma aos utilizadores, a informação mais fidedigna possível.

Contudo, esta é uma fase imprescindível para a otimização do site, visto o SEO (search engine optimization) ser um ponto fundamental para uma loja online. A forma como os produtos são descritos fará a diferença entre uma loja online que os motores de busca consideram relevantes e importantes sobre determinado assunto e uma loja online que é incapaz de se posicionar nas primeiras posições dos motores.

Por esse motivo nas descrições dos artigos, optou-se por se desenvolver uma métrica capaz de ser utilizada para a maioria dos artigos e que se adequa-se o mais possível com os requisitos de otimização dos motores de busca, em especial o Google. Relativamente à métrica utilizada para a descrição dos produtos, utilizou-se uma estrutura que descreve para a maioria dos artigos, as suas características e onde se refere quais são os seus principais usos. Contudo, em relação à forma como se utilizou as palavras descritas para otimizar um produto para os motores de busca, optou-se por durante as descrições referir o nome do produto o maior número de vezes possível e por criar palavras associadas a *link's* para outras partes da loja ou para sites de referência.

Quanto ao *upload* de todas as outras informações como preços, categorias, pesos e marcas, todos os dados foram de fácil obtenção e manuseio, exceto o preço, visto que aquando desta tarefa o IVA de referência em Portugal alterou-se e vários produtos comercializados pela PetPlanet sofreram alteração da sua taxa de IVA. Desta feita, considerou-se que seria mais prudente nesta fase, calcular o produto sem o IVA e habilitar uma opção na plataforma que permitisse gerir o preço total dos produtos com e sem o IVA.

4.2.4 Seleção dos Métodos de Pagamento

A quarta fase no percurso da implementação do site de e-commerce da PetPlanet, transformou-se num dos pontos que sofrerá mais alterações no futuro caso o site venha a ter mais visibilidade. A escassez de ofertas que o site tem em métodos de pagamento deve-se à escolha da Direção em cingir as opções aos pagamentos à cobrança, transferência bancária e *Paypal*, o que obrigará a que se coloque posteriormente mais ofertas à disposição dos utilizadores.

Apesar da simplicidade com que se opta por um método de pagamento em prol de outro, este fator mostra que apesar da variedade de instrumentos de pagamento seja extremamente importante para os clientes, é frequentemente subestimada pelas empresas, influenciando por si só o desenvolvimento do e-commerce (Polasik e Fiszeder, 2009). Com a variedade de instrumentos que estão à disposição no mercado, para se realizarem transferências, esta é uma questão pertinente que deve ser respondida por parte das empresas, mesmo antes de se lançar o site.

Assim como os métodos de pagamento são importantes para influenciar a expansão das compras online, o e-commerce é o estímulo vital para o desenvolvimento dos serviços de pagamento (Evans e Schmalensee, 2008).

Apesar de existirem imensos métodos de pagamento online, a abundância obriga as lojas online a selecionarem apenas aqueles que serão aceites pelos clientes dos seus nichos (Polasik e Fiszeder, 2009). Existindo um vasto número de escolhas para as empresas no que toca aos métodos de pagamento e aos seus fornecedores, cabe a cada empresa entender quais aqueles que serão mais vantajosos para a sua empresa em específico.

Os fornecedores de serviços de pagamento através da Internet, atualmente podem ser divididos em dois grupos: (a) bancos e associados e (b) intermediários não-bancários que oferecem pagamentos baseados em várias soluções inovadoras (Polasik e Fiszeder, 2009). O surgimento do grupo dos não-bancários deveu-se aos bancos considerarem não serem rentáveis os micro-pagamentos que antes eram a norma na Internet (Kisiel, 2006). Mas sobretudo, aos métodos tradicionais de pagamento que ofereciam a inconveniência da falta de segurança para as partes que participavam nas transações, especialmente o comprador.

A importância crescente do comércio eletrónico nas economias, incentivou muitos bancos a oferecerem serviços de pagamento dedicados a transações eletrónicas de baixo valor, o que resultou num aumento da concorrência neste segmento de mercado (Polasik e Fiszeder, 2009). Como os bancos desfrutam da confiança do público com que lidam nos canais de distribuição tradicional, é-lhes relativamente mais fácil ganhar a confiança dos utilizadores da internet do que os fornecedores de serviços de pagamento (Heng, 2007). Contudo, a grande vantagem dos métodos de pagamento oferecidos pelas instituições não-bancárias geralmente situa-se na sua flexibilidade (ex.: pagamento por email, por sms, por *payshop*) e rapidez em comparação com os serviços prestados pelos bancos (Jackson, 2006), pois eles facilitam a fácil conclusão das operações transfronteiriças, o que é muito apreciado por muitos clientes que vivem na era da globalização.

Uma instituição não-bancária pode ser observada de duas formas, uma empresa que desenvolve métodos de pagamento integrados como o *PayPal* ou em entidades que se especializam em combinar e fazer a manutenção do maior número de métodos integrados dentro de um só sistema, tipo *WorldPay*. Apesar das entidades não-bancárias terem um papel que passa muitas vezes por ser despercebido, com a oferta do *outsourcing* dos pagamentos online, elas trazem novas qualidade e funcionalidades às lojas online, devido a estas instituições exercerem uma influência considerável sobre o mercado do e-commerce (ex.: no Ebay, maior site de leilões do mundo, os vendedores são incentivados a usar o *Paypal* com os seus clientes, para terem dessa forma mais regalias nas transações).

Geralmente, um cliente pode utilizar entre uma vasta gama de métodos de pagamento, incluindo várias formas de pagamento a dinheiro (ex.: à cobrança), cartões e pagamentos móveis, bem como instrumentos totalmente virtuais. Dependendo das preferências dos clientes, os métodos que aparentam dar mais segurança aos consumidores são a transferência bancária para pagamentos adiantados e em dinheiro aquando do ato da entrega (Polasik e Fiszeder, 2009). E segundo dados da OCDE (2010), o método de pagamento mais popular no e-commerce na Europa foi o cartão de crédito e o segundo foi a transferência bancária, situando-se os prestadores de serviços combinados de pagamento, como Paypal, apenas na terceira posição.

E de referir que segundo Polasik e Fiszeder (2009), a decisão das empresas disponibilizarem diferentes métodos de pagamento nos seus sites depende de várias particularidades: (1) dos canais onde estão inseridos; (2) do número de funcionários; (3) experiência no mercado; (4) grupo de consumidores; (5) localização geográfica; (6) do tipo de comércio eletrónico (ex.: leilões); (7) preferências dos gestores; (8) custos associados; (9) velocidade e conveniência; (10) segurança; (11) participação dos bancos no método de pagamento; (12) nível de inovação.

4.2.5 Seleção do fornecedor logístico

A quinta fase na implementação do site de e-commerce da PetPlanet passou pela seleção de um fornecedor de serviços logísticos que fosse de encontro às diretivas impostas pela Direção de ter uma logística que refletisse profissionalismo e baixos preços de transporte. Com essas premissas em mente, procurou-se pedir o maior número de orçamentos às mais variadas entidades privadas, para se efetivamente escolher o fornecedor que melhor respondesse às exigências da empresa. Após o recebimento de muitas propostas, optou-se pela proposta dos CTT Expresso, visto serem aquele fornecedor que dava mais regalias, tanto à empresa como ao cliente e apresentava maior profissionalismo, desde o momento do pedido da proposta até ao momento de assinatura do contrato.

O e-commerce é um canal de comunicação criado através da internet que influenciou profundamente a prestação de serviços logísticos prestados pelas empresas (Karpinski, 1999). Murillo (2001) descobriu que o sucesso do e-commerce requer o uso de muitos ativos complementares. De entre os mais importantes, destacam-se os computadores, internet, tecnologia de transmissão, ativos logísticos e serviços. Na realidade, o e-commerce obrigou a que especialmente a logística fosse abordada de uma forma diferente daquela com que foi abordada nos últimos anos antes do e-commerce, pois com o e-commerce surgiram entregas de pequeno tamanho e peso, o aumento diário do volume de pedidos, e a expedição de encomendas para diferentes partes geográficas tornou-se bastante comum (Cho et al., 2008). Além de que as encomendas entregues na porta de um cliente em tempo útil tornou-se uma tarefa bastante complicada para uma

empresa que quisesse vender online e não recorre-se a uma agilização logística bastante eficiente, praticada pelas empresas dedicadas exclusivamente a este tipo de serviços.

Como vimos anteriormente, o sucesso do e-commerce aparenta ser uma combinação de vários ativos que funcionam corretamente. Contudo, Cho et al. (2008) vai mais longe e afirma que o sucesso das empresas no mercado do comércio eletrônico depende sobretudo da eficiência das suas redes de distribuição, referindo ainda que o movimento eficaz e eficiente das mercadorias na cadeia logística de e-commerce é crítico (Harrington, 2000). Jeff Bezos, fundador da Amazon.com (maior loja online do mundo) refere que a logística e o serviço ao cliente são as partes não glamorosas do comércio eletrônico, afirmando mesmo que estes são os dois maiores problemas para o sucesso de uma loja online.

A forma de expedição que o e-commerce exige, requer uma infra-estrutura de distribuição inteiramente nova da do passado, especialmente devido à razão de redução de custos que obrigam as empresas a fazerem *outsourcing* dos seus serviços logísticos (Deckmyn, 1999). A capacidade logística faz parte dos recursos de uma empresa que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhorem as suas vantagens competitivas e desenvolvam uma performance superior (Zhao et al., 2001). Logisticamente as empresas que realizam e-commerce utilizam o serviço logístico vulgarmente conhecido por 3PL (*third party logistics*), que representa a tendência contínua em direção à terceirização das suas atividades logísticas.

Sink e Langley (1997) definiram o 3PL como um contrato logístico pelo qual uma empresa utiliza os serviços de outra empresa externa para realizar as suas funções logísticas. Existem diferentes áreas nos serviços logísticos que uma empresa que comercializa produtos online pode fazer *outsourcing*. Lieb (2002) mostra que as atividades logísticas tradicionais, tais como, transporte de entrada e de saída, armazenagem e distribuição são os serviços logísticos onde se realiza mais *outsourcing*. As motivações para a realização de *outsourcing* das empresas em e-commerce são decorrentes da necessidade das empresas procurarem a especialização, a dedicação ao seu *core business*, deixando para terceiros aquilo em que não são especializadas. Contudo, outras motivações que poderão levar à terciarização de funções, poderão ser a redução de custos, flexibilidade, qualidade dos serviços prestados, tecnologias de informação e a falta de recursos (Knemeyer et al., 2003).

O uso estratégico da capacidade logística pode criar vantagens competitivas sustentadas para muitas empresas, originando por conseguinte desempenhos superiores (Cho et al., 2008). Um estudo da Michigan State University (1995) revelou que varias eram as empresas que utilizavam a performance da sua logística para atingir superioridade competitiva de forma consistente e para superar as expectativas dos seus clientes.

No e-commerce existem vários exemplos de empresas que fazem *outsourcing* da totalidade das suas funções logísticas (Foster, 1999), existindo outras que apenas fazem *outsourcing* de partes da sua logística de e-commerce. Mas a maior parte das empresas

baseadas na web, estão ansiosas por fazer o máximo de *outsourcing* das suas partes logísticas (Cho et al., 2008).

Os estudos de Croom (2005) referem que as empresas que adotam o e-commerce progridem faseadamente na sua logística, terminando numa gestão logística totalmente integrada que incorpora em si, serviços como o acompanhamento dos pedidos, *tracking* dos produtos e a integração total entre o site e a empresa prestadora dos serviços logísticos, que através de uma comunicação entre os membros do canal e com o uso de aplicações integradas no site, permitem a monitorização real tanto pela empresa que vende como pela que vai entregar a mercadoria ao cliente.

Numa venda online, a capacidade logística de uma empresa pode ser resumida em pontos cruciais: pré-venda no atendimento ao cliente; serviço pós-venda ao cliente; velocidade de entrega; confiabilidade de entrega; capacidade de resposta; informações de comunicação na entrega; gestão dos pedidos baseados na web; cobertura ampla de distribuição; e o baixo custo de distribuição (Cho et al., 2008).

4.3 Estratégia de E-marketing

Para sobreviver, as empresas necessitam de garantir que participam no mercado, para assim conseguirem obter lucros. Em regra, as empresas utilizam ações específicas de Marketing para alcançar os seus objetivos, segundo o mercado em que estão inseridas.

Segundo Venetianer (1999), uma empresa encontra-se com valor na Internet quando ela planeia, concebe, desenvolve e implementa um programa de marketing online. Fazer marketing online além de ser um complemento mercadológico para uma empresa é algo que não poderia ser realizado através de nenhum outro meio de comunicação.

A Internet tem o poder de atrair e chamar à atenção do público-alvo, tornando-o mais propício à fidelidade e à ligação com a empresa patrocinadora. Devido ao valor que o e-commerce tem na atualidade, as empresas que se encontram na Internet procuram maximizar os seus resultados através das ações aí desenvolvidas. Dessa forma, surge o que hoje se considera de e-marketing, que segundo Venetianer (1999) é um conjunto de atividades que se encontram inseridas no contexto do marketing convencional, através da qual uma empresa divulga, anuncia, promove e/ou dá suporte aos seus produtos ou serviços, utilizando para isso os recursos eletrónicos de comunicação mediados pela Internet.

Pesquisas mostram que 90% dos portugueses utilizam periodicamente os motores de busca (ANACOM, 2011), complementando estes dados, os utilizadores online que encontram um site através de um motor de busca tem cinco vezes mais hipóteses de comprar os produtos e serviços oferecidos por um site (E-BIT, 2005).

Com o conhecimento prévio de que seria necessário ter uma estratégia de e-marketing que respondesse com eficiência ao mercado extremamente competitivo da Internet, foi elaborado na PetPlanet um plano que fosse de encontro às premissas de que é preciso ter-se um site conhecido e bem posicionado nos motores de busca para assim ter vendas.

Foram identificados dois momentos no plano estratégico de e-marketing: o SEO e a divulgação do próprio site em si, no qual se optou por algumas das imensas possibilidades que existem atualmente para se publicitar tanto a loja online e os seus produtos.

4.3.1 SEO (Search Engine Optimization)

Um utilizador online quando realiza uma procura num motor de busca, este geralmente encontra milhares de resultados que estão intimamente relacionados com o assunto que procura. Um site que não esteja bem posicionado nos resultados de busca, pode ser tecnicamente invisível para o utilizador, visto que muitos utilizadores antes de entrarem num site, primeiramente realizam pesquisas nos motores de busca e tendem a entrar nos três primeiros sites apresentados.

SEO é a otimização dum site especificamente para os motores de busca, ou seja, é o uso de um conjunto de técnicas para que um site se posicione de forma “natural” na primeira página dos motores de busca, sempre que um utilizador realiza um busca por palavras-chaves, sem que um site necessite de pagar para isso.

Cadastrar um site nos motores de busca não garante, por si só um bom posicionamento nos resultados apresentados, visto que existem milhares de sites na Internet que estão a concorrer pela mesma posição (Silveira, 2002). Para além disso, os motores de busca alteram constantemente os critérios que levam à classificação das páginas na Internet.

O site da PetPlanet, foi otimizado tendo em conta as ultimas informações do Google sobre otimização. E as técnicas utilizadas foram as seguintes:

- Palavras-chaves – seleção de palavras que representam as mais-valias da empresa. Silveira (2002) afirma que a otimização de um website deve ser realizada tendo sempre em conta as palavras-chave do site ou do negócio que se quer divulgar, e que as palavras escolhidas devem ser abrangentes o suficiente para que o site seja facilmente encontrado.
- Arquitetura de conteúdos – desenho estrutural de um site, com o intuito de facilitar a realização de tarefas e o fácil acesso dos utilizadores a conteúdos. Este é um passo de grande importância para a otimização, pois é nesta fase que se define a estrutura do site, a sua hierarquização e a classificação de toda a informação que é fornecida de forma organizada aos utilizadores. Este passo

serve para que sejam apontados como e onde são utilizadas as palavras-chave e a interligação entre elas para que dessa forma o site ganhe relevância dentro do nicho em questão.

- Title tag – é a frase que é visualizada na área acima do navegador e serve como cartão-de-visita para o utilizador. Foram utilizados três requisitos na elaboração dos títulos da PetPlanet: ser atraente para os motores de busca; ser atraente para o utilizador; e ter um título sugestivo para o utilizador quando este quiser adicionar a página aos favoritos.
- Meta tags – Silveira (2002) refere que as *meta tags* contêm informações que não aparecem na janela do browser do utilizador, mas permitem ao gestor de informação de um site colocar as informações para que os motores de busca levem essas tags em consideração.
- Sitemap – é uma espécie de cartão-de-visita que se fornece aos motores de busca, que indica os caminhos corretos que os robôs de indexação devem percorrer para encontrar as informações de determinado site.
- Popularidade e conexões entre links – significa a popularidade que um site tem através das referências existentes noutros locais. Silveira (2002) refere que o número de sites que apontam para um determinado local é considerado uma medida da sua popularidade, e que quanto mais conexões entre sites existir, maior é a sua importância nos motores de busca.
- Otimização de conteúdos – refere-se ao trabalho que é realizado página a página de forma a que cada uma tenha uma função dentro de um todo, e além disso, tenha conteúdos relevantes ligadas às palavras-chaves. Thurow (2003) afirma que os motores de busca consideram as palavras que aparecem no topo das páginas como as mais importantes. Os robôs de indexação leem um site completo, mas são as primeiras 25 palavras que são consideradas as mais relevantes num site e é por isso que as principais palavras-chave de uma página devem encontrar-se dentro desse limite, ordenadamente para que faça sentido para o utilizador.
- Urls amigáveis – são *urls* que são facilmente identificáveis pelos utilizadores como sendo referência a um ponto específico do site, sendo também uma excelente forma de acrescentar mais palavras-chaves a uma boa indexação.
- Imagens amigáveis – são imagens em que as suas descrições representam o nome do produto que apresentam, sendo mais uma vez uma excelente forma do utilizador identificar um produto e dos motores de busca entenderem a relevância dessas palavras no site.

