

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



e-Business - Cozinhas

João Mariz da Costa

Relatório de Projecto
Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:
Professor Pedro Matos
ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Empresas

Novembro 2009



E-BUSINESS - COZINHAS

João Mariz da Costa

Resumo

Com o conhecimento e a experiência que possuo do sector da construção civil em geral, e na indústria do mobiliário e equipamento de cozinhas em particular, onde tenho vindo a desenvolver a minha carreira profissional, em vários cargos de gestão de topo, resolvi desenvolver um projecto que se adequasse a aumentar a competitividade e produtividade neste sector.

É notório, face ao contexto socioeconómico mais competitivo e às tendências globalizadoras da economia, as empresas que se dedicam ao sector da construção civil, utilizam cada vez mais processos de forma a minimizar custos e a garantir prazos que satisfaçam o cliente. A utilização de ferramentas informáticas é comum aos profissionais do sector, quer da construção civil quer da indústria do mobiliário. (*e-Business Survey, DeBW, 2007*).

O objectivo deste projecto é o de estudar a viabilidade de implementar um projecto com recurso a uma plataforma virtual, que permitirá aos clientes abastecerem-se por um novo canal de distribuição, através de procurar perceber os factores que geram sucesso na implementação do *e-Commerce* numa empresa de comercialização de cozinhas e equipamentos já existente.

É preciso perceber qual a viabilidade da criação de um negócio inovador via virtual, e em que sentido será uma mais-valia para o sector.

Pretendo demonstrar que o *e-business* poderá ser uma ferramenta essencial nesta fase de crescimento da utilização da *internet*, em que os profissionais procuram novas soluções e novos modelos de negócio.

Palavras-chave: Distribuição, *Internet*, *e-Commerce*, *e-Business*

Classificações do JEL: L22, M15, M16

Abstract

With the knowledge, and experience, that I have in the civil construction sector generally, and in the kitchen furnish industry particularly. In which I have been coming to develop my professional career, in several posts of top management. I decided to develop a project which can make grew the competitiveness and productivity factor in this sector.

It is notable, facing the more competitive socioeconomic context and the economic global tendencies, that the companies use more and more processes for minimizing costs and for guaranteeing terms which satisfied the clients. The use of informatics tools is common for the civil construction professionals, as well as for the furnishing industry. (e-Business Survey, DeBW, 2007).

The goal of this theory is to study the viability of implementing a project with the use of a virtual platform. This will allow the clients to supply themselves through a new distribution channel. Realize the factors that produce success in the implementation of e-Commerce in an already existent enterprise of kitchens and equipments.

It is necessary to realize what is the viability of the creation of an innovator virtual business, and in which sense will be a surplus for the sector.

Pretendo demonstrar que o *e-business* poderá ser uma ferramenta essencial nesta fase de crescimento da utilização da *internet*, em que os profissionais procuram novas soluções e novos modelos de negócio.

I intend to demonstrate that the e-business can be an essential tool in this era of Internet grew. In which professionals look for new solutions and new business models.

Keywords: Distribution, Internet, e-Commerce, e-Business

JEL Classification: L22, M15, M16

Agradecimentos

Agradeço ao IBS – ISCTE Business School, pelas excepcionais condições disponibilizadas para a aprendizagem das mais eficientes e actuais práticas de gestão.

Ao Professor Pedro Matos, pela sua amizade, dedicação, disponibilidade e orientação.

À minha família,

Ao meu Pai, pelos seus constantes ensinamentos e exemplo,

À minha Mãe, pela sua lucidez e força,

À minha irmã, por estar sempre presente.

À minha Ana, pelo seu companheirismo, felicidade e amor.

