



IMPLICAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO NA EMPRESA COTEQ, S.A.

Ana Oliveira

UMinho | 2022



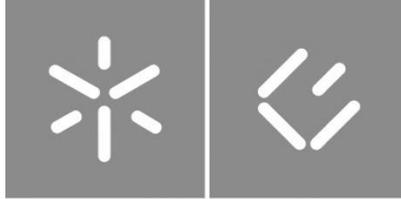
**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Ferreira de Oliveira

IMPLICAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
COMÉRCIO ELETRÓNICO NA EMPRESA  
COTEQ, S.A.

Outubro de 2022





**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Ferreira de Oliveira

**IMPLICAÇÕES DA IMPLEMENTAÇÃO DO  
COMÉRCIO ELETRÓNICO NA EMPRESA  
COTEQ, S.A.**

Relatório de Estágio

Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob a orientação da

**Professora Doutora Cláudia Maria Neves Simões**

Outubro de 2022

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

No final de mais uma etapa da minha vida, deixo os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização deste relatório de estágio.

À empresa COTEQ, S.A., por depositar a sua confiança nas minhas capacidades e me conceder a oportunidade de trabalhar no seu novo projeto. Aos meus colegas de trabalho, por todo o carinho e todos os ensinamentos. Muito obrigada.

À minha orientadora de estágio, Professora Doutora Cláudia Simões, pela disponibilidade e por todo o apoio prestado ao longo do estágio.

Às minhas amigas, que me acompanham desde o início, um incondicional obrigada pela amizade, pela paciência e pela motivação.

Por último, um especial agradecimento à minha família. Ao meu pai, o meu maior apoio. Obrigada por me incentivares a atingir a melhor versão de mim e a seguir os meus sonhos. Aos meus avós, por todas as palavras de carinho e pelo apoio incondicional. Às minhas tias, pelos melhores conselhos e pelo encorajamento nos momentos mais difíceis. Um eterno obrigada.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **RESUMO**

### **Implicações da implementação do Comércio Eletrónico na empresa COTEQ, S.A.**

A natureza progressivamente digitalizada das trocas comerciais instituiu a implementação de uma estratégia de comércio eletrónico como um passo imprescindível para a sobrevivência das empresas no mercado no longo prazo. A mudança constante das necessidades do mercado traduz-se, no entanto, na volatilidade do conceito. Assim, e principalmente num período pós pandemia COVID-19 e subsequente aumento dos negócios digitais, é irrefutável a importância de um aprofundamento persistente do tema e das exigências a ele alicerçadas. Este trabalho surge como resultado de um estágio curricular na empresa COTEQ, S.A. desenvolvido para se determinar quais as implicações a nível interno decorrentes da criação de uma loja online numa pequena e média empresa vocacionada até ao momento para o comércio tradicional. Com este estudo pretende-se garantir que as organizações a ponderar adotar a venda online como mecanismo de comercialização, tenham ao seu dispor não só informação sobre o impacto que terá na performance empresarial, mas também das alterações intraorganizacionais latentes à sua incorporação. Para garantir uma melhor compreensão e explanação dos dados adquiridos procedeu-se à adaptação de um modelo análise baseado em Kareen et al., 2018, de modo a se avaliar as alterações existentes em quatro variáveis específicas. Desta forma, foram recolhidos dados qualitativos na empresa COTEQ, S.A., analisando-se o processo de criação de uma loja online num ramo comercial característico, e por vezes, mais complexo de digitalizar.

**Palavras-chave:** Comércio eletrónico; Implicações; COTEQ, S.A.; Venda online

## **ABSTRACT**

### **Implications of the implementation of e-commerce in the company COTEQ, S.A.**

The progressively digitised nature of commercial exchanges has established the implementation of an e-commerce strategy as an essential step for the long-term survival of companies on the market. The ever-changing market needs translates, however, into the volatility of the concept. Thus, and especially in a period following the pandemic of COVID-19 and the subsequent rise of digital business, the importance of persistent further study of the topic and its underlying requirements is irrefutable. This research is the result of a curricular internship at the company COTEQ, S.A. developed to determine the internal implications of the creation of an online shop in a small and medium company that has so far focused on traditional commerce. This study aims to ensure that organisations considering the adoption of online sales as a marketing mechanism have at their disposal not only information on the impact it will have on business performance, but also on the latent intra-organisational changes to its incorporation. To ensure a better understanding and explanation of the acquired data we proceeded to adapt a model of an analysis based on Kareen et al., 2018, in order to assess the existing changes in four specific variables. In this way, qualitative data was collected in the company COTEQ, S.A., analysing the process of creating an online shop in a specific commercial branch, and sometimes more complex to digitalise.

**Keywords:** E-commerce; Implications; COTEQ, S.A.; Online sales

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE .....	iv
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	ix
LISTA DE SIGLAS.....	x
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Justificação do tema.....	2
1.2 O estágio.....	3
1.3 Objetivos do estágio.....	3
1.4 COTEQ S.A. ....	4
1.5 Estrutura do relatório.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	7
2.1 Contexto do trabalho .....	7
2.2 Emergência do comércio eletrónico .....	9
2.2.1 Categorização do comércio eletrónico .....	13
2.2.2 Benefícios e obstáculos com adoção do EC .....	15
2.3 Digitalização do modelo de negócio tradicional.....	17
2.3.1 Adoção de uma estratégia Omnicanal .....	18
2.3.2 Criação de um website .....	19
2.3.3 Processamento interno organizacional com a implementação do EC .....	21
2.3.4 Logística adaptada ao EC.....	21
2.4 Modelo de análise .....	23
2.4.1 Tecnologia .....	25
2.4.2 Organização.....	25

2.4.3	Indivíduo.....	25
2.4.4	Ambiente / Atitude .....	25
3.	METODOLOGIA.....	26
3.1	Objetivos de investigação .....	26
3.2	Paradigma de investigação.....	27
3.3	Desenho de investigação e técnicas de recolha de dados.....	27
3.3.1	Escolha dos participantes.....	29
3.3.2	Entrevistas em profundidade semiestruturadas.....	29
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	40
4.1	Aplicação do modelo de análise.....	40
4.1.1	Organização.....	40
4.1.2	Tecnologia .....	46
4.1.3	Indivíduo.....	48
4.1.4	Parcerias .....	49
4.1.5	Ambiente / Atitude .....	49
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
5.1	Estágio curricular.....	52
5.2	Conclusão .....	53
5.3	Recomendações .....	54
6.	BIBLIOGRAFIA .....	56
7.	ANEXOS .....	62

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Timeline do comércio eletrônico.....	10
Tabela 2. Definições do EC.....	11
Tabela 3. Resumo dos fatores de sucesso que afetam a adoção do EC para Kareen et al. (2018).....	23
Tabela 4:Guião de entrevista com o Diretor Comercial.....	30
Tabela 5. Guião de entrevista com a Técnica Administrativa.....	34
Tabela 6. Guião de entrevista com a colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público.....	37
Tabela 7. Investimentos.....	46
Tabela 8. Média de idades por departamento.....	50

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Logotipo da Organização.....	4
Figura 2. Percentagem de indivíduos que efetuaram compra online (ano 2018).....	18
Figura 3. Modelo de análise adaptado.....	24
Figura 4. Esquema do processamento de uma encomenda tradicional.....	43
Figura 5. Esquema do processamento de uma encomenda gerada online.....	44

## **LISTA DE SIGLAS**

**EC:** *E-commerce*

**PMES:** Pequenas e Médias Empresas

**B2B:** *Business to Business*

**B2C:** *Business to Consumer*

**C2C:** *Consumer to Consumer*

**C2B:** *Consumer to Business*

**B2E:** *Business to Employees*

**B2G:** *Business to Government*

**G2B:** *Government to Business*

**C2G:** *Consumer to Government*

**G2C:** *Government to Consumer*

**SSL:** *Secure Socket Layer*

**WMS:** *Warehouse Management System*

**TMS:** *Transportation Management System*

**TIC:** Tecnologia de informação e comunicação

**TI:** Tecnologia de informação

**1PL:** *First Part Logistics*

**2PL:** *Second Part Logistics*

## 1. INTRODUÇÃO

A criação da Internet, a sua rápida difusão e sobretudo o sucesso que deteve globalmente, moldaram por completo o dia-a-dia da sociedade e da própria economia. Foram, e continuam a ser diversas, as oportunidades que surgiram a partir da mesma e o entusiasmo gerado com a sua criação ainda é visível mediante a contínua inovação (Ariguzo et al., 2006). Neste sentido, a sua adoção como uma ferramenta imprescindível de marketing foi a principal responsável pelo desenvolvimento do conceito de comércio eletrónico. A sua expansão e crescente importância na comunidade incentivaram, por sua vez, o desenvolvimento de novas ferramentas de criação e entrega de valor (Zott et al., 2011). A internet não só se tornou um excelente meio de comunicação, como um instrumento fundamental no comércio, impactando a forma como se conduzem negócios com a incrementação de mecanismos de transação que modificam a arquitetura convencional das trocas comerciais (Joong-Kun Cho et al., 2008; Zott et al., 2011).

Além do mais, o acentuar do processo de globalização nos finais do século XX trouxe consigo alterações irreversíveis, tanto no mercado internacional, como nos próprios mercados nacionais. O interesse pela expansão e o considerável aumento da concorrência (Yaveroglu & Donthu, 2002) fez crescer consigo a necessidade de desenvolver novas estratégias de negócio ou de reformular as existentes, tendo em mente os interesses e necessidades do mercado.

Deste modo, é essencial compreender a importância que a incorporação de sistemas de tecnologia e informação detém na sobrevivência da organização no mercado, tanto doméstico como internacional. O comércio eletrónico, por assim dizer, transformou-se numa componente base para obtenção de vantagem competitiva. Contudo, não basta investir na tecnologia, uma vez que, de maneira a se garantir que o valor despendido na obtenção de tais sistemas de tecnologia e informação terá o resultado desejado no âmbito da performance empresarial, é intrínseco um investimento na criação das competências necessárias para o manuseamento de tal (Braojos et al., 2019).

Todavia, ultrapassando as controvérsias, críticas e dúvidas que ainda permanecem em torno do conceito de comércio eletrónico, o mesmo continua a ser inserido, e cada vez mais, nas cadeias de valor das organizações (Zhu & Kraemer, 2002), principalmente no período atual pós pandemia de COVID-19.

A empresa COTEQ, S.A., que opera no ramo da repintura automóvel, indústria especializada em pintura e construção civil sobretudo no mercado B2B, é um exemplo

concreto de uma organização que encarou o comércio digital como uma ferramenta essencial para garantir o seu lugar no mercado português, aumentar a sua credibilidade e fomentar as relações tanto com a sua já existente carteira de clientes, como com os potenciais clientes que até ao momento não tiveram oportunidade de estabelecer contacto com a empresa. Desta forma, tendo em consideração a área do mestrado a finalizar, encarou-se como sendo uma oportunidade imprescindível enveredar pela elaboração de um relatório de estágio com foco primário na análise da implementação do EC na organização e as consequentes incidências e alterações que decorreram na mesma a nível intraorganizacional.

Atendendo à literacia existente, a implementação do EC, ainda que menos dispendiosa do que a inauguração de um espaço físico, requer empenho e disponibilidade financeira para a alteração, aprimoramento ou criação das condições necessária para uma digitalização da cadeia de valor. Posto isto, a realização do estágio durante o processo de desenvolvimento da loja online possibilitou a identificação em primeira mão das mudanças decorrentes desta nova estratégia de comercialização.

### **1.1 Justificação do tema**

O comércio eletrónico permaneceu por muitos anos um conceito reconhecido e um modelo de negócios utilizado maioritariamente por corporações multinacionais, derivado intrinsecamente à sua capacidade financeira para suportar investimentos sem um retorno imediato. Não obstante, perante o seu sucesso e a consequente alteração dos hábitos de compra, pequenas e médias empresas começaram a reconhecer o potencial deste novo método de comercialização. A necessidade de segurar a sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes, implicou para muitas PME's a incorporação do EC como mecanismo de criação de valor e da subsequente manutenção de vantagem competitiva (Xuhua et al., 2019).

Tendo em mente as drásticas alterações que se sucederam em época pandémica a nível da economia, e o incontestável efeito que produziu no próprio comércio eletrónico, é de considerável valor analisar e perceber quais as implicações que a implementação de uma estratégia de *e-commerce* terá numa organização que permaneceu, até à atualidade, fiel ao comércio tradicional. Neste sentido, e dada a importância e relevância que o respetivo conceito detém na vida dos consumidores, é imprescindível um contínuo aprofundamento da literatura na temática em questão, acompanhada por um suporte prático.

## **1.2 O estágio**

A opção de completar o 2º ano de mestrado em Marketing e Estratégia com a realização de um estágio curricular, provém da vontade e até mesmo indispensabilidade de adquirir experiência profissional na área de especialização – marketing e estratégia. Em suma, a decisão de cumprir um estágio curricular centrado no comércio eletrónico parte dos seguintes impulsos:

- Oportunidade de colocar em prática, num contexto estritamente profissional, os conceitos teóricos adquiridos no decurso do 1º ano de mestrado;
- Aprimoramento das capacidades e conhecimentos na área de especialização;
- Desenvolvimento de competências intrínsecas ao mercado de trabalho e ao eficaz e consciente desempenho da atividade profissional;

O estágio teve uma duração de 3 meses, com início a 22/06/2021 terminando a 22/12/2021, realizado presencialmente na organização parceira COTEQ, S.A. Relativamente às atividades realizadas, o estágio esteve essencialmente centrado no acompanhamento da criação da loja online destacando-se, portanto, a gestão dos stocks, tratamento de dados dos artigos disponíveis online; apoio na estruturação da loja relativamente ao design e disposição da informação e a criação de conteúdo.

## **1.3 Objetivos do estágio**

O estágio curricular na organização COTEQ, S.A. teve como foco central acompanhar e apoiar o processo de criação da loja online. Desta forma, após uma discussão entre a estagiária e o orientador, analisar e identificar quais as implicações a nível intraorganizacional que o EC teria na entidade, demonstrou ser o tema adequado para a elaboração do projeto. A COTEQ, S.A., mesmo que direcionada para o comércio tradicional através de vendedores e do seu espaço físico, não poderia ser considerada até ao momento uma empresa *'Brick and Mortar'*. A sua orientação para a inovação, levou à digitalização de algumas etapas no processo de comercialização, com o intuito de aumentar a produtividade, eficácia e rapidez do negócio. Além do mais, mesmo que inoperacional, dispunha de um website meramente informativo.

Em suma, o objetivo da realização do estágio por parte da estagiária fixou-se na assistência e encaminhamento da organização para uma eficaz estruturação e construção da loja online, atendendo às necessidades do segmento de mercado em que atua; identificação

das exigências inerentes à implementação do EC; auxílio em tomadas de decisão relacionadas com as atividades do projeto; e apoio na superação de certos problemas que surgiram durante a interligação dos processos de comercialização para uma gestão coesa da atividade.

#### 1.4 COTEQ S.A.



**Figura 1:** Logotipo da Organização

A empresa COTEQ, S.A. (figura 1) foi fundada a 02 de junho de 2002 por Manuel Gomes de Oliveira, detendo como principal atividade o comércio a retalho de tintas, vernizes e equipamentos de pintura.

Atualmente, a empresa conta com a presença de 20 colaboradores, o que a permite ser classificada como uma pequena e média empresa, distinguindo-se pelo seu carisma competitivo e pela qualidade dos seus produtos - característica de grande enfoque na organização. Relativamente à missão da COTEQ, S.A., a mesma propõe-se a apresentar aos seus consumidores as melhores soluções de decoração e proteção, através da venda de tintas e equipamentos de pintura de extrema qualidade, acompanhada por um serviço customizado de excelência. Toda a sua atividade foca valores centrais como a transparência, responsabilidade e rigor, valores esses que se encontram assentes na própria cultura da empresa. Todavia, a sustentabilidade ambiental e a considerável atenção pela dignidade humana também estão intrinsecamente alicerçadas no trabalho desenvolvido na instituição (COTEQ SA, sem data; obtido a 6 de setembro de 2021 ).

