

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



O IMPACTO DO COMÉRCIO  
ELETRÓNICO NAS EMPRESAS EM  
PORTUGAL EM TEMPOS DE COVID-19

---

Catarina Alexandra Ivo Francisco

Lisboa, 23 de dezembro de 2021



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O IMPACTO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO NAS  
EMPRESAS EM PORTUGAL EM TEMPOS DE  
COVID-19

Catarina Alexandra Ivo Francisco

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Justino, Diretora do Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho.

**Constituição do Júri:**

**Presidente:** Professora Doutora Marina Antunes

**Arguente:** Professora Doutora Sandra Ribeiro

**Vogal:** Professora Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, 23 de dezembro de 2021

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a todos os que acreditam no papel fundamental que a educação e a formação têm no desenvolvimento de um indivíduo, em particular, e da sociedade em geral.

## Epígrafe

*"The first rule of any technology used in a business is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency."*

Bill Gates

## **Agradecimentos**

Uma longa batalha como esta, com altos e baixos, só poderia ser possível com toda a ajuda e apoio de professores, familiares e amigos.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria do Rosário Justino, por todo o seu interesse, disponibilidade e atenção e por todo o ensinamento e partilha de conhecimentos.

Ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), que viabilizou e tornou possível a realização deste Mestrado.

A todos os professores que contribuíram para a acumulação de conhecimento e me acompanharam ao longo de todo o meu percurso académico.

Aos melhores pais do mundo por 23 anos de amor, carinho e formação constantes. Foram essenciais para que a realização deste trabalho fosse possível.

À minha família e amigos por todo o apoio, ajuda, força, compreensão e paciência.

A todos os que colaboraram ao responder e a promover a resposta ao questionário que elaborei para os consumidores.

A todas as empresas que colaboraram ao responder e a promover a resposta ao questionário que elaborei para as empresas.

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

## Resumo

Num ambiente cada vez mais digital, competitivo e marcado pela incerteza, cabe às empresas adaptarem-se e inovarem de forma a conseguirem responder às diferentes necessidades dos consumidores, uma vez que estes se tornaram cada vez mais exigentes devido à elevada oferta de informação que têm à sua disposição.

Vários estudos demonstram que os consumidores estão cada vez mais adeptos das tecnologias da informação, nomeadamente, da Internet, usando-a como principal ferramenta para obterem um produto ou serviço, sendo neste sentido que surge o conceito do comércio eletrónico (Rayport, 1996, p.68).

O comércio eletrónico é hoje um fenómeno mundial devido às suas características, que em simultâneo revolucionam e desafiam o pensamento empresarial tradicional. No entanto, em Portugal, foi a crise pandémica e a necessidade de continuar a obter lucros que fez com que as empresas passassem a usar esta ferramenta.

Desta forma, o presente trabalho visa o estudo do impacto do comércio eletrónico nas empresas portuguesas, em plena crise pandémica, com o principal objetivo de identificar se o comércio eletrónico poderá ser uma ferramenta estratégica, que permita às empresas obter uma vantagem competitiva, tendo o estudo sido feito para uma amostra de 50 empresas em que os resultados demonstraram que as empresas portuguesas devem melhorar os seus canais de comércio eletrónico de forma a manterem-se competitivas no mercado em que operam e para uma amostra de 234 consumidores em que os resultados demonstraram que apesar do comércio eletrónico estar a crescer, a maioria dos inquiridos prefere, ainda, recorrer a lojas físicas.

**Palavras-chave:** Comércio Eletrónico, Crise pandémica, Vantagem Competitiva. Tecnologias da Informação, Internet

## **Abstract**

In an increasingly digital, , competitive and uncertain environment, it is up to companies to adapt and innovate to be able to respond to the different needs of consumers, since they have become increasingly demanding due to the high supply of information they have at their disposal.

Several studies show that consumers are increasingly adept at information technology, namely the Internet, using it as their main tool to obtain a product or service, and it is in this sense that the concept of electronic commerce emerges (Rayport, 1996, p .68).

E-commerce is currently a worldwide phenomenon due to its characteristics, which, simultaneously, are revolutionizing and challenging the traditional business thinking. However, in Portugal, it was the pandemic crisis that we are going through today, and the need to continue to earn profits that made companies start using this tool.

Thus, the present work aims to study the impact of e-commerce on portuguese companies, amid a pandemic crisis, with the main objective of identifying whether e-commerce can be a strategic tool, that allows companies to obtain a competitive advantage, having the study was carried out for a sample of 50 companies in which the results showed that portuguese companies should improve their e-commerce channels in order to remain competitive in the market in which they operate and for a sample of 234 consumers in which the results showed that although e-commerce is growing, most respondents still prefer to resort to physical stores.

**Keywords:** E-commerce, Pandemic Crisis, Competitive Advantage, Information Technologies, Internet



# Índice

<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>XII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>ÍNDICE DE EQUAÇÕES.....</b>	<b>XVII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES .....</b>	<b>XX</b>
<b>LISTA DE ANEXOS .....</b>	<b>XXI</b>
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. OBJETO, OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO ADOTADA .....	3
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	3
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1. A INTERNET .....	5
2.2. WEB 2.0 E REDES SOCIAIS .....	11
2.3. COMÉRCIO ELETRÓNICO .....	14
2.3.1. <i>Principais Tipos de Comércio Eletrónico</i> .....	23
2.3.2. <i>O Comércio Eletrónico nas empresas</i> .....	26
2.3.3. <i>Vantagens e Desvantagens do Comércio Eletrónico</i> .....	30
2.3.3.1. Vantagens do Comércio Eletrónico.....	30
2.3.3.2. Desvantagens do Comércio Eletrónico .....	31
2.3.4. <i>Desafios e Estratégias inerentes à implementação do Comércio Eletrónico nas empresas</i> .....	32
2.3.4.1. Desafios inerentes à implementação do Comércio Eletrónico .....	32
2.3.4.2. Estratégias inerentes à implementação do Comércio Eletrónico.....	34

2.3.5. <i>Comportamentos dos consumidores face ao Comércio Eletrónico</i> .....	36
2.4. CARACTERIZAÇÃO DO TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS.....	40
2.5. COMPETITIVIDADE .....	42
2.5.1. <i>Vantagem Competitiva</i> .....	44
2.5.2. <i>Indicadores de Competitividade</i> .....	48
2.5.3. <i>A Competitividade em Portugal</i> .....	51
<b>CAPÍTULO III - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>55</b>
3.1. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	55
3.2. QUESTÕES E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	55
3.3. METODOLOGIA ADOTADA .....	56
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....	57
3.5. DEFINIÇÃO DE AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS.....	59
<b>CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1. QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DA EMPRESA .....	62
4.1.1. <i>Caraterização da Amostra</i> .....	62
4.1.2. <i>Caraterização do Comércio Eletrónico na Empresa</i> .....	65
4.2. QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR .....	82
4.2.1. <i>Caraterização da Amostra</i> .....	82
4.2.2. <i>Comportamento do Inquirido face ao Comércio Eletrónico</i> .....	86
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>96</b>
5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	96
5.2. PRINCIPAIS LIMITAÇÕES .....	99
5.3. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	100
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>109</b>

APÊNDICE A - EMAIL DE ACOMPANHAMENTO AO QUESTIONÁRIO EFETUADO ÀS EMPRESAS .....	109
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DA EMPRESA .....	110
APÊNDICE C - MENSAGEM DE ACOMPANHAMENTO AO QUESTIONÁRIO EFETUADO AOS CONSUMIDORES .....	118
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR.....	119
<b>ANEXOS .....</b>	<b>124</b>
ANEXO I – RESUMO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DA EMPRESA .....	124
ANEXO II – RESUMO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO: PERCEÇÃO DO CONSUMIDOR	133

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1. - World Internet usage and population statistics.....	6
Tabela 2.2. - Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet nos 12 meses anteriores à entrevista (%) por Condição perante o trabalho .....	7
Tabela 2.3. - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com ligação à Internet em % do total de empresas: por sector de atividade económica.....	8
Tabela 2.4. - Empresas com presença na Internet em % do total de empresas: por escalão de pessoal ao serviço .....	8
Tabela 2.5. - Utilização das Redes Sociais pelos Portugueses .....	13
Tabela 2.6. - Publicações feitas nas Redes Sociais pelos Portugueses.....	14
Tabela 2.7. - Produtividade Aparente do Trabalho: por alguns setores de atividade económica.....	52

## Índice de Figuras

Figura 2.1. - Utilizadores de Internet (%).....	7
Figura 2.2. - O Ciclo do Comércio Eletrónico .....	16
Figura 2.3. - Componentes do Comércio Eletrónico .....	17
Figura 2.4. - Evolução do E-commerce (B2C) em Portugal .....	18
Figura 2.5. - Percentagem de utilizadores que relatam realizar cada atividade de E-Commerce (%).....	19
Figura 2.6. - Percentagem de E-commerce (B2C) por país.....	19
Figura 2.7. - Percentagem de utilizadores que compram num site estrangeiro (%).....	20
Figura 2.8. - Evolução do Peso das Compras Online em Setores Seleccionados (%) .....	21
Figura 2.9. - Ranking de sites de E-commerce de agosto.....	22
Figura 2.10. - Tipos de Comércio Eletrónico .....	23
Figura 2.11. - A Matriz de Valor.....	28
Figura 2.12. - Diamante de Porter .....	47
Figura 2.13. - Pilares da Competitividade .....	49
Figura 2.14. - Evolução de Portugal no Ranking do IMD World Competitiveness Center	54

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1. – Distribuição das Empresas pelo ano em que iniciaram a Atividade .....	63
Gráfico 4.2.- Distribuição das Empresas por Tamanho .....	63
Gráfico 4.3. - Distribuição das Empresas pelo Setor de Atividade em que se inserem .....	64
Gráfico 4.4. - Distribuição das Empresas por Região .....	64
Gráfico 4.5. - Informação relativamente há existência de Canais de Comércio Eletrônico	66
Gráfico 4.6. - Influência do Covid-19 na Implementação de Canais que permitam o Comércio Eletrônico.....	66
Gráfico 4.7. - Tipos de Comércio Eletrônico usados .....	67
Gráfico 4.8. - Modelos de Comércio Eletrônico Implementados.....	68
Gráfico 4.9. - Principais Motivos que Impedem as Empresas de Vender Online .....	68
Gráfico 4.10. - Utilização do Comércio Eletrônico para outras Atividades da Cadeia de Valor .....	70
Gráfico 4.11. - Influência do Covid-19 na Utilização do Comércio Eletrônico para outras Atividades da Cadeia de Valor .....	70
Gráfico 4.12. - Impacto do Comércio Eletrônico na Conquista de novos Nichos de Mercado .....	71
Gráfico 4.13. - Impacto do Comércio Eletrônico na Interação com os Clientes.....	71
Gráfico 4.14. - Influência da Pandemia no Volume Normal de Faturação das Empresas ..	72
Gráfico 4.15. - Impacto do Comércio Eletrônico nas Vendas das Empresas.....	73
Gráfico 4.16. - Controlo das Ações de Comércio Eletrônico.....	73
Gráfico 4.17. - Influência do Comércio Eletrônico nas Políticas de Preços praticadas pelas Empresas.....	75
Gráfico 4.18. - Capacidade das Empresas para Implementar o Comércio Eletrônico .....	75
Gráfico 4.19. - Investimento necessário para a Implementação do Comércio Eletrônico ..	76
Gráfico 4.20. - Principais Fatores para Investir no Comércio Eletrônico .....	77

Gráfico 4.21. - Principais Desafios da Implementação de Plataformas de Comércio Eletrónico .....	78
Gráfico 4.22. - Principais Estratégias aplicadas pelas Empresas para o Sucesso do Comércio Eletrónico .....	79
Gráfico 4.23. - Principais Ações desenvolvidas pelas Empresas para a Redução de Custos .....	80
Gráfico 4.24. - Impacto da Implementação do Comércio Eletrónico nas Empresas.....	81
Gráfico 4.25. - Existência de Projetos Futuros de Comércio Eletrónico.....	81
Gráfico 4.26. - Distribuição dos Inquiridos por Género.....	82
Gráfico 4.27. - Distribuição dos Inquiridos por Idade.....	83
Gráfico 4.28. - Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias .....	84
Gráfico 4.29. - Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional.....	85
Gráfico 4.30. - Distribuição dos Inquiridos por Residência .....	85
Gráfico 4.31. - Frequência de Compras Online .....	87
Gráfico 4.32. - Frequência de Compras Online antes do Covid-19 .....	87
Gráfico 4.33. - Influência da pandemia nas Compras Online .....	88
Gráfico 4.34. - Produtos/serviços mais requisitados nas Compras Online.....	89
Gráfico 4.35. - Principais Motivos para Comprar Online .....	90
Gráfico 4.36. - Critérios mais Valorizados no Processo de Decisão de Comprar Online ...	91
Gráfico 4.37. - Opinião dos Inquiridos relativamente à Segurança de Comprar Online.....	92
Gráfico 4.38. - Principais Meios usados para Comprar Online.....	92
Gráfico 4.39. - Preferência dos Inquiridos relativamente ao Ato de Comprar os seus Produtos/serviços em Lojas Físicas ou Online .....	92
Gráfico 4.40. - Respostas dos Inquiridos relativamente à Procura de Informações Online antes de irem a uma Loja Física .....	93
Gráfico 4.41. - Grau de Satisfação dos Inquiridos relativamente às Compras Online .....	94
Gráfico 4.42. - Principais Motivos para Situações de Insatisfação no Processo de Comprar Online .....	94

Gráfico 4.43. - Respostas dos Inquiridos relativamente à continuidade das Compras Online  
..... 95



## **Índice de Equações**

Equação 2.1. - Cálculo da Competitividade .....	43
Equação 2.2. - Cálculo da Produtividade .....	48

## **Lista de Abreviaturas**

ACEPI - Associação da Economia Digital

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

ARPANET - Advanced Research Projects Agency Network

B2A – Business-to-Administration

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

C2A – Consumer-to-Administration

C2C - Consumer To Consumer

CTT - Correios de Portugal, S.A.

DECO - Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor

DGAE - Direção Geral das Atividades Económicas

ECO – Economia Online

EDI - Electronic Data Interchange

EUA – Estados Unidos da América

FA - Frequência Absoluta

FR - Frequência Relativa

GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos

GCI 4.0 - Global Competitiveness Index 4.0

GFK - Growth from Knowledge

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

PME's - Pequenas e Médias Empresas

PPS - Produtividade do trabalho por hora trabalhada

RSS - Real Simple Syndication

SCM - Supply Chain Management

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

WEF - World Economic Forum

WWW - World Wide Web

## **Lista de Apêndices**

Apêndice A - Email de acompanhamento ao questionário efetuado às empresas.....	109
Apêndice B - Questionário: Percepção da Empresa.....	110
Apêndice C - Mensagem de acompanhamento ao questionário efetuado aos consumidores .....	118
Apêndice D - Questionário: Percepção do Consumidor.....	119

## **Lista de Anexos**

Anexo I – Resumo das respostas ao Questionário: Percepção da Empresa .....	124
Anexo II – Resumo das respostas ao Questionário: Percepção do Consumidor .....	133

## Capítulo I – Introdução

Atualmente é irrefutável a ideia de que a Internet domina os dias de hoje e o mundo, permitindo que a informação esteja em linha e acessível a todos e partilhável por todos, em tempo real, o que permite que num contexto económico, baseado nas tecnologias da informação, a relação entre empresas e consumidores seja cada vez mais próxima, tendo as empresas novas oportunidades e ferramentas para chegar mais facilmente aos consumidores e com eles estabelecer uma relação que transforma consumidores em clientes.

Ora, o facto de hoje vivermos num mundo em plena mudança, caracterizado por uma concorrência destemida, um leque de oportunidades e ameaças no crescimento e desenvolvimento de relações comerciais, em que a circulação da informação, de pessoas, de bens e serviços ocorre a uma velocidade cada vez maior e com um carácter cada vez mais vasto e abrangente, cabe às empresas adaptarem-se e inovarem, sendo a capacidade de inovação um fator imperativo ao crescimento das mesmas. As empresas que lideram os mercados em que se inserem são aquelas capazes de transformar ideias em soluções, obtendo uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Com a chegada da pandemia, a capacidade de adaptação das organizações foi ainda mais colocada à prova, destacando-se as que foram ágeis o suficiente para transformar as suas operações, adaptando-as às necessidades atuais dos consumidores.

E é neste conceito que o comércio eletrónico surge com um papel de grande relevância para as empresas e para os consumidores, uma vez que os consumidores se viram obrigados a recorrer às compras online devido ao período pandémico que se vem a atravessar.

É certo que o comércio eletrónico tem vindo a crescer de ano para ano, ganhando cada vez mais adeptos que optam por uma compra online ao invés de se deslocarem para efetuar uma compra física, devido à proximidade, à diversidade de produtos ou serviços, à comodidade, entre outros, e apesar desta forma de comércio já ser bastante usada em outros países, em Portugal apenas se fez sentir com a chegada da pandemia do Covid-19, em que as empresas foram obrigadas a fazer a transição do mundo offline para o mundo online de forma a tentarem responder aos pedidos dos consumidores.

Em suma, a crise pandémica que hoje se vive por todo o mundo veio acordar as empresas portuguesas para o mundo digital, sendo estas obrigadas a fazerem a transição para o digital de forma a se manterem competitivas e a determinarem o seu sucesso.

No entanto, as ferramentas digitais por si só não garantem a operacionalização das tarefas, é necessário, primeiro, garantir que os processos a automatizar são eficazes e eficientes, é preciso capacitar e formar os colaboradores, ou seja, é necessário perceber se as empresas têm capacidade para se adaptar a esta nova realidade e se a mesma pode realmente proporcionar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes tal como é necessário perceber se os consumidores, em Portugal, aderiram em massa a esta realidade mais digital, uma vez que Portugal, atualmente, tem cerca de 20% da população com mais de 65 anos, com tendência a aumentar, tornando-se uma população cada vez mais envelhecida.

Assim, este trabalho procura perceber qual o impacto do comércio eletrónico nas empresas em Portugal, de forma a conhecer se o mesmo poderá ser fonte de uma vantagem competitiva para as empresas, mesmo atravessando uma crise pandémica.

### **1.1. Objeto, objetivos e Hipóteses de Investigação**

Carvalho (2009) defende que qualquer investigação tem início com a indicação do tema, do objeto e do objetivo para os quais se pretende que a investigação se dirija, sendo o objeto “a delimitação da problemática a tratar” e o objetivo um enunciado que “define as linhas de prospetiva a desenvolver que proporcione valor acrescentado à situação de partida”.

Ora, esta investigação tem como objetivo perceber se o comércio eletrónico poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas em Portugal, tendo em conta a situação pandémica que se vive atualmente e para isso serão analisadas duas perspetivas diferentes: por um lado a perspetiva dos consumidores portugueses, de forma a perceber se estes aderem ao comércio eletrónico e se a pandemia teve impacto na frequência com que estes recorrem ao comércio eletrónico e por outro a perspetiva das empresas portuguesas, para se analisar o impacto que o comércio eletrónico tem nas mesmas e se a pandemia influenciou as empresas a recorrerem ao comércio eletrónico, podendo este ser uma ferramenta que permite às mesmas obterem vantagem sobre os seus concorrentes. Assim, o objeto deste estudo são as empresas a operar em Portugal e, de um modo geral, os consumidores portugueses residentes em Portugal.

Para cada uma das perspetivas foram formuladas hipóteses, que segundo Freixo (2012), são sugestões de respostas possíveis e provisórias para o problema apresentado e que orientarão a respetiva investigação.

## **1.2. Metodologia de Investigação adotada**

Para o desenvolvimento da presente investigação começou por fazer-se pesquisa de informação, construção da teoria e a respetiva estruturação do trabalho, tendo sido elaborado uma revisão da literatura existente relativamente aos dois temas principais abordados: o comércio eletrónico e a competitividade, com o objetivo de se conhecer o estado atual do conhecimento relativamente a estas temáticas e alcançar um ponto de partida para a elaboração desta investigação.

Para a consecução do objetivo da presente investigação, optou-se por uma abordagem de cariz quantitativa, tendo a recolha de dados sido feita sob a forma de inquéritos por questionários a uma amostragem de empresas e de consumidores, tendo em conta as diferentes perspetivas em estudo.

Para estudar e analisar os dados recolhidos através dos inquéritos por questionários, os dados vão ser agrupados por questão com as respetivas respostas, sendo apresentadas as respetivas frequências absoluta e relativa, de forma a ser possível perceber se as hipóteses anteriormente formuladas foram verificadas ou não, além disso, será feita, também, uma comparação com dados e estudos referidos ao longo da revisão da literatura.

## **1.3. Estrutura da Dissertação**

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à introdução, em que é feita uma abordagem ao tema e uma contextualização do assunto apresentado, sendo, também, enumerados os objetivos, o objeto e as hipóteses da investigação, descrita a metodologia usada e apresentada a estrutura da respetiva investigação.

No segundo capítulo é apresentada a revisão da literatura, em que é feito um enquadramento teórico com os principais conceitos subjacentes aos temas do comércio eletrónico e da competitividade.

O terceiro capítulo está relacionado com a metodologia de investigação, sendo apresentados os objetivos da investigação e formuladas as respetivas hipóteses. Neste capítulo é, também, descrito o paradigma em que se insere a investigação, identificada a metodologia a usar, definida a população e amostra e apresentadas as técnicas e os instrumentos usados na recolha dos dados.



## Capítulo I - Introdução

No quarto capítulo será feita uma apresentação e análise dos dados e dos resultados obtidos através dos métodos de recolha de informação usados, sendo esta análise fundamental pois funcionará como alavanca para o capítulo seguinte.

Por fim, no último capítulo são apresentadas as principais conclusões e limitações do estudo efetuado, sendo, também, apresentadas algumas sugestões de pesquisas futuras.

## Capítulo II - Revisão da Literatura

Uma revisão da literatura ganha importância na medida que permite contextualizar um estudo e analisar e sintetizar o seu referencial teórico, aspetos que são fundamentais para se compreender o estado da arte de determinada matéria (Faria, 2019). Desta forma, neste capítulo será feito o respetivo enquadramento teórico de forma a dar início à investigação, para se entender os pressupostos teóricos e conceitos chave deste trabalho, evidenciando o que é defendido pela literatura relativamente às duas principais temáticas que serão abordadas ao longo de todo o trabalho: o comércio eletrónico e a competitividade.

### 2.1. A Internet

Vivemos numa época em que a globalização é crescente, a evolução constante e em que a chave para o sucesso, nesta sociedade em que vivemos dominada pelas tecnologias da informação, é a *Internet*.

Segundo Sterling (1993), a *Internet* surgiu há 30 anos atrás, durante a Guerra Fria, como resposta aos problemas de comunicação existentes entre as forças militares dos Estados Unidos da América (EUA), começando por se chamar *Advanced Research Projects Agency Network* (ARPANET). Não sendo a *Internet* diferente de todos os mecanismos existentes, também, esta foi evoluindo e em 1989, Tim Berners-Lee descobre a *World Wide Web* (WWW), aquela que é a versão mais conhecida da *Internet*. De acordo com Colombain e Oliveira (1997)

[a] *World Wide Web* é um sistema de exposição de consulta de informações hipertexto multimédia, que permite o acesso a uma quantidade gigantesca de informações através do mundo. Com a WWW não é necessário conhecer o local onde se encontram fisicamente os dados para aí aceder. O utilizador navega através do planeta sem se preocupar com distâncias.

Com o passar dos anos e com todas as evoluções que foram ocorrendo, hoje vivemos numa sociedade de informação, em que a *Internet* é um dos instrumentos que mais contribuem para a universalização e para a dependência imediata de informações (Colombain & Oliveira, 1997). É a facilidade de acesso à *Internet* que a torna tão popular entre o público, passando esta a fazer parte da rotina das empresas e da nossa própria vida pessoal. Ou seja, atualmente obter uma informação está à distância de um *click* devido à facilidade com que acedemos à *Internet*, seja através de um telemóvel,

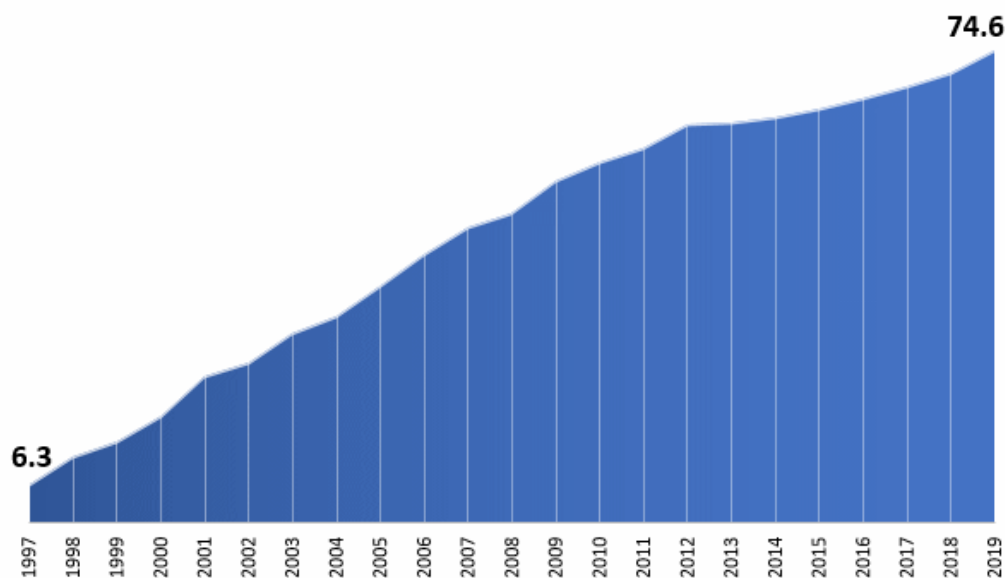
de um computador, de um *tablet* ou até de um relógio. Segundo Rayport (1996, p.68) a *Internet* é como um vírus, uma vez que quando se trata de passar uma mensagem em pouco tempo, com um orçamento mínimo e um efeito máximo, não existe nada mais eficaz que um vírus e este fenómeno é visível na Tabela 2.1., na qual se verifica que, a 30 de setembro de 2020, 63,2% da população mundial usava a Internet (Miniwatts Marketing Group; 2020).

**Tabela 2.1.** - World Internet usage and population statistics

<b>WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS 2020 Year-Q3 Estimates</b>						
World Regions	Population ( 2020 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 Sept 2020	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2020	Internet World %
<a href="#">Africa</a>	1,340,598,447	17.2 %	631,940,772	47.1 %	13,898 %	12.8 %
<a href="#">Asia</a>	4,294,516,659	55.1 %	2,555,636,255	59.5 %	2,136 %	51.8 %
<a href="#">Europe</a>	834,995,197	10.7 %	727,848,547	87.2 %	593 %	14.8 %
<a href="#">Latin America / Caribbean</a>	654,287,232	8.4 %	467,817,332	71.5 %	2,489 %	9.5 %
<a href="#">Middle East</a>	260,991,690	3.3 %	184,856,813	70.8 %	5,527 %	3.7 %
<a href="#">North America</a>	368,869,647	4.7 %	332,908,868	90.3 %	208 %	6.8 %
<a href="#">Oceania / Australia</a>	42,690,838	0.5 %	28,917,600	67.7 %	279 %	0.6 %
<b><a href="#">WORLD TOTAL</a></b>	<b>7,796,949,710</b>	<b>100.0 %</b>	<b>4,929,926,187</b>	<b>63.2 %</b>	<b>1,266 %</b>	<b>100.0 %</b>

**Fonte:** Miniwatts Marketing Group (2020)

A *Internet* é o fenómeno do momento e tal como no resto do Mundo, também, em Portugal o número de utilizadores de *Internet* tem vindo a aumentar de ano para ano, como podemos ver na Figura 2.1., tendo em 2020, segundo o estudo da Marktest (2020), atingido os 6 milhões e 387 mil utilizadores, o que corresponde a 74,6% dos residentes no Continente com mais de 15 anos e inclusive.



**Figura 2.1.** - Utilizadores de Internet (%)

**Fonte:** Markttest, Bareme Internet

Num estudo semelhante, o Instituto Nacional de Estatística (INE) concluiu que a maior percentagem de utilizadores de *Internet* em Portugal é a dos estudantes (Tabela 2.2.), no entanto, as percentagens de todos os grupos etários têm vindo a aumentar de ano para a ano, sendo a percentagem dos empregados muito próxima da dos estudantes, sendo que no geral, a maioria da população portuguesa usa a *Internet*, seja para trabalhar ou para lazer.

**Tabela 2.2.** - Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet nos 12 meses anteriores à entrevista (%) por Condição perante o trabalho

Período de referência dos dados	Condição perante o trabalho	Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet nos 12 meses anteriores à entrevista (%) por Condição perante o trabalho; Anual	
		Local de residência	
		Portugal	
		%	
2019	Total	76,2	
	Estudantes	99,6	
	Empregados	88,1	
	Desempregados	74,5	
	Reformados e outros inactivos	38,4	
2018	Total	75,3	
	Estudantes	99,5	
	Empregados	87,4	
	Desempregados	69,8	
	Reformados e outros inactivos	37,8	
2017	Total	75,0	
	Estudantes	99,8	
	Empregados	86,3	
	Desempregados	71,4	
	Reformados e outros inactivos	37,7	

Fonte: INE (2020)

O facto de a *Internet* ser o meio de comunicação e o meio de informação mais usado mundialmente, sendo esta usada por mais de metade da população mundial, afetando significativamente o comportamento dos indivíduos, leva a que as empresas se tenham que adaptar a este paradigma, reformulando e adaptando estratégias de comunicação, de promoção e apresentação de produtos e serviços para que continuem a conseguir conquistar e reter consumidores.

Na Tabela 2.3.<sup>1</sup> verifica-se que a maioria das empresas portuguesas têm *Internet*, no entanto, ao analisar a Tabela 2.4<sup>2</sup> percebe-se que são poucas as que têm um *site* na *Internet*, não chegando os valores nem a metade das empresas portuguesas.

**Tabela 2.3.** - Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com ligação à *Internet* em % do total de empresas: por sector de atividade económica

Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço por setor de atividade económica									
Anos	Total	Indústrias Transformadoras	Construção	Comércio por grosso e a retalho	Alojamento, restauração e similares	Transportes e armazenagem	Atividades Financeiras e de seguros	Atividades Imobiliárias	Outras atividades de serviços
2010	94,1	96,7	90,8	97,2	73,8	100	100	99,4	100
2011	95	97,3	91,8	97,1	79,4	100	100	99,7	100
2012	95,4	96,8	92,4	98,1	80,9	100	100	100	100
2013	96,2	95,8	93,5	99,2	85,4	100	100	100	100
2014	↓ 96,5	↓ 95,7	↓ 96	↓ 99,2	↓ 85,9	↓ 100	↓ //	↓ 100	↓ 100
2015	98,1	97,7	97,6	100	91,3	100	//	100	100
2016	98,1	97,9	97,3	100	91,4	100	//	100	100
2017	98	97,8	95,3	100	93,5	100	//	100	100
2018	98,4	98,1	98,7	100	92,8	100	//	100	100
2019	98,3	98,3	100	99,3	91,9	100	//	96,9	100

Fonte: Adaptado de PORDATA (2019)

**Tabela 2.4.** - Empresas com presença na *Internet* em % do total de empresas: por escalão de pessoal ao serviço

<sup>1</sup> Simbologia:

↓ - Quebra de Série

// - Não Aplicável

<sup>2</sup> Simbologia:

↓ - Quebra de Série

s - Dado com coeficiente de variação elevado

## Capítulo II – Revisão da Literatura

Proporção - %

Anos	Escalão de pessoal ao serviço				
	Total	Menos de 10	10-49	50-249	250 ou mais
2010	23,0	17,2	47,9	75,3	93,9
2011	23,9	18,4	49,3	78,1	96,5
2012	28,5	21,1	47,2	76,2	96,1
2013	32,0	24,0	54,6	85,0	97,1
2014	± 31,6	± 24,4	± 49,3	± 80,3	± 95,8
2015	37,8	30,1	56,4	86,4	96,6
2016	39,4	31,4	60,8	80,1	95,2
2017	40,9	32,7	60,9	83,3	95,7
2018	37,3	28,6	57,9	85,1	95,6
2019	39,3	30,2	53,3	83,6	§

Fonte: PORDATA (2019)

Por outro lado, com a chegada da Pandemia do Covid-19, e com os números de acessos a plataformas digitais a disparar, levou a que muitas empresas repensassem as suas estratégias e se adaptassem a esta nova situação, tendo muitas melhorado os seus canais de venda e distribuição de produtos e outras desenvolvido ou criando meios de chegar aos consumidores por via da *Internet*, ou seja, a Pandemia do Covid-19 veio despertar a atenção de muitos empresários portugueses para as plataformas digitais que muitas empresas noutros países, como a *Amazon* (uma das cinco grandes empresas de tecnologia do mundo e uma das forças económicas mais influentes do mundo), já usam com o objetivo de aumentarem a interação com os clientes e de os influenciarem a usar cada vez mais os mecanismos desenvolvidos pelas empresas que permitem o comércio *online* – o *e-commerce*. Segundo Fonseca (2020), a pandemia foi um acelerador, na medida em que passaram a existir mais utilizadores da *Internet*, mais pessoas a diversificarem as atividades que realizam *online* e mais pessoas a fazerem compras *online*, sendo que numa evolução normal o número de utilizadores de *Internet* que faz compras online estaria por volta dos 50% e, atualmente, ronda os 60%.

Também o estudo da Associação da Economia Digital (ACEPI) vem confirmar estes dados, e além de existirem mais utilizadores da *Internet*, este estudo confirma, ainda, um aumento na percentagem de empresas com presença na *Internet*,

[a] percentagem de empresas com presença na *Internet* é agora 60% do número total de empresas, sendo que no estudo anterior apenas 40% das empresas tinham presença *online*. Este crescimento, muito significativo, deve-se sobretudo ao aumento da presença na *Internet* das micro e pequenas empresas (que representam a maioria do

## Capítulo II – Revisão da Literatura

tecido empresarial português), face ao ano anterior, respetivamente de 30% para 48% e de 53% para 76%.

No entanto, é notório que ainda existe um longo caminho a percorrer, uma vez que toda esta adaptação à nova realidade que enfrentamos deveu-se ao aparecimento inesperado desta pandemia. Ou seja, a transformação para o digital não passa apenas por desenvolver novas plataformas *online* ou melhorar os serviços *online* já existentes, é também uma questão de educação e competências (ACEPI, 2020), sendo necessário formação para os colaboradores, adequar as estratégias das empresas, desenvolver mecanismos para captar o interesse dos consumidores, e para tudo isso é necessário investimento e tempo para a evolução ocorrer.

Segundo o *head of DCX practice* da Capgemini Portugal,

[é] necessário que haja uma mudança profunda no mapa empresarial português, na forma como as empresas encaram o *online*, entendendo a sua importância e definindo estratégias eficazes - investimento versus retorno.

Apesar do longo caminho que as empresas em Portugal e que a população em geral ainda têm que percorrer para que o digital faça parte do dia-a-dia de cada um de nós, o certo e os dados são a prova disso é que esta pandemia veio demonstrar as vantagens que a *Internet* poderá trazer para o futuro das empresas. E é notório que, atualmente, a *Internet* é uma ferramenta essencial a quase todas as indústrias, sendo a eficiência na oferta, a transparência de preços e a facilidade de acesso algumas das vantagens que esta oferece (Nisar & Prabhakar, 2017b).

Segundo Anumba e Ruikar (2002) a *Internet* pode ser uma ferramenta útil para as empresas na medida em que permite a promoção da empresa, as empresas recorrem muitas vezes à *Internet* para a criação de websites com o objetivo de divulgar aos consumidores os seus produtos e serviços, as compras *online*, muitas empresas têm lojas *online*, em que conseguem reduzir custos e atingir um número maior de consumidores.

Com a Pandemia do Covid-19, com a necessidade que surgiu de adaptação à nova realidade, foi ainda mais perceptível, que é possível instalar estruturas de comércio, de cultura e de educação à distância através da *Internet*. Sendo notório que a sociedade em que vivemos, atualmente, se organiza em torno da circulação da informação, onde a explosão da *Internet* dá origem a novas profissões, como, criador de conteúdos,

administrador de sites, *web designer*, programador, entre tantas outras (Colombain & Oliveira, 1997). Ou seja, esta nova dinâmica de negócios através do mercado “virtual”, mudou o mundo, reduzindo o tempo e as distâncias das transações comerciais entre fornecedores e consumidores, em que a informação global que é gerada através da *Internet* reduz as fronteiras geográficas, sociais e políticas, expandindo e diversificando os mercados globais. Assim sendo, a abertura de novos mercados é uma prioridade para o rápido desenvolvimento da utilização de novos serviços e para a assimilação das inovações tecnológicas que vão surgindo (Ibarra et al., 2015).

Portanto, com a pandemia do Covid-19 veio, além de todas as adversidades, uma oportunidade para o digital e o que poderá ser uma fonte de vantagem competitiva para as empresas se diferenciarem nos mercados em que se inserem.

### **2.2. Web 2.0 e Redes Sociais**

O século XXI é visto como o século da transformação, devido à rápida evolução das tecnologias e devido às mudanças que foram surgindo na comunicação e na informação (Barak, 2017). Atualmente, podemos nos ligar à *Internet* quando e onde quisermos, acedendo rapidamente a qualquer informação, tendo a Pandemia do Covid-19 vindo evidenciar isso mesmo. Ora, a *Internet* começou por entrar nas nossas vidas através de *sites*, sendo conhecida como a *Web 1.0*, em que o foco era a prestação de informação e os utilizadores apenas conseguiam obter informações através da navegação nestes *sites* (Thomas & Li, 2008). No entanto, com a rapidez com que tudo evoluiu, também a *Internet* teve que evoluir à medida que os utilizadores foram ficando mais exigentes e estes fluxos de informação se foram tornando inadequados, surgindo assim uma nova versão da *Web*, a *Web 2.0*.

Segundo Constantinides e Fountain (2008) o termo *Web 2.0*., proposto por Tim O’Reilly, é um conjunto de aplicações *online*, de código aberto, interativas e controladas pelo próprio utilizador, em que este consegue expandir as suas experiências, conhecimento e poder de mercado, participando num negócio ou processo social. Deste modo, a *Web 2.0*. oferece às empresas novos desafios e oportunidades relativamente ao contacto com novos mercados e permite que estas interajam de forma mais direta e personalizada com os seus clientes de forma a responder às suas necessidades (Constantinides & Fountain, 2008).



Murugesan (2007) aponta um conjunto de inovações da *Web 2.0.*, que permitiram atingir esta fase de desenvolvimento da *Web*, como por exemplo:

- Facilita o reaproveitamento criativo e as atualizações;
- Facilita a criação e a modificação de conteúdos colaborativos;
- Permite estabelecer redes sociais de pessoas com interesses comuns;
- Permite a criação de novas aplicações através da reutilização e combinação de diferentes aplicações na *Web* ou através da combinação de dados e informações de diferentes fontes;
- Facilita o desenvolvimento de novos produtos, pesquisas de mercado e inteligência competitiva.

E embora a *Web 2.0.* tenha começado como um simples fenómeno de consumo, atraindo inúmeros utilizadores para as aplicações sociais, esta tem evoluído e acabado por influenciar muitas outras áreas, permitindo aplicações mais rápidas e mais ricas, reduzindo os custos de desenvolvimento e implementação, oferecendo, assim, vários benefícios às empresas (Murugesan, 2007).

Constantinides e Fountain (2008) classificam, ainda, as aplicações da *Web 2.0.* em 5 grupos de acordo com a sua natureza:

- *Blogs*: são uma abreviatura de registos na *Web*, em que um indivíduo ou grupo de indivíduos escrevem sobre diversos assuntos e que por vezes surgem combinados com podcasts (ficheiros de áudio ou vídeo que podem ser descarregados através de um site ou de um *podcatcher*).
- *Redes Sociais*: são aplicações que permitem aos utilizadores a construção de perfis pessoais que são acessíveis a outros utilizadores e que permitem a comunicação entre os mesmos e a troca de conteúdos pessoais. (Exemplos: *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*).
- *Comunidades*: são sites que organizam e partilham diferentes tipos de conteúdo. (Exemplos: *Youtube*, *Flickr*, *Wikipedia*).
- *Fóruns*: São sites onde é possível partilhar e trocar ideias e informação sobre diferentes conteúdos.
- *Agregadores de Conteúdo*: São aplicações que permitem uma total customização do conteúdo por parte do utilizador e que usam uma técnica conhecida como *Real Simple Syndications* (RSS).