Índice	
Capítulo 1 - Introdução.....	1
1.1 Relevância do Tema.....	1
1.2 Contextualização	1
1.3 Organização do Estudo	4
Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica.....	7
2.1 Distribuição	7
2.2 Sistemas Informáticos e <i>Internet</i>	8
2.3 Nova Economia (Economia Digital).....	12
2.4 Pesquisa e Publicidade <i>online</i> :	13
2.5 <i>e-Commerce</i>	16
2.6 <i>e-Business</i>	20
2.7 Criação de valor no <i>e-Commerce</i>	23
2.7.1 Eficiência.....	23
2.7.2 Complementaridade	24
2.7.3 <i>Lock in</i>	25
2.7.4 Novidade	26
2.8 Caracterização do mercado em análise - <i>e-Business</i> no Sector do mobiliário	28
2.9 O sucesso no <i>e-Commerce</i>	30
Capítulo 3 - Metodologia.....	31
3.1 Objectivos de pesquisa.....	31
3.1.1 Hipóteses a estudar.....	31
3.2 Elaboração do questionário	32
3.3 Tipo de Pesquisa.....	32
3.4 Definição da amostra	33
3.4 Recolha de Dados	35
3.5 Fiabilidade da escala utilizada.....	36

3.6 Quadro Resumo	36
Capítulo 4 - Análise de Dados e Conclusões	37
4.1 Análise da amostra.....	37
4.1.1 Análise da amostra quanto ao uso do <i>e-commerce</i>	39
4.2 Estudo específico da amostra quanto à compra de cozinhas.....	46
4.3 Ensaios de hipóteses.....	49
4.4 Ranking de importância e de Satisfação	58
4.4.1 Ranking de importância	59
4.4.2 Ranking de Satisfação	62
4.4.3 Comparação dos Factores quanto à importância e satisfação.....	65
Capítulo 5 - Formas de Implementação.....	69
5.1 Enquadramento do negócio actual.....	69
5.1.1 Impacto da alteração de estratégia no negócio	70
5.1.2 Posicionamento da concorrência e qual o rumo, mais provável, para o negócio	71
5.1.3 Análise SWOT do negócio actual.....	73
5.1.4 Identificação das áreas chave para o crescimento do mercado, assim como a aproximação do negócio a estas	74
5.1.5 Resposta do mercado ao negócio actual quer por parte dos clientes, quer por outros parceiros.	75
5.2 Fases de implementação de um <i>e-Business</i>	75
5.2.1 Fase de Diagnóstico	76
5.2.2 Fase de Estratégia	77
5.2.3 Fase de desenho	77
5.2.4 Fase de implementação, controlo e revisão.....	78
5.3 Orçamento para implementação	78
Capítulo 6 – Conclusões	81
Bibliografia e Webgrafia	86
Anexos	90

Índice de Tabelas

Tabela 1: Conjuntura do 4º Trimestre de 2008 (%)	2
Tabela 2: Segmentos de pesquisa e compra por área de actividade (em % das compras)	17
Tabela 3: Quadro conceptual 7 P's Marketing, o sucesso no comércio electrónico.	30
Tabela 4: Idade dos Inqueridos	38
Tabela 5: Compras <i>online</i> (%)	39
Tabela 6: Utilizadores que utilizaram encomendas através de browser na <i>internet</i> (%)	39
Tabela 7: Regularidade com que compram <i>online</i> (%)	40
Tabela 8: Número de compras realizadas através de browser da Internet (%)	40
Tabela 9: Modo de pagamento das compras através de browsers na <i>Internet</i> (%)	42
Tabela 10: Tipo de Compra <i>online</i>	44
Tabela 11: Produtos Adquiridos através de browser da <i>internet</i>	45
Tabela 12: Valor das Aquisições realizadas através de browsers da <i>Internet</i>	46
Tabela 13: Comparação Sexo dos Inqueridos e Compras <i>online</i>	49
Tabela 14: Teste Qui-Quadrado para sexo e compras <i>online</i>	50
Tabela 15: Comparação Sexo dos Inqueridos e Compras <i>online</i>	51
Tabela 16: Teste Phi e Cramer's V para idade e compras <i>online</i>	53
Tabela 17: Teste Phi e Cramer's V para grau de escolaridade e compras <i>online</i>	53
Tabela 18: Comparação entre regularidade com que os inqueridos efectuem compras <i>online</i> e os respectivos factores motivacionais	54
Tabela 19: Coeficiente V de Cramer para factores motivacionais e regularidade de compra <i>online</i>	55