Quanto à sua atividade comercial, a COTEQ, S.A. desenvolve a generalidade da sua atividade no mercado doméstico principalmente a norte do país. No entanto, também atua em pequena escala no mercado internacional, visto que a organização direciona algumas das vendas para o mercado moçambicano. No que diz respeito aos setores onde atua, a COTEQ, S.A. concentra a sua atividade nos setores automóvel e industrial, contudo, vende ainda para o consumidor privado, sobretudo na área da construção civil. (COTEQ SA, sem data; obtido a 6 de setembro de 2021)

Assim como apontado ao longo do presente estudo, a entidade parceira esteve até à recente implementação de uma estratégia de *e-commerce*, intrinsecamente alicerçada no

comércio tradicional. Era através do seu espaço físico e dos vendedores, que mantinham um contacto direto com a sua específica carteira de clientes, que a empresa realizava a maioria das suas vendas. Todavia, não é admissível definir a COTEQ, S.A. como uma organização *'brick and mortar'* visto que, perante as constantes alterações do mercado e conseqüente digitalização dos processos, muitos dos clientes da sua loja física optaram por passar a efetuar muitas das suas encomendas via email. E, para além dos clientes, os próprios colaboradores e mais especificamente os vendedores, encararam a utilização do email como um mecanismo que otimiza e torna mais eficiente toda a dinâmica entre cliente – vendedor – empresa.

Relativamente ao seu segmento de mercado, a COTEQ, S.A. direciona grande parte das suas vendas para empresas, pelo que se define como sendo o seu modelo de negócios central o Business-to-Business. Ainda assim, tal como referido previamente, também persistem vendas para o consumidor final (B2C) sobretudo na área da construção civil.

A qualidade é alvo de considerável atenção por parte da organização, ainda assim esta não se prende somente no produto. Em conjunto com a disponibilização de produtos de qualidade, trabalhando com as melhores marcas do mercado, a COTEQ, S.A. dispõe de um serviço de assistência técnica e de um centro de treino para uso dos clientes, para que possam ser realizados testes e demonstrações, assim como formações e apresentações de produtos. *“Não é o produto em si que gera satisfação, mas os atributos que o compõem. Com a crescente exigência dos consumidores, esses atributos devem ser claros à partida e verificáveis ao longo do tempo. Sob este ângulo, a COTEQ envida todos os esforços para envolver os clientes no processo de decisão de compra, exibindo a qualidade da sua oferta, a rentabilidade da tinta, a fiabilidade de cor para garantir a correspondência exata entre a tinta a aplicar e a original, bem como a durabilidade e as características funcionais dos seus produtos”* (COTEQ SA, sem data; obtido a 6 de setembro de 2021)

## **1.5 Estrutura do relatório**

Por forma a garantir uma melhor compreensão da estrutura e organização do presente projeto de investigação, julga-se necessário mencionar como o mesmo se encontra segmentado.

O estudo é composto por 5 partes posteriormente divididas em subcapítulos. Como esperado, no primeiro capítulo encontra-se a introdução ao relatório, que fornece uma

contextualização do tema, a justificação do tema escolhido, a apresentação da empresa parceira e os objetivos gerais associados ao desenvolvimento de um estágio curricular.

No segundo capítulo parte-se para a revisão de literatura sobre conceito central da investigação. Neste capítulo são explorados temas como os antecedentes do conceito; a sua definição, evolução temporal e categorização; a adoção de uma estratégia omnicanal; a criação da loja online; as alterações a nível logístico e processos internos; e por último, a apresentação do modelo de análise.

Já no terceiro capítulo é exposta a metodologia selecionada para a recolha de dados. Conta com o enquadramento da organização parceira, apresentação dos objetivos interligados com a realização do estágio na empresa COTEQ, S.A. e a exposição das técnicas de obtenção de dados.

Após determinada a metodologia e recolhidos os dados necessários, passa-se para uma quarta etapa, a apresentação e análise de dados. No quarto capítulo são expostas e analisadas as implicações que a introdução do *e-commerce* teve na empresa COTEQ, S.A., mais especificamente nas quatro variáveis que constituem o modelo de análise anteriormente referido.

Por último, são apresentadas as conclusões finais no quinto capítulo do estudo. Isto é, elabora-se uma conclusão mediante a análise de dados antecedente, determinando-se quais os aspetos a melhorar e quais seriam as recomendações para uma otimização do resultado obtido. Ainda no quarto capítulo, é realizado um *debriefing* das tarefas efetuadas ao longo do estágio curricular.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO – CONCEPTUAL**

Com o respetivo capítulo pretende-se apresentar e analisar conceitos, num âmbito exclusivamente teórico, que se considera serem relevantes e constituintes do conceito de Comércio Eletrónico. Ademais, dar-se-á primazia a conceitos que tiveram destaque e que foram verdadeiramente observados e trabalhados ao longo do estágio.

### **2.1 Contexto do trabalho**

Antecipadamente ao efetivo desenvolvimento da temática central do presente relatório, julga-se ser fundamental apresentar algum contexto histórico e referir o que se considera ser o motor do comércio eletrónico, por outras palavras, a Internet. Sem margem para dúvidas, são escassos os artigos, trabalhos e projetos relacionados com as transações comerciais por via eletrónica que não mencionem o mecanismo que permite que tal conceito sequer exista. Ainda assim, não deixa de ser menos relevante para qualquer trabalho da área, reforçar o papel da internet no *e-commerce*.

O surgimento da Internet nos passados anos 90, foi o instrumento chave para uma mudança sem precedentes da vida em sociedade (Pereira, 2016). Após a aprovação da sua utilização para fins além dos académicos, e com a criação de tecnologias revolucionárias que potencializaram a chamada *World Wide Web*, observou-se uma corrida para a grande novidade do momento, o ciberespaço (Kenney & Curry, 1999).

Um espaço repleto de oportunidade, que com o aprofundamento do conhecimento sobre o mesmo e de como o manobrar eficazmente, e com a criação de softwares destinados à elaboração de dados apropriados que pudessem ser divulgados na Internet, possibilitou-se a qualquer indivíduo ou organização a criação de um site (Kenney & Curry, 1999). Para Kenney e Curry (1999), a adoção da Internet e a respetiva criação de sites registados foram dos acontecimentos mais rápidos no âmbito da adesão do público a uma nova tecnologia. O que por si só permitia antever o impacto que este mecanismo teria nas trocas comerciais.

O inimaginável poder transformacional que a Internet deteve e detém até aos dias de hoje, resultou numa completa transformação em todos os sectores que compõem a vida humana, desde a economia, à educação, política, e saúde (*Introduction to E Commerce and Internet*, sem data).

Porém, é necessário destacar um aspeto central da vida de qualquer indivíduo, organização e sector que foi intrinsecamente impactado com esta nova tecnologia, que é a

comunicação (Santos et al., 2017). A internet rapidamente se instituiu como o principal responsável pela facilitação da difusão da informação e pelo desenvolvimento das tecnologias de comunicação (Kraemer et al., 2005). O que resultou na modificação das relações entre vendedores e consumidores, sendo que, para além dos indivíduos, os próprios negócios começaram-se a implementar e interagir no ciberespaço (Kenney & Curry, 1999).

Esta instituição da internet como meio de comunicação em massa foi, para Ariguzo, Mallach e White (2006), o resultado de dois acontecimentos em concreto, que os mesmos identificam como sendo a invenção do *Mosaic* em 1993 e do *Netspace* em 1994. Foram estes os mecanismos que permitiram que a *World Wide Web* pudesse ser utilizada por todos, mesmo aqueles que não tivessem conhecimento ou prática tecnológica (Ariguzo et al., 2006).

Desta forma, perante uma profunda reestruturação dos meios de difusão, processamento e armazenamento de dados, e com o aumento exponencial da informação que se encontra disponível ao público, foi numa questão de pouco tempo que as empresas começassem a encarar a internet como uma ferramenta de trabalho (Santos et al., 2017).

O paradigma convencional do que era o comércio, do que implicava, e do que era necessário para se alcançar a satisfação do cliente e manter um negócio lucrativo permanecendo com vantagens competitiva em relação a concorrentes, mudou por completo (Damanpour & Damanpour, 2001).

Com a criação deste novo espaço económico houve também, uma reconfiguração da ideia tradicional do que era a criação de valor para uma empresa. Num espaço que possibilita uma partilha constante de informação, imagens, opiniões e a contínua criação de conhecimento, somente através de um aparelho eletrónico, as empresas viram-se obrigadas a estudar e testar novas formas de potencializar a sua marca e os seus produtos e/ou serviços (Kenney & Curry, 1999).

Segundo os autores Kenney e Curry (1999), a internet detém todo este poder devido essencialmente a características chave como a sua simplicidade, flexibilidade, interatividade, e a um atributo primordial que é a omnipresença, apresentando-se como um mecanismo que desenvolve e aprofunda conexões, acessível a todos, e que potencializa a transmissão de tudo o que se encontra digitalizado (Kenney & Curry, 1999). Por outras palavras, instituiu-se como um dos principais meios de incentivo ao crescimento empresarial e ao enriquecimento dos laços interpessoais (Saura et al., 2017).

A sua rápida propagação, entre 1994 e 2001, assim como o aumento do investimento direcionado para as tecnologias de informação, alterou aquilo que era conhecido como o modelo tradicional de negócios. Por conseguinte, e como fora mencionado anteriormente, esta nova forma de comunicação e de transação trouxe consigo novas oportunidades, alterando por completo as interações e relações entre pessoas e trocas comerciais, as formas de comunicação e de desenvolvimento de negócios, e sobretudo a cultura global (Ariguzo et al., 2006).

Desta forma, tornou-se visível uma redução dos custos de comunicação que possibilitaram um reforço da capacidade global comunicacional, potenciados pela desmaterialização e existência de diversas plataformas *standard* acessíveis a qualquer utilizador, acompanhado ainda por uma componente essencial, a flexibilidade, que possibilita que a mesma seja utilizada para múltiplas atividades (Kenney & Curry, 1999). Por conseguinte, a expansão dos mercados por parte das empresas tornou-se um processo bem mais facilitado e consideravelmente mais acessível com a implementação das tecnologias de informação e comunicação, (Kraemer et al., 2005). Além do mais, a sua adoção veio ainda alterar atividades como o marketing e promoção, impactando exponencialmente o valor das marcas (Mohapatra, 2013).

## **2.2 Emergência do comércio eletrónico**

Perante o contínuo aprofundamento das características e funcionalidades da internet, e a constante criação de novas componentes, observou-se uma completa e inevitável transformação das relações comerciais entre as empresas e vendedores com os seus consumidores, e até mesmo entre as próprias organizações, surgindo o até então aclamado Comércio Eletrónico (EC).

Contudo, este novo processo de transação de bens foi perseguido por um efusivo desentendimento relativamente a quando efetivamente o mesmo surgiu e que definição melhor se encaixa para este tipo de atividade (Piris et al., 2004). Assim, para um melhor entendimento do contexto temporal no que concerne a criação do EC, foram diversos os autores que criaram o que se considera ser a *timeline* do comércio eletrónico, como foi o caso de Tokase e Mujmule (2021) no seu artigo “*A History of e-Commerce*”, e que pode ser observado na tabela 1 posteriormente apresentada.

**Tabela 1:** *Timeline* do comércio eletrônico

1969	<i>CompuServe</i> - é fundada a primeira empresa de e-Commerce por <i>Dr John R. Goltz</i> e <i>Jerrey Wilkins</i> usando uma conexão dial-up;
1976	<i>Micheal Aldrich</i> criou a compra eletrônica com a conexão de um sistema de processamento de transações através de uma via telefônica interligada a uma televisão modificada;
1982	Lançamento da primeira plataforma de E-commerce por <i>Boston Computer Exchange</i> ;
1992	<i>Charles M. Stack</i> lançou o <i>Book Stacks Unlimited</i> , uma livraria online;
1994	Cocriação do <i>Netscape Navigator</i> por <i>Marc Andreessen</i> e <i>Jim Clark</i> , como ferramenta de navegação na <i>Web</i> ;
1995	Lançamento da <i>Amazon</i> como um site de e-commerce para venda de livros por <i>Jeff Bezos</i> ; Lançamento do <i>Auction Web</i> por <i>Pierre Omidyar</i> ;
1998	Criação do <i>PayPal</i> como sistema de pagamentos de e-commerce por <i>Max Levhin</i> , <i>Peter Thiel</i> , <i>Like Nosek</i> e <i>Ken Howery</i> ; Evolução do <i>Paypal</i> para um mecanismo de transferências monetárias;
1999	Lançamento da <i>Alibaba Online</i> como mercado online;
2000	Lançamento do <i>Google Adwords</i> como forma de as empresas fazerem publicidade utilizando a ferramenta de pesquisa do <i>Google</i> ;
2005	Criação da possibilidade de adesão ao <i>Amazon Prime.customers</i> que permite usufruir de transporte gratuito através de uma quota anual; Lançamento da <i>Etsy</i> para pequenos comerciantes e artesãos;
2009	Criação do <i>Square</i> por <i>Jack Dorsey</i> e <i>Jim McKelvey</i> ; Cofundação do <i>BigCommerce</i> por <i>Eddie Machaalani</i> and <i>Mitchell Harper</i> ;
2011	Lançamento do <i>Google Wallet</i> como método de pagamento; <i>Facebook</i> como ferramenta de publicidade através das histórias patrocinadas em páginas empresariais;
2014	<i>Apple</i> introduziu o <i>Apple Pay</i> como forma de pagamento móvel; Fundação da <i>Jet.com</i> ;

2017	Lançamento da possibilidade de compra através do Instagram com o parceiro de EC, <i>BigCommerce</i> .
------	---

Fonte: adaptado de Tokase & Mujmule, 2021

No que diz respeito ao próprio conceito de EC, e como fora mencionado anteriormente, até à atualidade não foi possível assumir uma definição que fosse aceite universalmente. Consequentemente, cada autor usa ou desenvolve a definição que considera ser a mais adequada (Piris et al., 2004).

Desta forma, julga-se ser mais apropriado não só a apresentação de uma única definição, mas sim a de vários autores, permitindo a estruturação de uma ideia mais aprofundada do que é o comércio eletrónico. Neste seguimento, é visível na tabela 2 alguns exemplos de toda uma imensidade de definições aplicadas ao EC. Para efeito deste trabalho considera-se a seguinte definição de EC “... *the use of information systems to facilitate commercial activities at a firm, including supplier relationships, inventory and order management, and end customer contact, sales, and post-sales service*” de Zheng Qin (2009), pois as expectativas associadas à incorporação de um mecanismo de venda online não são exclusivas à performance empresarial. Além da componente de venda, o EC proporciona um estreitamento das relações com fornecedores e clientes tal como uma otimização dos processos e atividades subjacentes a cada uma das etapas na cadeia de valor de uma organização (Kim & Eom, 2002).

**Tabela 2.** Definições do EC

Autor(s)	Ano	Definição de EC	Fonte:
Efraim Turban	2015	<i>“E-commerce is the exchange of goods and services between (usually) independent organizations and/or persons supported by a comprehensive usage of powerful ICT systems and a globally standardized network infrastructure.”</i>	(Kütz, 2016); (Chakraborty, 2015)
OECD	2020	<i>“The sale or purchase of goods or services, conducted over computer networks by methods specifically designed for the purpose of receiving or placing of orders.”</i>	(Vereinte Nationen, 2021, p. 19)

Zheng Qin	2009	<i>"... the use of information systems to facilitate commercial activities at a firm, including supplier relationships, inventory and order management, and end customer contact, sales, and post-sales service."</i>	(Sombultawee, 2020)
Faramarz Damanpour & Jamshid Ali Damanpour	2001	<i>"...E-commerce is any 'net' business activity that transforms internal and external relationships to create value and exploit market opportunities driven by new rules of the connected economy."</i>	(Damanpour & Damanpour, 2001)
Barnes-Vieyra & Claycomb	2001	<i>"... e-commerce is the use of the internet for exchanging information of value between firms and their trading partners, employees, and customers with the absence of geographical and time restrictions."</i>	(Ariguzo et al., 2006)
Pushpendra Jain, Kritika Jain & Puneet Jain	2016	<i>"E-commerce as it is commonly known is the use of technology to conduct financial transactions online with safety parameters which are now secured, reliable and faster."</i>	(Jain et al., 2016)

Por conseguinte, esta evidente falta de consenso que perdura até a atualidade (Ariguzo et al., 2006) resume-se, maioritariamente, à incessante mas profunda evolução dos sistemas de informação tecnológica, e consequentemente, do EC, em conformidade com as tendências e necessidades do contexto em que atua (Santos et al., 2017).