Como constatamos nestas 5 categorias, o utilizador é um fator vital na *Web 2.0.*, não apenas como consumidor, mas, também, como um contribuinte de conteúdos. Neste sentido, as empresas devem encarar a *Web 2.0.* como um desafio e considerar todas as suas aplicações como um novo domínio da estratégia comercial, uma vez que, estas aplicações são adequadas para desenvolver novas formas de *marketing* interativo de forma a chegar mais facilmente ao consumidor (Constantinides & Fountain, 2008).

Associado ao conceito de *Web 2.0.*, vem, ainda, o conceito de *Social Media*, que segundo Kaplan e Haenlein (2010) consiste num conjunto de aplicações baseadas na *Internet* que são construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da *Web 2.0* e que permitem a criação e a troca de conteúdos gerados pelos utilizadores. Segundo estes autores, existem diversas aplicações de *Social Media* que podem ser usadas pelas organizações de forma a poderem comunicar com os consumidores, mostrando, assim, presença nos mercados em que se inserem.

Assim sendo, o mundo *online* representa tanto desafios como oportunidades para as empresas e para a população em geral e de todas as aplicações da *Web 2.0.*, são as redes sociais que surgem com maior adesão por parte da população. Segundo o estudo da Marktest (2020) 92,2% da população portuguesa tem conta na rede social *Facebook*, sendo esta a rede social mais utilizada pelos portugueses. Nas Tabelas 2.5. e 2.6. podemos ver a utilização que os portugueses fazem das diferentes redes sociais por semana.

**Tabela 2.5.** - Utilização das Redes Sociais pelos Portugueses

<b>Visitam pelo menos uma vez por semana:</b>	
<b>Rede Social</b>	<b>% População</b>
Facebook	96
WhatsApp	95,7
Youtube	94,6

**Fonte:** Adaptado da Marktest (2020)

**Tabela 2.6.** - Publicações feitas nas Redes Sociais pelos Portugueses

<b>Publicam pelo menos uma vez por semana:</b>	
<b>Rede Social</b>	<b>% População</b>
WhatsApp	68,9
Messenger	59,9
Facebook	59,2

**Fonte:** Adaptado da Marktest (2020)

As redes sociais permitem não apenas o contacto entre indivíduos como, também, o contacto das marcas com os seus consumidores de forma rápida e dinâmica, o que torna as redes sociais num instrumento essencial para as estratégias de *marketing* e de comunicação das empresas (Marktest, 2020).

Ora, as redes sociais são apenas mais um meio de divulgação de informação e conteúdos por via da *Internet*, que tem tido uma grande adesão por parte da população a nível mundial. Com a pandemia do Covid-19, também, as redes sociais tiveram um grande impacto na vida de milhares de portugueses, uma vez que obrigados a ficarem em casa, foi através das redes sociais que mantiveram o contacto com a família e amigos.

A *Internet* tem vindo, assim, a revolucionar a forma como a informação é armazenada, trocada e vista, o que permite às empresas terem acesso a novas oportunidades, tais como, a criação de novas profissões, a facilidade e rapidez com que chegam aos seus consumidores, a possibilidade do desenvolvimento de plataformas que permitem o comércio eletrónico, entre muitas outras (Anumba & Ruikar, 2002).

### **2.3. Comércio Eletrónico**

Vivemos na era dos computadores, das comunicações e do conhecimento, três grandes áreas que definem as tecnologias de informação, um dos pilares que define a nossa cultura (Silva, Silva, Romão & Conde, 2003). E sendo a *Internet* a ferramenta que hoje mais usamos no que diz respeito às tecnologias de informação, a palavra chave é a adaptação. O ser humano tem essa capacidade de se adaptar às adversidades que vão aparecendo e com a pandemia do Covid-19 não foi diferente. Todos nós nos adaptámos a esta nova realidade, ao uso da máscara, ao distanciamento social e ao uso do digital. Ao serem impostas tantas restrições, a sociedade adaptou-se e por medo ou por uma questão de facilidade, comodidade as pessoas

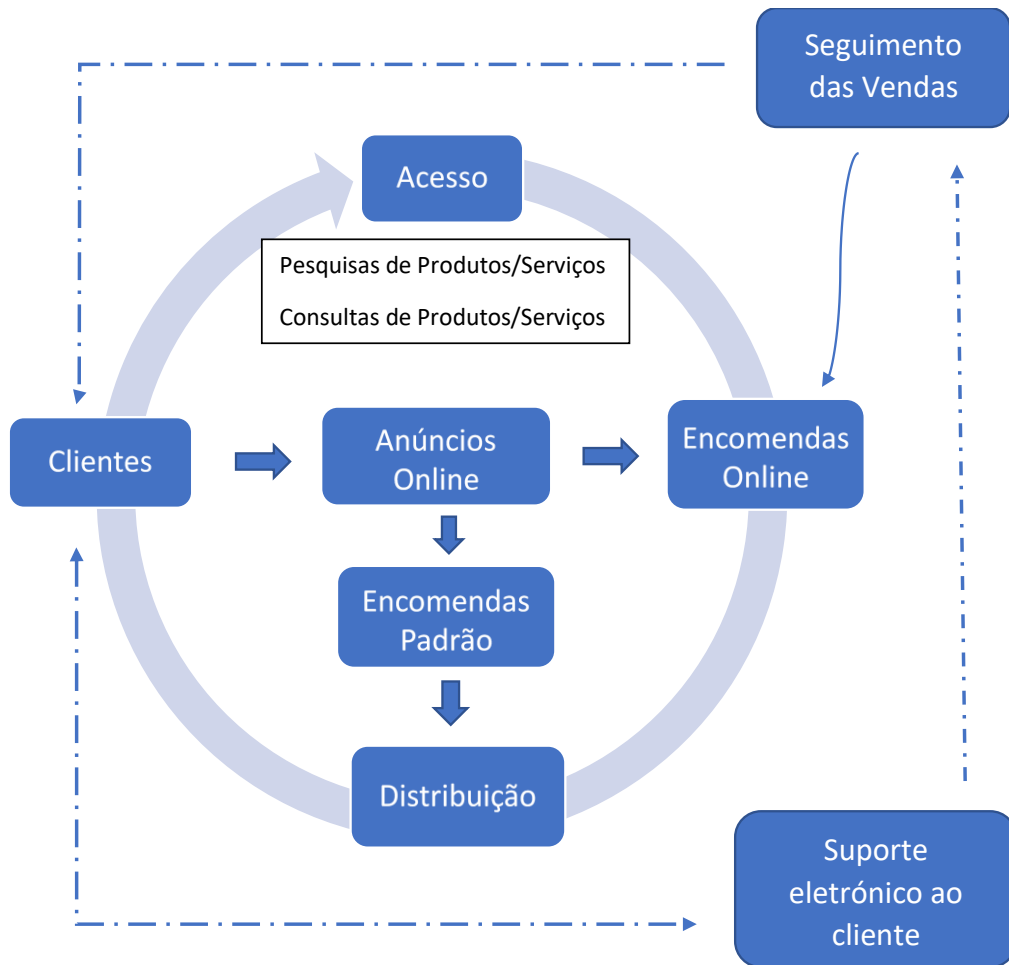
passaram a usar cada vez mais o digital no seu dia a dia, fosse para fazer compras *online*, para encomendar refeições, para ter aulas, para trabalhar ou para próprio lazer. O certo é que houve um *boom* principalmente no que diz respeito às vendas *online*. Com este aumento significativo das vendas *online*, também, as empresas se adaptaram e viram uma janela de oportunidades a abrir-se neste momento difícil pelo qual todos estamos a passar. Muitas empresas desenvolveram plataformas ou canais que permitissem o comércio eletrónico e outras melhoraram os canais que já tinham ou usavam.

O comércio eletrónico, apesar de já existir há muito tempo, passou, assim, a ter um maior destaque no meio empresarial.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2011), o comércio eletrónico é a venda ou compra de bens ou serviços através de redes informáticas, sendo que o pagamento ou entrega dos produtos transacionados não terá que ser, necessariamente, feito através dessas redes.

Por outro lado, a Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) (2004) define comércio eletrónico como qualquer tipo de transação comercial, em que as partes envolvidas interagem eletronicamente e não através de contacto físico.

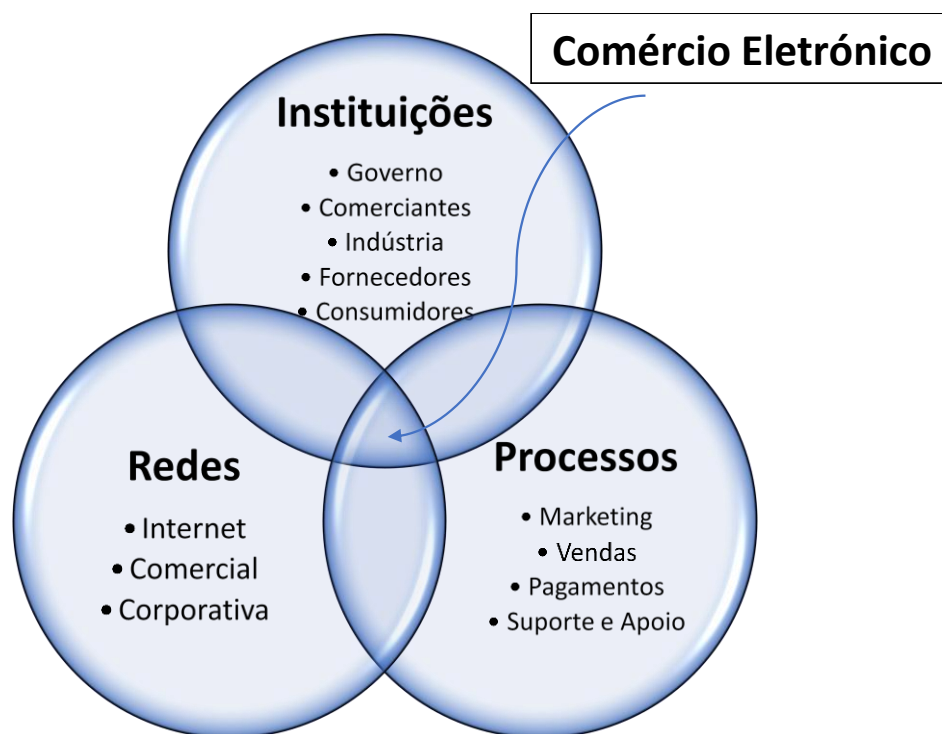
Segundo Kosiur (1997), para muitas pessoas o comércio eletrónico – o *e-commerce* consiste na compra e venda de produtos ou serviços através da *Internet*, no entanto, existem muitos outros aspetos que são importantes de referir, tais como, o facto de o comércio eletrónico incluir, também, outras atividades como por exemplo, a procura por esses bens e serviços, o apoio oferecido às vendas e serviço de clientes ou o facto de facilitar as comunicações entre parceiros de negócio, tal como podemos ver na Figura 2.2., onde está representado o ciclo do comércio eletrónico.



**Figura 2.2.** - O Ciclo do Comércio Eletrônico

**Fonte:** Adaptado de Kosiur (1997)

O mesmo autor refere, ainda, que o comércio eletrônico apresenta vantagens em relação às atividades comerciais tradicionais, uma vez que este, além de ser mais flexível devido às redes eletrônicas, como podemos ver na Figura 2.3., também elimina alguns constrangimentos físicos, como por exemplo, os sistemas de computação na *Internet* poderem ser configurados para fornecer suporte ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana, assim como, também as encomendas dos produtos ou serviços poderem ser aceites a qualquer momento, em qualquer lugar. Ou seja, o comércio eletrônico veio permitir novas formas de negócio, assim como, também veio trazer novas formas de fazer negócios.



**Figura 2.3.** - Componentes do Comércio Eletrônico

**Fonte:** Adaptado de Kosiur (1997)

Apesar de agora, com a pandemia do Covid-19, ouvir-se falar muito do comércio eletrônico, este já há muito que existe, segundo a ANACOM (2004) desde o início dos anos 70 que as empresas adotam o comércio eletrônico. No entanto, até à criação da *Web* que este registava um crescimento discreto, tendo apenas a população se apercebido da sua existência quando começaram a aparecer os cartões de crédito e de débito (ANACOM, 2004).

Antes da criação da *Web*, o comércio eletrônico acontecia, mas através de Redes Proprietárias, em que as transações ocorriam de acordo com os pressupostos predefinidos pela gestão dessas redes, em que o modelo mais elaborado deste tipo de comércio se baseou na tecnologia *Electronic Data Interchange* (EDI). Com o aparecimento da *Web*, o comércio eletrônico passou a ser feito através da *Internet*, em que não existe uma única entidade a gerir e a explorar as redes e respetivas infraestruturas, passando assim, também, a ter um maior impacto na sociedade (ANACOM, 2004).

Segundo dados da ACEPI divulgados pela *E-commerce News*, o comércio eletrônico, em Portugal, tem vindo a crescer de ano para ano, como se pode ver na Figura 2.4., tendo em 2019 atingido uma percentagem de 65%, sendo que 43% dessas compras foram feitas através

de um computador e as restantes através do telemóvel, tal como vem demonstrado na Figura 2.5..



**Figura 2.4.** - Evolução do E-commerce (B2C) em Portugal

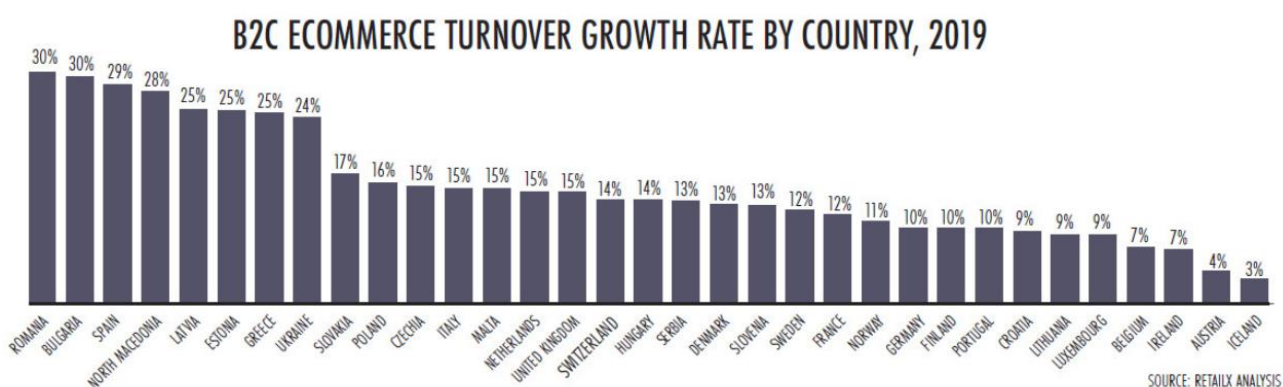
**Fonte:** ACEPI E-commerce Association, ICD



**Figura 2.5.** - Percentagem de utilizadores que relatam realizar cada atividade de E-Commerce (%)

**Fonte:** Estudo “Global Digital Report 2020” da We Are Social e da Hootsuite

No entanto, se formos comparar estes dados com dados de outros países europeus, Portugal fica no fim da tabela no que diz respeito às compras *online*, tal como se pode verificar na Figura 2.6..

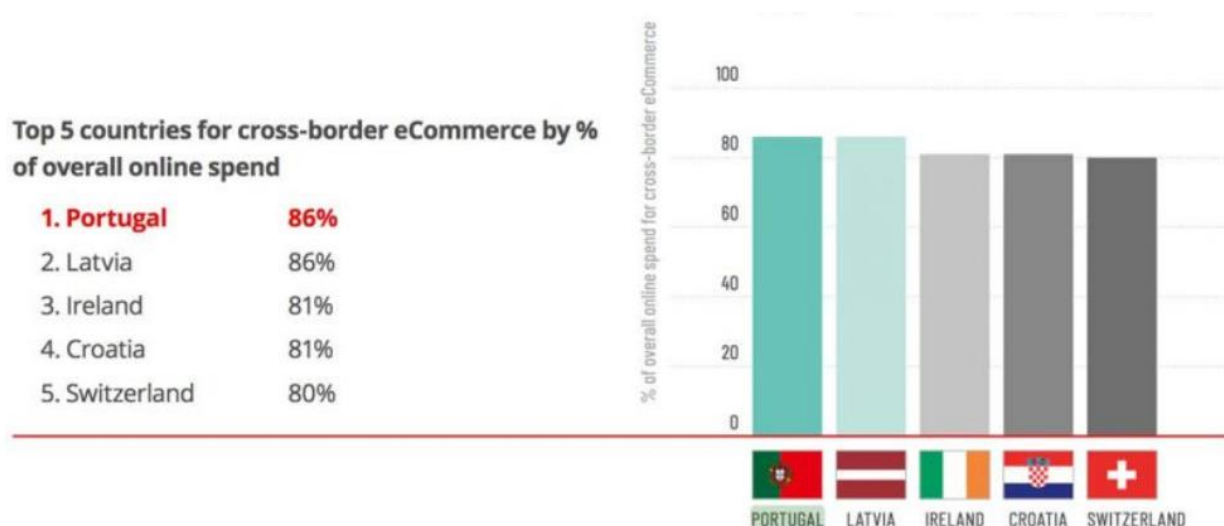


**Figura 2.6.** - Percentagem de E-commerce (B2C) por país

**Fonte:** E-commerce Region Report: Europe 2020 da Retailx Analysis



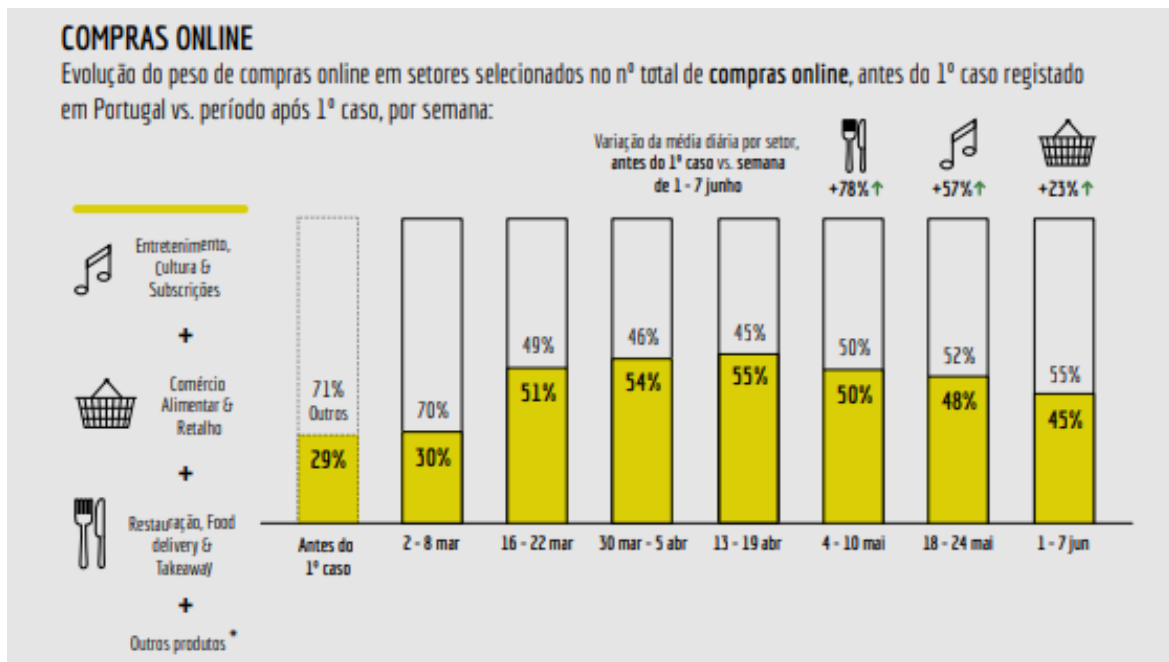
Por outro lado, Portugal é dos países que mais compras faz em *sites* estrangeiros (Figura 2.7.), apresentando, em 2019, uma percentagem de 86%, o que pode levar a crer que não existem em Portugal um número suficiente de empresas com plataformas de comércio eletrónico para que os portugueses possam fazer compras online ou podem existir mas não estarem adequadas às necessidades dos portugueses.



**Figura 2.7.** - Percentagem de utilizadores que compram num site estrangeiro (%)

**Fonte:** *Global Ecommerce Market Ranking 2019* elaborado pelo World Retail Congress

Tal como em anos anteriores, também, em 2020 o comércio eletrónico aumentou em Portugal, tendo se verificado um maior aumento nas semanas em que os portugueses foram obrigados a ficar em casa, por força das restrições impostas devido à pandemia do Covid-19 (Figura 2.8.), sendo a Worten a primeira da lista dos *sites* de *e-commerce* em Portugal com um *reach* em PC de 1 milhão e 338 mil indivíduos. Por conseguinte, o AliExpress encontra-se em segundo lugar com um *reach* de 1 milhão e 159 mil indivíduos e cerca de 7010 visitas (Figura 2.9.).



**Figura 2.8.** - Evolução do Peso das Compras Online em Setores Selecionados (%)

**Fonte:** Estudo “O impacto do Coronavírus nos Hábitos de Consumo dos Portugueses” da SIBS

PC	Source	Reach (000)	Page Views (000)	Visits (000)
Worten	meter	1,338	33,913	4,007
Aliexpress	meter	1,159	86,367	7,010
Booking	meter	1,135	53,233	4,285
fnac	meter	1,127	21,777	2,826
Continente	meter	1,053	46,013	3,538
Amazon	meter	992	26,307	3,225
Kuanto Kusta.pt	meter	893	11,077	2,294
TripAdvisor	meter	834	28,038	1,909
Wook	meter	741	22,209	2,338
IKEA	meter	734	52,025	2,808
eBay	meter	649	23,909	2,390
Wish	meter	615	17,072	1,795
Leroy Merlin	meter	600	20,350	1,720
Decathlon	meter	570	11,943	1,151
Auchan	meter	561	15,465	1,386
Radiopopular	meter	559	6,065	1,202
El Corte Inglés	meter	464	13,303	1,172
PCDiga	meter	398	11,658	1,314
MediaMarkt	meter	388	6,786	815
Sportzone	meter	354	6,891	613

Figura 2.9. - Ranking de sites de E-commerce de agosto

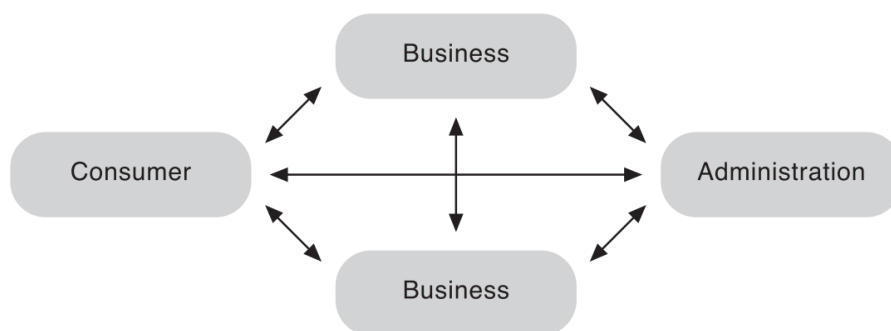
Fonte: Ranking netAudience de agosto de 2020 elaborado pela Marktest Portugal

Apesar de Portugal, ainda, se encontrar longe dos números de *e-commerce* registados em países como, Espanha, Grécia, Roménia, o certo é que de ano para ano esta tendência do comércio eletrónico, principalmente o *Business-to-Consumer* (B2C), tem vindo a ganhar mais adeptos e com a pandemia do Covid-19 e com as restrições a esta associadas, muitos portugueses descobriram esta forma de comércio, enquanto outros aumentaram a frequência com que recorriam ao *e-commerce*. A pandemia não trouxe apenas coisas negativas, no que toca ao comércio eletrónico veio desafiar as empresas a apostarem em investimentos relacionados com plataformas de comércio eletrónico e em estratégias de maior aproximação ao consumidor. Segundo a ACEPI (2020) um estudo do DPD *group*, realizado pela Growth from Knowledge (GFK) revela que poupar tempo, gastar menos dinheiro e reduzir o stress de ir às lojas são as três principais razões que levam os portugueses a comprarem *online*.

### 2.3.1. Principais Tipos de Comércio Eletrónico

Para a maioria dos consumidores o comércio eletrónico resume-se às vendas *online*, no entanto, existem diversos tipos de comércio eletrónico, tendo em conta a classificação usada. Segundo a ANACOM (2004), se considerarmos a classificação do comércio eletrónico que se baseia no tipo de intervenientes envolvidos nas transações, podemos ter quatro tipos principais de comércio eletrónico, como se pode observar na Figura 2.10.:

- B2B – *Business-to-Business*
- B2C – *Business-to-Consumer*
- B2A – *Business-to-Administration*
- C2A – *Consumer-to-Administration*



**Figura 2.10.** - Tipos de Comércio Eletrónico

**Fonte:** ANACOM (2004)

#### **B2B – Business-to-Business**

O B2B (*Business-to-Business*) é o comércio entre empresas, ou seja, é o meio eletrónico que permite as transações comerciais entre empresas, incluindo todos os processos que possam existir entre as mesmas, desde um pedido a um fornecedor até à emissão da fatura e pagamentos eletrónicos (Anumba & Ruikar, 2002).

Segundo a ANACOM (2004), o comércio B2B, que é um dos tipos de comércio eletrónico mais realizado em Portugal, é constituído por três grandes áreas: o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution*. O *e-Marketplace* tem como objetivo o estabelecimento de laços comerciais entre as empresas, em que estas através de plataformas eletrónicas,

assumindo a posição de comprador e/ou de vendedor, estabelecem relações comerciais com outras empresas. O *e-Procurement* está relacionado com o aprovisionamento das empresas, em que através da automatização das interações com as centrais de compras dos seus fornecedores, as empresas conseguem uma maior otimização da sua cadeia de fornecimento, ora em termos de tempo como de custos. O *e-Distribution* serve para as empresas se integrarem com os seus distribuidores, filiais e representantes, podendo estas efetuar as mais variadas tarefas, desde a consulta de um catálogo eletrónico até à receção das mercadorias (ANACOM, 2004).

O comércio eletrónico B2B desde o aparecimento do EDI que tem vindo a ganhar uma maior expressão, uma vez que este veio facilitar a comunicação entre empresas. Ora com o aparecimento da *Web* e de novas tecnologias que vieram ultrapassar a tecnologia do EDI, o comércio eletrónico B2B passou, ainda, a ter mais adeptos uma vez que é possível partilhar e gerar informação em segundos. Assim sendo, é possível às empresas melhorar a sua produtividade uma vez que, através desta forma de comércio, podem aperfeiçoar processos e procedimentos, num menor tempo, passando todo o processo de compra e venda de produtos a ser mais fácil assim como, também, a comunicação entre todos os intervenientes no processo passa a ser muito mais rápida e eficaz (Albrecht, Dean & Hansen, 2005).

### **B2C – Business-to-Consumer**

O B2C (*Business-to-Consumer*) ou comércio de retalho é o comércio entre empresas e os consumidores finais por via da *Internet* e das novas tecnologias, ou seja, as populares vendas *online* (ANACOM, 2004).

Segundo Anumba & Ruikar (2002) o B2C é similar ao conceito do comércio tradicional com a diferença que este se faz através da *Internet* e das novas tecnologias. Os mesmos autores afirmam, ainda, que as empresas ao venderem diretamente ao consumidor através de plataformas de comércio eletrónico, além, de estarem a reduzir o número de intermediários, podem reduzir os preços dos produtos e ou serviços e, ainda, obter lucros mais elevados, uma vez, que estão a reduzir custos com esta forma de comércio.

Várias plataformas de *Marketplace* começaram a surgir, tais como a *Amazon.com*, em que a diversidade de oferta de produtos e serviços é imensa e está disponível para o consumidor apenas através de um *click*, seja através de um computador ou de um telemóvel, passando o

consumidor a ter acesso a um maior número de produtos sem sair de casa e em alguns casos, com preços mais acessíveis.

Com o aparecimento desta pandemia, pela qual todos estamos a passar, muitas marcas de comércio tradicional viram esta forma de comércio como a saída para se adaptarem a todas as restrições que foram sendo impostas ao longo dos meses, passando o B2C a ser um complemento às suas lojas físicas.

### **B2A – Business-to-Administration**

Segundo a ANACOM (2004) este tipo de comércio eletrónico verifica-se em todas as transações *online* realizadas entre as empresas e a Administração Pública, nomeadamente, os diversos serviços das áreas fiscal, da segurança social, dos registos e notariado.

### **C2A – Consumer-to-Administration**

Segundo a ANACOM (2004) este tipo de comércio eletrónico verifica-se em todas as transações *online* realizadas entre os indivíduos e a Administração Pública, sendo de salientar a aplicação do mesmo na área da segurança social, através, por exemplo, da realização de pagamentos, diminuindo a concentração de pessoas nas instalações físicas da segurança social, na área da saúde, sendo possível a marcação de consultas, pagamento de serviços de saúde, na área dos impostos, possibilitando a entrega das declarações e os pagamentos dos diferentes impostos.

Estes dois modelos de comércio eletrónico que envolvem a Administração Pública encontram-se numa fase inicial de desenvolvimento, tendo tendência para aumentar e evoluir rapidamente, estando associados à ideia de modernização, transparência e qualidade do serviço público à comunidade (ANACOM, 2004).

Além destes quatro tipos de comércio eletrónico, existe outro que segundo Silva, Silva, Romão & Conde (2003) é importante de salientar – o *Consumer To Consumer* (C2C).

### **C2C - Consumer To Consumer**

Além das outras quatro formas de comércio eletrônico, referidas pela ANACOM (2004), também o C2C tem ganho importância na sociedade. Este é um tipo de comércio eletrônico entre consumidores finais, que de outra forma seria difícil de se realizar, sendo, também, característicos do C2C os leilões eletrônicos (Silva, Silva, Romão & Conde, 2003).

O C2C é uma forma de possibilitar que as pessoas deem a conhecer a outros consumidores produtos que tenham e querem vender ou produtos feitos pelos próprios, sendo possível através de sites de venda comum, como por exemplo o OLX, através de sites de partilha ou através das próprias redes sociais.

Apesar de existirem vários tipos de comércio eletrônico, em Portugal aqueles que têm maior impacto são o B2B e o B2C, tendo, segundo os dados da ACEPI (2020), atingido em 2019 os 96 mil milhões de euros, sendo que para 2020 estima-se um novo crescimento até aos 110,6 mil milhões de euros, alavancado pelo impacto da pandemia.

#### **2.3.2. O Comércio Eletrónico nas empresas**

Vivemos num ambiente cada vez mais imprevisível, competitivo e complexo o que sugere que as empresas tenham que se superar e procurar novas formas de conduzir os seus negócios, de forma a conseguirem ultrapassar a concorrência, que é cada vez mais forte a cada dia que passa (Ibarra et al., 2015).

Segundo os autores em destaque são muitas as empresas que têm reconhecido a importância de desenvolver plataformas *online* de forma a terem uma maior interação com o cliente e influenciá-lo para um comércio eletrônico, através do processo de compra.

Ainda segundo os mesmos autores, as empresas ao usarem as novas tecnologias e a *Internet* proporcionam aos utilizadores a oportunidade e a conveniência de poderem comparar preços rapidamente e de uma forma mais eficiente, existindo, assim, condições mais propícias à implementação e uso do comércio eletrônico, visto que são muitos os consumidores que aproveitam a informação que encontram *online* para poder tomar uma decisão no ato da compra.

O comércio eletrônico aumenta a cada ano que passa e as empresas têm que se adaptar a esta nova realidade de forma a continuarem a satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo por isso muito importante ter um site de comércio eletrônico bem gerido, pois este é um investimento que pode representar grandes proveitos. Atualmente, apostar numa plataforma

*online*, além de proporcionar uma maior interação com o cliente e de lhe oferecer uma maior variedade de produtos e serviços, ajuda também a aumentar o número de potenciais clientes e permite alcançar novos consumidores, independentemente da distância a que estes se encontrem, podendo até, ser um complemento a uma loja física (Ibarra et al, 2015).

Mas as vantagens do comércio eletrónico não recaem apenas numa maior aproximação ao consumidor e nas vantagens que este traz para os consumidores no que diz respeito há variedade e diversidade de informação que estes encontram relativamente aos produtos e serviços à distância de um *click*, não, o comércio eletrónico vem, também, trazer muitas vantagens às empresas como, por exemplo, relativamente à sua cadeia de valor. Porter (2004) descreve a cadeia de valor como algo que desagrega uma empresa em atividades ou processos discretos que representam os blocos elementares de construção de uma vantagem competitiva. Ou seja, a cadeia de valor acaba por ser um conjunto de atividades que geram valor em cada fase do negócio. Desta forma, o comércio eletrónico acaba por se tornar ainda mais relevante uma vez que este permite a redução de custos para as empresas e pode melhorar a comunicação com o consumidor, podendo representar a fonte de uma vantagem competitiva para a empresa em questão.

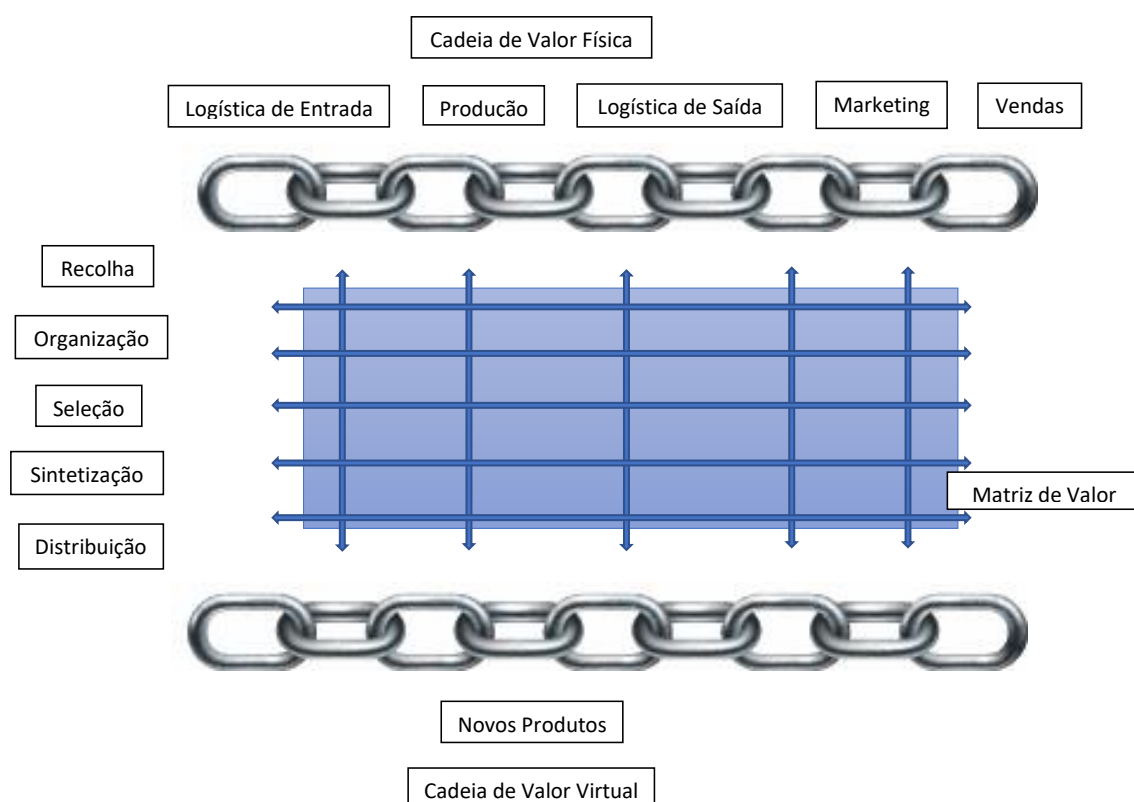
De acordo com Kosiur (1997), as empresas podem melhorar quase todos os aspetos dos seus modelos de negócio através do uso do comércio eletrónico, por exemplo, no comércio eletrónico B2B, as ordens de compra podem ser transmitidas eletronicamente, eliminando a necessidade de se perderem informações cruciais e de estas terem que estar sempre a serem recolocadas em formato digital, ou seja, através do uso da *Internet* como canal de comunicação as empresas podem reduzir custos diretos do negócio. Outro exemplo dado pelo autor é o do catálogo *online*, em que as empresas ao terem um catálogo *online* em vez de imprimirem e enviá-lo vão reduzir o tempo que os clientes e os distribuidores levam a recolher uma informação sobre um produto ou serviço, estando esta sempre disponível para consulta. As empresas podem, ainda, beneficiar com o comércio eletrónico no que diz respeito à recolha de informações sobre os consumidores e as suas necessidades, podendo com isso melhorar os seus produtos e serviços e adaptá-los às necessidades dos consumidores, obtendo vantagem sobre os seus concorrentes (Kosiur,1997).

Segundo o autor em destaque o comércio eletrónico na *Internet* permite, também, às empresas que estas transformem o seu negócio à medida que alteram a sua cadeia de valor para uma cadeia de valor virtual, como por exemplo, em vez de a empresa depender apenas de conversas telefónicas restritas ao horário de trabalho, pode usar a *Web* e o *e-mail* para



trocar informações e opiniões entre clientes e funcionários. No entanto, tudo isto só é possível se a empresa estiver estruturada para tal e se todos os membros da organização entenderem a mudança e perceberem que a informação passa a ser livremente aceita e transmitida.

Kosiur (1997), afirma, ainda, que quando se trata de criar valor numa cadeia de valor virtual podem estar envolvidas cinco atividades diferentes: recolha, organização, seleção, sintetização e distribuição de informação, em que ao serem usadas, em qualquer ponto da cadeia de valor, podem gerar valor ou novos produtos, podendo, até, criar uma matriz de valor, em que a interseção de cada atividade com cada um dos diferentes processos ao longo da cadeia é uma oportunidade para acrescentar valor, como se pode observar através da Figura 2.11..



**Figura 2.11.** - A Matriz de Valor

**Fonte:** Adaptado de Kosiur (1997)

Apesar de todas as oportunidades que o comércio eletrónico pode trazer para as empresas, estas poderão não estar ao alcance de todas, uma vez que por vezes as tecnologias podem

requerer um investimento elevado, estando por isso as Pequenas e Médias Empresas (PME's) preocupadas com a proliferação do comércio eletrónico, uma vez que as grandes empresas têm a possibilidade de investir fortemente em ideias, estratégias, conceitos que as levem a estar na linha da frente face à concorrência, o que não acontece com as PME's, uma vez que o capital disponível para investir não é comparável (Laforet, 2008).

Sendo a maioria do tecido empresarial português constituído por PME'S, seria de esperar que os empresários portugueses estivessem muito preocupados com esta proliferação do comércio eletrónico na economia e com o aumento do mesmo com a chegada da pandemia do Covid-19.

No entanto, segundo dados da ACEPI (2020),

[o] *E-commerce* não está, apenas, reservado às grandes indústrias, e a pandemia mostrou isso mesmo. Existe também para as microempresas e PME uma oportunidade para usarem o digital para o crescimento do comércio e consumo de produtos regionais e locais, através de estratégias para fazer aumentar a utilização deste canal de negócio.

A ACEPI (2020) revela, ainda, que uma iniciativa dos CTT, numa tentativa de ajudar estes negócios mais pequenos a entrar no universo digital, vai desde a loja *online* aos pagamentos, publicidade, ofertas, logística, ajuda a fazer a migração para o digital, entre outros.

Outra iniciativa abordada pela ACEPI (2020), prende-se com o projeto existente entre a ACEPI, a CPP e a Fábrica de *Startups*, que permitirá às PME'S a possibilidade de estas aprenderem gratuitamente técnicas que têm de dominar relacionadas com o digital.

Outro dado adquirido é que esta pandemia e a mudança repentina a ela associada obrigou os pequenos negócios e todas as empresas a terem de se adaptar e reinventar, tentando ir ao encontro dos seus clientes e apostando em estratégias para alcançar novos consumidores, tendo muitos deles recorrido às redes sociais, às entregas ao domicílio, entre outras estratégias que permitiram às empresas continuar a lucrar (ACEPI, 2020).

### **2.3.3. Vantagens e Desvantagens do Comércio Eletrónico**

#### **2.3.3.1. Vantagens do Comércio Eletrónico**

O comércio eletrónico veio mudar a forma como muitas empresas gerem os seus negócios, e tal como qualquer modelo de negócio, também este tem as suas vantagens e desvantagens.

