

ON
commerce

INQUÉRITO: Barreiras à Adoção do Comércio Eletrónico

RELATÓRIO

Ficha Técnica

Título

Identificação das Principais Barreiras à Adoção do E-commerce pelas PME Nacionais

Projeto

ON-COMMERCE - Programa de aceleração das PME para o comércio digital.

Propriedade

ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários

Elaboração

INOVA+ - Innovation Services, S.A.
IDC Portugal.

Data

Junho, 2022

Sumário Executivo

A mais recente tendência verificada nos mercados é a compra e venda de produtos / serviços através da internet - o comércio eletrônico (ou e-commerce). Esta mudança de paradigma do comércio deve-se essencialmente à evolução das tecnologias da informação e à digitalização da sociedade, tendo sido amplamente impulsionada e acelerada pela pandemia COVID-19, que obrigou as empresas a, rapidamente, adaptarem-se e reverem todo o seu modelo / estratégia de negócio. No entanto, em Portugal, muitas PME ainda não têm qualquer tipo de presença online, não estando a explorar todo o seu máximo potencial nem a tirar partido dos recursos à sua disposição, acabando por desprezar um segmento de negócio que poderá ser muito lucrativo e catalisador do seu crescimento. As PME nacionais denotam assim uma necessidade de digitalização dos modelos de negócio cada vez mais urgente.

A realidade é que o crescimento do comércio eletrônico nos últimos anos, principalmente em 2020, motivou muitas organizações a criar ou melhorar a sua presença online, explorando-a para promover o seu negócio / os seus produtos / serviços. Por ser uma área de negócio nova e desconhecida para uma parte significativa das empresas portuguesas, existe muita dúvida em torno do e-commerce, principalmente no que concerne os obstáculos com que as empresas se poderão deparar inicialmente. Neste sentido, foi efetuada uma auscultação ao tecido empresarial da zona norte, procurando perceber, junto das próprias PME, quais os principais desafios e estratégias enfrentadas para atuar e crescer no comércio eletrônico, com o objetivo de mapear e sistematizar as principais barreiras, e extrair informações com potencial de auxiliar as empresas no processo de adoção do e-commerce.



Entre outros aspetos, as respostas obtidas ao Inquérito aplicado a 25 PME portuguesas demonstram que, genericamente, as PME enfrentam adversidades no que respeita o marketing digital, a plataforma de venda, os meios logísticos de entrega, e, sendo uma nova área de atuação, sentem ainda dificuldades na obtenção de conhecimento sobre os processos

de e-commerce no geral, desde o atendimento ao cliente, produção de conteúdo, de compra e devoluções, etc. Estas dificuldades constituem barreiras à entrada do mercado do comércio eletrônico, tornando-se desta forma essencial as PME portuguesas deterem conhecimento sobre estas, e prepararem-se para as ultrapassar, de modo a obterem sucesso com a loja online.

Barreiras à Adoção do Comércio Eletrónico



Marketing Digital

Existe uma grande diferença entre estar presente no mundo digital e possuir uma estratégia planeada e coerente de marketing digital. Embora se reconheça o valor e o papel do marketing digital na criação de uma relação de proximidade com o consumidor e na sua fidelização, existe ainda uma grande dificuldade por parte das empresas na criação e execução de um plano de marketing digital criterioso e ajustado às suas necessidades.



Definição e Operacionalização dos Canais de Venda

A seleção dos canais de venda digitais é um aspeto central do comércio eletrónico. A utilização de lojas próprias online tem sido até ao momento a escolha natural das empresas. No entanto, existem já no mercado soluções tecnológicas "pré-fabricadas", bem como plataformas de venda coletiva (marketplaces) que oferecem várias vantagens face a soluções convencionais.



Meios Logísticos de Entrega

A gestão logística é também um elemento fundamental das operações de comércio eletrónico. A sua complexidade encontra-se relacionada com o modelo de negócio da empresa (B2B ou B2C) e com a diversidade de mercados de atuação. Garantir um reduzido tempo de entrega a custos acessíveis para o cliente, é um desafio complexo para muitas empresas. O recurso a parceiros de distribuição poderá ser uma solução adequada para certos casos.



Processos Internos

A boa gestão e controlo dos processos de fabrico é essencial para que não se verifiquem atrasos de produção. Por outro lado, um bom funcionamento dos sistemas de informação permite assegurar uma atualização constante dos diferentes dados/indicadores de produção, evitando situações de encomenda sem stock por exemplo. A digitalização de processos e a gestão com softwares inteligentes permitirá contornar estas dificuldades e apoiar a tomada de decisão, evitando-se estrangulamentos operacionais a todos os níveis.



Processos de E-commerce

O comércio pela via digital apresenta particularidades que invocam a necessidade de prestar um serviço ao cliente mais completo e de rápida resposta. A transparência e o contacto próximo com o cliente é fundamental para criar uma relação de confiança na empresa e nas suas marcas. A reduzida compreensão da natureza do processo de compra online e da necessidade de colmatar a distância física entre o consumidor e o estabelecimento comercial, é um dos aspetos menos bem compreendidos e que mais dificulta a transição das empresas para modelos de comércio eletrónico.



Concorrência

A concorrência foi identificada como uma das principais barreiras à adoção do comércio eletrónico pelas empresas. No entanto, a concorrência deverá ser encarada como um fator de motivação para a melhoria e a excelência organizacional. As empresas devem ser capazes de superar a sua concorrência com o desenvolvimento de uma política de inovação forte, suportada em parcerias estratégicas e em novo conhecimento científico e tecnológico.

ON commerce

1. Introdução

Tal como referido anteriormente, o presente estudo tem como objetivo a identificação das principais barreiras que as PME portuguesas possam enfrentar na adoção de um modelo de comércio eletrónico.

O potencial de negócio promovido pela rápida evolução tecnológica, desmaterialização / digitalização dos processos e pelas novas tendências de consumo não pode mais ser ignorado pelas PME, sob pena de condicionar / limitar o seu crescimento e sustentabilidade futura. Como tal, um trabalho de fundo, assente numa efetiva auscultação ao tecido empresarial da Zona Norte, constituiu-se como uma importante ferramenta estratégica na medida em que permite salientar os desafios que poderão surgir do comércio eletrónico, possibilitando às empresas fazer uma preparação previa e delinear um plano eficiente do como os ultrapassar.

Como mencionado, o foco deste estudo são as PME nacionais, ou seja, uma pequena ou média empresa que empregue menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não exceda os 50 milhões de euros ou balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

O foco exclusivo nas PME decorre do facto de estas constituírem a base da economia nacional e europeia: em 2020, as PME representavam 99.8% de todas as empresas da União Europeia, gerando mais de metade da produção económica da UE, e estes 21 milhões de empresas empregavam aproximadamente 100 milhões de pessoas, sendo assim responsáveis por 65% de todos os empregos no setor empresarial não financeiro¹.

A realidade do tecido empresarial em Portugal não é muito diferente do que se verifica a nível global dos países da UE. Este é formado maioritariamente por PME, representando 99,9% do total das empresas. De acordo com a Pordata², em 2020, as PME foram responsáveis por cerca de 58% do volume de negócio total das empresas, 61% da riqueza (valor acrescentado bruto) criada no país, e empregavam 78% das pessoas ao serviço das empresas.

Devido à elevada importância do papel das PME num mercado caracterizado por ser competitivo e em constante mudança é importante que estas sejam competitivas, tornando-se assim imprescindível uma adaptação e melhoria constante dos modelos de gestão aplicados às PME, de forma a garantir a sua sobrevivência no longo-prazo.

Um estudo realizado pela SAGE (2021)³, no sentido de compreender o impacto da pandemia nos negócios nacionais, sobretudo a nível da digitalização, revelou que 45% das empresas

¹ Comissão Europeia, Annual Report on European SMEs 2020/2021. SME Performance Review 2020/2021, julho de 2021.

² [https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%C3%A9dias+Empresas+(PME)-378)

³ <https://www.sage.com/pt-pt/noticias/comunicados-de-imprensa/2021/02/estudo-sage-pme-e-a-presenca-digital/>

portuguesas do setor do comércio a retalho não têm qualquer tipo de presença online, isto é, não têm um website ou redes sociais próprias, cingindo-se ao comércio mais tradicional / convencional.

Esta realidade é preocupante no sentido em que demonstra claramente que as empresas não estão a explorar todo o seu potencial e, aliando ao facto de a pandemia ter vindo acelerar o comércio eletrónico, as PME ao não estão a tirar partido desta mudança de paradigma, o que prova que quando existe a necessidade de adaptação e oportunidades de negócio, estas claramente não estão preparadas para as aproveitar, o que as coloca numa posição muito desfavorecida.

A questão não se prende com a decisão de se as empresas deveriam de adotar o e-commerce ou não, mas sim como a transição para um modelo de negócio digital poderá ser feita de forma a garantir que é bem-sucedida. O sucesso da implementação do comércio eletrónico está particularmente relacionado com o aumento das vendas por parte das empresas, uma vez que o escopo de qualquer empresa é obter resultados financeiros positivos e manter-se em constante crescimento.

Tal como referido, a pandemia COVID-19 foi um verdadeiro catalisador do e-commerce em todo o mundo, com empresas e consumidores sob restrições de distanciamento social e as lojas tradicionais fechadas.

De acordo com o estudo de 2020 da IBM do índice anual de retalho dos EUA⁴, a pandemia COVID-19 levou a indústria do comércio eletrónico à frente em cerca de 5 anos, isto é, a pandemia estimulou mais pessoas a comprar produtos online a um nível que provavelmente não teria sido visto até 2025.

Dados do CTT e-commerce Report 2021⁵ confirmam esta tendência, a nível nacional, para a digitalização do comércio, e o aumento dos envios com origem em Portugal, dando nota de que o mercado doméstico de e-commerce cresceu 70% devido à pandemia.

Houve toda uma conjugação de circunstâncias favoráveis que levaram a este fenómeno: não só o e-commerce se tornou essencial para a sobrevivência das empresas durante o período pandémico, levando a um aumento considerável de empresas a agregar este tipo de comércio, mas também se verificou uma alteração no comportamento dos consumidores, com o

⁴ <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/consumer-2020#>

⁵ https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/be41d60a-12bf-4a4e-9c0c-889690ae2825/ficheiro/export/Alberto%20Pimenta_CTT.pdf

aumento exponencial da procura de produtos e serviços que pudessem ser obtidos através da internet.

Porém, apesar da pandemia e as restrições terem mudado o comércio eletrónico em Portugal, levando a um aumento do número de empresas que começaram ou reforçaram a venda online de produtos e serviços, o desempenho das PME portuguesas fica aquém das suas homólogas europeias, surgindo abaixo da média da UE a nível de vendas online. A percentagem de empresas portuguesas cujas vendas online representam, pelo menos, 1% do volume de negócios em 2021 foi de 16%, abaixo da média da UE de 19%⁶.

Posto isto, existe no comércio eletrónico enorme potencial de futuro. Tal como mencionado anteriormente, na última década, essencialmente devido à evolução das tecnologias de informação, e mais recentemente estimulado pela pandemia, o comércio eletrónico prosperou e cresceu, demonstrando ser a tendência a seguir, com nada a indicar que o seu crescimento irá abrandar. É então necessário que as PME portuguesas sejam capazes de tirar partido do que o digital tem para oferecer, e compreender de que é muito mais do que uma necessidade de adaptação: é uma valiosa área de negócio.

⁶ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20211228-1>

ON
commerce

2. Comércio Eletrônico e os seus Desafios

A decisão das empresas portuguesas de adotar o comércio eletrónico poderá gerar algumas dúvidas, sobretudo à efetiva avaliação da relação custo-benefício, sendo necessário, desta forma, avaliar devidamente as vantagens e desvantagens que poderão advir do comércio eletrónico, e tomar uma decisão fundamentada e com maior potencial de sucesso.

No entanto, na era da transformação digital em que vivemos, e considerando a situação pandémica que nos acompanha desde 2020, a adaptação por parte das empresas a esta nova realidade é crucial para a sua sobrevivência; como tal, é praticamente impossível pensar a expansão e o crescimento de um negócio – em qualquer segmento – sem considerar a vertente do comércio eletrónico.

Este estudo vem confirmar a atratividade do comércio eletrónico e as oportunidades que providencia para o negócio de qualquer empresa, e em particular para as PME portuguesas, que apresentam ainda dificuldade em responder e adaptar-se às mudanças do ambiente empresarial e em tirar o máximo partido das oportunidades de negócio que surgem.

À partida, poderá existir a ilusão de que existem poucas barreiras à entrada no comércio eletrónico, no entanto, essa não é a realidade. O propósito deste estudo é exatamente o de identificar as principais barreiras com que as PMEs nacionais se depararam quando comercializam através da internet, e que as empresas que estão a pensar entrar no digital devem considerar, de forma a se prepararem para as ultrapassar - da melhor e mais eficiente forma.

Deste modo, pela análise das respostas ao inquérito, as áreas de maior preocupação das empresas, e onde se encontram as principais barreiras e dificuldades que têm de ser ultrapassadas de modo que a implementação do negócio online seja bem-sucedida, são as seguintes: marketing digital, plataforma de venda, meios logísticos de entrega, processos de e-commerce e processos internos. Ademais, a transposição da identidade da empresa/marca para o canal online poderá trazer preocupações adicionais.

De seguida, avançamos com a discussão dos resultados obtidos com o inquérito, identificando as principais barreiras à entrada do comércio eletrónico, e as suas implicações.

- **Marketing Digital**

O marketing digital é uma ferramenta de enorme valor para o negócio de qualquer empresa, mas especialmente para as empresas na área do e-commerce, uma vez que as suas vendas ocorrem através da internet. A promoção dos produtos / serviços para além de estabelecer uma ligação entre os clientes e as empresas, amplia o alcance que empresa pode ter, tanto a nível geográfico como a nível

do número de clientes, permitindo aumentar a visibilidade e, sobretudo, a notoriedade da marca, gerando ganhos tangíveis e intangíveis a curto, médio e longo prazo.

As vantagens do marketing digital são imensas, tornando-se desta forma uma competência essencial numa estratégia de desenvolvimento do comércio eletrónico. A maioria das empresas em Portugal reconhece a importância do marketing digital, prova disso é que todas as PMEs inquiridas no âmbito deste estudo indicaram que possuem esta ferramenta. Uma grande componente da estratégia do marketing digital passa pelo desenvolvimento de campanhas publicitárias e divulgação dos produtos / serviços das empresas através das redes sociais, mas o seu potencial não se esgota aqui, podendo abranger outras iniciativas como e-mail marketing, SEO e publicidade em motores de busca.