Desta forma, o autor Alberto Albertin, distingue quatro fases no processo evolutivo do comércio eletrónico. Numa primeira instância, o EC era somente utilizado como instrumento de difusão de informação sobre produtos e serviços, entre clientes e fornecedores. Com a possibilidade de receção de pedidos e do envio de informação relativa ao produto e a como manuseá-lo, entrou-se na segunda fase da evolução do EC. Já o terceiro estágio instituiu-se quando a distribuição de produtos passou a ser operacionalizada por via eletrónica. Por fim, a quarta e última fase derivou da contínua otimização da tecnologia de informação, que viabilizou a criação de comunidades no espaço digital não só para divulgação de informação,

mas também para a realização de transações de bens e serviços (Albertin, 2012; Santos et al., 2017).

### **2.2.1 Categorização do comércio eletrónico**

Atendendo ao tipo de transação e à natureza da relação entre os intervenientes da mesma, assim como a tipologia do mercado onde decorre ou irá decorrer a atividade, é possível classificar o e-commerce em vários tipos:

#### *Business to Business*

O modelo *Business to Business* (B2B) é considerado o maior segmento na área do comércio eletrónico (Ariguzo et al., 2006), e denomina todas as transações por via eletrónica efetuadas entre dois ou mais negócios / organizações (Chakraborty, 2015). Nesta tipologia de EC o consumidor final nunca está envolvido, interagindo tanto fornecedores como compradores, atuando exclusivamente sob o estatuto de entidades comerciais (Tokase & Mujmule, 2021).

O desenvolvimento desta forma de atividade comercial acarretou consigo diversas vantagens para o mercado, como por exemplo, a melhoria da gestão das cadeias de valor e diminuição da centralização no âmbito tanto dos fornecedores como dos clientes, com a simplificação do processo de *'outsourcing'*, favorecendo e facilitando a internacionalização. A redução de custos no comércio grossista, na intermediação e na própria compra de artigos; aumento da quota de mercado e maior acessibilidade a informação necessária no que concerne a cadeia de fornecimento também são aspetos a considerar. (Ariguzo et al., 2006)

#### *Business to Consumer*

Contrariamente ao modelo anteriormente apresentado (B2B), a tipologia *Business to Consumer* (B2C) exige que um dos intervenientes seja efetivamente o consumidor final. Neste sentido, dá-se o nome de *Business to Consumer* a transações online entre as organizações e os consumidores finais, geralmente realizadas através de catálogos disponíveis em websites e aplicações (Tokase & Mujmule, 2021).

Apesar de ser o principal modelo que o público identifica como sendo comércio eletrónico, o seu sucesso, irrefutavelmente crescente ao longo dos anos, não se equipara ao do modelo B2B (Ariguzo et al., 2006). A introdução deste mecanismo está maioritariamente

ligada à vontade ou necessidade de alargar o leque de consumidores, promover a marca e os seus produtos, assim como ultrapassar barreiras geográficas e até mesmo facilitar a expansão para lá das fronteiras nacionais (Ariguzo et al., 2006).

#### *Consumer to Consumer*

*Consumer to Consumer* (C2C) caracteriza as transações que são exclusiva e diretamente realizadas entre consumidores, não envolvendo nenhuma entidade comercial (Dan, 2014). Um exemplo muito concreto deste tipo de comércio eletrónico é a plataforma OLX, que permite que qualquer individuo consiga vender o que entender, mediante condições por ele mesmo estabelecidas, a qualquer outro individuo interessado no produto em questão (Tokase & Mujmule, 2021).

Neste tipo de EC, o consumidor atua tanto como vendedor ou comprador, sendo que geralmente o vendedor está sujeito ao pagamento de uma taxa fixa ao website onde pretende publicitar o artigo para venda. É um modelo que, devido à sua natureza, implica uma atualização regular dos websites, permitindo aos consumidores beneficiar de maior lucratividade com custos de transação reduzidos. Contudo, é necessário ter em atenção que, ao optar por esta forma de comércio, está mais suscetível à presença de golpistas, a um reduzido controlo de qualidade e a menor segurança a nível de pagamentos (Dan, 2014).

#### *Consumer to Business*

Neste modelo de EC, *Consumer to Business* (C2B), uma plataforma eletrónica é utilizada por um consumidor para vender artigos / serviços a indivíduos e organizações, como é o caso dos freelancers (Chakraborty, 2015). Contudo, também é possível identificar esta tipologia quando é o próprio consumidor a solicitar a uma entidade comercial um artigo ou serviço específico (Tokase & Mujmule, 2021).

#### *Business to Employees*

*Business to Employees* (B2E) refere-se a transações online de artigos, serviços e informações entre as organizações e os seus funcionários. Assim, o objetivo é reforçar a interação intraorganizacional com um reforço da comunicação e da qualificação dos constituintes da organização (Turban et al., 2015).

### *E- Government*

Mais abrangente que as demais, a tipologia *E- Government* engloba os modelos *Business to Government* (B2G) / *Government to Business* (G2B) e *Consumer to Government* (C2G) / *Government to Consumer* (G2C). De forma sintética, define a venda ou compra de bens e serviços por parte de uma entidade governamental a um negócio / organização ou ao próprio consumidor final (Turban et al., 2015).

Perante a imensidade de transações eletrónicas, e após uma análise da literatura existente, verifica-se que cada autor impõe a sua própria categorização do EC, não havendo novamente um consenso quanto às tipologias existentes. Contudo, é possível observar que a maioria dos autores incorpora recorrentemente nos seus trabalhos académicos os modelos B2B, B2C e C2C (Santos et al., 2017).

#### **2.2.2 Benefícios e obstáculos com adoção do EC**

Com o aumento do valor do mercado eletrónico, e a crescente adoção do EC não só por empresas de maior dimensão como por pequenas e médias empresas (Leshner & Tscheke, 2019), expande-se inclusive o conhecimento sobre mesmo, permitindo a outras entidades desenvolver uma estratégia de EC mais eficiente. Neste sentido, perante a informação à disposição do público, antecipadamente ao efetivo processo de implementação de uma estratégia de *e-commerce*, a organização necessita de contrabalançar os benefícios com os obstáculos / desvantagens existentes, e estipular se este novo mercado se adequa à empresa e sua atividade.

Desta forma, e de acordo com a literatura existente, a incrementação do EC como estratégia de negócio acarreta consigo certos benefícios. Um dos primeiros a ser mencionado e que possivelmente mais alicia instituições interessadas são os custos reduzidos em praticamente todo o processo da transação comercial, desde o tratamento da informação à entrega do artigo ao cliente (Khan, 2016; Turban et al., 2015). Os custos de comunicação a nível interno e externo são menores, e em contrapartida a informação disponível quer seja do produto, preços, clientes ou organizações concorrentes, é consideravelmente maior e de melhor qualidade, sendo que se consegue adquiri-la ao minuto se necessário (Santos et al., 2017; Seethamraju, 2006).

Ao optar por um canal de venda digital, a transação não é constricta temporalmente, e o tempo de compra é menor em comparação a uma compra realizada num espaço físico

(Khan, 2016). Aumenta, portanto, a conveniência na realização da ação. Verifica-se também uma redução exponencial no custo e no trabalho administrativo com a automatização de todo o processo (Seethamraju, 2006), assim como a redução do inventário e dos seus custos adicionais (Santos et al., 2017).

A possibilidade de erro humano mediante a natureza da transação também diminui, contudo, aumenta a captação de informação essencial sobre o consumidor permitindo perceber a natureza da dinâmica das necessidades existentes, otimizando conseqüentemente o serviço ao cliente, fomentando a relação com o mesmo e fortalecendo a sua lealdade à organização (Abebe, 2014; Santos et al., 2017; Seethamraju, 2006). Perante este aumento da informação do cliente, a customização do produto aos interesses / gostos do consumidor tornou-se um processo mais facilitado, o que pode ser um ponto de diferenciação em relação à concorrência (Santos et al., 2017).

Outro aspeto a considerar com a implementação do EC é o aumento da visibilidade global da organização, resultando no desenvolvimento e estreitamento da sua imagem e na proliferação da marca (Abebe, 2014). Tudo isto, sem necessitar de expandir o espaço físico da empresa ou de investimentos extra em equipamentos e mobiliário (Piris et al., 2004).

Mencionados alguns dos benefícios inerentes à adoção do EC, é essencial considerar quais os obstáculos que a organização poderá enfrentar com a sua implementação. Um dos principais desafios parte da própria incrementação de novas tecnologias e modelos de negócio, que exigem uma reestruturação de todo o processo comercial, assim como a coordenação e interligação das operações do *back office* com as do *front office* (Seethamraju, 2006).

Sendo a confiança do consumidor na entidade um aspeto central para o sucesso de qualquer estratégia de EC, continua a ser extremamente complicado conciliar um serviço seguro e de qualidade com a privacidade do cliente (Santos et al., 2017). Fixando na componente da segurança e principalmente no processo de pagamento, é das principais problemáticas no EC devido ao elevado risco de fraude ou de o website ser hackeado, o que torna as instituições financeiras e intermediárias reticentes à sua promoção, o que intensifica a necessidade de se desenvolverem métodos alternativos que maximizem a fiabilidade das trocas comerciais digitais (Khan, 2016).

Independentemente do método estipulado para a transação, é obrigatório que haja uma base legal, as devidas permissões e regulação adequada. Contudo, verifica-se uma falta

de consistência entre a regulamentação do EC e do comércio tradicional, sendo a do *e-commerce* menos eficiente e pouco explícita (Khan, 2016; Santos et al., 2017).

Outro desafio no EC está relacionado com a componente da logística, verificando consideráveis dificuldades na coordenação das operações logísticas com as constantes mudanças nos interesses dos consumidores, o que se traduz no aumento considerável dos custos associados (Santos et al., 2017).

Para terminar, apesar de os custos associados à incrementação do EC serem significativamente reduzidos em comparação à abertura de um espaço físico, é necessário à mesma um investimento acentuado e contínuo para se tornar um negócio estabilizado e lucrativo, tendo sempre em mente as restrições e percalços inerentes à utilização de telecomunicações para efeitos profissionais. (Seethamraju, 2006).

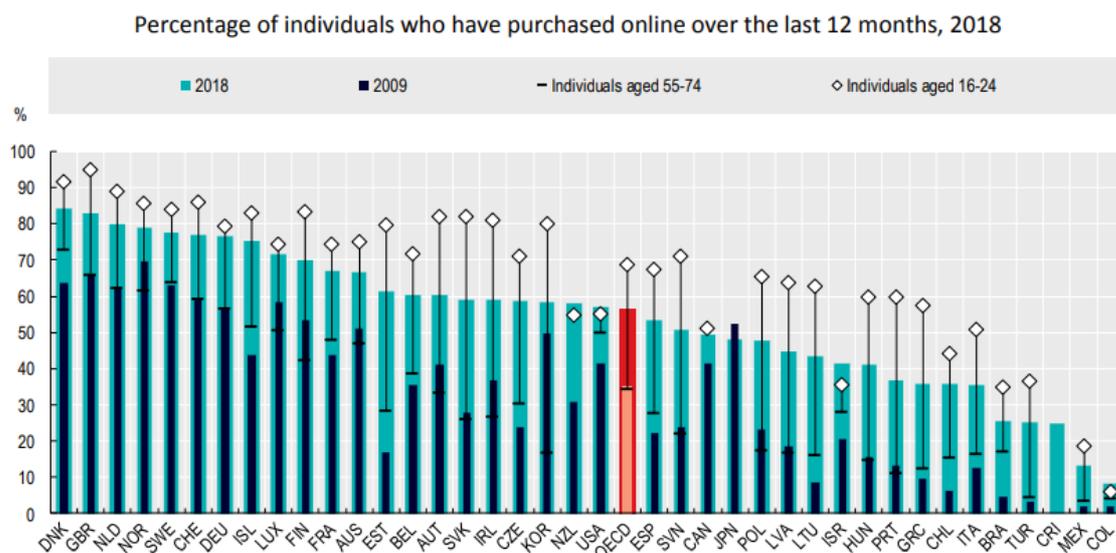
### **2.3 Digitalização do modelo de negócio tradicional**

Irrefutavelmente, observou-se nesta última década uma digitalização da economia, principalmente nos países desenvolvidos ou com alto rendimento, derivado ao aumento dos indivíduos a optar pela compra online, como é visível na figura 2 (Vereinte Nationen, 2021). Consequentemente, para fazer face à nova procura, são cada vez mais as empresas que compram e vendem online, incluindo empresas anteriormente direcionadas exclusivamente para o comércio tradicional. Sendo que, entre 2005 e 2019 o total de serviços entregues através de meios digitais aumentou de 45% para 52% (Leshner & Tscheke, 2019; Vereinte Nationen, 2021).

Neste seguimento, a escolha entre um formato de venda online ou com recurso a uma loja física tornou-se uma condição estrategicamente relevante para a manutenção de vantagem competitiva ou o mero acompanhamento de uma economia em constante evolução (Johansson & Kask, 2017). Muitas das chamadas empresas *'brick and mortar'*, organizações exclusivamente físicas, tiveram de proceder a uma reestruturação do seu modelo de negócio para garantirem a sua sobrevivência no mercado.

Todavia, o problema central numa tomada de decisão por impulso ou medo de ser deixado para trás, levou muitas organizações a ultrapassarem um passo primordial para uma mudança de estratégia. A falta de averiguação das implicações na adoção de comércio eletrónico, e a conseqüente falta de um posicionamento concreto nesse mercado, não garantiu os resultados antecipados (Damanpour & Damanpour, 2001).

**Figura 2.** Percentagem de indivíduos que efetuaram compra online (ano 2018)



Note: See endnote 2.

Source: OECD, *ICT Access and Usage by Households and Individuals* (database), <http://oe.cd/hhind> (accessed February 2019).

Fonte: Lesher & Tscheke, 2019; p. 2

### 2.3.1 Adoção de uma estratégia Omnicanal

A adaptação a um novo modelo económico, independentemente do tipo de negócio, mercado, região ou país, nunca será facilitada perante a inexistência de um aprofundamento prévio da matéria (Bharadwaj & Soni, 2007). Aquando do planeamento e implementação de uma estratégia de *e-commerce*, é intrínseca uma análise das diferenças que persistem entre comércio tradicional e o digital (Weiland, 2016).

Ainda assim, este estudo e a efetiva implementação do EC tornaram-se uma necessidade num mundo completamente dominado pela internet e cada vez mais competitivo. Consequentemente, para a maioria das empresas previamente destinadas ao comércio tradicional, foi primordial a incorporação de uma vertente digital através da implementação de uma estratégia omnicanal. A incontestável alteração das tendências de compra dos consumidores, incentivou a integração dos meios através dos quais decorre a interação entre empresa e cliente, sejam eles físicos, provenientes de um computador ou de um dispositivo móvel, como forma de melhorar e até mesmo salvar muitas das organizações 'brick and mortar'. (Jocevski et al., 2019).

Desta forma, e recorrendo a Verhoef et al, (2015), define-se com sendo gestão omnicanal "the synergetic management of the numerous available channels and customer

*touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized*”(Verhoef et al., 2015; p. 176). Ou seja, durante todo o processo de compra os canais existentes operam interligada e ininterruptamente. Por conseguinte, e contrariamente ao conceito de multicanal, ao gerir como uma única unidade os vários canais de venda, o consumidor passa a deixar de ter contacto só com um deles, interagindo diretamente com todos os elementos constituintes da marca (Mirsch et al., 2016).