Tabela 20: Comparação entre motivação a comprar <i>online</i> e compraria cozinha <i>online</i>	56
Tabela 21: Teste Phi e Cramer's V para regularidade de compra <i>online</i> e compraria cozinhas <i>online</i>	57
Tabela 22 – Teste Alpha de Cronbach	58
Tabela 23: Ranking de importância	59
Tabela 24: Grau de Importância “Qualidade/Garantia do Produto”	59
Tabela 25: Grau de Importância “Custo do Produto”	60
Tabela 26: Grau de Importância de “Rapidez de Resposta”	60
Tabela 27: Relação Física Gestor/Cliente	61
Tabela 28: Ranking de Satisfação	63
Tabela 29: Satisfação Qualidade Garantia do Produto	63
Tabela 30: Satisfação Custo do produto	63
Tabela 31: Satisfação Assistência Pós Venda	64
Tabela 32: Satisfação Rapidez na Resposta. Prazos de Entrega	64
Tabela 33: Satisfação Relação Física Gestor/Cliente	64
Tabela 34: Agrupamento por Ranking Importância e Satisfação associada (%)	65
Tabela 35: Agrupamento da “Qualidade/Garantia do Produto” por “Importância” e “Satisfação”	66
Tabela 36: Comparação “Qualidade/Garantia do Produto” e “Custo do Produto”	66
Tabela 37: Comparação “Qualidade/Garantia do Produto” e “Assistência Pós-Venda”	67
Tabela 38: Agrupamento “Relação Física Gestor/Cliente” por Importância e Satisfação	68

Índice de Figuras

Figura 1: Síntese da Metodologia	36
Figura 2: Classificação de produtos e serviços proposta por Kwak, Fox e Zinkhan	42
Figura 3: Análise SWOT negócio Actual	73
Figura 4: Fases de implementação de um <i>e-Business</i>	76
Figura 5: Análise SWOT implementação <i>e-Commerce</i>	85

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Vendas e Stocks – 1º Trimestre 2009. (Saldo das respostas extremas)	3
Gráfico 2: Consumo da Internet, por Formação e Idade (%)	9
Gráfico 3: Empresas com acesso à Internet, em 2008, por número de pessoas ao serviço (dimensão da empresa) (%)	10
Gráfico 4: Finalidades da troca automática de informação em 2008 (%)	11
Gráfico 5: Número de anos para alcançar os \$20B nos EUA	13
Gráfico 6: Distribuição de publicidade por Media em Portugal, em 2008 (%)	14
Gráfico 7: Crescimento dos diferentes Media em Portugal. Em 2008 (%)	14
Gráfico 8: Investimento em Publicidade nos sítios mais utilizados da <i>Internet</i> (%)	16
Gráfico 9: Expectativas 1º Trimestre 2009 (%)	19
Gráfico 10: Utilização de diferentes sistemas (CAD, 2D <i>modeling</i> , 3D <i>modeling</i>) nas empresas de mobiliário (%)	29
Gráfico 11: Sexo dos Inqueridos	37
Gráfico 12: Grau de Escolaridade dos inqueridos (%)	38
Gráfico 13: Factores Motivacionais para comprar <i>online</i>	41
Gráfico 14: Resposta à questão “O que faria para comprar uma cozinha”. (%)	47
Gráfico 15: Compraria mobiliário de cozinhas e equipamentos <i>online</i> (%)	47
Gráfico 16: Confiança nas compras na <i>Internet</i> (%)	49
Gráfico 17: Cruzamento dos valores médios para Importância e Satisfação	68
Gráfico 18: As vantagens dos meios digitais (%)	81

Abreviações

2D – Duas Dimensões;

3D – Três Dimensões;

A to A - *Application to Application*;

AICE - Associação dos Industriais da Construção de Edifícios;

APCMC - Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção;

AS-IS

Blog – *Web log*;

B to C – Business to Consumer

B to B – Business to Business

CAD – *Computer Aided Design*;

CAO - *Computer Assisted Ordering*;

CATI - *Computer Assisted Telephone Interviewing*;