Este é potencialmente o método mais eficiente e de baixo custo em termos de estratégia de promoção e disseminação no mercado global. Atualmente, a grande maioria da população tem algum tipo de presença online, nas mais diversas redes sociais, onde partilham os seus gostos e preferências, revelam informações sobre a sua vida, nomeadamente sobre os seus

hábitos de consumo, e é onde acompanham as novidades das marcas que admiram / seguem. Até então, a criação de uma página / perfil numa rede social é grátis, e, deste modo, apenas é necessário dispendir de tempo para elaborar / produzir conteúdos promocionais. O canal do e-mail também poderá ser um instrumento valioso para enviar promoções, novidades, newsletters, etc. para os clientes. Assim, poderá ser incluído no site da organização uma caixa de registo de e-mail. Praticamente todas as empresas que apresentam marketing digital, conhecem a ferramenta de SEO, muito utilizada como forma de melhorar o posicionamento e a visibilidade dos websites das marcas na internet. Graças ao SEO, as empresas têm a possibilidade de estarem presentes na primeira página dos resultados da pesquisa nos motores de busca, que como sabemos, é o principal meio de pesquisa das pessoas / clientes quando procuram algum produto em específico. A publicidade em motores de busca é também uma forte aposta das empresas, e por motivos semelhantes aos apresentados para o SEO, é uma área de interesse das empresas porque atualmente a maioria da população utiliza a internet para os mais diversos assuntos.

O marketing digital é assim um dos fatores mais importantes para o sucesso do comércio eletrônico. Todavia, foi revelado que poderá ser difícil decidir sobre o marketing digital e a sua implementação.



Para a estratégia de marketing digital ser bem-sucedida, é necessária a tecnologia adequada, pessoas, tempo e dinheiro. Um entrave ao sucesso do marketing digital poderá ser a falta de compreensão do mundo digital, em saber qual a melhor abordagem aos clientes por forma a garantir que se atinge o público-alvo. A falta de competências informáticas e tecnológicas

para proceder com a implementação do marketing digital pode também apresentar-se como umas das principais dificuldades das empresas. O cumprimento com orçamentos definidos para o marketing digital é também muito importante, sendo que a estratégia poderá vir a ser melhorada ao longo do tempo, com uma efetiva progressão de investimento. No entanto, é preciso ter consciência de que, logo de início, serão incorridos gastos, e a falta de dinheiro para uma realização e implementação de marketing digital satisfatória, apresenta-se como uma grande barreira ao e-commerce.

Por estas razões, é comum as empresas – sobretudo numa fase inicial da implementação da sua estratégia de marketing e comunicação – subcontratarem serviços de marketing e de comunicação para suportar o processo de implementação do comércio eletrônico, focando, não apenas a promoção dos produtos e serviços, mas também para apoiar a empresa na concretização da sua visão relativamente à imagem que quer transparecer da marca/empresa, para o canal online. Neste sentido, a procura e seleção de empresas / profissionais especializados em marketing digital é perspectivado como um desafio a ultrapassar.

Neste contexto, as empresas também poderão sentir sérias dificuldades relacionadas com a transposição da imagem da marca da empresa para os canais digitais, sobretudo no caso de empresas com forte histórico num modelo de negócio convencional / tradicional / físico. Ao fazer-se a transição para o digital, a visão que as pessoas / consumidores têm da empresa vai necessariamente ser influenciada pela maneira como esta é apresentada online, desde o modelo do website (se for o caso de venderem em website próprio da empresa), às imagens disponibilizadas do produto, o tipo de publicidade que fazem, etc. Neste sentido, e caso a

imagem online não coincida com a imagem mental que cliente tem da empresa / marca, poderá ocorrer dissonância cognitiva por parte do consumidor, podendo levar à perda de quota de mercado. O próprio inquérito aplicado às PME revelou que estas sentem dificuldades em a dar a entender a dimensão e maturidade da empresa e a representar os produtos de forma fidedigna.

▪ Plataforma de Venda

As plataformas de e-commerce são um dos aspetos críticos da experiência de comércio eletrónico, equiparável à importância da escolha do canal de distribuição num modelo de negócio convencional, por exemplo. Face à pluralidade de opções disponíveis - há um sem-número de plataformas de e-commerce que podem ser utilizadas pelas empresas - e ao facto de as características diferirem de plataforma para plataforma, a tomada de decisão sobre qual a melhor plataforma a adotar pode tornar-se bastante complexa.

As respostas obtidas no âmbito do inquérito aplicado demonstram ainda que, mais do que a dificuldade na seleção da plataforma de venda, as PME nacionais tiveram sérias dificuldades na implementação e configuração da plataforma selecionada, um problema que se revelou comum - ainda que com níveis de complexidade distintos - independentemente de a escolha da plataforma ter recaído sobre loja própria (no website), venda através das redes sociais ou venda em Marketplace digital.

Os resultados demonstram que as PME que optaram por vender com recurso a plataformas já existentes, como por exemplo o WooCommerce, Shopify e Magento, a maior dificuldade que enfrentaram foi com a parametrização destas plataformas. Cada plataforma oferece um conjunto de soluções / modelos pré-definidos, cujas funcionalidades diferem de acordo com o "pacote" / preço selecionado; no entanto, se for preferência da empresa, é possível personalizar a página, em campos como a apresentação visual do site, as secções e campos a incluir, as funcionalidades a incorporar, ativar as formas de pagamento, etc. Estes são todos parâmetros que tem de ser definidos e configurados, podendo tornar a implementação do comércio eletrónico um processo complexo. Adicionalmente, é muito importante uma integração funcional de diversas transações, como a encomenda, método de pagamento, envio, etc. de forma a utilizar a plataforma como meio para induzir o consumo por parte dos clientes e a aumentar a produtividade das empresas.



Do que foi possível apurar junto das PME inquiridas, parte da dificuldade em implementar e configurar a plataforma de venda está relacionada com a falta de conhecimentos informáticos / digitais e das devidas ferramentas tecnológicas. Portanto, a maioria das empresas opta por subcontratar estes serviços de implementação de soluções tecnológicas, vindo na subcontratação a resposta para ultrapassar esta barreira tecnológica. Importa referir a este respeito que um dos segredos para o sucesso de qualquer negócio online é criar uma loja virtual apelativa, de fácil navegação, que seja intuitiva e proporcione uma boa experiência ao utilizador / consumidor, de modo a não criar para o cliente qualquer tipo de constrangimentos no processo de compra. Os produtos deverão ainda ser apresentados através de fotos de alta qualidade, com o máximo de detalhes possíveis, e retratados de forma fidedigna e autêntica, por forma a cumprir com as expectativas dos clientes no momento da compra e, consequentemente, evitar devoluções (um dos maiores flagelos do comércio eletrónico).

- **Meios Logísticos de Entrega e Custos de Distribuição**

Toda a logística relacionada com a entrega dos produtos é também um dos grandes desafios do comércio eletrónico, tanto do ponto de vista de gestão interna, como do ponto de vista da satisfação do cliente. A logística de entrega das mercadorias vai desde a identificação do transporte adequado até à confirmação da entrega ao cliente, sendo que - na ótica do consumidor - a entrega é um ponto fundamental da sua experiência de compra (com impacto ao nível da satisfação e posterior fidelização), sendo amplamente avaliada ao nível dos custos, da rapidez e da eficiência do processo. Tal como uma das principais motivações das empresas com o e-commerce é a possibilidade que este traz para a internacionalização da empresa, a seleção de um meio de entrega com capacidade de fazer chegar os produtos além-fronteiras é, naturalmente, muito importante.



Em relação aos custos de distribuição, incorridos para garantir a distribuição dos produtos nos mercados nacional e internacional, são um dos desafios mais presentes na realidade atual das empresas - revelam as PME portuguesas inquiridas. Grande parte das empresas realiza a distribuição dos produtos com recurso a um parceiro externo,

subcontratando uma empresa de transporte para fazer o produto chegar à morada dos clientes e/ou a locais de recolha específicos. Isto traduz-se em custos adicionais em comissões para a empresa, no entanto transfere toda a responsabilidade para a empresa

transportadora, o que acaba por ter um peso substancial na relação de custo-benefício. Através de um intermediário, é possível alcançar muitos mais clientes, em diferentes localizações, e vender maiores volumes das mercadorias, sem que os custos adicionais assumam uma muito maior representatividade no total do volume de vendas. Das empresas inquiridas, todas confirmam que providenciam a opção de entregar os produtos em casa dos consumidores, o que é uma comodidade amplamente valorizada pelos consumidores regulares no modelo de e-commerce.

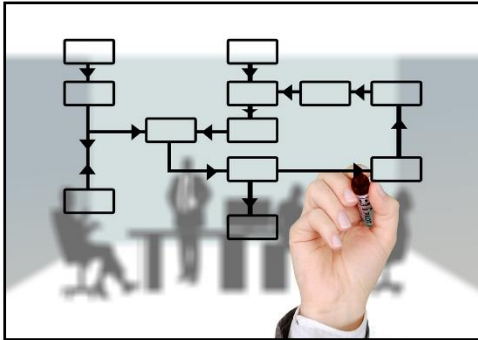
Do ponto de vista do consumidor, os custos associados aos portes de envio são extremamente relevantes, por esse motivo não poderão ser injustificavelmente elevados, sob pena de prejudicar o negócio / a venda. Num modelo de negócio convencional, os custos de distribuição estão "incluídos" no preço final, enquanto no modelo de negócio online, tipicamente, estão discriminados e isso faz com que o cliente tenha acesso a esta informação e se torne crítico relativamente à mesma. Assim, e à semelhança do que acontece num modelo de negócio convencional, a empresa não só tem de se preocupar com o preço do seu produto e se este é adequado, como tem de se preocupar com o custo de transporte das vendas online, porque de facto o cliente é muito sensível a este aspeto, podendo ser esta uma das razões a levá-lo a decidir não finalizar a compra. Poderá, inclusivamente, dar-se o caso de os custos de entrega / expedição serem mais elevados que os do próprio produto, o que é um fator altamente desmotivante para o consumidor, podendo - não raras vezes - conduzir ao abandono da compra.

Adicionalmente, preocupações relativamente ao tempo da entrega também são relevantes, com este Diagnóstico e respetivo inquérito a comprovarem que a rapidez de entrega é um dos fatores mais importantes e que mais influencia a satisfação do cliente, e, por sua vez, o sucesso do comércio eletrónico da empresa. Esta preocupação torna-se ainda crítica no caso de os produtos comercializados serem alimentos e/ou outros bens perecíveis, devido a prazos de validade e à expectável perda de qualidade com o decurso do tempo. Por isso, é fundamental uma boa seleção do meio de entrega, de forma a assegurar que os produtos chegam em perfeitas condições e dentro do prazo estipulado, pois quando estes não são cumpridos, pode gerar insatisfação e prejudicar a reputação e credibilidade da empresa perante os seus clientes, o que no final do dia se traduz em perda de negócio.

Neste sentido, questões relacionadas com entrega dos produtos têm enorme importância, essencialmente do ponto de vista de satisfação do cliente, com impacto direto no sucesso da estratégia de e-commerce. A decisão de se a distribuição é feita através de um parceiro e/ou

realizada pela própria empresa é também bastante importante pelo impacto que tem no lucro das empresas.

- **Processos Internos**



Das PME inquiridas foram várias as que revelaram sentir dificuldades na organização interna, nomeadamente, na definição e no estabelecimento de processos internos e devidamente sistematizados para a operacionalização da estratégia de e-commerce. Esta organização - com uma identificação clara das etapas críticas, meios e recursos disponíveis e atribuição de responsabilidades - e uma boa coordenação dos processos internos são cruciais para o sucesso da implementação, com sucesso de uma estratégia de comércio eletrónico. A correta e devida sistematização dos processos de comércio eletrónico permitirão ganhos substanciais de eficácia e eficiência, que se traduzirão em maiores taxas de satisfação dos clientes, com impacto direto nos lucros operacionais da empresa.

Desta forma, uma boa coordenação e suporte do backoffice torna-se indispensável para a produtividade de todas as atividades e para garantir que tudo decorre dentro dos prazos estipulados. O papel do backoffice é o de garantir a operacionalização global do negócio, estando responsável pelos processos de retaguarda administrativa da empresa. Processos internos como pagamentos, gestão de encomendas, expedição, acompanhamento pós-venda, etc., quando falham, podem arruinar a experiência do cliente, e consequentemente, a reputação e as oportunidades de negócio para a empresa. É justamente a partir do trabalho do backoffice que se procura prevenir e corrigir os desvios nas operações.

- **Processos de E-commerce**

Face ao exposto, os processos típicos de uma operação de e-commerce merecem ser analisados com maior detalhe.

De facto, para quem está a iniciar ou a pensar em iniciar a transição para um modelo de negócio digital, processos como atendimento / prestação de apoio remoto ao cliente, produção de conteúdos promocionais, compras e devoluções, tratamento de reclamações, entre outros, constituem desafios com os quais as empresas não estão muito familiarizadas, motivo pelo qual muitas das PME inquiridas admitirem ter sido complicado perceber e obter

conhecimentos sobre estes processos do e-commerce. No entanto, atualmente e após alguns anos de experiência e aperfeiçoamento, para a grande maioria das empresas auscultadas, estes processos encontram-se completamente definidos e consolidados, sendo assegurados por pessoal interno, não sendo já necessário a subcontratação de empresas externas.

De forma a facilitar este processo de aprendizagem e obtenção de conhecimentos mais específicos sobre o e-commerce, as empresas devem procurar casos de sucesso de empresas similares, no sentido de aprender como é que estas venceram desafios que, certamente, são comuns. Por outro lado, o recurso a empresas de consultoria especializadas em e-commerce poderá igualmente traduzir-se na aceleração e otimização da operacionalização da estratégia de e-commerce, com maior grau de sucesso.

- **Concorrência**

As PME inquiridas reconhecem que o mercado do e-commerce é bastante competitivo, bastando uma simples dificuldade no processo da compra para que o consumidor procure outro site / empresa para efetuar as suas compras, o que se traduz um impacto real no negócio da empresa. Tal como mencionado anteriormente, cada vez mais, as empresas dos mais diversos setores de atividade estão a direcionar esforços e recursos para o comércio eletrónico, uma vez que este se apresenta como um modelo de comércio que se consolidou no mercado global e que apresenta consecutivamente taxas de crescimento cada vez maiores. O facto de poder implicar um menor investimento inicial e trazer maiores taxas de retorno - apesar de nem sempre esta situação se verificar, como já vimos - faz com que cada vez mais empresas considerem este modelo de negócio.



Contudo, uma simples análise factual demonstra que, se há cada vez mais empresas a procurar e a posicionar-se no segmento online, a concorrência é igualmente cada vez maior, crescendo exatamente na mesma proporção. Este aumento exponencial da concorrência (que passa a desenrolar-se a nível mundial, e não local, como acontece nos negócios tradicionais)

traduz-se numa maior facilidade na comparação de preços, de métodos e prazos de envio e até na análise de clientes com base em reviews / comentários deixados pelos mesmos.

Neste sentido, observa-se um enorme desafio relacionado com a capacidade que cada empresa deverá ter para se diferenciar - e promover / comunicar essa diferenciação - dos seus concorrentes, sob pena de se perder num universo demasiado grande e complexo.