É, por assim dizer, um conceito fundamentado na ideia de complementaridade como mecanismo de potencialização de vendas, com o objetivo de aumentar as taxas de conversão. Independentemente do meio escolhido, o foco é providenciar ao consumidor uma oferta com o mesmo nível de qualidade e os mesmos benefícios tanto online como offline, de modo a que a sua experiência durante toda a jornada de compra esteja ao mesmo nível em qualquer *touchpoint* (Kaczorowska-Spychalska, 2017).

Inevitavelmente, o facto de o cliente poder escolher e trocar de canal a qualquer altura, exige da organização um maior esforço a nível de gestão (Mirsch et al., 2016). É necessário garantir a funcionalidade do negócio em todas as etapas do processo de compra, seja a nível da logística, comunicação, pagamento ou serviço pós-venda (Kaczorowska-Spychalska, 2017).

Todavia, apesar de ser mais complexo garantir a sua coesão, é sem dúvida um modelo que potencializa e facilita a experiência de compra do consumidor, aumentando a visibilidade da marca e permitindo um aprofundamento do conhecimento do respetivo segmento de mercado (Kaczorowska-Spychalska, 2017).

### **2.3.2 Criação de um website**

Perante o alto potencial de crescimento que a venda a retalho online acarreta, verificou-se nos últimos anos um aumento das firmas que optaram por desenvolver canais digitais e que atingiram altos níveis de tráfego aos respetivos websites (Di Fatta et al., 2018; Wu et al., 2014). Todavia, mesmo com custos inferiores aos da abertura de uma loja física, a criação de uma loja online implica um notável investimento de recursos, para garantir a sua funcionalidade e transformar as visitas do website em compras. Ainda assim, como a capacidade financeira das PME's não pode ser equiparada à das multinacionais, é imprescindível uma boa gestão e aplicação dos recursos que são limitados garantindo, no decorrer de todo processo, eficiência a nível de custos (Di Fatta et al., 2018).

Recorrendo à literatura existente, é possível afirmar que atmosfera da loja é um dos principais fatores determinantes do seu sucesso, seja durante uma interação física ou online (Wu et al., 2014). Desta forma, no contexto de EC, um dos objetivos de qualquer organização deve ser assegurar que a sua loja detém o ambiente adequado a seu segmento de mercado, de modo a intensificar a satisfação do consumidor garantindo a sua lealdade à marca (Kim & Eom, 2002).

Segundo Wu et al. (2014), o ambiente, design e layout do website são variáveis dependentes do conteúdo e estrutura da informação providenciada, influenciando diretamente a vontade de compra do consumidor. E, tendo em consideração a *stimulus-organism-response framework* (S-O-R) utilizada no artigo em questão, “*How can online store layout design and atmosphere influence consumer shopping intention on a website?*”, a atmosfera (layout e espaço do website) é classificada como o estímulo, as reações emocionais do cliente o organismo, e o comportamento perante o estímulo como a resposta (Wu et al., 2014). Assim, é possível manipular visualmente o ambiente do website, seja com música, cores, imagens, conteúdo ou até mesmo a disposição da informação, de maneira a influenciar positivamente o comportamento que o consumidor terá ao aceder ao website (Wu et al., 2014).

Contudo, para além da atmosfera da loja online, existem outros fatores que influenciam a atitude do consumidor e que é necessário contemplar aquando da implementação do EC.

A tecnologia incorporada na própria loja é um desses fatores, sendo um dos principais meios utilizados pelos vendedores para aumentar a satisfação do cliente (Kim & Eom, 2002). Um exemplo são os agentes inteligentes, que se adaptam ao ambiente externo relevante, e que podem ajudar na automatização e na assistência ao consumidor. São geralmente utilizados em compras repetitivas e com comportamentos e hábitos de compra previsíveis, facilitando a experiência do cliente em várias etapas do processo de pesquisa e compra do produto ou serviço. As carteiras eletrónicas que retêm a informação do consumidor e dos seus meios de pagamento usuais, e a encriptação *Secure socket layer* (SSL) utilizada para otimizar a segurança e privacidade na transmissão de dados entre o servidor web e o cliente são outros exemplos de agentes inteligentes que influenciam positivamente a atitude do consumidor perante o website (Kim & Eom, 2002).

Os fatores promocionais, como a presença de descontos ou promoções geralmente relacionadas com um período específico do ano são também estratégias utilizadas para atrair o público-alvo e aumentar as taxas de conversão. Assim como políticas de devolução gratuita e principalmente custos de transporte gratuitos podem determinar a decisão de finalizar a transação online (Di Fatta et al., 2018).

Por último e não menos importante, a qualidade. A qualidade da própria experiência de compra para além da do produto a ser adquirido estão comprovados como sendo atributos que otimizam ou prejudicam a taxa de conversão. Neste seguimento, a qualidade a nível do processo de compra está geralmente associada à rapidez do servidor no carregamento e atualização da página, sendo a lentidão um aspeto de frustração na ótica do consumidor. Quanto ao produto em si, produtos de marca estão frequentemente interligados a taxas de conversão mais altas (Di Fatta et al., 2018).

### **2.3.3 Processamento interno organizacional com a implementação do EC**

A estrutura e os processos prévios à incorporação do EC, criados única e exclusivamente para conduzir um negócio tradicional, não estão aptos para serem diretamente aplicados no comércio eletrónico. A manutenção da eficiência a níveis de custos, exige que se proceda a uma reestruturação, simplificação e padronização dos processos internos de negócio. A chave para o sucesso é parcialmente determinada pela capacidade da organização de integrar todos os processos internos e sistemas de informação, promovendo a coesão interna e a transparência e facilidade na transmissão de informação durante toda a cadeia de valor. (Seethamraju, 2006)

Resumindo, é primordial para uma boa organização estrutural, perante a adoção de uma nova estratégia de negócio, a conexão e coordenação entre todos os vetores constituintes da empresa.

### **2.3.4 Logística adaptada ao EC**

A necessidade de adaptação da vertente logística a uma nova estrutura de comercialização é outro parâmetro a mencionar. A gestão das encomendas online, dos stocks, do tempo de entrega, garantindo a qualidade do serviço não é um processo facilitado, e não pode estar dependente da mesma abordagem logística aplicada ao comércio tradicional. Neste seguimento, em adição a uma redefinição dos processos de negócio é igualmente

indispensável a aquisição de uma nova estrutura de distribuição específica para os canais digitais ou de uma reformulação do procedimento logístico existente na organização (Joong-Kun Cho et al., 2008).

Logística é a atividade responsável por levar o produto ao consumidor, envolvendo, portanto, todas as atividades desde a compra de matéria-prima para a criação do produto até à sua entrega ao consumidor final (Pereira, 2016). Consequentemente, a capacidade logística de uma empresa depende da existência de um conjunto de recursos (meios, competências, informação, entre outros) que potencializam a criação e posterior implementação de estratégias de promoção da eficiência intra e interorganizacional (Joong-Kun Cho et al., 2008).

No contexto do EC, persistem diversos modelos que podem ser adotados no âmbito da componente logística. Muitas empresas optam por desenvolver a sua própria rede de serviços logísticos como mecanismo de manutenção da qualidade do serviço. Com a aplicação deste modelo, a gestão desde o armazenamento à distribuição está sob a responsabilidade da instituição, o que por vezes se torna um aspeto de grande tensão. Devido à sua complexidade e à necessidade de investimentos avultados, este método é geralmente escolhido por grandes empresas com um poder financeiro superior. (Yu et al., 2017).

Para evitar altos investimentos, a organização pode optar por introduzir mecanismos de apoio logísticos. O WMS (*warehouse management system*) é um desses mecanismos, que permite visualizar em tempo real o stock disponível, melhorar a distribuição e gestão dos processos internos e, conseqüentemente, aumentar a eficiência no armazém. Outro exemplo é o TMS (*transportation management system*), desenvolvido para gestão de frotas considerando as dimensões sociais e comportamentais (Yu et al., 2017).

Por último, existe a possibilidade de a empresa recorrer à subcontratação, conhecida como *outsourcing*. Este modelo, no âmbito do EC, tem-se implementado como uma das principais opções para diversas organizações, por ser mais benéfico a nível dos custos, reduzindo o investimento necessário e possibilitando, porventura, a criação de economias de escala. Por outras palavras, a subcontratação permite à organização diminuir o custo de produção / logística passando atividades para as mãos de terceiras partes mais especializadas. (Kotabe et al., 2008). Desta forma, ao diminuir o investimento em ativos fixos, consegue direcionar a sua atenção e financiamento para o aumento da sua capacidade competitiva. Não obstante, e semelhante a qualquer outro método, persistem algumas desvantagens, destacando-se a falta de controlo (Yu et al., 2017). Ao terceirizar esta etapa, tem de

compreender que a organização parceira pode não alcançar os requisitos dos consumidores, por não conhecer o segmento de mercado ou por limitar o seu trabalho somente ao estritamente necessário (Yu et al., 2017).

## 2.4 Modelo de análise

Mediante a literatura existente, destacam-se diversos modelos teóricos que foram criados ou adaptados no âmbito do comércio eletrónico. Por conseguinte, para o presente estudo optou-se por escolher o modelo de Kareen, Purwandari, Wilarso e Pratama (2018) apresentado no artigo *“E-commerce adoption in SME: A Systematic Review”*, e adaptá-lo às necessidades do projeto em questão (figura 3). A decisão de incorporar um modelo de análise num relatório de estágio teve como principal objetivo proporcionar ao projeto uma base estrutural para uma análise e apresentação concreta e organizada dos dados adquiridos.

Relevante mencionar que o artigo referido anteriormente, tinha como finalidade determinar e explorar quais fatores e subfactores que influenciam positivamente a adoção do comércio eletrónico. Sucintamente, os autores instituíram como fatores de sucesso os seguintes: tecnologia; organização; ambiente; individual; norma subjetiva; nacional (tabela 3).

**Tabela 3.** Resumo dos fatores de sucesso que afetam a adoção do EC para Kareen et al. (2018)

TABLE IV  
SUMMARY OF THE SUCCESS FACTOR

Factors	Sub-factors
Technology	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perceived relative advantage</li> <li>● Perceived compatibility</li> </ul>
Organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Information intensity</li> <li>● Technology readiness</li> </ul>
Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buyer / supplier pressure</li> <li>● Competition</li> <li>● External support</li> </ul>
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CEO / owners innovativeness</li> <li>● CEO / owners IS/IT knowledge</li> </ul>
Subjective Norm	-
National	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perceived supporting services</li> <li>● Perceived environmental pressure</li> </ul>

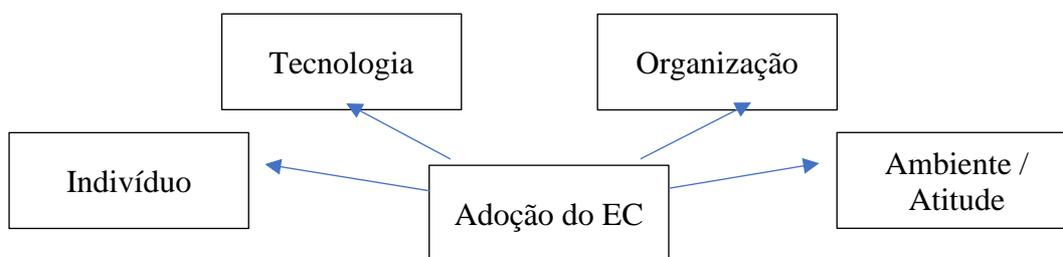
Fonte: Kareen et al., 2018; p. 6

Na variável ‘tecnologia’, os autores analisam a infraestrutura de TIC, quais os benefícios e a utilidade do EC, assim como o nível de complexidade e compatibilidade da

inovação em relação à estrutura tecnológica existente na organização. Quanto à variável 'organização', o estudo centra-se nas suas características, ou seja, na predisposição da empresa à introdução do EC, na sua capacidade financeira, no conhecimento dos seus colaboradores, nos recursos que dispõe e na sua orientação estratégica. No que concerne o 'ambiente', os autores focam-se na pressão externa e interna (fornecedores, concorrentes e clientes) e no apoio / incentivo existente à adoção do EC. Relativamente ao fator 'individual', o mesmo refere-se à capacidade de inovação e de TI dos proprietários, visto que influencia e potencializa diretamente as competências informáticas dos seus colaboradores. A variável 'norma subjetiva', por sua vez, analisa a pressão social para a incorporação de uma estratégia de *e-commerce*. Para finalizar, é na variável 'nacional' que se examinam os serviços de apoio disponibilizados pelo governo, a sua capacidade de apoio e, a pressão ambiental existente. (Kareen et al., 2018)

Todavia, o propósito do relatório de estágio é determinar como a adoção do comércio eletrónico impactou a nível intraorganizacional a instituição parceira COTEQ, S.A. Para tal, procedeu-se a uma adaptação e análise de alguns dos elementos que compõem o modelo de Kareen et al (2018).

**Figura 3.** Modelo de análise adaptado



Fonte: Adaptado de Kareen et al. 2018

Não obstante, a adaptação do modelo de análise de Kareen et al. contou com a influencia de um outro modelo, o modelo de TOE (*Technological -Organizational-Environmental*), que sugere que a incorporação de inovação depende de certos atributos da organização, os fatores motivacionais, que neste caso são a tecnologia, a organização e o ambiente. (Alsaad et al., 2019).

Desta forma, no presente trabalho não foram analisados ou determinados os fatores que potencializam a adoção do EC, mas sim como a respetiva adoção se refletiu em determinados fatores / atributos numa empresa.

#### **2.4.1 Tecnologia**

No que concerne a variável 'tecnologia', o estudo centrou-se na análise do nível de IT existente na empresa, da sua propensão para a inovação e em determinar se a organização dispunha dos recursos necessários ou se houve alterações na sua capacidade tecnológica para suportar um novo modelo de negócios.

#### **2.4.2 Organização**

Quando à variável 'organização', pretendia-se determinar se houve alterações a nível da logística, dos processos internos, dos stocks, dos recursos financeiros / capacidade de financiamento e da sua orientação estratégica.

#### **2.4.3 Indivíduo**

Na variável 'Indivíduo', analisou-se a disposição dos líderes à inovação, as capacidades de IT dos líderes, se foi necessária nova contratação a nível de recursos humanos e, se houve investimentos direcionados à potencialização do conhecimento a nível individual.

#### **2.4.4 Ambiente / Atitude**

Por último, na variável 'Ambiente / Atitude' o projeto centrou-se na análise das relações com os fornecedores, do ambiente intraorganizacional pós adoção do EC e da disposição dos colaboradores à adoção de um modelo de negócios digital.

### **3. METODOLOGIA**

No capítulo 3 é apresentada a metodologia elegida para a realização da investigação, que consiste essencialmente na exposição dos procedimentos adotados para obtenção e análise de dados. Em síntese, é no presente capítulo que se transmite como se pretende adquirir os dados necessários para responder à questão de investigação “Quais as implicações a nível intraorganizacional que teve a implementação de uma estratégia de comércio eletrónico na empresa COTEQ, S.A.?” Desta forma, no presente capítulo procede-se a uma identificação dos objetivos de investigação, finalizando com a explicação das técnicas de recolha e análise de dados.

#### **3.1 Objetivos de investigação**

Atendendo à vasta literatura em torno do conceito de comércio eletrónico e como fora mencionado anteriormente, no contexto em que nos inserimos atualmente a incorporação da vertente de venda online deixou de se apresentar como mero meio de vantagem competitiva, mas sobretudo como um mecanismo de sobrevivência a longo prazo dos negócios no mercado nacional e transfronteiriço.

Consequentemente, foi operando mediante esta mentalidade que a organização parceira decidiu dar um passo à frente e complementar o seu negócio com a venda digital. Desta forma, considerando que a extensão do estágio coincidiu com o período de desenvolvimento da loja online, determinou-se que a análise das alterações exigidas à organização seria o tema adequado para a elaboração do projeto. Posto isto, e para garantir uma exposição coesa da informação adquirida, tomou-se a liberdade de incorporar um modelo de análise para atuar como esqueleto do relatório.