CEO – *Chief Executive Officer*;

CMVMC - Custo da Mercadoria Vendida Matéria Consumida;

CRI - Catalogo de Recursos Informacionais;

CRM - *Customer Relationship Management*;

DN – Diário de Notícias;

DVD – *Digital Video Disc*;

EBITDA – *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

EDI - *Electronic Data Interchange*;

ECR - *Efficient Consumer Response*;

ERP - *Enterprise Resource Planning*

E.U.A. – Estados Unidos da América;

Eurostat – *European Statistics*;

IAB - *Internet Advertiser Bureau*;

ICT - *Information and communication Technologies*;

IEFEG – Instituto Europeu de Formação de Empresários e Gestores;

IMT - Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis;

IMI - Imposto Municipal sobre Imóveis;

INE - Instituto Nacional de Estatística;

INE/UMIC – Instituto Nacional de Estatística e agência para a sociedade do conhecimento;

IRS - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares;

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*;

MME - *Marketing & Media Ecosystem*;

MSN – *MicroSoft Network*;

NET – *Network (rede)*;

NRAU - *Novo Regime de Arrendamento Urbano*;

PME – *Pequenas e Médias Empresas*;

ROI – *Return on Investment*;

SeBW - *Sectoral e-Business Watch*;

SIC – *Sociedade Independente de Comunicação*;

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*;

SRU - *Sociedade de Reabilitação Urbana*;

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats analysis*;

TV – *Televisão*

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Relevância do Tema

O estudo de viabilidade da implementação de uma plataforma virtual para apoio a uma empresa já existente, que opera no sector do mobiliário de cozinhas, é o objectivo central deste projecto. Esta ideia nasceu como uma necessidade premente face à actual situação económica. Caracterizada por recessão económica, e consequente diminuição do poder de compra e da procura.

O *e-Commerce* veio definitivamente para ficar, e deve ser aproveitado pelas empresas como uma forma de implementação (empresas novas), de reestruturação e de adaptação à realidade actual (empresas existentes). É uma necessidade, conforme tento provar através deste trabalho.

Do exposto surgiu a ideia de criar uma plataforma de *e-Commerce*, para satisfazer os clientes da empresa de comercialização de cozinhas, como é o caso de empresas de construção, decoradores, arquitectos e empreiteiros. Não só proporcionará ao cliente uma ferramenta onde poderá encontrar uma escolha mais alargada de produtos, poupança de tempo, redução de custos relativamente à entrega do produto final, como ainda uma maior flexibilidade do horário de funcionamento (24 horas *online*) e comodidade (escolherá a sua cozinha em casa, no escritório, onde quiser). Permite igualmente abranger um leque maior de clientes, sejam clientes tanto profissionais como particulares.

É necessário perceber o problema, contextualizando-o, para em seguida estudar como pode, e deve, ser abordado e resolvido.

1.2 Contextualização

Estamos a passar uma época de recessão económica. A economia e as formas de gestão são repensadas, postas à prova, reestruturadas continuamente. Sendo o objectivo, o lucro.

Segundo o Inquérito de Conjuntura do 4º Trimestre de 2008 da APCMC (Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção), todas as previsões apontavam para:

- Diminuição generalizada das vendas;
- Forte redução da actividade;
- Preços em queda;

- Previsões muito negativas do primeiro trimestre de 2009.

Tabela 1: Conjuntura do 4º Trimestre de 2008 (%)

Indicadores	Saldo das respostas extremas (%)		
	Sector	Armazenistas	Retalhistas
Vendas	- 53,2	- 63,4	- 49,5
Existências	- 18,4	- 11,2	- 21,0
Preços	- 17,0	- 12,6	- 18,5
Actividade	- 68,4	- 73,7	- 63,2
Vendas homólogas	- 44,7	- 52,7	- 36,8