Segundo Schneider (2013) a principal razão que leva o comércio eletrónico a ser cada vez mais atrativo é o facto de este ajudar a aumentar os lucros das empresas, ao mesmo tempo que permite a redução dos custos do negócio. Assim, as empresas ao adotarem o comércio eletrónico B2B vão conseguir alcançar 4 tipos de vantagens competitivas, relativamente à redução dos custos do negócio, nomeadamente: a redução dos custos de intermediação de retalho e por grosso, a redução dos custos de compras relacionados com fornecimento e operações logísticas, melhoria da recolha e processamento de informação associada à gestão da cadeia de abastecimento, ou seja, *Supply Chain Management* (SCM) e a melhoria da quota de mercado ou a conquista de novos mercados, consequentes da diminuição dos custos de recolha e processamento de informações relativamente às necessidades dos consumidores, os atuais e os potenciais (Barnes-Vieyra e Claycomb, 2001).

Ainda no contexto B2B, o comércio eletrónico pode proporcionar uma melhoria na gestão da cadeia de abastecimento, tornando-a mais eficaz, na medida que possibilita níveis de *stock* mais baixos, um menor número de ruturas, ciclos de encomendas mais curtos, maior disponibilidade de produtos, uma vez que ao usarem a *Internet* como meio de comunicação, todo o processo de negociação com fornecedores e parceiros de negócio é mais rápido e eficaz, sendo possível a troca de informações de forma mais exata. Ou seja, o comércio eletrónico proporciona às empresas uma maior eficiência e fiabilidade nos processos de negócio pela automatização das transações que ocorrem (Shim et al., 2000).

O comércio eletrónico, no contexto B2C, também, proporciona um conjunto de diversas vantagens às empresas. Primeiro, o comércio eletrónico permite a compra de produtos, serviços a qualquer hora, a qualquer momento, em qualquer parte do mundo desde que tenha acesso à *Internet*, o que permite às empresas alargarem os seus mercados, segundo, os consumidores conseguem ter acesso a qualquer informação sobre um qualquer produto ou serviço sem terem que esperar dias para ver um catálogo, terceiro, o *e-commerce* permite, ainda, uma maior aproximação ao cliente, pois este pode estar em constante contacto com a loja, seja através de fóruns, *chats* ou outros meios de comunicação aberta que se encontram

nos *sites* das lojas *online*, sendo possível às empresas, assim, construírem o seu serviço de apoio ao cliente de forma mais adequada e eficaz (Schneider, 2013).

Ao adotarem o comércio eletrônico as empresas vão estar a aumentar a sua produtividade, a sua competitividade, a qualidade dos seus serviços, ao mesmo tempo que reduzem os custos, colocando uma maior ênfase no consumidor final e garantindo serviços permanentemente operacionais “anytime, anywhere” (Silva, Silva, Romão & Conde, 2003).

### **2.3.3.2. Desvantagens do Comércio Eletrónico**

Não sendo o *e-commerce* a exceção, ao apresentar vantagens, apresenta, também, algumas desvantagens.

Segundo Anumba e Ruikar (2002) as principais desvantagens do *e-commerce* estão relacionadas com as infraestruturas, a confiança e confiabilidade e com questões regulatórias. Relativamente às infraestruturas de telecomunicações, nem sempre as empresas têm infraestruturas suficientemente desenvolvidas para lidar com os avanços nas tecnologias usadas no comércio eletrônico, sendo que os países menos desenvolvidos apresentam maiores problemas a estes níveis, tornando-se difícil competir com os países mais desenvolvidos. Em Portugal, os problemas ao nível das infraestruturas podem ser maiores para as PME's, uma vez que estas podem não ter recursos suficientes para adquirir certos *softwares*, devido aos elevados preços dos mesmos, não conseguindo acesso a determinados servidores. No que diz respeito à confiança e confiabilidade, a *Web* pode, ainda, ser um sítio muito desconhecido para alguns consumidores, principalmente os de idade mais avançada, o que leva a uma maior desconfiança, podendo contribuir para o insucesso do *e-commerce* em algumas regiões mais envelhecidas. Outra variante que gera muita desconfiança entre os consumidores é o pagamento, muitos não têm cartão de crédito outros têm receio que o pagamento não seja bem-sucedido, o que leva a que alguns consumidores optem pelo comércio mais tradicional (Ibarra et al., 2015). Anumba e Ruikar (2002) afirmam, ainda, que a confidencialidade dos dados deve ser mantida, pois estes não devem ser públicos, sendo que quando a integridade dos dados for comprometida, deve ser comunicado às partes interessadas e envolvidas. Outra desvantagem do *e-commerce*, também, apresentada por Anumba e Ruikar (2002) está relacionada com questões regulatórias, ou seja, com questões tributárias, questões legais, questões éticas, questões essas que são pouco claras e muitas vezes inexistentes, dificultando, assim, todo o processo de implementação do comércio eletrônico nas empresas.

Também os autores Ibarra et al. (2015) afirmam que o pagamento através de cartão de crédito constitui uma barreira ao avanço do comércio eletrônico, além disso afirmam, também, que o facto de os consumidores não poderem ver nem tocar nem experimentar os produtos, serviços que compram *online* é outra condicionante ao *e-commerce*, uma vez que ao comprarem no comércio tradicional podem garantir a qualidade dos produtos, serviços que estão a comprar.

No entanto, com o avanço tecnológico constante as desvantagens do comércio eletrônico têm tendência a diminuir, o que fará que esta forma de comércio ganhe ainda mais popularidade entre os consumidores. Posto isto é essencial que as empresas acompanhem todo o progresso tecnológico e garantam que todo o processo de compra é bem-sucedido e seguro, de forma a aumentar a confiabilidade do consumidor e a fidelizá-lo.

### **2.3.4. Desafios e Estratégias inerentes à implementação do Comércio Eletrónico nas empresas**

#### ***2.3.4.1. Desafios inerentes à implementação do Comércio Eletrónico***

Tendo em conta o crescimento do *e-commerce*, para as empresas se manterem competitivas não podem simplesmente fechar os olhos a esta forma de comércio, optando muitas delas por a implementar, muitas até como um complemento às lojas físicas que possuem. No entanto, o *e-commerce* apresenta alguns desafios no que diz respeito à sua implementação, sendo a segurança o principal desafio a superar.

Segundo Barkatullah e Djumadi (2018), o facto de a identidade dos vendedores ser muitas vezes oculta, o facto de os produtos poderem chegar danificados ou não chegarem a ser enviados após o pagamento, o facto de muitas vezes não serem permitidas trocas ou devoluções levam a uma falta de confiança por parte dos consumidores no comércio eletrônico, o que torna fundamental a aposta em estratégias que visem assegurar a confiança do consumidor quando se constitui um negócio *online*. De todos os fatores que afetam a aceitação do *e-commerce*, é a confiança aquele que mais impacto tem, daí a importância do tipo de *website* e do tipo de *itens* que são usados no mesmo, pois estes podem moderar certas relações de confiança *online* (Y. Kim & Peterson, 2017). Outro fator que gera desconfiança é a forma de pagamento, uma vez que muitas vezes os meios de pagamentos disponíveis são desconhecidos para alguns dos consumidores o que os leva a desistir da compra, como por

exemplo, o *PayPal*<sup>3</sup>, muitos consumidores não têm conta e alguns deles nem conhecem esta forma de pagamento (Barkatullah e Djumadi 2018). Segundo os mesmos autores é essencial garantir a segurança das transações efetuadas, de forma a proteger a privacidade dos dados e as informações relativas aos consumidores na *Internet*, uma vez que os consumidores querem estar envolvidos em transações seguras e eficazes.

Outro desafio inerente à implementação do e-commerce são os problemas relacionados com as novas tecnologias, como os *bugs*, problemas de redes ou outros semelhantes que podem levar os consumidores a terem que efetuar todo o processo de compra novamente ou a não conseguirem aceder à respetiva plataforma o que poderá fazer com que os mesmos desistam de efetuar a compra com a empresa em questão (Barkatullah e Djumadi 2018). Para ultrapassar este desafio, as empresas têm que ter bons servidores de forma a que estes problemas não sejam tão suscetíveis de acontecer. No entanto, para uma empresa não ter problemas técnicos relacionados com as tecnologias necessita de fazer investimentos a nível tecnológico e além disso, são, também, necessários investimentos ao nível do *marketing*, logística e comunicação de forma a que o comércio eletrónico funcione da melhor forma e com qualidade para conseguir satisfazer as necessidades dos consumidores (Blut, M.; Chowdhry, N.; Mittal, V. & Brock, C., 2015). Ou seja, outro desafio à implementação do comércio eletrónico é o investimento inicial que é necessário fazer para que esteja tudo operacional para conseguirem satisfazer as necessidades dos consumidores.

Hillman e Neustaedter (2017) defendem que existem três principais desafios relacionados com o comércio eletrónico: Primeiro, o comércio eletrónico não consegue proporcionar aos seus consumidores a experiência tátil e sensacional que uma loja física pode oferecer e alguns consumidores gostam de ter essa experiência antes de comprar um produto: o tocar, o experimentar, o sentir o produto de forma a decidir se será a melhor opção e prosseguir com a compra ou não. Segundo, as lojas físicas permitem a interação e uma melhor comunicação entre o vendedor e o comprador, dando, assim, uma maior confiança ao consumidor. Terceiro, algumas empresas funcionam somente *online* o que não garante ao consumidor a existência real da empresa o que poderá causar alguma desconfiança no consumidor.

Outro desafio que se coloca quando se fala em comércio eletrónico é o da concorrência. Sendo o comércio eletrónico ainda pouco explorado em Portugal, são muitos os portugueses

---

<sup>3</sup> PayPal é uma forma fácil e segura de enviar e receber pagamentos pela Internet em todo o mundo.

que recorrem a sites estrangeiros que são mais operacionais e desenvolvidos, de países onde o comércio eletrônico é muito usual e que por isso estão melhor preparados para satisfazer as necessidades dos consumidores, como é o caso dos EUA, da China, de Espanha e do Reino Unido. Segundo um estudo dos Correios de Portugal, S.A. (CTT) no que diz respeito às compras *online*, a grande maioria dos consumidores portugueses faz compras em *sites* estrangeiros e apenas 10% dos inquiridos revelaram não fazer compras fora de Portugal (Freire, 2018). No entanto, com o avanço da pandemia do Covid-19 e com mais empresas a aderirem ao comércio eletrônico, os portugueses começam a aderir mais aos *sites* nacionais e a fazer compras nos mesmos, não deixando a concorrência de ser elevada.

Para além dos desafios mais externos que as empresas têm de enfrentar, existem, ainda, desafios internos que estão relacionados com as pessoas, com a própria visão da empresa e que são fundamentais para que estas consigam alcançar o sucesso e aumentar a Economia Digital do país. Ou seja, a transformação para o digital é também uma questão de educação de competências em que é preciso capacitar e preparar as pessoas, seja através de formação ou seja através da contratação de pessoas com competências em TIC, o importante é que toda a empresa esteja preparada para esta transformação. Além disso, é também, fundamental que as empresas tenham uma visão estratégica de onde pretendem chegar e do que pretendem alcançar e estas apenas conseguirão sobressair nos mercados em que atuam se mantiverem uma estratégia assente na inovação e no progresso, tendo sempre consciência de quais as suas capacidades e limitações (ACEPI, 2020).

### ***2.3.4.2. Estratégias inerentes à implementação do Comércio Eletrónico***

Como foi exposto anteriormente, existem alguns desafios no que diz respeito à implementação do comércio eletrônico e por isso é importante as empresas implementarem estratégias como resposta a estes desafios.

Estando o mundo a mudar e com as tecnologias a ganhar um papel cada vez mais importante na sociedade, as empresas têm que criar novas medidas e estratégias para automatizar os seus processos, de forma a incorporar o comércio eletrônico nos seus processos de negócios diários (Anumba & Ruikar, 2002).

Segundo Kosiur (1997) a base de qualquer estratégia para a implementação do comércio eletrônico é a informação. Não apenas usar a informação para a divulgação do produto, mas também usar toda a informação disponível para a comercialização do produto.

Kosiur (1997) defende, ainda, que o *e-commerce* é mais que uma simples venda e o respetivo pagamento. Manter o contacto com os clientes e procurar por novos potenciais clientes é, também, muito importante para o bom funcionamento de um negócio e cada um destes processos depende de informações, informações essas que podem ser adquiridas ou processadas através da *Internet*. Como as empresas integram essas informações nos seus processos depende de uma série de fatores, começando com a exploração da *Internet* e de todas as tecnologias disponíveis no mercado e incluindo a combinação entre essas tecnologias e a estrutura do negócio, e a percepção que há do mercado. O que a *Internet* tem feito é trazer três novas visões importantes para o mercado: primeiro, incentivou o uso de padrões abertos em que a informação está acessível para todos, segundo, a *Internet* é a maior rede de informação do mundo, terceiro, a *Internet* está a tornar-se a base comum para introduzir produtos e tecnologias para um mercado maior.

Ora uma forma de as empresas manterem sempre os consumidores atualizados e com acesso a um conjunto de informações precisas é usarem as redes sociais. As redes sociais permitem um acesso global a um conjunto de informações que ajudam a vincular rapidamente os clientes às marcas e que acabam por influenciar, também, o comportamento do consumidor na compra final (Tran, Pham & Le, 2018). Segundo Kim & Ko (2012) existem estudos que revelam que 70% dos consumidores usaram as redes sociais para obter informações que depois levaram ao ato da compra e 60% continuaram a explorar as redes sociais de forma a encontrarem informações para compras futuras.

Tran, Pham & Le (2018) defendem que a satisfação eletrónica é o resultado do processo no qual os clientes acumulam informações e experiências de forma a satisfazerem as suas necessidades e para conseguirem depois tomar decisões no ato da compra.

Um dos maiores desafios com que as empresas se deparam na implementação do comércio eletrónico é a confiança e também este fator está, muitas vezes, relacionado com a falta de informações nos sites ou plataformas de comércio eletrónico desenvolvidos pelas empresas. Segundo Yang, Huang, & Xu (2008) o conceito de integração dos processos *online* e *offline* é o principal fator de transferência de confiança para os consumidores, devendo ambas as entidades ser altamente semelhantes e integradas.

Os mesmos autores defendem, ainda, que as empresas para vigorarem no mercado *online* devem maximizar as vantagens e o potencial do uso de todas as tecnologias a que tem acesso apostando ao mesmo tempo numa estratégia disruptiva do mercado convencional. Outra



estratégia que as empresas podem usar é criar modelos de personalização com os consumidores de forma a que estes sintam uma maior proximidade com as empresas e que sintam uma maior empatia por esta forma de comércio. Outra forma de as empresas manterem os consumidores mais envolvidos e interessados é a criação de comunidades ou grupos para que estes possam debater e partilhar ideias e experiências.

De acordo com Ingham, Cadieux, & Mekki Berrada (2015) o aumento do número de consumidores *online* deve-se às facilidades que esta forma de comércio oferece devido às novas tecnologias usadas, aos desenvolvimentos de métodos mais avançados de pagamento e envio e à expansão das grandes marcas. De forma a manter e aproveitar este interesse por parte dos consumidores as empresas devem investir cada vez mais recursos para melhorarem as suas plataformas de comércio eletrónico de forma a atraírem cada vez mais consumidores e a conseguirem incentiva-los a comprar os seus produtos e serviços, aumentando, assim, a confiança dos consumidores na respetiva marca.

### **2.3.5. Comportamentos dos consumidores face ao Comércio Eletrónico**

O comércio eletrónico tem evoluído e registado significativos crescimentos em termos económicos, alcançando um público cada vez maior e mais experiente, ultrapassando fronteiras e facilitando a compra de bens e serviços, a preços mais baixos. Com a quantidade de informações presentes na *Internet*, os consumidores têm um maior poder de escolha, tornando a concorrência cada vez mais elevada, o que proporciona aos consumidores uma vantagem nas transações *online*, especialmente na aquisição de bens e serviços (Barkatullah & Djumadi, 2018).

Segundo Haan, Moraga-González e Petrikaitė (2018) os consumidores são os mesmos estejamos a falar de comércio eletrónico ou de comércio tradicional e estes procuram produtos ou serviços com base em cinco categorias: localização, conveniência, conhecimento, personalidade e preço.

Sendo que os consumidores têm necessidades diferentes, as empresas tendem a criar experiências diferentes de forma a responder às necessidades dos mesmos. No entanto, um consumidor pode, até, requerer diferentes combinações de produtos e serviços dependendo da ocasião, tornando o trabalho das empresas mais difícil. Em geral, a criação de experiências separadas para os consumidores com base nos seus comportamentos chama-se segmentação comportamental, quando baseada em coisas que acontecem num momento específico, a segmentação comportamental pode ser designada por segmentação de ocasião.

No mundo *online*, as coisas tornam-se mais fáceis, uma vez que as empresas podem projetar um único *site* que atenda às necessidades dos visitantes que apresentam diferentes modos comportamentais, ou seja, o *design* de um *site* pode ser feito de forma a incluir elementos que atraem diferentes segmentos comportamentais, de forma a conseguir responder a um maior número de necessidades dos consumidores (Schneider, 2013).

Vários estudos indicam que as pessoas querem *sites* que ofereçam uma variedade de possibilidades de interação pois uma pessoa em particular pode visitar o mesmo *site* em momentos diferentes em que vai ter necessidades diferentes e por isso mesmo vai querer uma interação que atenda a essas necessidades em cada visita. Desta forma, para conseguirem atender às diferentes necessidades dos consumidores, as empresas têm que personalizar as experiências de forma a corresponder aos padrões de comportamento de cada um destes visitantes, ao qual o autor identifica como segmentação de mercado com base no uso. Para ser mais fácil identificar comportamentos, estes podem ser agrupados em categorias, tendo o autor identificado três categorias diferentes para caracterizar os comportamentos dos consumidores: os *Browsers*, os *Buyers* e os *Shoppers* (Schneider, 2013).

- *Browsers*

O conjunto de consumidores que o autor considera como *Browsers* são aqueles que visitam o *site* de uma empresa apenas para pesquisar, navegar e ver o que este oferece. Os *sites* de empresas que pretendem atrair potenciais clientes devem oferecer a este tipo de consumidores algo que desperte o seu interesse, ou seja, o *site* deve incluir palavras que sirvam para refrescar a memória do consumidor e despertar o seu interesse para a compra de algo, de forma a que este fique interessado e investigue os produtos ou serviços que o *site* tem para oferecer.

- *Buyers*

O grupo de consumidores que o autor considera como *Buyers* são aqueles que visitam um *site* para fazer uma compra imediata. Ou seja, este tipo de consumidores sabe precisamente o produto ou serviço que quer comprar. O melhor que um *site* pode oferecer a este tipo de consumidores é um caminho direto para a transação da compra, algo que seja fácil, prático e que não faça o consumidor perder muito tempo.

- *Shoppers*

Os *Shoppers* são aqueles consumidores que, segundo o autor, visitam um *site* porque sabem que este contém produtos ou serviços em que estão interessados em comprar. Ou seja, estes consumidores, ao contrário dos *Browsers*, já estão motivados a comprar, no entanto, estão à procura de mais informações antes de tomar uma decisão. Para reter este tipo de consumidores, os *sites* devem conter ferramentas de comparação e avaliação de produtos.

Schneider (2013) defende, ainda, que um consumidor pode visitar um *site* como *Browser* e regressar mais tarde como *Shopper* ou como *Buyer*. As pessoas têm comportamentos e necessidades diferentes consoante o momento em que estão a visitar um *site* e não retêm categorias comportamentais de uma visita para a outra, mesmo que seja para o mesmo *site*, por isso é tão importante que as empresas invistam nas suas plataformas de comércio eletrónico, nomeadamente nos seus *Web sites*, de forma a conseguirem responder às diferentes necessidades dos consumidores.

Outro aspeto muito importante para reter consumidores é a confiança e o nível de confiança que estes sentem em relação ao comércio eletrónico pois esse fator irá influenciar a decisão do consumidor de comprar um produto ou não.

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

Para este autor existem três fatores significativos no que diz respeito à aceitação individual de transações *online*: confiança, credibilidade e risco.

O papel da confiança é fundamental no *e-commerce* devido ao elevado grau de incerteza e risco presentes na maioria das transações *online*, desta forma, ganhar a confiança dos consumidores é um aspeto chave para que estes passem ao ato da compra, alcancem as suas expectativas e fiquem satisfeitos (Al-Gahtani, 2011).

Os autores Oliveira, Alinho, Rita e Dhillon (2017) fizeram estudos relativamente ao comportamento dos consumidores em Portugal, tendo os resultados sugerido que as características do consumidor, entre elas a postura de confiança e atitude em relação às compras *online*, as características da empresa, das quais a reputação e reconhecimento da marca, falta de integridade, privacidade, segurança, infraestrutura do *site*, interações de qualidade e satisfação do cliente são as principais fontes de confiança que influenciam as três dimensões da confiança do consumidor: competência, integridade e benevolência, ou

seja, mais um estudo que vem provar que a confiança geral tem um efeito direto na intenção de comprar *online*.

A credibilidade que os consumidores acreditam que um *site* ou plataforma de comércio eletrônico tem, vai afetar a aceitação voluntária da transação eletrônica, sendo por isso outro fator muito importante para os consumidores aderirem ao comércio eletrônico. Os consumidores procuram um sistema credível e fiável para efetuarem as suas transações em segurança e com sucesso, ao mesmo tempo que as informações pessoais são mantidas privadas (Al-Gahtani, 2011).

Al-Gahtani (2011) aponta, ainda, o risco como um fator de extrema importância para o sucesso do comércio eletrônico, principalmente, o B2C. O risco é orientado pela tecnologia e deriva da infraestrutura subjacente, podendo existir riscos ambientais, ou do parceiro comercial, podendo originar riscos comportamentais. De forma a minimizar o risco perceptível pelos consumidores, as empresas devem conseguir transmitir a segurança de que a empresa está a operar de forma legal e normalizada.

Sullivan e Kim (2018) defendem que as expectativas dos consumidores aumentam a cada dia que ganham um maior conhecimento relativamente às tecnologias e ao comércio eletrônico, o que por sua vez, obriga as empresas a redefinirem as suas estratégias e a investir nas plataformas de comércio eletrônico para conseguirem atender às expectativas e necessidades dos consumidores e conquistar a sua confiança.

De forma a garantir a credibilidade e segurança no que diz respeito à aquisição de produtos e serviços através do comércio eletrônico surgiu, em Portugal, o selo CONFIO, que resulta de uma parceria entre três entidades: a ACEPI, a Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (DECO) e a .PT. Este selo é uma garantia para o consumidor de que o *website* em que está a navegar cumpre as boas práticas de integridade, segurança, acessibilidade e outras exigências impostas pelo código de conduta do selo CONFIO, sendo atribuído ao titular do *website*, depois deste ser acreditado na sequência de um processo prévio de auditoria. Este selo garante, ainda, ao consumidor o direito de submeter, caso seja necessário, reclamações para a DECO, que acompanhará toda a situação e atuará sempre com o objetivo de resolução.

Segundo Luísa Gueifão, presidente da Associação .PT, este selo vem aumentar a confiança dos consumidores nas transações online, nomeadamente, nas compras que efetuam online, promovendo, também, uma maior e mais segura utilização da *Internet* com impacto no

crescimento económico das empresas, promovendo, assim, a potenciação de Portugal na *Internet*.

#### **2.4. Caracterização do Tecido Empresarial Português**

A palavra que melhor caracteriza o tecido empresarial português é “Micro”, uma vez que segundo dados da Pordata (2020), 99,9% das empresas existentes em Portugal são PME’S, sendo 96,1% microempresas de base familiar, com um gestor com poucas qualificações e com trabalhadores com pouca escolaridade, em que muitas nem conseguem criar 10 postos de trabalho.

No debate, sobre as perspetivas para o tecido empresarial português na próxima década, que decorreu no programa Fronteiras XXI, da RTP3, com o economista Daniel Bessa, o empresário Carlos Moreira da Silva, o professor Nadim Habib e com o Diretor-geral da COTEC Portugal, Jorge Portugal, foi evidenciado que estas microempresas, que constituem a maioria do tecido empresarial português, prestam serviços importantes à sociedade, fornecendo o mercado interno, no entanto têm uma escala muito pequena, produtos de baixo valor, a preço baixo e sem especialização (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020). Ao analisar os dados da Pordata (2020) percebemos que este cenário se mantém há mais de uma década, não existindo previsões de que se venha a alterar num futuro próximo. Isto acontece porque Portugal não tem PME’S que cresçam e evoluam para grandes empresas. Ora como a maior parte das PME’S vivem de grandes empresas, sejam elas nacionais ou internacionais, não existindo tantas empresas com grandes dimensões, Portugal tem um tecido empresarial maioritariamente constituído por microempresas. Esta situação está relacionada com a falta de escala que existe, seja por razões de ordem económica ou até mesmo de ordem cultural pois ainda existem muitos empresários portugueses que preferem dirigir uma pequena empresa a partilhar poder numa empresa de maior dimensão (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

Esta prevalência de microempresas em Portugal faz com que a economia portuguesa seja mais vulnerável, sendo as dificuldades de financiamento maior, o risco de perda de emprego também é maior e a dependência de apoios do Estado torna-se quase total (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

Além de todos os problemas que o tecido empresarial português já vinha a evidenciar, a crise pandémica que atualmente se vive no país veio expor ainda outras fragilidades, como a fraca

produtividade das empresas, a baixa qualificação da mão-de-obra e a ineficiência das organizações, fatores que são obstáculos ao desenvolvimento e crescimento económico. Outra fraqueza da economia portuguesa, que foi evidenciada com esta crise, é o facto de esta estar muito dependente do setor do turismo, um setor que é muito instável como se pode verificar, um ano está a 200% mas no ano a seguir pode estar só a 20%. (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

Jorge Portugal defende que além de ser necessário que o estado crie o ambiente certo e as motivações certas para que as empresas possam crescer, as empresas também têm que melhorar, ou seja, é fundamental que exista uma disciplina de gestão e de organização para que uma empresa possa crescer para uma escala maior porque uma empresa até pode ter uma pequena equipa e ser desorganizada na gestão e na organização e mesmo assim ter algum sucesso e rentabilidade, se tiver um negócio que vale 3 milhões de euros, mas a uma escala diferente isso já não acontece porque apesar de as vendas aumentarem, também os custos vão aumentar, o que levará a empresa a decrescer de uma forma que não será rentável. Outro ponto muito importante, apresentado neste debate por Jorge Portugal, e que as empresas devem de considerar, é que quando estas têm uma boa solução, esta vai ser copiada por outras empresas, o que origina a concorrência, por isso, essa solução terá que ser renovada se a empresa se quiser manter competitiva no mercado. Ou seja, as empresas têm que ser eficientes no presente e renovar, recriar o futuro, para conseguirem alcançar o sucesso (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

Segundo António Costa, *Publisher* e co-fundador do Economia Online (ECO), Portugal precisa de “melhores empresas, maiores empresas e mais capitalizadas. Sem estas três condições não se cumprirão as outras, as necessárias para o aumento da produtividade e eficiência, com mais valor acrescentado retido” (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

Jorge Portugal defende, ainda, que é essencial as empresas investirem em investigação e desenvolvimento porque só assim poderão evoluir e inovar de forma a crescerem e tornarem-se ou manterem-se competitivas no mercado, manterem a disciplina exportadora e conseguirem afirmar-se porque o sucesso de uma empresa prende-se com o nível de competitividade com que esta se apresenta no mercado em que opera. A competitividade está relacionada com três fatores essenciais numa empresa, o empresário, os recursos humanos e o capital tendo esta que fazer uma boa utilização dos mesmos. Carlos Moreira da Silva afirma que ser competitivo é ser melhor, é ter um modelo de negócio melhor,

acompanhado de inovação tanto ao nível dos produtos como ao nível dos processos (Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P.,2020).

### **2.5. Competitividade**

Tendo em conta que o objetivo de estudo desta dissertação se prende com a hipótese de o comércio eletrónico ser uma vantagem competitiva para as empresas, torna-se essencial definir competitividade. No entanto, não existe uma definição consensual de competitividade, podendo esta variar consoante o interveniente que o refere, além disso, a competitividade pode se referir, ainda, a um produto, serviço, empresa, setor, indústria, país ou mercado.

Ao longo dos anos, sempre existiram muitas teorias e desenvolvimentos que contribuíram para o conceito de competitividade, nunca existindo um único conceito que fosse consensual, no entanto, segundo Leitão (2008) foi Porter que “mais contribuiu para o esclarecimento e entendimento conceptual da competitividade”.

Para Porter a competitividade de uma nação depende da capacidade que a sua indústria tem para inovar e melhorar, ganhando as empresas vantagem relativamente à sua concorrência devido à pressão e ao desafio constantes, sendo, assim, benéfico para as empresas terem concorrentes fortes, fornecedores agressivos e clientes exigentes (Porter, 1990). O mesmo autor defende, ainda, que a competitividade de uma empresa depende da sua capacidade para competir nos mercados mundiais com uma estratégia global, ou seja, as empresas devem identificar, no seu país, o que é mais importante e valorizado de forma a criarem e manterem uma vantagem competitiva no mercado nacional para, posteriormente, poderem explorar essa vantagem em mercados internacionais. Segundo Porter, esta vantagem pode ser criada através da prática de custos mais baixos ou através da oferta de produtos ou serviços diferenciados, no entanto, para este, a chave para as empresas obterem uma vantagem competitiva é a inovação. Para este autor, a inovação pode manifestar-se das mais variadas formas, seja num novo design para determinado produto, num novo processo de produção, numa nova abordagem de *marketing* ou até num novo produto altamente inovador e diferenciado, o mais importante de reter é que a inovação envolve sempre investimentos em competências e conhecimentos, bem como em ativos físicos e a reputação da marca, ou seja, a informação desempenha um papel fundamental no que diz respeito a inovar e no processo de melhoria contínua das empresas. Outro aspeto importante referido por Porter é que as

empresas assim que obtêm uma vantagem competitiva, para a manterem têm de estar em constante atualização e evolução de forma a sustentarem essa vantagem que alcançaram.

Este estudo vai ser direcionado tendo, essencialmente, por base a competitividade das empresas em Portugal, no entanto, para saber se as empresas em Portugal são competitivas ou não, é importante perceber se a economia portuguesa é uma economia competitiva.

De acordo com a Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE) “uma economia competitiva é aquela que regista um crescimento elevado e sustentado da produtividade”, dependendo, assim, a competitividade de um país ou de uma empresa da capacidade que estes têm para colocar produtos e ou serviços no mercado que estejam de acordo com as necessidades dos mercados locais e mundiais e que sejam suficientes para quem os produziu obter rendimentos tendo em conta os recursos utilizados na sua produção.

Segundo Leitão (2008), competitividade consiste na capacidade que as empresas têm em transformar ideias em produtos da melhor forma possível, com a maior rapidez e a preços mais baixos que os seus concorrentes, ou seja:

### **Equação 2.1.** - Cálculo da Competitividade

$$\text{Competitividade} = \text{Produtividade} \times \text{Qualidade} \times \text{Serviços} \quad (2.1)$$

No entanto, tal como foi referido anteriormente, o conceito de competitividade não é um conceito estático, e apesar de esta fórmula poder ser usada para quantificar a competitividade, esta pode ser alterada tendo em conta o ambiente em que as empresas competem e os fatores que o condicionam, e, além disso, também esta nova era mais digital vem alterar as antigas regras de competitividade empresarial e da concorrência, tornando-as mais flexíveis e muito voláteis o que leva a que as abordagens mais tradicionais já não sejam suficientes para as empresas se manterem competitivas, as empresas necessitam, assim, de ter uma visão mais abrangente do mercado, apostando numa presença mais global, na criação de marcas mais credíveis, na criação de canais de distribuição adequados mais eficientes e eficazes, na criação e desenvolvimento de produtos e serviços mais inovadores e essencialmente apostando numa forte presença digital, ou seja, todos os esforços de redução de custos devem estar completamente interligados com o conceito de crescimento (DGAE, 2020).



Desta forma e tendo em conta o desenvolvimento crescente das TIC e a crescente globalização dos sistemas económico, o conceito de competitividade deve se basear em três conceitos: Inovação, Tecnologia e Internacionalização, passando o comércio eletrónico a ser um requisito essencial para as empresas manterem a sua competitividade no mercado global, permitindo-lhes uma maior inovação e internacionalização. Assim sendo, as empresas devem adotar estratégias competitivas com base na Inovação, Tecnologia e Internacionalização e tendo sempre em atenção o tipo de concorrência que têm e o meio em que se inserem, uma vez que o seu desempenho e a sua eficiência produtiva dependem dessa perceção e avaliação (Leitão, 2008).

### **2.5.1. Vantagem Competitiva**

Para Porter (1990) a competitividade de uma nação depende da capacidade que a sua indústria tem para inovar e melhorar, uma vez que a competitividade é uma noção relativa, comparativa e dinâmica que ganha sentido quando inserida num contexto envolvente e quando associada a um período de tempo relativamente longo. Ou seja, a competitividade das empresas vai depender das tendências e da evolução das condições competitivas do meio em que estas se inserem, tornando-se essencial analisar variáveis como os recursos, a tecnologia, as organizações, a informação, os mercados, as tendências evolutivas, as relações e as interações que se estabelecem dentro das empresas e destas com o seu meio envolvente, de modo a que consigam identificar o que é mais importante e valorizado no meio em que se inserem para criarem e manterem uma vantagem competitiva no mercado nacional para, posteriormente, poderem explorar essa vantagem em mercados internacionais.

Segundo Barney e Hesterly (2006) uma empresa adquire uma vantagem competitiva quando é capaz de gerar mais valor económico que os seus concorrentes, sendo o valor económico a diferença entre os benefícios ganhos com a venda de produtos ou serviços e o custo total da produção e venda desses produtos ou serviços. Ou seja, uma vantagem competitiva pode ser entendida como a vantagem que uma empresa tem relativamente aos seus concorrentes por ter melhores resultados devido ao acesso a determinados recursos, como por exemplo, recursos humanos mais qualificados, uma melhor localização geográfica ou o uso de novas tecnologias mais inovadoras.

Para Louzada, Gonçalves e Ferreira (2017) uma vantagem competitiva pode ser obtida de forma endógena, quando é obtida devido aos recursos que uma empresa tem à sua disposição por ter tomado certas decisões, tais como, formação e motivação dos recursos humanos,

qualidade dos produtos e serviços que desenvolvem, o nível de inovação que os seus produtos e serviços têm, ou pode ser obtida de forma exógena, quando esta vantagem é obtida devido a características do setor no qual uma empresa está inserida, como por exemplo, o número de empresas concorrentes, o tipo de clientes e fornecedores, os preços praticados nesse setor.

Segundo Porter (1990), as empresas podem obter uma vantagem competitiva através da prática de custos mais baixos ou através da oferta de produtos ou serviços diferenciados, no entanto, para este, é a inovação a principal fonte de vantagens competitivas. Porter (1990) defende que a inovação pode manifestar-se das mais variadas formas, seja num novo *design* para determinado produto, num novo processo de produção, numa nova abordagem de *marketing* ou até num novo produto altamente inovador e diferenciado, o mais importante de reter é que a inovação envolve sempre investimentos em competências e conhecimentos, bem como em ativos físicos e a reputação da marca, ou seja, a informação desempenha um papel fundamental no que diz respeito a inovar e no processo de melhoria contínua das empresas. Outro aspeto importante referido por Porter (1990) é que as empresas assim que obtêm uma vantagem competitiva, para a manterem têm de estar em constante atualização e evolução de forma a sustentarem essa vantagem que alcançaram.

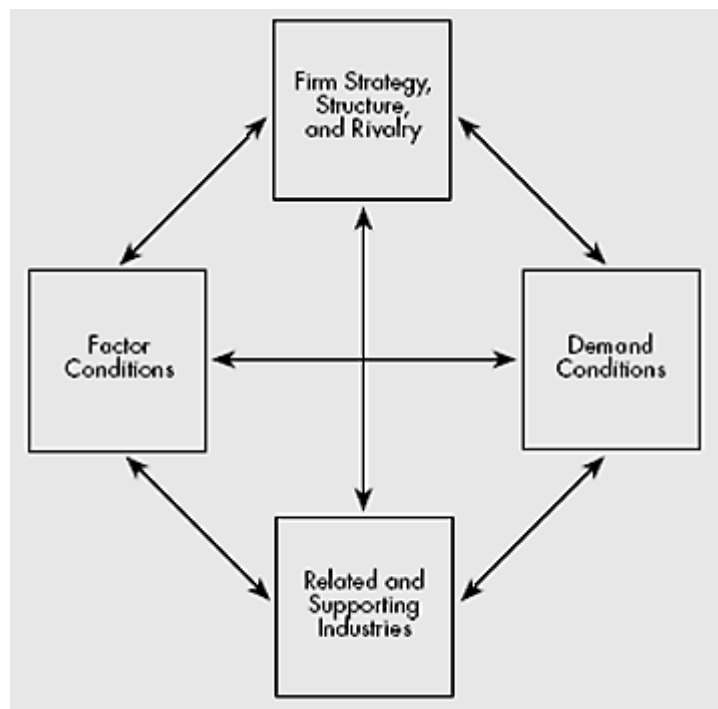
No entanto, apesar da inovação desempenhar um papel fundamental para a obtenção de uma vantagem competitiva, Porter (1990) defende, também, que o êxito competitivo de um país depende de quatro atributos que determinam o ambiente em que as empresas competem, promovendo ou não a criação de vantagens competitivas e são estes fatores que quando promovem a criação de uma vantagem competitiva vão funcionar como facilitadores de inovação constante ao nível das empresas.

Esses fatores constituem o modelo denominado por “Diamante de Porter”, como se pode observar na Figura 2.13., e podem ser assim descritos:

- **Condições dos Fatores:** são as condições existentes numa determinada nação relativamente aos fatores de produção necessários para competir em qualquer indústria, tais como, mão de obra qualificada ou as infraestruturas. Pelo que para uma empresa ganhar uma vantagem competitiva, um fator deve ser altamente especializado para as necessidades específicas da respetiva indústria, deve envolver investimentos sustentados e pesados, deve ser empregue com eficiência e

efetividade, deve envolver tecnologia, dependendo sempre da influência dos restantes determinantes.

- **Condições da Procura:** estão relacionadas com a natureza da procura interna de produtos e serviços da indústria. Pelo que uma nação pode ganhar vantagem competitiva em setores em que o mercado interno proporciona às empresas que nele operam uma visão clara ou antecipada das necessidades dos compradores emergentes, sendo que quanto mais exigentes e sofisticados forem os compradores melhor será a resposta das empresas às necessidades dos consumidores. Uma nação pode, ainda, ganhar vantagem competitiva quando a preferência interna é transferida aos mercados externos, tendo essa nação antecipado uma tendência que se tornará global.
- **Indústrias Relacionadas e de Apoio:** este ponto está relacionado com a existência de indústrias fornecedoras e indústrias relacionadas que são internacionalmente competitivas. Estas indústrias ajudam as empresas a obterem uma vantagem competitiva em termos de inovação e atualização, sendo essa vantagem baseada em relações de trabalho próximas o que proporciona, linhas curtas de comunicação, um fluxo de informação rápido e constante e uma troca contínua de ideias e inovações.
- **Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas:** este ponto está relacionado com a natureza das estratégias e das estruturas usadas pelas empresas, tendo em conta a rivalidade existente no mercado em que se inserem, ou seja, está relacionado com a forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas. As circunstâncias e o contexto nacionais criam tendências na forma como as empresas são criadas, organizadas e geridas, bem como na natureza da rivalidade do mercado interno, sendo que esta rivalidade pressiona as empresas do setor a inovar e a melhorar existindo uma pressão para reduzir custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados e para criar novos produtos e processos. Porter (1990) defende que quanto maior a concentração geográfica maior o poder da rivalidade do mercado interno pois “quanto mais localizada, mais intensa é a rivalidade. E quanto mais intensa melhor”.



**Figura 2.12.** - Diamante de Porter

**Fonte:** Porter (1990)

Porter (1990) defende que os atributos antes mencionados atuam como um sistema, formando o Diamante de Porter, em que o efeito gerado por um desses atributos depende do sucesso da aplicação dos outros, ou seja, mesmo que existam condições favoráveis dos fatores produtivos, se as condições da procura forem insuficientes não existirá vantagem competitiva. Desta forma, os determinantes que constituem o Diamante de Porter ao atuarem em conjunto, e não de forma independente, intensificam-se exercendo uma maior pressão sobre as empresas, obrigando-as assim a inovar e investir cada vez mais. Segundo Porter (1990) são estes determinantes que individualmente e ao atuarem como um sistema criam o contexto no qual as empresas de uma nação nascem e competem.