4.3.2 Divulgação do Site

Atualmente existem imensas possibilidades de divulgar um site na Internet. A divulgação de um site é atualmente um conjunto de opções que variam entre as grátis, mas de mais lenta retenção de utilizadores a um site, e as pagas, que oferecem taxas de retenção mais elevadas e que por norma se traduzem em vendas e em notoriedade na mente do consumidor.

Algumas das opções existentes para a divulgação de um site atualmente são as seguintes:

- *Links* patrocinados
- Comparadores de Preços
- Redes sociais (Facebook e Twitter)
- Diretórios de produtos e empresas
- Youtube
- Email-Marketing
- *Blogging*
- Foruns
- Parcerias de *Link's*
- Programas de Afiliação
- Códigos Promocionais
- Divulgação Offline

A escolha das opções de divulgação para o site da PetPlanet foram escolhidas com base na opinião da Direção da empresa quis que fossem utilizadas as opções que tornassem o site da PetPlanet o mais conhecido possível. Com essas diretrizes foram-lhe apresentadas varias possibilidades. Tendo mais uma vez em referência as maiores lojas online em Portugal, definiu-se um orçamento, tentou-se copiar os passos que estas deram, e com base no orçamento tentou-se realizar a melhor estratégia possível.

4.3.3 Opções tomadas

Para a divulgação do site foram utilizadas as duas vertentes da publicidade online: as opções grátis, onde qualquer pessoa ou empresa pode divulgar seja o que for, e as opções pagas, que exigem o dispêndio de dinheiro para enviar utilizadores para determinado site.

As opções grátis que foram utilizadas pela empresa para divulgar os seus produtos, e a própria empresa em si, foram as seguintes:

- Fóruns de aquariorfilia, columbofilia, cães e gatos, e canaricultura;
- Sites de códigos promocionais;

- Diretórios de produtos;
- Diretórios de empresas;
- Redes Sociais (Facebook);
- Divulgação offline através de cartões-de-visita e panfletos.

Contudo, existem outro tipo de divulgação que exige pagamento de quantias que variam consoante o site em que se divulga, a campanha que se deseja realizar ou mesmo até o número de visitantes que se “compra” para um site. Portanto, devido a serem opções pagas, foi realizada uma prospeção de mercado sobre aquelas que efetivamente poderiam trazer mais benefícios para o site de e-commerce. Ao ler-se em fóruns da especialidade sobre divulgação de websites, ficou decidido utilizar:

- *Link's* patrocinados no *Google Adwords*
- Comparadores de preços
- *Banner's* em sites especializados sobre animais
- *Reviews* sobre a loja nos dois maiores blogs (segundo o ranking da AlexaRank) para jovens em Portugal

4.4 Observação das Políticas dos concorrentes

Os concorrentes da loja online da PetPlanet, são todas aquelas empresas que vendem produtos similares aos seus, desde coleiras para cão até sementes de árvores de fruto. Conseguir observar todos os concorrentes da PetPlanet torna-se numa tarefa relativamente simples com a ajuda dos motores de busca, especialmente o Google.

Como foi referenciado anteriormente, a PetPlanet tem dezanove possíveis concorrentes para as categorias que apresenta no seu site. Como é óbvio, tornar-se-ia uma tarefa demasiado desgastante e que não traria vantagem corporativa, observar as políticas que todos os concorrentes praticam. Com a ajuda de ferramentas disponibilizadas pelo Google *Webmaster*, com o auxílio de sites que fazem a comparação de preços, com a entrada em alguns dos sites concorrentes e com a procura de mais informações sobre determinado site nos motores de busca, conseguiu-se observar quatro situações que importam para a PetPlanet:

1. Políticas de preços
2. Políticas de transporte
3. Ranking nos motores de busca
4. Opiniões que os consumidores têm sobre cada concorrente

As políticas de preços praticadas por cada concorrente variam e como consequência são a imagem de cada empresa, não podendo ser feita uma generalização sobre todos os concorrentes da PetPlanet. Existem concorrentes que praticam preços que tendem a alterar brutalmente as margens de lucro de determinados produtos, que mesmo estes

tendo P.V.P (Preços de Venda ao Público) previamente definidos por determinadas marcas, estão constantemente abaixo do valor de venda recomendado. Isso explica-se em parte devido à falta de entidades reguladoras da concorrência online, tanto em Portugal como no mundo em geral.

O transporte nas vendas online, como vimos anteriormente tende a ser visto como uma referência do valor da empresa online. Quer isto dizer, que por norma quanto mais baixo for o preço de transporte, mais notoriedade e mais vendas uma empresa realiza. As vendas por sua vez oferecem volume de transação para as transportadoras que por conseguinte oferecem valores de transporte mais baixos às empresas, criando desta forma um ciclo virtuoso, que sugere que quanto mais vendas uma empresa realiza mais baixo tende a ser o seu transporte. Contudo, o que se observa no nicho da PetPlanet é que existem três tipos de empresas: (1) empresas que apresentam preços baixos na venda e custos de transporte mais altos comparados com os seus mais diretos adversários; (2) empresas que apresentam preços de venda mais altos mas compensam o cliente com custos de transporte mais baixos comparados com os seus mais diretos adversários; (3) e empresas que apresentam preços de venda e de transporte que se encontram na média entre os seus adversários.

O ranking nos motores de busca, confere a uma empresa a sua real posição para os consumidores quando estes procuram determinada palavra ou expressão. Quanto mais singular for a palavra, mais dificuldade determinada empresa tem de se conseguir posicionar nas primeiras posições. Atualmente, palavras como “cão”, “gato”, “rato”, são palavras que os concorrentes da PetPlanet se encontram melhor posicionados que esta. Contudo, em expressões, como “SERA feed a plus”, um produto específico para aquarofilia a PetPlanet encontra-se muito melhor nos motores de busca que os seus concorrentes. Dependendo do que se procura nos motores de busca, a posição atribuída à PetPlanet ou aos seus concorrentes é consoante a importância que os motores de busca admitirem ser a sua especialidade no assunto.

Realizar buscas sobre determinado concorrente, por norma apresenta-se como o meio mais eficiente para perceber até que ponto as suas escolhas em políticas de preços, transporte e serviço pós-venda estão a ser bem aceites pelos seus clientes. Atualmente existem concorrentes da PetPlanet que se encontram com preços bastante competitivos nos seus produtos e transporte, mas o seu serviço de pós-venda é visto pelos seus clientes como algo negativo. Por norma, as empresas que estão há mais tempo no mercado têm numa simples pesquisa nos motores de busca sobre os seus nomes (ex.: “pet4you”), mais queixas de consumidores que as que estão a iniciar-se, como é o caso da PetPlanet.

4.4.1 Dificuldades e consequências da concorrência do nicho da PetPlanet

Concorrentes são todas as empresas que procuram atingir a maior fatia possível de determinado mercado com os seus produtos, e representa um dos principais indicadores a ser analisados na hora de se observar a saúde de um mercado ou segmento de mercado. A competição entre as empresas oferece bases essenciais à manutenção e desenvolvimento de uma economia, tais como a “qualidade” dos preços e a variedade de produtos oferecidos. Ou seja, a concorrência exerce uma espécie de seleção natural sobre os intervenientes num mercado, excluindo aqueles que não conseguem oferecer os produtos e os serviços com mais valor acrescentado aos consumidores.

A maioria dos segmentos de mercado tem instrumentos que são maioritariamente utilizados pelo Estado que visa preservar os ambientes competitivos, coibindo condutas de anticoncorrenciais que derivam de diversos fatores, que tem por finalidade preservar e/ou gerar uma maior eficiência económica no funcionamento do mercado. Para que haja concorrência num mercado é necessário que se abarque um suficiente número de produtores e consumidores, de tamanhos não muito diferentes, e que ajam de forma independente entre si. Com a concorrência podem surgir situações de *dumping*, em que o preço de venda é inferior ao preço de custo, apenas para se ganhar quota de mercado. Para que não surjam concorrências desleais e com a finalidade de se promover a eficiência económica na maioria dos mercados existem políticas de defesa da livre concorrência.

A concorrência online é algo mais ténue de se delimitar, visto que o comércio eletrónico por norma está intimamente ligado a transferências intra-fronteiriças de produtos e serviços, estando envolvidas empresas que podem operar em diversos países, mas que apresentam nos seus sites plataformas capazes de responder às expectativas de determinado país. Realizar comércio eletronicamente pode numa primeira abordagem aparentar ter apenas benefícios para as PME, mas se se realizar prospeções e estudos de mercado mais aprofundados, essa é uma realidade que pode facilmente ser suplantada pela dificuldade de se conseguir preços competitivos para combater de igual para igual com certos concorrentes.

4.5 Adaptação e ajustamento dos processos internos

A criação do site de e-commerce na PetPlanet acarretou um ajustamento dos processos internos, especialmente para duas pessoas, a gerente da loja e o gestor de conteúdos da loja online.

Subjacente às novas tarefas que se tem que realizar, aquando de uma venda online, apenas se tem que adaptar a otimização do envio das encomendas da loja física em sintonia com a loja online, visto existirem na atualidade vendas que se processam da

mesma forma que uma normal venda da loja online. A dificuldade passa pela otimização dos processos, nomeadamente no tempo que se despende na realização de cada um. Numa situação normal, uma venda realizada por telefone na PetPlanet, passaria pelos mesmos processos que uma da loja online, diferenciando-se apenas pelo método de pagamento, que é sempre à cobrança e pelo espaçamento com que se realizam as tarefas que vão do empacotamento até ao envio. Numa venda normal, é o envio a fase do processo que por norma se torna o mais demorado, porque normalmente não existe recolha por parte de nenhuma transportadora na sede da empresa, obrigando à deslocação da gerente da loja até aos Correios mais próximos.

Contudo, é importante explicar de que forma se processará efetivamente uma venda online, desde que um utilizador faz o pedido até ao momento em que esta é entregue à transportadora. Sequencialmente, o processo traduz-se da seguinte forma: cada utilizador que esteja habilitado a realizar uma transação no site da PetPlanet, ou seja que já se encontre registado, após uma compra efetiva, enviará uma notificação para dois emails distintos, o da gerente de loja física e para o gerente da loja online. Após a receção desse email, uma das pessoas responsáveis (gerente de loja física ou o gestor da loja online) realizarão o seguinte processo:

Caso o produto se encontre na loja física



Figura 4-2: Processo a realizar caso se realize uma venda online e o produto se encontre nas instalações da PetPlanet

Caso o produto não se encontre na loja física

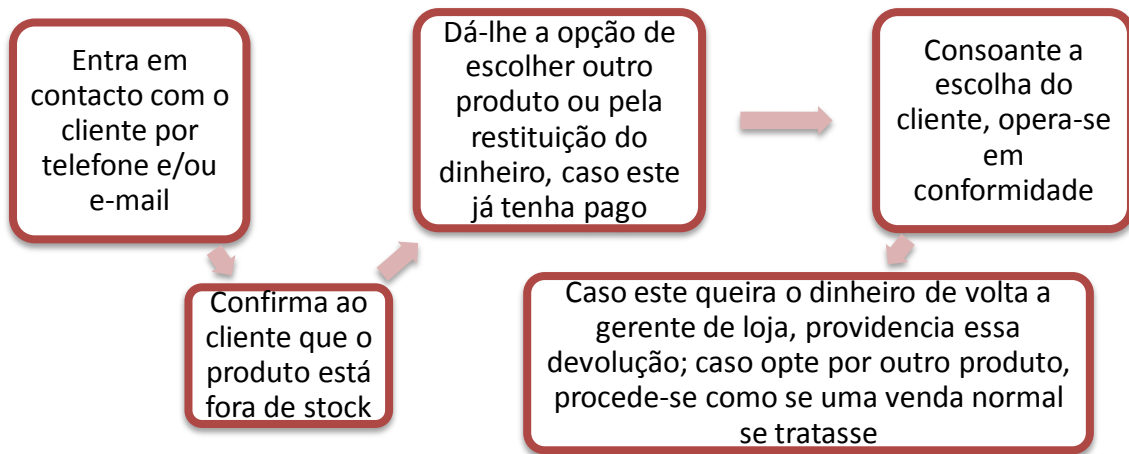


Figura 4-3: Processo a realizar caso se realize uma venda online e o produto não se encontre nas instalações da PetPlanet

4.6 Conclusão

Neste capítulo foram apresentados todos os momentos-chave da implementação do site de e-commerce da PetPlanet. O site passou por várias fases desde que foi sugerido durante a análise TOWS, até ao momento em que este realizou as primeiras vendas. Em tom de curiosidade, todas as fases anteriormente apresentadas foram realizadas online onde o próprio utilizador conseguiu observar a evolução da própria plataforma.

Durante a implementação do site várias foram as fases que se apresentaram mais sensíveis do que o imaginado, pois este é um projeto sem *know-how* e que obrigou a uma procura incessante de informação em todos os momentos-chave. Este capítulo representa de uma forma resumida o conhecimento tácito que foi adquirido durante todo o projeto, o qual só é possível de obter com a experiência adquirida.

Capítulo 5

5 Análise de impactos das iniciativas implementadas

Este quinto capítulo apresenta os impactos visíveis nos motores de busca e na notoriedade que o site da PetPlanet começa a apresentar no ranking das pesquisas orgânicas (pesquisas realizadas através de motores de busca). Apresentará o Google *Analytics*, a ferramenta grátis do Google que permitiu quantificar diferentes dados sobre o site da PetPlanet, e serão expostas as estatísticas que foram consideradas mais relevantes na análise da performance do site, nomeadamente as referências que este já tem, as estatísticas no Facebook e as vendas efetivas que este já realizou.

5.1 Google Analytics

Para ser possível compreender o sistema de informações que deram origem aos dados que serão explicados posteriormente, é necessário previamente explicar os principais conceitos e termos utilizados pela ferramenta *Analytics* do Google, bem como se rege a sua aplicabilidade na recolha de dados online. O *Analytics* é uma ferramenta desenvolvida pelo Google que ainda se encontra enredada num certo misticismo, dada a sua complexidade e à diversidade de interpretações que permite sobre um site.

O Google Analytics pode ser entendido como a compilação de um enorme volume de dados, desde tráfego na rede, performance de servidores, transações online, estudos de usabilidade e informações submetidas por utilizadores (Peterson, 2004). Todos os dados disponibilizados pelo Google *Analytics* permitem uma compreensão geral do comportamento dos utilizadores dentro de um website.

Um conceito simples sobre o significado do que significa o *Analytics* é o seguinte, este é uma ferramenta que realiza leituras da interação entre homens, máquinas e códigos, onde depois de várias manipulações apresenta essa enorme quantidade de informações de forma compreensível. Com esta ferramenta é fácil para o gestor de conteúdos diferenciar um simples acesso a uma página da loja online, de um acesso que obteve uma transação ou mesmo de uma retenção de um cliente.

Sterne e Cutler (2000) descreveram a existência de um conjunto de momentos específicos que envolvem o acesso a um site por parte de um utilizador. Atualmente, o Google Analytics é capaz de mapear, todos esses momentos. Segundo Strene e Cutler (2000) os momentos específicos que envolvem o acesso a um site são os seguintes:

- Alcance – representa o número total de pessoas que tiveram acesso a determinado site e que foram de encontro a um objetivo proposto.
- Aquisição – esta etapa compreende os movimentos do utilizador na direção de determinado objetivo.
- Conversão – este momento representa a retenção do utilizador em prol de determinado objetivo.
- Retenção – significa quando um utilizador atinge um determinado objetivo final em determinado site.

A partir desta explicação sobre o significa a ferramenta online de medição do Google e o que esta mede, compreende-se que o Google *Analytics* é um sistema que pode ajudar a que haja um melhor entendimento sobre como se comportam os utilizadores de um site de e-commerce, a mapeá-los e a desenhar perfis dos seus utilizadores. Ou seja, o Google Analytics tem todas as informações que são necessárias para se saber quais são os visitantes de um site que encontram aquilo que procuram e quantos são aqueles que interagem com o website.