ON commerce

3. Diagnóstico

3.1. Objetivo

O objetivo principal deste estudo é traçar um diagnóstico que permita a definição de ações estratégicas e concretas que criem condições para que as PME nacionais consigam, rapidamente e com sucesso, atuar no mercado online e crescer em novos segmentos setoriais e/ou geográficos de negócio

É fundamental para qualquer empresa ter conhecimento do conjunto de fatores que possam dificultar o início de atuação num determinado segmento ou mercado, não só por este conhecimento evitar que sejam apanhadas de surpresa em relação a certos obstáculos (sejam estes a nível financeiro, técnico ou legal), mas também porque dá a oportunidade das empresas se prepararem e delinearem um plano para os enfrentar e ultrapassar, o que faz com que a probabilidade de sucesso aumente consideravelmente.

3.2. Amostra do estudo

O presente estudo foi realizado através da aplicação de um inquérito a uma amostra representativa de 25 PME portuguesas localizadas na Zona Norte. O processo de seleção das empresas teve por base três critérios chave: empresa com classificação de PME, da zona norte, e com um modelo de negócio híbrido, abrangendo ambas as vertentes: venda física (através de loja própria ou retalho / representante) e venda online (independentemente do modelo de negócio selecionado).

Foram inquiridas as seguintes empresas dos seguintes setores de atuação:

	Nome da Empresa	Setor de Atuação
1	Altaroda, S.A.	Automóvel
2	AMF, Lda	Calçado
3	Argacol - Tintas e Vernizes S.A.	Tintas e vernizes
4	Artevasi S.A.	Plásticos
5	Bag4Days, Lda	Turismo
6	Cacao Equador - Roça de Santo António, Lda	Alimentar
7	Cantinho das Aromáticas - Viveiros Lda	Agricultura
8	Costa & Dias, Lda	Plásticos
9	Fafmúsica Instrumentos Musicais, Lda	Luz, som, vídeo e instrumentos musicais
10	Fermentum - Engenharia das Fermentações, S.A.	Bebidas
11	Flama - Fábrica de Louças e Eletrodomésticos S.A.	Eletrodomésticos
12	Ingrediente Paralelo, Lda	Moda
13	Luis Onofre - Internacional, Lda	Calçado

14	M2Bewear, Lda	Calçado
15	Mishmash, Lda	Artigos de papelaria
16	Pinhais & Cia, Lda	Alimentar
17	Ramirez & C ^a . (Filhos), S.A.	Alimentar
18	Rosa Malva, Lda	Cerâmica
19	Sausport - Produtos Para Saúde e Desporto, Lda	Saúde e desporto
20	Sparkes & Sparkes - Componentes Automóveis, Lda	Automóvel
21	Tintex - Textiles, S.A.	Têxtil
22	Topazio-Exportação e Comercio de Ourivesaria Lda	Joalheria
23	Unifardas - Confecção S.A.	Têxtil
24	Viarco - Indústria de Lâpis, Lda	Lâpis
25	Vinusoalleirus, Lda	Bebidas e turismo

3.3. Inquérito

O inquérito compreende 30 questões, divididas em cinco secções prioritárias, nomeadamente:

Secção 1 - Caracterização da Empresa;

Secção 2 - Adoção do comércio eletrónico;

Secção 3 - Modelo de comércio eletrónico adotado;

Secção 4 - Competências chave para o comércio eletrónico;

Secção 5 - Avaliação do comércio eletrónico da organização e situação atual.

Na secção 1 pretende-se obter informações gerais sobre a amostra deste estudo, e também, de certa forma, caracterizar a típica PME portuguesa.

A secção 2 foca-se nos processos de adoção do comércio eletrónico por parte das empresas inquiridas sendo, por isso, uma secção crucial neste estudo, na medida em que permite analisar e caracterizar o processo de adoção e implementação o comércio eletrónico, detalhando motivações para a decisão de adoção do e-commerce pelas PME, até as dificuldades enfrentadas em diferentes momentos da implementação da estratégia de venda online. Estas informações são importantes do ponto vista da preparação para o que surgirá durante o processo inicial de transição para o digital.

De seguida, a secção 3, focada no modelo de comércio eletrónico adotado, procura perceber as motivações que levaram cada uma das PME inquiridas a optar por determinado modelo de negócio em detrimento de outros. À partida, a experiência das PME inquiridas, e também o

conhecimento destas das preferências do consumidor online, leva a que as opções escolhidas pelas PME da amostra sejam as melhores a seguir por quem não tem ideia do que escolher / adotar, dentro do enorme leque de opções e caminhos disponíveis.

No que diz respeito à secção 4, focada nas competências chave para o comércio eletrónico, esta pretende auscultar as empresas quanto às competências que estas consideram críticas para implementar, com sucesso, uma estratégia de vendas online, procurando ainda perceber em que medida as PME já tinham essas competências e/ou tiveram de ir comprá-las ao mercado.

Por último, a secção 5 reflete o desempenho das PME nacionais na área do comércio eletrónico, bem como identifica os fatores de sucesso, os desafios atuais e os resultados obtidos com a venda online.

4. Apresentação dos resultados

De seguida, estão apresentados os resultados do inquérito aplicado às 25 PME da Zona Norte, visualmente em forma de gráfico, e de forma sumariada os principais resultados e conclusões retirados de cada questão individualmente.

4.1. Caracterização da Empresa

Esta primeira secção do inquérito visa a caracterização das 25 PME que constituem a amostra deste estudo, a nível de setor de atuação, de número de trabalhadores, de volume de negócios, de exportações e de vendas online. As informações obtidas permitem destacar a diversidade da amostragem, o que contribui para a abrangência que este estudo pode ter.

Verifica-se que as PME inquiridas operam maioritariamente na indústria alimentar e de bebidas, e na indústria do vestuário e calçado, representando 21.7% e 17.4%, respetivamente.

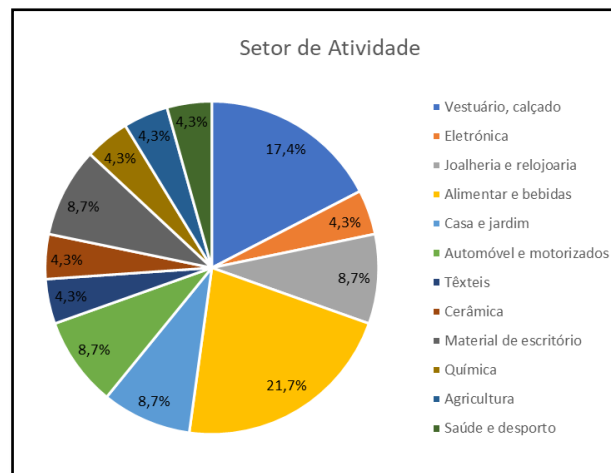


Figura 1 - Setores de atividade das PME

Das PME que se dedicam ao comércio, as áreas de especialização destas variam, com empresas no ramo das conservas de peixe e no ramo do calçado a liderar, com 12.5% cada. As restantes, com igualmente 6.3%, nas áreas de: acessórios para a indústria automóvel e consumíveis; artigos de decoração e joalharia; caixas de velocidades e peças para caixas de velocidade; cerveja artesanal/bebidas alcoólicas; chocolate; material de escritório; produtos em autor de cerâmica; som, luz, vídeo e instrumento musicais; suplementos alimentares e medicina desportiva; tintas e vernizes; vestuário de trabalho/fardas; e, por fim, vinhos e infusões. Adicionalmente, duas PME inquiridas fornecem serviços no setor do turismo.

Relativamente ao número de colaboradores com que as empresas contavam no momento da aplicação do inquérito, o intervalo de respostas é consideravelmente diferenciado, com a resposta mais comum a ser efetivamente 3 colaboradores. É possível realçar que apesar de

haver empresas de grande dimensão, são as pequenas empresas (com número de trabalhadores efetivos entre 10 e 50) que se encontram mais representadas.

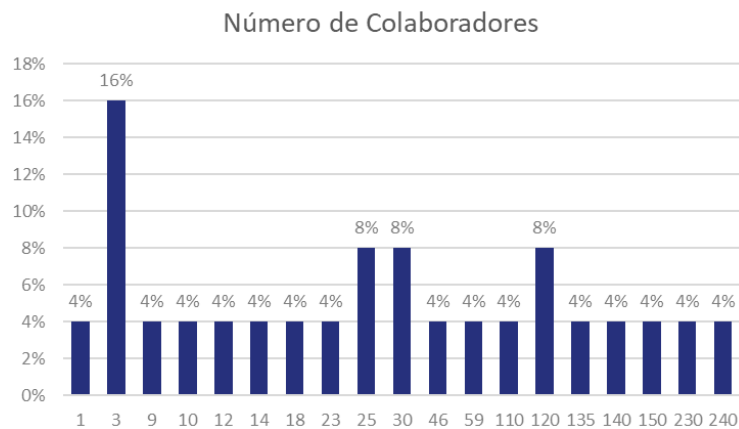


Figura 2 – Número atual de colaboradores das PME

Quanto ao volume de negócios de 2021 das PME, a variedade de respostas é novamente muito grande, indo dos 8 mil euros aos 35 milhões de euros, com as respostas mais frequentes a serem 2 milhões e 30 milhões de euros. Uma vez que todas as empresas cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros são por definição PME, dentro deste intervalo é possível haver empresas que adotam estratégias de negócio muito diferentes entre elas. Esta abrangência é bastante importante no âmbito deste estudo uma vez que é dirigido a todo o tipo de PME, desde micros a pequenas e médias.

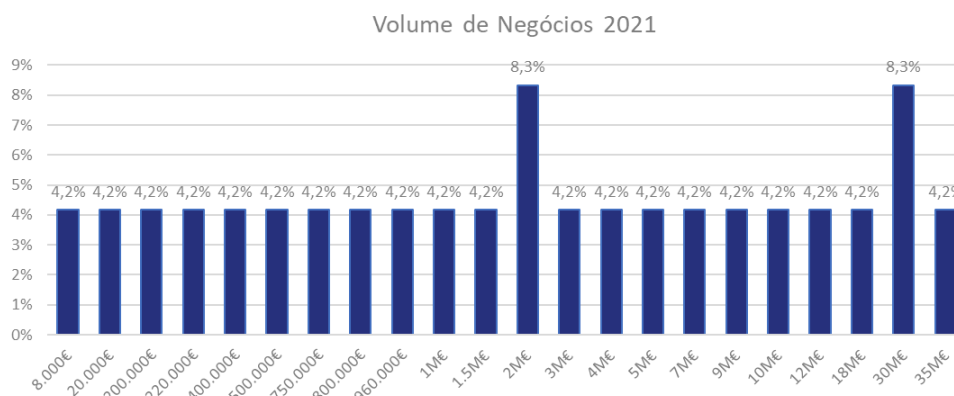


Figura 3 – Volume de Negócios de 2021 das PME

De seguida, e com o objetivo de aferir relativamente à orientação destas empresas para o mercado internacional, pretendeu-se obter informação relativamente à representatividade das exportações no volume de negócios em 2021. Os resultados obtidos mostram que a maioria das empresas apresenta já uma forte vocação exportadora, com 24 das 25 PME a já exportarem os seus produtos; ainda assim, na maioria das empresas o volume de negócios internacional tem ainda um peso igual ou inferior a 50% do volume de negócios total.

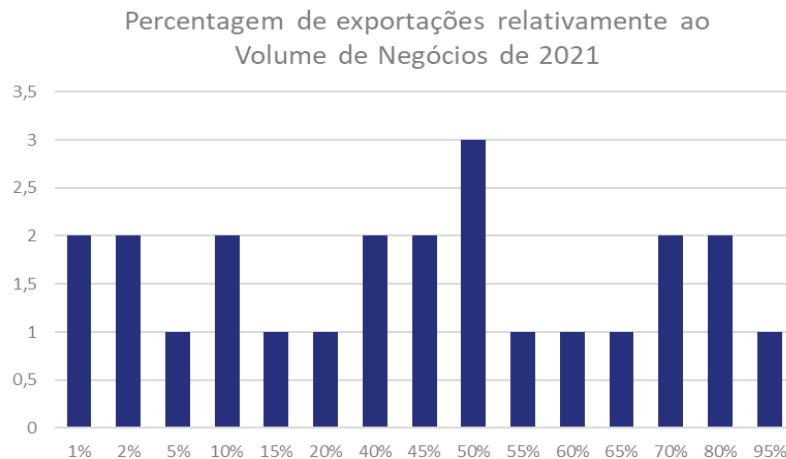


Figura 4 – Percentagem de exportações relativamente ao Volume de Negócios de 2021 das PME

Adicionalmente, a fim de perceber se efetivamente as vendas online das empresas têm maior representatividade no mercado interno ou no mercado externo, procedeu-se à identificação da percentagem de vendas online provenientes de Portugal, e provenientes do estrangeiro, relativamente ao volume de negócios total de 2021 das PME. Os resultados demonstram que é no mercado interno onde, essencialmente, reside o negócio online das PME portuguesas. No entanto, estas percentagens não são muito altas, com mais de metade das empresas a apresentarem valores inferiores a 8% de vendas em Portugal. Em relação ao mercado internacional, as percentagens na sua generalidade são bastante baixas, com quase 90% das empresas a revelar uma percentagem de vendas para o estrangeiro inferiores a 5% do total do volume de negócio da empresa.

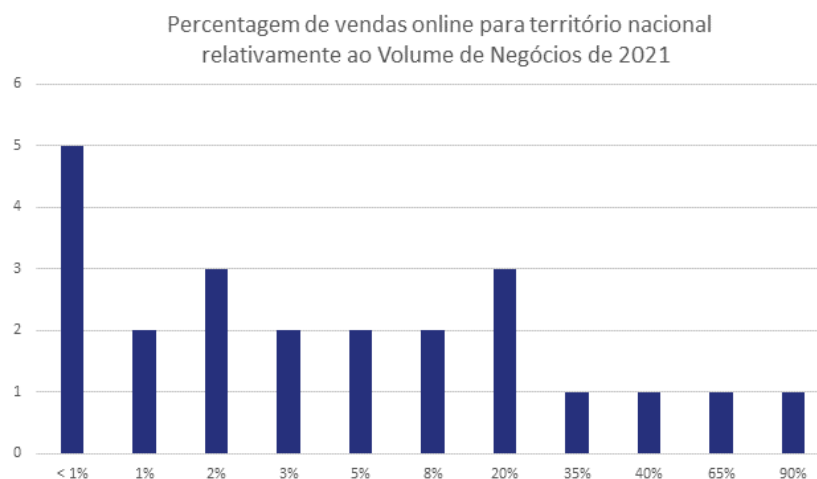


Figura 5 – Percentagem de vendas online para território nacional relativamente ao Volume de Negócios de 2021 das PME

Percentagem de vendas online internacionais relativamente ao Volume de Negócios de 2021

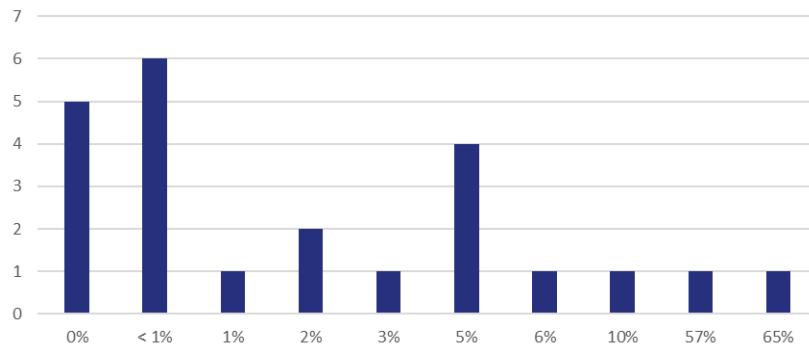


Figura 6 – Percentagem de vendas online internacionais relativamente ao Volume de Negócios de 2021 das PME

Relativamente aos principais mercados de exportação, as respostas obtidas confirmam o que há muito se suspeitava: é aos mercados geográfica e culturalmente mais próximos de Portugal que se destina a maior parte das exportações através de comércio eletrónico. Especificamente, Espanha, França e Alemanha (países onde há, aliás, uma grande concentração de população portuguesa) que ocupam o Top 3 dos países destino das exportações através de comércio eletrónico.