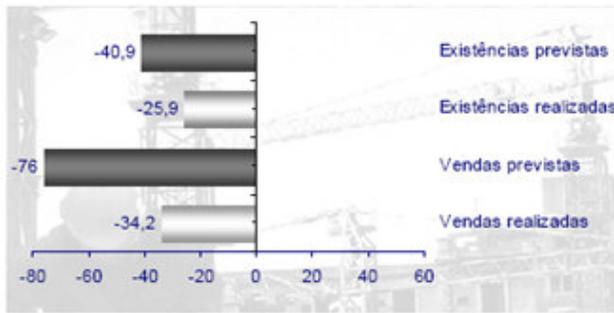
Fonte: Inquérito de Conjuntura do 4º Trimestre de 2008 da APCMC

As expectativas para o primeiro trimestre de 2009 eram ainda mais negativas, em linha com as previsões de recessão generalizada e o agravamento das dificuldades de acesso ao crédito, mas sobretudo inquinadas pela forte quebra da procura que se abateu sobre o sector da construção civil nos últimos dois meses do ano de 2008 e que prosseguiu em Janeiro de 2009.

Sucessivamente agravadas em cada revisão, dificilmente poderiam ser contrariadas, atenta à dependência nacional das exportações e a contínua diminuição das encomendas recebidas. Segundo o Inquérito de Conjuntura do 1º Trimestre de 2009 da APCMC, verificamos que ficou marcado por nova diminuição das vendas para a maioria das empresas do sector, mas, ainda assim, com menor expressão do que se previra. De facto, o saldo negativo das respostas extremas no indicador “vendas” ficou nos 34,2%, quando as expectativas dos inquiridos haviam apontado para - 76%. Isto não significa que a situação não se tenha agravado, antes pelo contrário, uma vez que a percentagem das empresas que afirmaram a diminuição das vendas rondou os 50% e apenas pouco mais do que 15% revelaram o seu aumento. Tal como aconteceu com o indicador “vendas”, o número de empresas que efectuou uma correcção em baixa das existências foi também inferior ao previsto e, mais uma vez, em percentagem inferior ao que seria de esperar face ao número dos que reduziram as vendas. Tal situação parece indicar que os *stocks* estão a crescer mais, a nível global, do que o nível de actividade justificaria. Provavelmente, algures no futuro próximo assistiremos a uma subida significativa na percentagem de empresas que serão obrigadas a desinvestir nos *stocks*, o que, não obstante ser necessário, não deixará de ter impacto a montante.

No que toca ao comportamento relativo dos dois subsectores, armazenista e retalhista, foi bastante semelhante, ligeiramente mais desfavorável para o subsector armazenista.

Gráfico 1: Vendas e Stocks – 1º Trimestre 2009. (Saldo das respostas extremas)



Fonte: Inquérito de Conjuntura do 1º Trimestre de 2009 da APCMC

Estando directamente ligado à comercialização de mobiliário e equipamento de cozinhas para o sector da construção civil vejo o mercado com as seguintes características:

- Concorrência agressiva. As empresas do mercado vêm as suas receitas descer. As vendas são cada vez menores - os clientes profissionais aguardam a venda dos seus imobiliários já terminados antes de iniciarem novos investimentos, e os clientes particulares, com cada vez menos acesso ao crédito, não reúnem as condições, nem a vontade, justificada por períodos incertos e negativos, de investir nesta fase.
- Adiamento de decisões de adjudicação.
- A elevada concorrência do sector leva a que todas as condições inerentes à transacção comercial estejam em discussão. Para além do valor da mercadoria (já de si com margens inferiores) leva a negociações quanto ao valor da sinalização, prazos e formas de pagamento, prazos de entrega. Os clientes pretendem não adiantar capital (a generalidade pretende nem sinalizar), os prazos são os mais dilatados possíveis, existindo cada vez mais clientes que não desejam sequer formalizar a encomenda.
- Descida dos preços. Concorrentes com margens esmagadas, ou mesmo a vender abaixo do preço de custo (com objectivo de criar *cash flow*).
- Dilatação do prazo médio de pagamento.
- Recebimentos incertos.

Só as empresas com melhores capacidades de gestão, profissionais mais polivalentes e adaptáveis, e maior liquidez financeira resistirão a esta fase. (Bastos Lopes, 2009).