No entanto, existirem vantagens em todos os determinantes do Diamante, também, não é condição para que se desenvolva obrigatoriamente uma vantagem competitiva na respectiva indústria pois existem duas variáveis adicionais que podem influenciar o contexto envolvente em que as empresas se inserem, sendo elas o Acaso e o Governo.

Relativamente ao Acaso existem acontecimentos que estão fora do controlo das empresas e que podem influenciar a estrutura da indústria proporcionando ou não oportunidades para que as empresas de um país superem as de outro, obrigando as empresas a mudar estratégias, a inovar e até a desenvolver novos objetivos por vezes. A pandemia pela qual estamos a passar é a prova disso mesmo, um fenómeno que surgiu sem aviso prévio, sobre o qual as empresas não têm qualquer controlo e que afetou o mundo inteiro, uma vez que obrigou a reestruturações nas empresas, a uma maior inovação e adaptação e algumas delas até a alterarem a sua atividade, o que para muitas se transformou numa oportunidade para se superarem e poderem alcançar vantagens competitivas e para outras foi simplesmente o fim ou o início de um grande caminho até à recuperação total.

O Governo é outra variável que, através de políticas económicas e sociais, influencia direta ou indiretamente os determinantes, como por exemplo, através de legislação e regulamentação, através de incentivos ao investimento e à inovação, através de investimentos em educação e tecnologias, entre muitos outros que acabam por afetar a envolvente em que as empresas se inserem, influenciando a possibilidade ou não de estas obterem uma vantagem competitiva.

### **2.5.2. Indicadores de Competitividade**

Tal como foi referido anteriormente, não existe uma definição consensual de competitividade, no entanto, existem diversos indicadores aos quais as empresas podem recorrer para saber se são competitivas ou não, sendo o mais importante a produtividade. Ao contrário da competitividade, estes indicadores podem-se medir sendo possível obter conclusões sobre o nível competitivo em que as empresas se encontram (Leitão, 2008).

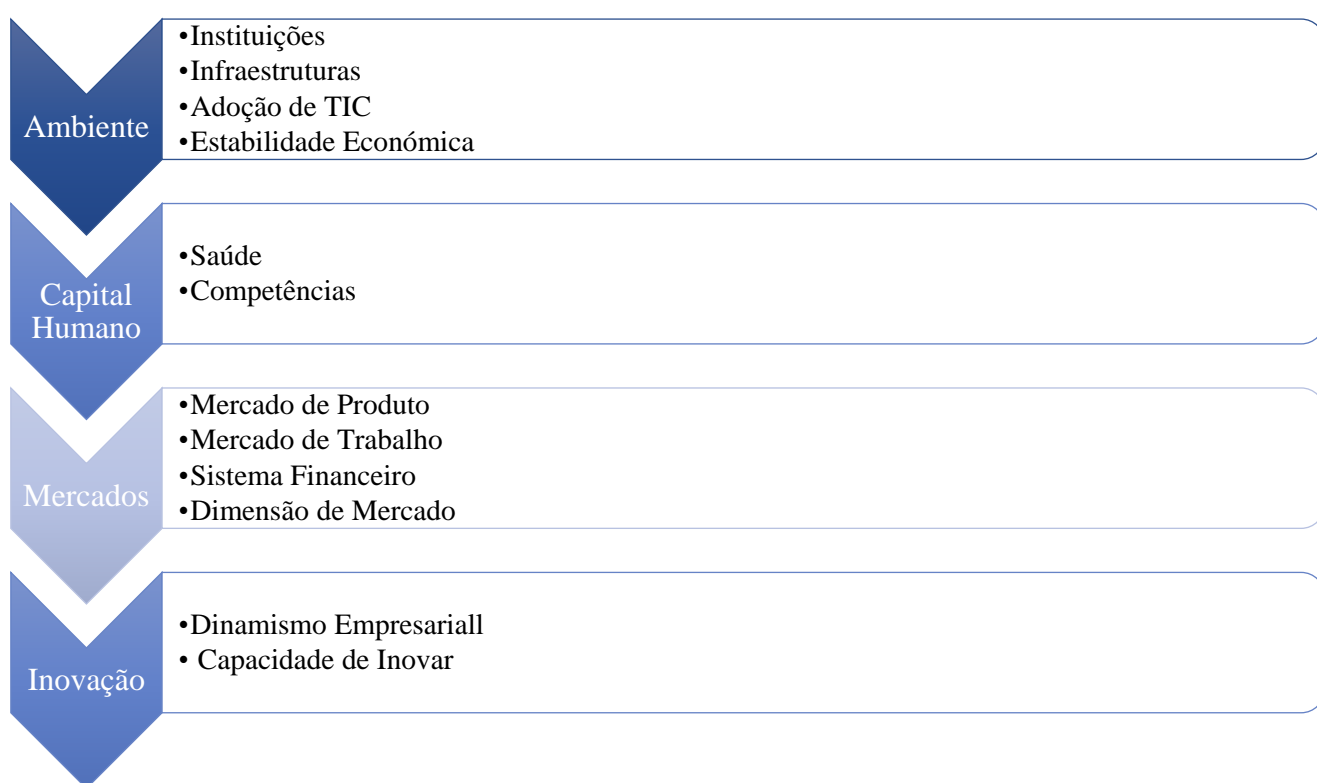
A produtividade, em termos económicos, é representada pelo rácio entre o valor acrescentado gerado num processo e o valor dos inputs (Leitão, 2008):

#### **Equação 2.2. - Cálculo da Produtividade**

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Valor Acrescentado}}{\text{Input}} \quad (2.2)$$

Segundo o Relatório Global de Competitividade do World Economic Forum (WEF, 2019), a competitividade está diretamente relacionada com a produtividade e todos os países podem

ser mais produtivos ao mesmo tempo. Para avaliar a competitividade dos países, o WEF desenvolveu o *Global Competitiveness Index 4.0* (GCI 4.0)<sup>4</sup> que está organizado em 12 pilares, pelos quais se distribuem os 103 indicadores provenientes de organizações internacionais, instituições académicas e organizações não governamentais. O *ranking* de cada país resulta da pontuação obtida nas várias dimensões consideradas: Instituições, Infraestruturas, Adoção de TIC, Estabilidade Económica, Saúde, Competências, Mercado de Produto, Mercado de Trabalho, Sistema Financeiro, Dimensão de Mercado, Dinamismo Empresarial e Capacidade de Inovar, como se pode observar na Figura 2.13.. (WEF, 2019).



**Figura 2.13.** - Pilares da Competitividade

**Fonte:** Adaptado de WEF (2019)

Para explicar como é que cada país é avaliado em cada um destes pilares o Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) elaborou um documento de apoio ao *Global Competitiveness Report* do WEF para o ano de 2019. Segundo o GEE (2019) os diferentes países são avaliados ao nível das instituições tendo em conta aspetos como a segurança, o capital social,

<sup>4</sup> O GCI 4.0 do WEF (2019) é preparado todos os anos, sendo construído a partir de dados públicos disponíveis e pesquisas de opinião executiva, tratando-se, por isso, de dados subjetivos.

o sistema legal, os direitos de propriedade, as práticas de gestão e a orientação futura dos respectivos governos de forma a perceber o nível da qualidade das instituições que vigoram em cada país. No que diz respeito a infraestruturas, os países são avaliados tendo em conta a qualidade e eficiência do funcionamento e da manutenção das infraestruturas dos serviços existentes em cada país. Relativamente às TIC, os países são avaliados tendo em conta a adesão das pessoas e das suas empresas às TIC, assim como também, são avaliados quanto à qualidade das conexões existentes. Ainda na mesma categoria, os diferentes países são avaliados relativamente à sua estabilidade macroeconómica através da estabilidade de preços e das dinâmicas da dívida pública existentes em cada um deles. Passando à categoria do Capital Humano, cada país pode ser avaliado quanto aos seus serviços nacionais de saúde e quanto ao nível de competências existente, sendo medidos níveis de educação e de força de trabalho. Ao nível dos mercados, os diferentes países que entram para este *ranking* podem ser avaliados relativamente ao mercado de produtos, em que é medida a eficiência e a competitividade do mercado interno nacional, assim como, o nível de abertura ao comércio internacional, ao mercado de trabalho, em que é medida a qualidade do funcionamento do mercado de trabalho, ao sistema financeiro, em que é avaliada a qualidade do sistema financeiro existente, e são, também ainda, avaliados em relação à dimensão do mercado, de forma a que seja perceptível a dimensão do mercado nacional de bens e serviços e a abertura existente ao comércio externo. Não podendo faltar a inovação para atingir níveis elevados de competitividade, os diferentes países são avaliados relativamente ao dinamismo empresarial e à sua capacidade de inovar, em que é medida a capacidade de inovar das empresas nacionais, seja através da diversidade e colaboração, da investigação e desenvolvimento ou da comercialização.

Tal como acontece todos os anos, também em 2020 o WEF elaborou um relatório global de competitividade, no entanto, tendo este sido um ano atípico, também, este relatório foi diferente tendo sido apresentados dados históricos combinados com indicadores únicos e, ainda, os resultados de diversas discussões entre especialistas de forma a destacar as novas prioridades às quais os países devem dar uma maior atenção para aumentar os seus níveis de competitividade (WEF, 2020).

Segundo o WEF (2020) a pandemia do Covid-19 além de afetar a saúde das pessoas veio, também, afetar a saúde da economia dos diferentes países, tendo-se verificado um declínio acentuado na concorrência nos serviços, uma redução na colaboração entre empresas, uma dificuldade maior no que toca à contratação de trabalhadores qualificados e uma estagnação

da confiança nos políticos. No entanto, esta crise não desencadeou só coisas negativas, tendo se verificado um aumento das respostas dos governos às mudanças, um aumento da colaboração dentro das empresas, passando a valorizar-se mais os recursos humanos das empresas, entre outros aspetos. O que é importante salientar é que foram destacadas determinadas características da competitividade que melhoraram as respostas dos países à pandemia, destacando-se entre elas, a digitalização e as capacidades digitais, em que países como a Holanda, Nova Zelândia, Suíça, Finlândia, Suécia, em que as capacidades digitais são maiores, tornando-se possível continuar a administrar segmentos significativos das suas economias remotamente, estão em melhor posição para passar por esta pandemia. Outra característica chave para estar numa posição mais favorável perante esta pandemia é a solidez financeira, uma vez que vários segmentos da economia tiveram, várias vezes, que lidar com bloqueios totais da sua atividade. Coordenação e planeamento, são outras das características chave para os países serem bem-sucedidos na mitigação dos efeitos desta crise, onde se destacam países como Singapura, Suíça, Luxemburgo e Áustria. E por fim, mas não menos importante, ter um bom sistema de saúde é fundamental para ultrapassar esta crise e segundo o WEF (2020), um sistema de saúde não se define apenas pela capacidade do seu setor de saúde, mas também, pela acessibilidade a esses serviços pela maioria da população, pelos protocolos existentes para gerir as questões de saúde pública e pela capacidade de desenvolver e implantar um bom sistema de resposta às necessidades de todos.

Tendo em conta os dados apresentados neste relatório do WEF, verifica-se que para as empresas serem mais competitivas e se manterem nos mercados em que operam têm de adaptar a esta nova realidade, tendo de desenvolver fortes capacidades no digital, apostar na inovação e no capital humano, uma vez que são variáveis que têm se destacado na luta contra esta pandemia. Mais uma vez se verifica que com o início desta pandemia o digital passou a ter cada vez mais importância no dia-a-dia das empresas, o que tem levado muitas empresas a darem uma maior atenção à prática do comércio eletrónico.

### **2.5.3. A Competitividade em Portugal**

Tal como foi referido anteriormente, a produtividade é um dos principais indicadores para medir a competitividade, pelo que para perceber o nível da competitividade de um país é importante perceber se o mesmo é produtivo ou não.

Segundo o Relatório do Conselho para a Produtividade (GEE, 2019), “a produtividade é a eficiência com que os recursos de uma economia são convertidos em produto final pelas



empresas, pelos setores e pela economia em geral” e a capacidade que uma economia tem para vender em mercados internacionais depende da sua eficiência no que diz respeito à produção de bens e serviços de qualidade e a preços competitivos, sendo que ganhos de produtividade vão reforçar a competitividade dessa economia.

Apesar da produtividade poder ser avaliada através de várias perspetivas, a mais usual é a produtividade do trabalho, que avalia “a eficiência com que a força de trabalho é utilizada no processo produtivo, sendo determinada pelo volume de produto final por unidade de trabalho utilizada” (GEE, 2019).

A produtividade do trabalho pode ser medida através da riqueza produzida por hora, por trabalhador, em paridade do poder de compra padrão (PPS) apresentando Portugal, em 2019, um rácio de 27,2 PPS enquanto a média da União Europeia (UE) é de 41 PPS. Ora tendo em conta que Portugal é dos países em que os trabalhadores trabalham mais horas por semana, uma média de 35,8 horas, quando a média da UE se fica pelas 31,3 horas, pode-se concluir que Portugal é um país com uma baixa produtividade pois trabalha-se muito mas produz-se pouca riqueza (PORDATA, 2019).

Um dos motivos desta baixa produtividade pode estar relacionada com a reduzida produtividade dos vários setores que compõem a economia ou do elevado peso que os setores menos produtivos têm na economia portuguesa, uma vez, que Portugal se caracteriza por ter um peso excessivo de setores de baixa produtividade e cujo valor acrescentado é reduzido, nomeadamente, a indústria transformadora e a construção, como podemos observar na Tabela 2.7..

**Tabela 2.7.** - Produtividade Aparente do Trabalho: por alguns setores de atividade económica

Setor de Atividade	Trabalhadores	Produtividade	
	Portugal	Portugal	UE27
<b>Indústria Transformadora</b>	17%	31 MIL €	65 MIL €
<b>Comércio</b>	14,4%	24 MIL €	42 MIL €

<b>Alojamento e Restauração</b>	6,5%	17 MIL €	23 MIL €
<b>Construção</b>	6,2%	20 MIL €	42 MIL €

**Fonte:** Adaptado Pordata (2018)

De acordo com a Comissão Europeia (2018a)<sup>5</sup>, citada no Relatório do Conselho para a Produtividade (GEE, 2019), esta baixa produtividade que se verifica em Portugal, nos diversos setores de atividade, deve-se sobretudo à baixa qualificação dos trabalhadores e dos gestores, à baixa propensão das empresas para a inovação, ao baixo peso do investimento no Produto Interno Bruto (PIB), à dimensão das empresas, ao elevado nível de carga fiscal, às dificuldades de acesso a créditos, entre outros que em conjunto dificultam o crescimento da competitividade no país.

Relativamente à competitividade, Portugal encontra-se no 37º lugar do *ranking* global de competitividade do IMD World Competitiveness Center (2020), que é liderado por Singapura. Num ano marcado pela pandemia do Covid-19, Portugal subiu duas posições relativamente ao ano de 2019 neste *ranking* que avalia fatores como o desempenho económico, a eficiência das empresas, das infraestruturas e do Governo, o que reflete uma economia mais sólida, influenciada pela inflação dos preços ao consumidor, pela exportação de produtos e por receitas turísticas. No entanto, o contexto que todo o mundo atravessa devido à pandemia não é o melhor e ocorreram muitas alterações significativas a nível mundial que certamente influenciarão estes números, uma vez que tal como muitos países, também Portugal foi obrigado a confinar a população em casa e a encerrar a atividade económica, afetando os mais variados setores da economia portuguesa, existindo uma destruição simultânea da procura e da oferta, um aumento do endividamento das empresas e do próprio governo e um aumento generalizado do desemprego, levando a uma receção económica severa que baixará certamente os níveis de competitividade do país.

Tendo as empresas e os países que se adaptar a esta nova realidade, foi no digital que muitos encontraram a solução para os seus problemas, desta forma torna-se importante avaliar o nível da competitividade digital em Portugal. Segundo o *ranking* global de competitividade

---

<sup>5</sup> Comissão Europeia (2018a). Allocative efficiency in the euro area, Thematic discussions on growth and jobs – Note for the Eurogroup, Brussels 2018.

digital do IMD World Competitiveness Center (2020), que é liderado pelos EUA, Portugal encontra-se no 37º lugar, sendo que há cinco anos que mantém uma tendência decrescente no que toca à competitividade digital, com exceção do ano de 2018, e este ano não foi exceção voltou a descer três posições em relação a 2019, em que ocupava o 34º lugar do *ranking*. Analisando os três principais indicadores avaliados neste *ranking*: conhecimento, tecnologia e a preparação para o futuro, Portugal apenas se manteve na mesma posição relativamente à Tecnologia, tendo piorado a sua prestação no que diz respeito ao conhecimento e à preparação para o futuro, uma vez que em ambas as categorias baixou a sua posição, como se pode ver na Figura 2.14..

<b>OVERALL &amp; FACTORS - 5 years</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
OVERALL	31	33	32	34	37
Knowledge	31	31	27	31	33
Technology	35	37	36	38	38
Future readiness	31	35	32	34	41

**Figura 2.14.** - Evolução de Portugal no Ranking do IMD World Competitiveness Center

**Fonte:** IMD World Competitiveness Center (2020)

Mais uma vez estes resultados vêm provar que Portugal tem muito que melhorar relativamente às suas capacidades digitais, de forma a conseguir acompanhar o ritmo de competitividade digital de outros países. Segundo Rui Coutinho, Diretor executivo de Inovação e Crescimento da Porto Business School, Portugal precisa de investir mais na geração e transposição de conhecimento nas áreas digitais para as empresas, tendo estas que apostar na formação dos seus colaboradores nestas matérias, porque não é suficiente investir no digital, é preciso as empresas adaptarem a sua realidade a esta nova era do digital, sendo necessário existir uma transformação, em que as empresas adotam uma gestão mais empreendedora, mais ágil e mais adaptativa, recorrendo a ferramentas digitais e apostando nas competências dos trabalhadores para o digital (Fonseca, 2020).

## **Capítulo III - Metodologia da Investigação**

Uma investigação caracteriza-se por ser um processo de estruturação do conhecimento, em que o principal objetivo é conceber novos conhecimentos ou validar os já existentes, de forma a que através de diversas metodologias se consiga obter respostas para os problemas propostos (Ruas, 2017). Desta forma, para se conseguir respostas para o principal objetivo desta investigação foram desenvolvidas várias hipóteses de investigação, para serem posteriormente confirmadas ou corroboradas através da análise dos dados e informações recolhidas. Sendo assim, neste capítulo será apresentada a metodologia de pesquisa, os métodos e técnicas usados e os procedimentos adotados para a recolha de dados e informações.

### **3.1. Objetivos de Investigação**

Tendo como referência a revisão da literatura que foi feita anteriormente relativamente ao comércio eletrónico e à competitividade, com este estudo pretende-se verificar se o comércio eletrónico poderá ser uma fonte de vantagem competitiva ou não para as empresas em Portugal, tendo em conta a situação pandémica que vivemos, para tal foram desenvolvidas duas questões de investigação e elaboradas as respetivas hipóteses às quais pretendemos dar resposta na secção seguinte.

### **3.2. Questões e Hipóteses de Investigação**

De forma a encontrar respostas para o principal objetivo desta investigação, apresentado anteriormente, foram desenvolvidas várias hipóteses tendo em conta duas perceções diferentes: por um lado a perceção das empresas, por outro a perceção dos consumidores. Para este estudo torna-se relevante além da análise da perceção das empresas, a análise da perceção dos consumidores, uma vez que um dos principais tipos de comércio eletrónico usados pelas empresas, o B2C, está diretamente relacionado com os consumidores, logo torna-se essencial perceber qual a posição dos mesmos relativamente a esta temática.

#### **Perceção da Empresa:**

#### **Questão de Investigação**

Existe uma correlação entre o comércio eletrónico, o Covid-19 e a competitividade das empresas?

#### **Hipóteses de Investigação**

H1: As empresas recorreram ao comércio eletrónico devido à pandemia do Covid-19.

H2: O comércio eletrónico permitiu, ainda que atravessando uma pandemia, o aumento das vendas globais das empresas.

H3: O comércio eletrónico permitiu às empresas, em tempos de Covid-19, serem mais competitivas.

#### **Perceção do Consumidor:**

##### **Questão de Investigação**

Existe uma correlação entre o Covid-19 e as compras online?

##### **Hipóteses de Investigação**

H1: Ocorreu um aumento nas compras online desde o início da pandemia do Covid-19.

H2: O confinamento, preços mais baixos, e a comodidade dos portugueses são os principais motivos para o aumento das compras online.

### **3.3. Metodologia Adotada**

Para seleccionar a metodologia de investigação mais adequada para a resolução do problema proposto é importante ter em consideração o conceito de paradigma. Para Kuhn (1991:13), citado por Ruas (2017)<sup>6</sup>, “os paradigmas são modelos, representações e interpretações que, reconhecidas universalmente, proporcionam soluções modelares para a comunidade científica.”. Tendo em conta os paradigmas existentes e a estrutura deste trabalho, pode-se afirmar que o mesmo se insere no paradigma positivista, em que a natureza do processo de investigação é precisa, as variáveis conhecidas e a explicação dos factos existentes é feita com base nos dados e informações obtidas no passado, sendo o principal objetivo deste tipo de investigação o de testar e confirmar hipóteses e teorias já existentes (Ruas, 2017).

---

<sup>6</sup> Kuhn, T. S. (1991). A estrutura das revoluções científicas. São Paulo. Brasil. Perspetiva.

Tendo em conta o tipo de paradigma em que se insere o trabalho, é selecionada a respetiva metodologia de investigação, podendo esta ser definida de acordo com (Ruas, 2017):

- A natureza do processo de investigação
- A lógica da investigação
- O propósito da investigação

Com base no paradigma positivista e tendo em conta a natureza dos dados e informações recolhidos, esta investigação é de cariz quantitativa seguindo uma lógica indutiva, na formulação de hipóteses não comprovadas como solução para o problema proposto. De acordo com o propósito desta investigação, a mesma assenta num estudo exploratório, em que o método de recolha de dados e informações usado foi o inquérito por questionário, de forma a ser possível analisar as opiniões, comportamentos e atitudes dos inquiridos.

#### **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados**

Para o estudo exploratório desenvolvido, o método de recolha de dados e informações usado foi o inquérito por questionário, que segundo Freixo (2012) “é um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis”, tendo sido elaborados dois questionários: um direcionado às empresas portuguesas, de forma a obter informações relativamente ao impacto do comércio eletrónico nas mesmas e outro direcionado aos consumidores, de forma a obter informações relativamente ao impacto que o comércio eletrónico teve na vida dos portugueses, neste período pandémico que vivemos atualmente.

Para a elaboração de ambos os questionários foram tidas em conta as recomendações descritas por Carvalho (2009):

- Um questionário deve ser construído por temáticas seguindo uma ordem lógica na elaboração das questões;
- As questões devem ser elaboradas de forma a apresentarem uma linguagem compreensível, de forma a evitar interpretações dúbias;
- Cada questão deve focar apenas um ponto para ser analisado pelo inquirido;
- Um questionário deve conter apenas questões relacionadas com os objetivos da investigação e evitando questões que poderão não ser respondidas com honestidade.

### **Questionário: Perceção da Empresa**

Com vista a conhecer o impacto que o comércio eletrónico tem tido nas empresas, neste momento de pandemia em que nos encontramos e a perceber se existe uma correlação entre o comércio eletrónico, o Covid-19 e a competitividade das empresas foi desenvolvido um inquérito por questionário às empresas portuguesas.

Face às dificuldades que tradicionalmente se enfrentam para obter respostas por parte das empresas, optou-se por criar um questionário anónimo, confidencial, breve e que motivasse as empresas inquiridas a responder. Desta forma, foi construído um questionário com 25 questões dividido em duas partes, sendo a maioria das questões de resposta fechada.

A opção por uma maioria de questões de resposta fechada deve-se ao facto de este tipo de questões permitir uma maior rapidez, uniformidade, categorização e simplificação na análise das respostas (Freixo, 2012).

Como referido anteriormente, o questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira constituída pelas questões 1 a 4 em que é feita a caracterização da empresa inquirida e a segunda parte constituída pelas questões 5 a 25, que estão relacionadas com a caracterização do comércio eletrónico na empresa. Nesta segunda parte do questionário foram usadas duas escalas de medida: a escala de Intervalos, em que as categorias correspondem a números, indicando a ordem das coisas e o intervalo entre os níveis de apreciação, e a escala de Likert, com escala de 1 a 5, que “é uma escala de medida que permite a um sujeito exprimir em que medida está de acordo ou em desacordo com cada um dos enunciados propostos e onde a pontuação total faculta uma indicação da atitude ou opinião do sujeito” (Freixo, 2012).

Relativamente ao método utilizado para a construção, divulgação e recolha de informação optou-se pela Internet, utilizando a ferramenta Google Forms disponibilizada pela Google, que permite que seja a investigadora a administrar o questionário. O questionário ficou disponível a partir do dia 13 de março de 2021, data a partir da qual começou a ser enviado às empresas através da página de contactos integrada nos sítios na Internet de cada uma, acompanhado do email que se encontra no apêndice A. Este questionário, apresentado no apêndice B, permaneceu ativo para recebimento de respostas entre 13 de março e 20 de abril de 2021, tendo sido obtidas 50 respostas para uma amostra de 491 empresas, o que representa 10,183% de taxa de resposta.

### **Questionário: Perceção do Consumidor**

Para perceber se existe uma correlação entre o Covid-19 e as compras online e de que forma é que o comércio eletrónico tem impacto na vida dos consumidores foi elaborado um inquérito por questionário anónimo, confidencial e breve direcionado aos portugueses, com 18 questões dividido em duas partes, sendo a primeira parte constituída pelas questões 1 a 5 em que é feita a caracterização do inquirido e a segunda parte composta pelas questões 6 a 18, relacionadas com o comportamento do inquirido face ao comércio eletrónico.

À semelhança do questionário elaborado para as empresas, também neste a maioria das questões são de resposta fechada e, também, em algumas questões foi usada a escala de Likert, com escala de 1 a 5.

Também neste questionário o método utilizado para a construção, divulgação e recolha de informação foi a Internet, utilizando a ferramenta Google Forms disponibilizada pela Google, que permite que seja a investigadora a administrar o questionário. O questionário, apresentado no apêndice D, ficou disponível a partir do dia 13 de março de 2021, data a partir da qual começou a ser enviado por email para os contactos pessoais da investigadora e publicado nas redes sociais da investigadora, acompanhado pela mensagem que se encontra no apêndice C.

Este questionário, apresentado no apêndice D, permaneceu ativo para recebimento de respostas entre 13 de março e 20 de abril de 2021, tendo sido obtidas 234 respostas.

### **3.5. Definição de Amostra e Recolha de Dados**

Freixo (2012) define população como um conjunto que “compreende todos os elementos que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”. No presente estudo vamos ter duas populações distintas, uma vez que foram elaborados dois inquéritos distintos de forma a analisar as duas perceções referidas anteriormente. Relativamente ao inquérito feito para analisar a perceção das empresas quanto ao impacto do comércio eletrónico, a população são as empresas portuguesas, por outro lado, para analisar a perceção dos consumidores relativamente a esta temática a população são os consumidores portugueses.

Como não seria viável recolher os dados de toda a população, para este estudo irão ser recolhidas as respostas de uma amostra representativa da população.



Freixo (2012) define amostra como um “subconjunto de elementos ou sujeitos tirados da população que são convidados a participar no estudo”, sendo a amostragem “um conjunto de operações que permitem escolher um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento representativo da população estudada” (Freixo, 2012).

Na literatura não há consonância entre os autores relativamente ao número ideal de respostas para a constituição da amostra, no entanto existem algumas recomendações de diferentes autores. De acordo com Freixo (2012) quanto maior for a amostra melhor, pois o objetivo é obter uma amostra bastante grande de forma a detetar diferentes estatísticas. O mesmo autor afirma, ainda que, para o cálculo do tamanho da amostra, o investigador deve ter em conta “o objetivo do estudo, a homogeneidade do fenómeno, as técnicas estatísticas utilizadas, mais particularmente, o nível de significado, a força do efeito esperado e a potência dos testes.”. Este autor deixa ainda certas recomendações para seleccionar uma amostra, nomeadamente:

- O tamanho mínimo de uma amostra é de 30 unidades estatísticas;
- Se o comportamento dos inquiridos flutuar muito, é importante ter um grande número de unidades estatísticas;
- Certas investigações necessitam de amostras maiores que outras.

Por outro lado, Malhotra e Grover (1998), indicam que o tamanho da amostra deve ser no mínimo 100.

Relativamente ao inquérito realizado para analisar a perceção das empresas, a amostra foi constituída através de uma amostragem aleatória simples, tratando-se de uma amostragem probabilística, uma vez que, a seleção dos elementos da população para integrarem a amostra foi aleatória, tendo o questionário sido enviado a 560 empresas através da página de contactos integrada nos sítios na Internet de cada uma. De forma a contactar um maior número de empresas foram recolhidos contactos através da base de dados da INFORMA D&B<sup>7</sup>. Dos 560 emails enviados, 69 foram recusados, tendo ficado reduzidos a 491 empresas.

Neste caso em que as empresas são constituídas por diversos departamentos e equipas, além de descrever como se procede à seleção da amostra é, também, essencial especificar a quem

---

<sup>7</sup> INFORMA D&B é a empresa que, em Portugal e Espanha, lidera a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial.

### Capítulo III – Metodologia da Investigação

se destina o inquérito, ou seja, os seus respondentes. Nesta investigação os inquiridos são os responsáveis pelo comércio eletrónico da empresa ou qualquer colaborador que tenha dados suficientes para responder a questões sobre este tema.

À semelhança da amostra recolhida para analisar a perceção das empresas, também, a amostra recolhida para analisar a perceção dos consumidores foi constituída através de uma amostragem aleatória simples, tendo o questionário sido enviado por email para os contactos pessoais da investigadora e publicado nas redes sociais da investigadora, cujo perfil é público dando a possibilidade de qualquer consumidor ter acesso ao inquérito em questão.

No capítulo seguinte serão apresentados e analisados os resultados das duas vertentes deste estudo empírico de carácter exploratório.

## Capítulo IV - Apresentação e Análise de Resultados

No capítulo anterior foi apresentada a metodologia de pesquisa, os métodos, as técnicas usadas e os procedimentos adotados para a recolha de dados e informações. No presente capítulo serão apresentados e analisados os resultados obtidos, nas duas vertentes: Questionário: Perceção da Empresa; Questionário: Perceção do Consumidor, sendo cada uma das vertentes analisada através de duas partes, nomeadamente:

Questionário: Perceção da Empresa

- Caraterização da Amostra
- Caraterização do Comércio Eletrónico na Empresa

Questionário: Perceção do Consumidor

- Caraterização da Amostra
- Comportamento do Inquirido face ao Comércio Eletrónico

### 4.1. Questionário: Perceção da Empresa

Como mencionado no capítulo anterior, foi lançado um inquérito por questionário às empresas portuguesas para se analisar o impacto que o comércio eletrónico teve nas respetivas atividades, tendo em conta o período de pandemia que se vive, e de forma a perceber se este é um fator que contribui para o aumento da competitividade das empresas, tendo-se obtido uma amostra com 50 respostas.

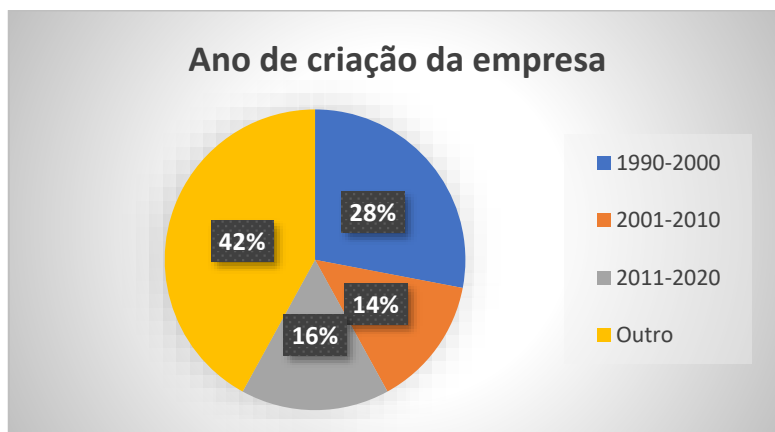
#### 4.1.1. Caraterização da Amostra

As empresas que constituem a amostra caraterizam-se mediante as seguintes variáveis: ano em que iniciaram a sua atividade, dimensão, setor de atividade em que se inserem e região em que se localiza a respetiva sede, sendo as respostas obtidas contabilizadas através das respetivas Frequências Relativas (FR), tal como consta nos seguintes gráficos (Gráfico 4.1 ao Gráfico 4.4).

Relativamente aos anos de atividade das empresas, a maioria das empresas da amostra obtida operam há vários anos no mercado, sendo por isso empresas experientes, com pilares fortes, com perspetivas de continuidade, o que indica que para se manterem há tantos anos no mercado, tiveram de se ir adaptando e inovando, ao longo dos tempos, de forma a

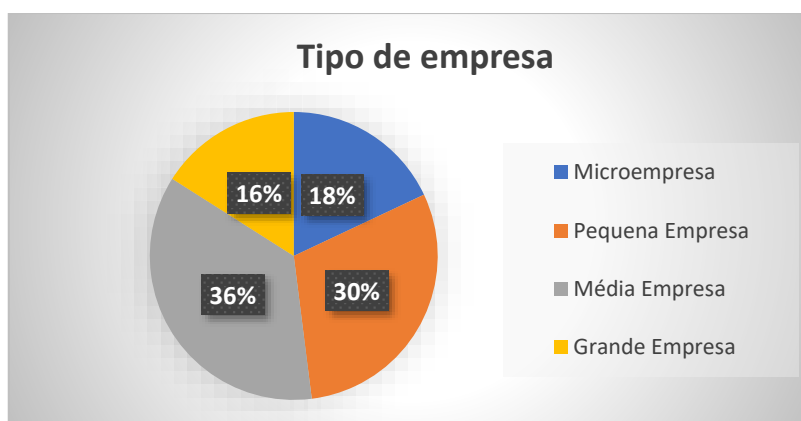
satisfazerem as necessidades dos consumidores e continuarem a ser competitivas no mercado em que se inserem. De acordo com o Gráfico 4.1, 42% das empresas foram criadas num ano diferente dos apresentados, sendo todos eles inferiores a 1990.

**Gráfico 4.1.** – Distribuição das Empresas pelo ano em que iniciaram a Atividade



No que concerne à dimensão das empresas, 84% das empresas são PME'S, sendo, apenas, 16% grandes empresas (Gráfico 4.2), o que vai de encontro à realidade portuguesa, uma vez que, 99% das empresas portuguesas são PME'S, tendo em conta os dados apresentados anteriormente na Revisão da Literatura, retirados da Pordata (2020).

**Gráfico 4.2.-** Distribuição das Empresas por Tamanho



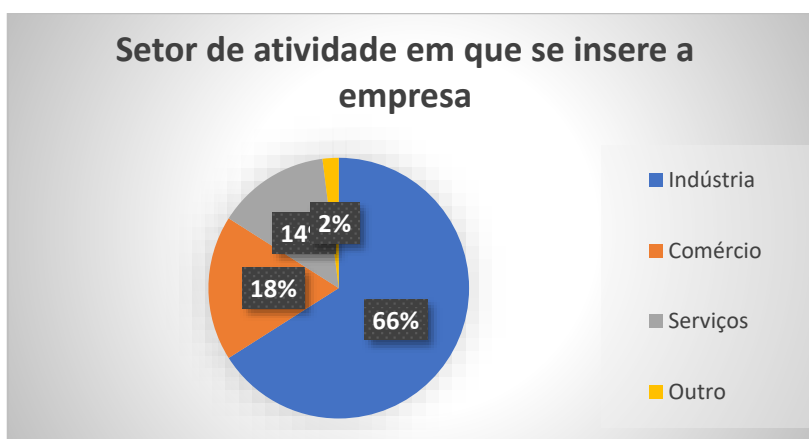
Quanto ao setor de atividade, é a Indústria que ganha maior destaque, uma vez que 66% das empresas se inserem neste setor, como consta no Gráfico 4.3. As restantes empresas

distribuem-se pelos setores do Comércio, onde se inserem 18% das empresas, dos Serviços, representado por 14% das empresas e uma das empresas respondentes pertence ao setor da Agropecuária.

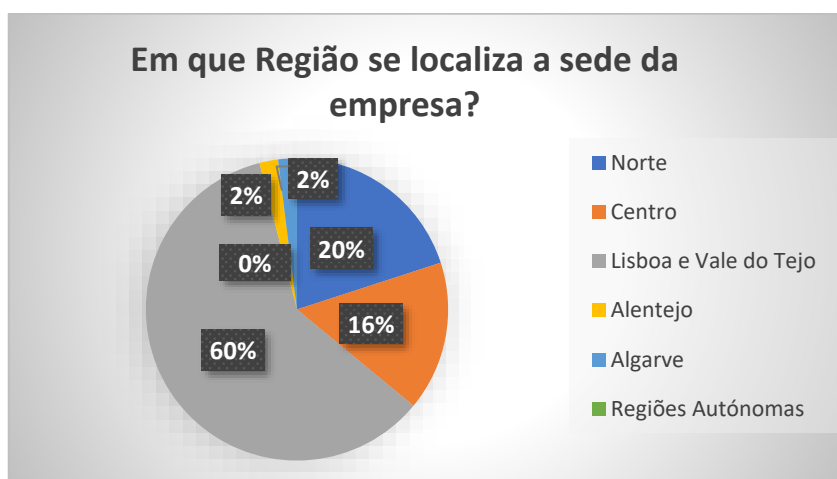
Tendo em conta os dados que constam na Tabela 4.4, 60% das empresas respondentes têm a sua sede na região de Lisboa e Vale do Tejo, 20% na região Norte, 16% no Centro do país, 4% estão divididas pelo Alentejo e pelo Algarve, não existindo qualquer resposta por parte de empresas com sede nas Regiões Autónomas.

Estando a maioria das empresas respondentes sediada na região de Lisboa e Vale do Tejo, é normal que a maioria se insira no setor da Indústria, uma vez que esta região se destaca pela diversidade de empresas existentes ligadas à Indústria e sendo a aluna residente nesta mesma região, tornou-se mais fácil obter respostas por parte das mesmas.

**Gráfico 4.3.** - Distribuição das Empresas pelo Setor de Atividade em que se inserem



**Gráfico 4.4.** - Distribuição das Empresas por Região



#### **4.1.2. Caracterização do Comércio Eletrónico na Empresa**

Após a caracterização da amostra, será feita a análise das respostas obtidas relativamente à situação atual de comércio eletrónico nas empresas, estando a informação presente desde o Gráfico 4.5 até ao Gráfico 4.25.

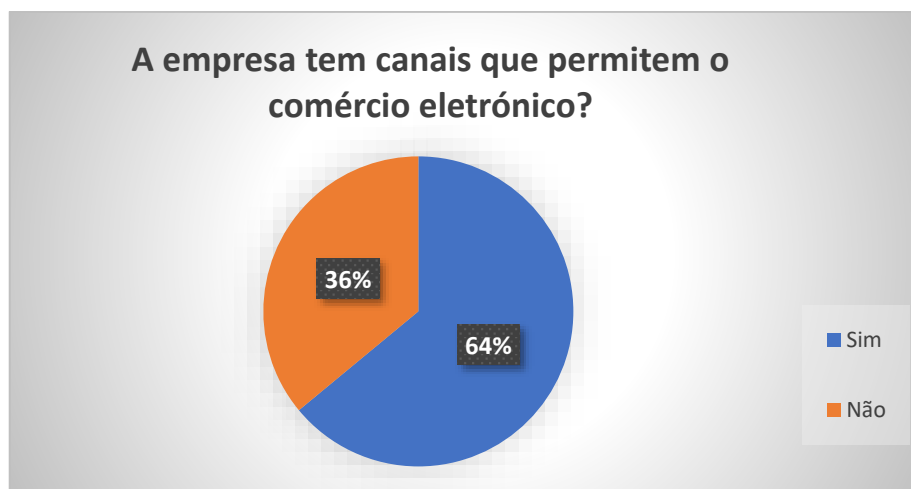
Das 50 empresas que responderam à questão 5: “A empresa tem canais que permitem o comércio eletrónico?”, representada no Gráfico 4.5, 32 empresas (64%) responderam que sim e, apenas 18 (36%) responderam que não. Das 32 empresas que têm canais que permitem o comércio eletrónico, apenas 5 desenvolveram estes canais devido à pandemia do Covid-19, como consta no Gráfico 4.6.