5.1.1 Estatísticas do Google Analytics

Desde o dia 8 de Março de 2012, quando se inseriu o Google *Analitcs* no site da PetPlanet, até ao dia 21 de Maio de 2012, o site apresentou um crescimento tanto no número de visitas de utilizadores únicos (calcula-se tendo em conta cada entrada e cada IP único) como de pageviews (total de paginas visualizadas), como mostra na imagem seguinte:

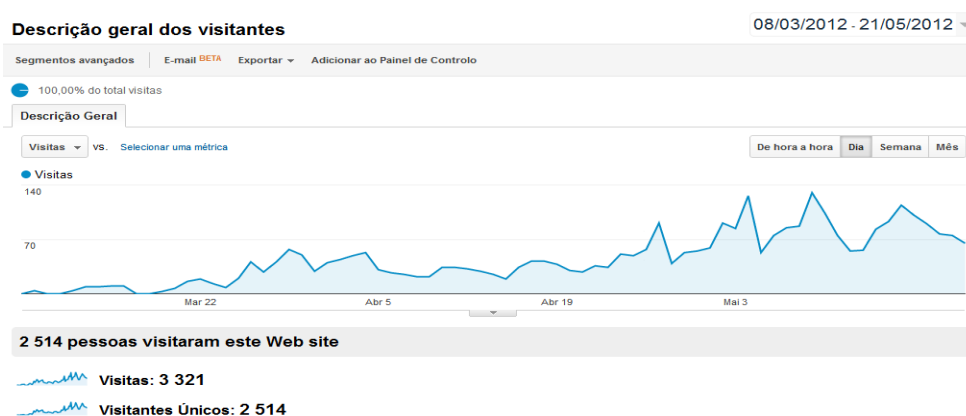


Figura 5-1: Número de visitas e visitantes únicos do site www.petplanet.pt

Das 3321 visitas únicas que visitaram o site da PetPlanet, em media cada utilizador viu 5,90 paginas e durou uma media de 5 minutos e 44 segundos. Um pormenor a referir é que do total de páginas vistas, apenas 75,41% são novas visitas, o que quer dizer que já temos utilizadores a regressar ao site, apos a primeira visita.

Visitas	Páginas/Visita	Duração Média da Visita	% de Novas Visitas	Taxa de Rejeições
3 322 <small>% do total: 100,00% (3 322)</small>	5,90 <small>Média do Web Site: 5,90 (0,00%)</small>	00:05:44 <small>Média do Web Site: 00:05:44 (0,00%)</small>	75,41% <small>Média do Web Site: 75,41% (0,00%)</small>	43,08% <small>Média do Web Site: 43,08% (0,00%)</small>

Figura 5-2: Número de visitas, média de páginas “vistas” por cada utilizador em cada visita, duração média de cada visita, percentagem de novas visitas e taxa de rejeição do site www.petplanet.pt

A ferramenta *Analytics* do Google permite, entre outras coisas, observar também quais foram as palavras que mais pessoas trouxeram ao site. As dez palavras que trouxeram mais pessoas ao site foram as seguintes, como mostra a figura 5-3:

Palavra-Chave	Visitas	% Visitas
1. (not provided)	649	27,89%
2. pet planet ovar	65	2,79%
3. pet planet	21	0,90%
4. ornitabs	18	0,77%
5. petplanet	17	0,73%
6. micoresp	11	0,47%
7. casotas para caes	9	0,39%
8. petplanet ovar	9	0,39%
9. fertilização externa	8	0,34%
10. pijosan	8	0,34%

Figura 5-3: As dez palavras que mais pessoas “trouxeram” ao site www.petplanet.pt

5.1.2 Ranking no Google

A PetPlanet já se apresenta como uma referência no motor de busca do Google para a palavra “pet planet ovar”, como podemos observar na imagem seguinte. Como ponto de curiosidade, isto apenas é possível de ser conseguido se várias pessoas procurarem no motor de busca exatamente estas credenciais.



Figura 5-4: Termo procurado no Google que torna o site www.petplanet.pt numa referência

Tendo como referência mais uma vez o motor de busca Google, este site começou por não ter qualquer referência nos motores de busca, contudo no dia 21 de Maio já apresentava 7310 “entradas” (número de link’s que um motor de busca apresenta e que se referem a determinado site), como é possível observar na figura 5-5.

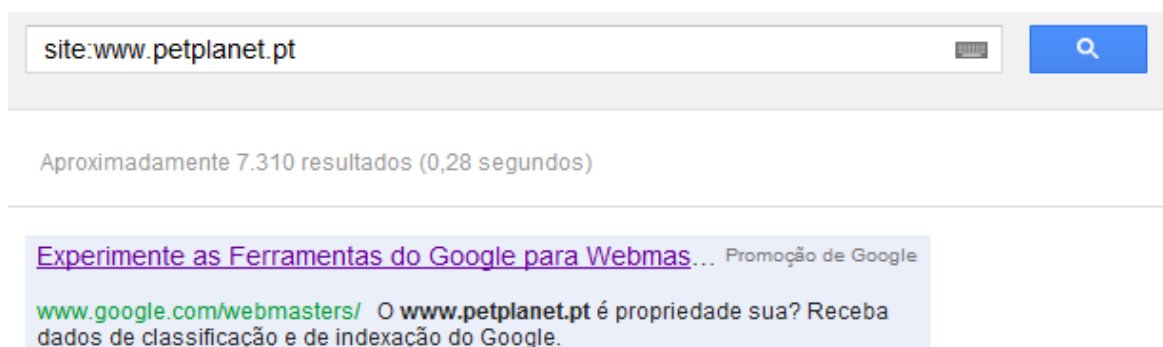


Figura 5-5: Número de “entradas” que o Google que retomam do site www.petplanet.pt

As 7310 entradas nos motores de busca só são possíveis de terem sido conseguidas devido ao uso intensivo de ferramentas de SEO e do *upload* de 1155 produtos à data de 21 de Maio de 2012, como mostra a figura 5-6.



Figura 5-6: Número de *upload*'s (produtos e respetivas informações) já realizados no site www.petplanet.pt

O site www.petplanet.pt, atualmente está referenciado em 26300 sites, encontrando-se atualmente referenciado nopor exemplo, em diretórios de empresas e sites da especialidade sobre animais.

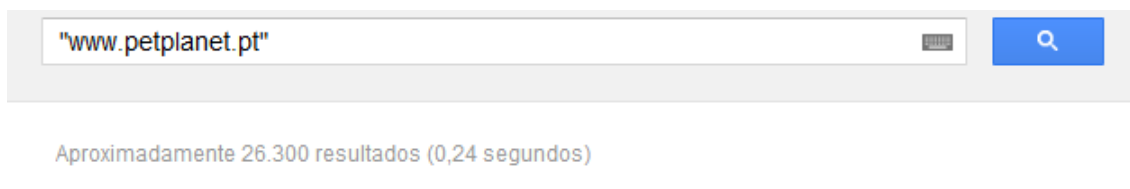


Figura 5-7: Número referências ao site www.petplanet.pt no motor de busca Google

5.1.3 Estatísticas no Facebook

A PetPlanet no Facebook, a maior rede social do Mundo, está com uma evolução crescente, na medida que o número de gostos da página encontra-se já com 66 Gostos, 34.926 pessoas tiveram acesso à referência da página nos seus murais, 5 pessoas falam sobre a página aos seus amigos e na semana de 14 a 21 de Maio, 606 pessoas foram alcançadas com as publicações realizadas na página da PetPlanet.

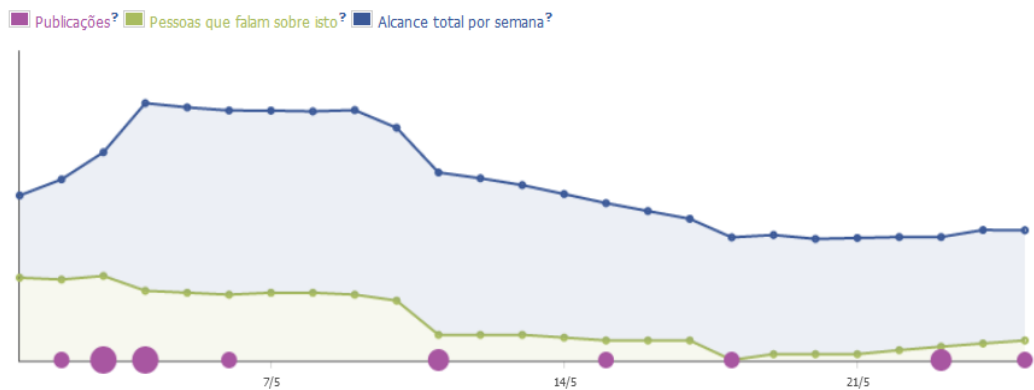


Figura 5-8: Descrição geral da evolução da página da PetPlanet no Facebook

5.1.4 Vendas Efetivas

Até ao dia 21 de Maio de 2012, o site da PetPlanet, tinha 33 clientes registados e foram realizadas 6 vendas efetivas. Por motivos de confidencialidade é omitido o valor das vendas efetuadas.

Visão geral	
Valor total de vendas:	████████
Valor total de vendas no ano:	████████
Quantidade total de pedidos:	6
Quantidade total de clientes:	33
Clientes à espera de aprovação:	0
Opiniões à espera de moderação:	0
Quantidade total de afiliados:	1
Afiliados à espera de aprovação:	1

Figura 5-9: Número de clientes e vendas efetivas no site www.petplanet.pt

5.2 Conclusão

Este capítulo apresenta as estatísticas mais usuais na medição de um site. Constatou-se que o site da PetPlanet apresenta uma evolução positiva, todos os dados recolhidos sugerem que tenderá a ser futuramente uma referência em diversas palavras e que alcançará um número cada vez maior de utilizadores online.

É com o apoio dos dados fornecidos pelo Google e as suas ferramentas de análise que se consegue constatar a evolução que determinado site segue. Como foi possível observar, a PetPlanet apresenta estatísticas que suportam um maior investimento futuro em publicidade e na maior visibilidade do site nos meios online. Isso poderá traduzir-se em mais vendas e por conseguinte em maiores lucros e maior notoriedade para a empresa tanto online como offline.

Para o estágio este capítulo simbolizou a constatação de que o tempo despendido na criação de uma plataforma de vendas online traduziu-se em mais vendas para a empresa, maior notoriedade e num acumular de bastante conhecimento para futuros projetos.

Capítulo 6

6 Ensinaamentos e desenvolvimentos futuros

Com o sucesso de um site de e-commerce, surge mais responsabilidade para as empresas tentarem otimizar os seus processos de forma a não causarem constrangimentos aos seus clientes.

Neste capítulo, são sugeridas com base em diversos investigadores várias opções que explicam as competências que aparentemente estão intimamente relacionadas com o sucesso de um site de e-commerce, sendo sugeridas varias opções para caso do site da PetPlanet venha a ter o sucesso desejado pela Direção, tanto a nível da gestão operacional como ao nível do próprio site, nomeadamente plataforma, *layout* e seguranças.

6.1 O que afeta o sucesso no e-commerce

É argumentado que antes das empresas adotarem uma plataforma de comércio eletrónico necessitam de previamente avaliar o seu impacto, ou seja, a sua possibilidade de sucesso, tendo em conta as suas próprias características. A forma de medir a performance de um negócio é usado igualmente para medir o possível sucesso em e-commerce por uma PME

Aparentemente não existem medidas conclusivas para medir o sucesso ou insucesso de um site de e-commerce. Algumas medições *computer-reported*, como as que o Google *Analytics* realiza, são consideradas as informações mais fidedignas desta área de negócio. Exemplo disso é o número de "visitantes únicos" que é considerado como uma medida operacional de um e-commerce. Contudo, o uso dessa medição pode na realidade ser algo enganosa. Pois esse é o número de pessoas que visitam o site baseado num número de IP e que fazem *download* de algo em determinado domínio. O problema surge quando os visitantes utilizam a internet em locais públicos, como escritórios e escolas, uma vez que será contabilizado apenas um IP, independentemente do número de pessoas que em determinado lugar visitam o mesmo site. Devido à limitação do "visitantes únicos", outras técnicas foram desenvolvidas. As *page-view* são

consideradas melhores, uma vez que incorporam uma dimensão de tempo. Elas mostram o número de páginas que o utilizador fez *download* por um visitantes ao longo de um período determinado. Alternativamente, a “viscosidade” de um utilizador pode também ser usado para medir a performance de um site. Ela fornece-nos o tempo que cada visitante permanece num site, que páginas visitou, por onde entrou, quais foram as páginas de entrada e de saída. A “taxa de conversão” é considerada a taxa mais abrangente e aquela que poderá dar informações mais fidedignas a uma empresa que queira investir em determinado mercado do e-commerce. A métrica é obtida dividindo o número total de visitantes ao longo de um período, pelo número de visitantes que realizam algum tipo de transação (Gurley, 2000).

Atualmente o site da PetPlanet é uma enorme incógnita, apesar de muito dos indicadores que estão a ser monitorizados aparentarem estar a seguir uma progressão positiva, não é possível afirmar que efetivamente este projeto será um sucesso, visto que o mundo online é bastante incerto, tornando qualquer possível previsão, algo inútil. Contudo, muitos foram os investigadores que contribuíram para a tentativa de explicação e compilação dos fatores que são passíveis de afetar um site de comércio eletrónico.

A descrição que vamos tomar em consideração será a de Mohammed Quaddus (2005). Este investigador afirma existirem drivers e impedimentos que poderão afetar o sucesso de um site de e-commerce.

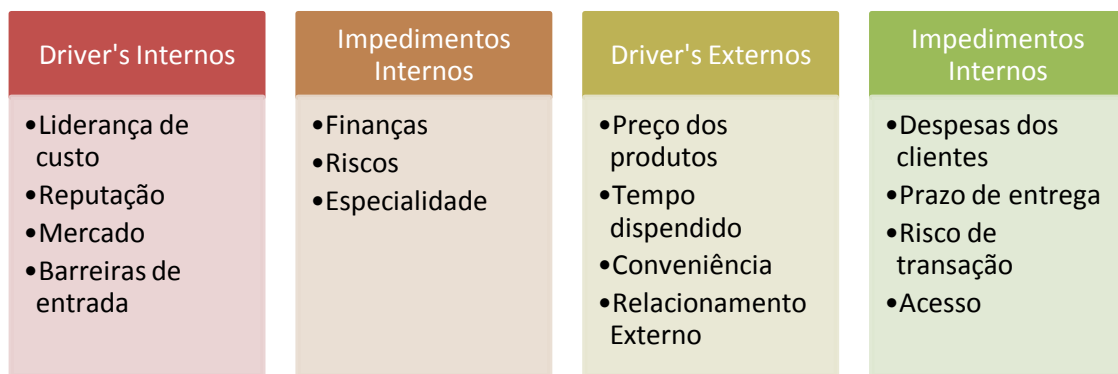


Figura 6-1: Drivers e impedimentos que poderão afetar o sucesso de qualquer site de e-commerce, segundo Mohammed Quaddus (2005)

Driver Interno

Quanto maior é o driver interno, mais sucesso terá um site de comércio eletrónico. O driver interno é definido como os benefícios percebidos/expectativas no uso do e-commerce.

- Liderança de custo - Quanto maior for a poupança de custos com a utilização do comércio eletrônico, maior será o driver interno. A literatura mostra que o e-commerce pode reduzir os custos associados ao processamento de informação necessários para realizar os processos primários numa empresa. Taís poupanças podem ser alcançadas pelo uso de catálogos baseados em rede e de autorização automática de transferências financeiras, minimizando o erro humano (Auger e Gallagher, 1997). Chan e Swatman (2000) demonstraram que o e-commerce pode reduzir custos de inventário, reduz também o número de intermediários, o que por sua vez reduz os custos de distribuição. Ou seja, o e-commerce é um meio de marketing *low-cost*, uma vez que permite às empresas disseminar informações sobre os seus produtos e serviços a um custo reduzido.

- Reputação - Quanto maior a reputação ganha por uma empresa, adquirida com a sua presença na internet, maior será o seu driver interno. O e-commerce é relatado como uma ferramenta capaz de aumentar a reputação de uma empresa (Nath et al, 1998). Isso é mais prevalente nas empresas de maior dimensão do que nas PME. Um estudo de Nath et al. (1998) revelou que a presença de uma organização na Internet pode ser desencadeada por consequência de ação semelhante por parte dos seus concorrentes, e onde a imagem desta pode ser prejudicada se não seguir os passos dos concorrentes.

- Mercado - A Internet ofereceu novas oportunidades para as empresas acederem a mercados mais amplos, e o e-commerce pode ajudar as empresas a venderem os seus produtos para os mercados de forma mais fácil (Nath et al, 1998). Auger e Gallagher (1997) revelaram que os consumidores de Internet são geralmente pessoas formadas e com capacidade financeira acima da média, na verdade, eles são um mercado-alvo potencial para determinados produtos e serviços, tais como seguros e banca, hardware e software. É com a ajuda do e-commerce que as empresas “entendem” cada vez melhor as preferências dos seus consumidores. As empresas ao empregarem determinados softwares de rastreamento e utilizando essas informações para disponibilizar a cada cliente, por exemplo, produtos de sugestão relevantes, conseguem atingir um patamar diferente de personalização e oferecer-lhes nas primeiras posições de uma pesquisa aquilo que eles supostamente mais anseiam.

- Barreira de entrada num sector - Considera-se que o e-commerce tem baixas barreiras de entrada, mesmo para pequenas empresas (Nath et al., 1998). Uma vez que não existe uma única parte do comércio online que possa ser considerado de um só dono, visto que a Internet é algo aberto a todos, incluindo negócios.