Nesta perspetiva, consolidou-se como pergunta de investigação orientadora do projeto a seguinte:

**“Quais as implicações a nível intraorganizacional que teve a  
implementação de uma estratégia de comércio eletrónico na empresa  
COTEQ, S.A.?”**

Todavia, perante o objetivo central e circunscrito na respetiva pergunta de investigação, surgem, contudo, um conjunto de objetivos que se pretende alcançar, mais particularmente:

- Analisar como o *e-commerce* foi introduzido na empresa;
- Compreender e identificar as alterações que a introdução do *e-commerce* implicou à organização parceira em cada uma das dimensões mencionadas no modelo de análise;
- Analisar a propensão da organização e seus constituintes à introdução da loja online;
- Identificar quais os aspetos a melhorar para obtenção de melhores resultados;
- Identificar e descrever os desafios ao longo da sua implementação;
- Identificar e perceber quais os benefícios decorrentes da criação da loja online;

### **3.2 Paradigma de investigação**

Neste seguimento de análise, atendendo à natureza do trabalho a ser desenvolvido, considera-se o método de investigação qualitativo, suportado pela teoria interpretativa, o mais acertado para obtenção dos dados requeridos e consequente resposta à pergunta de investigação.

Numa investigação qualitativa o objetivo central é alcançar um entendimento mediante a exposição da linguagem e lógica dos envolvidos, resultando na compreensão da natureza dos motivos subjacentes do(s) sujeito(s) investigado(s) (Malhotra et al., 2017). Contrariamente ao método quantitativo focado em atingir a veracidade dos dados estatisticamente, a metodologia qualitativa recorre, por vezes, a técnicas de recolha de dados não estruturadas. Sucintamente, *“a investigação qualitativa é uma perspectiva multimetódica que envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do sujeito de análise”* (Aires, 2011 apud Denzin & Lincoln, 1994).

Posto isto, ao enveredar por uma perspetiva holística, pretende-se que no presente trabalho se obtenha uma imagem integral e compreensiva das circunstâncias em que se sucedeu o fenómeno alvo de estudo (Malhotra et al., 2017).

### **3.3 Desenho de investigação e técnicas de recolha de dados**

O design de pesquisa visa a obtenção de dados e evidências que permitam esclarecer e ponderar a natureza das variáveis e as relações apresentadas no modelo de análise

anteriormente mencionado. Neste seguimento, pretende-se expor os procedimentos necessários para a recolha de informação imprescindível na resolução do problema.

Considerando a metodologia escolhida, o método qualitativo, enfrenta-se uma investigação de teor exploratório onde a recolha de dados é realizada sob uma pequena amostra de respondentes e com recurso a técnicas de recolha não-estruturadas e informais (Malhotra et al., 2017).

Assim, no decurso dos 3 meses de estágio curricular na organização parceira, aplicou-se o modelo de observação participante, que proporciona um estudo / análise exata dos eventos, comportamentos, emoções. A observação participante possibilita uma aprendizagem mais aprofundada e detalhada das atividades a serem desenvolvidas e estudadas nos seus ambientes naturais (Kawulich, 2005). Consiste na inserção do mestrando na vida do sujeito a ser investigado obrigando ao cumprimento de normas e valores seguidas pelo mesmo, permitindo a recolha de informação mais contextual e uma análise mais aprofundada de sinais enraizados no comportamento dos indivíduos. (Hennink et al., 2020).

Todavia, de forma a reforçar a validade dos dados recolhidos através da utilização do método de observação participante, procedeu-se à elaboração de entrevistas em profundidade semiestruturadas a três colaboradores da empresa, que possibilitaram a obtenção de dados mais objetivos e concretos relacionados com a incorporação do comércio eletrónico. As entrevistas tiveram uma duração de 30 minutos a 1h30, realizadas pessoalmente, gravadas com o consentimento prévio do entrevistado, transcritas posteriormente à entrevista e em todas foi enviado previamente a listagem ao entrevistado com as questões. Por ser uma conversa *one-to-one* viabilizou a descoberta de motivações, crenças e sentimentos interligados ao tema de pesquisa, permitindo uma avaliação da natureza da conversação e do comportamento do entrevistado e possibilitando a colocação de questões com um nível de complexidade superior (Malhotra et al., 2017).

A decisão de se elaborarem entrevistas semiestruturadas partiu maioritariamente do facto de não estarem submetidas a uma padronização das perguntas formuladas, possibilitando a colocação de novas questões durante o decorrer da entrevista. Desta forma, existe maior liberdade tanto para o entrevistador como para o entrevistado para tocar em alíneas que se considerem relevantes para o projeto (Manzini, 1990).

### **3.3.1 Escolha dos participantes**

Para uma efetiva retenção de informação relevante ao tema de pesquisa optou-se por entrevistar o Diretor Comercial e principal responsável pelo desenvolvimento da loja online, a Técnica Administrativa e, por último, um dos colaboradores responsáveis pelo atendimento ao público e logística. A seleção dos entrevistados partiu da possibilidade de se obter *insights* tanto do departamento comercial, como do departamento administrativo e logístico.

### **3.3.2 Entrevistas em profundidade semiestruturadas**

Aquando da elaboração dos guiões de entrevista, exigiu-se uma completa concordância entre os objetivos de investigação e as questões a serem colocadas, como mecanismo de manutenção do rigor e objetividade científica. Importante referir ainda que cada entrevista se encontrava alinhada com os conhecimentos e respetivos cargos do público-alvo.

Desta forma, para cada um dos entrevistados foram aplicadas perguntas idênticas e perguntas distintas, e cada uma com o objetivo de se perceber quais foram as alterações nas 4 variáveis expostas no modelo de análise (organização; ambiente / atitude; indivíduo / parceiros; tecnologia), havendo possibilidade de sobreposição. Não esquecendo que antecedente à explanação das questões, procedeu-se à devida apresentação de cada um dos entrevistados.

**Tabela 4.** Guião de entrevista com o Diretor Comercial

Variáveis	Questões	Objetivos
	Que tipo de organização é a empresa COTEQ, S.A.? Quais são os seus principais serviços?	Obter informação sobre a organização parceira
	Quais são os objetivos a curto e longo prazo, missão e visão, da empresa COTEQ?	
	Qual é o seu público-alvo?	
	No que concerne os colaboradores, qual o total de efetivos?	
	O que considera ser o ponto forte da empresa COTEQ, S.A., a sua característica de diferenciação?	
	Que tipo de estratégia adotou a empresa COTEQ, S.A.? Preços baixos, diferenciação ou uma estratégia híbrida?	
	Quais são os principais concorrentes da empresa COTEQ S.A. e como se posiciona em relação aos mesmos?	
Organização	<p>Qual a principal razão para a criação da loja online?</p> <p>O que influenciou / qual foi o <i>turning point</i> que induziu à criação da loja online?</p>	<p>-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online;</p> <p>-Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;</p>

Organização	A pandemia Covid-19 teve alguma influência na criação da loja online?	-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online; -Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;
Organização	Quais as expectativas associadas à sua criação? Consegue apresentar uma estimativa do que poderá acontecer a nível de vendas com o lançamento da loja?	-Analisar a maneira como a criação da loja online impacta a performance da empresa;
	Considera a COTEQ uma empresa inovadora / disposta à inovação?	-Obter informação sobre a organização parceira;
Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, considera que a COTEQ detinha as capacidade de IT necessárias à introdução de uma estratégia de EC?	-Obter informação sobre a organização parceira; -Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, que alterações consegue identificar?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;

Organização	Relativamente à componente de logística / distribuição, que alterações ocorreram para o desempenho do comércio eletrónico?	<p>-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;</p> <p>-Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa;</p>
Indivíduo	No que concerne a mão de obra, a introdução do comércio eletrónico em complementaridade com a venda tradicional exigiu, ou poderá exigir a contratação de novos colaboradores?	<p>-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;</p> <p>-Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa</p>
Indivíduo	Com a criação da loja online foi necessário investir na formação dos colaboradores?	<p>-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;</p>
Organização	Que implicações a nível dos custos teve a criação da loja online (criação do website, logística, recursos humanos, stocks)?	<p>-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;</p> <p>-Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa</p>

Organização	<p>Considera que a inexistência da componente de venda online se apresentava como um ponto de fraqueza em relação a empresas concorrentes?</p>	<p>-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online;</p> <p>-Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;</p>
	<p>É verdade que a COTEQ já possuía um website ativo, mas praticamente inoperacional. O que considera ser os pontos de diferenciação que acha que garantirão o sucesso da loja online?</p>	<p>-Analisar como o e-commerce será aplicado na empresa;</p>
	<p>Qual ou quais foram os principais desafios no desenvolvimento e implementação da loja online?</p>	<p>Identificar e descrever os desafios ao longo da sua implementação;</p>

**Tabela 5.** Guião de entrevista com a Técnica Administrativa

Variáveis	Perguntas:	Objetivos
	No que concerne os colaboradores, qual o total de efetivos na empresa COTEQ S.A.?	-Obter informação sobre a organização parceira;
	O que considera ser o ponto forte da empresa COTEQ, S.A., a sua característica de diferenciação?	-Obter informação sobre a organização parceira;
	O que influenciou / qual foi o <i>turning point</i> que induziu à criação da loja online?	-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online; -Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;
Organização	A pandemia Covid-19 teve alguma influência na criação da loja online?	-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online; -Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;

Organização; Tecnologia	Considera a COTEQ uma empresa inovadora / disposta à inovação?	-Obter informação sobre a organização parceira;
Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, considera que a COTEQ detinha as capacidade de IT necessárias à introdução de uma estratégia de EC?	-Obter informação sobre a organização parceira; -Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, que alterações consegue identificar?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Organização	Relativamente aos processos internos / administrativos, a introdução da loja exigiu alguma adaptação / alteração? Se sim, quais?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais; -Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa;
Indivíduo	No que concerne a mão de obra, a introdução do comércio eletrónico em complementaridade com a venda tradicional exigiu, ou poderá exigir a contratação de novos colaboradores?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais; -Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa

Indivíduo	Com a criação da loja online foi necessário investir na formação dos colaboradores?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Organização	Considera que a inexistência da componente de venda online se apresentava como um ponto de fraqueza em relação a empresas concorrentes?	-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online; -Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;

**Tabela 6.** Guião de entrevista com a colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público

Variáveis:	Perguntas:	Objetivos:
	Que tipo de organização é a COTEQ? Quais são os seus principais serviços?	-Obter informação sobre a organização parceira;
	Qual é o seu público-alvo?	-Obter informação sobre a organização parceira;
	O que influenciou / qual foi o <i>turning point</i> que induziu à criação da loja online (visto que a empresa se foca essencialmente no comércio tradicional)?	-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online; -Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;
	Considera a COTEQ uma empresa inovadora / disposta à inovação?	-Obter informação sobre a organização parceira;
Ambiente / Atitude	Consegue descrever como este novo mecanismo de comercialização foi aceite / encarado pelos colaboradores?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;

Organização; Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, considera que a COTEQ detinha as capacidade de IT necessárias à introdução de uma estratégia de EC?	-Obter informação sobre a organização parceira; -Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Tecnologia	Na ótica dos sistemas de informação e tecnologia, que alterações consegue identificar?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;
Organização	Relativamente à componente de logística / distribuição, que alterações ocorreram ou terão de ocorrer para o desempenho do comércio eletrónico?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais; -Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa;
Organização	Ainda no âmbito da componente logística, houve alteração nos níveis de stock com a implementação de um novo mecanismo de comercialização?	-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais; -Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa;

Indivíduo	No que concerne a mão de obra, a introdução do comércio eletrônico em complementaridade com a venda tradicional exigiu, ou poderá exigir a contratação de novos colaboradores?	<p>-Compreender e identificar as alterações que a introdução do e-commerce terá nos processos empresariais;</p> <p>-Analisar como o e-commerce será aplicado à empresa</p>
Organização	Considera que a inexistência da componente de venda online se apresentava como um ponto de fraqueza em relação a empresas concorrentes?	<p>-Perceber o que levou à transformação de uma estratégia direcionada para o comércio tradicional, para uma de complementaridade com o comércio online;</p> <p>-Perceber o porquê da implementação de uma estratégia de e-commerce, e quais os objetivos da mesma;</p>

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Considerando a metodologia escolhida e posteriormente à operacionalização das técnicas de recolha de dados mencionadas no capítulo antecedente, é no presente capítulo que se procede a uma apresentação e análise da informação adquirida. Os dados são apresentados mediante as variáveis do modelo de análise que sofreram alterações com o desenvolvimento da loja online da empresa COTEQ, S.A.

### **4.1 Aplicação do modelo de análise**

No âmbito da implementação do comércio eletrónico observou-se na empresa COTEQ, S.A. um redireccionamento estratégico com o acréscimo do mercado B2C ao mercado existente, B2B. E, com isso, foram diversas as implicações e subseqüentes alterações nas variáveis constituinte do modelo de análise. Ademais, perante a análise dos dados obtidos ao longo do estágio curricular e com a realização das entrevistas, demonstrou-se ser relevante a incorporação de uma nova variável que não está presente no modelo de análise, a variável ‘parcerias’. Visto que a adoção do EC reforçou a necessidade de que estabelecer uma parceria com uma entidade externa à organização.

#### **4.1.1 Organização**

A introdução do comércio eletrónico mediante a criação da loja online exigiu numa reformulação e adaptação da organização em termos operacionais. Como foi previamente mencionado, foi acrescentado ao mercado B2B o mercado B2C. A COTEQ, S.A. como revendedora oficial de grandes marcas no setor da repintura automóvel, indústria especializada em pintura e construção civil, transaciona predominantemente com profissionais desses mesmos setores. Pelo que define o *Business to Business* como modelo de negócios adotado para o comércio tradicional.

Não obstante, a loja online foi concebida para atingir um público mais amplo, não restrito ao norte do país, e mais direcionado para o consumidor. Assim, a loja online foi pensada e elaborada para o mercado *Business – to – Consumer*, tipologia que pode por vezes ser observada no comércio tradicional em certas transações no ramo da construção civil, mais especificamente em projetos de bricolagem. O objetivo passou por descentralizar a atividade comercial da empresa COTEQ, S.A., deixando de estar circunscrita a uma única zona do país com recurso aos seus vendedores e loja física. Passa, portanto, a atingir na vertente online as

necessidades dos consumidores nos setores de especialização de todo o território nacional. Citando a colaboradora e técnica administrativa, “(...) a empresa está atenta ao mercado e a novas estratégias e por este motivo tivemos que expandir e modernizar o conceito de venda”.

A nível dos processos administrativos e informáticos, a interligação do programa de gestão interno (PHC) com a plataforma de *e-commerce* (SHOPIFY) obrigou à adaptação e/ou atualização de certas componentes do software, que consequentemente implicou uma reestruturação de certas etapas nos respetivos processos, de modo a garantir a coesão na execução das transações. E, como foi explicado na entrevista com a colaboradora e técnica administrativa e confirmado posteriormente na entrevista com a colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público, tais alterações foram visíveis principalmente nas etapas iniciais.

Numa venda tradicional, a encomenda chega às instalações através do vendedor ou pelo próprio cliente. Quando é realizada pelo vendedor, o mesmo pode criar uma nota de encomenda diretamente no sistema de gestão interno através do seu dispositivo móvel. Posteriormente, o pedido é reencaminhado para o *dashboard* de logística na loja física ficando sob a responsabilidade dos colaboradores no departamento de logística e atendimento ao público. Os vendedores podem também optar por comunicar a encomenda via email ou chamada telefónica, e a mesma é inserida manualmente nas instalações da empresa.

Uma vez na *dashboard*, é criada uma *picking list* e gerado um documento de venda. Como a COTEQ já dispõe de uma específica e fiel carteira de clientes o processo é mais facilitado, não sendo necessário criar consecutivamente uma ficha de cliente. Mediante a preferência do cliente, o mesmo pode optar por pagar na hora ou é-lhe atribuído um crédito, podendo mais tarde proceder à liquidação da fatura seja por transferência bancária, multibanco, cheque ou por numerário (formas de pagamento utilizadas em ambas as situações).