Desta forma constamos que a hipótese “H1: As empresas recorreram ao comércio eletrónico devido à pandemia do Covid-19.” não foi verificada, tendo em conta as evidências recolhidas.

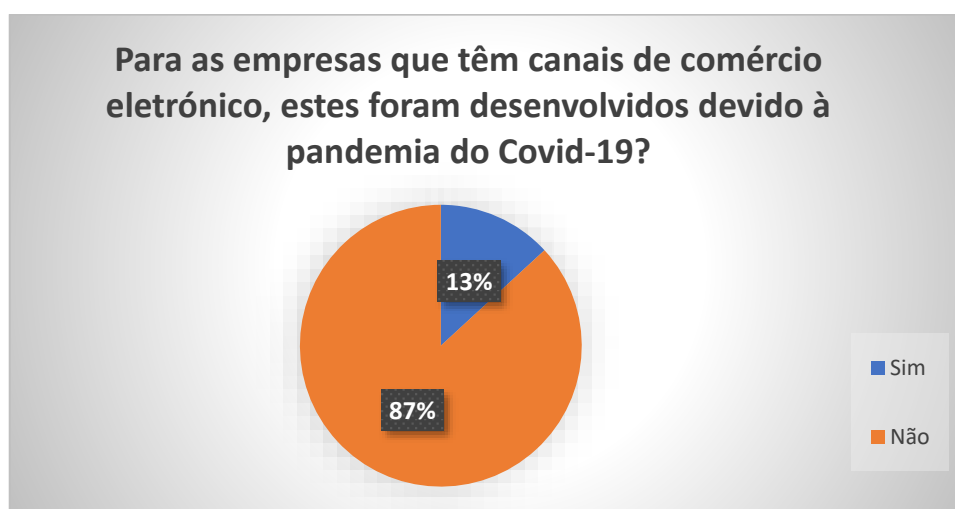
Uma vez que a amostra obtida é maioritariamente constituída por Indústrias, estes resultados são plausíveis pois, muitas indústrias não vendem diretamente ao consumidor, vertente do comércio eletrónico mais utilizada em Portugal, como consta no Gráfico 4.7, e tendo em conta os dados da EY-Parthenon (2020), os setores mais afetados pela pandemia do Covid-19 foram os setores do Turismo e Restauração, dos Serviços, do Comércio, principalmente os pequenos comerciantes, e foram, também, estes setores que mais tiveram que se adaptar e encontrar formas de continuar a lucrar e a satisfazer as necessidades dos consumidores, que se alteraram tendo em conta a situação que atravessamos, sendo o comércio eletrónico uma das formas que estes empresários encontraram para manterem as suas atividades e chegarem mais facilmente ao consumidor, tendo muitos deles que desenvolver canais que permitissem o comércio eletrónico ou melhorar as plataformas já existentes.

Outro aspeto a ter em conta é o facto da maioria destas empresas operarem há bastante tempo no mercado, ou seja, para se manterem competitivas têm que inovar e acompanhar as tendências de forma a continuarem a satisfazer as necessidades dos clientes, e o facto do comércio eletrónico ter vindo a crescer de ano para ano em Portugal, faz com que muitas destas empresas já utilizassem esta forma de comércio, ora para vender diretamente ao cliente, ora para transações entre empresas ou, até mesmo, nas atividades que constituem as suas cadeias de valor, de forma a serem mais produtivos. Nestas empresas, a pandemia veio reforçar a ideia de que o futuro será certamente cada vez mais digital e que as empresas para continuarem a ser competitivas têm que apostar cada vez mais neste campo (ACEPI, 2020).

**Gráfico 4.5.** - Informação relativamente há existência de Canais de Comércio Eletrónico



**Gráfico 4.6.** - Influência do Covid-19 na Implementação de Canais que permitam o Comércio Eletrónico



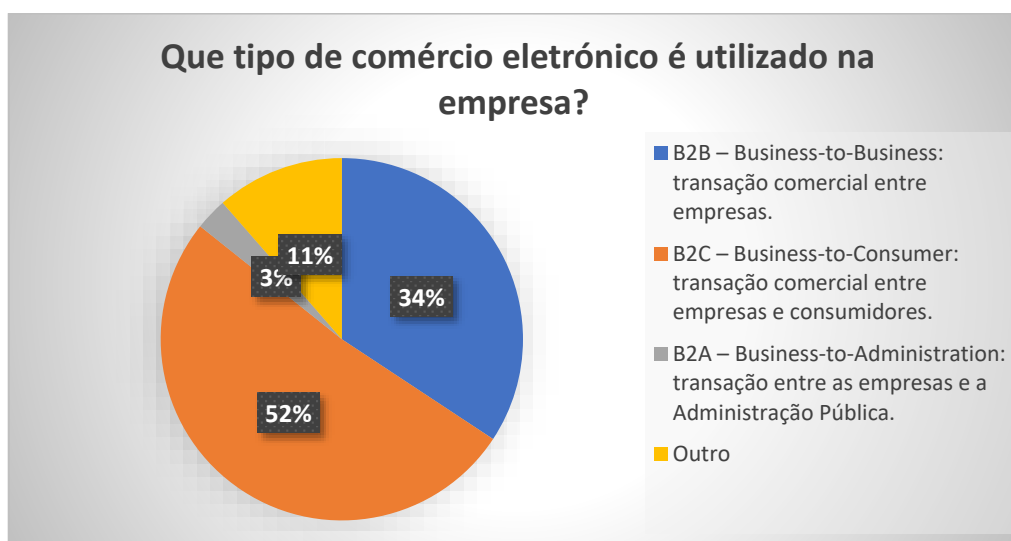
Como referido anteriormente, o tipo de comércio eletrónico mais usado pelas empresas respondentes é o B2C, uma vez que 51% das empresas usam este tipo de comércio eletrónico, como consta no Gráfico 4.7. O B2B é usado por 34% das empresas respondentes, o B2A por 3% e 8% das empresas além do B2C usa, também, outros tipos de comércio eletrónico.

Sendo o B2C o tipo de comércio eletrónico mais usado pela maioria das empresas respondentes, os dados do Gráfico 4.8 vão ao encontro destes dados, uma vez que a maioria das empresas respondentes (53%) possui loja física e loja virtual, vendendo os seus

produtos/serviços tanto fisicamente como online. Além disso, 28% das empresas tem loja física, mas tem, também, catálogo virtual de produtos, em que a empresa apesar de não vender os seus produtos online, os consumidores podem consultar os produtos/serviços disponíveis e informações sobre os mesmos, 18% das empresas tem apenas loja física e 3% das empresas tem apenas loja virtual.

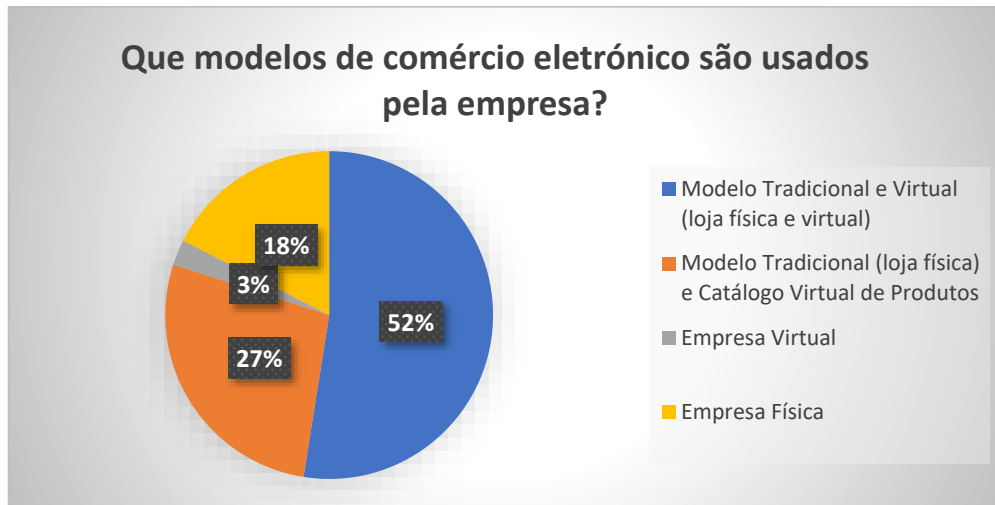
Estando o comércio eletrónico, ainda, a crescer em Portugal e tendo muitas empresas, apenas, começado a apostar nesta forma de comércio com o aparecimento desta pandemia, muitas delas ainda estão em fase de desenvolvimento de uma loja online (26%), outras desenvolvem produtos/serviços cuja comercialização online, ainda, não é plausível (26%), dados que obtemos ao analisar as respostas do Gráfico 4.9, sendo que estas opções foram descritas pelas empresas respondentes que tinham outro motivo, além dos apresentados, para não venderem os seus produtos/serviços online. Ao analisar o Gráfico 4.9 percebemos, ainda, que 15% das empresas respondentes não têm recursos nem capacidades para o desenvolvimento de plataformas de comércio eletrónico, o que pode derivar do facto da maioria das empresas que constitui a amostra ser uma PME, tendo menos recursos há sua disposição e 19% das empresas respondentes não demonstram interesse em diversificar os canais de venda que já possuem.

**Gráfico 4.7. - Tipos de Comércio Eletrónico usados**

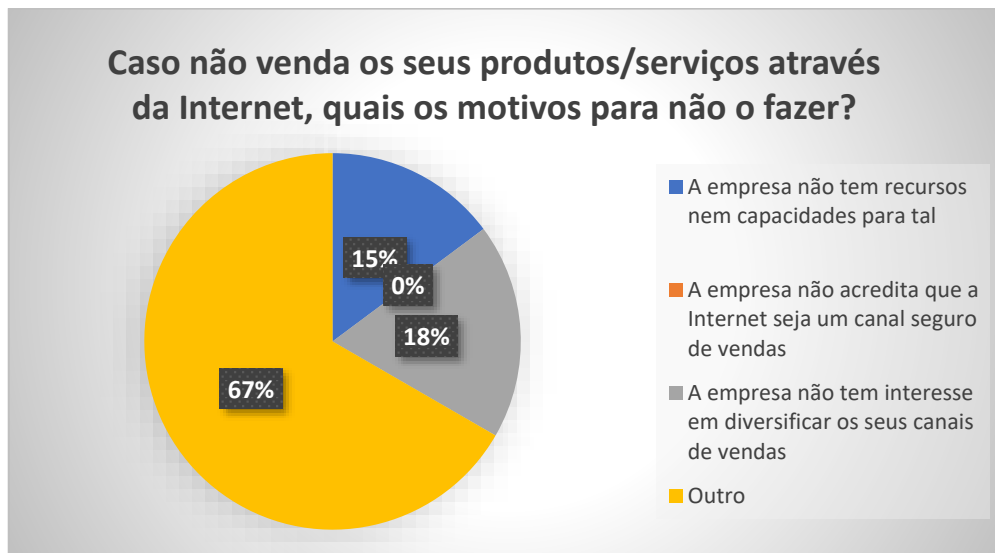




**Gráfico 4.8.** - Modelos de Comércio Eletrónico Implementados



**Gráfico 4.9.** - Principais Motivos que Impedem as Empresas de Vender Online



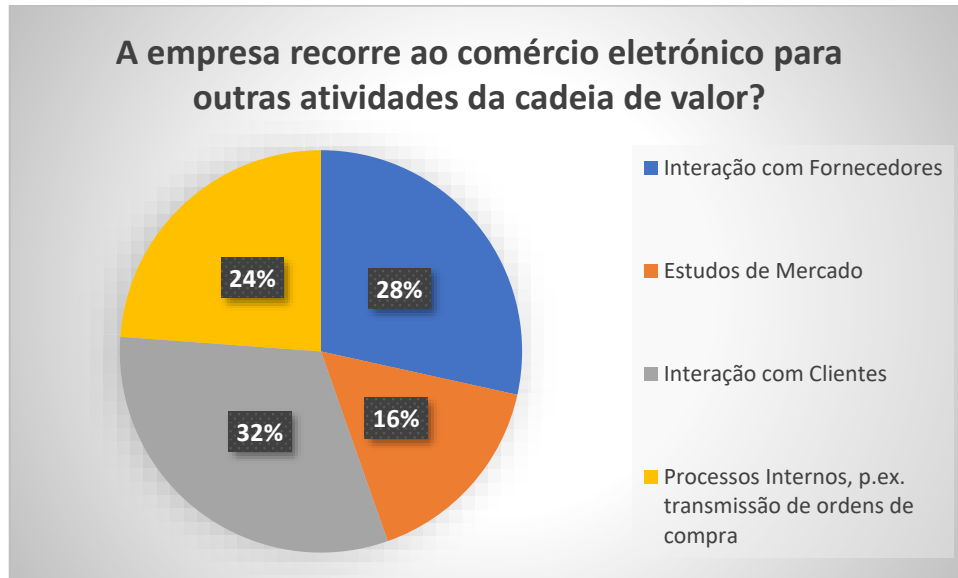
Como referido anteriormente na Revisão da Literatura, as vantagens do comércio eletrónico não recaem apenas numa maior aproximação ao consumidor e nas vantagens que este traz para os consumidores no que diz respeito há variedade e diversidade de informação que estes encontram relativamente aos produtos/serviços, o comércio eletrónico vem, também, trazer muitas vantagens às empresas como, por exemplo, relativamente à sua cadeia de valor, uma vez que este permite a redução de atividades da mesma, tornando a empresa mais produtiva e reduzindo os seus custos, dados esses que vão de encontro aos dados apresentados nos Gráficos 4.10, 4.11, 4.12 e 4.13.

Os dados apresentados no Gráfico 4.10 indicam-nos que a maioria das empresas respondentes usam o comércio eletrônico para as atividades que constituem as suas cadeias de valores, tais como, para a interação com fornecedores, para a interação com os clientes e para outros processos internos. Se olharmos para os dados que constam no Gráfico 4.11 percebemos que a maioria das empresas (74%) já recorria ao comércio eletrônico para otimizar as suas cadeias de valor, recorrendo a esta forma de comércio para realizar algumas das suas atividades habituais, sendo que apenas 26% não recorria ao comércio eletrônico para realizar as atividades que compõem as suas cadeias de valor antes do Covid-19.

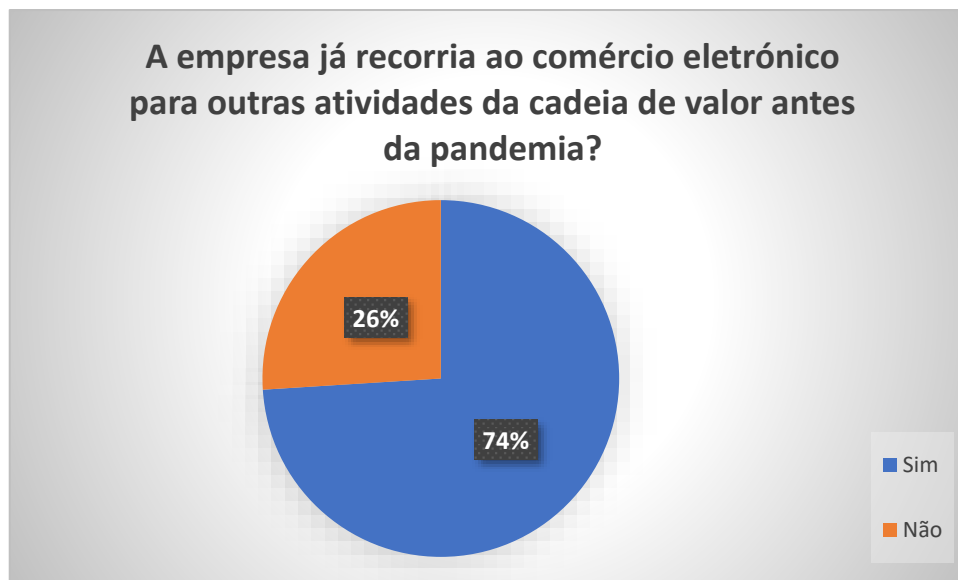
Mais uma vez os dados dos Gráficos 4.12 e 4.13 vêm confirmar os dados apresentados na Revisão da Literatura, uma vez que 54% das empresas respondentes afirmam que através do comércio eletrônico foi possível conquistar novos nichos de mercado e 74% das mesmas afirma que o comércio eletrônico veio permitir uma maior interação com os clientes, ou seja, o comércio eletrônico, mais uma vez, revela ser uma ferramenta essencial para o dia a dia das empresas, para que estas possam ter uma maior ligação com os seus clientes, conquistar novos clientes e mercados, ao mesmo tempo que conseguem reduzir o tempo de realização das suas tarefas habituais, otimizando as suas cadeias de valor, tornando-se mais produtivos e conseqüentemente mais competitivos nos mercados em que se inserem, podendo, assim afirmar-se, tendo em conta os conceitos de vantagem competitiva anteriormente apresentados, que o comércio eletrônico é uma ferramenta que quando utilizada pelas empresas permite que estas obtenham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Assim sendo, existem dados que comprovam que o comércio eletrônico permite às empresas que estas sejam mais competitivas, mesmo em tempos de pandemia, verificando-se, assim, a hipótese “H3: O comércio eletrônico permitiu às empresas, em tempos de Covid-19, serem mais competitivas.”, pois, mesmo que muitas empresas não tenham desenvolvido as suas plataformas de comércio eletrônico devido à pandemia do Covid-19, foi através delas que foi possível continuarem a vender os seus produtos/serviços, principalmente, nos períodos de confinamento em que muitas foram obrigadas a fechar as suas lojas físicas, foi através delas que foi possível continuar a realizar as suas atividades, como por exemplo, a interagir com clientes e fornecedores, foi através delas que foi possível manterem-se ativos e em muitos casos, inovarem, ao terem que se adaptar a novas realidades e ao mesmo tempo continuar a satisfazer as necessidades dos consumidores, desenvolvendo novos conceitos, novas parcerias, novas ferramentas e até, em alguns casos, novos produtos e serviços.

**Gráfico 4.10.** - Utilização do Comércio Eletrônico para outras Atividades da Cadeia de Valor



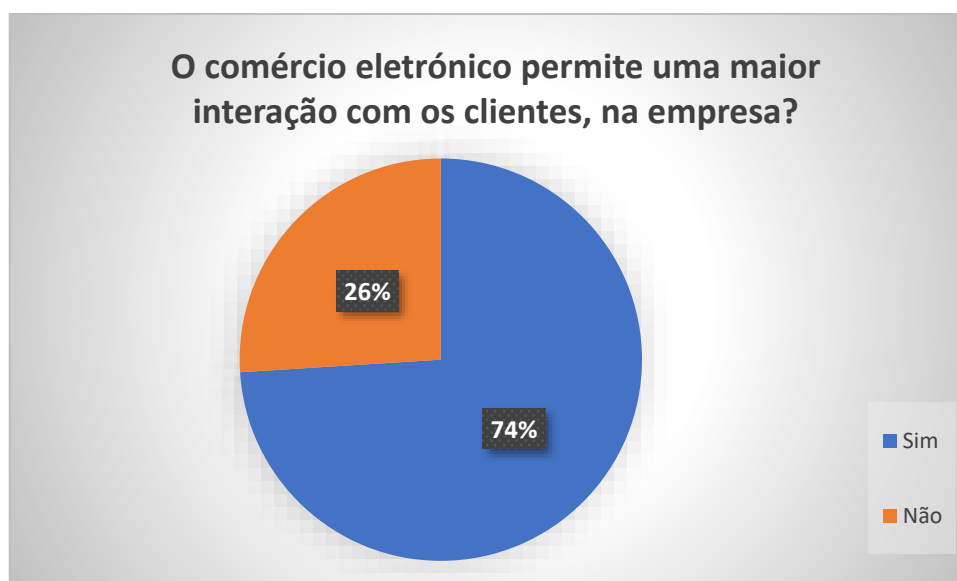
**Gráfico 4.11.** - Influência do Covid-19 na Utilização do Comércio Eletrônico para outras Atividades da Cadeia de Valor



**Gráfico 4.12.** - Impacto do Comércio Eletrônico na Conquista de novos Nichos de Mercado



**Gráfico 4.13.** - Impacto do Comércio Eletrônico na Interação com os Clientes



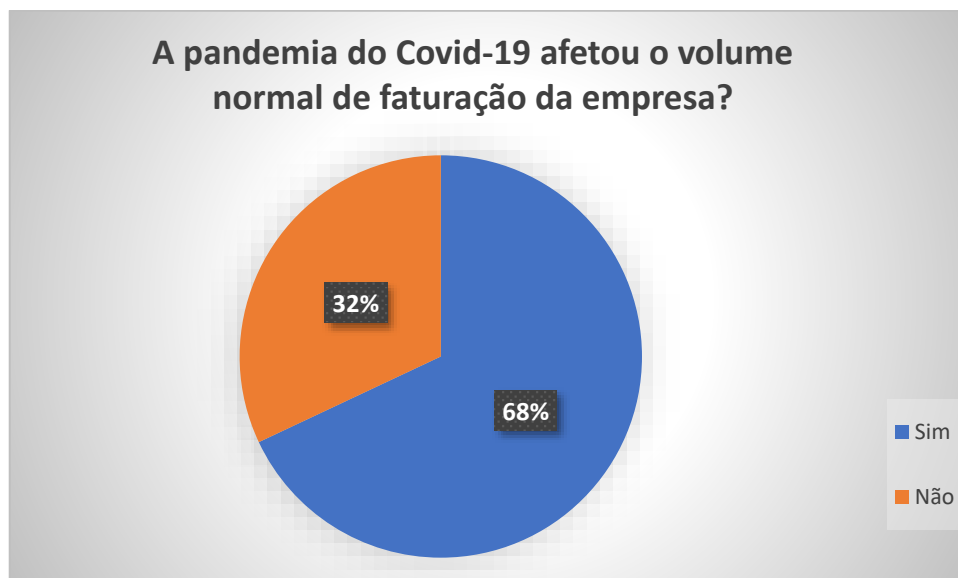
Os dados apresentados no Gráfico 4.14 demonstram que 68% das empresas viu o seu volume normal de faturação ser afetado pela pandemia do Covid-19 e, apenas, 32% afirma não ter sofrido alterações na respetiva faturação durante o período pandémico que atravessamos. Estes dados vão de encontro à realidade que se vive atualmente, uma vez que, foram muitas as empresas que viram as suas lojas terem que fechar nos períodos de confinamento, não tendo muitas delas plataformas de comércio eletrónico que permitissem continuar a vender

os seus produtos/serviços, originando quebras significativas nos respetivos negócios, tendo algumas delas que fechar. No entanto, nem todos os setores foram afetados de forma negativa pela pandemia, tendo alguns deles, até lucrado mais, sendo possível a algumas empresas aumentar as suas vendas, enquanto outros simplesmente mantiveram os seus valores normais de faturação, como nos indicam os dados presentes no Gráfico 4.14.

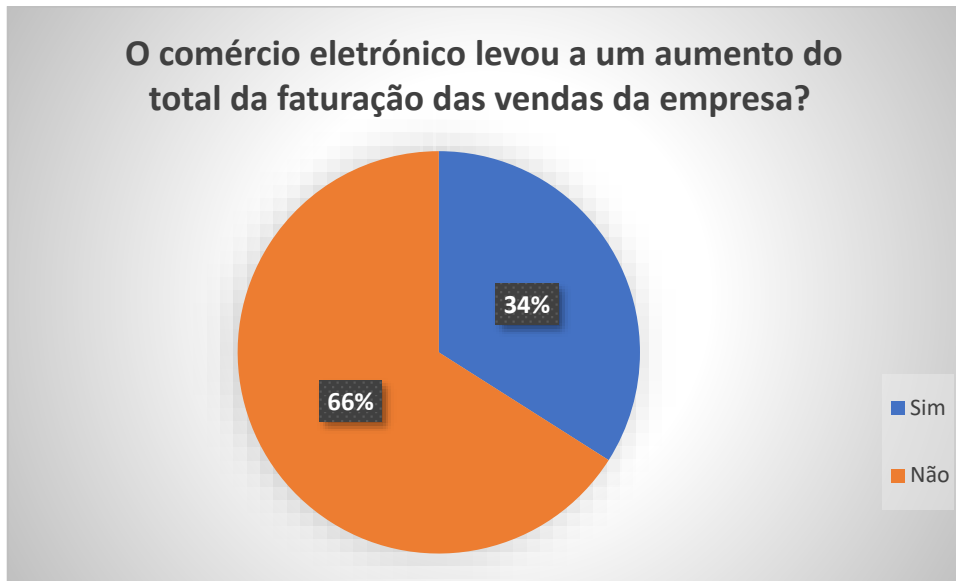
No Gráfico 4.15 são apresentados dados que nos indicam que para 34% (17 empresas) das empresas o comércio eletrónico permitiu o aumento das respetivas vendas, sendo que para 66% (33 empresas) das empresas o comércio eletrónico não interferiu com as suas vendas, no entanto, das 33 empresas que responderam que o comércio eletrónico não tinha contribuído para o aumento das suas vendas, 18 não possuem plataformas de comércio eletrónico, logo apenas 15 empresas que utilizam o comércio eletrónico não viram qualquer contributo desta ferramenta para o aumento das suas vendas.

Desta forma, a hipótese “H2: O comércio eletrónico permitiu, ainda que atravessando uma pandemia, o aumento das vendas globais das empresas.” não é totalmente falsa, uma vez que, 34% das empresas confirmam esta hipótese. Para confirmar ou corroborar por completo esta hipótese seriam precisos mais dados e uma amostra maior, com uma maior diversidade de empresas, de forma a aproximar-se o mais possível da realidade que se vive atualmente em Portugal.

**Gráfico 4.14.** - Influência da Pandemia no Volume Normal de Faturação das Empresas

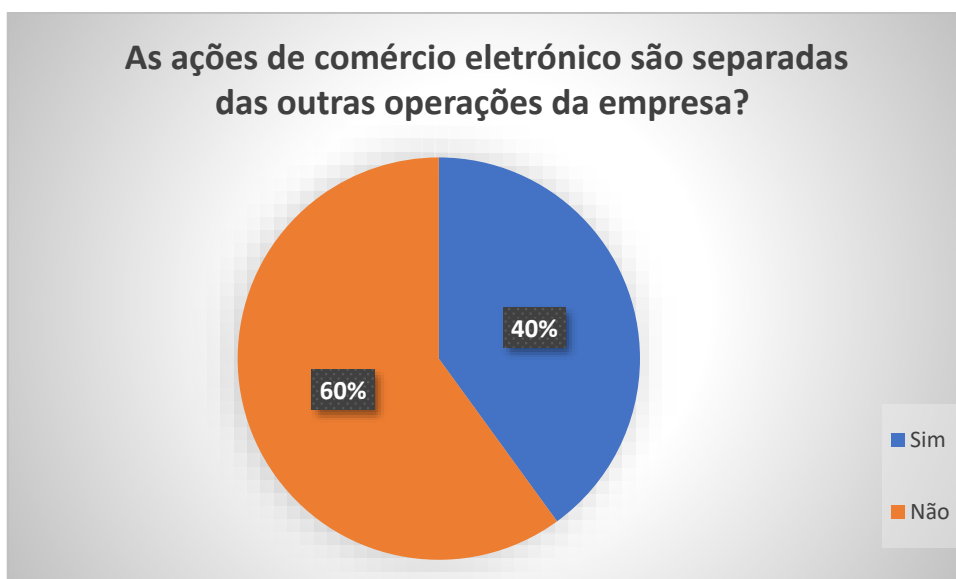


**Gráfico 4.15.** - Impacto do Comércio Eletrónico nas Vendas das Empresas



Os dados apresentados no Gráfico 4.16 revelam-nos que 40% das empresas têm as suas operações de comércio eletrónico separadas das restantes operações da empresa, o que implica uma equipa responsável por este tipo de operações, aumentando os gastos da empresa, principalmente ao nível dos recursos humanos, tendo em conta que a maioria desta amostra, assim como a maioria das empresas portuguesas, são PME'S é plausível que a maioria das empresas não tenha as ações de comércio eletrónico separadas das restantes, devido ao investimento necessário para separar estas ações das restantes.

**Gráfico 4.16.** - Controlo das Ações de Comércio Eletrónico



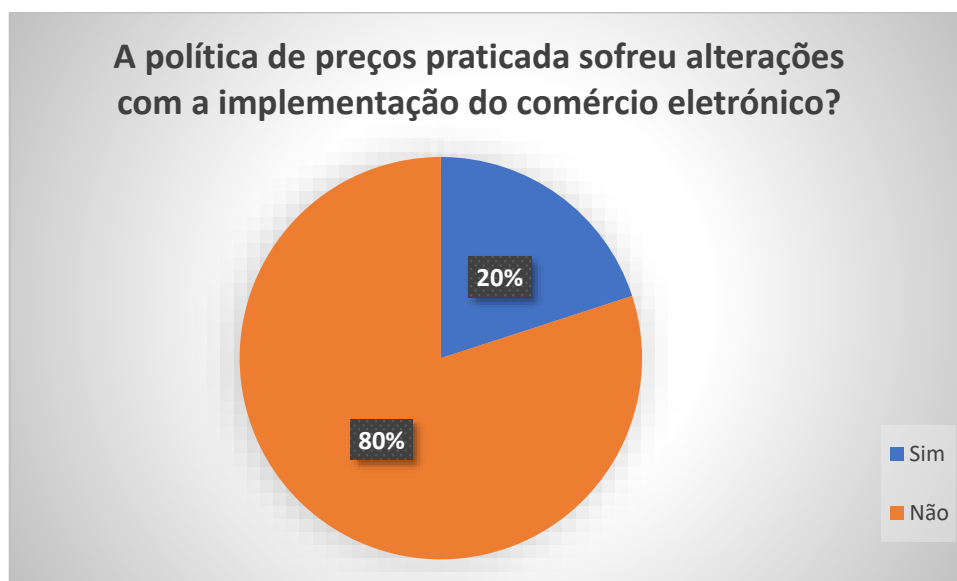
Tendo em conta os dados presentes no Gráfico 4.17, 80% das empresas afirma não ter feito qualquer alteração na política de preços praticada, sendo que apenas 20% alterou a sua política de preços com a implementação do comércio eletrónico.

Como referido anteriormente, o comércio eletrónico permite que, a longo prazo, as empresas reduzam os seus custos quando usam esta ferramenta não só como canal de venda dos seus produtos/serviços mas, também, para outras atividades da cadeia de valor, dessa forma é possível alterar, estrategicamente, a política de preços praticada de forma a obter uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, mais uma vez, é demonstrado que o comércio eletrónico pode ser uma ferramenta, usada pelas empresas, de forma a que estas sejam mais competitivas, mesmo atravessando períodos de crise, como o que vivemos atualmente, o que vem mais uma vez, confirmar a hipótese H3.

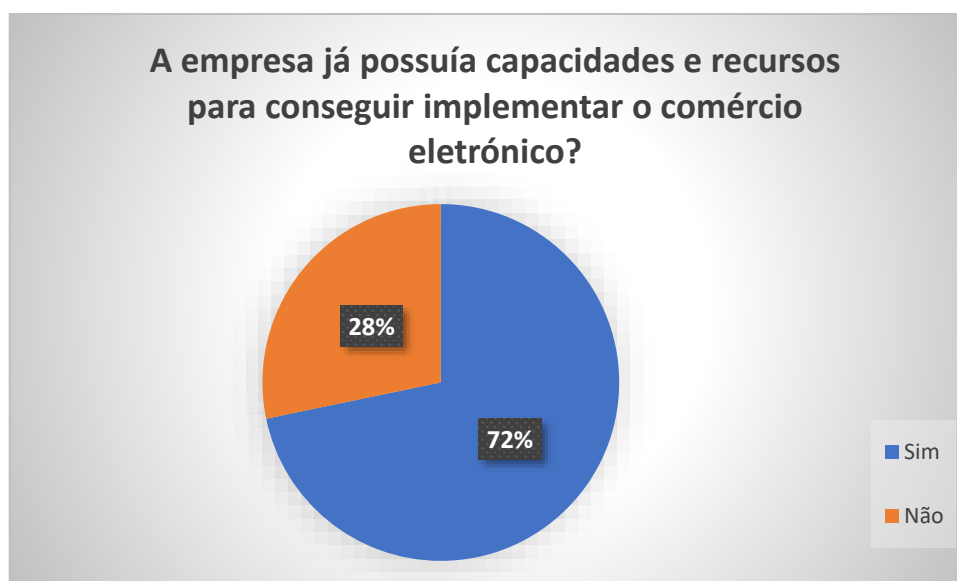
Esta é uma realidade que não atinge a maioria das empresas porque, mais uma vez, é necessário investimento para ter uma boa estrutura que permita o uso do comércio eletrónico em diversas atividades da cadeia de valor, não só ao nível de desenvolvimento de plataformas, como ao nível de recursos humanos e, como referido anteriormente, nem todas as empresas têm capacidades nem recursos para isso.

O que nos remete para a questão 18: “A empresa já possuía capacidades e recursos para conseguir implementar o comércio eletrónico?” A maioria das empresas (72%) afirma que sim, enquanto 28% afirma que não (Gráfico 4.18). Desta forma torna-se, também, importante perceber qual o valor total médio do investimento que permitiu a implementação do comércio eletrónico, sendo que 50% das empresas responderam que investiram mais de 5000€, 23% entre 500 a 1000€, 14% entre 2001 e 5000€, 9% entre 1001 e 2000€ e, apenas, 5% afirmam ter investido menos de 500€ (Gráfico 4.19), o que nos leva a confirmar os dados recolhidos anteriormente, ou seja, que existem diversas formas de aplicar o comércio eletrónico, levando a resultados diferentes.

**Gráfico 4.17.** - Influência do Comércio Eletrônico nas Políticas de Preços praticadas pelas Empresas



**Gráfico 4.18.** - Capacidade das Empresas para Implementar o Comércio Eletrônico





**Gráfico 4.19.** - Investimento necessário para a Implementação do Comércio Eletrónico



Dos fatores apresentados os que foram mais relevantes para as empresas investirem no comércio eletrónico foram, o facto de poderem aumentar o seu volume de faturação e respetiva quota de mercado, a possibilidade de alcançarem novos mercados, a possibilidade de melhorarem os seus processos aumentando, assim, a sua produtividade, a possibilidade de interagirem mais com os clientes e o facto de se poderem diferenciar dos concorrentes, sendo que de todos é a possibilidade de alcançar novos mercados que se revela como o fator mais importante para as empresas investirem no comércio eletrónico, tendo em conta os dados apresentados no Gráfico 4.20 A pandemia do Covid-19 não apresenta grande relevância para incentivar as empresas a investirem no comércio eletrónico, uma vez que, como referido anteriormente e tendo em conta os dados apresentados em tabelas anteriores, a maioria das empresas da amostra já possuía canais, plataformas que permitem o comércio eletrónico, antes do início da pandemia (Gráfico 4.6). Relativamente à redução de custos, é algo que é possível a longo prazo e quando as empresas usam esta ferramenta não só como canal de venda dos seus produtos/serviços mas, também, para outras atividades da cadeia de valor, o que sugere um investimento maior e que as empresas não apliquem apenas o comércio eletrónico B2C, que é a forma de comércio eletrónico mais usada pelas empresas em questão (Gráfico 4.7), daí este fator não ser apontado como muito relevante para incentivar as empresas a investirem no comércio eletrónico.

**Gráfico 4.20.** - Principais Fatores para Investir no Comércio Eletrônico



Além dos fatores que levam as empresas a investir no comércio eletrônico é, também, importante perceber quais os principais desafios por estas encontrados na fase de implementação de plataformas de comércio eletrônico, destacando-se os aspetos logísticos, o investimento em marketing e publicidade e o investimento em formação dos colaboradores, como consta no Gráfico 4.21. Ou seja, estes dados indicam-nos, mais uma vez, que existe falta de recursos, para muitas empresas, para conseguirem implementar e aproveitar todos os benefícios que o comércio eletrônico pode trazer a uma organização. Como referido anteriormente, a transformação para o digital é também uma questão de educação de competências em que é preciso capacitar e preparar as pessoas, seja através de formação ou seja através da contratação de pessoas com competências em TIC, o importante é que toda a empresa esteja preparada para esta transformação, o que envolve não só o investimento em formação de colaboradores, como em marketing e publicidade e em aspetos logísticos, os 3 desafios que se destacaram nas respostas das empresas à questão 21: “Quais os principais desafios encontrados na implementação de plataformas de comércio eletrônico?”.

**Gráfico 4.21.** - Principais Desafios da Implementação de Plataformas de Comércio Eletrônico



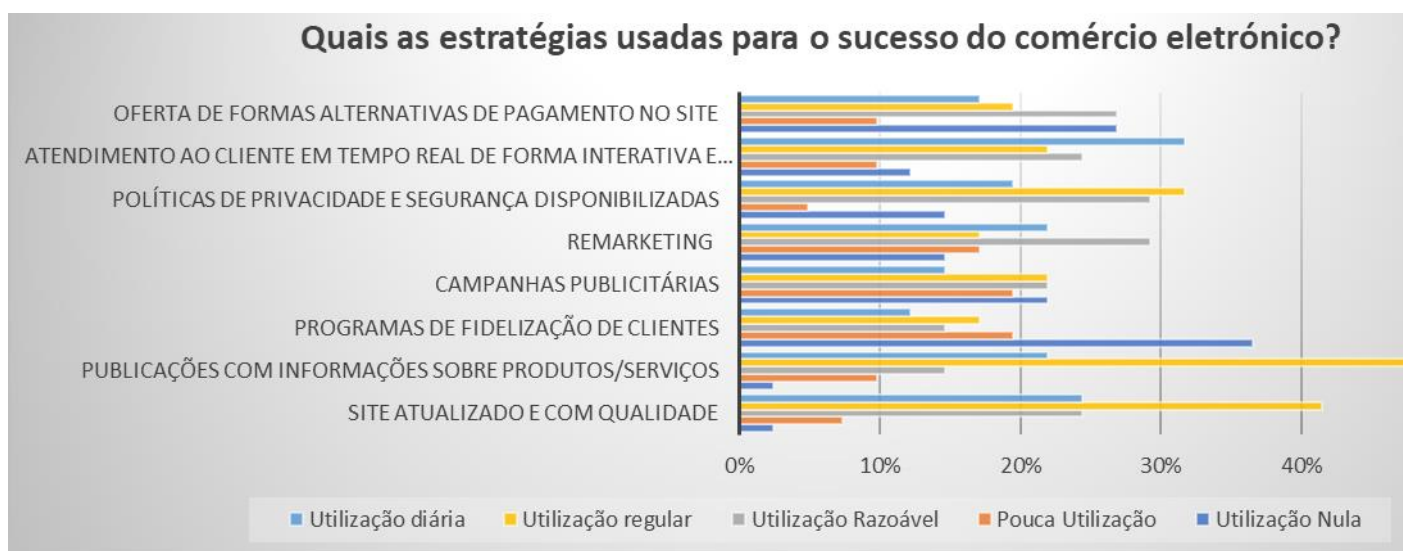
Apesar dos desafios encontrados na implementação de plataformas de comércio eletrônico, a maioria das empresas que constituem esta amostra usam esta forma de comércio (Gráfico 4.5), de forma que se torna essencial perceber quais as estratégias por estas usadas para o sucesso do comércio eletrônico, dados esses que são apresentados no Gráfico 4.22.

Site atualizado e com qualidade, publicações com informação sobre os produtos/serviços disponíveis e atendimento ao cliente em tempo real de forma interativa e personalizada são as principais estratégias utilizadas pela maioria das empresas respondentes para terem sucesso ao recorrerem ao comércio eletrônico, sendo que os programas de fidelização de clientes é a estratégia menos usada, segundo as respostas obtidas.

Estas respostas vão ao encontro das necessidades dos consumidores, uma vez que estes pretendem cada vez mais ter informações atualizadas sobre os produtos/serviços que pretendem comprar, para terem um maior poder de escolha, de forma que quanto mais apelativo for o site das empresas, quanto mais informação disponível tiver mais consumidores vai reter. Ou seja, as expectativas dos consumidores aumentam a cada dia que

ganham um maior conhecimento relativamente às tecnologias e ao comércio eletrónico, o que por sua vez, obriga as empresas a redefinirem as suas estratégias e a investir nas plataformas de comércio eletrónico para conseguirem atender às expectativas e necessidades dos consumidores e conquistar a sua confiança. Sendo o site das empresas, o meio mais usado pela maioria dos consumidores (Gráfico 4.38), esta é uma das ferramentas em que as empresas têm de apostar de forma a reter o maior número de consumidores possíveis, tendo sempre em atenção que os consumidores têm necessidades diferentes, e a mesma pessoa pode, também, ter necessidades diferentes tendo em conta o momento e a situação pela qual está a passar, logo é essencial que as empresas tendam a criar sites que permitam a vivência de diferentes experiências.