Impedimentos Internos

Quanto menores forem os impedimentos internos numa empresa, maior será o seu sucesso em e-commerce. Um impedimento interno é definido como uma restrição percebida ou provável no uso do e-commerce.

- Finanças - A Internet é acreditada por ser um meio capaz de oferecer bens e serviços mais baratos. Isso provoca que os consumidores procurem ter acesso a mais e mais ofertas a preços baixos. No entanto, esse fenômeno não significa, necessariamente, mais lucro para as empresas que vão de encontro a essa expectativa. Embora o número de transações possa aumentar, poderá haver uma diminuição na margem de lucro nessas mesmas transações (Benjamin e Wigand, 1995), não compensando o investimento. Contudo, outra preocupação financeira relativamente à implementação de um site de e-commerce prende-se pelo custo total do projeto (Nath et al., 1998) incluindo os custos de configuração, de conexão, os custos do hardware e os custos da manutenção.
- Riscos - Kalakota e Whinston (1996) definem uma ameaça online na segurança como uma circunstância, condição ou evento com potencial para causar problemas a dados ou a sistemas de rede em forma de destruição, divulgação indevida, modificação de dados, abuso, negação de serviços e/ou fraude. Os negócios online têm certos riscos de segurança, como vírus, trojans, keyloggers, hackers, etc, devido à presença de um servidor web nos seus sites (Saunders, 2000). Fatores de risco incluem o fato de que as bases de dados baseados na Web podem ser copiadas, roubadas, alteradas ou destruídas por utilizadores não autorizados. Os resultados podem variar, desde uma reputação que se perde a avarias graves nos sistemas, ou até mesmo a uma perda total de uma base de dados (Saunders, 2000). Embora muitas técnicas sejam usadas como as *firewall's* e os certificados de segurança, o risco ainda está lá, visto que os *hackers* primam pela procura incessante de brechas na segurança. Com efeito, a ameaça real do e-commerce existe dentro das fronteiras da sua tipologia de negócio.
- Especialidade - O e-commerce envolve conhecimentos de programadores web, gestores de conteúdo e profissionais de atendimento ao cliente (Nath et al., 1998). É dispendioso manter estas habilidades internamente. Realizar *outsourcing*, por conseguinte, é a uma possível resposta a esses problemas.

Driver Externo

Quanto maior for o driver externo, mais sucesso terá um site de comércio eletrônico. O driver externo é definido como os benefícios percebidos/esperados aquando do uso de uma de uma aplicação de e-commerce numa empresa.

- Preço dos produtos - Com uma simples pesquisa online sobre determinado produto, por norma as lojas online possuem preços mais baratos para os seus produtos e serviços do que as lojas físicas convencionais. A resposta a isto pode ser explicada pela capacidade das lojas online serem capazes de entregar os seus produtos e serviços devido à redução de custos em certas partes da realização de uma venda online. Brynjolfsson e Smith (2000), constataram que os preços na web são em norma inferiores aos preços de venda nas lojas convencionais, devido à estrutura de custos dos produtos. Contudo, embora os preços médios de uma loja online sejam inferiores de uma loja física, segundo Palmer (1997), a diferença entre loja online e outros formatos como o catálogo e a venda por Tv, essas diferenças não são tão significativas.
- Tempo despendido - Um enorme benefício do e-commerce para os consumidores é a economia de tempo. Kalakota e Whinston (1997) usam “compressão de tempo” como a expressão para ilustrar a capacidade do e-commerce na redução dos ciclos de negócio. Como tal o tempo necessário para certos processos de compra, tais como o tempo de processamento, de espera e de pagamento poderão ser reduzidos de forma considerável, beneficiando o consumidor. Ao otimizar estes tempos, as empresas online estão a dar ao consumidor mais hipóteses para eles permanecerem nos seus sites, aumentando assim a probabilidade destes se tornarem consumidores efetivos.
- Conveniência - Para algumas pessoas, realizar transações online é considerado mais conveniente do que se dirigir a uma loja física, em certa medida devido á flexibilidade horaria que a loja online permite e a física não. Um site de e-commerce permite que as empresas estejam abertas para os seus clientes 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano (Saunders, 2000), permitindo assim que os seus consumidores façam compras da forma mais conveniente possível. Além disso, as lojas atualmente ao permitirem vários tipos de pagamento, facilitando em muito uma compra, aumentando por conseguinte a conveniência dos seus consumidores. Contudo, as empresas reconhecem que muitas pessoas ainda ficam preocupadas por usarem os seus dados bancários num pagamento online. Portanto, no sentido de se ultrapassar este problema, têm sido desenvolvidos, por exemplo sistemas universais de pagamento na internet como é o caso do *Paypal*.
- Relacionamentos externos - A presença de uma empresa na internet através de um site de comércio eletrônico pode levar a uma melhor e mais fácil interação

com os clientes e com os fornecedores. As funções de atendimento ao cliente podem beneficiar da natureza interativa das aplicações baseadas na web, facilitando o *feedback* e permitindo otimizar os serviços através da realização, por exemplo de inquéritos online. Uma pesquisa realizada pela PricewaterhouseCoopers (1999) revelou que dois dos benefícios mais significativos em e-commerce para as PME foram o seu foco no serviço ao cliente e a troca de informação entre empresas e clientes, por exemplo através das FAQ.

Impedimentos externos

Quanto menor for o impedimento externo ligado a uma empresa, mais bem-sucedido será o seu e-commerce. O impedimento externo é definido como os impedimentos percebidos/esperados ou suscetíveis de serem enfrentados pelas partes externas da empresa através do e-commerce.

- Despesas dos clientes - Para se ser capaz de participar no mercado eletrónico, os consumidores têm de ter acesso à Internet. Enquanto alguns consumidores podem utilizar a internet com livre acesso no escritório ou na escola, outros têm de pagar uma ligação, e esses encargos variam consoante o prestador de serviços. Strader e Shaw (1999) nomearam esses custos de “custos de mercado”, e afirmaram que no mercado online os consumidores suportam alguns custos que numa loja convencional não suportariam. Esses são custos inerente aos mercados online e aparentemente existe um benefício maior para os consumidores nas lojas online do que o suporte que tem que realizar para pagar as ligações online. Isso é devido em grande parte aos preços na sua generalidade no mercado online onde por norma os custos dos produtos compensarem os custos de ligação. Contudo, outra despesa que é tida em atenção, segundo Keeney (2001) é o preço que o cliente paga em transporte, caso se verifique um preço que não está em acordo com o produto comprado, o consumidor poderá cancelar possíveis compras, na hora de confirmar o preço total.
- Prazo de entrega - Comparando aos outros formatos comerciais, uma loja online parece ficar para trás em termos de entrega de produtos e serviços (Palmer, 1997), pois a maioria dos produtos não podem ser entregues imediatamente, com a exceção dos produtos digitais. Assim sendo, para competir com as lojas convencionais, as empresas online têm de minimizar os tempos de entrega, visto que muitos clientes procuram o meio que oferece a entrega mais rápida.
- Riscos de transação - Sem dúvida, muitas pessoas são relutantes a realizar compras online devido aos “riscos percebidos” e às questões de segurança (Auger e Gallagher, 1997). A internet é vista frequentemente como sendo ainda um lugar inseguro para se realizarem negócios e transações. Muitas pessoas

ainda pensam que quando os dados de uma sua transação são enviados através da Internet, existirá sempre alguém a espiar e a interceptar essa informação para posteriormente a usar para interesses próprios. Outro risco que pode dificultar o B2C é a privacidade. O desafio neste entrave é convencer os clientes de que as suas informações são salvaguardadas e que só serão utilizadas em casos específicos como o processamento de uma fatura ou da confirmação da morada de entrega. Além disso, outro ponto a ter em atenção é a forma como uma empresa lida com o *spam* (publicidade não solicitada pelos clientes no seu email) e os *cookies* (dados que são trocados entre o utilizador de determinada página e o servidor), isso pode ser visto por muitos consumidores como um desincentivo para usar determinado site de e-commerce.

- Acesso - Para atrair o interesse dos visitantes, os sites geralmente usam gráficos de alta resolução, vídeo e áudio, que são por norma arquivos muito grandes. O acesso a um site de e-commerce é necessário que seja tido em atenção, mas infelizmente nem sempre é fácil obter o servidor e o serviço de alojamento mais eficaz. Caso contrário, se um site for lento, atrasa e interrompe os consumidores, levando à sua insatisfação. Com efeito, os impedimentos tecnológicos não são meramente uma questão de tamanho do arquivo, geralmente são configurações de servidor, da base de dados e da rede de conexão.

6.2 Mudanças passíveis de serem implementadas

6.2.1 Gestão operacional

Embora haja um consenso de que a Internet oferece novas oportunidades às organizações, existe um intenso debate sobre como o seu potencial competitivo poderia ser melhor aproveitado (Anastasakis et al., 2007). Vários investigadores tendem a focar como principais potenciais da Internet a entrega eficiente de produtos a baixos custos (Amitt e Zott, 2001). Cazier et al, (2006) tende por sua vez a apoiar Porter (2001) onde este sugere que a vantagem competitiva do e-commerce é mais provável de ser alcançada através da diferenciação e da liderança de custo.

Powell e Dent-Micallef (1997) argumentam que a tecnologia de informação quando aplicada de forma inovadora estará em melhor posição do que qualquer outro recurso para poder oferecer uma duradoura vantagem competitiva. Estrategicamente, as empresas devem investir em recursos e no desenvolvimento de capacidades que acreditam ser as melhores para ganharem uma sustentável vantagem competitiva (Anastasakis et al., 2007).

Para a PetPlanet, caso o site de comércio eletrónico venha a ter sucesso, para que este melhore sistematicamente o seu posicionamento competitivo, poderá procurar através

das tecnologias de informação focar os seus recursos para uma gestão mais eficiente, podendo utilizar para isso softwares, aplicações de sistemas de informação, assim como hardware apropriado. Segundo Porter (1985), o uso das tecnologias de informação é a força que mais poderá alterar as regras da concorrência. Ou seja, além de ser sugerido academicamente que o uso de mais e melhores tecnologias de informação poderá tornar qualquer empresa mais eficiente, uma das mudanças mais urgentes a realizar caso surja um percurso de sucesso no website da PetPlanet, será portanto o uso de algumas tecnologias de informação na empresa em sintonia com o website.

Especificamente, as tecnologias de informação que a PetPlanet deveria adquirir caso o site se torne um sucesso efetivo, segundo diversas entidades que foram contactadas durante o estágio, para um situação em que se tem muitos produtos e poucas pessoas a tratar da gestão que envolve todo o site de e-commerce, foi recomendado a aquisição de um ERP (*Enterprise Resource Planning*) e do módulo CRM (*Customer Relationship Management*).

6.2.2 ERP

Um ERP é um sistema de informação que se resume por ser um software suportado por módulos, onde se incluem funcionalidades de marketing e vendas, gestão de produção, distribuição, gestão de inventários, design de processos, gestão da qualidade, gestão financeira, recursos humanos, gestão de informação e contabilidade (Larson et al., 2005).

Al-Mudimigh e Al-Mashari (2003) definem um ERP como sendo um sistema de informação que tem a sua base na tecnologia, e que facilita o fluxo de informação dentro de uma organização, com os próprios fornecedores, clientes e com outros intervenientes na cadeia de abastecimento. Akkermans (2003) vai mais longe e afirma que um ERP contribui para as áreas estratégicas numa empresa, tais como a personalização, transparência e a globalização, garantindo vantagens competitivas.

Basicamente, um sistema de informação ERP centraliza e gere o seu fluxo de comunicações durante todo o processo de desenvolvimento de uma atividade empresarial, integrando vários setores numa organização e dando a possibilidade aos gestores o fácil acesso, eficiente e confiável às informações de um negócio, ajudando portanto a uma melhor tomada de decisões.

Com o sistema de ERP implementado, com o site da PetPlanet conseguir-se-ia gerir todo o processo associado a uma encomenda realizada por um cliente online, desde o início ao fim (Dowlathshahi, 2005), aliando um aumento de eficiência a um melhor controlo das operações (Glasgow, 2002). Os motivos que justificariam a adoção do ERP por parte da PetPlanet seriam para melhorar a qualidade do serviço prestado ao cliente,

reduzir custos, reduzir stocks e melhorar o planeamento das tarefas e da alocação de recursos.

6.2.3 CRM

A Internet, em especial o e-commerce está a criar um consumidor com um poder de decisão maior, visto que atualmente até este chegam cada vez mais ofertas. Posto isto, é do maior interesse as empresas desenvolver recursos para os conquistar.

Albertin (2004) referiu que a Internet oferece um potencial de crescimento extra nas vendas que são orientadas com base em transações e em relacionamentos. A interação que existe, em tempo real, com os clientes pode ser integrada com bases de dados para dessa forma se identificar um produto em específico ou um conjunto de produtos, com a finalidade de se atender diversos tipos de necessidades, tanto em novos como nos atuais clientes.

Devido à Internet permitir uma interação em tempo real, as empresas devem tentar adotar esforços de Marketing que englobem a realidade da gestão de relacionamentos e a interação em tempo real da empresa com o cliente. Com o surgir desta nova condição, os esforços das empresas tornam-se intimamente relacionados à rapidez de resposta que têm para com o consumidor no menor tempo possível.

Atender um cliente de forma correta atualmente não é apenas rececioná-lo dentro de uma loja, não é simplesmente ser-se cordial ao telefone, ou responder prontamente a um e-mail. Hoje, atender um cliente corretamente é conseguir antecipar as suas necessidades. Para Catalani (2004), um dos aspetos que mais importa em qualquer operação de e-commerce é o atendimento que uma empresa presta a um cliente. Tendo por base a particularidade do e-commerce, no qual um cliente ainda pouco ou nada interage com quem vende, torna-se de suma importância conseguir responder ao cliente de forma a suprir o maior número de necessidades possíveis.

Para as empresas que vencem no meio online não lhes basta analisarem estudos analíticos sobre quem compra e como compra, é necessário entender quem de facto usa ou estará na iminência de usar os produtos e serviços da empresa. Ou seja, esta compreensão de expectativas e necessidades da empresa face ao cliente possibilita a implementação do passo seguinte, concretizar um atendimento estrategicamente bem definido e que vá de encontro aquilo que o cliente deseja.

Identificar oportunidades é crucial neste modelo de negócio. Ouvir os interesses e problemas das pessoas, poderá levar a que o atendimento que se realiza seja a resposta que os clientes procuram, impulsionando assim a fidelização. A agilidade com que se responde a uma reclamação, é um típico momento de escuta dos clientes e das suas necessidades, que se for bem conduzida, marca a memória dum cliente num momento de compra, levando à ambicionada fidelização.

A realidade mostra que no e-commerce, mais do que nos outros mercados, atender um cliente corretamente é crucial. Orientar o seu serviço para a qualidade, deverá ser o objetivo das empresas que trabalham online. Manter um relacionamento estreito entre empresa e cliente torna-se a chave para uma fidelização e para uma favorável publicidade.

Um CRM ou e-CRM são essencialmente um conjunto de tecnologias que servem para facilitar a gestão de relacionamentos entre empresas e os seus clientes (Chaston e Mangles, 2003), ou seja, agiliza a gestão de informações sobre clientes. Especificando sobre o e-CRM, este é um CRM mas específico para e-commerce, e que é definido como uma extensão do marketing de relacionamentos que se baseiam em tecnologias assentes na internet para aumentar a sua força e capacidades (Chen e Ching, 2007).

Caso o site da PetPlanet venha a ter sucesso, esta deve combinar os seus recursos humanos, tecnológicos e de negócio a fim de compreender, antecipar e administrar as necessidades dos seus clientes atuais e potenciais. Um e-CRM seria portanto no caso da PetPlanet mais do que uma tecnologia, seria a sua filosofia de negócio (Kumar e Reinartz, 2006). Com um e-CRM conseguir-se-ia uma personalização das relações entre a empresa com os seus clientes e fornecedores.

Ferramentas como o e-mail e o chat tornar-se-iam essenciais para a relação de lealdade e satisfação dos clientes, mas sobretudo para a promoção de relacionamentos de longo prazo com clientes rentáveis (Rai et al., 2006). Poder-se-ia com o e-CRM através de uma utilização proactiva de recolha e compilação de informação de clientes, e em combinação com outros dados relevantes, desenvolver a visão dos clientes (Payne e Frow, 2005).

Quer isto dizer, um e-CRM permitirá a uma PME como a PetPlanet calcular a rentabilidade de cada cliente (Ryals, 2005), mas sobretudo prever o comportamento futuro e personalizar ofertas para os clientes mais valiosos, reduzindo assim a má alocação de recursos para com os clientes de baixo valor (Starkov, 2004) e permitindo praticas comerciais mais eficientes e que originam vantagens competitivas (Padmanabhan et al., 2006).