Países para os quais se efetuam vendas através da internet

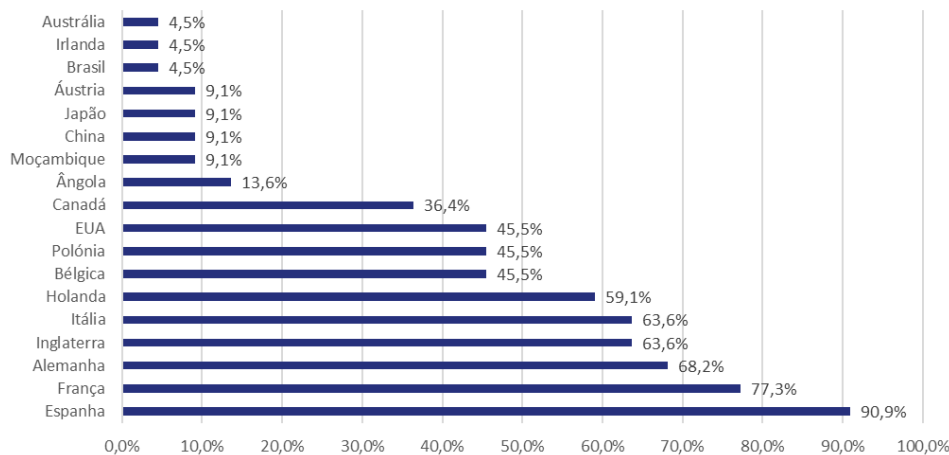


Figura 7 – Países para os quais as PME vendem através da internet (com faturação significativa)

4.2. Adoção do comércio eletrónico

Após a caracterização das empresas que foram convidadas a participar neste estudo passamos para a secção que diz respeito a questões da temática da adoção do comércio eletrónico. O principal objetivo desta secção prende-se com a identificação das principais barreiras à adoção do comércio eletrónico por parte das PME. Os dados recolhidos

proporcionam ainda informações sobre o processo inicial da implementação do comércio eletrônico, como o tempo que demorou esta implementação, o número de colaboradores e os serviços que tiveram de ser contratados para suportar o negócio online. Ademais, estas secção permitiu avaliar as razões e os mais importantes critérios que estiveram na base da decisão de adotar o comércio eletrônico.

No que concerne o ano de adoção do comércio eletrônico por parte das empresas, é possível constatar que a maioria iniciou em 2019, com uma percentagem também significativa de empresas que iniciaram em 2020. É assim evidenciada a influência da pandemia na decisão de iniciar o comércio através da internet, uma vez que em Portugal as medidas restritivas tiveram início nos primeiros meses de 2020. Estes resultados demonstram ainda que as empresas inquiridas têm um histórico de vendas online ainda pouco representativo, revelando alguma inexperiência na área do e-commerce.

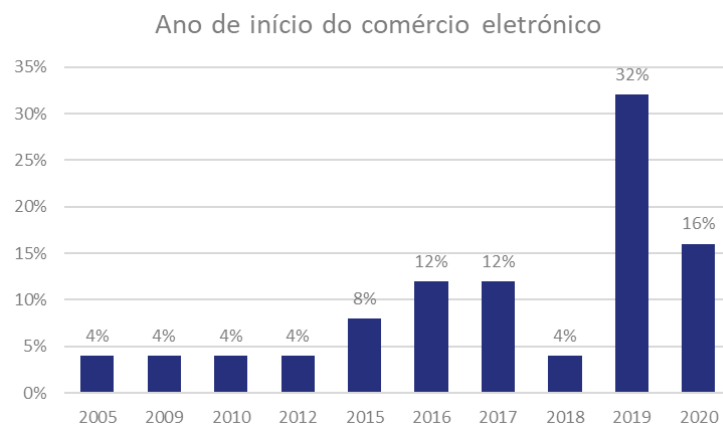


Fig. 8 - Ano de início do comércio eletrônico pelas PME

Em seguida, tentou-se perceber qual a principal motivação que levou as PME a apostar no comércio eletrônico. Para tal, foi pedido às PME que classificassem, numa escala de 1 a 5 (em que 1 significa que foi pouco importante e 5 significa que foi extremamente importante), alguns daqueles que podem ser apresentados como os motivos mais comuns para a aposta no e-commerce. Os motivos / razões propostos foram os seguintes: crescimento de vendas, expansão para outros segmentos do mercado nacional, internacionalização, acompanhamento das tendências, dar resposta às necessidades dos clientes, fazia parte da estratégia base da empresa, e escoamento de stock.

Para fazer crescer as vendas foi identificada, pela maioria, como uma razão de extrema importância, o que não é uma novidade, uma vez que todos os negócios têm como principal motivação a geração de lucros, que é possível através das vendas dos produtos/serviços.

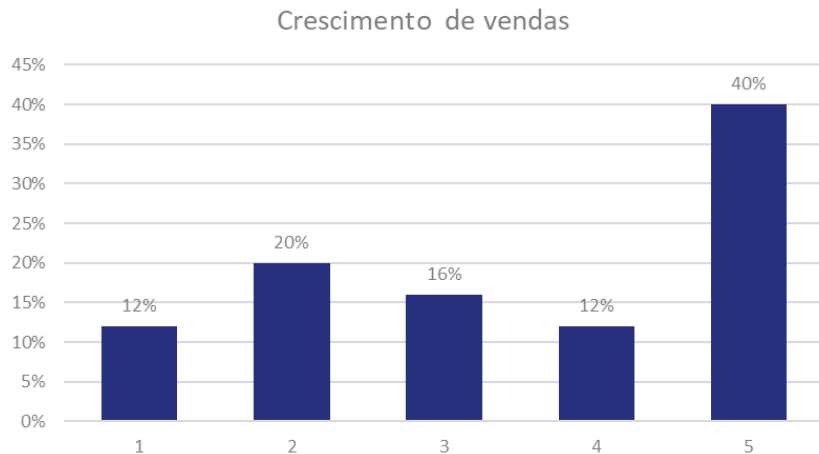


Fig. 9 - Importância que o crescimento das vendas teve na decisão de apostar no comércio eletrónico

Para expandir para outros mercados nacionais, no geral, foi apontada como uma razão importante, tendo sido atribuída uma classificação de 4, na escala de 1 a 5.

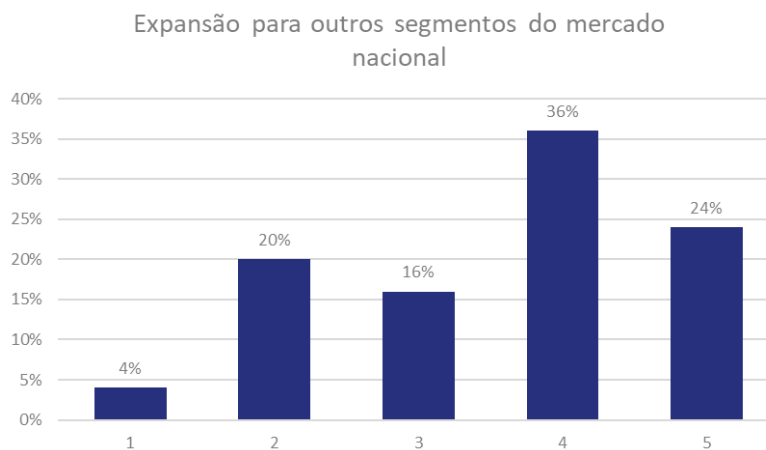


Fig. 10 - Importância que a expansão para outros segmentos do mercado nacional teve na decisão de apostar no comércio eletrónico

Enquanto para expandir para outros mercados internacionais foi reconhecida como uma razão de extrema importância (nível 5) pela maioria das PME's envolvidas no estudo, comprovando o facto de que muitas empresas tiram partido do e-commerce para internacionalizar-se.

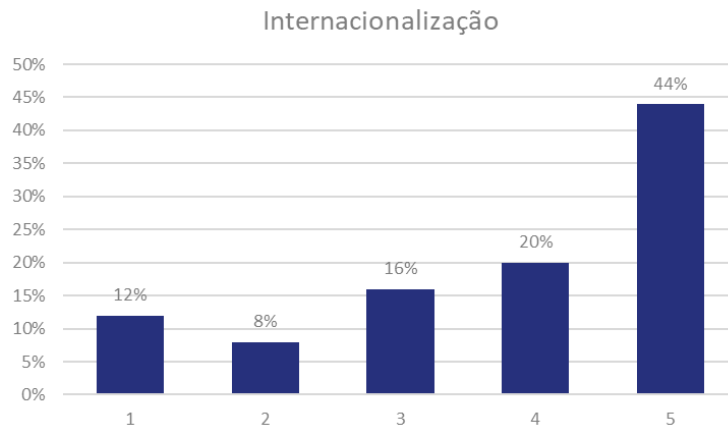


Fig. 11 - Importância que a expansão para outros mercados internacionais teve na decisão de apostar no comércio eletrônico

No que concerne o motivo de acompanhar as tendências, este foi assinalado como relativamente importante, sendo que 10 PME's atribuíram um nível 4 na escala de importância, e 9 atribuíram um nível 5.

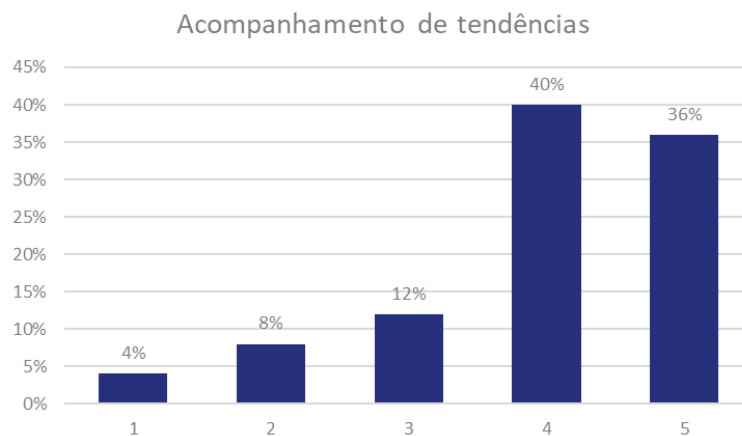


Fig. 12 - Importância que o acompanhamento das tendências teve na decisão de apostar no comércio eletrônico

Para responder às necessidades dos clientes foi uma razão classificada pela grande maioria como um 5, portanto, de extrema importância.

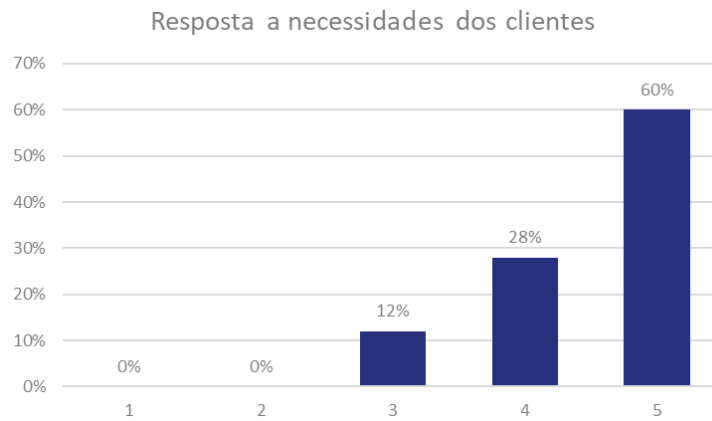


Fig. 13 - Importância que a resposta às necessidades dos clientes teve na decisão de apostar no comércio eletrônico

A razão de fazer parte da estratégia base da empresa, foi igualmente classificada como um nível 4 e nível 5, podendo assim concluir que foi uma razão importante para as PME adotarem o comércio eletrônico.

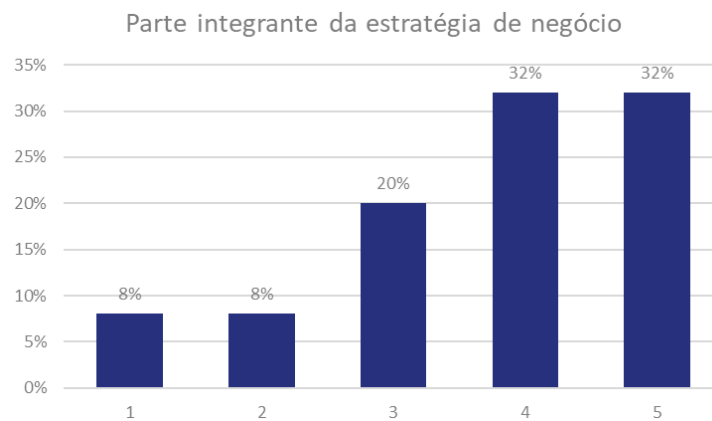


Fig. 14 - Importância que a estratégia base da empresa teve na decisão de apostar no comércio eletrônico

Finalmente, para escoamento de stock não foi de todo uma razão importante para a maioria das empresas, na decisão de iniciar o comércio eletrônico.

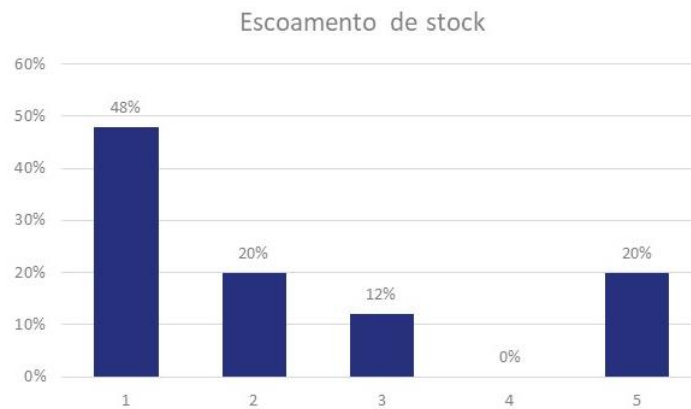


Fig. 15 Importância que o escoamento de stock teve na decisão de apostar no comércio eletrónico

Outras razões apontadas pelas PME's inquiridas incluem: brand awareness; criar uma referência de preço a nível internacional; flexibilidade; forma mais rápida e barata de chegar a mais clientes; geração de cash-flow devido ao pagamento imediato; e, a pandemia COVID-19.