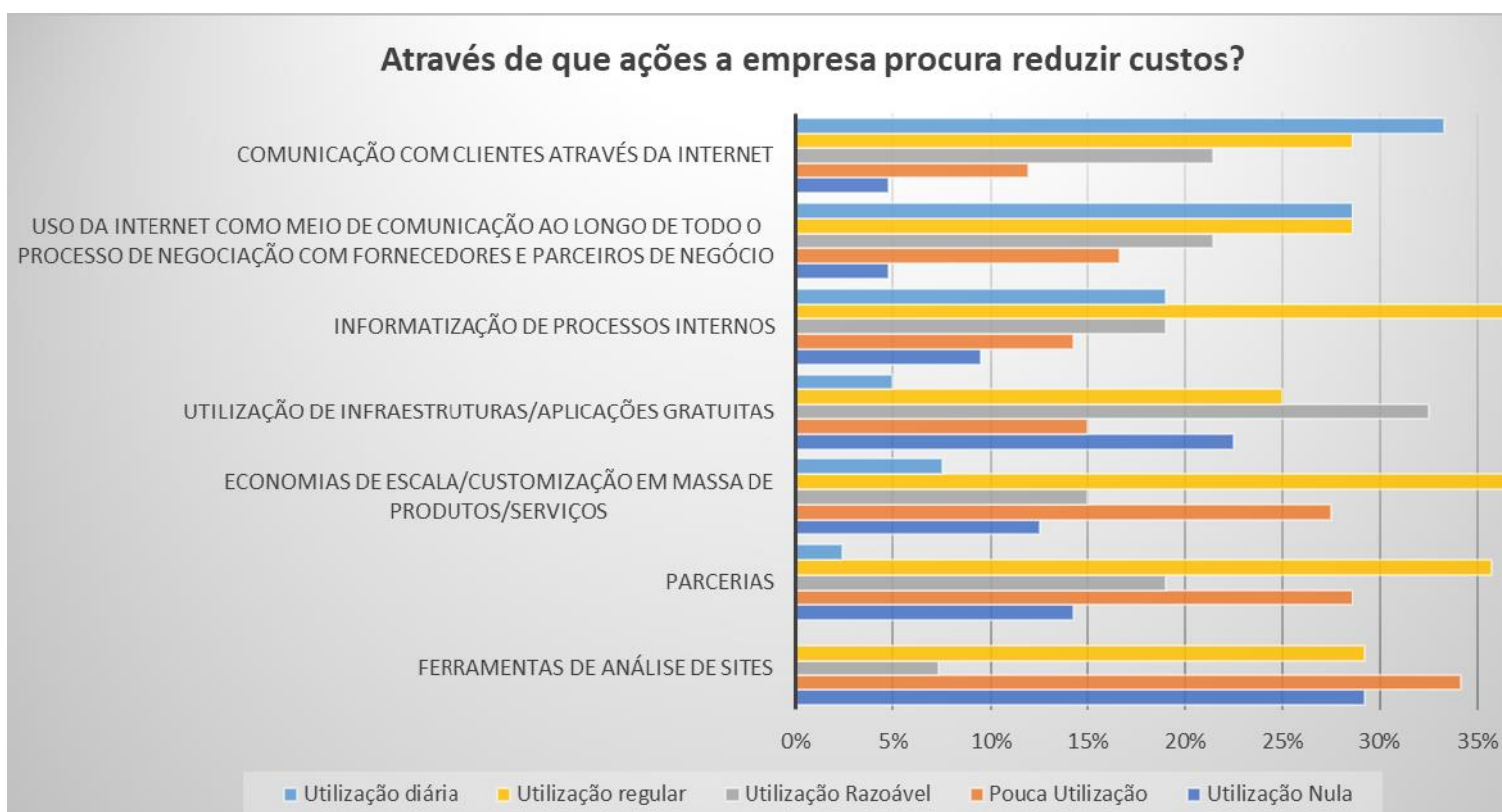
**Gráfico 4.22.** - Principais Estratégias aplicadas pelas Empresas para o Sucesso do Comércio Eletrónico



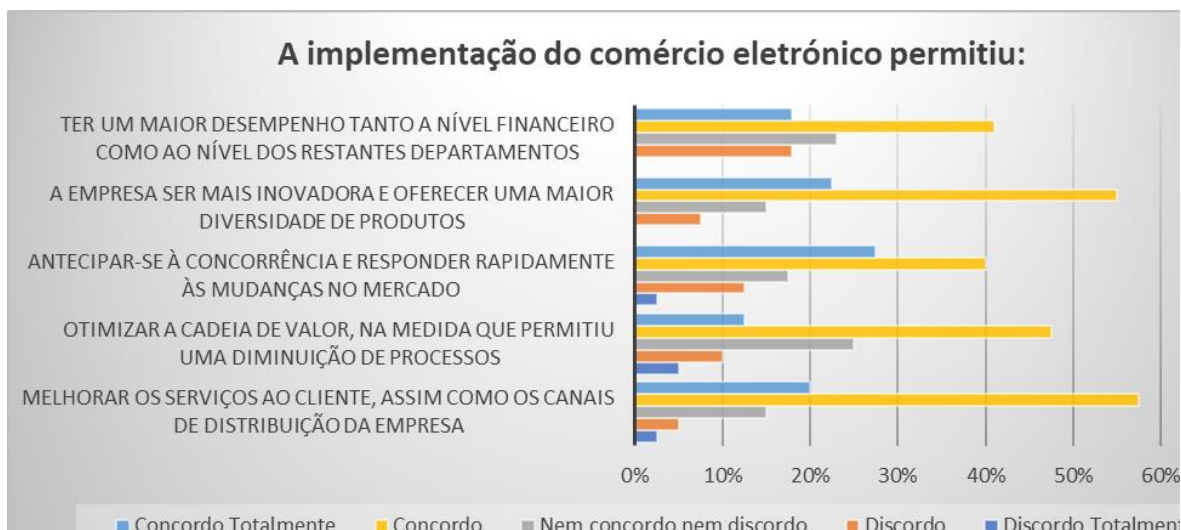
As respostas obtidas para a questão 23: “Através de que ações a empresa procura reduzir custos?” permitem-nos perceber que o comércio eletrónico foi a principal ferramenta usada pela maioria das empresas para reduzir os seus custos, sendo a informatização de processos internos, a comunicação com os clientes através da Internet e o uso da Internet como meio de comunicação ao longo de todo o processo de negociação com fornecedores e parceiros de negócio, as principais ações usadas pelas empresas respondentes para a redução de custos. Por outro lado, as empresas inseridas nesta amostra, na sua maioria, não recorrem a ferramentas de análise de sites como estratégia de redução de custos (Gráfico 4.23).

Assim sendo e tendo, também, em conta os dados apresentados na Gráfico 4.24 pode-se afirmar que o comércio eletrónico permitiu, à maioria das empresas inseridas na amostra, melhorar os serviços ao cliente, assim como os seus canais de distribuição, otimizar a cadeia de valor, na medida que permitiu uma diminuição de processos, antecipar-se à concorrência e responder rapidamente às mudanças no mercado, ser mais inovadora e oferecer uma maior diversidade de produtos, reduzir custos e ter um maior desempenho tanto a nível financeiro como ao nível dos restantes departamentos, ou seja, o comércio eletrónico permitiu às empresas serem mais competitivas, tendo, assim, vantagem em relação aos seus concorrentes, o que vem, mais uma vez, confirmar a hipótese H3. Pois mesmo atravessando um período de crise, existem empresas que lucraram e que se mantiveram competitivas nos mercados em que se inserem, sendo o comércio eletrónico uma ferramenta essencial para o seu sucesso, para outras, mesmo tendo quebras de faturação, foi o comércio eletrónico que lhes permitiu continuarem a sua atividade, não as obrigando a encerrar.

**Gráfico 4.23.** - Principais Ações desenvolvidas pelas Empresas para a Redução de Custos

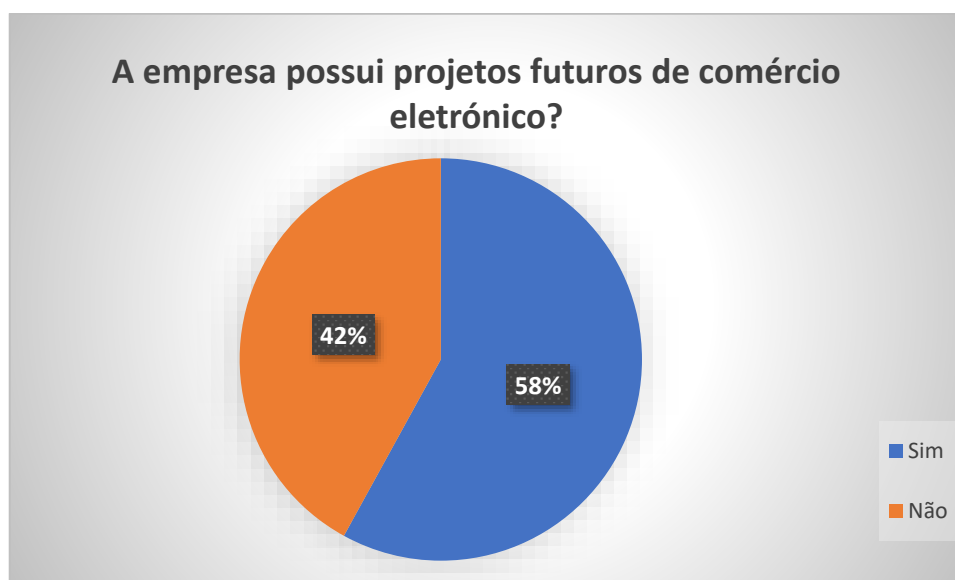


**Gráfico 4.24.** - Impacto da Implementação do Comércio Eletrónico nas Empresas



Os dados apresentados no Gráfico 4.25 vêm demonstrar, mais uma vez, que o comércio eletrónico é uma ferramenta que vem para ficar, uma vez que, a maioria das empresas respondentes (58%) afirma ter projetos futuros de comércio eletrónico, o que vem, também, comprovar a tendência crescente desta forma de comércio em Portugal.

**Gráfico 4.25.** - Existência de Projetos Futuros de Comércio Eletrónico



## 4.2. Questionário: Perceção do Consumidor

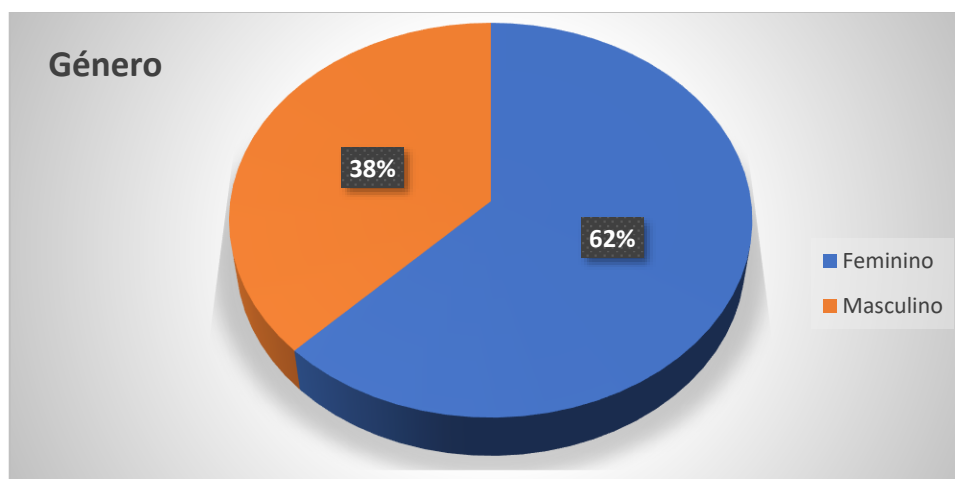
Veja-se agora como encaram os consumidores o comércio eletrónico, de forma a perceber se esta é uma modalidade que se enquadra nas suas vidas e se a pandemia do Covid-19 teve influência no contacto que estes têm com o mesmo. Conforme mencionado no capítulo anterior, foi elaborado um inquérito por questionário, tendo-se obtido uma amostra com 234 respostas.

### 4.2.1. Caraterização da Amostra

Para este estudo, como referido anteriormente, foi recolhida uma amostra de 234 respostas, que vai ser analisada através das respetivas FR, tendo em conta variáveis como o género, a idade, as habilitações literárias, a situação profissional e o local de residência dos inquiridos, como se evidencia nos Gráficos 4.26, 4.27, 4.28, 4.29 e 4.30.

Os dados sociodemográficos dos inquiridos demonstram que 62% dos respondentes é do sexo feminino e 38% é do sexo masculino, como se evidencia no Gráfico 4.26. Ao compararmos com os dados do INE (2019), a amostra obtida vai de encontro à realidade portuguesa, uma vez que, 53% da população portuguesa é do sexo feminino e 47% é do sexo masculino.

**Gráfico 4.26.** - Distribuição dos Inquiridos por Género

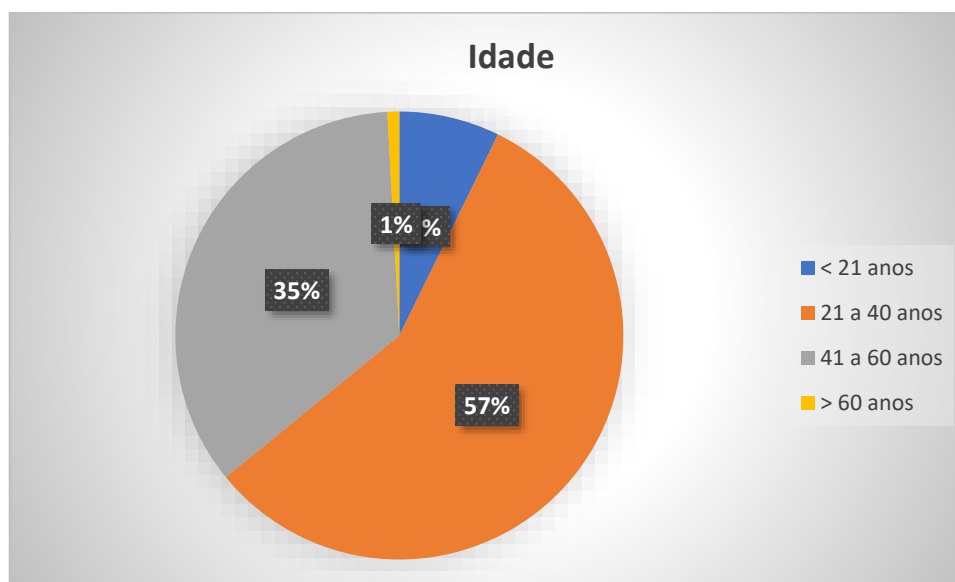


Relativamente à idade (Gráfico 4.27) verifica-se que a faixa etária com maior número de respostas foi a dos 21 aos 40 anos com 57% de respostas, seguindo-se a faixa etária dos 41



aos 60 anos com 35%, depois temos 7% de respostas para idades inferiores aos 21 anos e por fim com 1%, apenas, a faixa etária acima dos 60 anos. Uma vez que o inquérito em questão foi apresentado aos inquiridos por meios digitais, é normal, que a faixa etária acima dos 60 anos seja a que apresenta um menor número de respostas, uma vez que são indivíduos que não usam com tanta frequência os meios digitais, sendo que muitos deles nem acesso têm a estes meios, como se evidencia nos dados da Pordata (2020) em que os grupos etários que mais utilizam a Internet são os que se encontram entre os 16 e os 54 anos, sendo que acima dos 65 anos, apenas 39% da população utiliza a Internet.

**Gráfico 4.27.** - Distribuição dos Inquiridos por Idade

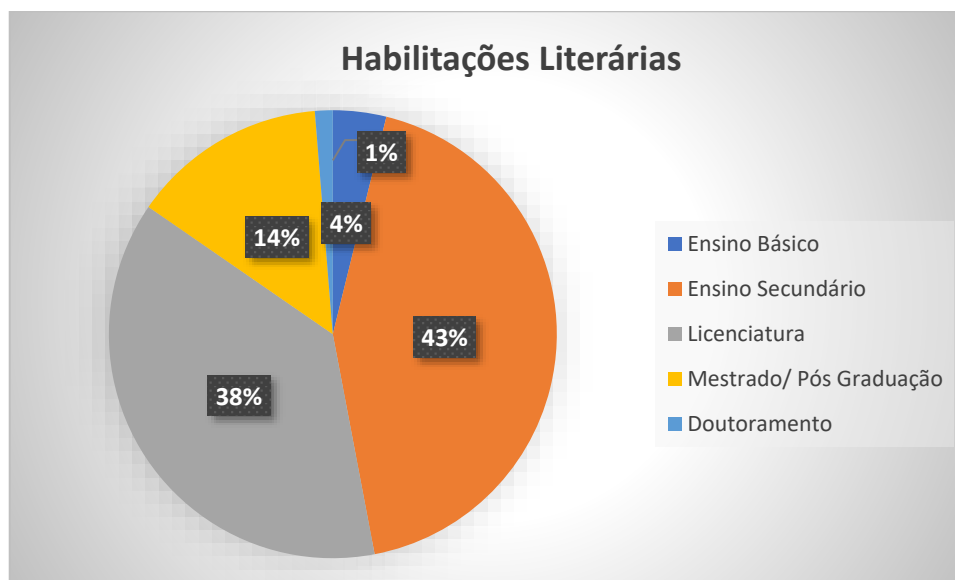


No que concerne às habilitações literárias (Gráfico 4.28), 53% dos inquiridos tem formação superior, em que 38% são Licenciados, 14% tem grau de Mestre ou uma Pós-Graduação e 1% tem grau de Doutor. Os restantes inquiridos têm um nível de escolaridade até ao 12º ano, em que 43% acabaram o Ensino Secundário e 4% têm, apenas, o Ensino Básico. Ao consultarmos os dados da Pordata (2020) relativamente ao nível de escolaridade da população portuguesa constatamos que a amostra não é representativa da realidade portuguesa, uma vez que, apenas 21,2% da população portuguesa tem formação superior e 49,6% da população tem, apenas, o ensino básico. Ainda assim, o facto da maioria dos inquiridos ter formação superior é favorável, podendo vir a notar-se, no futuro, um aumento do número de pessoas com formação superior, aumentando o nível de escolaridade da população portuguesa, tornando-se possível alcançar taxas de crescimento económico mais



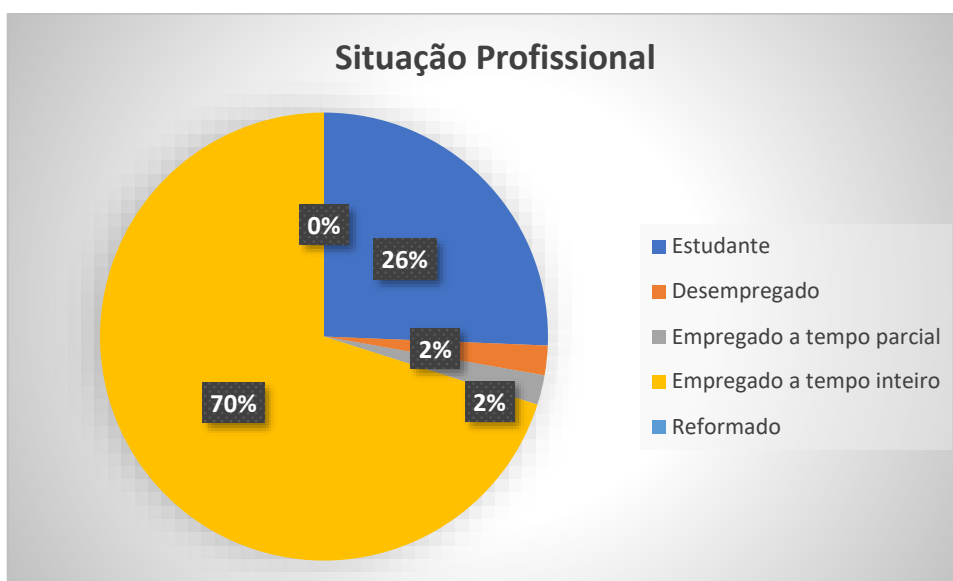
elevadas e duradouras e passarem a ser possíveis modelos de crescimento baseados em trabalho qualificado e com salários mais elevados.

**Gráfico 4.28.** - Distribuição dos Inquiridos por Habilitações Literárias



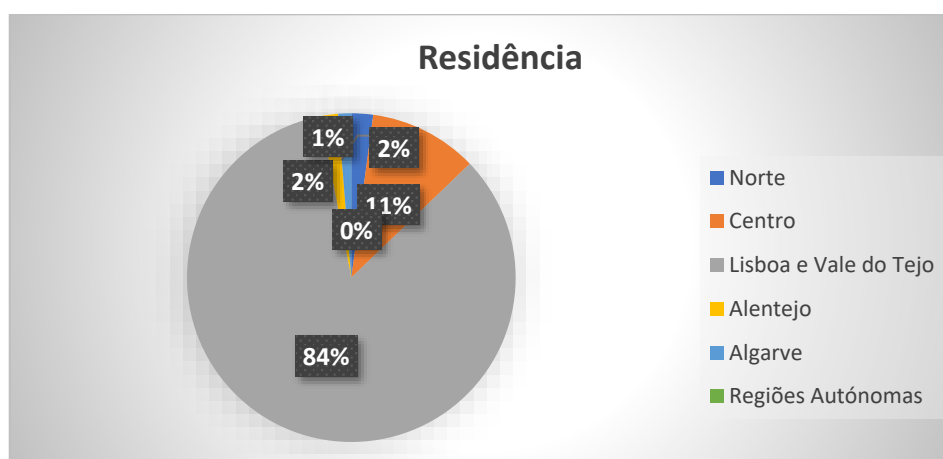
Relativamente à situação profissional dos inquiridos a maioria encontra-se a trabalhar a tempo inteiro, representando 70% da amostra como consta no Gráfico 4.29, 26% são estudantes, 2% trabalha a tempo parcial e 2% está desempregado. Mais uma vez a amostra obtida é representativa da realidade portuguesa, uma vez, que segundo os dados do INE (2020) a taxa de desemprego em Portugal se encontrava nos 7,1% no 4º trimestre de 2020, claro que o agravamento desta taxa, relativamente a trimestres anteriores, se deve ao período pandémico que atravessamos.

**Gráfico 4.29.** - Distribuição dos Inquiridos por Situação Profissional



Quanto ao local de residência, a maioria dos inquiridos reside na região de Lisboa e Vale do Tejo, representando 84% da amostra, como consta no Gráfico 4.30, 11% reside no Centro do país, 2% na região Norte, outros 2% no Alentejo e 1% no Algarve, não se obtendo qualquer resposta de pessoas que residam nas regiões autónomas. Tendo em conta os dados apresentados pela Pordata (2019), a amostra não é representativa da realidade portuguesa uma vez que a região com maior número populacional é a região Norte, no entanto, o facto de o inquérito ter sido enviado principalmente aos contactos da aluna e partilhado nas suas redes sociais tem influência nestes resultados pois esta reside na região de Lisboa e Vale do Tejo.

**Gráfico 4.30.** - Distribuição dos Inquiridos por Residência



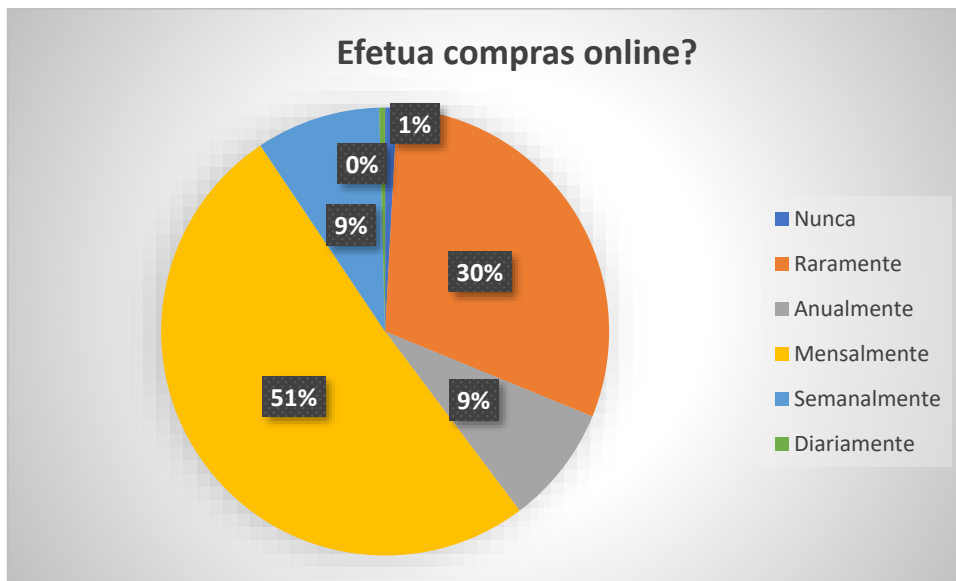
#### **4.2.2. Comportamento do Inquirido face ao Comércio Eletrónico**

Após a análise da amostra relativamente aos dados sociodemográficos, será feita a análise das respostas dos inquiridos em relação aos comportamentos que estes adotam perante o comércio eletrónico.

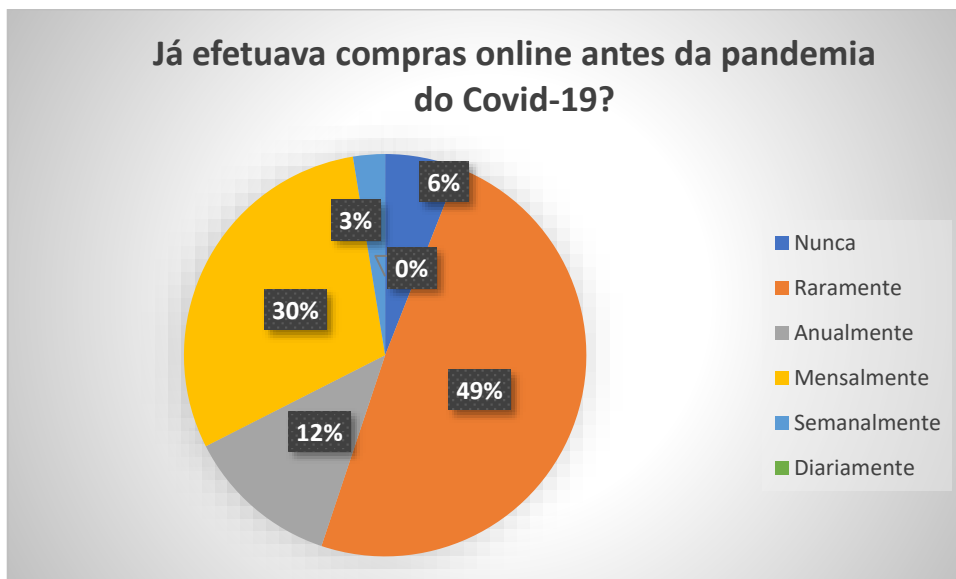
O primeiro dado a ter em conta é a frequência com que os inquiridos realizam compras online, verificando o Gráfico 4.31 constatamos que 51% dos inquiridos realizam compras online mensalmente, 30% raramente, 9% anualmente, outros 9% semanalmente, 1 dos inquiridos recorre a esta forma de comércio diariamente e, apenas, 1% nunca realiza compras online. Se compararmos o Gráfico 4.31 com o Gráfico 4.32, em que são apresentadas as respostas dos inquiridos relativamente à frequência de compras online antes da pandemia do Covid-19 é notório que houve um aumento na aderência às compras online com o início da pandemia, uma vez que antes do início desta pandemia 49% dos inquiridos raramente fazia compras online, 30% fazia-o mensalmente, 12% recorria a esta forma de comércio anualmente, 3% semanalmente, nenhum dos inquiridos recorria ao comércio eletrónico diariamente e 6% nunca fazia compras online.

O Gráfico 4.33 vem comprovar esta constatação, uma vez que, 75% dos inquiridos concordaram que a pandemia do Covid-19 veio proporcionar um aumento na frequência com que recorriam às compras online, sendo que apenas 25% da amostra não concordou com esta afirmação. Desta forma, consta-se que a hipótese “H1: Ocorreu um aumento nas compras online desde o início da pandemia do Covid-19” foi verificada, existindo evidências que provam a afirmação. Além disso, estes dados vêm, também, confirmar os dados anteriormente apresentados na Revisão da Literatura relativamente ao aumento do comércio eletrónico em Portugal de ano para ano, tendo se intensificado, ainda mais, desde o início do período pandémico que atravessamos atualmente.

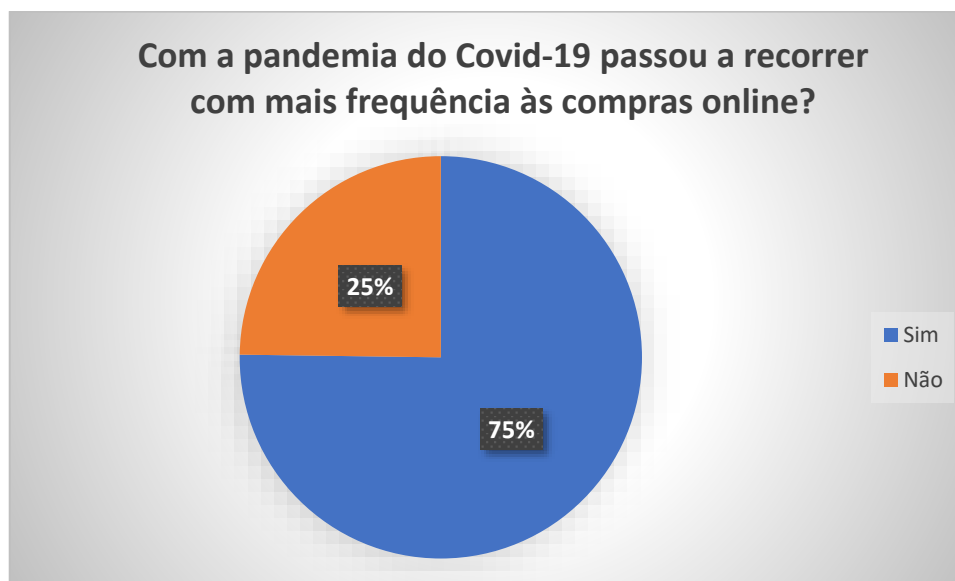
**Gráfico 4.31.** - Frequência de Compras Online



**Gráfico 4.32.** - Frequência de Compras Online antes do Covid-19



**Gráfico 4.33.** - Influência da pandemia nas Compras Online

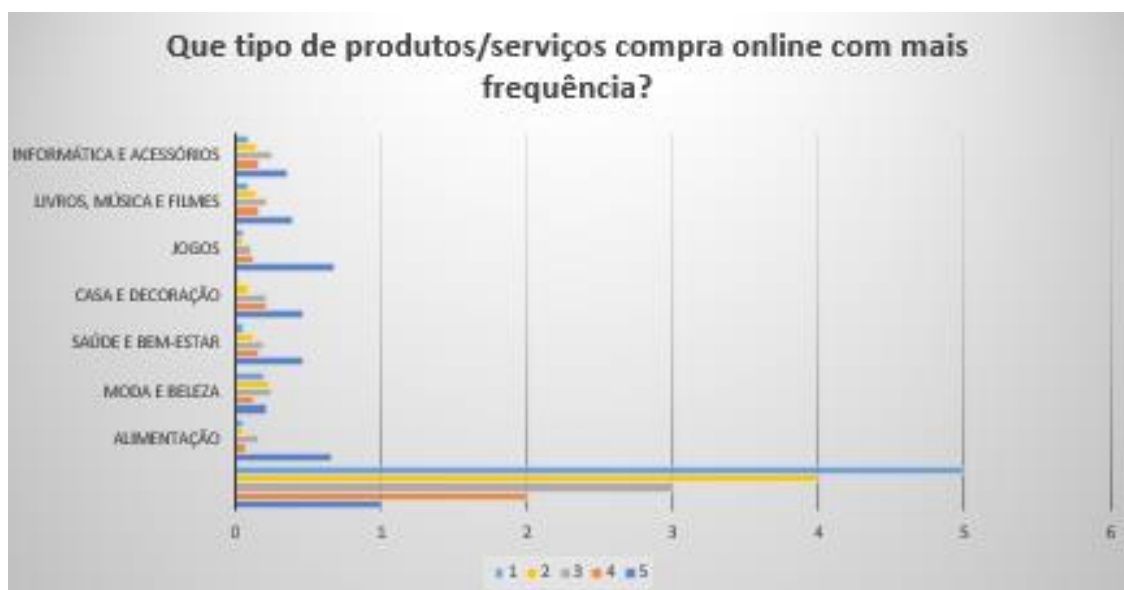


De forma a perceber quais os produtos/serviços que os inquiridos compravam com maior frequência online, foi elaborado o Gráfico 4.34 que se encontra distribuído por 5 níveis, em que o 1 representa uma menor frequência e o 5 uma maior frequência. Ao analisar as respostas obtidas percebemos que os inquiridos não recorrem com muita frequência ao comércio eletrónico para comprar produtos alimentares, uma vez que o nível 1 foi escolhido para esta opção por 66% dos inquiridos. Quanto ao setor da moda e beleza, as respostas variam muito obtendo-se percentagens que rondam os 20% para ambos os níveis, o que nos indica que existem inquiridos que recorrem ao comércio eletrónico com bastante frequência para comprar produtos/serviços relacionados com Moda e beleza, tal como, existem inquiridos que não recorrem com muita frequência ao comércio eletrónico para este tipo de produtos ou serviços. Quanto às categorias Casa e decoração, Jogos, livros, música e filmes o cenário é semelhante e as respostas obtidas demonstram que os inquiridos não recorrem com muita frequência ao comércio eletrónico para este tipo de produtos/serviços. Relativamente à Informática e acessórios já temos percentagens mais equilibradas para os diferentes níveis, no entanto, 35% dos inquiridos continuam a não comprar online este tipo de produtos/serviços. Assim sendo, é na categoria de Moda e beleza que os inquiridos recorrem com maior frequência ao comércio eletrónico.

Ao compararmos as respostas obtidas com dados apresentados, anteriormente, na Revisão da Literatura relativamente aos sites mais pesquisados e com maior número de visitas concluímos que a amostra é representativa da realidade portuguesa, uma vez a Worten é a

primeira da lista dos *sites* de *e-commerce* mais visitados em Portugal com um *reach* em PC de 1 milhão e 338 mil indivíduos, seguindo-se o AliExpress com um *reach* de 1 milhão e 159 mil indivíduos, sites em que se podem facilmente encontrar produtos relacionados com Moda e beleza, além de outros tantos.

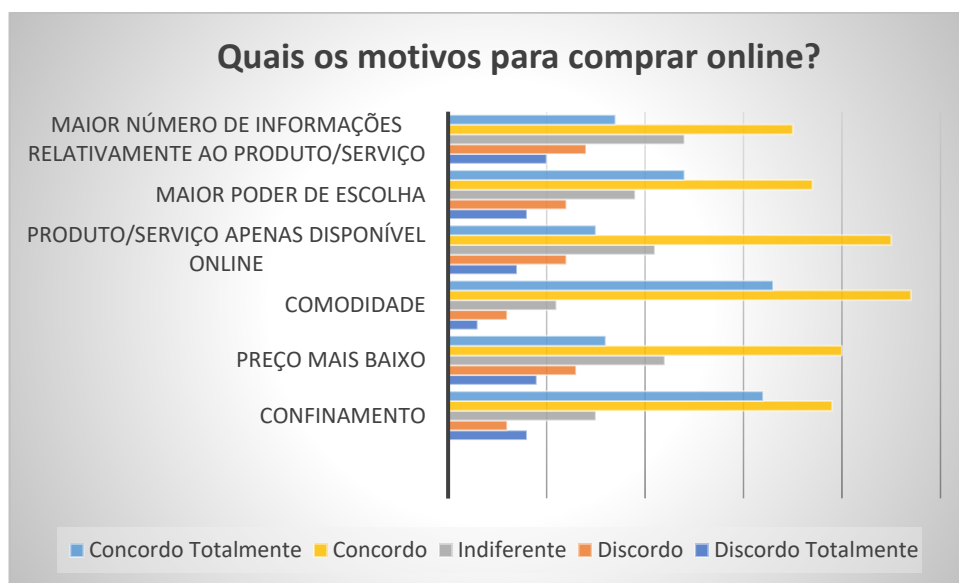
**Gráfico 4.34.** - Produtos/serviços mais requisitados nas Compras Online



Relativamente aos motivos que levam os consumidores a comprar online, em todas as opções apresentadas temos a maioria das respostas centradas nas opções Concordo e Concordo Totalmente, sendo possível afirmar, com base nos dados do Gráfico 4.35, que os inquiridos recorrem, na maioria das vezes, ao comércio eletrónico devido ao confinamento, aos preços mais baixos, por ser uma opção mais cómoda, por os produtos/serviços apenas estarem disponíveis online, por existir maior poder de escolha e por terem acesso a um maior número de informações relativamente ao artigo que querem comprar. No entanto, foram o confinamento e a comodidade, os principais motivos que levaram os inquiridos a recorrer com maior frequência ao comércio eletrónico, sendo que 80% dos inquiridos concordaram que a comodidade é um dos principais motivos que levam às compras online e 71% dos inquiridos concorda que o confinamento é outro dos principais motivos para recorrerem às compras online. Desta forma, consta-se que a hipótese “H2: O confinamento, preços mais baixos, e a comodidade dos portugueses são os principais motivos para o aumento das compras online.” foi verificada, existindo evidências que provam a afirmação. Além dos dados obtidos através da amostra recolhida, também, dados da ACEPI (2020) vêm confirmar

a hipótese H2 uma vez que em 2020, o número de utilizadores de Internet que fazem compras online subiu de 51 para 57%, tal como, também, aumentou o valor gasto e a intensidade com que os consumidores recorrem às compras online, sendo o confinamento, provocado pela pandemia que atravessamos, o principal acelerador deste fenómeno.

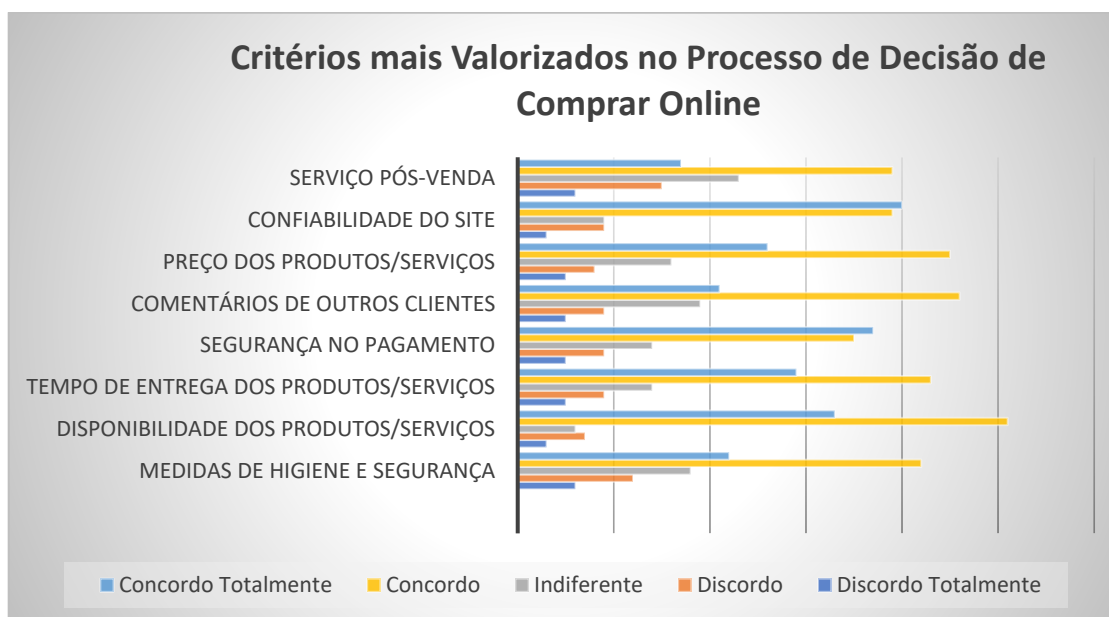
**Gráfico 4.35.** - Principais Motivos para Comprar Online



Como referido anteriormente o comércio eletrónico, nomeadamente, as compras online, ganham cada vez mais adeptos a cada dia que passa, sendo que por isso as empresas têm de inovar e melhorar as suas plataformas de comércio eletrónico, uma vez que, existem determinados critérios que são importantes para o consumidor no processo de decisão de comprar online, tal como se pode constatar no Gráfico 4.36, que em todos os critérios apresentados, os inquiridos, na sua maioria, concordaram que são critérios que valorizam quando optam por comprar online. A confiabilidade de um site, a segurança no pagamento e a disponibilidade dos produtos/serviços na plataforma em questão, são dos critérios mais valorizados pelos inquiridos, sendo assim fundamental que as empresas tenham estes dados para se poderem adaptar e melhorar de forma a não serem ultrapassadas pelos concorrentes. Dados apresentados anteriormente demonstram que Portugal é dos países que mais compras faz em *sites* estrangeiros apresentando, em 2019, uma percentagem de 86%, o que pode levar a crer que não existem em Portugal um número suficiente de empresas com plataformas de comércio eletrónico para que os portugueses possam fazer compras online ou podem existir

mas não estarem adequadas às necessidades dos portugueses. Assim sendo e com o aumento das compras online, torna-se fundamental que as empresas portuguesas melhorem os seus meios e plataformas de comércio eletrónico de forma a conseguirem cada vez mais satisfazer as necessidades dos consumidores.