Posto isto, com a incorporação do EC e da venda online, a organização necessitou de investir em algumas alterações no software de gestão e na forma de operacionalizar os pedidos.

No caso de uma venda online, o software foi otimizado de forma a receber diretamente no seu *dashboard* de logística a encomenda gerada na plataforma online. E, foi igualmente programado para criar automaticamente a ficha do cliente com os dados disponibilizados na plataforma de *e-commerce*. Todavia, não deixou de ser necessário verificar pontualmente os dados do consumidor. Visto que a informação do cliente é inserida no PHC

a partir do seu email, o software não assume um número de contribuinte. Desta forma, o respetivo NIF tem de ser inserido manualmente pelos colaboradores do departamento, de modo garantir a legalidade do documento de venda a nível financeiro e contabilístico.

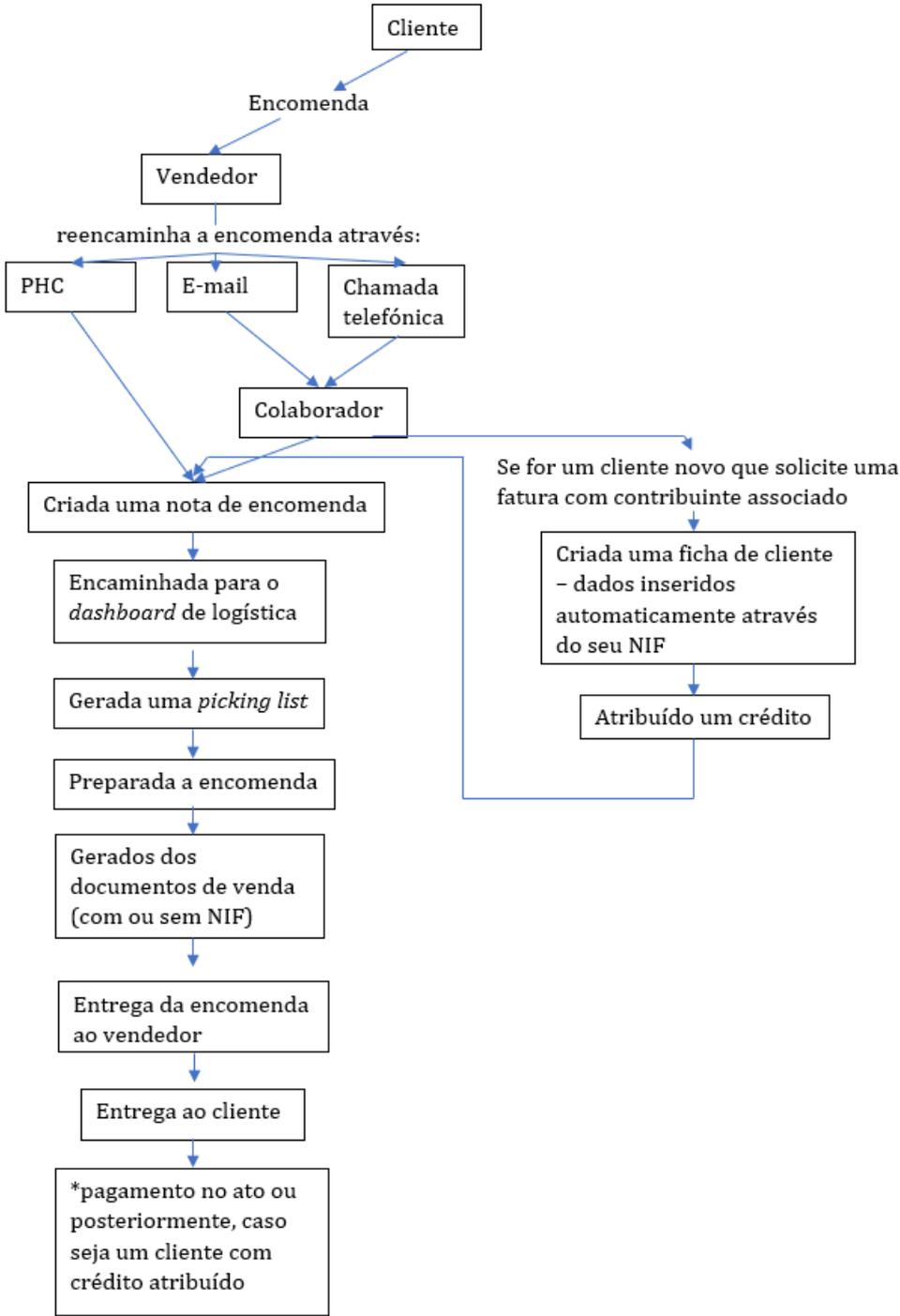
Realizada a devida e pontual retificação dos dados é criada uma *picking list*, preparada a encomenda e respetivos documentos para recolha. Este processo só é efetuado mediante pagamento prévio.

Outro aspeto que teve de ser reformulado aquando da criação da ficha do cliente com contribuinte associado, é a atribuição de crédito. O software PHC mecanicamente solicita a colocação de um valor máximo de crédito para cada cliente, no entanto, como as encomendas online têm de ser pagas para serem processadas, a atribuição de um crédito deixa de fazer qualquer sentido. Assim, o software foi otimizado para assumir um crédito aos clientes da loja física, e a retirar o crédito aos clientes provenientes da loja online.

Relativamente aos métodos de pagamento utilizados pela organização, na loja física o documento de venda pode ser liquidado através de transferência bancária, multibanco, cheque ou numerário nas próprias instalações da organização, ou posteriormente se for o caso de um cliente com crédito atribuído. Nos pedidos online a empresa necessitou de contratar uma instituição de pagamento autorizada e supervisionada pelo Banco de Portugal denominada IFTHENPAY, que é responsável por gerar as referências de pagamento após o cliente selecionar o seu método de liquidação - MBWAY, PayPal e multibanco, exceto a transferência bancária pois os dados já se encontram disponíveis (ifthenpay, sem data). Efetuado o pagamento, o mesmo é processado por essa mesma entidade que retira diretamente o montante da sua comissão e notifica a empresa por via email. Na loja online, a encomenda é reconhecida como paga permitindo que o departamento de logística dê continuidade ao pedido.

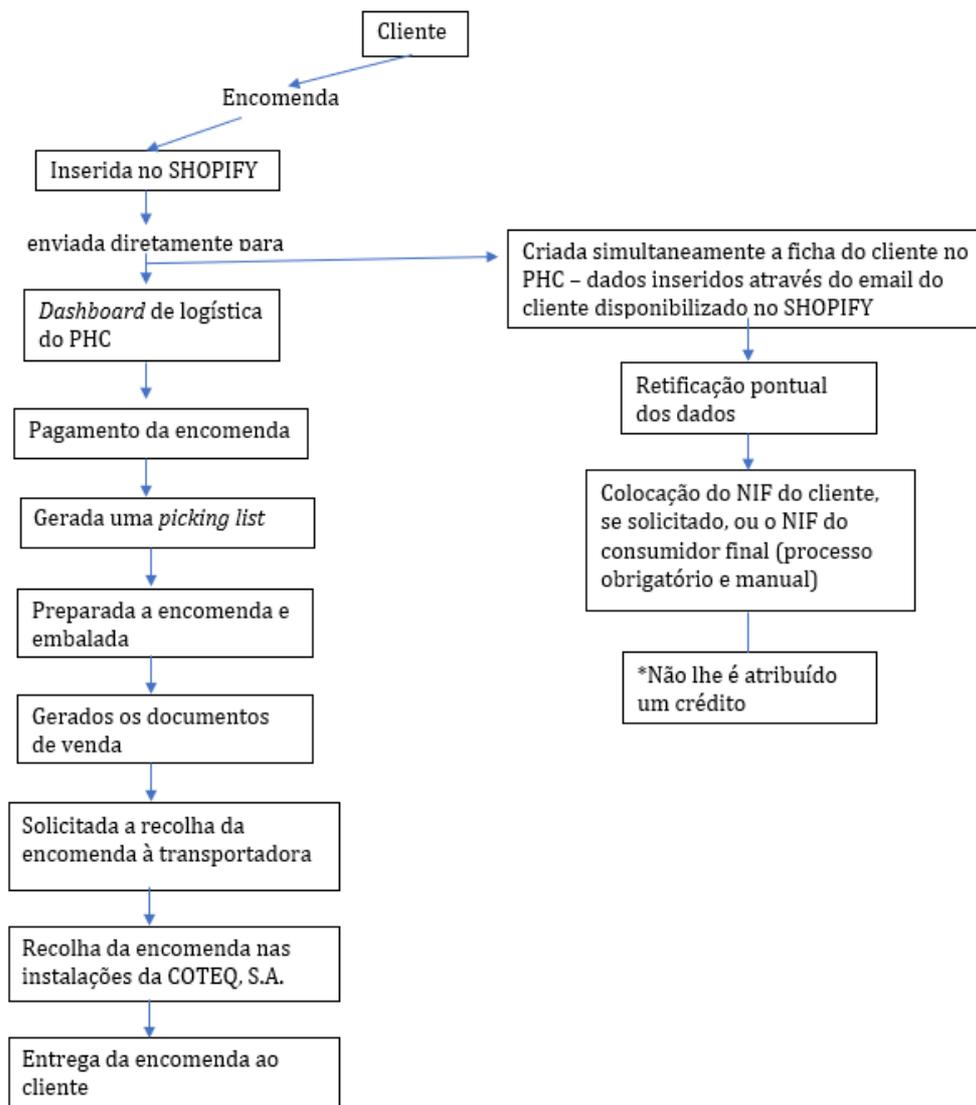
Para melhor compreensão dos processos e suas alterações, solicitadas pela empresa ou sugeridas pelo próprio PHC, desenvolveu-se um esquema do processamento de uma encomenda encaminhada pelos vendedores (figura 4.), e um esquema do processamento de uma encomenda online (figura 5.).

Figura 4. Esquema do processamento de uma encomenda tradicional



Fonte: Aatoria própria

**Figura 5.** Esquema do processamento de uma encomenda gerada online



Fonte: Autoria Própria

Quanto aos processos de logística e mediante a entrevista realizada com a colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público, o setor maioritariamente impactado com a implementação do EC foi a distribuição. Numa venda tradicional, e comumente a qualquer espaço físico, o consumidor pode realizar a encomenda e a recolha do material em loja. No entanto, a COTEQ prima pelo atendimento personalizado através dos vendedores da empresa, que possibilitam a realização de todo o processo de compra sem uma efetiva deslocação às instalações. Considerando que a atividade da COTEQ

como loja física é restrita à região norte do país, cada vendedor encontra-se incumbido de cobrir localidades previamente estabelecidas pela organização. Ou seja, o vendedor é responsável por divulgar presencialmente os produtos à sua carteira de clientes, fazer uma recolha das encomendas, encaminhar as encomendas para o departamento de logística, levantar o material e entregá-lo ao cliente. Ocasionalmente, a COTEQ pode ser obrigada a solicitar a uma transportadora o envio de material ao cliente, caso a morada se encontre fora da área de alcance dos vendedores ou se o volume de mercadoria for superior ao suportado pela frota da empresa.

Porém, na venda online o procedimento é completamente distinto. Para o comércio digital, que não se encontra limitado a uma zona específica do país abrangendo todo o território continental e ilhas, os meios de distribuição preliminarmente instituídos na entidade parceira demonstraram-se incapazes de suportar com as necessidades e condições associados à venda online. Desta forma, a COTEQ, S.A. recorreu à contratação de um intermediário única e exclusivamente para a entrega das encomendas online. *“(...) foi necessária (...) a subcontratação de uma transportadora que assumisse um contrato diário, com rapidez e que tivesse características que permitam o transporte dos nossos tipos de produto dado que entre eles existem produtos químicos, alguns inflamáveis, e muitos deles mais frágeis”* (Colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público).

Independentemente da possibilidade de um dos vendedores conseguir efetuar a entrega dos bens, é através da transportadora TORRESTIR, que a encomenda chega ao consumidor final. A escolha de adoção de uma estratégia de *outsourcing* no setor da distribuição, permitiu à organização evitar novos investimentos fixos redirecionando a sua atenção para o aprofundamento e otimização das suas competências centrais (Kotabe et al., 2008). Relevante esclarecer que, neste caso em específico, no comércio tradicional a COTEQ assume-se como um provedor de logística primário - 1PL, dado que realiza todo o processo de logística, salvo mínimas exceções. Contrariamente, no comércio online, a empresa opta por uma terceirização da etapa de distribuição com a contratação de um fornecedor de serviços 2PL. *(As diferenças entre provedores logísticos 1PL, 2PL, 3PL ..., sem data)*.

Assim, perante o impacto nos vários departamentos da organização e as diversas implicações (observar tabela 7.) que se encontram apresentadas nas secções seguintes, a implementação do EC resultou um significativo investimento financeiro. Neste seguimento, perante a informação recolhida ao longo do estágio confirma-se que a empresa detinha os

recursos financeiros necessários para suportar as alterações subjacentes à introdução de uma estratégia de venda online (tabela 7). Investimento esse que ronda um valor entre os quinze e vinte mil euros, conforme confirmado pelo diretor comercial.

**Tabela 7.** Investimentos

Recursos financeiros despendidos em:	Programação / atualização do software de gestão (PHC);
	Parceria com a agência BYDAS;
	Criação da loja online;
	Aquisição de um servidor;
	Nova contratação para gestão interna da loja online;
	Mensalidade / Subscrição da plataforma de <i>e-commerce</i> (SHOPIGY)

Fonte: Aatoria Própria

#### 4.1.2 Tecnologia

Mediante a natureza do objeto de estudo, observou-se que a variável ‘tecnologia’ foi irrefutavelmente das mais impactadas com a criação da loja online. A COTEQ, S.A. como entidade revendedora de equipamentos e acessórios de pintura sentiu sempre a obrigação de se manter atenta às alterações e exigências do mercado, desenvolvendo uma característica essencial que é a sua vontade de inovação, principalmente a nível tecnológico. Tal como o Diretor comercial refere: “... no sentido tecnológico, nós temos sempre de acompanhar os tempos, porque nós não somos o fabricante somos o revendedor e acompanhamos um bocado as tecnologias que as marcas com que nós trabalhamos utilizam. Temos que nos manter atualizados, não podemos parar e por isso mesmo também somos exigentes com os nossos fornecedores que não são estáticos. Se houver um fornecedor que tenha algum produto ou algum equipamento ou alguma tecnologia que seja mais recente nós estamos atentos para estarmos sempre na vanguarda” (Diretor Comercial).

Contudo, o desejo de entrar no mercado digital implicou o encaminhamento de consideráveis recursos financeiros para uma otimização das suas capacidades de IT. “... empresa tem de se adaptar às mudanças e as inovações. Só assim podemos obter resultados e continuar no mercado” (Técnica administrativa)

Recorrendo à literatura, Seethamraju (2006) menciona que sem uma reestruturação, uma descomplicação e uma uniformização dos processos internos, sejam estes os estabelecidos para a venda tradicional e para a venda online, não se consegue criar um negócio eficiente e os investimentos incrementados não terão os resultados esperados.

Desta forma, com o intuito de se garantir uma eficaz interligação dos meios de comercialização a empresa COTEQ, S.A. necessitou de investir na atualização do software de gestão, o 'PHC Advance', conforme referido na secção anterior. O PHC é um instrumento que foi adaptado às necessidades da organização, que é utilizado para a centralização dos dados tanto dos produtos, como dos clientes e fornecedores, e é com ele que se realizam todas as operações informáticas circunscritas ao funcionamento da atividade comercial (*Arentia - Tecnologia que simplifica a vida!*, sem data). No entanto, para a interligação da venda tradicional com a venda digital foi imperiosa uma otimização do sistema, de forma a poder trabalhar em concordância com a plataforma de e-commerce SHOPIFY. "*Quando falamos da loja online reunimos com o PHC e o PHC até nos aconselhou uma empresa que nos fez o design da loja online e nos dá apoio no backoffice através do SHOPIFY (...) que na parte técnica está sempre interligado com o PHC.*" (Diretor Comercial). Desta forma, é possível à organização evitar irregularidades nos stocks, preços, descrições, imagens, níveis de vendas, entre outros.