É possível aferir que, de acordo com as informações providenciadas pelas PME, foi com o intuito de dar resposta às necessidades e preferências dos clientes o principal incentivo para darem início à comercialização através da internet. Verifica-se ainda que outras duas fortes motivações foram para acompanhar as tendências que se têm verificado no mercado, nomeadamente a digitalização, e para expandirem para outros mercados internacionais.

Após examinar as potenciais motivações das empresas subjacentes à decisão destas de adotar o comércio eletrónico, de seguida aprofunda-se a temática das barreiras que as PME's enfrentaram na implementação do comércio eletrónico, e aquando da transição para um modelo de negócio digital. No âmbito deste estudo,

A barreira relacionada com “decidir e implementar marketing online” foi a apontada como a mais problemática, o que demonstra que é no processo de tomada de decisão que reside uma das principais barreiras. “Implementar/configurar a plataforma de venda” vem logo em segundo lugar. Adicionalmente, outras dificuldades relevantes de mencionar dizem respeito a “decidir e selecionar os meios logísticos de entrega”, a “obter conhecimento sobre processos de e-commerce”, e ainda questões relacionadas com “organização e processos internos”.

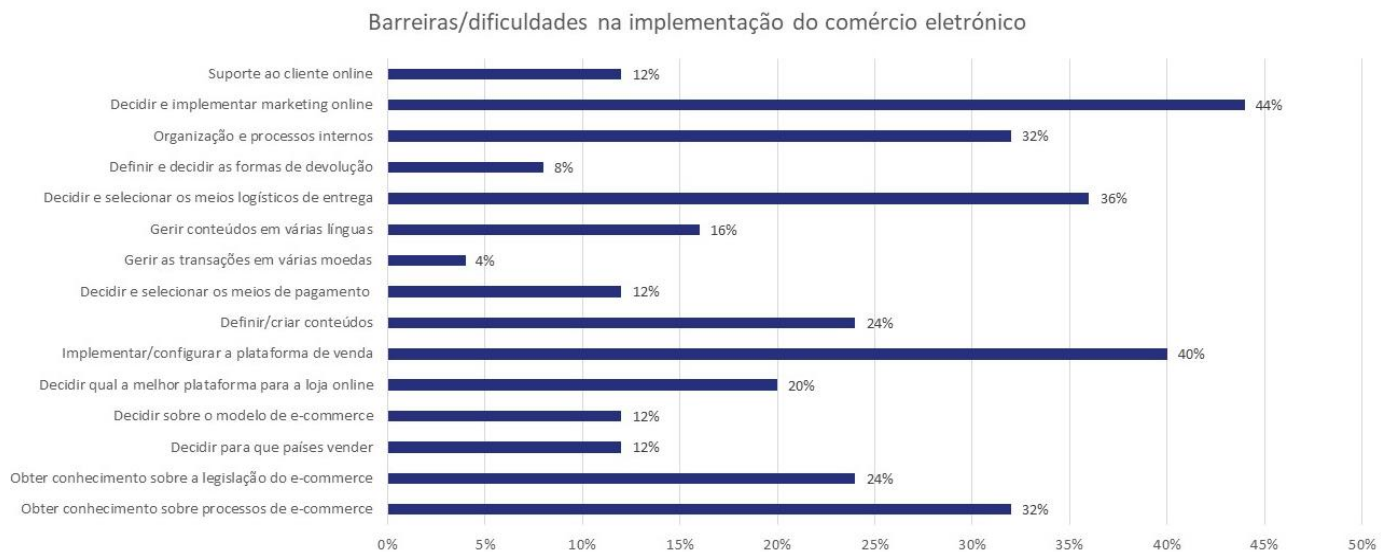


Fig. 16 - Barreiras/dificuldades na implementação do comércio eletrónico

De seguida, pretendeu-se identificar as principais dificuldades sentidas pelas PME na transposição da identidade da empresa/marca para o canal online. Esta transposição, e uma boa definição de como poderá ser feita, é de extrema importância pois é o que permite que a empresa se apresente de maneira autêntica nos seus canais digitais, e é o que também faz com que esta se conecte e atraia o público-alvo pretendido. Deste modo, é complicado para as empresas no online darem a entender a dimensão e maturidade da empresa, e retratar os produtos de forma fidedigna. Foram ainda apontadas outras dificuldades, como criar uma marca credível (o que se torna particularmente difícil dada a dimensão, concorrência e exposição no contexto online), e dar a entender a especificidade do produto comercializado online.

Dificuldades na transposição da identidade da empresa para o canal online

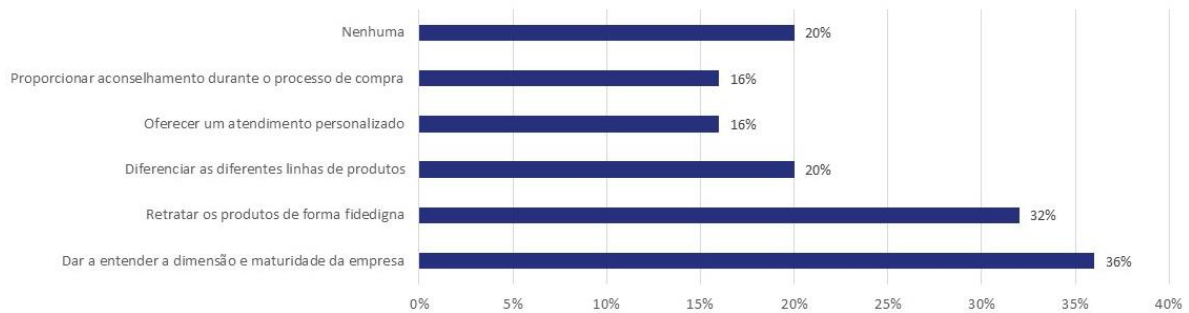


Fig. 17 - Dificuldades na transposição da identidade da empresa/marca para o canal online

Passando para os critérios que mais peso tiveram nas decisões tomadas no decurso do processo de implementação do comércio eletrónico, a maioria das empresas reconheceu a maior cobertura geográfica e o custo de implementação como os principais aspetos a serem considerados, seguidos da rapidez de implementação (que se traduziria num arranque mais rápido das vendas, propriamente ditas). Para além destes critérios, a integração com os softwares existentes teve também importância nas decisões a tomar, na medida em que poderia condicionar a rede de processos digitais da empresa.

Critérios relevantes nas decisões a serem tomadas na implementação do comércio eletrónico

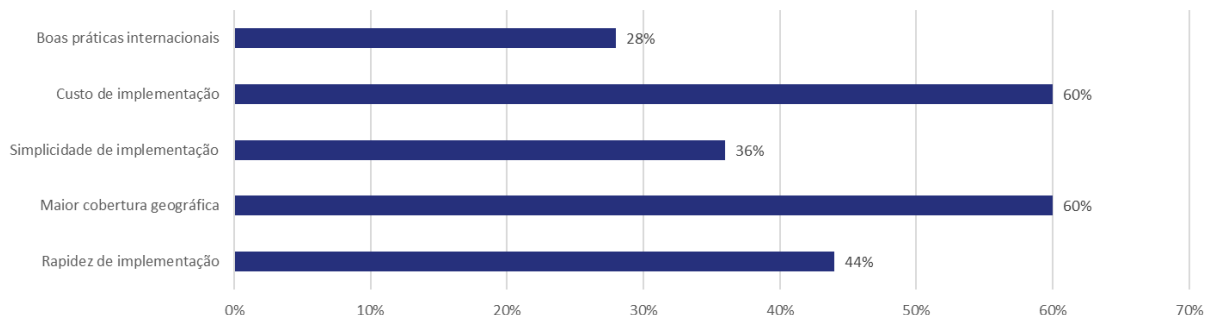


Fig. 18 - Critérios relevantes nas decisões a serem tomadas na implementação do comércio eletrónico

A esmagadora maioria das empresas revela que os custos que tiveram de suportar na implementação do comércio eletrónico, foram-no geral - muito baixos; aliás, por comparação com a percentagem do volume de negócios total da empresa, estes custos foram até considerados residuais pela maioria das empresas inquiridas.

Representatividade (%) do custo total de implementação do comércio eletrónico no total do Volume de Negócios

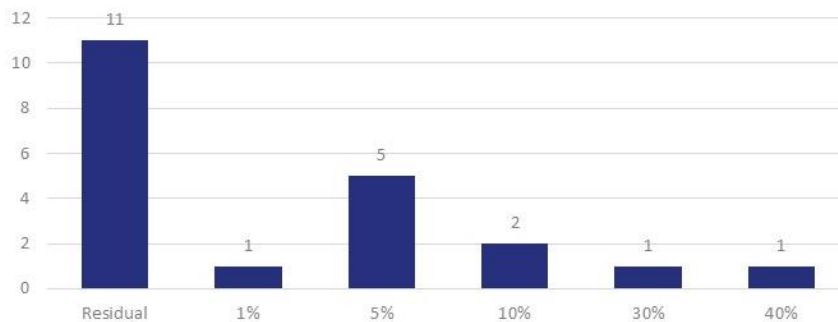


Fig. 19 - Representatividade (%) do custo total de implementação do comércio eletrónico no total do Volume de Negócios das PME

Quanto ao tempo necessário para a efetiva implementação do processo de venda online, o período médio de duração oscilou entre os 6 e os 12 meses na maioria das empresas; ainda assim, houve empresas que conseguiram completar o processo antes, em 4 meses ou num mês, até.

Duração do período de implementação do comércio eletrónico

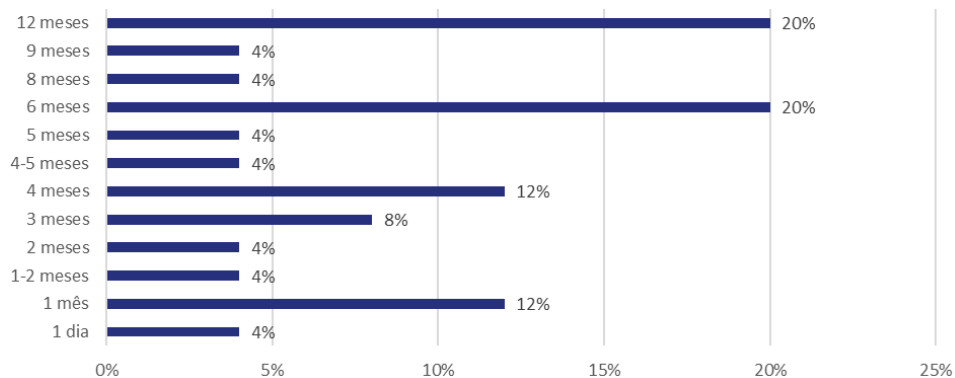


Fig. 20 - Duração do período de implementação do comércio eletrónico

Assumindo que a montagem e implementação, de raiz, de uma operação de comércio eletrónico o acesso a um conjunto de serviços que, não raras vezes, as empresas não detêm internamente, considerou-se importante a avaliação de quais os serviços que as empresas tiveram necessidade de subcontratar. Assim, e em relação a serviços que tiveram de ser contratados para prestar apoio na implementação do comércio eletrónico, 56% das empresas inquiridas admitiu ter recorrido, sobretudo, a serviços de implementação de soluções tecnológicas; ainda assim, serviços de marketing e comunicação, bem como serviços de design, foram também dos mais procurados externamente.

Serviços contratados para suportar o processo de implementação

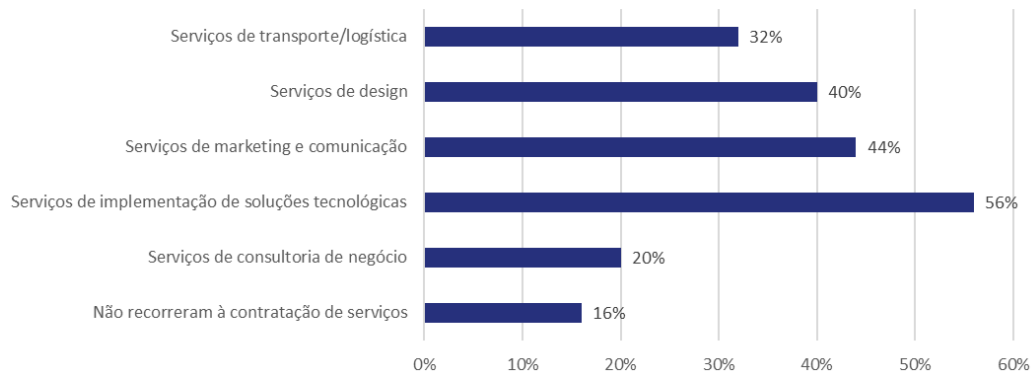


Fig. 21 - Serviços contratados pelas PME para suportar o processo de implementação do comércio eletrónico

À semelhança do que aconteceu com os serviços, considerou-se relevante avaliar em que medida as empresas consideraram necessário o reforço da sua equipa de recursos humanos para operacionalizar a sua estratégia de venda online. Como tal, e para suportar o negócio online, a maioria das PME inquiridas (48%) assumiu ter contratado apenas uma pessoa, sendo que 40% revelou que não contratou ninguém especificamente para esta finalidade, tendo considerado deter internamente todos os recursos e competências necessárias à alavancagem da sua estratégia de comércio eletrónico.



Fig. 22 - Novas contratações (nº) para implementação do e-commerce

4.3. Modelo de comércio eletrônico adotado

Esta secção pretende identificar certas características dos modelos de negócio adotado pelas PME, envolvendo os tópicos de canais de e-commerce adotados, meios de marketing digital utilizados, os meios de pagamento disponibilizados para as vendas online, modelos de distribuição e entrega, entre outros aspetos.

No que concerne os canais de e-commerce adotados, todas as empresas da amostra vendem em loja online própria, disponível no website da empresa. Ainda assim, e complementarmente, 48% das empresas assumiram vender também em Marketplaces e através das redes sociais (social commerce).



Fig. 23 - Canais de e-commerce adotados pelas PME

Das empresas que vendem através de presença em Marketplaces, revelam que a Dott, seguida da Amazon e do Kuantokusta, são os canais mais utilizados para o comércio eletrônico.



Fig. 24 - Marketplaces utilizados pelas PME

Relativamente aos principais meios de marketing online utilizados pelas PME, o chamado social media marketing (ou seja, marketing nas redes sociais) é o mais frequentemente usado, seguindo-se - com pouca margem de diferença, o e-mail marketing, uma ferramenta substancialmente mais antiga que o social media marketing, mas que continua a cativar a preferência das empresas.