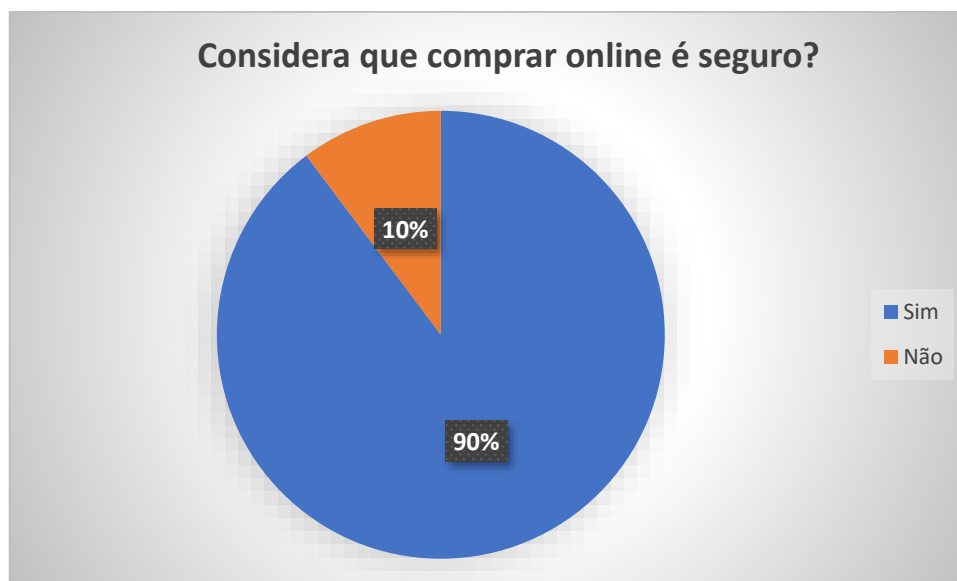
**Gráfico 4.36.** - Critérios mais Valorizados no Processo de Decisão de Comprar Online



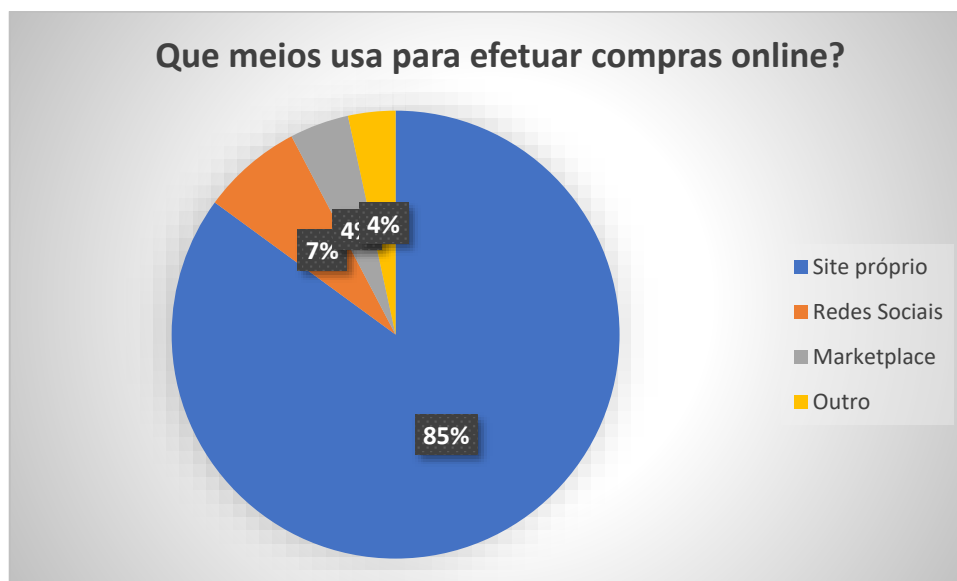
Apesar do comércio eletrónico estar a crescer de ano para ano e de se ter verificado um boom no mesmo desde que esta pandemia, que atravessamos, teve início e mesmo considerando a maioria dos inquiridos que é seguro comprar online (90%), como constatamos no Gráfico 4.37, o certo é que a maioria dos inquiridos continua a preferir comprar os produtos/serviços em lojas físicas (61%), como se pode ver no Gráfico 4.39. Esta situação deve-se ao facto de os consumidores continuarem a preferir a experiência do toque e do contacto físico e visual tanto com os produtos/serviços como com os vendedores. Esta questão pode estar relacionada com a cultura que se vive em Portugal e com os costumes e valores que desde muito cedo são inculcados na população, no entanto, esta pode ser uma tendência que está para mudar, pois como podemos ver no Gráfico 4.40, a maioria dos inquiridos recorre às plataformas de comércio eletrónico que as empresas disponibilizam para consultar informações relativamente aos produtos/serviços que pretendem adquirir (84%), sendo que na maioria dos casos, os inquiridos recorrem ao site das empresas tanto para efetuar as suas compras online como para procurar essas informações, tal como conta no Gráfico 4.38.



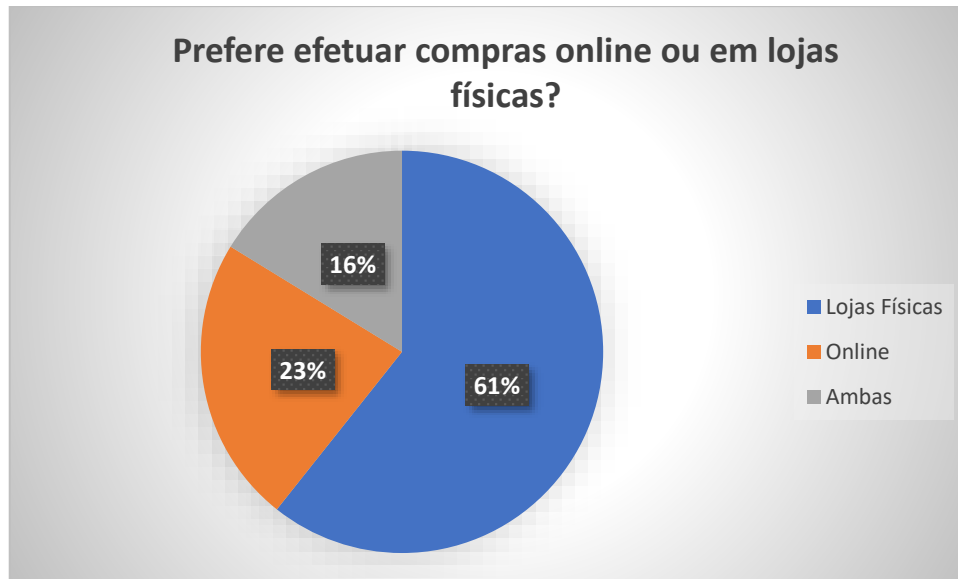
**Gráfico 4.37.** - Opinião dos Inquiridos relativamente à Segurança de Comprar Online



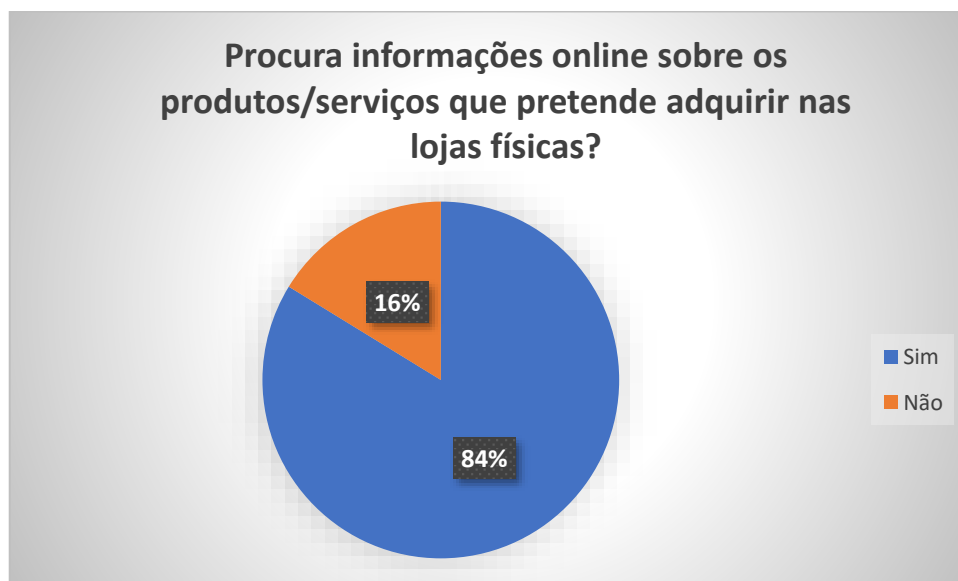
**Gráfico 4.38.** - Principais Meios usados para Comprar Online



**Gráfico 4.39.** - Preferência dos Inquiridos relativamente ao Ato de Comprar os seus Produtos/serviços em Lojas Físicas ou Online



**Gráfico 4.40.** - Respostas dos Inquiridos relativamente à Procura de Informações Online antes de irem a uma Loja Física

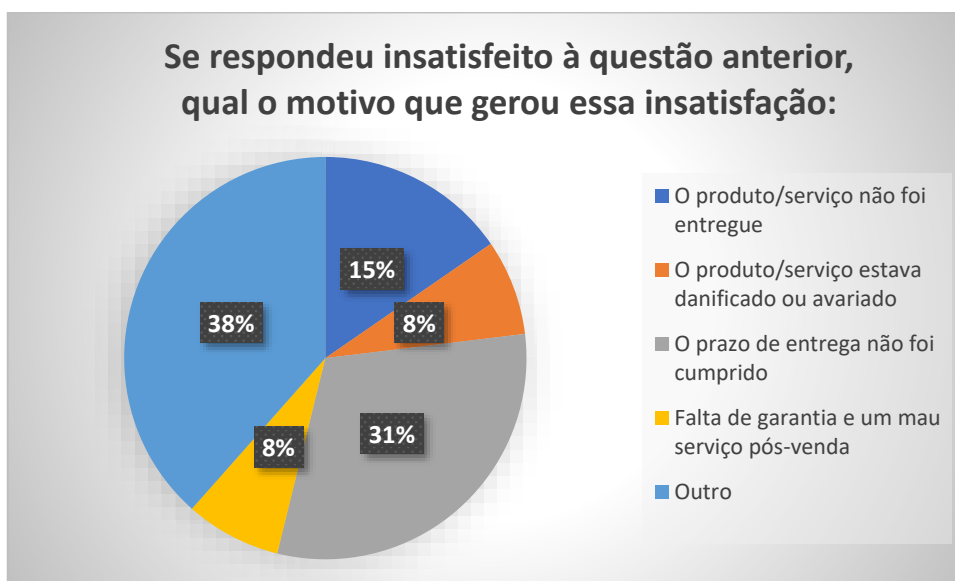


Quanto ao grau de satisfação dos inquiridos relativamente às experiências que têm tido com o comércio eletrónico, 67% dos inquiridos encontram-se satisfeitos com as mesmas, 28% muito satisfeitos, 3% não estão satisfeitos nem insatisfeitos e, apenas 2% estão insatisfeitos (Gráfico 4.41), sendo que estes 2% se encontram insatisfeitos devido a diversos motivos, tais como, os que podemos encontrar no Gráfico 4.42, nomeadamente, o facto de o produto/serviço não ter sido entregue, o prazo de entrega não ter sido cumprido, entre outros.

**Gráfico 4.41.** - Grau de Satisfação dos Inquiridos relativamente às Compras Online



**Gráfico 4.42.** - Principais Motivos para Situações de Insatisfação no Processo de Comprar Online



Os dados apresentados no Gráfico 4.43 vão de encontro ao que tem vindo a ser defendido ao longo desta investigação, uma vez que, 98% dos inquiridos afirma que irá continuar a realizar compras online no futuro, ou seja, a tendência crescente de ano para ano que se tem verificado em Portugal no que diz respeito ao comércio eletrónico irá continuar e tendo, também, a pandemia ajudado a desmitificar e a aumentar a frequência com que os consumidores recorrem ao comércio eletrónico, as empresas têm aqui uma oportunidade de

se adaptarem, inovarem e melhorarem as suas capacidades relativamente aos meios digitais, de forma a manterem-se competitivas e satisfazendo as necessidades dos consumidores, que tenderão cada vez mais para o mundo digital.

**Gráfico 4.43.** - Respostas dos Inquiridos relativamente à continuidade das Compras Online



## **Capítulo V - Conclusões, Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras**

O presente trabalho incidiu sobre duas perspetivas distintas, a dos consumidores e a das empresas, de forma a ser possível retirar conclusões relativamente ao impacto que o comércio eletrónico teve nas mesmas.

Desta forma numa amostra de 50 empresas e numa amostra de 234 consumidores e após a apresentação e análise dos resultados obtidos, no presente capítulo serão apresentadas as principais conclusões deste trabalho, assim como, as principais limitações do mesmo e algumas sugestões para pesquisas futuras relativamente ao tema em questão.

### **5.1. Principais Conclusões**

Ao longo dos anos, a literatura tem vindo a demonstrar que existem diversas variáveis que contribuem para o sucesso das empresas, este estudo empírico, de carácter exploratório, não é diferente e procurou perceber qual o impacto do comércio eletrónico nas empresas em Portugal, de forma a identificar se o mesmo poderá ser fonte de uma vantagem competitiva para as empresas ou não, mesmo atravessando uma crise pandémica. Para esse fim foram elaborados dois inquéritos por questionário de forma a analisar duas perspetivas diferentes: por um lado a perspetiva das empresas portuguesas, com o intuito de se analisar o impacto que o comércio eletrónico tem nas mesmas e se a pandemia as influenciou a recorrerem ao comércio eletrónico, e por outro a perspetiva dos consumidores portugueses, de forma a perceber se estes aderem ao comércio eletrónico e se a pandemia teve impacto na frequência com que recorrem a esta forma de comércio.

Relativamente ao questionário elaborado para analisar a perspetiva das empresas, obteve-se uma amostra com 50 respostas, em que a maioria das empresas opera há vários anos no mercado, sendo na sua maioria PME'S, pertencendo ao setor da Indústria e estando sediadas na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Após a análise dos resultados obtidos constou-se que a maioria das empresas respondentes tem canais e plataformas que permitem o comércio eletrónico, no entanto, apenas 5 dessas empresas desenvolveram esses canais ou plataformas devido à pandemia do Covid-19, o que significa que a hipótese “H1: As empresas recorreram ao comércio eletrónico devido à pandemia do Covid-19.” não foi verificada, tendo em conta as evidências recolhidas.

Em relação à hipótese “H2: O comércio eletrônico permitiu, ainda que atravessando uma pandemia, o aumento das vendas globais das empresas.”, esta não é totalmente falsa, uma vez que, 34% das empresas confirmam esta hipótese. No entanto, para confirmar ou corroborar por completo esta hipótese seriam precisos mais dados e uma amostra maior, com uma maior diversidade de empresas, de forma a aproximar-se o mais possível da realidade que se vive atualmente em Portugal.

Continuando a análise dos resultados obtidos, verificou-se que o tipo de comércio eletrônico mais usado pelas empresas respondentes é o B2C e que a maioria das empresas respondentes possui loja física e loja virtual, vendendo os seus produtos/serviços tanto fisicamente como online, além disso, as empresas, na sua maioria, usam ainda o comércio eletrônico para diversas atividades da sua cadeia de valor, de forma a otimizar a mesma, sendo mais produtivas.

Além de permitir uma maior otimização das suas cadeias de valor, o que torna as empresas em questão mais produtivas, o comércio eletrônico permitiu, ainda, segundo os dados obtidos, conquistar novos nichos de mercado, ter uma maior interação com os clientes, antecipar-se à concorrência e responder rapidamente às mudanças no mercado, ser mais inovadoras e oferecer uma maior diversidade de produtos, reduzir custos e ter um maior desempenho tanto a nível financeiro como ao nível dos restantes departamentos, ou seja, o comércio eletrônico, mais uma vez, revela ser uma ferramenta essencial para o dia a dia das empresas, permitindo que estas sejam mais competitivas tendo, assim, vantagem em relação aos seus concorrentes, o que vem confirmar a hipótese “H3: O comércio eletrônico permitiu às empresas, em tempos de Covid-19, serem mais competitivas.”, pois, mesmo que muitas empresas não tenham desenvolvido as suas plataformas de comércio eletrônico devido à pandemia do Covid-19, foi através delas que foi possível continuarem a vender os seus produtos/serviços, principalmente, nos períodos de confinamento em que muitas foram obrigadas a fechar as suas lojas físicas, foi através delas que foi possível continuar a realizar as suas atividades, como por exemplo, a interagir com clientes e fornecedores, foi através delas que foi possível manterem-se ativos e em muitos casos, inovarem, ao terem que se adaptar a novas realidades e ao mesmo tempo continuar a satisfazer as necessidades dos consumidores, desenvolvendo novos conceitos, novas parcerias, novas ferramentas e até, em alguns casos, novos produtos e serviços.

Relativamente ao questionário elaborado para analisar a perspetiva dos consumidores, obteve-se uma amostra com 234 respostas, em que a faixa etária com maior número de respostas foi a dos 21 aos 40 anos, tendo a maioria dos inquiridos formação superior, encontrando-se a trabalhar a tempo inteiro e com residência na região de Lisboa e Vale do Tejo.

Ao analisar os resultados obtidos relativamente à frequência de compras online é notório que houve um aumento na aderência às compras online com o início da pandemia, assim como também houve um aumento na frequência com que os consumidores faziam compras online, verificando, assim, a hipótese “H1: Ocorreu um aumento nas compras online desde o início da pandemia do Covid-19”. Além disso, estes dados vêm, também, confirmar os dados anteriormente apresentados na Revisão da Literatura relativamente ao aumento do comércio eletrónico em Portugal de ano para ano, tendo se intensificado, ainda mais, desde o início do período pandémico que atravessamos atualmente.

Os resultados obtidos indicam-nos, ainda, que é na categoria de Moda e beleza que os inquiridos recorrem com maior frequência ao comércio eletrónico, sendo o confinamento e a comodidade, os principais motivos que levaram os inquiridos a recorrer com maior frequência ao comércio eletrónico, o que demonstra que a hipótese “H2: O confinamento, preços mais baixos, e a comodidade dos portugueses são os principais motivos para o aumento das compras online.” foi verificada, existindo evidências que provam a afirmação. Além dos dados obtidos através da amostra recolhida, também, dados da ACEPI (2020) vêm confirmar esta hipótese, uma vez que, em 2020, o número de utilizadores de Internet que fazem compras online subiu de 51 para 57%, tal como, também, aumentou o valor gasto e a intensidade com que os consumidores recorrem às compras online, sendo o confinamento, provocado pela pandemia que atravessamos, o principal acelerador deste fenómeno.

No entanto, apesar do comércio eletrónico estar a crescer de ano para ano em Portugal e de se ter intensificado, ainda mais, com o início do período pandémico que atravessamos atualmente, os dados recolhidos indicam-nos que a maioria dos inquiridos continua a preferir comprar os produtos/serviços em lojas físicas, o que se deve ao facto de os consumidores continuarem a preferir a experiência do toque e do contacto físico e visual tanto com os produtos/serviços como com os vendedores. Esta questão pode estar relacionada com a cultura que se vive em Portugal e com os costumes e valores que desde muito cedo são inculcados na população.

Mas esta pode, também, ser uma tendência que está para mudar pois já existem muitos consumidores a recorrer ao comércio eletrónico, tendo esta frequência aumentado com o início da pandemia como foi referido anteriormente e a maioria dos inquiridos afirma recorrer às plataformas de comércio eletrónico que as empresas disponibilizam para consultar informações relativamente aos produtos/serviços que pretendem adquirir.

Além disso, a maioria dos inquiridos afirma que irá continuar a realizar compras online no futuro, ou seja, a tendência crescente de ano para ano que se tem verificado em Portugal no que diz respeito ao comércio eletrónico irá continuar e tendo, também, a pandemia ajudado a desmitificar e a aumentar a frequência com que os consumidores recorrem ao comércio eletrónico, as empresas têm aqui uma oportunidade de se adaptarem, inovarem e melhorarem as suas capacidades relativamente aos meios digitais, pois apesar de muitas empresas já possuírem meios que possibilitam o comércio eletrónico, existem dados que demonstram que Portugal é dos países que mais compras faz em *sites* estrangeiros apresentando, em 2019, uma percentagem de 86%, o que pode levar a crer que não existem em Portugal um número suficiente de empresas com plataformas de comércio eletrónico para que os portugueses possam fazer compras online ou podem existir mas não estarem adequadas às necessidades dos portugueses. Assim sendo e com o aumento das compras online, torna-se fundamental que as empresas portuguesas melhorem os seus meios e plataformas de comércio eletrónico de forma a manterem-se competitivas e satisfazendo as necessidades dos consumidores, que tenderão cada vez mais para o mundo digital, o que vem comprovar que tendo os recursos e capacidades adequadas, o comércio eletrónico poderá revelar-se uma excelente ferramenta para as empresas obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

## **5.2. Principais Limitações**

No decorrer desta investigação foram encontradas algumas limitações, tanto ao nível da recolha de dados como ao nível do respetivo tema.

Face à tradicional resistência por parte das empresas em contribuir para estudos académicos, a amostra recolhida para a análise da perspetiva das empresas demonstrou-se insuficiente para chegar a algumas conclusões, nomeadamente no caso da verificação da hipótese H2, além disso, o facto de tanto a maioria das empresas como a maioria dos consumidores pertencerem à região de Lisboa e Vale do Tejo, poderá levar a conclusões que não sejam totalmente representativas da realidade portuguesa.



Relativamente ao comércio eletrónico, apesar desta forma de comércio estar a crescer de ano para ano em Portugal e de ter havido um boom em relação ao mesmo desde o início da pandemia, ainda existem muitas limitações, não estando a maioria das empresas preparadas para desenvolver esta forma de comércio tanto a nível de capacidades como de recursos, com especial destaque, ainda, para a impossibilidade de alguns produtos/serviços serem vendidos online. Ou seja, ainda há um longo caminho a percorrer no que toca a este tema, para Portugal poder ser comparado a países com um elevado nível de desenvolvimento do comércio eletrónico.

### **5.3. Sugestões para Pesquisas Futuras**

O comércio eletrónico é uma ferramenta que tem vindo a ganhar grande destaque, principalmente, com o início da pandemia, não só em Portugal, mas em todo o Mundo, como tal, é de crer que os estudos relativamente a esta matéria continuem.

Para estudos futuros, sugere-se a análise do porquê de Portugal ser um dos países que mais compras faz em sites estrangeiros, de forma a perceber se as plataformas de comércio eletrónico desenvolvidas pelas empresas portuguesas são inadequadas ou insuficientes para as necessidades dos consumidores.

Outra sugestão seria realizar este estudo em vários países, de forma a ser possível uma comparação entre países e perceber em que nível Portugal se encontra no que diz respeito ao comércio eletrónico.

## Referências Bibliográficas

ACEPI (2020). Aposta no online veio para ficar e será cada vez mais fator de diferenciação e sobrevivência [Consult. 7 nov. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92459>

ACEPI (2020). Novo estudo da DPD revela comportamentos mais comuns do e-shopper português. [Consult. 7 nov. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92415>

ACEPI (2020). Pandemia acelerou transformação digital em Portugal com reação notável das empresas [Consult. 7 nov. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92505>

ACEPI (2020). Estudo ACEPI: Transformação Digital acelera em 2019 e comércio eletrónico chega a 96 mil milhões de euros. [Consult. 7 dez. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92500>

ACEPI (2020). Estudo ACEPI: Reinventar a economia local: como pode o digital ajudar as microempresas e as PME? [Consult. 12 dez. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92512>

Albrecht, C., Dean, D. & Hansen, J. (2005). Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art. [Consult. 5 dez. 2020].

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.09.003>

Al-Gahtani, S. S. (2011a). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47–77.

[Consult. 30 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.ACI.2009.04.001>

Al-Gahtani, S. S. (2011b). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47–77.

[Consult. 30 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.aci.2009.04.001>

Anacom (2004). O Comércio Eletrónico em Portugal\_O Quadro Legal e o Negócio.

[Consult. 28 nov. 2020]. Disponível em: [\\*Manual Comércio Elec 160x235 \(anacom.pt\)](http://www.anacom.pt)

Anumba, C. J., & Ruikar, K. (2002). Electronic commerce in construction — trends and prospects, 11, 265–275 [Consult. 5 nov. 2020]. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926580501000875>

Barak, M. (2017). Science teacher education in the twenty-first century: A pedagogical framework for technology-integrated social constructivism. *Research in Science Education*, 47(2), 283-303. [Consult. 5 nov. 2020]. Disponível em: [Science Teacher Education in the Twenty-First Century: a Pedagogical Framework for Technology-Integrated Social Constructivism | SpringerLink](#)

Barkatullah, A. H., & Djumadi. (2018). Does self-regulation provide legal protection and security to e-commerce consumers? *Electronic Commerce Research and Applications*, 30, 94–101. [Consult. 28 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.ELERAP.2018.05.008>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006) *Strategic management and competitive advantage: concepts*. Pearson Education. ISBN: 978-85-7605-113-8

Barnes-Vieyra, Pamela; Claycomb, Cindy. (2001). "Business-to-business E-commerce: models and managerial decisions" *Business Horizons*. 44(3), 13-20. [Consult. 15 dez. 2020]. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(01\)80030-6](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80030-6)

Blut, M.; Chowdhry, N.; Mittal, V. & Brock, C. (2015). E-Service Quality: A Meta-Analytic Review. 91(4), 679-700. [Consult. 15 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.05.004>

Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. 2º ed. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-244-6.

Colombain, J.; Oliveira, J. (1997). *Internet*. 1º ed. Lisboa: Texto Editora. ISBN: 972-47-0982-5.

Constantinides, E., Fountain S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and Marketing Issues, *Journal of Direct and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244. [Consult. 15 nov. 2020]. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247478871\\_Web\\_20\\_Conceptual\\_Foundations\\_and\\_Marketing\\_Issues](https://www.researchgate.net/publication/247478871_Web_20_Conceptual_Foundations_and_Marketing_Issues)

DGAE (2020). *Competitividade*. [Consult. 19 jan. 2021]. Disponível em: [dgae.gov.pt](https://dgae.gov.pt)

EY-Parthenon (2020). *Monitorização e Acompanhamento dos Efeitos da Pandemia nas Atividades Económicas Nacionais*. [Consult. 6 maio 2021]. Disponível em:

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_pt/topics/covid-19/ey-caderno-de-notas-a-cri-se-economica-da-covid-19-v1-edicao.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/covid-19/ey-caderno-de-notas-a-cri-se-economica-da-covid-19-v1-edicao.pdf)

Faria, P. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: Contributo para um Novo Paradigma Investigativo. CG Publisher. ISBN: 989-87-6527-5.

Fonseca, A. (2020). Pandemia acelerou transformação digital em Portugal com reação notável das empresas. [Consult. 5 nov. 2020]. Disponível em:

<https://www.acepi.pt/artigoDetalhe.php?idArtigo=92505>

Fonseca, J. (2020). Portugal cai para o 37º lugar no ranking global de competitividade digital. ECO – Economia Online. [Consult. 14 fev. 2021]. Disponível em: [Portugal cai para o 37º lugar no ranking global de competitividade digital – ECO \(sapo.pt\)](#)

Freire, M. (2019). Os desafios do comércio eletrónico. [Consult. 29 dez. 2020]. Disponível em: [Os desafios do comércio electrónico | Página 3 de 7 | Business-IT \(business-it.pt\)](#)

Freixo, M. (2012). Metodologia Científica. 4º ed. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 978-989-659-114-4.

GEE (2019). Posição Portuguesa – Rankings Internacionais. [Consult. 29 jan. 2021].

Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/competitividade/8923-rankings-internacionais-global-competitiveness-report-2019-posicao-portuguesa/file>

GEE (2019). A Produtividade da Economia Portuguesa – 1º Relatório do Conselho para a Produtividade. [Consult. 9 fev. 2021]. Disponível em:

<https://www.gee.gov.pt/en/docs/estudos-e-seminarios/participacao-em-conferencias/2019-3/8563-relatorio-produtividade-pt/file>

Haan, M. A., Moraga-González, J. L., & Petrikaitė, V. (2018). A Model of Directed Consumer Search. International Journal of Industrial Organization. [Consult. 29 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IJINDORG.2018.09.001>

Hillman, S., & Neustaedter, C. (2017). Trust and mobile commerce in North America. Computers in Human Behavior, 70, 10–21. [Consult. 28 dez. 2020]. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/J.CHB.2016.12.061>

Ibarra, L., Partida, A., & Aguilar, D. (2015). Electronic Commerce as a Business Strategy: Impact in Consumption Habits in Hermosillo, Sonora’s Inhabitants. Procedia - Social and

Behavioral Sciences, 175, 275–282 [Consult. 7 nov. 2020]. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1201>

IMD World Competitiveness Center (2020). IMD World Competitiveness Ranking 2020.

[Consult. 13 fev. 2021]. Disponível em: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>

IMD World Competitiveness Center (2020). IMD World Digital Competitiveness Ranking

2020. [Consult. 13 fev. 2021]. Disponível em: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2020/>

INE, (2019). População residente (Nº) por local de residência (NUTS – 2013), Sexo e Grupo etário; Anual. [Consult. 3 maio 2021]. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contecto=pi&indOcorrCod=0008273&selTab=tab0)

INE, (2020). Boletim Mensal de Estatística. [Consult. 3 maio 2021]. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE&xlang=pt)

INE, (2020). Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram Internet nos 12 meses anteriores à entrevista (%) por Condição perante o trabalho. [Consult. 3 nov. 2020]. Disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0009992&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009992&contexto=bd&selTab=tab2)

Ingham, J., Cadieux, J., & Mekki Berrada, A. (2015). e-Shopping acceptance: A qualitative and meta-analytic review. *Information & Management*, 52(1), 44–60. [Consult. 29 dez.

2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IM.2014.10.002>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. [Consult. 21 nov. 2020].

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*.

[Consult. 28 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>

Kim, Y., & Peterson, R. A. (2017). A Meta-analysis of Online Trust Relationships in Ecommerce. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 44–54. [Consult. 28 dez. 2020].

Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.INTMAR.2017.01.001>

Kosiur, D. (1997). *Understanding Electronic Commerce*. Washington: Microsoft Press. ISBN: 1-57231-560-1.

Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation affects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753–764. [Consult. 12 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.002>

Leitão, J. (2008). *Dimensões Competitivas de Portugal: Contributos dos Territórios, Sectores, Empresas e Logística*. Lisboa: Centro Atlântico. ISBN: 989-61-5057-5.

Louzada, L. Gonçalves, M., Ferreira, B. (2017). Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(33), 158-171. [Consult. 1 fev. 2021]. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n33p158>

Malhotra, Manoj K.; Grover, Varun (1998) "An assessment of survey research in POM: from constructs to theory" *Journal of Operations Management*. [Consult. 3 abril. 2021]. Disponível em:

[https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00021-7](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00021-7)

Marktest (2020). *Bareme Internet*. [Consult. 3 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~25e1.aspx>

Marktest (2020). *Os Portugueses e as Redes Sociais 2020*. [Consult. 22 nov. 2020]. Disponível em: [Folheto Portugueses Redes Sociais 2020.pdf \(marktest.com\)](#)

Marktest (2020). *Ranking de sites E-commerce de agosto de 2020*. [Consult. 22 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~26a6.aspx>

Miniwatts Marketing Group (2020). *World Internet Users and Population Statistics – setembro, 30 2020*. [Consult. 3 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Murugesan, S. (2007). *Understanding Web 2.0*, IEEE Computer Society, 9(4):34 – 41. [Consult. 15 nov. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/MITP.2007.78>

Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017b). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135–144. [Consult. 7 nov. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>

OCDE (2011). OECD Guide to Measuring the Information Society, 2011. [Consult. 28 nov. 2020]. Disponível em: [OECD Glossary of Statistical Terms - Electronic commerce Definition](#)

Odziemek, K. Key takeaways from E-commerce Region Report: Europe 2020. [Consult. 28 nov. 2020]. Disponível em: [Key takeaways from E-commerce Region Report: Europe 2020 - E-commerce Germany News](#)

Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153–164. [Consult. 30 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2017.01.050>

Pinheiro, M., Romano, R., Cardoso, P. (2020). *Fronteiras XXI [Série de Televisão]*. Lisboa: RTP3

PORDATA (2018). Produtividade aparente do trabalho: por alguns setores de atividade económica. [Consult. 13 fev. 2021]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+aparente+do+trabalho+por+alguns+sectores+de+atividade+econ%c3%b3mica-3184>

PORDATA (2019). Empresas com presença na Internet em % do total de empresas: por escalão de pessoal ao serviço. [Consult. 3 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA (2019). Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com ligação à Internet em % do total de empresas: por sector de actividade económica. [Consult. 3 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>

PORDATA (2019). População residente: total e por grandes grupos etários. [Consult. 1 maio 2021]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%c3%a7%c3%a3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%c3%a1rios-390>

PORDATA (2019). Produtividade do trabalho por hora trabalhada (PPS). [Consult. 13 fev. 2021]. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+\(PPS\)-2485](https://www.pordata.pt/Europa/Produtividade+do+trabalho+por+hora+trabalhada+(PPS)-2485)

PORDATA (2020). Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por grupo etário. [Consult. 1 maio 2021]. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%20adduos+com+16+e+mais+anos+que+utilizam+computador+e+Internet+em+percentagem+do+total+de+indiv%20adduos+por+grupo+et%20a1rio-1139-9236>

PORDATA (2020). Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. [Consult. 17 jan. 2021]. Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+m%20a9dias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimens%20a3o-2859>

PORDATA (2020). População residente com 15 e mais anos por nível de escolaridade completo mais elevado (%). [Consult. 1 maio 2021]. Disponível em:

[https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%20a7%20a3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%20advel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-884](https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%20a7%20a3o+residente+com+15+e+mais+anos+por+n%20advel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-884)

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review Press. [Consult. 23 jan. 2021]. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage*. Simon & Schuster. ISBN: 9780743260879

Rayport, J. (1996). The vírus of Marketing. In *Revista Fast Company*, 1996, número 6, 68. [Consult. 1 nov. 2020] Disponível em: <https://www.fastcompany.com/27701/virus-marketing>

Ruas, J. (2017). *Manual de Metodologias de Investigação: Como fazer propostas de investigação, monografias, dissertações e teses*. Maputo: Escolar Editora. ISBN: 978-989-670-088-1

Schneider, G. (2013). *Electronic Commerce*. 10ª ed. Boston: Course Technology. ISBN-10:1-133-52682-9.

SIBS (2020). O Impacto do Coronavírus nos hábitos de consumo dos portugueses. [Consult. 29 nov. 2020]. Disponível em: <https://www.sibsanalytics.com/noticias/o-impacto-do-coronavirus-nos-habitos-de-consumo-dos-portugueses/>

Silva, M.; Silva, A.; Romão, A.; Conde, N. (2003). *Comércio Eletrónico na Internet*. 2ª ed. Lisboa: Lidel – edições técnicas. ISBN: 972-757-247-2.

Shim, Simon S. Y.; Pendyala, Vishnu S.; Sundaram, Meera; Gao, Jerry Z. (2000)

"Business-to-business e-commerce frameworks" *Computer*. 33(10), 40-47. [Consult. 3 dez. 2020] Disponível em: [DOI:10.1109/2.876291](https://doi.org/10.1109/2.876291)



- Sterling, B. (1993). Short History of the Internet. In Magazine of Fantasy and Science Fiction, 1993, número 5. [Consult. 31 out. 2020]. Disponível em: <https://www.internetsociety.org/internet/history-internet/short-history-of-the-internet/>
- Sullivan, Y. W., & Kim, D. J. (2018). Assessing the effects of consumers' product evaluations and trust on repurchase intention in e-commerce environments. *International Journal of Information Management*, 39, 199–219. [Consult. 30 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2017.12.008>
- Thomas, D. A., & Li, Q. (2008). From Web 2.0 to teacher 2.0. *Computers in the Schools*, 25 (3–4) (2008), pp. 199-210. [Consult. 31 out. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/07380560802371037>
- Tran, L. T. T., Pham, L. M. T., & Le, L. T. (2018). E-satisfaction and continuance intention: The moderator role of online ratings. *International Journal of Hospitality Management*. [Consult. 29 dez. 2020]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2018.07.011>
- We are Social; Hootsuite (2020). Estudo “Global Digital Report 2020”. [Consult. 29 nov. 2020]. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-portugal>
- WEF. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Geneva: World Economic Forum. [Consult. 29 nov. 2020]. Disponível em: [Global Competitiveness Report 2019 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/global-competitiveness-report-2019)
- World Retail Congress (2019). *Global Ecommerce Market Ranking 2019*. [Consult. 29 nov. 2020]. Disponível em: [https://www.worldretailcongress.com/media/Global\\_ecommerce\\_Market\\_Ranking\\_2019\\_001.pdf](https://www.worldretailcongress.com/media/Global_ecommerce_Market_Ranking_2019_001.pdf)
- WEF. (2020). *The Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery - 2020*. Geneva: World Economic Forum. [Consult. 29 nov. 2020]. Disponível em: [Global Competitiveness Report 2020 | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/publications/global-competitiveness-report-2020)
- Yang, Q., Huang, L., & Xu, Y. (2008). Role of Trust Transfer in E-Commerce Acceptance. *Tsinghua Science & Technology*, 13(3), 279–286. [Consult. 29 dez. 2020]. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1007-0214\(08\)70045-2](https://doi.org/10.1016/S1007-0214(08)70045-2)

## Apêndices

### Apêndice A - Email de acompanhamento ao questionário efetuado às empresas

Boa tarde Exmo(a) Sr(a),.

Este email destina-se ao responsável pelo comércio eletrónico da empresa ou a um colaborador que tenha dados suficientes para responder a questões sobre este tema.

O meu nome é Catarina Francisco e no âmbito da minha dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), solicito a vossa colaboração no preenchimento de um breve questionário, uma vez que a vossa empresa se encontra incluída na minha base de dados.

Este questionário é anónimo, confidencial e apenas para fins académicos e pretende avaliar o impacto do comércio eletrónico nas empresas em Portugal nesta fase de pandemia do Covid-19.

Para colaborar neste estudo e responder ao questionário basta aceder ao seguinte link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScXK8sI1vynI\\_tbiGLzOx3F2p6VdgDas9Y3FOiQYVJO-HUykw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScXK8sI1vynI_tbiGLzOx3F2p6VdgDas9Y3FOiQYVJO-HUykw/viewform?usp=sf_link)

Apelo à vossa preciosa participação.

Muito obrigado.

Cumprimentos,

Catarina Francisco

(Aluna 20190118 ISCAL)

## **Apêndice B - Questionário: Perceção da Empresa**

### **Perceção das Empresas relativamente ao Comércio Eletrónico em tempos de COVID-19**

O presente questionário, relativo ao Impacto do Comércio Eletrónico nas empresas em Portugal em tempos de COVID-19, surge no âmbito da dissertação de Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Com este questionário pretende-se analisar a perceção das empresas relativamente ao comércio eletrónico em tempos de Covid-19, sendo o mesmo anónimo, confidencial e os resultados serão utilizados apenas para fins académicos. O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é de 5 minutos e o mesmo é direcionado para as empresas portuguesas. Desde já agradeço a sua valiosa participação.