Face a esta conjuntura justificam-se tomadas de posição inovadoras, pois serão medidas desse género que nos proporcionaram vantagens competitivas no futuro.

“Naturalmente que a evolução das diferentes formas de comércio será condicionada, para além do desenvolvimento do próprio mercado, pelas actuações dos dirigentes das grandes empresas.” (Dionísio, 2009)

Deve-se preparar já hoje para a eventualidade de uma realidade de gestão baseada em estruturas mais leves e eficientes, onde ferramentas como a *Internet* terão um papel fundamental em todos os segmentos e fases de negócio. O desenvolvimento de projectos empresariais baseados na *internet* é um passo inevitável para o sucesso de qualquer organização. Hoje, um investidor antes de aplicar dinheiro numa empresa vê a *internet* e os *blogues*¹ (Esteves, 2009).

O mercado do futuro vai ser global e electrónico (Alves Marques, 1999). Esta profunda mudança da forma de fazer negócios é hoje amplamente conhecida quer pelos analistas quer pelos empresários.

A criação destas novas formas de organização, frequentemente designada por nova economia (Tapscott, 1997), radica fundamentalmente na possibilidade das empresas e organizações em geral se reinventarem, ou seja, aproveitarem o seu conhecimento e as suas potencialidades internas para, com base nas possibilidades oferecidas pela tecnologia, se reposicionarem nas cadeias de valor, redefinirem os seus processos de negócio, aumentarem a produtividade e se globalizarem.

“ ... É um investimento que faz todo o sentido nesta fase. Diria mesmo que é inevitável, e devia ser feito no imediato, a pensar num futuro cada vez mais próximo.

Aconselho que este projecto electrónico seja feito em simultâneo com um físico... pelo menos numa primeira fase ... ” (Bastos Lopes, *Market Manager Vortal/e-Constroi*, 2009)

1.3 Organização do Estudo

Após levantamento dos objectivos do projecto e contextualização do problema, torna-se relevante organizar o estudo.

A elaboração do trabalho consistiu nas seguintes fases:

¹ Um *blog* (contração do termo "*Web log*"), também chamado *blogue* em Portugal, é um site cuja estrutura permite a actualização rápida a partir de acréscimos dos chamados artigos, ou "*posts*". Estes são, em geral, organizados de forma cronológica inversa, tendo como foco a temática proposta do blog, podendo ser escritos por um número variável de pessoas, de acordo com a política do blog (b-mercator, 2009)

1. Revisão bibliográfica, com objectivo de obter uma visão geral dos investigadores da área, recorrendo a referências de artigos científicos, livros e eventualmente e em menor número de outras fontes. Nomeadamente quais os factores que os diferentes autores consideravam mais importantes para se alcançar o sucesso;
2. Definição de factores a serem testados;
3. Elaboração de um inquérito, tendo em conta que o mesmo seria elaborado via telefone;
4. Execução do inquérito, utilizando a via telefónica, tendo como objectivo questionar o máximo número possível de utilizadores;
5. Análise e discussão dos resultados, comparando-os com dados e resultados de estudos de outras fontes;
6. Conclusões e recomendações.

Através da revisão bibliográfica pretendo apresentar uma visão global do tema, utilizando as visões particulares de alguns autores, e abordando a diversidade de opiniões que existem, para temas específicos.

Comecei por abordar o conceito de distribuição, e como a evolução das formas de comércio está relacionada com as estratégias dos próprios distribuidores.

Seguidamente foco a adopção de sistemas informáticos, como uma revolução comparável às que têm alterado as sociedades nos últimos 3 séculos, como é o caso da revolução industrial, da expansão dos transportes ferroviários, e a própria electricidade.

Tendo originado uma nova forma de comunicação que permite partilha de informação, a *internet*. Que levou ao aparecimento da “economia digital”, baseada em tecnologias, dispositivos e redes digitais, nasce após a constatação do extraordinário canal de distribuição de bens e serviços que é a *internet*.