6.2.4 Site

Uma parte muito importante no sucesso de um site passa pela sua facilidade de navegação, usabilidade e empatia. Atualmente o site apresenta-se intuitivo e de fácil navegação, vários utilizadores afirmaram que a escolha das cores e da disposição das categorias favorece a procura fácil dos produtos, não levando a enganos e percas de tempo. Contudo, no futuro, ter-se-á que colocar mais opções de escolha para os clientes quando estes estão a navegar no site. Tais opções poderão ser:

- Combinação de produtos, produtos especiais e de destaque - em cada categoria independente, algo que atualmente não está programado para aparecer em cada categoria mas na totalidade delas.
- Banner's de informação – que informem das últimas promoções automaticamente.
- Pop-up's amigáveis – onde os clientes recebem notificações sobre determinada informação ou promoção.

Contudo, outros pontos passíveis de serem alterados e ou acrescentados no site são:

- Alojamento – que atualmente carece de uma média de velocidade diária aceitável, visto uns dias encontrar-se com uma velocidade adequada de navegação, e noutros ser impossível realizar qualquer pesquisa ou mesmo *upload* de informação de *back-office*. Um alojamento eficiente é indispensável para uma imagem respeitada pelos consumidores que acedem a qualquer site, especialmente os de e-commerce, que por norma esperam sites simples e que respondam às suas solicitações da forma mais atempada possível.
- Certificados de segurança – que atualmente são inexistentes. Os certificados de segurança SSL protegerão a informação do site através de padrões de encriptação, assegurando aos clientes da PetPlanet transações seguras, confidenciais e integrais, garantindo dessa forma a eliminação dos riscos associados ao comércio eletrónico.
- Métodos de pagamento – atualmente existem opções de pagamento que são incapazes de satisfazer todo o tipo de clientes na hora de se processar um pagamento. A afiliação com um *gateway* de pagamentos seria uma mudança capaz de responder a esta situação, pois existem *gateways* como o *Worldpay*, *IFmb* e *CompraFácil*, que são como que um terminal online que permite aceitar vários tipos de pagamentos, utilizando apenas uma plataforma que gere todo o processo decorrente de uma transação.

Apesar do site ser a imagem da PetPlanet, o *back-office* torna-se um ponto importante para uma boa gestão diária das operações. Com o atual *back-office*, é difícil realizar promoções e gerir muitos produtos apenas por uma pessoa. Caso a PetPlanet venha a ter o sucesso desejado, terão que ser instalados no *back-office* da plataforma novas ferramentas, desta feita pagas, para suportarem o número diário crescente de produtos, atualizações e pedidos.

6.3 Conclusão

Como foi possível observar neste capítulo, o sucesso de um site de e-commerce não se resume apenas pela apresentação de produtos a baixos preços. O sucesso online tende a ser um conjunto de circunstâncias que funcionam em uníssono durante o momento que vai desde a publicidade que se realiza sobre um site, à venda e à entrega dos produtos ao cliente.

Para que o sucesso do site da PetPlanet se torne sustentado, a longo prazo terão que ser realizadas algumas alterações. Será necessária a aquisição e integração de um ERP e de um CRM que ajudarão à criação de uma relação da empresa com os seus clientes mais personalizada bem como possibilitará à empresa uma gestão mais eficiente dos seus recursos. Relativamente às mudanças passíveis de serem realizadas na plataforma, as sugestões passam pela aquisição de certificados de segurança, novos métodos de pagamento e um alojamento com velocidades regulares. Porém, com o decorrer do tempo, os mais de 9000 produtos existentes na loja física tornar-se-ão de difícil gestão no *back-office* da plataforma atual, sendo por isso necessário que sejam adquiridos novos módulos que permitam uma gestão simplificada e o mais eficiente possível.

Este capítulo tornou-se numa espécie de capítulo das sugestões onde são aconselhadas as formas ideais para a gestão dum site de e-commerce, e servindo essencialmente como suporte futuro para um presumível sucesso com o site da PetPlanet.

Capítulo 7

7 Conclusões e trabalho futuro

Nos capítulos anteriores apresentou-se de que forma se procedeu à implementação de um site de comércio eletrónico numa PME. Este capítulo irá sumariar as conclusões que foram obtidas durante o estágio. Descrever-se-á ainda, o que significou este projeto de implementação de um e-commerce numa PME e quais foram as suas limitações, sugerindo-se direções futuras para a PetPlanet, empresa onde se realizou o estágio, mas também para todas as empresas que desejem comercializar online.

A questão que conduziu este projeto e que este relatório tenta responder é: será possível uma PME com recursos limitados capaz de suprir certas carências internas e externas, e construir um projeto que lhe abra novas oportunidades de venda?

Este projeto veio responder à questão, conduzido inicialmente através de uma definição completa sobre como a PetPlanet se via e o que representava no mercado. Com o intuito de tornar a empresa mais competitiva, foi através da análise TOWS que se concluiu que o investimento numa plataforma de e-commerce seria uma solução viável e aparentemente capaz de fazer da organização que mesmo sendo uma empresa com recursos limitados, continuar a primar pela evolução.

Na base deste projeto está uma análise interna e externa da empresa, que forneceu as informações essenciais para suportar todo o percurso de criação do desígnio. Foi desenvolvida uma sequência de trabalhos que permitiu uma interiorização lenta mas gradual de toda a empresa para um projeto que inicialmente foi visto como algo incapaz de trazer mais benefícios, mas que a certa altura, como que todos os colaboradores da empresa desejavam deixar o seu cunho. Tornou-se algo desafiador realizar a busca de informação para suportar os passos que estavam a ser dados em todos os momentos aquando da realização desta maratona. Conseguir sintetizar e apoiar academicamente conceitos que se considera como conhecimento tácito, tornou-se a dificuldade maior na elaboração de todo este relatório.

Relativamente aos objetivos que foram alcançados com a realização deste projeto, visto esta representar objetivamente um ensinamento de suporte para as PME que desejem

investir online, remete a que os passos que foram tomados pela PetPlanet se forem reproduzidos, essas mesmas empresas possivelmente apresentaram resultados similares. Ou seja, as métricas de análise do Google *Analytics*, Facebook, número de clientes registados e vendas efetivas, estas são tudo estatísticas que suportam a aparente viabilidade deste projeto e de um possível sucesso da loja online da PetPlanet, como de todos aqueles que possam vir a reproduzir os seus passos.

Esta é um relatório que merece ser encarado como a sistematização de um projeto que representa o que de melhor um aluno de mestrado pode pedir com um estágio curricular. Sendo suportada por uma investigação profunda sobre diversos temas, é seguramente um marco para a PME envolvida como para o aluno em questão.

7.1 Contribuições

Várias foram as contribuições obtidas com a elaboração deste relatório, a qual decorreu de um projeto realizado durante um estágio curricular. Inicialmente foi a constatação da falta de uma metodologia de análise nas PME, que apesar de serem as empresas que por norma mais existem nas economias, sofrem de falta de “metodologia empresarial”. A PetPlanet é uma PME que até à data do estágio nunca tinha sido analisada de uma forma completa sobre quais eram as suas competências internas e externas.

A segunda contribuição que este relatório trouxe para o seio académico é a prova de que, mesmo sem conhecimento prévio e com os seus recursos limitados, uma PME se souber qual é a sua posição estratégica, o alcançar de objetivos é passível de não ser condicionado sobretudo pela falta de investimento. Ou seja, saber o que se quer e utilizar as metodologias certas para alcançar os seus objetivos pode torna-se mais importante para uma PME do que tudo o resto.

Como terceira contribuição deste relatório remete-nos para o seu valor académico, mas sobretudo metodológico, servindo como manual para todas as empresas, sejam elas PME ou não, no momento que desejem investir no mercado online.

7.2 Perspetivas de trabalho futuro

Com a realização deste projeto, e apesar dos passos básicos terem sido dados pela PetPlanet ficou evidente que futuramente terão que ser alteradas várias situações que durante a realização do estágio curricular não foram abordadas da forma mais cuidada. As formas de gestão dos produtos, o processamento do envio, os métodos de pagamento, as seguranças do site, a publicidade, todos estes são tópicos que apesar de abordados na realização do projeto, tenderão a ser reconfigurados no futuro.

Como os investimentos que foram sendo realizados apenas estiveram baseados no retorno que se ia obtendo, futuramente para uma melhor interação com os clientes, terão que ser alteradas metodologias, adicionadas ferramentas de gestão inteligente e que sejam capazes de parametrizar o mais possível os gostos e a interação que os clientes têm com o site.

Ferramentas como o ERP, CRM e todos os módulos de gestão que a plataforma permite, perspetivam uma oferta mais simplificada da gestão do site como de todos os processos, que no futuro poderão estar ligados a todos os momentos-chave numa venda online, os quais vão desde a recolha de produtos no armazém do fabricante até ao momento em que um cliente recebe o seu produto em casa.

Anexos

Anexos A - Análise SWOT

Forças

- Infra-estruturas
 - Margem negocial com os fornecedores;
 - Gestão Diária;
 - Celeridade das decisões urgentes (hierarquia reduzida);
 - Programa contabilístico com funções financeiras importantes para a gestão rotineira de atividades.

- Recursos humanos
 - RH eficazes nas funções que desempenham;
 - Baixa rotatividade (Solidificação de relações);
 - Bom ambiente entre os colaboradores;
 - Colaboradores com um desenvolvimento profissional adequado ao grau exigido para a maioria das tarefas diárias;
 - Formação obrigatória dos RH, segundo as leis do mercado.

- Logística
 - Capacidade de armazenagem;
 - Rapidez de resposta a curto-prazo em vendas pontuais;
 - Auxílio por parte da logística da Ovargado em respostas de longo-prazo;
 - Flexibilidade logística de curto-prazo por parte dos recursos internos da PetPlanet e de longo-prazo com o auxílio da Ovargado.

- Serviços
 - Profissionalismo e cortesia para com os clientes;
 - Contacto profissional com os clientes sempre que estes se dirigem à PetPlanet;
 - Existência de meios capazes de satisfazer quase todas as necessidades dos clientes, no que diz respeito ao tipo de produtos vendidos;

- Boa capacidade de gerir a *pipeline* das vendas em cada segmento, na medida que existe a noção da época do que mais vende relativamente a cada tipo de artigo.
- Estruturas Organizacionais
 - Segmentação feita com base nos anos de experiência de cada colaborador;
 - Atenção ao controlo das estruturas organizacionais e planeamento posterior de atividades;
 - Políticas comerciais orientadas para a satisfação máxima de cada tipo de cliente;
 - Capacidade de resposta à maioria dos desafios que surjam no mercado;
 - Polivalência das estruturas organizacionais.
- Gestão
 - Colaboradores com experiência adquirida ao longo de muitos anos de trabalho na área;
 - Facilidade da direção em optar por métodos/meios inovadores;
 - Equipas com definição prévia daquilo que têm de realizar;
 - Gestão com base na obtenção de metas rotineiras;
 - Possui indicadores simples e de fácil compreensão;
 - Cada funcionário responde com base no seu trabalho à direção.
- Gestão Financeira
 - Empresa com capacidade para se auto financiar.

Fraquezas

- Infra-estruturas
 - Falta de tempo da direção para analisar a evolução financeira;
 - Mecanismos de gestão do *cash-flow* confinado apenas a pessoas com provas de segurança dadas à direção;
 - Tomada de decisão é feita com base na informação interna sem confirmação de dados reais;
 - Falta de sistemas de controlo e informação onde se possa fazer cruzamento de dados.
- Recursos Humanos
 - Falta de RH em número suficiente para todas as funções da PetPlanet;
 - Envelhecimento dos RH;
 - Existirem indivíduos com personalidades conflituosas;
 - Existirem indivíduos que se auto-excluem de desenvolverem uma evolução profissional proactiva/incentivada;
 - Incapacidade financeira de colocar quadros especializados para diferentes funções;
 - Indisponibilidade de muitos RH, por opção, de irem às ações de formação.

- Logística
 - Necessidade de se fazer um inventário manual sempre que chegam produtos;
 - Má articulação entre os vários intervenientes logísticos nas entregas na PetPlanet e Ovargado;
 - Falta de RH e meios necessários na PetPlanet para manter uma logística flexível a longo-prazo de forma independente;
 - Falta de RH e meios necessários na PetPlanet para manter uma logística com capacidade de resposta e adaptação, de forma independente;
 - Incapacidade financeira para se financiar uma mudança da logística atual.

- Serviços
 - Alguns RH são incapazes de separar a relação profissional com a pessoal;
 - Inexistência de meios para ir periodicamente a casa dos clientes saber que necessidades têm;
 - Falta de um aconselhamento profissional em todos os momentos;
 - Ineficiência em prever em que altura se deve deixar de criar stock.

- Estruturas Organizacionais
 - Trabalho dividido apenas por áreas;
 - Não existe na atualidade sistemas de controlo e planeamento integrados;
 - Dificuldade em criar meios de controlo sobre a satisfação efetiva dos clientes.

- Gestão
 - Certos colaboradores com base formativa muito diferente dos cargos que ocupam;
 - Falta de delegação efetiva de responsabilidades nas chefias intermédias;
 - Políticas não-meritocráticas;
 - Falta de indicadores especializados;
 - Inexistência de hierarquias de responsabilidade.

- Gestão Financeira
 - Falta de apoio por parte de entidades bancária a certos financiamentos (fábrica nova da Ovargado absorve todo o lucro existente da PetPlanet).

Ameaças

- Nos segmentos de produtos/serviços oferecidos pela organização;
 - Diminuição dos preços por parte dos concorrentes industriais da zona;
 - Diminuição do poder de compra dos revendedores de Mercadorias;
 - Surgirem mais revendedores de rações saco-a-saco;
 - Surgirem mais operadores especializados no nosso mercado.

- Face a concorrentes e potenciais concorrentes
 - Continuarem a ter preços de produção mais baixos do que os PA da PetPlanet (Ovargado);
 - Estarem associados no inconsciente dos consumidores a PA de referência para alguns animais;
 - Deixarem de nos fornecer Mercadorias;
 - Terem uma distribuição personalizada e fornecerem crédito aos seus clientes;
 - Estarem localizados em grandes superfícies e gerarem muitos clientes por conveniência;
 - Existirem há muitos anos na região.

- Na aquisição de recursos
 - O programa de gestão atual deixar de ser funcional, segundo novas legislações contabilísticas;
 - A marca PetPlanet ser vista como sendo sem valor e credibilidade na sua área de atuação;
 - Existirem novas legislações que tornam os trabalhadores atuais incapazes de fazer o seu trabalho;
 - Existirem clientes que queiram comprar mais de uma tonelada de PA diretamente na PetPlanet e que não possuam veículo de transporte.

Oportunidades

- Nos segmentos de produtos/serviços oferecidos pela organização
 - Criar parcerias com centros de distribuição (ex.: cooperativas) na área;
 - Incentivar os comerciais da Ovargado a fazerem revenda dos produtos da PetPlanet;
 - Agilizar a logística de forma a fazer chegar ao cliente final, rações diretamente em sua casa;
 - Incentivar a afiliação dos clientes com *packs* exclusivos e cartões-promoção .

- Face a concorrentes e potenciais concorrentes
 - Fazer chegar os PA da PetPlanet (Ovargado) aos consumidores menos satisfeitos de diversas marcas marca;
 - Fazer parcerias com a orni-ex para revender as marcas exclusivas de Mercadorias da PetPlanet;
 - Vender as marcas/produtos que a PetPlanet representa a preços mais competitivos que a concorrência.

- Na aquisição de recursos
 - Utilizar a especialização da PetPlanet em animais de companhia e ser referência em áreas específicas dos animais de companhia (ex.: columbofilia);
 - Reinvestir o lucro gerado no conceito de *franchising* da PetPlanet;
 - Criar uma *joint-venture* com uma empresa de TI relativamente aos programas de gestão;
 - Registrar a marca PetPlanet, tornando-a numa referência através da sua política de *franchising*;
 - Manter os RH mais importantes em cada secção e motivá-los com objetivos de produtividade;
 - Utilizar os recursos logísticos da Ovargado em prole do benefício dos clientes da PetPlanet que desejam conveniência no transporte de saco-a-saco.

Anexos B - Matriz TOWS

Durante a realização da análise TOWS existiram imensos cruzamentos que foram tidos sem ligação, sendo aqui apresentados apenas os cruzamentos que apresentam componentes comuns e capazes de serem interligados.

SIE/OS (“Forças” das Infra-estruturas/”Oportunidades” da Segmentação)

Com as infra-estruturas atuais existe a possibilidade de realizar parcerias com centros de distribuição para revenderem as mercadorias exclusivas da PetPlanet e utilizar a força comercial da Ovargado para potenciar a venda destes produtos nos centros de distribuição com ações de formação, sensibilização, etc. Estes passos são possíveis na medida que existe margem negocial com os clientes, rápida capacidade de resposta a pedidos personalizados e na resolução de problemas, existindo também ferramentas de auxílio capazes de, numa fase primária, responderem às exigências destas parcerias.

Os programas de afiliação (promoções/cartões-prenda) são possíveis de serem implementados junto dos clientes da PetPlanet. Esta ação melhoraria a rotatividade os produtos existentes, mediante a oferta de benefícios financeiros aos clientes, e levando com que a PetPlanet dilua o risco de stocks excessivos e consequente otimização de necessidades de capital circulante em termos de prazos de armazenamento.