O SHOPIFY pode, por sua vez, ser considerado um outro investimento realizado a nível tecnológico. Antecedente à criação da loja online ativa neste momento, a COTEQ, S.A. dispunha de um website praticamente inoperacional e observável no Anexo, 1, mas sobre o qual se planeava incorporar a componente de venda ao público. Contudo, perante a falta de capacidade e viabilidade do mesmo em suportar tais alterações, a organização foi obrigada a procurar uma nova plataforma de comércio eletrónico (SHOPIFY) com o acompanhamento de uma agência de comunicação digital denominada BYDAS. O SHOPIFY, não só permitiu a criação da loja online (visível no Anexo, 2,) como atua como software de gestão dessa mesma loja, acessível a todos os dispositivos conectados, com capacidade para sustentar upgrades consoante as necessidades (*What Is Shopify and How Does It Work?*, sem data).

Ainda na variável 'tecnologia' destaca-se a substituição do servidor. A compra de um novo servidor não derivou exclusivamente da incorporação da loja online no sistema interno de gestão, mas foi parcialmente influenciada. O equipamento antigo já demonstrava uma certa resistência no cumprimento das suas funcionalidades e, posteriormente à integração da loja online ao software de gestão o problema foi agravando. Por esta mesma razão, a

organização tomou a decisão de investir num novo servidor, com o objetivo de manter a eficácia e a rapidez dos processos informáticos, refletindo-se numa etapa final na correta execução da atividade comercial.

#### **4.1.3 Indivíduo**

Inevitavelmente, para o devido aproveitamento das ferramentas adquiridas / atualizadas, a criação da loja online demonstrou a necessidade de um investimento a nível da contratação de recursos humanos. Numa primeira etapa que porventura coincidiu com o que se considera serem os últimos meses de pandemia, todo os afazeres permaneceram ao encargo do diretor comercial. Contudo, por ser uma PME com um número reduzido de trabalhadores e cada um com específicas responsabilidades profissionais, para além da retoma da vida normal, demonstrou-se ser um compromisso demasiado complexo e moroso para uma só pessoa. Desta forma, a COTEQ precisou de contratar um(a) novo(a) colaborador(a) que se focasse na gestão interna da loja, em todas as atividades a ela associadas, e que trabalhasse diretamente com a equipa BYDAS, agência apresenta na secção seguinte. Posto isto, no âmbito do desenvolvimento das competências necessárias para a utilização da plataforma de *e-commerce* e uma eficaz transmissão de informação entre a equipa e a organização, *“a formação foi administrada apenas aos colaboradores que trabalham diretamente na página online”* (técnica administrativa) pela própria gestora de comunicação na agência em questão.

Ainda assim, é relevante referir que a efetiva implementação desta nova estratégia de comercialização se deve sobretudo à mentalidade inovadora da liderança. É de conhecimento geral que uma organização só consegue ser inovadora se o topo da hierarquia partilhar dessa mesma mentalidade, e na COTEQ não é exceção. A vontade de estar um paço à frente em relação aos possíveis concorrentes, de caminhar lado a lado com as marcas que representa incutiu nos sócios a obrigatoriedade de investir nas mais recentes tecnologias e tendências do mercado. Posto isto, determinou-se ao longo do estágio que a mentalidade inovadora e as capacidades de TI de cada um dos indivíduos nos vários níveis de liderança eram características que antecederam a introdução da loja online, e que não necessitaram de ser potencializadas para a implementação de uma estratégia de comércio eletrónico.

#### **4.1.4 Parcerias**

Com a criação da loja online emergiu a necessidade de se estabelecer parcerias externas à organização. Neste seguimento, a empresa COTEQ, S.A. procedeu à contratação de uma agência de comunicação e marketing digital, a empresa BYDAS, que assumiu a responsabilidade de criação e manutenção da loja online.

Como referido previamente, a COTEQ, S.A detinha uma página online meramente informativa à qual se pretendia incorporar a componente de loja. Perante a impossibilidade de se executar tal atualização, a organização viu-se obrigada a começar do zero, e criar uma loja online de raiz. *“Nós já tínhamos o nosso site, e à posteriori iria ser criada a loja online. Anulamos o site que era muito estático e informativo, e optamos por criar a loja e a loja ser o nosso site. Ou seja, porque nós no fundo somos uma loja de comércio e a nossa loja online pode (...) servir da mesma forma que serve a loja física. É claro que é mais abrangente porque tem um público-alvo de norte a sul (...)”* (Diretor Comercial).

Para esse efeito, a empresa tomou a decisão de contratar uma empresa com uma equipa especializada na área, que conseguisse desenvolver um projeto articulado mediante as expectativas a ele associadas. Não obstante, a contratação da BYDAS foi uma decisão influenciada pelo próprio PHC, o que transmitiu um nível de segurança e credibilidade, principalmente pela necessidade de as duas terem de agir em completa concordância durante todo o processo de desenvolvimento, implementação e ajuste da loja às exigências do particular segmento de mercado onde a COTEQ, S.A. se insere. Ainda assim, confirma-se que qualquer decisão tomada no decorrer da criação e programação do site derivou ultimamente da COTEQ, que se manteve em estreita proximidade com a equipa parceira.

De notar que, atendendo aos dados explanados nas secções anteriores e, para além da agência BYDAS, houve outras parcerias desenvolvidas. A já referida contratação da transportadora TORRESTIR, a entidade bancária IFHTENPAY e a subscrição à plataforma de e-commerce SHOPIFY, reportam parcerias estabelecidas entre a empresa COTEQ, S.A e entidades externas à organização.

#### **4.1.5 Ambiente / Atitude**

A última variável a ser apresentada e analisada é a variável “ambiente / atitude”, focando a análise do impacto nas relações entre a empresa parceira e seus fornecedores e na atitude dos colaboradores na incrementação deste novo meio de comercialização. Apesar de

ser fabricante de tintas, a COTEQ, S.A. apresenta-se como sendo predominantemente uma empresa revendedora, uma distribuidora autorizada de grandes marcas dos setores onde atua. Neste seguimento, com a criação da loja online observou-se um estreitamento das relações com os seus fornecedores.

A necessidade de obtenção de informação, imagens, fichas técnicas, fichas de segurança e preços regularmente atualizados dos produtos disponíveis para venda online, incitou a conversação para além da compra de mercadoria. Ainda assim, esta interação não se demonstrou ser somente do interesse da COTEQ que necessita de dados atualizados, mas inclusive das próprias marcas por significar uma divulgação dos seus produtos. De forma geral, a obtenção da informação foi um processo facilitado, sobretudo por a mesma lidar com fornecedores que já detinham na altura uma grande presença no mundo digital e que direcionam investimentos avultados para o marketing.

Relativamente aos próprios colaboradores, ao ambiente na organização e à atitude perante a introdução de um novo mecanismo de venda, a reação foi preponderantemente positiva. De modo geral, mas visivelmente no departamento comercial com uma média de idades de  $\cong 46.667$  (observar tabela 8.), a COTEQ S.A. é constituída por funcionários de uma faixa etária ligeiramente mais elevada e que demonstram alguma resistência à mudança, principalmente uma que interfira no seu método de trabalho. Contudo, a incorporação de ferramentas que facilitem e auxiliem o funcionamento da empresa é geralmente encarado com otimismo.

**Tabela 8.** Média de idades por departamento

Departamentos	Nº de Colaboradores	Média de idades
Gerência	2	52
Administrativo	4	37.5
Comercial	6	$\cong 46.667$
Logística	5	37.8
Produção	2	23
Manutenção	1	48

Fonte: Autoria própria

Neste seguimento, com alguma persistência e com o devido incentivo das camadas mais competentes a aceitação de meios digitais é cada maior. Um exemplo concreto foi a disponibilização de ipads para a equipa comercial possibilitando o acesso remoto ao programa de gestão interno e a toda a informação necessária. Posto isto, desde os vendedores aos técnicos e até mesmo no atendimento ao balcão, a loja online foi encarada como uma plataforma de auxílio individual para além da sua componente de venda, permitindo a qualquer funcionário pesquisar e observar os produtos comercializados assim como ter acesso a documentação técnica e de segurança a qualquer altura. Tal como refere a Colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público:

*“A COTEQ foi até há pouco tempo uma empresa com funcionários de uma faixa etária mais alta e mais conservadores, e a predisposição à mudança é menor. Mesmo assim, são sempre bem-vindos sistemas que venham a apoiar a empresa, pelo que a receção do site foi positiva”* (Colaboradora do departamento de logística e atendimento ao público).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No quinto e último capítulo encontram-se expostas as conclusões de investigação, os principais desafios e algumas recomendações à organização, após uma breve descrição das atividades desenvolvidas no decurso dos três meses de estágio curricular.

### **5.1 Estágio curricular**

Com início a 22 de setembro de 2021, o objetivo central com a realização do estágio curricular foi auxiliar no desenvolvimento da loja online e, posteriormente à sua incrementação, desenvolver conteúdo para a sua divulgação e dos produtos nela disponíveis. Neste sentido, algumas das atividades / funções exercidas foram as seguintes:

- Análise do segmento de mercado e do setor de comercialização;
- Realização de uma formação com a agência de comunicação e marketing digital BYDAS;
- Estudo da plataforma SHOPIFY: análise das ferramentas à disposição e da sua forma de processamento;
- Realização de reuniões com a agência BYDAS para uma análise do ponto de situação quanto à criação da loja online;
- Sugerir e implementar alterações no design e layout da loja online;
- Análise e seleção dos produtos para venda online;
- Análise e criação de produtos alternativos e produtos complementares;
- Contactar fornecedores / marcas para obtenção de dados atualizados dos produtos;
- Pesquisa de dados atualizados dos produtos a comercializar;
- Inserção de uma imagem atualizada em cada produto disponível na loja online;
- Atualização ou desenvolvimento de uma descrição para cada produto disponível na loja online;
- Atualização do peso e dimensão dos artigos, para uma posterior atribuição de um custo de transporte;
- Atualização dos preços de tabela dos artigos e estabelecimento de descontos específicos para cada marca dos artigos em loja;
- Atendendo à tipologia dos bens comercializados: inserção de fichas técnicas e fichas e segurança atualizadas;

- Criação de categorias, subcategorias e tipos de produtos no sistema de gestão interno e na loja online;
- Inserção de cada um dos produtos numa determinada categoria, subcategoria e tipo de produto;
- Atualização das tags dos artigos;
- Criação de coleções na plataforma de e-commerce;
- Contactar marcas para a disponibilização de conteúdo de marketing;
- Criação da rede social Instagram;
- Criação de publicações para as redes sociais da organização (Facebook e Instagram);

Relevante mencionar que, perante o conhecimento adquirido sobre o processamento e gestão da loja online por parte da estagiária, e devido à falta de recursos humanos que pudessem dar seguimento ao projeto, a organização procedeu à sua contratação após o término do estágio curricular.

## **5.2 Conclusão**

Em conformidade com a informação analisada ao longo do presente estudo, o comércio eletrónico assume-se como um ferramenta que simplifica as atividades comerciais (Sombultawee, 2020). Por conseguinte, um dos fatores que sofreu mais alterações com o surgimento da pandemia Covid-19 foi, irrefutavelmente, os hábitos de compra dos consumidores. Devido às restrições implementadas, o comércio online aumentou exponencialmente, reforçando a necessidade de se desenvolverem plataformas de e-commerce que estimulem as interações virtuais e que proporcionem toda a informação necessária para cativar o consumidor a efetuar a compra (Tran, 2021).

Apesar de não se apresentar como o principal fator impulsionador da incorporação de uma estratégia digital, o tempo de pandemia permitiu à organização operacionalizar um objetivo há tempos ambicionado. Ainda assim, previamente a qualquer resultado a nível da performance empresarial é necessária, por parte das entidades, completa disponibilidade para investir num upgrade dos processos internos e dos departamentos constituintes da atividade comercial, que são diretas e inevitavelmente impactados perante a incorporação da vertente digital (Seethamraju, 2006).

No caso específico da empresa COTEQ, S.A., foram várias as alterações a nível da própria organização, da tecnologia utilizada, dos funcionários e parceiros, e até no ambiente e atitude em relação à adoção do EC, corroborando o modelo de análise adaptado ao projeto. De notar que, no modelo de análise que serviu de base, os autores questionam quais os fatores essenciais para uma adoção do EC bem-sucedida. Já no modelo de análise utilizado no presente estudo, o objetivo foi determinar como a criação da loja online impactou fatores específicos da organização parceira. Por sua vez, a decisão de incluir o modelo de análise no relatório em questão, recaiu na necessidade da existência de estrutura e objetivos fixos aquando da obtenção de dados. Ou seja, permitiu uma seleção concisa da informação e uma explanação dos dados adquiridos mais organizada.

Neste seguimento, confirma-se que a implementação do EC na empresa COTEQ, S.A. foi um processo que induziu à alteração de diversas componentes da arquitetura e dinâmica do seu negócio. Nada obstante, a mentalidade inovadora e a capacidade organizacional e financeira para suportar a integração de um novo mecanismo de venda, permitiram à empresa ultrapassar os vários desafios que surgiram ao longo deste projeto. Contudo, o impacto observável nas variáveis constituintes do modelo de análise inserido neste estudo é específico ao caso da empresa COTEQ, S.A., não podendo ser generalizado. Pode, no entanto, atuar como ferramenta de orientação para empresas no setor da repintura automóvel, da construção civil ou da indústria de tintas e vernizes que queiram enveredar para a venda online.