Meios de marketing online utilizados

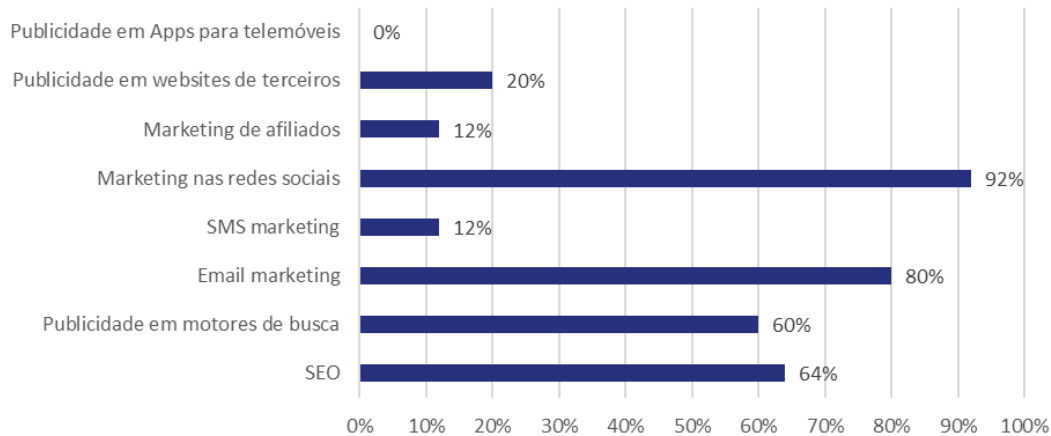


Fig. 25 - Meios de marketing online utilizados pelas PME

No que se refere aos meios de pagamento - e sabendo antecipadamente que se trata de uma questão sensível, sendo inclusivamente uma das principais causas para o abandono de grande parte das compras online antes da conclusão do respetivo processo de compra - o inquérito demonstrou que as empresas privilegiam, como principais métodos de pagamentos disponibilizados aos clientes, o Paypal, seguido de cartão de crédito, MBWay e cartão de débito. Tal demonstra que é dada ampla preferência a métodos de pagamento desmaterializados e totalmente online, como sejam o Paypal e o MBWay.

Meios de pagamento disponibilizados

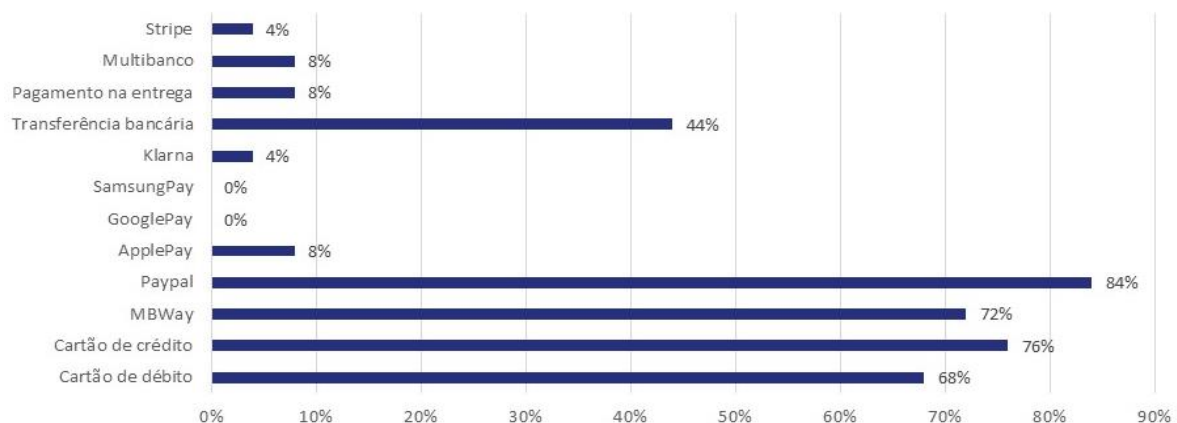


Fig. 26 - Meios de pagamento online disponibilizados

No que respeita aos métodos de entrega das encomendas, todas as empresas inquiridas disponibilizam a possibilidade de enviar a encomenda diretamente para uma morada específica indicada pelo cliente, sendo este, aliás, o método privilegiado; contudo, e quando tal é possível, a recolha em loja é também muito selecionada.

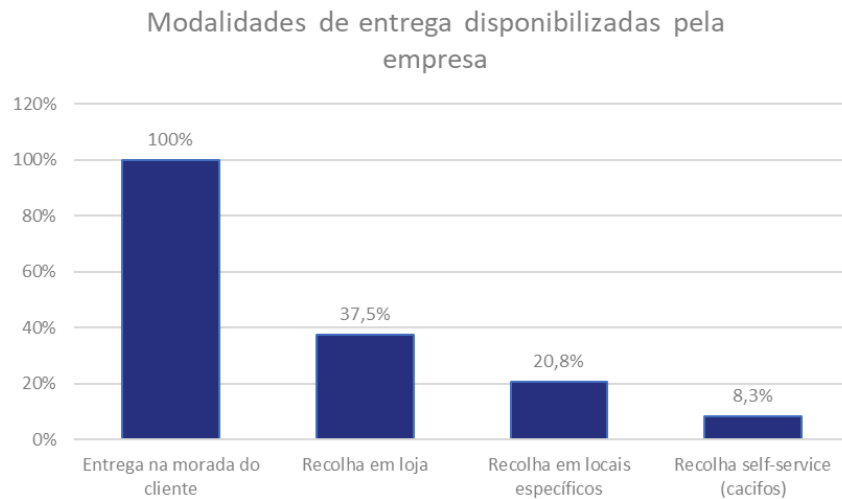


Fig. 27 - Modalidades de entrega disponibilizadas pela empresa

Relativamente à distribuição, a maioria das empresas, recorre à distribuição através de parceiro.

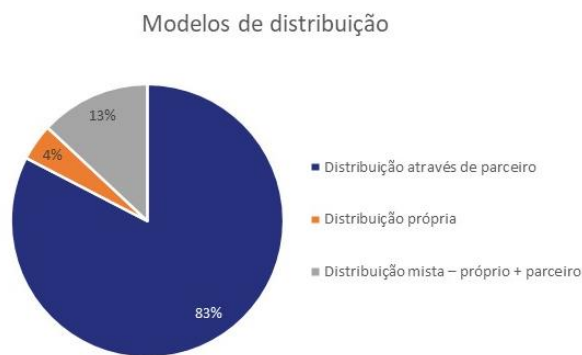


Fig. 28 - Modelos de distribuição

4.4. Competências chave para o comércio eletrónico

De forma a assegurar que a implementação e o desempenho do negócio online têm sucesso, é essencial que as empresas detenham as competências chave / críticas para que sejam bem-sucedidas na implementação e operacionalização da sua estratégia de e-commerce. Assim, esta secção pretende apresentar, de forma sistematizada, quais as competências que as PME consideram mais críticas no âmbito do comércio eletrónico e, complementarmente, se

detinham / detêm essas competências na sua estrutura interna ou, por outro lado, se viram forçadas a subcontratá-las.

Neste contexto, pretendeu-se, antes de mais, avaliar a dimensão das equipas que as empresas inquiridas tinham dedicadas às operações do comércio eletrónico. Primeiramente, em relação ao número de pessoas que estão alocadas aos processos do comércio eletrónico, sendo que não é necessariamente a tempo inteiro e exclusivamente ao comércio eletrónico, observa-se que grande parte das empresas conta com 2 pessoas.

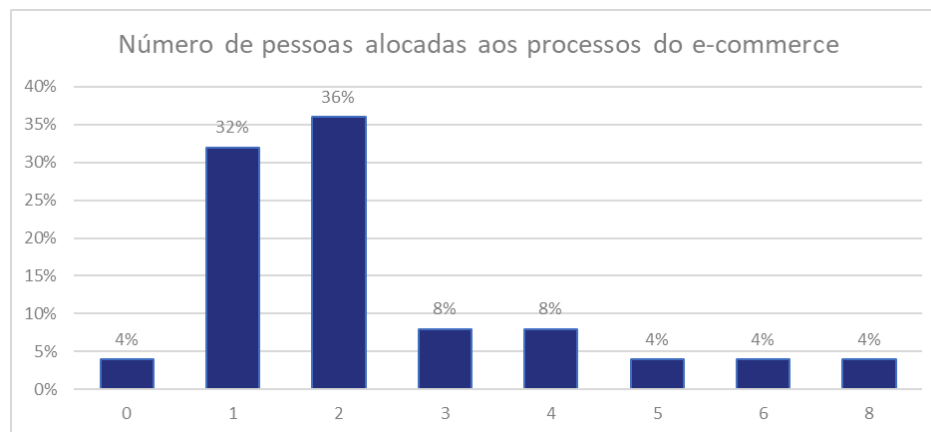


Fig. 29 - Número de colaboradores alocados aos processos do e-commerce

De seguida, foi efetuada uma avaliação da importância atribuída pelas empresas a algumas competências-chave, no sentido de perceber quais as que assumiram maior importância no momento de definição e implementação das respetivas estratégias de e-commerce. Da revisão bibliográfica efetuada para a construção do inquérito foram consideradas para auscultação as seguintes competências-chave: marketing digital, SEO, elaboração e produção de conteúdos digitais, design, compliance/regulamentação específica, desenvolvimento e manutenção de aplicações web / digitais, cibersegurança, gestão de infraestruturas, automatização, analítica de dados, gestão de canais digitais, domínio de línguas estrangeiras, gestão de entregas de vendas online, e gestão de devoluções de vendas online.

Das respostas obtidas, concluímos que, de facto, as competências acima listadas são, na sua grande maioria, detidas pelas PME portuguesas. A cibersegurança e a automatização, duas competências altamente conectadas à informática e tecnologias, são as que, comparativamente, apresentam percentagens inferiores. No entanto, verifica-se que são competências que quase todas as empresas possuem, sendo, desta forma, valiosas para um bom funcionamento do comércio eletrónico.



Fig.30 - Competências chave para o comércio eletrónico

De seguida, procedemos à análise individual das competências, identificando, no caso das PME que apresentam estas competências, se a sua realização é assegurada por colaboradores efetivos (internamente), ou por serviços contratados externamente.

Foi possível verificar que todas as empresas valorizam o marketing digital, sendo que esta competência é, na grande maioria, assegurada por colaboradores efetivos dos quadros da empresa.

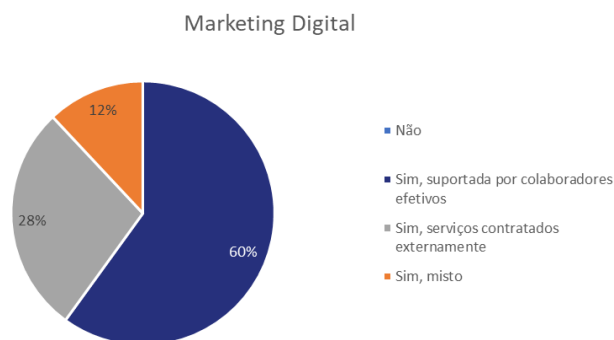


Fig. 31 - Competência chave: Marketing Digital

Quanto a SEO (search engine optimization), um mecanismo que permite melhorar a qualidade e a quantidade de tráfego para o website ou página web de venda a partir dos motores de busca (como Google e Bing), e apesar de 12% das PME inquiridas revelar que não tem esta competência, mais de 80% assume ter e valorizar essa competência, ainda que menos de metade destas a tenham na sua estrutura interna de Recursos Humanos.

SEO

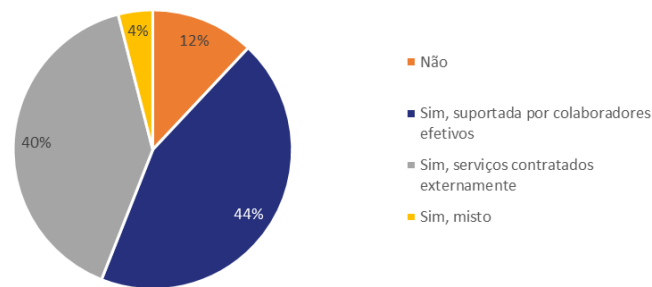


Fig. 32 - Competência chave: SEO

Relativamente à elaboração e produção de conteúdos digitais, como texto, vídeos, fotografias, etc., todas as empresas inquiridas reconhecem a importância desta competência e atividades associadas para o sucesso da sua estratégia online, o que justifica, possivelmente, o fato de mais de metade das empresas assumir deter estas competências internamente, sendo as atividades relacionadas desenvolvidas por colaboradores internos.

Elaboração e produção de conteúdos digitais

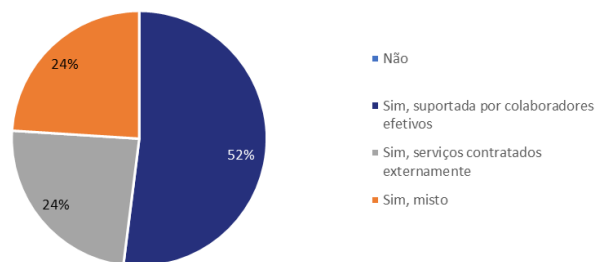


Fig. 33 - Competência chave: Elaboração e produção de conteúdos digitais

Quanto ao design, que diz respeito a aparência geral da interface (cores, gráficos, imagens, layouts) e a organização do conteúdo no site, novamente, esta é uma competência que todas as empresas assumem ter e, por isso, valorizar, e é, em mais de metade das empresas, suportada por colaboradores efetivos.

Design

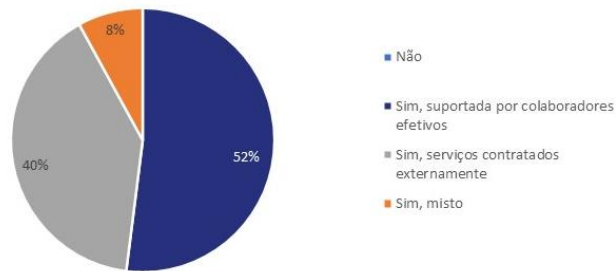


Fig. 34 - Competência chave: Design

No que diz respeito à compliance/regulamentação específica que as empresas têm de seguir, esta é uma competência que 20% das empresas não considerou necessária ao seu processo de venda online. Por outro lado, das 80% de empresas que assumiram ter necessidade desta competência, cerca de 40% afirma que a detêm internamente, na sua estrutura própria.

Compliance / Regulamentação específica

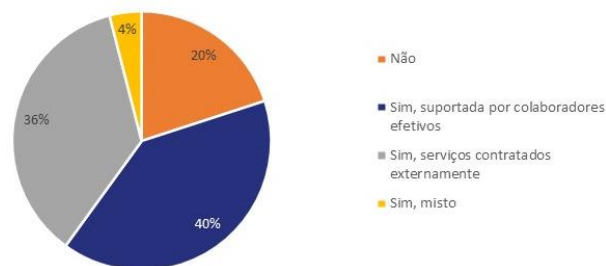


Fig. 35 - Competência chave: Compliance/regulamentação específica

O cenário muda radicalmente de figura quando, por outro lado, a atenção se centra no desenvolvimento e manutenção de aplicações web / digitais. No caso deste tipo de competências, consideradas críticas para uma estratégia de e-commerce válida, a esmagadora maioria das empresas assume contratar estes serviços externamente. Desta forma, conclui-se que esta constitui uma das competências mais críticas para o negócio online, e que muitas empresas não detêm os conhecimentos suficientes, nem pessoal especializado, para conseguir executar estes trabalhos internamente.