SIE/OC (“Forças” das Infra-estruturas/”Oportunidades” nos Concorrentes)

A PetPlanet de momento tem margem negocial com os seus fornecedores e clientes que lhe possibilita fornecer PA e Mercadorias, alguns deles exclusivos em todo o Portugal (ex: DAC), a preços competitivos junto de empresas concorrentes. Desta forma é possível transformar um concorrente de mercado num parceiro de negócios. E ainda mais, com o acesso privilegiado aos PA da Ovargado, facilmente consegue fazer chegar os seus produtos a qualquer *player* que esteja menos satisfeito com a relação que tenha com outro produtor de PA.

SIE/OR (“Forças” das Infra-estruturas/”Oportunidades” dos Recursos)

Mediante uma gestão eficiente de *cash-flow* e mantendo as restantes competências sobre as infra-estruturas, nomeadamente a margem negocial com fornecedores, a PetPlanet pode tornar-se numa referência e criar uma marca capaz de ser franchisada em áreas específicas de *petshop*. Para tal será necessário criar uma política própria, passível de enquadrar o processo de *franchising* com os processos de trabalho actualmente existentes.

SRH/OS (“Forças” dos Recursos Humanos/”Oportunidades” da Segmentação)

Os RH atuais da PetPlanet têm as capacidades/competências/formação necessárias para fornecer a ajuda necessária aos comerciais da Ovargado quando estes necessitarem de consultoria para venderem algumas das Mercadorias. Dispõem igualmente de liberdade para reportar à gerência ou direção sobre uma possível parceria que possam ter observado e que seja vantajosa para a empresa. Como tal, devem ser implementados mecanismos de recolha e sistematização de informação comercial (*business intelligence*) de forma a otimizar este potencial.

SRH/OC (“Forças” dos Recursos Humanos/”Oportunidades” dos Concorrentes)

O processo de identificação de um agente menos satisfeito de uma outra marca de PA, obriga que haja uma atenção dos RH para entender as necessidades que os concorrentes da PetPlanet não conseguiram alcançar. Tornar um concorrente ou mesmo um fornecedor num parceiro de negócios muito dependerá da perícia e do uso das competências que sejam desenvolvidas ao longo do tempo pelos RH. Para tal deverão ser efetuadas periodicamente ações de “conquista” de mercado a concorrentes cujos clientes se encontrem insatisfeitos.

SL/OS (“Forças” da Logística/”Oportunidades” da Segmentação)

Efetivamente a logística na PetPlanet não existe de forma independente. No curto prazo, os RH da PetPlanet serão capazes de responder logisticamente a qualquer desejo que surja por parte dos consumidores. Mas, uma logística de longo prazo, capaz de suportar oportunidades de nova distribuição, só com o auxílio da logística da Ovargado.

SL/OC (“Forças” da Logística/”Oportunidades” dos Concorrentes)

Devido à PetPlanet estar logisticamente suportada pela Ovargado, tem todas as possibilidades de fazer chegar PA e Mercadorias a consumidores menos agradados com outras marcas. Com esta capacidade, a PetPlanet poderá aumentar o seu raio de atuação, aumentando dessa forma a sua visibilidade, notoriedade e referência no mercado nacional em diversos produtos.

SL/OR (“Forças” da Logística/”Oportunidades” dos Recursos)

Como a PetPlanet depende logisticamente da Ovargado, criar uma empresa de referência obrigará no futuro a uma separação logística entre as duas empresas, para não

provocar confusão nos consumidores. Isso poderá passar pela terciarização da sua logística, que possivelmente acarretará menos custos do que se optar pela criação de uma logística própria.

SS/OS (“Forças” dos Serviços/”Oportunidades” da Segmentação)

Os RH da PetPlanet primam na sua maioria pelo profissionalismo e cortesia para com todos os clientes, facilitando isso em muito a oportunidade que existe aquando da criação de métodos afiliativos, devido às ligações humanas que se criam entre grande parte dos colaboradores e os clientes. Em uníssono com a capacidade de satisfazer quase todas as necessidades dos clientes, no que diz respeito aos produtos que revende, a PetPlanet possibilitará que grande parte das necessidades que derivem dos seus clientes seja resolvida. Estas duas forças poderão no futuro criar uma referência, elevando a PetPlanet a ser observada pelos seus consumidores como a “solução” que mais confiança lhes trará no momento de desejarem adquirir qualquer produto que seja vendido por uma *petshop* ou por um revendedor de rações.

SS/OC (“Forças” dos Serviços/”Oportunidades” dos Concorrentes)

Com a capacidade de a PetPlanet conseguir satisfazer quase todas as necessidades dos clientes, no que diz respeito aos produtos vendidos por uma *petshop* ou por um revendedor de rações, e devido à afiliação afetiva que os RH criam com os clientes, na hora de certos consumidores que até então compravam PA e Mercadorias nos concorrentes da PetPlanet, essas competências poderão ser preponderantes para que a possibilidade “PetPlanet” se torne numa opção para os novos clientes.

SEO/OS (“Forças” das Estruturas Organizacionais/”Oportunidades” da Segmentação)

Sendo o foco da PetPlanet, a satisfação máxima do cliente, será possível depois de serem analisadas as condições de afiliação/formas novas de entrega, a criação de políticas comerciais que levem os clientes a um nível de satisfação cada vez maior.

É possível, depois da criação das parcerias com os centros de distribuição e da criação de ligações entre os comerciais da Ovargado e a PetPlanet, através da forte capacidade de resposta a novos desafios e da sua polivalência estrutural, conseguir fazer chegar os PA e Mercadorias da empresa a novos revendedores.

SEO/OC (“Forças” das Estruturas Organizacionais/”Oportunidades” dos Concorrentes)

A forte capacidade de resposta da PetPlanet a novos desafios, permite sem que exista necessidade de grandes investimentos, a utilização das suas vantagens competitivas para

fazer chegar a PA e Mercadorias (exclusivas ou não) a consumidores insatisfeitos de outras marcas ou a transformar revendedores multimarcas em revendedores exclusivos dos seus produtos.

SG/OS + SG/OC (“Forças” da Gestão/”Oportunidades” da Segmentação e dos Concorrentes)

As oportunidades identificadas anteriormente, todas elas são passíveis de serem executadas, pois a direção apresenta-se com um espírito empreendedor e sedenta de vontade para alcançar novos mercados e metas organizativas.

SG/OR (“Forças” da Gestão/”Oportunidades” dos Recursos)

A direção na atualidade tem em mente fazer da PetPlanet uma referência de mercado. Com a sua capacidade de inovação, a oportunidade de *franchising* e a referência em áreas de nicho em *petsshop*, são opções a ter em conta no futuro.

SGF/OS + SGF/OR (“Forças” da Gestão Financeira/”Oportunidades” da Segmentação e dos Recursos)

Para financiar algumas das oportunidades encontradas (ex.: *franchising*; registrar a marca) é necessário financiamento, isso poderá ser conseguido por parte da PetPlanet através da sua capacidade de auto-financiamento. Contudo, no presente todo o lucro gerado pela empresa está a ser absorvido pela nova fábrica da Ovargado, inviabilizando desta feita a sua capacidade de auto-financiamento.

WRH/OS (“Fraquezas” dos Recursos Humanos/”Oportunidades” da Segmentação)

Com a falta de RH em número suficiente e com falta de colaboradores com formação base adequada para realizarem todas as funções importantes na PetPlanet (ex: gerência/chefias intermédias), certas oportunidades de afiliação e criação de parcerias com outras entidades, em certa medida são descartadas. Basicamente, apesar de os colaboradores ligados à gerência fazerem uma gestão diária deveras eficaz e eficiente, por falta de visão académica/empresarial muita da informação relevante não a fazem chegar à direção, que por consequência não põe em prática os procedimentos para alcançar novos revendedores/clientes. Para que uma situação que invalida o alcançar de novos associados seja resolvida, a gerência deve ser ajustada, disponibilizando-lhes ações de formação que vão de encontro ao que lhes é exigido.

WRH/OR (“Fraquezas” dos Recursos Humanos/”Oportunidades” dos Recursos)

Como os mecanismos de gestão do *cash-flow* é confinado apenas a pessoas com provas dadas à direção, a gestão torna-se apenas corrente, não existindo portanto metas a serem alcançadas, levando a que a oportunidade do *franchising* possa ser observada como possível pela direção, mas que dificilmente seja um dia alcançável devido à ineficiência de sistemas de controlo, mas sobretudo devido à falta de objetivos médio e longo prazo. Para este problema ser resolvido, a gerência da PetPlanet deverá ser informada sobre os objetivos que lhes são imputados a curto e a longo prazo, dando-lhes a liberdade para pensarem na melhor forma de alcançar esses objetivos, mas sempre com o aval final da direção.

WL/OS (“Fraquezas” da Logística/”Oportunidades” da Segmentação)

A PetPlanet apresenta uma falta de RH para o desempenho de funções especializadas na gerência e de chefias intermédias, além de que não possui meios para ser independente da Ovargado logisticamente. A oportunidade de criação de parcerias com centros de distribuição, logisticamente seriam sempre transferidas para o Departamento Logístico da Ovargado, sendo eles os responsáveis por fazer chegar os produtos aos potenciais parceiros. Já, o agilizar a logística de forma a fazer chegar ao cliente final rações diretamente em sua casa, implica custos e recursos, que na atualidade, a empresa não consegue comportar. Uma solução para o problema da agilização do saco-a-saco seria o “oferecer” dos os seus clientes a um distribuidor, mas de forma limitada, exigindo que estes se tornassem vendedores exclusivos das marcas comercializadas pela PetPlanet e Ovargado.

WL/OC (“Fraquezas” da Logística/”Oportunidades” dos Concorrentes)

Logisticamente fazer chegar PA e Mercadorias em que a PetPlanet é especialista ou não, a solução passa pelo uso das infra-estruturas e logística da Ovargado porque eles já possuem os meios para o fazer. Sendo essa a melhor forma de usar uma vantagem competitiva que a Ovargado tem, em prole de uma poupança financeira por parte da PetPlanet.

WL/OR (“Fraquezas” da Logística/”Oportunidades” dos Recursos)

A PetPlanet é uma loja que devido às suas dimensões exige muitos recursos humanos/infra-estruturas. Quando se analisam os transportes que esta utiliza para fazer

entregas de grande ou pequena dimensão, observa-se que não existe independência da logística da Ovargado. Para a criação de uma imagem de profissionalismo junto dos seus clientes, a PetPlanet como se encontra num momento de incapacidade de auto-financiamento, deveria usar nesta fase a logística de transportes da Ovargado, mas usando simultaneamente veículos com alusão publicitária à PetPlanet.

WS/OS (“Fraquezas” dos Serviços/”Oportunidades” da Segmentação)

A oportunidade da PetPlanet para criar parcerias e incentivar a afiliação dos clientes poderá estar limitada, porque a capacidade de separar uma relação profissional da pessoal para alguns RH é-lhes difícil. Além do mais, o incentivo à afiliação dos clientes, poderá estar também em causa, na medida que poderá surgir uma falta de aconselhamento profissional em certos artigos, transformando essa situação numa barreira para a satisfação de certos clientes.

Para solucionar estes dois problemas, a direção terá que avaliar cada colaborador de forma independente e observar aqueles que serão capazes no futuro de responderem de forma positiva aos novos desafios.

WS/OC (“Fraquezas” dos Serviços/”Oportunidades” dos Concorrentes)

Como existe uma falta de meios para os RH periodicamente entrarem em contacto com os seus clientes para se saber que tipo de necessidades tem num determinado momento, dificilmente se conseguirá saber quando se deve fazer chegar produtos (PA ou mercadorias) da PetPlanet aos clientes menos agrados de outras marcas. A solução passa por utilizar os Comerciais da Ovargado para fazerem essa prospeção de mercado e esses transmitirem a informação à gerência da PetPlanet.

WS/OR (“Fraquezas” dos Serviços/”Oportunidades” dos Recursos)

A PetPlanet é especialista em artigos para animais de estimação e com isso nasce a oportunidade de criar uma referência numa determinada área específica em *petshop* (ex.: columbofilia). Mas, ser referência acarreta uma gestão mais controlada, com mecanismos de controlo capazes de gerir de forma eficiente o stock que está armazenado. Para que a PetPlanet, seja capaz de oferecer de forma constante sempre produtos novos e inovadores aos seus clientes durante todo o ano, necessita de controlar muito bem o seu stock e o seu *pipeline* de vendas. Isso consegue-se utilizando mecanismos de controlo eficientes e programas capazes de avisar quando se deve ou não alterar os hábitos de compra.

WEO/OS (“Fraquezas” das Estruturas Organizacionais/”Oportunidades” da Segmentação)

Apesar de a PetPlanet ser uma empresa flexível do ponto de vista laboral, tem uma estrutura muito rígida na hora de serem adotados procedimentos e situações novas. Isso origina que novas oportunidades possam, em diversas situações, ser vistas de forma abrasiva e imediatamente colocadas de lado mesmo antes de serem testadas. O caso do incentivo afiliativo é a situação que, sendo uma oportunidade que alteraria a forma de gerir o stock, poderia ser encarada da forma menos positiva. De forma a utilizar as competências da flexibilidade laboral e tendo em atenção a estrutura rígida da empresa, dever-se-ia em todas as situações que exijam alterações, efetuar-se estudos de mercado a alertarem os benefícios que surgiriam devido à sua implementação.

WGF/OR (“Fraquezas” da Gestão Financeira/”Oportunidades” dos Recursos)

Devido aos problemas atuais pelo que a economia está a passar e à absorção dos lucros que a nova fábrica da Ovargado está a fazer da PetPlanet, dificilmente qualquer tipo de oportunidade que envolva investimentos significativos irá ser possível de ser colocado em prática.

SIE/TS (“Forças” das Infra-estruturas/”Ameaças” da Segmentação)

Os concorrentes ao diminuírem os preços de venda dos seus produtos, obrigam a que as margens baixem e que a competência da margem comercial seja um fator preponderante para responder com eficácia a esta situação. Existem atualmente duas formas de concorrer com preços mais baixos, pode-se concorrer diminuindo-se a margem ou inicia-se a venda de produtos com vantagens competitivas dificilmente alcançáveis (ex.: afiliação a marcas exclusivas; desenvolver PA com vantagens competitivas dificilmente reproduzíveis).

SIE/TC (“Forças” das Infra-estruturas/”Ameaças” dos Concorrentes)

Ao existirem concorrentes que fornecem crédito aos seus clientes e tendo a PetPlanet uma política diferente, derivada das opções da Direção, põe de lado um certo número de clientes.

Relativamente aos preços mais baixos de produção dos industriais de PA, já que não se pode concorrer com base no preço, é combatível com a produção de produtos com vantagens competitivas dificilmente replicáveis.

SIE/TR (“Forças” das Infra-estruturas/”Ameaças” dos Recursos)

Uma ameaça constante do sector das PA da PetPlanet (Ovargado) é a rotura de stocks da matéria-prima. Apesar de existir uma gestão diária do *cash-flow* e um programa interno que facilmente apresenta os artigos que necessitam de ser repostos com mais urgência, é complicado para a PetPlanet ter uma resposta rápida numa situação dessas. Contudo, esse problema é possível de ser resolvido, se houver entregas parceladas aos clientes. Oferecendo assim hipóteses, das entregas serem controladas pela PetPlanet (Ovargado) em PA e de serem resolvidas de forma eficaz. Já o sector das mercadorias, se o stock deste entrar em rotura, em situações normais, abordando o mercado conseguir-se-ia encontrar novos fornecedores, resolvendo por conseguinte tal problema de uma forma relativamente rápida.

SL/TC (“Forças” da Logística/”Ameaças” dos Concorrentes)

Várias são as empresas concorrentes que têm uma distribuição personalizada para cada cliente, no qual dão a possibilidade de através de uma qualquer ferramenta de comunicação, o cliente ter nas suas instalações PA e Mercadorias de forma rápida e pratica. Atualmente, a PetPlanet entrega os seus produtos, sempre com o auxílio da logística da Ovargado. Através da flexibilidade, capacidade de resposta e transporte existente entre a PetPlanet e a Ovargado, estas ameaças poderiam ser vistas como possíveis de serem amenizadas.

SL/TR (“Forças” da Logística/”Ameaças” dos Recursos)

A PetPlanet, apresenta-se atualmente com uma grande capacidade de armazenagem, mas uma rotura de stock de matéria-prima, inviabilizaria o espaço onde normalmente se colocam os produtos. Ou seja, apesar de ter muito espaço disponível, esta seria uma ameaça que obrigaria a PetPlanet, no caso dos PA a fazer sempre entregas parciais, e nas Mercadorias obrigariam a empresa a procurar novos fornecedores.

Se um cliente quiser comprar mais do que uma tonelada de PA à PetPlanet, mas não possua transporte e não deseje entrar diretamente em contacto com a fábrica da Ovargado, com a capacidade de resposta/adaptação/transporte e flexibilidade que a ligação à Ovargado permite à PetPlanet numa situação destas, qualquer cliente poderá ter a sua encomenda em casa através da logística de transporte da Ovargado.

Para a marca da PetPlanet não ser vista de forma deficitária e sem credibilidade, a logística, terá que ter um papel fundamental. A flexibilidade, capacidade de transporte/resposta/adaptação serão preponderantes para que a empresa passe uma imagem de seriedade, profissionalismo e sobretudo que vá de encontro a necessidades muito específicas deste tipo de sector (ex.: rapidez de entrega).