#### **Caraterização da Empresa:**

1. Ano de criação da empresa:
  - 1990-2000
  - 2001-2010
  - 2011-2020
  - Outro
  
2. Tipo de empresa:
  - Microempresa
  - Pequena Empresa
  - Média Empresa
  - Grande Empresa
  
3. Setor de atividade em que se insere a empresa:
  - Indústria
  - Comércio
  - Serviços
  - Outro
  
4. Em que Região se localiza a sede da empresa?

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Regiões Autónomas

### **Caraterização do Comércio Eletrónico na Empresa:**

5. A empresa tem canais que permitem o comércio eletrónico?
  - Sim
  - Não
  
6. Para as empresas que têm canais de comércio eletrónico, estes foram desenvolvidos devido à pandemia do Covid-19?
  - Sim
  - Não
  
7. Que tipo de comércio eletrónico é utilizado na empresa?
  - B2B – *Business-to-Business*: transação comercial entre empresas. Ex: empresa vende produtos/serviços a outras empresas
  - B2C – *Business-to-Consumer*: transação comercial entre empresas e consumidores. Ex: empresa vende produtos/serviços aos consumidores finais
  - B2A – *Business-to-Administration*: transação entre as empresas e a Administração Pública. Ex: os diversos serviços das áreas fiscal e da segurança social
  - Outro
  
8. Que modelos de comércio eletrónico são usados pela empresa?
  - Modelo Tradicional e Virtual (loja física e virtual): A empresa vende os seus produtos/serviços fisicamente e *online*, através de canais de comércio eletrónico
  - Modelo Tradicional (loja física) e Catálogo Virtual de Produtos: A empresa não vende os seus produtos/serviços *online*, apenas os divulga
  - Empresa Virtual

- Empresa Física

9. Caso não venda os seus produtos/serviços através da *Internet*, quais os motivos para não o fazer?

- A empresa não tem recursos nem capacidades para tal
- A empresa não acredita que a *Internet* seja um canal seguro de vendas
- A empresa não tem interesse em diversificar os seus canais de vendas
- Outro

10. A empresa recorre ao comércio eletrónico para outras atividades da cadeia de valor?

Atividades da Cadeia de Valor	Uso do Comércio Eletrónico	
	Sim	Não
Interação com Fornecedores		
Estudos de Mercado		
Interação com Clientes		
Processos Internos, p.ex. transmissão de ordens de compra		

11. A empresa já recorria ao comércio eletrónico para outras atividades da cadeia de valor antes da pandemia?

- Sim
- Não

12. Através do comércio eletrónico foi possível conquistar novos nichos de mercado?

- Sim
- Não

13. O comércio eletrónico permite uma maior interação com os clientes, na empresa?

- Sim

- Não

14. A pandemia do Covid-19 afetou o volume normal de faturação da empresa?

- Sim
- Não

15. O comércio eletrónico levou a um aumento do total da faturação das vendas da empresa?

- Sim
- Não

16. As ações de comércio eletrónico são separadas das outras operações da empresa?

- Sim
- Não

17. A política de preços praticada sofreu alterações com a implementação do comércio eletrónico?

- Sim
- Não

18. A empresa já possuía capacidades e recursos para conseguir implementar o comércio eletrónico?

- Sim
- Não

19. Se não, qual o valor total médio do investimento que permitiu a implementação do comércio eletrónico?

- Menos de 500€
- 500 € - 1000 €
- 1001 € - 2000 €
- 2001 € - 5000 €
- Mais de 5000 €

20. Quais os fatores que levaram a empresa a investir no comércio eletrónico?

Indique o grau de relevância de cada aspeto, utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a uma menor relevância e o 5 a uma maior relevância.

	1	2	3	4	5
Pandemia do Covid-19					
Redução de custos					
Aumento do volume de faturação e da quota de mercado					
Alcance de novos mercados					
Melhoria nos processos, aumentando a produtividade					
Maior interação com os clientes					
Diferenciar-se dos concorrentes					

21. Quais os principais desafios encontrados na implementação de plataformas de comércio eletrónico?

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Dificuldades Tecnológicas					
Dificuldades no Crescimento externo					
Aspetos Logísticos					
Investimento em <i>Marketing</i> e Publicidade					
Investimento em formação de colaboradores					
Problemas de confiança dos consumidores					

22. Quais as estratégias usadas para o sucesso do comércio eletrónico?

	Utilização Nula	Pouca Utilização	Utilização Razoável	Utilização regular	Utilização diária
<i>Site</i> atualizado e com qualidade					
Publicações com informações sobre produtos/serviços					
Programas de fidelização de clientes					
Campanhas publicitárias					
<i>Remarketing</i> – estratégia usada para se conectar com pessoas que visitaram o <i>Web site</i> da empresa, de forma a satisfazer os seus interesses					
Políticas de privacidade e segurança disponibilizadas					
Atendimento ao cliente em tempo real de forma interativa e personalizada					
Oferta de formas alternativas de pagamento no site					

23. Através de que ações a empresa procura reduzir custos?

	Utilização Nula	Pouca Utilização	Utilização Razoável	Utilização regular	Utilização diária
Ferramentas de análise de <i>sites</i>					
Parcerias					



Economias de escala/customização em massa de produtos/serviços					
Utilização de infraestruturas/aplicações gratuitas					
Informatização de processos internos					
Uso da <i>Internet</i> como meio de comunicação ao longo de todo o processo de negociação com fornecedores e parceiros de negócio					
Comunicação com clientes através da <i>Internet</i>					

24. A implementação do comércio eletrônico permitiu:

	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Melhorar os serviços ao cliente, assim como os canais de distribuição da empresa					
Otimizar a cadeia de valor, na medida que permitiu uma diminuição de processos					
Antecipar-se à concorrência e responder rapidamente às mudanças no mercado					
A empresa ser mais inovadora e oferecer uma maior diversidade de produtos					
Ter um maior desempenho tanto a nível financeiro como ao nível dos restantes departamentos					

25. A empresa possui projetos futuros de comércio eletrônico?

- Sim
- Não

## **Apêndice C - Mensagem de acompanhamento ao questionário efetuado aos consumidores**

Boa tarde,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), peço a vossa colaboração no preenchimento de um breve questionário sobre o impacto do comércio eletrónico nesta fase de pandemia do Covid-19, mais concretamente sobre a vossa experiência com as compras online.

Este questionário é anónimo, confidencial e apenas vai ser usado para fins académicos.

Para responderem ao questionário basta aceder ao seguinte link:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc85EXh0kS6bnhXWbXW8\\_6ZwxDYRbZh0-UyhhM-12p\\_HnXjFg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc85EXh0kS6bnhXWbXW8_6ZwxDYRbZh0-UyhhM-12p_HnXjFg/viewform?usp=sf_link)

Muito obrigado pela vossa ajuda!

## **Apêndice D - Questionário: Perceção do Consumidor**

### **Perceção do Consumidor relativamente ao Comércio Eletrónico em tempos de COVID-19**

O presente questionário, relativo ao Impacto do Comércio Eletrónico nas empresas em Portugal em tempos de COVID-19, surge no âmbito da dissertação de Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Com este questionário pretende-se analisar a perceção do consumidor relativamente ao comércio eletrónico em tempos de Covid-19, sendo o mesmo anónimo, confidencial e os resultados serão utilizados apenas para fins académicos. O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é de 5 minutos. Desde já agradeço a sua valiosa participação.

#### **Caraterização do Inquirido:**

1. Género:
  - Feminino
  - Masculino
  
2. Idade:
  - Resposta Aberta
  
3. Habilitações Literárias:
  - Ensino Básico
  - Ensino Secundário
  - Licenciatura
  - Mestrado/ Pós-Graduação
  - Doutoramento
  
4. Situação Atual:
  - Estudante
  - Desempregado
  - Empregado a tempo parcial

- Empregado a tempo inteiro
- Reformado

5. Residência:

- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Regiões Autónomas

**Comportamento do Inquirido face ao Comércio Eletrónico:**

6. Efetua compras *online*?

- Nunca
- Raramente
- Anualmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

7. Já efetuava compras *online* antes da pandemia do Covid-19?

- Nunca
- Raramente
- Anualmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

8. Devido à pandemia do Covid-19 passou a recorrer com mais frequência às compras *online*?

- Sim
- Não

9. Que tipo de produtos/serviços compra *online* com mais frequência?

Usando a escala de 1 a 5, em que 1 – Menos Frequência e 5 – Mais Frequência

	1	2	3	4	5
Alimentação					
Moda e beleza					
Saúde e bem-estar					
Casa e decoração					
Jogos					
Livros, música e filmes					
Informática e acessórios					

10. Quais os motivos para comprar *online*?

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Confinamento					
Preço mais baixo					
Comodidade					
Produto/serviço apenas disponível <i>online</i>					
Maior poder de escolha					
Maior número de informações relativamente ao produto/serviço					

11. Quais os critérios mais valorizados no processo de decisão de comprar *online*?

	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Medidas de higiene e segurança					
Disponibilidade dos produtos/serviços					
Tempo de entrega dos produtos/serviços					
Segurança no pagamento					
Comentários de outros clientes					
Preço dos produtos/serviços					
Confiabilidade do <i>site</i>					
Serviço pós-venda					

12. Considera que comprar *online* é seguro?

- Sim
- Não

13. Que meios usa para efetuar compras *online*?

- *Site* próprio
- Redes Sociais
- *Marketplace*
- Outro

14. Prefere efetuar compras *online* ou em lojas físicas? Porquê?

- Resposta Aberta

15. Procura informações *online* sobre os produtos/serviços que pretende adquirir nas lojas físicas?

- Sim
- Não

16. De uma maneira geral, em relação às compras que já fez *online*, está:

- Insatisfeito
- Nem satisfeito, nem insatisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito

17. Se respondeu insatisfeito à questão anterior, qual o motivo que gerou essa insatisfação:

- O produto/serviço não foi entregue
- O produto/serviço estava danificado ou avariado
- O prazo de entrega não foi cumprido
- Falta de garantia e um mau serviço pós-venda
- Outro

18. Irá continuar a realizar compras *online* no futuro?

- Sim
- Não



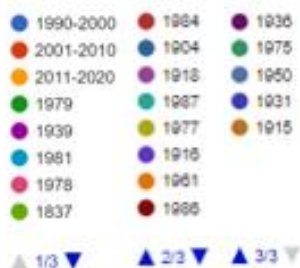
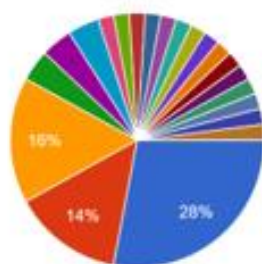
## Anexos

### Anexo I – Resumo das respostas ao Questionário: Perceção da Empresa

#### Caraterização da Empresa:

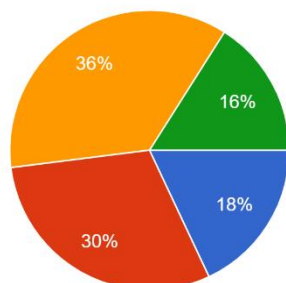
##### 1. Ano de criação da empresa:

50 respostas



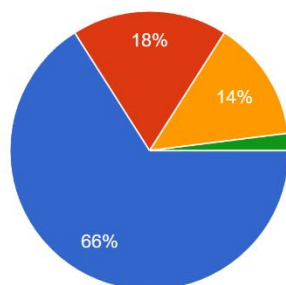
##### 2. Tipo de empresa:

50 respostas



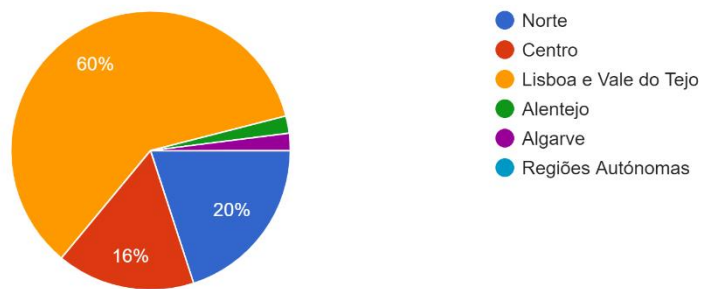
##### 3. Setor de atividade em que se insere a empresa:

50 respostas



4. Em que Região se localiza a sede da empresa?

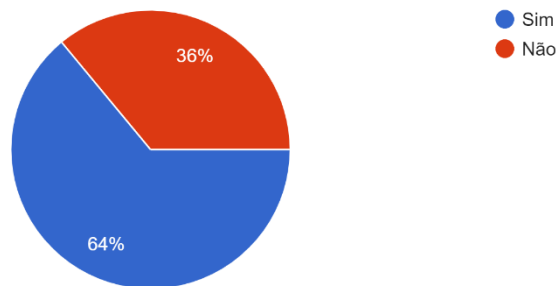
50 respostas



### Caraterização do Comércio Eletrónico na Empresa:

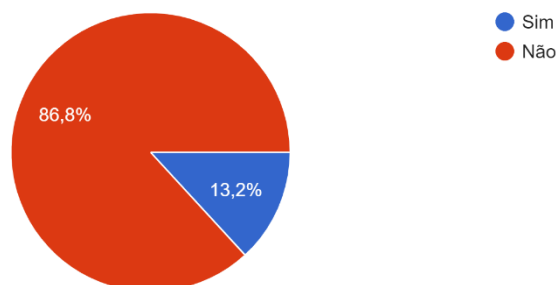
5. A empresa tem canais que permitem o comércio eletrónico?

50 respostas



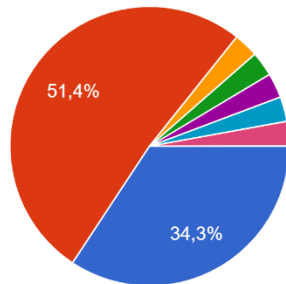
6. Para as empresas que têm canais de comércio eletrónico, estes foram desenvolvidos devido à pandemia do Covid-19?

38 respostas



7. Que tipo de comércio eletrônico é utilizado na empresa?

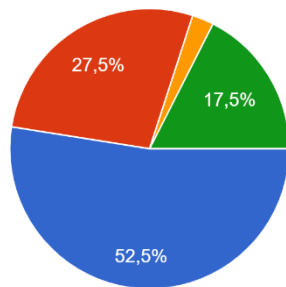
35 respostas



- B2B – Business-to-Business: transação comercial entre empresas. Ex: empre...
- B2C – Business-to-Consumer: transação comercial entre empresas...
- B2A – Business-to-Administration: transação entre as empresas e a Adm...
- Temos as várias modalidades
- B2B, B2C e B2A
- Todas as anteriores
- Não temos. O conteúdo do inquérito e...

8. Que modelos de comércio eletrônico são usados pela empresa?

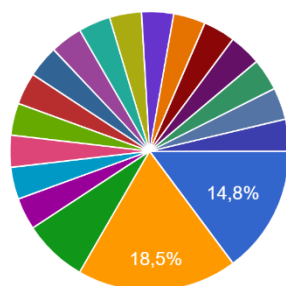
40 respostas



- Modelo Tradicional e Virtual (loja física e virtual): A empresa vende os seus produtos/serviços fisicamente e online, através de canais de comércio eletrón...
- Modelo Tradicional (loja física) e Catálogo Virtual de Produtos: A empresa não vende os seus produtos/serviços online, apenas os divulga
- Empresa Virtual
- Empresa Física

9. Caso não venda os seus produtos/serviços através da Internet, quais os motivos para não o fazer?

27 respostas

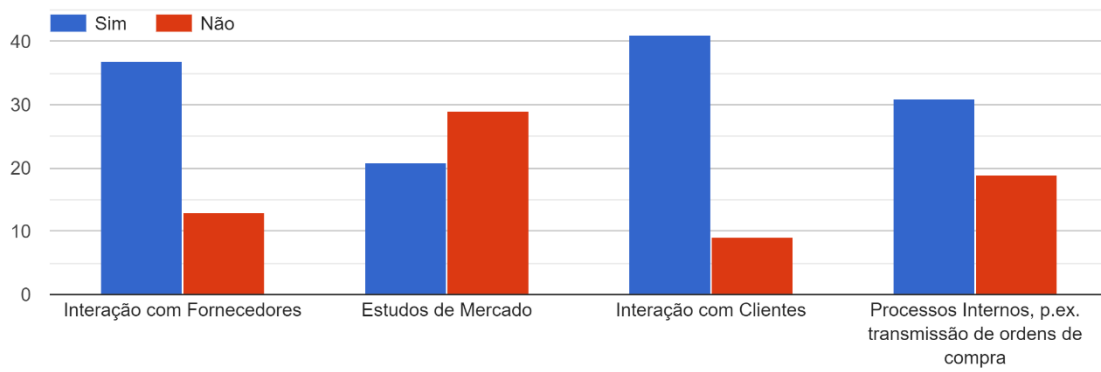


- A empresa não tem recursos nem cap...
- A empresa não acredita que a Interne...
- A empresa não tem interesse em dive...
- Projeto para essa venda em andamento
- Os serviços que comercializamos não...
- Ainda não se proporcionou essa etapa
- Estamos a tratar da loja on-line, mas...
- A empresa fabrica produtos com base...

▲ 1/3 ▼

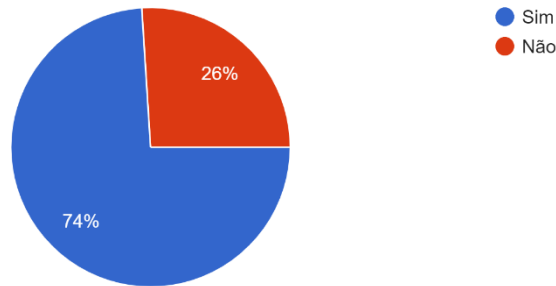
- em desenvolvimento de loja on-line
  - em
  - Estamos em fase de desenvolvimento
  - o modelo de negócio (subcontrato de...
  - Não é possível a comercialização elet...
  - fazemos algumas vendas pela internet
  - Iniciámos a nossa atividade em Març...
  - vendemos a clientes que vendem online
  - loja on line ainda em desenvolvimento
  - Vendemos principalmente para a Industria e Comercio mas em quantidades industriais
  - Tem á venda os produtos
  - Especificidade do produto e do mercado alvo
- ▲ 2/3 ▼      ▲ 3/3 ▼

10. A empresa recorre ao comércio eletrónico para outras atividades da cadeia de valor?



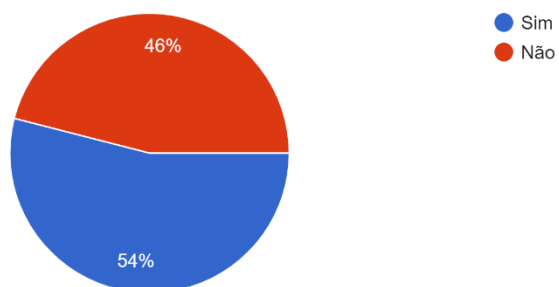
11. A empresa já recorria ao comércio eletrónico para outras atividades da cadeia de valor antes da pandemia?

50 respostas



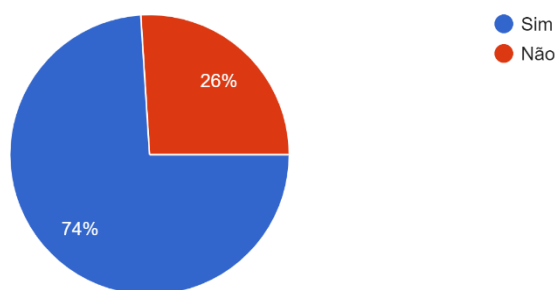
12. Através do comércio eletrônico foi possível conquistar novos nichos de mercado?

50 respostas



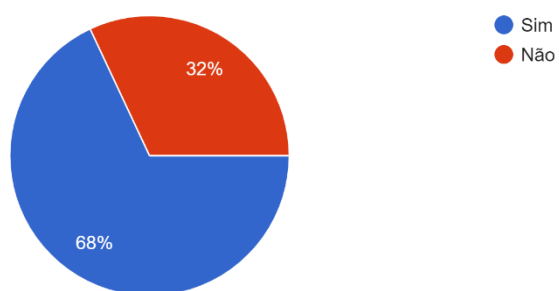
13. O comércio eletrônico permite uma maior interação com os clientes, na empresa?

50 respostas



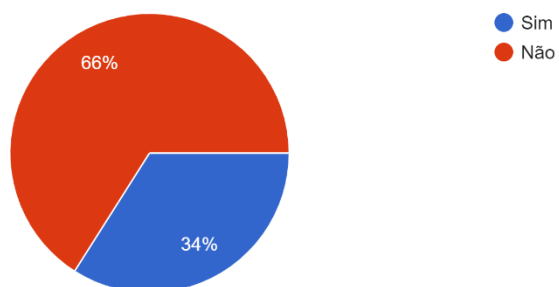
14. A pandemia do Covid-19 afetou o volume normal de faturação da empresa?

50 respostas



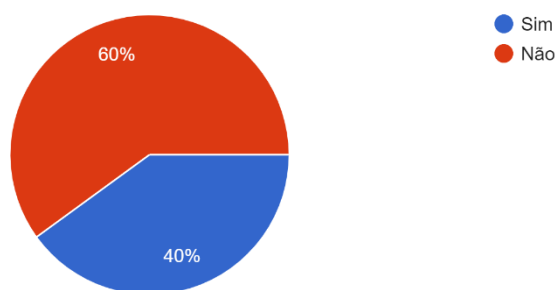
15. O comércio eletrónico levou a um aumento do total da faturação das vendas da empresa?

50 respostas



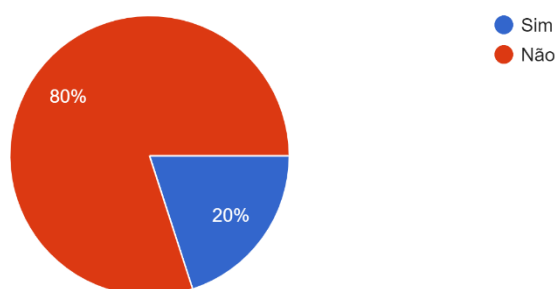
16. As ações de comércio eletrónico são separadas das outras operações da empresa?

45 respostas



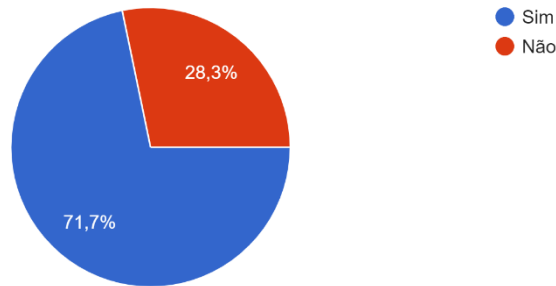
17. A política de preços praticada sofreu alterações com a implementação do comércio eletrónico?

45 respostas



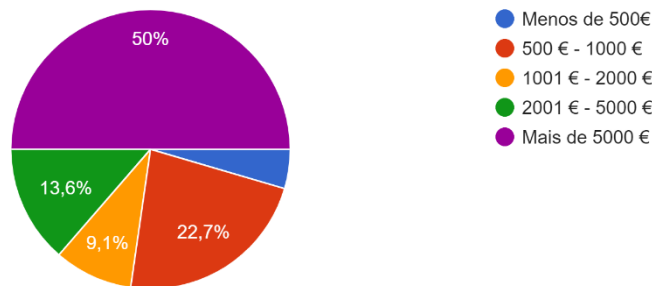
18. A empresa já possuía capacidades e recursos para conseguir implementar o comércio eletrónico?

46 respostas

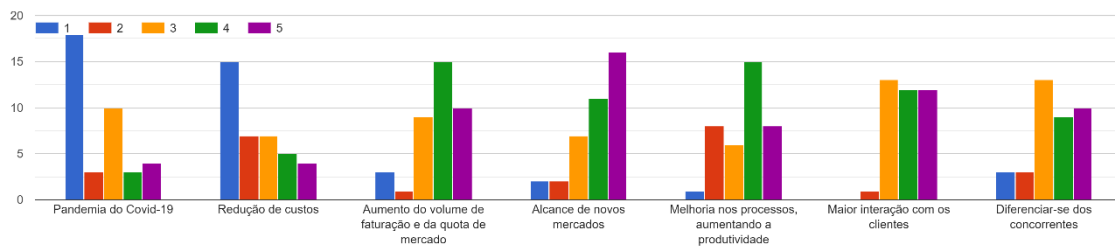


19. Se não, qual o valor total médio do investimento que permitiu a implementação do comércio eletrónico?

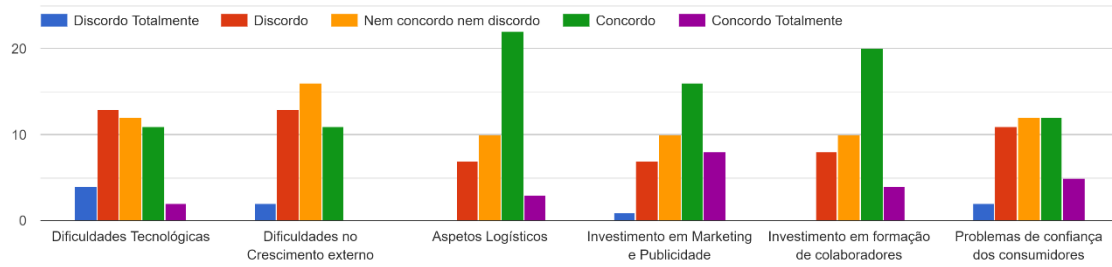
22 respostas



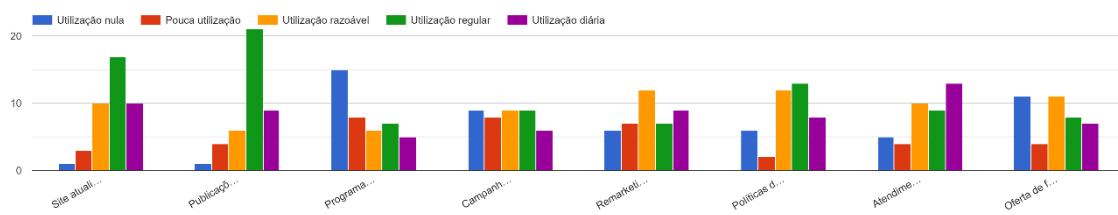
20. Quais os fatores que levaram a empresa a investir no comércio eletrónico? Indique o grau de relevância de cada aspeto, utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a uma menor relevância e o 5 a uma maior relevância.



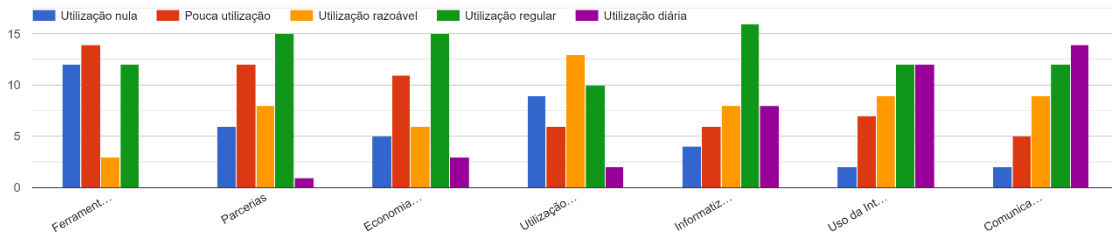
21. Quais os principais desafios encontrados na implementação de plataformas de comércio eletrônico?



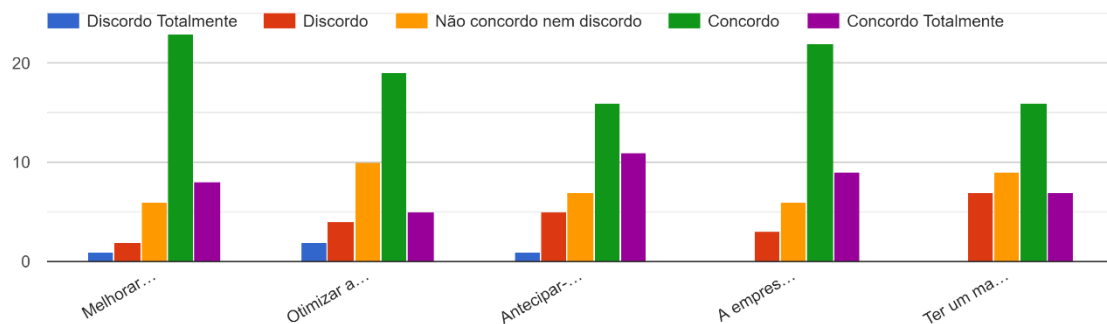
22. Quais as estratégias usadas para o sucesso do comércio eletrônico?



23. Através de que ações a empresa procura reduzir custos?



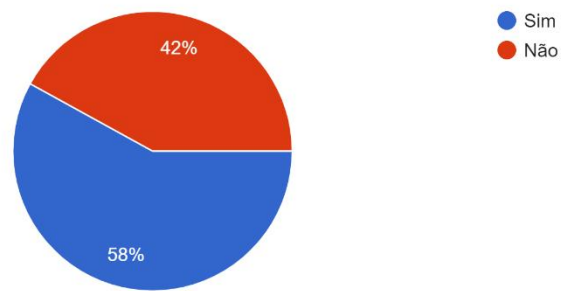
24. A implementação do comércio eletrônico permitiu:





25. A empresa possui projetos futuros de comércio eletrônico?

50 respostas

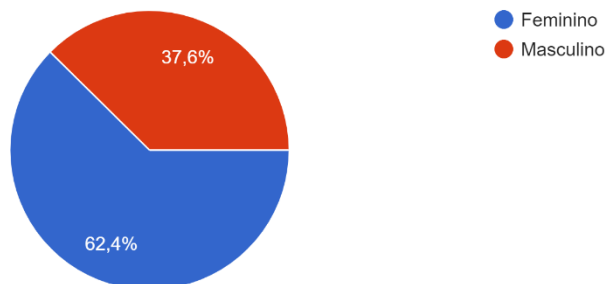


## Anexo II – Resumo das respostas ao Questionário: Perceção do Consumidor

### Caraterização do Inquirido:

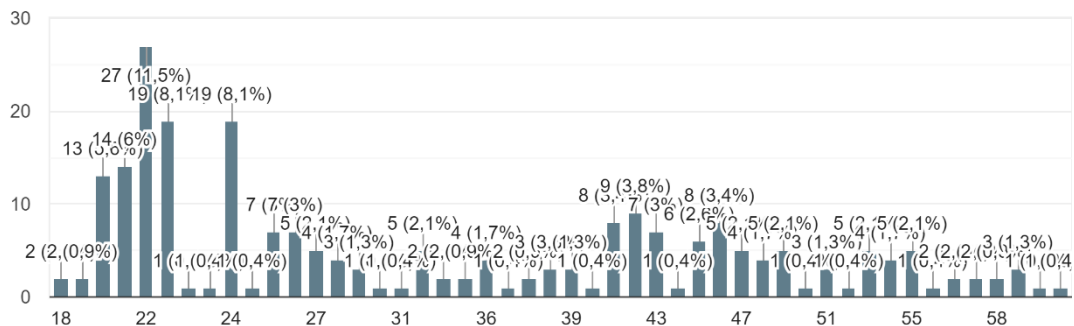
#### 1. Género:

234 respostas



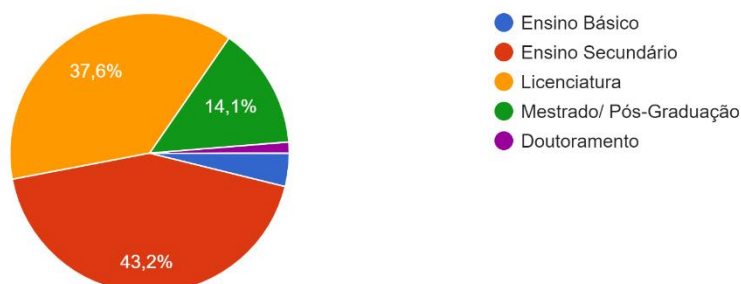
#### 2. Idade:

234 respostas



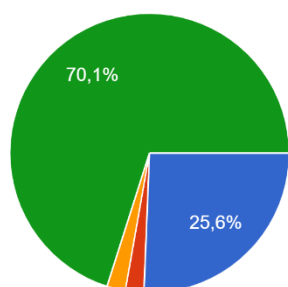
#### 3. Habilitações Literárias:

234 respostas



#### 4. Situação Atual:

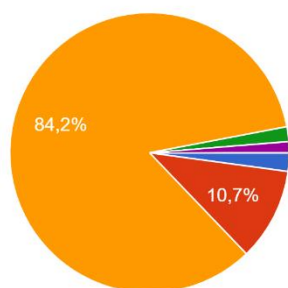
234 respostas



- Estudante
- Desempregado
- Empregado a tempo parcial
- Empregado a tempo inteiro
- Reformado

#### 5. Residência:

234 respostas

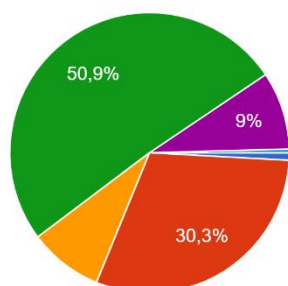


- Norte
- Centro
- Lisboa e Vale do Tejo
- Alentejo
- Algarve
- Regiões Autónomas

### Comportamento do Inquirido face ao Comércio Eletrónico:

#### 6. Efetua compras online?

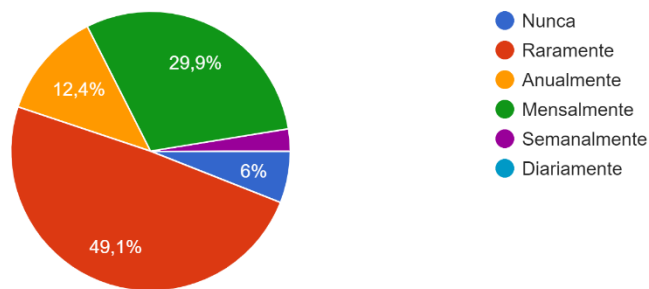
234 respostas



- Nunca
- Raramente
- Anualmente
- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente

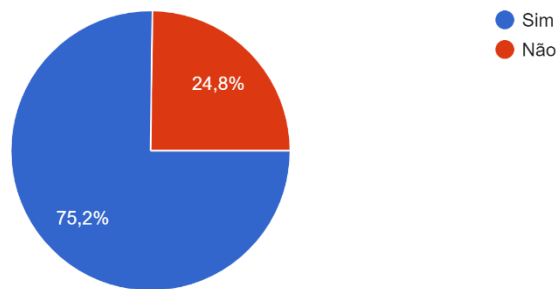
### 7. Já efetuava compras online antes da pandemia do Covid-19?

234 respostas

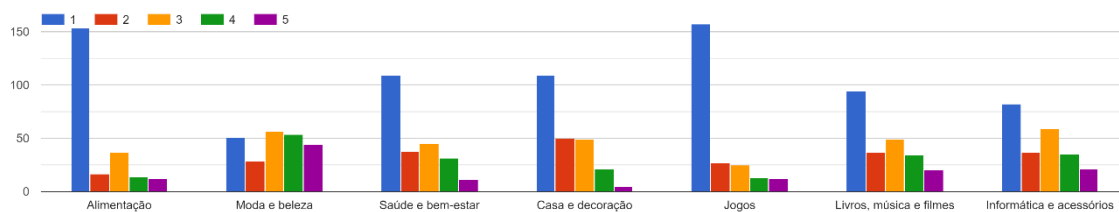


### 8. Devido à pandemia do Covid-19 passou a recorrer com mais frequência às compras online?

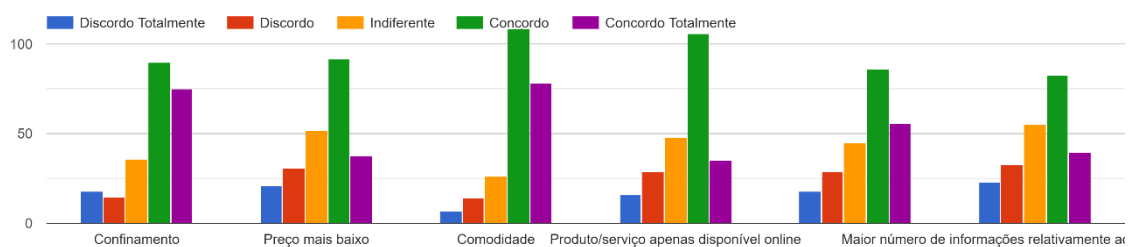
234 respostas



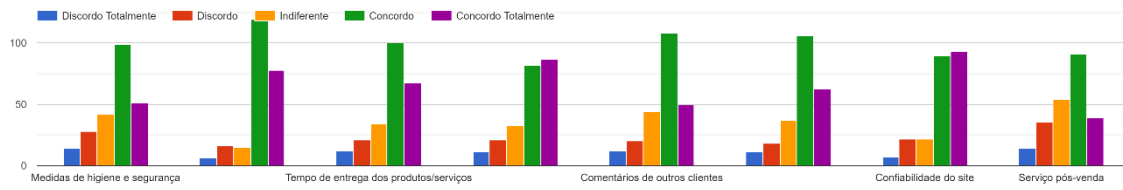
### 9. Que tipo de produtos/serviços compra online com mais frequência? Utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 - Menos Frequência e 5 - Mais Frequência.



### 10. Quais os motivos para comprar online?

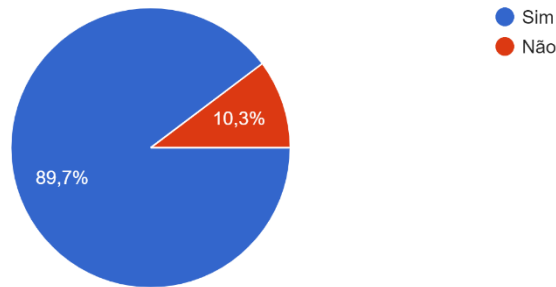


11. Quais os critérios mais valorizados no processo de decisão de comprar online?



12. Considera que comprar online é seguro?

234 respostas



13. Que meios usa para efetuar compras online?

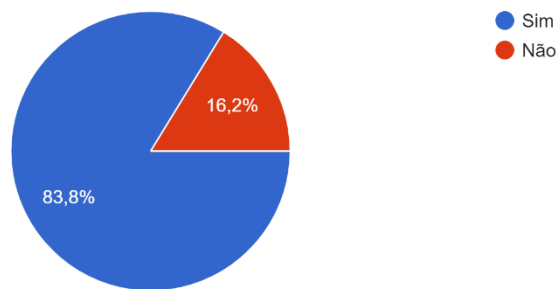
234 respostas



14. Resposta Aberta.

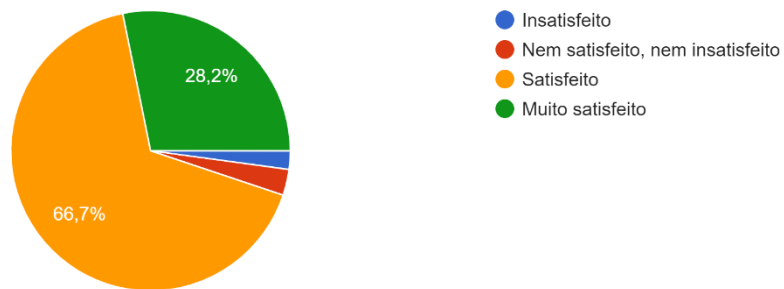
15. Procura informações online sobre os produtos/serviços que pretende adquirir nas lojas físicas?

234 respostas



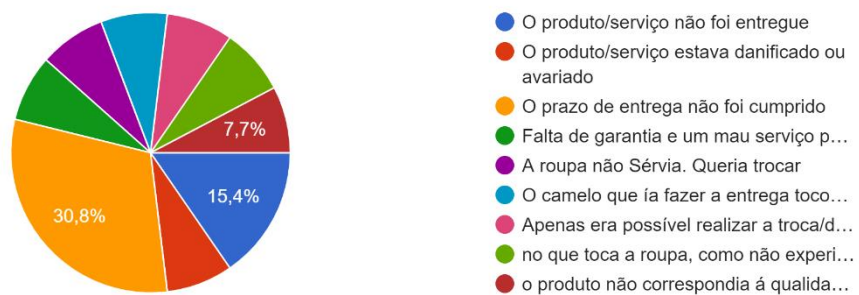
16. De uma maneira geral, em relação às compras que já fez online, está:

234 respostas



17. Se respondeu insatisfeito à questão anterior, qual o motivo que gerou essa insatisfação:

13 respostas



18. Irá continuar a realizar compras online no futuro?

234 respostas