Esta inovação, devido a influência das tecnologias no desenvolvimento económico, é o fenómeno que cada vez mais está na raiz do desenvolvimento das sociedades. Tanto a pesquisa e publicidade *online*, o *e-commerce* como o *e-business* surgem como elementos de inovação, respectivamente como nova forma de promoção, de venda e como uma nova forma de estruturar todos os processos de negócio de uma empresa.

Apresento no final um Quadro (Tabela 3) onde foco as estratégias e as acções das empresas produtoras e distribuidoras, de bens e serviços na *internet*, com objectivo de fazê-los chegar aos clientes finais.

A recolha estatística teve por objectivo perceber a conjuntura económica em que nos encontramos, justificando a reestruturação proposta. Assim como caracterizar o desenvolvimento da *Internet* e do *e-Commerce*, como têm sido utilizados pelas empresas, comparação com os restantes media, perspectivas para o futuro, as principais tendências e características do sector mobiliário, e demais factores relevantes para a análise e justificação deste projecto.

A realização de um inquérito onde analiso aspectos relacionados com a compra de bens e produtos *online*, assim como os factores mais relevantes para quem compra, neste caso específico, mobiliário de cozinhas e equipamentos através da *Internet*, é a fase seguinte. A elaboração desde inquérito teve por finalidade complementar a informação já recolhida de forma a enriquecer o projecto. Abordando directamente os futuros utilizadores do serviço e percebendo qual a predisposição e como adequar o projecto a eles.

No final tiro as principais conclusões e limitações da revisão de literatura, dos dados estatísticos e do inquérito realizado, esperando que tenham utilidade para os profissionais que pretendam realizar projectos nesta área.

Capítulo 2 - Revisão Bibliográfica

Tendo em conta que o estudo desenvolvido no presente trabalho tem em vista a implementação de um negócio de comercialização e distribuição de mobiliário de cozinhas e equipamentos através da *Internet*, interessa definir e perceber alguns conceitos.

Como é o caso da evolução das formas de comércio e como estão relacionadas com as estratégias dos distribuidores, o facto de os sistemas informáticos, nomeadamente a *internet*, terem uma utilização generalizada e terem ultrapassado o período de maturação. Chegando ao tema da “Nova Economia”, e como a comunicação, a comercialização e a própria gestão dos negócios são hoje vistas. Por fim procuro entender como estes processos têm sido utilizados por empresas do mobiliário.

2.1 Distribuição

A palavra distribuição é geralmente atribuída às actividades de distribuição física de produtos. Outra referência largamente difundida na gestão empresarial é a de variável do *Marketing-mix* (McCarthy, 1960) que congrega a estratégia e as acções das empresas produtoras, e distribuidoras, de bens e serviços, com objectivo de fazê-los chegar aos clientes finais, directamente ou através de intermediários. Uma terceira associação refere-se à actuação das empresas distribuidoras, sobretudo grossistas e retalhistas.

O desenvolvimento das formas de comércio pode ser interpretado à luz de diferentes teorias. Entre as primeiras, destaca-se a da “roda do retalho” (McNair, 1958). Os seus princípios defendem:

- Todas as novas formas de distribuição aparecem no mercado orientadas para preços baixos, condicionados por políticas de margens reduzidas, praticadas inicialmente;
- O sucesso desses conceitos assenta na estrutura dos preços baixos e na grande capacidade de atracção de clientela;
- Mas o sucesso atrai a concorrência, a lógica dos inovadores iniciais é diferenciarem-se através de um acréscimo de serviços. Naturalmente faz aumentar os custos e permite a entrada de um novo inovador, com abordagens de preços ainda mais baixos. Como exemplo temos o sucesso dos hipermercados em França e das lojas *discount* na Alemanha (Dionísio, 2001).

A deslocação do poder dos produtores para os consumidores, ocorrida na 2ª metade do séc. XX teve reflexos significativos nos modelos dos negócios vigentes. Esta tendência reforçou a informação como elemento determinante para o acesso das empresas. (Oliveira Martins, 2001).

Segundo Dionísio (2001), a evolução das formas de comércio está relacionada com as estratégias dos próprios distribuidores. Neste sentido, para além das expectativas dos consumidores e da maturidade e dinâmica dos mercados, são os dirigentes das organizações que condicionam o seu desenvolvimento.