SS/TS (“Forças” dos Serviços/”Ameaças” da Segmentação)

Ser cordial e profissional é indispensável numa empresa para todo o tipo de colaboradores. Na PetPlanet, com o surgir de novos concorrentes e com a diminuição do poder de compra dos revendedores atuais, todas as capacidades humanas serão necessárias para manter os clientes/revendedores como para dar uma boa imagem para os futuros clientes. Visto que existe uma capacidade adquirida de satisfazer quase todas as necessidades dos clientes, no que diz respeito ao tipo de produtos vendidos, para não se perder clientes as capacidades sociais e profissionais dos colaboradores da PetPlanet tornam-se indispensáveis. Tais capacidades podem ser potenciadas, por exemplo, através de estímulos monetários.

SS/TC (“Forças” dos Serviços/”Ameaças” dos Concorrentes)

As ligações que cada colaborador na PetPlanet tem com cada cliente, em certa medida, serão o suporte quando surgem ameaças para a empresa, como a distribuição personalizada por parte dos seus concorrentes. Os RH de certa forma, poderão persuadi-los a optarem por opções mais vantajosas para a PetPlanet. Isso quer dizer que as capacidades interpessoais de cada colaborador se forem bem guiadas, ajudarão a empresa a ir de encontro às ameaças que surjam quando os seus clientes ponderarem optar por empresas concorrentes.

SS/TR (“Forças” dos Serviços/”Ameaças” dos Recursos)

Ao surgirem rumores de que a marca PetPlanet não tem valor no mercado, por norma isso, se não está associado aos produtos que ela vende, refere-se normalmente aos colaboradores que estão no atendimento com o público ou à incapacidade da empresa ter formas de satisfazer algumas necessidades dos seus clientes (ex.: serviço pós-venda). Isso sugere que a PetPlanet tem de ter muito cuidado para que a ameaça de ter maus colaboradores e maus serviços, não seja uma realidade. Tal situação pode ser mitigada pela formação constante dos colaboradores ou o criar de procedimentos de atendimento.

SEO/TS (“Forças” das Estruturas Organizacionais/”Ameaças” da Segmentação)

Com o surgir de novos concorrentes em qualquer dos segmentos a que se dedica a PetPlanet, bem como a fuga de clientes, é possível de ser amenizado. Quer dizer, como o objetivo primordial da empresa é de ir ao encontro da satisfação máxima de cada cliente, a apresentação de novas propostas aos seus clientes atuais e potenciais torna-se um ponto fundamental para que estes permaneçam agregados à empresa. Ao apresentar, novas formas de oferta aos clientes para terem acesso aos produtos, como surge no caso

de uma loja online, ao apresentar exclusivos PA e ao estar agregada a eventos relevantes sobre *petshop*, tudo isto são possíveis soluções para responder à entrada de novos concorrentes.

SEO/TR (“Forças” das Estruturas Organizacionais/”Ameaças” dos Recursos)

A capacidade que a PetPlanet tem na polivalência das suas estruturas permite combater em certa medida a ameaça que pode surgir se existirem novas leis que obriguem a alterar os RH, pois estes podem ser relocados na Ovargado.

SG/TS (“Forças” da Gestão/”Ameaças” da Segmentação)

Para se combater produtores de PA com preços de produção mais baixos que os da PetPlanet (Ovargado) será necessário uma imaginação fértil no sentido de conseguir produzir PA com custos fixos mais baixos que a concorrência. Para isso a capacidade de inovação da direção, e desta optar por formas menos comuns para ultrapassar essas ameaças são as mais-valias da PetPlanet. Isso conseguir-se-ia, por exemplo, através de deslocalização do foco de produção dos PA comuns (ex.: 115 galinhas poedeiras) para PA com formulações exclusivas.

SG/TC (“Forças” da Gestão/”Ameaças” dos Concorrentes)

Um concorrente/fornecedor deixar de fornecer a PetPlanet, vai da experiência do gestor de loja, neste caso, ser capaz de através do seu conhecimento conseguir sanar esta ameaça. Contudo, este tipo de situação obrigaria a empresa a procurar novos fornecedores, visto que atualmente muitos o são por conveniência, apenas.

WRH/TS + WRH/TC (“Fraquezas” dos Recursos Humanos/”Ameaças” da Segmentação e dos Concorrentes)

Com a falta efetiva de RH capazes de responder a todas as necessidades da PetPlanet e com o envelhecimento destes, juntando a incapacidade financeira atual para contratar quadros especializados para todas as funções, para a empresa conseguir responder no mercado ao surgimento de novos concorrentes e batalhar pela fidelização de clientes, os seus RH terão que estar otimizados. Isso será possível, se a PetPlanet desenvolver métodos de trabalho que estejam divididos por funções, dando oportunidade para que exista auto-gestão de cada função por parte dos seus intervenientes, e que enquanto não se contratar nenhum quadro especializado essa auto-gestão apenas tenha que ser

reportada ao gerente da loja, para este tomar conhecimento do desenrolar de cada trabalho realizado.

WRH/TR (“Fraquezas” dos Recursos Humanos/”Ameaças” dos Recursos)

Caso surjam legislações que transformem os RH atuais em RH incapazes, como muito deles não suportam todas as funções para que foram contratados, o aconselhável é recoloca-los nas instalações das fábricas da Ovargado ou contratar novos RH com o perfil desejado.

WL/TS (“Fraquezas” da Logística/”Ameaças” da Segmentação)

A PetPlanet na atualidade, logisticamente é dependente da Ovargado, na medida que não existem meios e RH para esta funcionar de forma independente. Isso origina situações, por falta de diálogo, de entregas desfasadas no tempo e conseqüente insatisfação de alguns clientes. Para se manter clientes satisfeitos e fiéis, tem-se que se agilizar as entregas, desenvolvendo um sistema eficiente que vá de encontro às necessidades logísticas dos consumidores na área circundante entre o Baixo Vouga e o Porto. Através do uso de transportes da Ovargado para o serviço logístico da PetPlanet, em simultâneo com o dispor de um departamento que faça um serviço pós-venda de informação e formação aos consumidores da PetPlanet, isso poderá fazer com que os consumidores vejam a componente preço mais alto em alguns produtos da PetPlanet suplantado pela qualidade do serviço pós-venda da empresa.

WL/TC (“Fraquezas” da Logística/”Ameaças” dos Concorrentes)

Certos concorrentes da PetPlanet possuem uma logística personalizada, entrando em contacto com os seus clientes sempre que estes o desejam. Na PetPlanet, devido à falta de meios logísticos, estes são realizados pela Ovargado, impossibilitando por isso que haja um acompanhar permanente das necessidades. De forma a solucionar um problema, que se fosse bem articulado transformaria vendas singulares em vendas regulares, é aconselhável contratar um comercial especializado para a PetPlanet. Visto que não existe um departamento comercial efetivo da empresa, e os comerciais da Ovargado, apesar de serem eficientes são especialistas em PA. Seria uma mais valia colocar no mercado, um comercial que fosse capaz de divulgar os produtos da PetPlanet e soubesse efetivamente as necessidades dos clientes de PA, mas sobretudo das mercadorias vendidas.

WL/TR (“Fraquezas” da Logística/”Ameaças” dos Recursos)

Qualquer situação capaz de inviabilizar o correto funcionamento da PetPlanet, uma rotura de stocks, greves nos transportadores, são capazes de sobrecarregar a logística na Ovargado e consequentemente bastantes consumidores poderão ficar insatisfeitos. Uma forma de a PetPlanet precaver-se e tornar a logística atual capaz de suportar tais variáveis é criar contratos com empresas de transporte, que não exigem mínimos transportados (apesar dos seus preços menos convidativos), para que numa situação de greve, esta possa ter sempre mais do que uma opção para satisfazer os seus clientes.

WS/TC + WS/TR (“Fraquezas” dos Serviços/”Ameaças” dos Concorrentes e dos Recursos)

Existem operadores de mercado que são simultaneamente fornecedores e clientes na PetPlanet. Se algum deixar de fornecer a empresa e juntamente existir uma má gestão da *pipeline* de vendas, poderá surgir uma rotura de stock. Uma situação destas poderá ser evitável se a PetPlanet dispuser de uma base de dados com empresas capazes de suprir as necessidades no momento.

WEO/TS (“Fraquezas” das Estruturas Organizacionais/”Ameaças” da Segmentação)

A PetPlanet é gerida de forma eficiente, visto que em nenhum ano durante a sua atividade teve prejuízo, aumentando progressivamente as vendas até à data. Contudo, faltam-lhe informações para saber como os seus clientes se sentem com os seus produtos e quais são as suas reais necessidades. Com o surgir de novos operadores e revendedores no mercado, a PetPlanet necessitará de desenvolver a vertente do serviço pós-venda, para satisfazer melhor os seus clientes e fidelizá-los. Isso conseguir-se-á através da criação de duas possíveis opções: (1) cartões clientes que permitirão saber o que os clientes mais compram e assim adequar a oferta de produtos ao que efetivamente se vende; (2) do desenvolvimento de questionários de satisfação na vertente online e offline.

WEO/TR (“Fraquezas” das Estruturas Organizacionais/”Ameaças” dos Recursos)

Não existindo atualmente sistemas de controlo e de planeamento integrados, com a ameaça de roturas de stock, a PetPlanet terá que desenvolver meios de suporte capazes de mitigar esses riscos. Consegui-lo-á se utilizar métodos de trabalho que estejam suportados pela estratégia da empresa, através do desenvolvimento de procedimentos padrão e de uma divisão de trabalhos por responsabilidades, em que cada indivíduo transmite ao seu superior hierárquico aquilo que deveria ser repostado, pelo menos duas vezes por semana. Dando assim confiança ao cliente que numa situação anormal, no máximo em dois dias teria o que desejasse.

WG/TS+WG/TC (“Fraquezas” da Gestão/”Ameaças” da Segmentação e dos Concorrentes)

Com uma aparente falta de ideias e de tempo para se fazer *benchmarking*, o surgir de novos operadores, revendedores e a diminuição dos preços de PA pelos industriais da zona, obriga que estas ameaças sejam tidas em consideração na medida que afetam diretamente todo o normal funcionamento da PetPlanet. Para que essas ameaças não se tornem um obstáculo intransponível, capaz de inviabilizar a empresa, a direção necessitará de se associar a universidades/consultoras, pois através destes muitas ideias poderão surgir sem muito esforço e dispêndio de tempo por parte da direção.

WG/TR (“Fraquezas” da Gestão/”Ameaças” dos Recursos)

Na PetPlanet, devido a esta ser gerida num seio familiar, certas situações que exigiram responsabilidade dos seus RH são remetidas para casos esporádicos e defendidos por parte da direção como justificáveis. Não existindo uma hierarquia de responsabilidades e a gestão ao funcionar de uma forma não meritocrática, podem surgir situações internas capazes de denegrir a marca PetPlanet no exterior. Para não existir essa ameaça a empresa deve contratar um gestor operacional ou delegar essa função a alguém que se responsabilize pela melhor gestão possível do espaço, com base em objetivos/estratégias prévios.

WGF/TW (“Fraquezas” da Gestão Financeira/”Ameaças” da Segmentação)

Existindo uma conjuntura que inibe financiamentos e em simultâneo existirem ameaças que façam prever novos revendedores/operadores dos segmentos da PetPlanet, obriga a empresa a alterar a sua abordagem de mercado. Não podendo investir e observando o surgir de novos concorrentes, terá que repensar e investir tempo em vez do suposto dinheiro (ex.: vender em diversas plataformas online; fazer campanhas de “outlet”).

WGF/TC (“Fraquezas” da Gestão Financeira/”Ameaças” dos Concorrentes)

Com as vantagens dos concorrentes diretos sobre a PetPlanet (distribuição personalizada; longevidade comercial; crédito) está terá que utilizar abordagens criativas no mercado para poder suprir esses obstáculos. Conseguir-lo-á se apresentar preços mais competitivos, produtos exclusivos e que apresentem qualidades superiores aos seus concorrentes.

WGF/TR (“Fraquezas” da Gestão Financeira/”Ameaças” dos Recursos)

Com a conjuntura atual, solucionar uma rotura de stocks na PetPlanet é sanável através do uso dos próprios clientes da empresa, visto que grande parte deles são revendedores. Relativamente à ameaça de não existir fundo de maneio suficiente para pagar os custos fixos, era solucionável, ao pagando-se em datas posteriores às inicialmente acordadas.

Referências

- Aaker, D. (1989), *Managing Assets And Skills: The Key To A Sustainable Competitive Advantage*, California Management Review, Vol. 31, pp. 91-106.
- Aaker, D. (1989), *Positioning your Product. Marketing Strategy*. The Scientific Press. 2nd Edition, USA.
- Aaker, D., and Shansby, J. (1982), *Positioning Your Product*. Business Horizons, Vol. 25, pp. 56-62.
- Aantoni, V. L.(2004). *Orientação para o Mercado e Performance*. Passo Fundo: EDUPF, São Paulo: Atlas.
- Akkermans, H. A., Bogerd, P., Yücesan, E., and Wassenhove, L. N. (2003), *The impact of ERP on supply chain management: Exploratory findings from a European Delphi study*, Journal of operational research, Vol. 146,pp. 284-301.
- Al-Mashari, M., and Al-Mudimigh, A. (2003), *ERP implementation: Lessons from a case study*, Information Technology and People, Vol. 16, pp. 21-29.
- Albertin, A. L. (2004), *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas.
- ALEXARANK.COM, site acessado dia 19 de Março de 2012.
- Alpert, L., and Gatty, R. (1969), *Product Positioning by Behavioral Life-styles*, Journal of Marketing, Vol. 33, pp. 75-92.
- Amit, R., and Zott, C. (2001), *Value creation in e-business*, Strategic Management Journal, Vol. 22, pp. 493-520.
- ANACOM.PT, site acessado dia 19 de Março de 2012.
- Applegate, L. M., Holsapple, C. W., Kalakota, R., Radermacher, F. J., and Whinston, A. B. (1996), *Electronic commerce: building blocks of new business opportunity*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, Vol. 6, pp. 1–10.

- Aslan, O.C. and Kumpikaitè, V. (2012), Creating strategies from tows matrix for strategic Sustainable development of Kipas Gropu, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 13, pp. 95–110
- Auger, P., and Gallagher, J. M. (1997), Factors affecting the adoption of an Internet-based sales presence for small business. *The Information Society*, Vol. 13, pp. 55–74.
- Baskerville, R.L. (1999), Investigating Information Systems with Action Research, *Communications of the Association for Information Systems*, Vol.2, pp. 1-32.
- Benjamin, R., and Wigand, R. (1995), Electronic market and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review*, Winter, 62–72.
- Biers, K. and Richards, L. (2005), Color as a factor of product choice in e-commerce, *The Review of Business Information Systems*, Vol. 9, pp. 33-40.
- Blackwell, R. D. Engel, J. F. and Miniard, P.W. (2005), *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: LTC
- Bonaccorsi, A. and Rossi, C. (2003), Why open source software can succeed, *Research Policy*, Vol. 32, pp. 1243-58.
- Brouthers, K.D., Andriessen, F., and Nicolaes, I. (1998), Driving blind: strategic decision-making in small companies, *Long Range Planning*, Vol.31, pp. 130-138.
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation, *Organization Science*, Vol. 2, pp. 40-57.
- Brynjolfsson, E., and Smith, M. D. (2000), Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management Science*, Vol. 46, pp. 563–585.
- Burke, R.R. (2002), Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, pp. 411-32.
- Catalani, L. (2004), *E-commerce*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cazier, J.A., Shao, B.B. and St Louis, R.D. (2006), E-business differentiation through value-based trust, *Information & Management*, Vol. 43, pp. 718-27.
- Chan, C., and Swatman, P. M. C. (2000), Case study—from EDI to Internet commerce: the BHP steel experience. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 10, pp. 72–82.
- Chaston, I. and Mangles, T. (2003), Relationship marketing in online business-to-business markets: a pilot investigation of small UK manufacturing firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 753.
- Chen, J. and Ching, R.K.H. (2007), The effects of information and communication technology on customer relationship management and customer lock-in, *International Journal of Electronic Business*, Vol. 5, pp. 478.

- Childers, T., Carr, C., Peck, J. and Carson, S. (2001), Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior, *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 511–36.
- Cho, J. J. Ozment H. and Sink, (2008), Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, pp.336 - 359
- Churchill, G., and Peter, J. (2000), *Marketing: Criando Valor para os Clientes* (2.^a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cragg P. and King M. (1993), Small-Firm Computing: Motivators and Inhibitors. *MIS Quarterly*, Vol. 17.
- Croom, S. R. (2005), The impact of e-business on supply chain management: an empirical study of key developments, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 55-73.
- Day, G.S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre: Bookman.
- Deckmyn, D. (1999), Transport company dives into fish market, *Computerworld*, Vol. 33 , pp. 20-1.
- Desouza, K.C. and Awazu, Y. (2006), Knowledge management at SMEs: five peculiarities, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, pp. 32-43.
- Dibrell, C., Davis, P.S. and Craig, J. (2008), Fueling innovation through information technology in SMEs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, pp. 203-18.
- Dionisio, P. et al. (2009). *B-Mercator - Blended Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Domaracki, G.S. (2001), The Dynamics of B2B E-Commerce, *AFP Exchange*, Vol. 21, pp. 50-57.
- Dowlatshahi, S. (2005), Strategic success factors in enterprise resource-planning design and implementation: a case-study approach, *International Journal of Production Research*, Vol. 43, pp.3435-3771.
- Drew, S. (2003), Strategic uses of e-commerce by SMEs in the East of England, *European Management Journal*, Vol. 21, pp. 79-88.
- Eckels, R.W. (1990), *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Ellis-Chadwick, F. Doherty, N. and Anastasakis, L. (2007), E-strategy in the UK retail grocery sector: a resource-based analysis, *Managing Service Quality*, Vol. 17, pp.702 - 727
- Manganari, E.E., Siomkos, G.J. and Vrechopoulos, A.P. (2009) Store atmosphere in web retailing, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, pp.1140 - 1153.