Desenvolvimento e manutenção de aplicações web / digitais

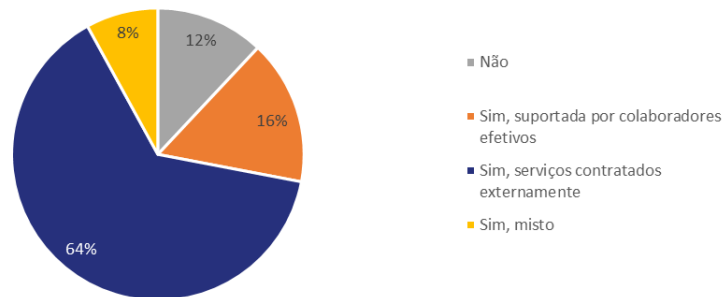


Fig. 36 - Competência chave: Desenvolvimento e manutenção de aplicações web/digitais

A cibersegurança, um dos temas que mais atenção tem recebido nos media atualmente e que tem - em função dos recentes ataques cibernéticos - recebido uma enorme atenção por parte de empresas e população, foi igualmente abordada no inquérito. Contudo, e surpreendentemente, uma significativa percentagem de empresas assume não ter na sua estrutura qualquer competência de cibersegurança; ainda assim, a maioria das empresas reconhece a importância desta competência, assumindo que a subcontrata a fornecedores externos.

Cibersegurança

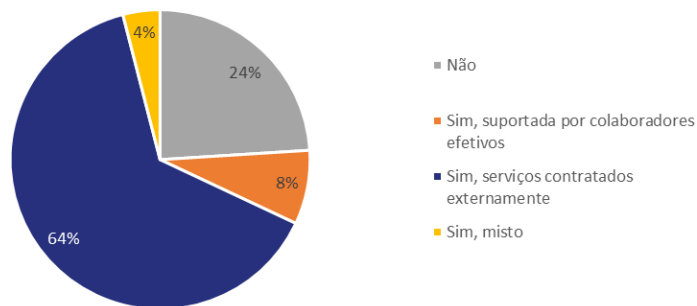


Fig. 37 - Competência chave: Cibersegurança

Quanto à gestão de infraestruturas tecnológicas, não há dúvidas de que esta é considerada uma competência crítica - desde logo porque sustenta a parte operacional do negócio - o que é amplamente demonstrado pelo facto de mais de 90% das empresas inquiridas assumir a necessidade desta competência. Ainda assim, apenas 40% assume que essa competência é assegurada por colaboradores efetivos dos seus próprios quadros, enquanto 50% reconhecer a necessidade de subcontratar externamente esses serviços.

Gestão de infraestruturas

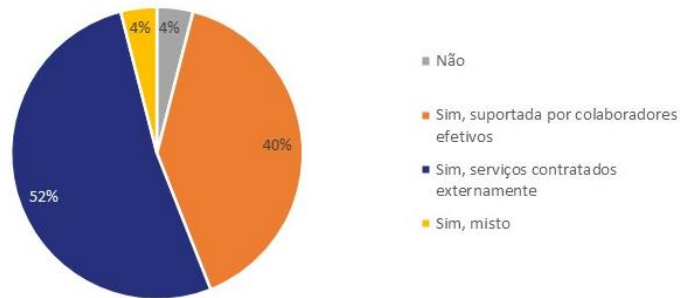


Fig. 38 - Competência chave: Gestão de Infraestruturas

Relativamente à automatização, uma competência focada em automatizar processos com o objetivo de tornar certos trabalhos mais fáceis e eficientes, sem a necessidade de execução manual e, por isso, com menor exposição ao erro, as respostas revelam que, na maioria dos casos, é uma competência frequentemente subcontratada pelas empresas. Existe ainda uma percentagem considerável de empresas que não detêm esta competência, de todo, evidenciando assim um gap relativamente às suas concorrentes.

Automatização

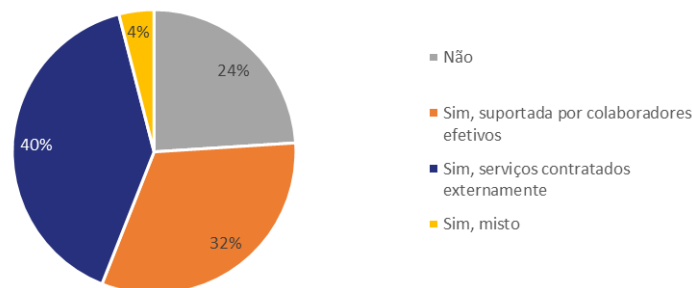


Fig. 39 - Competência chave: Automatização

No que respeita à área de data analytics / analítica de dados, as respostas obtidas demonstram grande heterogeneidade relativamente a esta competência, isto é, apesar da grande maioria das PME inquiridas deter esta competência na sua estrutura e efetuar o tratamento dos dados recolhidos internamente, a percentagem de empresas que recorre a colaboradores externos ou a um regime misto (tratamento externo e interno) é muito similar. Esta análise de dados como o tráfego do site, a origem do tráfego etc., é um processo que apoia na tomada de decisões muito mais eficientes e na correção de problemas.

Analítica de dados

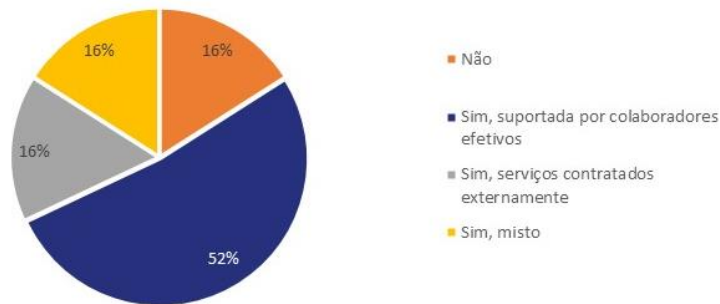


Fig. 40 - Competência chave: Analítica de dados

Quanto à gestão dos canais digitais, que implica igualmente uma forte componente tecnológica, a esmagadora maioria das empresas toma esta competência e esta função para si mesma, assegurando a gestão destes canais digitais por colaboradores efetivos da empresa.

Gestão de canais digitais

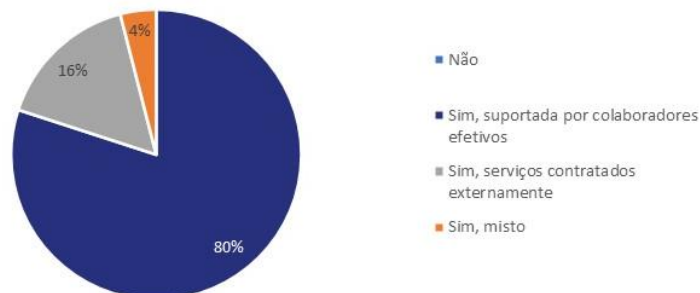


Fig. 41 - Competência chave: Gestão de canais digitais

Assumindo que o comércio eletrónico permite a transposição das típicas barreiras geográficas inerentes aos negócios convencionais, o domínio de línguas estrangeiras torna-se, assim, uma competência altamente válida e necessária. A grande maioria das empresas inquiridas, no que diz respeito ao domínio de línguas estrangeiras, assume deter este tipo de competências internamente, nas suas equipas de Recursos Humanos. Cada vez mais, esta competência se tem tornado imprescindível para qualquer negócio, mas especialmente para as empresas que ambicionam vender internacionalmente, que é uma das muitas oportunidades que o e-commerce traz.

Domínio de línguas estrangeiras

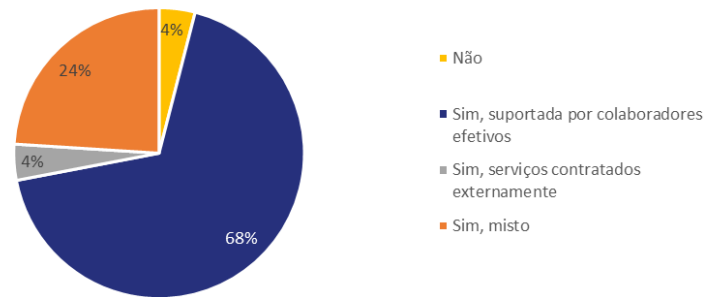


Fig. 42 - Competência chave: Domínio de línguas estrangeiras

Quanto à gestão de entregas de vendas online, as respostas revelam que, não só todas as empresas consideram esta uma competência crítica, como a esmagadora maioria das empresas a executa com recurso a colaboradores efetivos da própria empresa.

Gestão de entregas de vendas online

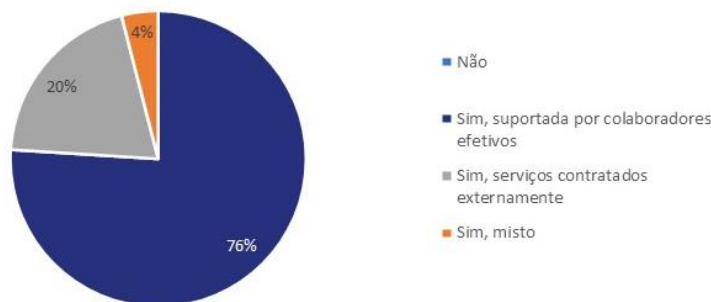


Fig. 43 - Competência chave: Gestão de entregas de vendas online

À semelhança da gestão de entregas, a gestão das devoluções de vendas online, que também é uma competência assegurada pela totalidade das empresas, é efetuada - por mais de 90% das empresas- pelos seus colaboradores efetivos.

Gestão de devoluções de vendas online

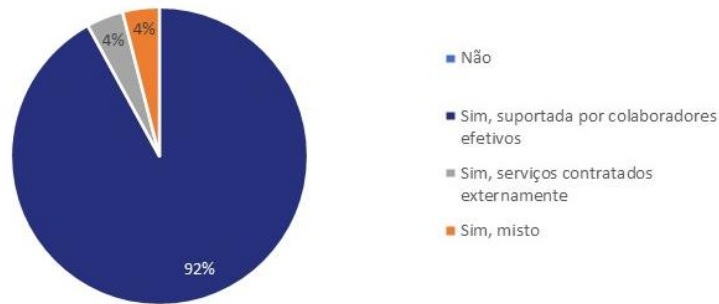


Fig. 44 - Competência chave: Gestão de devoluções de vendas online

Além das competências anteriormente abordadas e pré-definidas, algumas das empresas inquiridas fizeram questão de referir outras que consideram igualmente relevantes, nomeadamente, a possibilidade de fitting - que é uma competência específica da indústria de vestuário, e que é realizada por colaboradores efetivos; e acompanhamento ao cliente / acompanhamento pós-venda - competência que também é suportada pelos colaboradores efetivos.

Relativamente a todas as competências enumeradas anteriormente, procedeu-se à classificação da dificuldade em obtê-las e mantê-las na empresa para suportar o negócio online. Numa escala numérica de 1 a 5 - em que 1 significa que foi muito difícil, e pelo contrário, a atribuição do número 5 significa que foi muito fácil - a maioria das PME posicionaram-se no nível intermédio, atribuindo o número 3, revelando que não foi um processo muito complexo, mas que exigiu alguns esforços por parte destas.

4.5. Avaliação do comércio eletrónico da organização e situação atual

Nesta última secção, pretende-se compreender a situação das PME nacionais, no geral, em relação ao seu sucesso e crescimento na área do digital. Ademais, procedeu-se à identificação dos fatores críticos para o sucesso do e-commerce, os principais resultados obtidos com o e-commerce e ainda os maiores desafios que as PME enfrentam na atualidade, relativamente ao e-commerce.

Para o efeito, foi pedida uma autoavaliação a cada empresa relativamente ao sucesso da respetiva estratégia de comércio eletrónico. Tendo por base uma escala de 1 a 5, em que 1 representava um mau desempenho e 5 um desempenho excelente, e a resposta mais comum foi 4, o que evidencia que, de uma perspetiva geral, as PME inquiridas consideram que a

estratégia adotada foi uma estratégia de sucesso, correspondendo às expectativas, apesar de apresentar margem de crescimento e otimização.

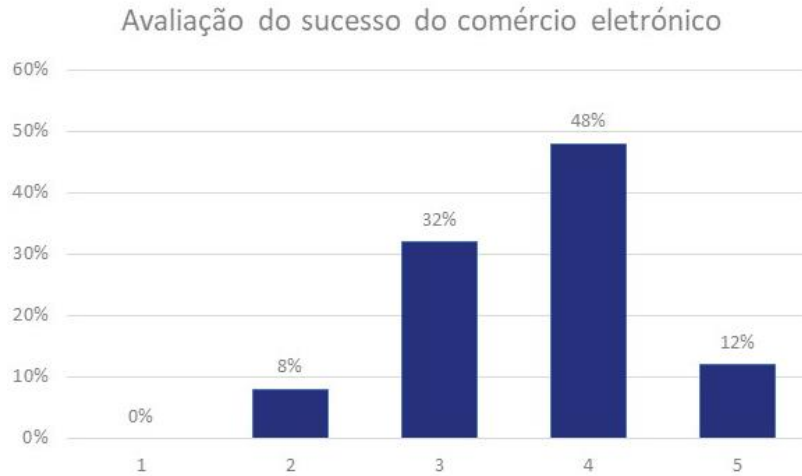


Fig. 45 - Autoavaliação do sucesso do comércio eletrónico das PME

Foi igualmente solicitado às PME que dessem feedback sobre o crescimento do seu comércio eletrónico nos últimos 3 anos. Assim, e no que está relacionado com a percentagem média de crescimento das PME nos últimos 3 anos (2019, 2020 e 2021), as respostas foram dispersas. Em cerca de metade das empresas observou-se um crescimento exponencial, de 80% ou superior, enquanto na outra metade o crescimento das vendas online foi de 50% ou inferior.