### **5.3 Recomendações**

Atendendo à participação da estagiária na implementação do EC na organização parceira ao longo do estágio curricular, admite-se a exposição de algumas recomendações para uma otimização da performance da sua loja online. Numa primeira instância, considera-se a incorporação de uma *chat box* na loja online como um ferramenta essencial para melhorar o serviço ao cliente e fomentar a comunicação entre o cliente e a loja. Geralmente, quando se recorre à *chat box* de um website, significa que o cliente está interessado no produto, contudo tem dúvidas em relação a componentes do artigo ou ao processo de compra. Com a possibilidade de comunicar diretamente com alguém especializado e que consiga responder rapidamente às questões existentes, a probabilidade de finalização da

compra é significativamente maior. Assim, a *chat box* atua como meio informativo e persuasor, influenciando positivamente as taxas de conversão. (Sun et al., 2021)

A segunda sugestão está relacionada com a distribuição. No caso específico da COTEQ, S.A., a empresa optou pela técnica de outsourcing na etapa da distribuição das encomendas online. E, atendendo à literatura existente, confirma-se que as atividades logísticas no pós-compra influenciam significativamente a uma nova intenção de compra. Neste seguimento, sugere-se à empresa COTEQ, S.A. o estabelecimento de uma parceria com uma transportadora que proporcione aos consumidores a localização exata da sua mercadoria através de um *tracking number*, assim como a duração e o dia da entrega, visto que a transportadora TORRESTIR não disponibiliza nenhum tipo de informação ao consumidor final a partir do momento de recolha. (Cao et al., 2018)

Por último, uma sugestão para o futuro e somente após uma incrementação bem-sucedida da venda online na empresa, seria o redirecionamento da loja online não só para o consumidor final, mas também para o mercado B2B. Mediante toda a informação recolhida ao longo dos anos na ótica do comércio tradicional, seria uma mais-valia e consideravelmente mais acessível expandir a venda online para o mercado B2B. Durante a entrevista com o Diretor Comercial, reforçou-se que um dos principais objetivos com a criação da loja online era descentralizar o negócio do norte do país. Assim, com uma reestruturação da loja para satisfazer as necessidades não só do consumidor final, mas também das empresas, a empresa COTEQ, S.A. conseguiria atingir um público mais amplo e com quem já tem alguma familiaridade.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100–116. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0145>
- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional* (pp. 1–70). Universidade Aberta. <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/2028>
- Albertin, A. L. (2012). Comércio eletrônico: Da evolução para as novas oportunidades. *GV-EXECUTIVO*, 11(2), Art. 2. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v11n2.2012.22463>
- Alsaad, A., Mohamad, R., & Ismail, N. A. (2019). The contingent role of dependency in predicting the intention to adopt B2B e-commerce. *Information Technology for Development*, 25(4), 686–714. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1476830>
- Arentia—Tecnologia que simplifica a vida!* (sem data). Obtido 8 de outubro de 2022, de <https://www.arentia.pt/pt/empresa/quem-somos>
- Ariguzo, G. C., Mallach, E. G., & White, D. S. (2006). The first decade of e-commerce. *International Journal of Business Information Systems*, 1(3), 239. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2006.008598>
- As diferenças entre provedores logísticos 1PL, 2PL, 3PL ...* (sem data). Obtido 11 de outubro de 2022, de <https://www.talura.io/blog/diferencas-entre-provedores-logisticos-pl>
- Bharadwaj, P. N., & Soni, R. G. (2007). E-Commerce Usage and Perception of E-Commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 501–521. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00225.x>
- Braojos, J., Benitez, J., & Llorens, J. (2019). How do social commerce-IT capabilities influence firm performance? Theory and empirical evidence. *Information & Management*, 56(2), 155–171. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.04.006>

- Cao, Y., Ajjan, H., & Hong, P. (2018). Post-purchase shipping and customer service experiences in online shopping and their impact on customer satisfaction: An empirical study with comparison. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(2), 400–416.  
<https://doi.org/10.1108/APJML-04-2017-0071>
- Chakraborty, P. (2015). Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., and Turban, D.C., (2015), *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. 8th Ed.  
[https://www.academia.edu/11706168/Turban\\_E\\_King\\_D\\_Lee\\_J\\_K\\_Liang\\_T\\_P\\_and\\_Turban\\_D\\_C\\_2015\\_Electronic\\_Commerce\\_A\\_Managerial\\_and\\_Social\\_Networks\\_Perspective\\_8th\\_Ed](https://www.academia.edu/11706168/Turban_E_King_D_Lee_J_K_Liang_T_P_and_Turban_D_C_2015_Electronic_Commerce_A_Managerial_and_Social_Networks_Perspective_8th_Ed)
- COTEQ SA. (sem data). Obtido 6 de setembro de 2021, de <http://www.coteq.pt>
- Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). E-business e-commerce evolution: Perspective and strategy. *Managerial Finance*, 27(7), 16–33. <https://doi.org/10.1108/03074350110767268>
- Dan, C. (2014). Consumer-To-Consumer (C2C) Electronic Commerce: The Recent Picture. *International Journal of Networks and Communications*, 4(2), 29–32.
- Di Fatta, D., Patton, D., & Viglia, G. (2018). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 161–168.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.008>
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods*. SAGE.
- ifthenpay. (sem data). *IFTHENPAY | Referências Multibanco e MBWAY para a sua empresa*. Obtido 11 de outubro de 2022, de <https://ifthenpay.com/>
- Introduction to E Commerce and Internet*. (sem data). Obtido 8 de abril de 2022, de <https://www.managementstudyguide.com/e-commerce-and-internet.htm>
- Jain, P., Jain, K., & Jain, P. (2016). ELECTRONIC COMMERCE AND ITS GLOBAL IMPACT. *International Journal of Engineering and Technology*, 4, 1–6.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., & Mangiaracina, R. (2019). Transitions towards omni-channel retailing strategies: A business model perspective. *International Journal of*

*Retail & Distribution Management*, 47(2), 78–93. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-08-2018-0176>

Johansson, T., & Kask, J. (2017). Configurations of business strategy and marketing channels for e-commerce and traditional retail formats: A Qualitative Comparison Analysis (QCA) in sporting goods retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 326–333.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.009>

Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359. <https://doi.org/10.1108/09600030810882825>

Kaczorowska-Spychalska, D. (2017). Consumer perspective of omnichannel commerce. *Management*, Vol. 21(2). <https://doi.org/10.1515/manment-2017-0007>

Kareen, P., Purwandari, B., Wilarso, I., & Pratama, M. O. (2018). E-commerce Adoption in SME: A Systematic Review. *2018 6th International Conference on Cyber and IT Service Management (CITSM)*, 1–7. <https://doi.org/10.1109/CITSM.2018.8674285>

Kawulich, B. B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2), Art. 2.

<https://doi.org/10.17169/fqs-6.2.466>

Kenney, M., & Curry, J. (1999). e-commerce: Implications for firm strategy and industry Configuration. *Industry and Innovation*, 6(2), 131–151.

<https://doi.org/10.1080/13662719900000008>

Khan, A. G. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Electronic Commerce*, 5.

Kim, E. B., & Eom, S. B. (2002). Designing effective cyber store user interface. *Industrial Management & Data Systems*, 102(5), 241–251. <https://doi.org/10.1108/02635570210428276>

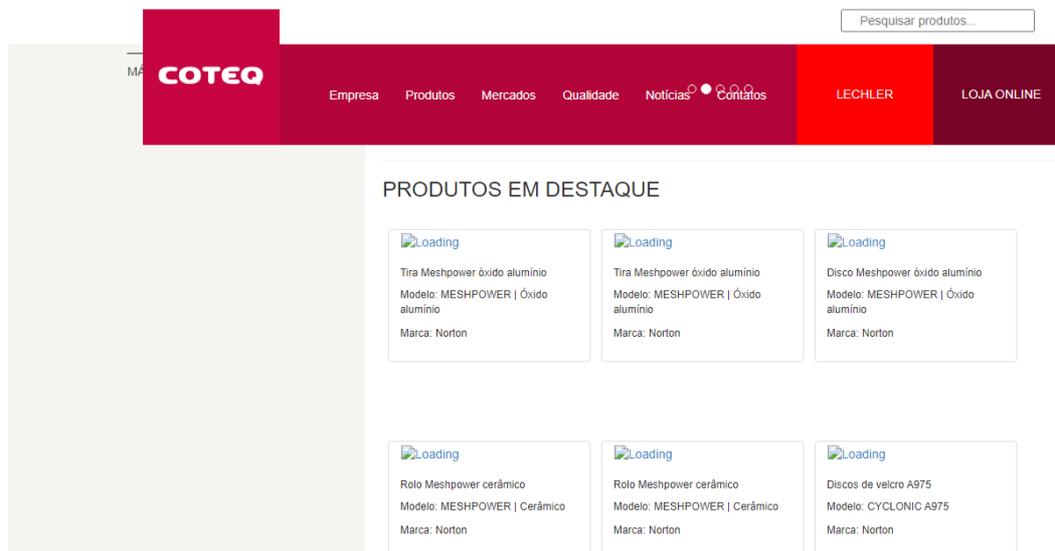
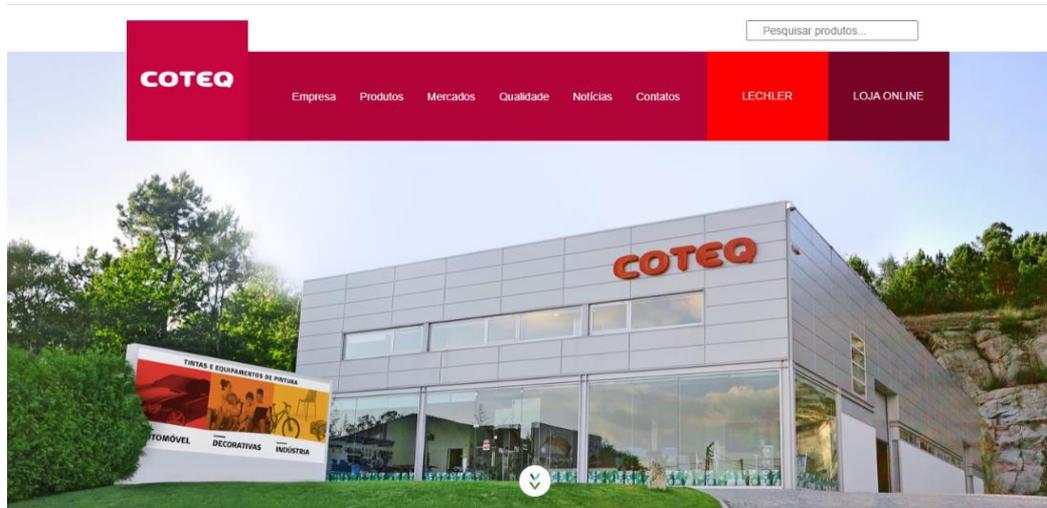
- Kotabe, M., Mol, M. J., & Murray, J. Y. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37–45.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.06.011>
- Kraemer, K. L., Gibbs, J., & Dedrick, J. (2005). Impacts of Globalization on E-Commerce Use and Firm Performance: A Cross-Country Investigation. *The Information Society*, 21(5), 323–340.  
<https://doi.org/10.1080/01972240500253350>
- Kütz, M. (2016). *Introduction to E-Commerce Combining Business and Information Technology*.  
<https://bookboon.com/en/introduction-to-e-commerce-ebook#download>
- Leshner, M., & Tscheke, J. (2019, julho 25). Unpacking e-commerce: The rise of new business models. *VoxEU.org*. <https://voxeu.org/article/unpacking-e-commerce>
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing research: An applied approach, 5th ed.* Pearson Education Limited. <http://dspace.uniten.edu.my/jspui/handle/123456789/17759>
- Manzini, E. J. (1990). *A entrevista na pesquisa social* (Vol. 1–26). Didática.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016, junho 27). *Channel Integration Towards Omnichannel Management: A Literature Review*. 20th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2016, Chiayi. <http://www.pacis2016.org/abstract/Index-2.html>
- Mohapatra, S. (2013). E-Commerce Strategy. Em S. Mohapatra, *E-Commerce Strategy* (pp. 155–171). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4142-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4142-7_7)
- Pereira, J. A. T. F. (2016). *Avaliação e desempenho de empresas no âmbito do comércio eletrónico: E-commerce*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- Piris, L., Fitzgerald, G., & Serrano, A. (2004). Strategic motivators and expected benefits from e-commerce in traditional organisations. *International Journal of Information Management*, 24(6), 489–506. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.08.008>
- Santos, V., Sabino, L., Macedo Morais, G., & Gonçalves, C. (2017). E-Commerce: A Short History Follow-up on Possible Trends. *International Journal of Business Administration*, 8, 130.  
<https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p130>

- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P., & Cerdá Suárez, L. M. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. *Future Internet*, 9(4), Art. 4.  
<https://doi.org/10.3390/fi9040076>
- Seethamraju, R. (2006). Impact of e-commerce on business process redesign and integration. *International Journal of Electronic Business*, 4(5), 380.  
<https://doi.org/10.1504/IJEB.2006.011326>
- Sombultawee, K. (2020). Antecedents and consequences of e-commerce adoption for SMEs. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(2), Art. 2.
- Sun, H., Chen, J., & Fan, M. (2021). Effect of Live Chat on Traffic-to-Sales Conversion: Evidence from an Online Marketplace. *Production and Operations Management*, 30(5), 1201–1219.  
<https://doi.org/10.1111/poms.13320>
- Tokase, V., & Mujmule, V. (2021, agosto 5). *A History of e-Commerce*.
- Tran, L. T. T. (2021). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102287>
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-10091-3>
- Vereinte Nationen. (2021). *COVID-19 and e-commerce: A global review*. United Nations.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Weiland, D. (2016). Omnichannel as a new challenge for logistics. *Torun Business Review*, 15(4), Art. 4. <https://doi.org/10.19197/tbr.v15i4.57>
- What is Shopify and How Does it Work? (2022)*. (sem data). Shopify. Obtido 8 de outubro de 2022, de <https://www.shopify.com/blog/what-is-shopify>

- Wu, W.-Y., Lee, C.-L., Fu, C.-S., & Wang, H.-C. (2014). How can online store layout design and atmosphere influence consumer shopping intention on a website? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 42(1), 4–24. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-01-2013-0035>
- Xuhua, H., Ocloo, C., Akaba, S., & Worwui-Brown, D. (2019). *EFFECTS OF BUSINESS-TO-BUSINESS E-COMMERCE ADOPTION ON COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED MANUFACTURING ENTERPRISES*. <https://www.proquest.com/openview/f0fa0100dd8e87994433f30eea31142d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1416337>
- Yaveroglu, I. S., & Donthu, N. (2002). Cultural Influences on the Diffusion of New Products. *Journal of International Consumer Marketing*, 14(4), 49–63. [https://doi.org/10.1300/J046v14n04\\_04](https://doi.org/10.1300/J046v14n04_04)
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2017). E-commerce logistics in supply chain management: Implementations and future perspective in furniture industry. *Industrial Management & Data Systems*, 117(10), 2263–2286. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2016-0398>
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). e-Commerce Metrics for Net-Enhanced Organizations: Assessing the Value of e-Commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector. *Information Systems Research*, 13(3), 275–295. <https://doi.org/10.1287/isre.13.3.275.82>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Website antigo da empresa COTEQ, S.A.



## Anexo 2. Loja online da empresa COTEQ, S.A.

**COTEQ** 🔍 👤 🛒

PRODUTOS PINTURA MÁQUINAS & FERRAMENTAS EPI / HIGIENE E SEGURANÇA MARCAS CONTACTOS



**MÁQUINAS & FERRAMENTAS**



VER TODOS

**PINTURA**



VER TODOS

**EPI / HIGIENE E SEGURANÇA**



VER TODOS

PRODUTOS PINTURA MÁQUINAS & FERRAMENTAS EPI / HIGIENE E SEGURANÇA MARCAS CONTACTOS

VER TODOS

VER TODOS

VER TODOS

				
<b>GRACO</b> Máquina T-MAX 6912 Lance+STX, 230V, EU €12.396,00	<b>GRACO</b> Máquina Mark X Max Procontractor 240V EU €9.566,40	<b>GRACO</b> Máquina Mark X Max Procontractor 240V EU €9.566,40	<b>GRACO</b> Máquina Mark V Max Ironman 240V EU €6.381	<b>GRACO</b> KING SPRAYER Contractor 60.1, B150 €8.324
				
<b>RUPES</b> KIT I NANO LONG NECK HR81ML LUX €668,02	<b>RUPES</b> KIT I NANO LONG NECK HR81ML LUX €668,02	<b>RUPES</b> Aspirador Profissional S245EL €834,68	<b>RUPES</b> RUPES - Kit HLR75 €555,96	<b>RUPES</b> BIGFOOT LHR2111 STD €472,32

**COTEQ** 🔍 👤 🛒

PRODUTOS PINTURA MÁQUINAS & FERRAMENTAS EPI / HIGIENE E SEGURANÇA MARCAS CONTACTOS

### ABRASIVOS E ACESSÓRIOS ORDENAR POR Mais vendidos

<ul style="list-style-type: none"> <li>BLOCOS</li> <li>DISCOS</li> <li>ESPONJAS ABRASIVAS</li> <li>FOLHAS ABRASIVAS</li> <li>GEL MATIZANTE</li> <li>GUIAS DE LIXAGEM</li> <li>INTERFACES</li> <li>MARGARIDAS</li> <li>PRATOS</li> <li>ROLOS</li> <li>SUORTES</li> <li>TIRAS</li> </ul>	 <p><b>INDASA</b> Disco velcro Rhyngrip White Line 225mm €0,65</p>	 <p><b>INDASA</b> Prato velcro Ultravert €31,12</p>	 <p><b>INDASA</b> Interface 150mm x 5mm - 15Furos €8,37</p>	 <p><b>PALETA</b> Esponja abrasiva dupla- face 98x20x13mm €0,62</p>
	 <p><b>RUPES</b> Prato velcro Ø75mm multihole pi LHR12</p>	 <p><b>RUPES</b> Prato velcro multihole ventilado para...</p>	 <p><b>RUPES</b> Prato velcro multihole para RK253/255</p>	 <p><b>RUPES</b> Prato velcro multihole ventilado para...</p>