- Espiniza, F., and Hirano, A. (2003), As dimensões de Avaliação dos Atributos Importantes na Compra de Condicionadores de Ar: um estudo aplicado, RAC, Vol.2, n.4
- European Commission (2008), Preparing Europe's Digital Future. i2010 Mid-Term Review, COM(2008) 199 SEC(2008) 470, Volumes 1, 2, 3, April 2008, Available at <http://ec.europa.eu/i2010>
- Evans, D.S. and Schmalensee, R. (2008), Innovation in payments, Market Platform Dynamics, Working Paper.
- Evans, P.B. and Wurster, T.S. (1997), Strategy and the new economics of information, Harvard Business Review, Vol. 75, pp. 71-82.
- Ferreira, Leal, S.B., Leite, Prado, J.C. (2002) Exemplificando aspectos de usabilidade em sistemas de informação. In: Anais XXVI ENANPAD – Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ANPAD.
- Fillis, I., Johansson, U. and Wagner, B. (2003), A conceptualization of the opportunities and barriers to e-business development in the smaller firm, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 10, pp. 336-44.
- Foster, T. (1999), Dot-com retailers give 3PLs their big chance, Logistics Management & Distribution Report, October, p. 38.
- Gibbs, J.L. and Kraemer, K.L. (2004), A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach, Electronic Markets, Vol. 14, pp. 124-37.
- Glasgow, B. (2002), A view from a vendor: Oracle's enterprise software built on a strong (data) base, Chemical Market Reporter, 262: 20-23.
- GLRT at Michigan State University (1995), World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change, Council of Logistics Management, Oak Brook, IL.
- GOOGLE.COM/ZEITGEIST, site acedido dia 14 de Maio de 2012.
- Grandon, E. and Pearson, J.M. (2004), Electronic commerce adoption: an empirical study of small and medium US businesses, Information & Management, Vol. 42, pp. 197-216.
- Greenland, S. and McGoldrick, P. (2005), Evaluating the design of retail financial service environments, International Journal of Bank Marketing, Vol. 23, pp. 132-52.
- Griffith, D. (2005), An examination of the influences of store layout in online retailing, Journal of Business Research, Vol. 58, pp. 1391-1396.
- Grover, V. and Goslar, M. (1993), The initiation, adoption and implementation of telecommunication technologies in US organisations, Journal of Management Information

- Gunasekaran, A. and Ngai, E. (2005), E-commerce in Hong Kong: an empirical perspective and analysis; *Internet Research*, Vol. 15, pp. 48-53.
- Gurau, G. (2004), Positioning strategies in the value-added chain of the biopharmaceutical sector: the case of UK SMEs, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, pp.476 - 485
- Gurley, J.W. (2000), The one Internet metric that really matters. *Fortune*, March 6, p. 392.
- Cutler, M. e Sterne, J. E-metrics: business metrics for the new economy. Chicago: NetGenesis.
- Harrington, L.H. (2000), Supply chain execution in the internet era, *Transportation & Distribution*, January, pp. 36-40.
- Heng, S. (2007), E-commerce settles for established payment systems: Limited market potential for innovative payment systems, *E-economics*, Deutsche Bank Research, No. 66, May 14.
- Hooley, G. J., Saunders, J. A. and Piercy, N.F.(2005), *Posicionamento Competitivo*. São Paulo.
- Hooley, G., and Saunders, J. (1996), *Posicionamento Competitivo*. São Paulo: Makron Books.
- Horsky, D., and Nelson, P. (1992), New Brand Positioning and Pricing in oligopolistic market. *Marketing Science*, Vol. 11, pp. 133-153.
- Hsu-Hsi, Ch. and Wen-Chih, H. (2006), Application of a quantification SWOT analytical method, *Mathematical and Computer Modelling* 4: 158–169.
- Huang, M. H. (2000). Information load: Its relationship to online exploratory and shopping behavior. *International Journal of Information Management*, Vol. 20, pp. 337–347.
- Huin, S.F. (2004), Managing deployment of ERP systems in SMEs using multi-agents, *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 511-17.
- IDC.PT, site acedido no dia 7 de Junho de 2012.
- INE.PT, site acedido no dia 3 de Fevereiro de 2012.
- J.H. Gilmore and B.J. Pine, Welcome to the experience economy, *Havard Business Review*, pp. 97-105, July-August 1998.
- Jackson, E.M. (2006), *The PayPal Wars*, World Ahead Publishing, Los Angeles, CA.
- Jicheng, W., Yuan, H., Gangshan, W. and Fuyan, Z. (1999), Web mining: knowledge discovery on the web, *IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics SMC 99*, Vol. 2, pp. 137-41.
- Darling, J.R., Heller and Tablada, D.M. (2009) Positioning a firm's initial market offering: a strategic application of a consumer-oriented model, *European Business Review*, Vol. 21, pp. 516 - 530.

- Karpinski, R. (1999), The logistics of e-business: web commerce demands new approach to inventory, shipping, *Internetweek*, May, pp. 1-14.
- Keeney, R. L. (1999), The value of Internet commerce to the customer. *Management Science*, Vol. 45, pp. 533–542.
- Caskey, K. and Subirana, B. (2007), Supporting SME e-commerce migration through blended e-learning, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, pp.670 – 688
- Kim, K.K., Umanath, N.S. and Kim, B.H. (2006), An assessment of electronic information transfer in B2B supply-channel relationships, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, pp. 247-67.
- Kisiel, M. (2006), Bank services in the electronic environment, in: Koernik D. (Ed.), *Bank's Innovative Services*, PWN, , p. 243-276.
- Knemeyer, A.M., Coris, T. and Murphy, P. (2003) Logistics outsourcing relationships: customer perspectives, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, pp. 77-109.
- Kock, N. (2003), Action research: lessons learned from a multi-iteration study of computer-mediated communication in groups, *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 46, pp. 105-128.
- Kotler, P and Keller, K. (2006), *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2008) *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kumar, V. and Reinartz, W. (2006), *Customer Relationship Management: A Databased Approach*, Wiley, New York, NY.
- Kwon T.H. and Zmud R.W. (1987). Unifying the Fragmented Models of Information Systems Implementation. In *Critical Issues In Information Systems Research*, Boland R.J. and Hirschheim, R.A. Eds, John Willey & Sons Ltd, 227-251.
- Langley, J. Jr, Newton, B.F. and Tyndall, G.R. (1999), Has the future of third-party logistics already arrived?, *Supply Chain Management Review*, Fall, pp. 85-94.
- Larson, P., Carr, P., Dhariwal, K. (2005), SCM Involving small versus large suppliers: Relational exchange and electronic communication media, *Journal of supply chain management*, Vol. 41, pp. 18-29.
- Laudon, Kenneth C. and Guercio, T.C. (2010) *E-Commerce 2010: Business, Technology, society*, Estados Unidos da América, Pearson Education, Inc.
- Lee, C.S. (2001), An Analytical Framework for Evaluating E-commerce Business Models and Strategies, *Internet Research: Electronic Network Applications and Policy*, Vol. 11:4), pp. 349-359.
- Lee, H. Lin, (2005) Customer perceptions of e-service quality in online shopping, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33, pp.161-176.

- Lee, W. and Benbasat, I. (2003), Designing an electronic commerce interface: attention and product memory as elicited by web design, *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 2, pp. 240-53.
- Levy, M. and Weitz, B.A. (2001), *Retailing Management*, 4th ed., McGraw Hill, New York, NY.
- Lieb, R.C. (2002), The use of 3PL services: the 2002 survey, *Logistics Management*, Vol. 42, pp. 16.
- Lindgren, P. (2001), E-business in SMEs in Northern Denmark - a descriptive survey, *Fourth SME International Conference*, Aalborg, Denmark.
- Liu, C. and Arnett, K. P. (2000), Exploring the factors associated with Web site success in context of electronic commerce, *Information and Management*, Vol. 38, pp. 23-33.
- Manganari, E. Siomkos, G. Rigopoulou, I. and Vrechopoulos, A. (2011) Virtual store layout effects on consumer behaviour: Applying an environmental psychology approach in the online travel industry, *Internet Research*, Vol. 21, pp.326 – 346.
- Mayer-Guell, A.M. (2001), Business-to-Business Electronic Commerce, *Management Communication Quarterly*, Vol.14 , pp. 644-652.
- Mckenna, Regis. (1999), *Estratégias de marketing em tempos de crise*. São Paulo: Publifolha.
- Monte, E. (1998), Posicionamento: da Propaganda ao Nível Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, Vol. 1, pp. 41-50.
- Montoya-Weiss, M., Voss, G., and Grewall, D. (2003). Determinants of online channel use and overall satisfaction with a relational multichannel service provider. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, 448–458.
- Muhlbacher, H. Dreher, A. Gabrielritter and A. Mips (1994), Managing industrial positioning strategies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, pp. 287- 297.
- Murillo, L. (2001), Supply chain management and the international dissemination of e-commerce, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 101, pp. 370-377.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54, pp. 20-35
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 20-35.
- Nath, R., Akmanligil, M., Hjelm, K., Sakaguchi, T., and Schultz, M. (1998), Electronic commerce and internet: issues, problems and perspectives, *International journal of information management*, Vol. 18, pp. 91–101.
- Oliveira, B., and Campomar, M. (2007), Revisitando O Posicionamento em Marketing. *Revista de Gestão USP*, Vol. 14, pp. 41-52.

- Padmanabhan, B., Zheng, Z. and Kimbrough, S.O. (2006), An empirical analysis of the value of complete information for eCRM models, *MIS Quarterly*, Vol. 30, pp. 247-67.
- Palmer, J. W. (1997), *Electronic commerce in retailing: differences across retail formats*. The Information Society, Vol. 13, pp. 75–91.
- Bruyn, P. and Freathy, P. (2011) Retailing in post-apartheid South Africa: the strategic positioning of Boardmans, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 39, pp.538 – 554.
- Payne, A. and Frow, P. (2005), A strategic framework for customer relationship management, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 167-76.
- Peterson, E. (2004), *Web Analytics Demystified: A Marketer's Guide to Understanding How Your Web Site Affects Your Business*. California: Celia Group Media.
- Polasik, P. F. (2009), Factors determining the acceptance of payment methods by online shops in Poland, *Journal Article*.
- PORDATA.PT, site acedido dia 7 de Junho de 2012.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (2001), Strategy and the internet, *Harvard Business Review*, Vol. 79, pp. 63-78.
- Powell, T.C. and Dent-Micallef, A. (1997), Information technology as competitive advantage: the role of human business, and technology resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 375-405.
- PricewaterhouseCoopers (1999), *SME e-commerce study*, PricewaterhouseCoopers, APEC Tel, BFGS, TEL05/97T.
- Quaddus, M. D. A. (2009), A model for electronic commerce success, *Telecommunications Policy*, Vol. 29, pp.127-152
- Rai, A., Patnayakuni, R. and Seth, N. (2006), Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities, *MIS Quarterly*, Vol. 30, pp. 225.
- Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003 (2003/361/CE)
- Reeves, R. (1961), *Reality in advertising*. London: MacGibbon & Kee.
- Reis, A.; Trout, J.(2004), *Posicionamento: A Batalha por sua Mente*. São Paulo: Makron Books.
- Ries, A., and Trout, J. (2002), *Posicionamento, a Batalha por sua Mente*. São Paulo: Pearson Education.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4th ed., Free Press, New York, NY.

- Roy, M., Dewit, O. and Aubert, B. (2001), The impact of interface usability on trust in web retailers, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 11, pp. 388-98.
- Ryals, L. (2005), Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 252-61.
- Sadowski, B.M., Maitland, C. and van Dongen, J. (2002), Strategic use of the internet by small and medium-sized companies: an exploratory study, *Information Economics and Policy*, Vol. 14, pp. 75-93.
- Saffu, K., Walker, J.H. and Hinson, R. (2008), Strategic value and electronic commerce adoption among small and medium-sized enterprises in a transitional economy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, pp. 395-404.
- Sarkar, A. (2008) E-Commerce Adoption and Implementation in SMEs: An Analysis of Factor, 21st Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications.
- Sarquis, A., and Ikeda, A. (2007), A Prática de Posicionamento de Marca em Agências de Comunicação. *Revista de Negócios*, Vol. 12, pp. 55-77.
- Saunders, G. (2000), Commercial use of the Internet: some pros and cons, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 16, pp. 1-7.
- Schlenker, L. and Crocker, N. (2003), Building an e-business scenario for small business, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 6, pp. 7-17.
- Serralvo, F., and Furrier, M. (2005), Tipologias do Posicionamento de Marcas. Um Estudo Conceptual no Brasil e em Espanha, *Revista Galega de Economía*, Vol. 14, pp. 1-14.
- Silveira, M. (2002), *Web marketing: usando ferramentas de busca*. São Paulo: Novatec, 2002.
- Simpson, M. and Docherty, A.J. (2003), E-commerce adoption support and advice for UK SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, pp. 315-28.
- Siomkos, G.J. and Vrechopoulos, A.P. (2002), Strategic marketing planning for competitive advantage in electronic commerce, *International Journal of Services Technology Management*, Vol. 3, pp. 22-38.
- SME statistics: towards a more systematic statistical measurement of SME behaviour, OCDE, OCDE, 2004
- Starkov, M. (2004), The essence of e-CRM, *Hotels*, Vol. 38 No. 10, pp. 59-62.
- Stauber, A. (2000), A Survey of the Incorporation of Electronic Commerce in Tasmanian Small and Medium Sized Enterprises, *Tasmanian Electronic Commerce Centre*, pp.37.

- Stavros P. Kalafatis, Markos H. Tsogas, Charles Blankson, (2000) Positioning strategies in business markets, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, pp. 416-437.
- Strader, T. J., and Shaw, M. J. (1999), Consumer cost differences for traditional and Internet markets. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 9, pp. 82–92.
- Tetteh, E., and Burn, J.(2001), Global Strategies for SME-business: Applying the SMALL Framework, *Logistics Information Management*, Vol. 14, pp. 171-180.
- Thong, J.Y.L. (1999), An integrated model of information systems adoption in small business, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, pp. 187-214.
- Thurow, S. (2003), *Search engine visibility*. USA: New Riders.
- Toledo, G. L. and Hemzo, M. A. (1991), O processo de posicionamento e o marketing estratégico. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Grauação em Administração - ENANPAD, XV*, Belo Horizonte, Anais. Belo Horizonte: ANPAD.
- Trout, J. (1995), *The new positioning: the last on world's #1 business strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Tse, T., and Soufani, K. (2003), Business strategies for small firms in the new economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10, pp. 306 - 320.
- Turban, E., King, D., Lee, J. and Viehland, D. (2004), *Electronic Commerce A managerial perspective*, International Edition, Prentice Hall
- Venetianer, T. (1999), *Como vender seu peixe na Internet : um guia prático de marketing e comércio eletrônicos*. Rio de Janeiro : Campus
- Vrechopoulos, A. (2010) Who controls store atmosphere customization in electronic retailing?, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 38 Iss: 7, pp.518 – 537
- Vrechopoulos, A., O’Keefe, R., Doukidis, G. and Siomkos, G. (2004), Virtual store layout: an experimental comparison in the context of grocery retail, *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 13-22.
- Vrechopoulos, A.P., O’ Keefe, R.M., Doukidis, G.I. and Siomkos, G.J. (2004), Virtual store layout: an experimental comparison in the sector of grocery retail, *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 13-22.
- Vujovic, S., J. P. (2008), Online innovation: the case of open source software development, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, pp.142 – 156.
- Walczuch, R., van Braven, G. and Lundgren, H. (2000), Internet adoption barriers for small firms in The Netherlands, *European Management Journal*, Vol. 18, pp. 561-572.

- Wehrich, H. (1982), The TOWS Matrix: a tool for situational analysis, *Long Range Planning* 15, Vol. 2: pp. 45–66.
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2004), Characterizing knowledge management in the small business environment, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, pp. 44-61.
- Yap, C., Soh, C., and Raman, K. (1992), Information system success factors in small business, *OMEGA: The International Journal of Management Science* (20), pp. 597-609.
- Zhao, M., Droge, C. and Stank, T.P. (2001), The effects of logistics capabilities on firm performance: customer-focused versus information-focused capabilities, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, pp. 91-107.
- Zviran, M., Glezer, C. and Avni, I. (2006), User satisfaction from commercial web sites: the effect of design and use, *Information and Management*, Vol. 43, pp. 157-78.