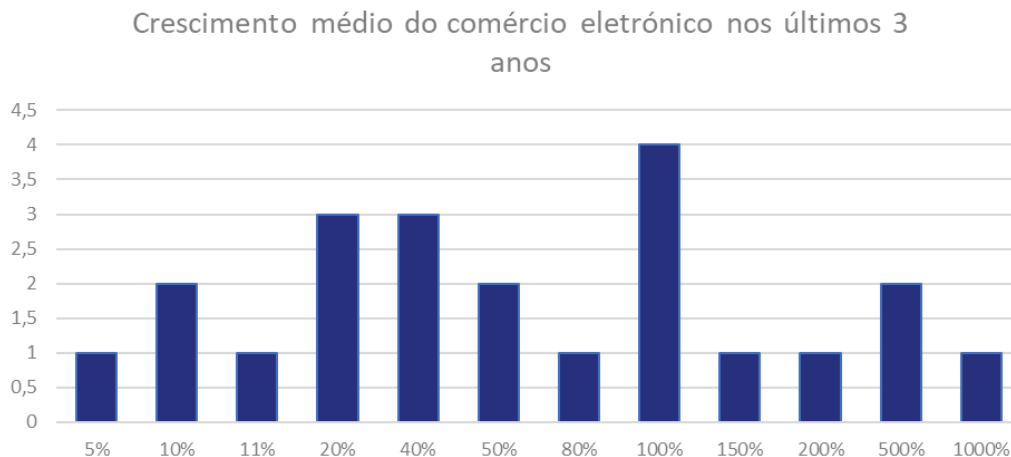


Fig. 46 - Crescimento médio do comércio eletrónico nos últimos 3 anos

Acerca dos fatores considerados mais importantes / críticos para o sucesso do comércio eletrónico, a maioria reconhece que a existência de uma loja virtual apelativa e fácil de usar / navegar é um dos principais fatores críticos de sucesso, bem como a aposta em ferramentas

e iniciativas de marketing digital. O preço de entrega foi, para além destes, apontado como um fator importante também.

Fatores identificados como relevantes para o sucesso do comércio eletrónico



Fig. 47 -Fatores identificados como relevantes para o sucesso do comércio eletrónico

A criação de uma loja on-line está a ser encarada pelas empresas não apenas como uma atualização necessária ao negócio convencional / físico e ao respetivo acompanhamento das novas tendências, mas sobretudo como uma área de negócio alternativa e complementar, capaz de gerar receitas adicionais, explorando as suas vantagens face aos métodos tradicionais.

Tal como mencionado anteriormente, muito mais do que um acompanhamento das novas tendências, o comércio eletrónico constitui uma área de negócio alternativa e complementar, com diversas vantagens face aos métodos tradicionais de venda.

Deste modo, quanto aos principais resultados / benefícios decorrentes da aposta num modelo de comércio eletrónico, a obtenção e / ou o reforço da notoriedade da marca foi indicada como o principal pela grande maioria das PME inquiridas. Em segundo lugar, mas com bastante menos destaque, o crescimento das vendas e o aumento da base de clientes foram igualmente benefícios mencionados pelas PME.

Outros resultados relevantes mencionados pelas empresas foram: upcycling (transformação de materiais residuais/inúteis em novos materiais/produtos de qualidade), captação de clientes no canal B2C (no caso de empresas que apenas trabalhavam no modelo B2B), e regulação de preços de referência de mercado, na medida em que passou a haver maior transparência e possibilidade de benchmarking entre tabelas de preços de empresas concorrentes.

Resultados obtidos com o comércio eletrônico

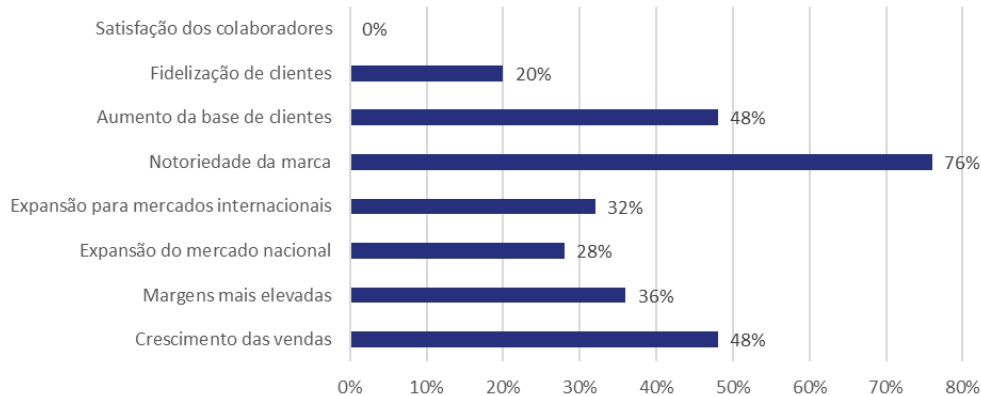


Fig. 48 – Principais resultados obtidos com o comércio eletrônico

Tão importante como identificar os desafios enfrentados pelas empresas aquando do seu processo de adoção / transição para um modelo de comércio eletrônico é a avaliação de desafios que surgem posteriormente, já em plena operação, e que são - por definição - distintos daqueles enfrentados numa fase inicial. Tal significa, pois, que - à semelhança do que acontece com os negócios ditos convencionais, também no comércio eletrônico há sempre novos desafios decorrentes da alteração da conjuntura económica ou social, da evolução tecnológica, da alteração às tendências de consumo, etc., e as mesmas não podem - nem devem - se ignoradas pelas empresas sob pena de induzirem em significativas perdas de competitividade.

Atualmente, é possível encontrar algumas adversidades no comércio eletrônico, tal como na grande generalidade em todas as áreas de negócio. Torna-se crucial para o sucesso do comércio eletrônico a identificação destes desafios e como estes poderão ser ultrapassados ou como o impacto destes no negócio da empresa poderá ser reduzido.

Neste contexto, as PME reconhecem enfrentar desafios relativamente aos custos de distribuição (que condicionam os lucros possíveis com o comércio eletrônico) e à grande concorrência online (criando pressão sobre os preços dos produtos para se manter / tornar competitiva).

Outros desafios mencionados, para além dos apresentados no gráfico abaixo são: entrada em mercados de grande dimensão (criando pressão na estrutura interna da empresa para o aumento da sua capacidade de resposta); concorrência entre canais de venda (retalho físico vs. loja online); orçamento do marketing digital (que cresce proporcionalmente ao número de mercado / artigos a vender e para que seja possível destacar a empresa / marca num universo

ainda mais concorrencial); e gestão das necessidades dos clientes do comércio tradicional vs. clientes do online (exigências distintas, modos de tratamento diferenciados, etc.).

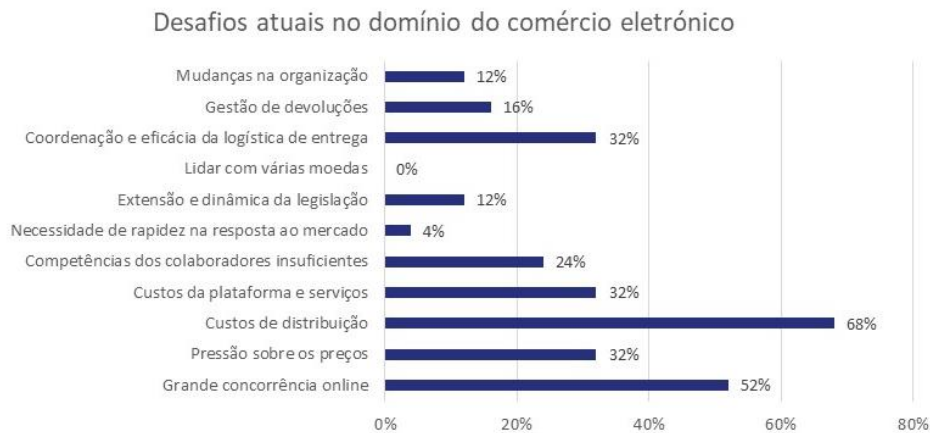


Fig. 49 –Desafios atuais no domínio do comércio eletrónico

Por último, foi solicitado às empresas inquiridas que, tendo por base a sua própria experiência na adoção de um modelo de negócio online, elencassem algumas recomendações para as empresas que estão prestes a dar os primeiros passos no domínio do comércio eletrónico. Daqui resultaram várias recomendações e sugestões que elencamos de seguida.

1) Preparação e estratégia:

Primeiramente, a empresa deve estudar muito bem a possibilidade de iniciar o comércio eletrónico, e, para isso, é essencial que esta tente conhecer o maior número de casos de sucesso a fim de extrair informações relevantes, como os fatores críticos que permitirão a empresa alcançar, de igual forma, sucesso com as vendas online. É igualmente importante a empresa estabelecer logo de início objetivos e metas, e, acima de tudo, é essencial que conheça e caracterize muito bem o seu público-alvo de modo a perceber de antemão qual será a sua receptividade à comercialização online dos produtos da empresa, de que forma comunica e gosta de ser contactado, quais os seus hábitos de consumo online, etc.

2) Avaliação de recursos:

O comércio eletrónico exige investimentos financeiros que poderão variar com o nível de ambição da empresa, por um lado, e com algumas opções estratégicas, por outro. Nesse sentido, as empresas têm de ter em conta que os custos poderão variar consoante as opções que a empresa possa tomar em diferentes domínios, sendo certo que uma estratégia a custo zero ou próximo disso é praticamente impossível (pese embora, por comparação, a montagem de uma operação de comércio eletrónico implique menores custos fixos que a de comércio

convencional / em loja física). Assim, e no contexto de custos de investimento para arranque da operação, deve-se obter informação sobre os custos totais da venture e ter noção de que o comércio eletrónico requer investimento contínuo; ademais, a obtenção de orçamentos compatíveis e o cumprimento destes é muito importante, particularmente no que concerne o marketing digital, para poder alimentar o negócio.

3) Seleção da plataforma adequada:

A base do comércio eletrónico são as plataformas digitais de venda, e, neste tópic, as recomendações vão no sentido de apostar na construção de loja online própria, através de plataformas existentes que sejam versáteis, a fim de permitir à empresa moldá-las à sua visão e estratégia para comércio eletrónico. Esta solução permite um ajuste gradual do custo / investimento à medida da evolução do próprio negócio e respetivo retorno. Importa ainda salientar que, independentemente do modelo de loja online selecionado, esta deverá ser intuitiva, apelativa e fácil de usar / navegar, por forma a permitir uma boa experiência de navegação e compra ao consumidor. O que também é fundamental é que os sistemas, como por exemplo o website, o software de faturação e a distribuição, estejam todos integrados, não obrigando à navegação para outras páginas.

4) Avaliação das necessidades / competências:

Foi igualmente evidenciado pelas empresas inquiridas a necessidade de se efetuar uma correta avaliação das competências necessárias para a implementação e operacionalização da estratégia de comércio eletrónico, no sentido de perceber o nível de criticidade de cada uma e, em função disso, avaliar a necessidade de subcontratação, para que nada falhe.

ON commerce

5. Conclusão

As respostas obtidas a partir do inquérito aplicado foram eficazes na identificação das principais barreiras e dificuldades que as PME enfrentam na adoção de um modelo de comércio eletrónico. Deste modo, o comércio eletrónico tornou-se possível a realização de um diagnóstico realístico e factual sobre as principais barreiras e os principais desafios enfrentados pelas PME, não apenas no momento de definição e implementação da sua estratégia de comércio eletrónico, mas também numa fase posterior - nomeadamente, à data atual - quando já têm alguns anos de experiência.

Especificamente, foi possível identificar dificuldades na decisão e implementação de iniciativas de marketing digital, e observou-se que, de facto, esta é uma área essencial para o sucesso de qualquer negócio, uma vez que pode ser usado a favor da divulgação, captação e fidelização de clientes. Nesta temática, as empresas poderão investir e recorrer a empresas especializadas e agências da área do marketing digital, de forma a obter os conselhos e as ferramentas necessárias para atingirem o tipo de marketing que visionam e que vai ao encontro da imagem da empresa. Tal como mencionado anteriormente, poderá haver dificuldade em encontrar a empresa de marketing que esteja alinhada com a visão da empresa. Será deste modo necessário proceder a uma investigação e pesquisa aprofundada acerca das opções existentes no mercado, e fazer uma seleção ponderada.

Para a implementação e configuração da plataforma de venda, é necessário a pessoa responsável por este processo deter conhecimentos da área de tecnologia. Uma opção é começar talvez por atuar em parceria com Marketplaces, assim a empresa tem a possibilidade de aproveitar toda a visibilidade e a reputação destes sites maiores para expor os seus produtos, sem ter que investir numa plataforma própria. Depois, conforme a evolução e os resultados obtidos desta estratégia, poderá investir-se na obtenção de conhecimentos que permitam a configuração da plataforma de venda.

Relativamente à seleção e decisão dos meios logísticos de entrega, está é uma das maiores problemáticas e também uma das áreas de maior importância. É necessário garantir que os clientes são abastecidos dentro do prazo esperado, oferecendo preços de entrega competitivos. Para isso, a gestão logística implica a integração de informação entre sistemas, transportes, stock, embalagem, armazenamento e expedição. Adicionalmente, as empresas têm de tomar a decisão de se a distribuição das mercadorias é responsabilidade da própria empresa, ou se a distribuição das mercadorias é feita com recurso a um parceiro.

Por norma, quando a distribuição dos produtos é realizada pela empresa, é geralmente porque esta não apresenta um grande número de clientes online, pois tornar-se-ia demasiado complexo para uma empresa produzir, comercializar e ainda ser responsável pela distribuição

dos produtos a nível nacional (e também, em certos casos, internacional). No entanto, esta opção permite à empresa ter custos mais baixos, uma vez que não tem de pagar comissões aos distribuidores. A distribuição realizada com recurso a um parceiro, que é o que este estudo nos revelou ser o mais comum, torna possível vender maiores volumes do produto, e também vender a um maior número de clientes em diferentes localizações geográficas. A desvantagem é que esta opção faz com que a empresa tenha mais custos associados às comissões a serem pagas às transportadoras.

Em relação aos portes de envio cobrados, o que muitas empresas optam por fazer é providenciar os portes de envio grátis quando as compras do cliente ultrapassam um certo montante. Este método não só serve como incentivo aos clientes a comprarem mais unidades dos produtos da empresa, como contribui para a sua satisfação, ao não despendem de mais dinheiro para pagar pela entrega dos produtos.

Na organização dos processos internos, tal como referido anteriormente, uma boa gestão de backoffice é fulcral para garantir que todos os procedimentos estão alinhados e em conformidade, de forma que as operações decorram sem percalços. Torna-se, assim, preponderante um eficaz e detalhado mapeamento das etapas críticas para definição e sistematização dos processos internos subjacentes à operacionalização do comércio eletrónico, de onde decorre igualmente a identificação e atribuição de responsabilidades para que cada colaborador tenha sempre presente a importância do seu papel no sucesso da estratégia definida.

Relativamente à atualidade, e considerando que a concorrência ampla e feroz foi a principal barreira identificada pelas PME inquiridas, torna-se imprescindível, não apenas uma monitorização regular das concorrentes (para se saber o que vendem, como vendem, como inovam e, sobretudo, usar essa informação para definir estratégias de diferenciação), mas sobretudo uma aposta na inovação (seja esta de processo, de produto ou de serviço) que seja valorizada pelo mercado e se traduza em ganhos, não apenas para a empresa, mas para o consumidor.

É igualmente importante uma aposta consolidada no apoio ao cliente por forma a que este tenha a melhor experiência possível, já que atualmente o consumidor é igualmente um produtor de conteúdos, com capacidade e possibilidade de deixar o seu feedback relativamente à marca / empresa/ produto em diferentes plataformas, tendo o poder de influenciar positiva e/ou negativamente outros clientes.

ON commerce