2.2 Sistemas Informáticos e *Internet*

“Vê-se computadores em toda parte, menos nas estatísticas de produtividade”

(Solow, 1987)

A adopção de sistemas informáticos pela maioria das empresas alterou profundamente tanto as formas de trabalhar dos indivíduos como o próprio trabalho e até as organizações (Oliveira Martins, 2001). Não causa estranheza, pois, que se fale de uma revolução comparável aos grandes choques tecnológicos que alteram de forma decisiva a Sociedade nos últimos 3 séculos:

- A revolução industrial, com a máquina a vapor substituindo com significativa vantagem a força animal e manual.
- A drástica redução de distâncias que se iniciou com a expansão do transportes ferroviários
- O advento da electricidade, permitindo separar fisicamente os utilizadores de energia dos seus produtores.

De facto, verifica-se que apenas cerca de 50 anos após aparecimento das tecnologias em causa foi possível identificar um impacto macroeconómico significativo (Paradoxo de Solow, prémio Nobel de economia, 1987). 2009, é o ano em que se celebra 40 anos desde a primeira experiência de comunicação remota entre dois computadores pessoais, a invenção da *internet* (29 de Outubro de 1969).

A principal ilação a retirar é que são necessárias duas gerações para o amadurecimento e generalização das novas tecnologias, e assim o seu impacto seja maximizado através de

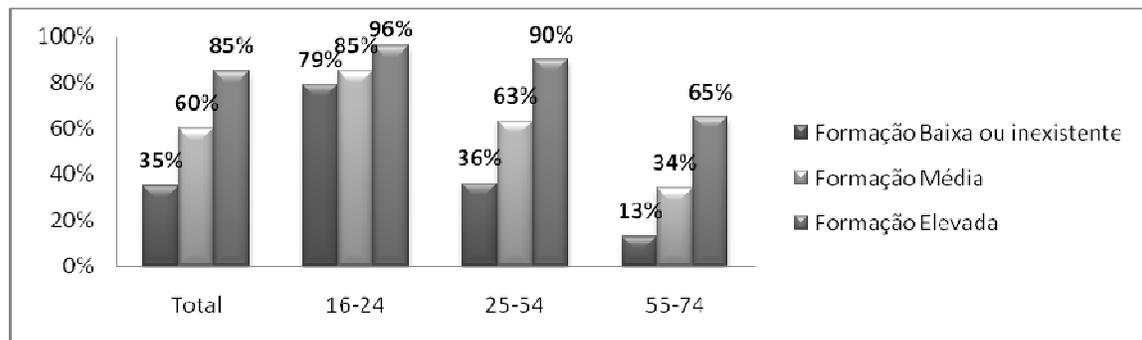
generalidades de redes que delas resultam, conferindo-se assim credibilidade ao período de maturação acima enunciado.

Em 2001, a primeira vaga de “nativos digitais” atingiu a maioria. Quem começou a utilizar a *internet* aos 12 anos em 1995, hoje encontra-se no índice demográfico 18-34 da Nielsen, que é bastante cobiçado pelos anunciantes. A *internet* tem a capacidade de levar 1 milhão de programas a cada pessoa individualmente, absorve cada indústria em que toca, tornando-se uma loja, um cinema e um canal de emissão cujo custo é apenas uma fracção do custo tradicional. (Andersen, 2006).

O número de 1 bilião de utilizadores por mês já foi ultrapassado. Os asiáticos são os principais utilizadores mundiais, representando cerca de 40% do total de utilizadores, num total de 60% da população mundial. Em Portugal já existem 4 milhões de utilizadores (Wordpress, 2008)

Segundo o estudo da Eurostat (2008), comparando o consumo da *Internet*, por formação e idade, vemos que do total de indivíduos com formação elevada (licenciatura) 85% utilizam *Internet*, com formação média 60%, com formação reduzida ou inexistente 35%.

Gráfico 2: Consumo da Internet, por Formação e Idade (%)



Fonte: Estudo, da Eurostat, relativamente ao consumo da *internet* (2008)

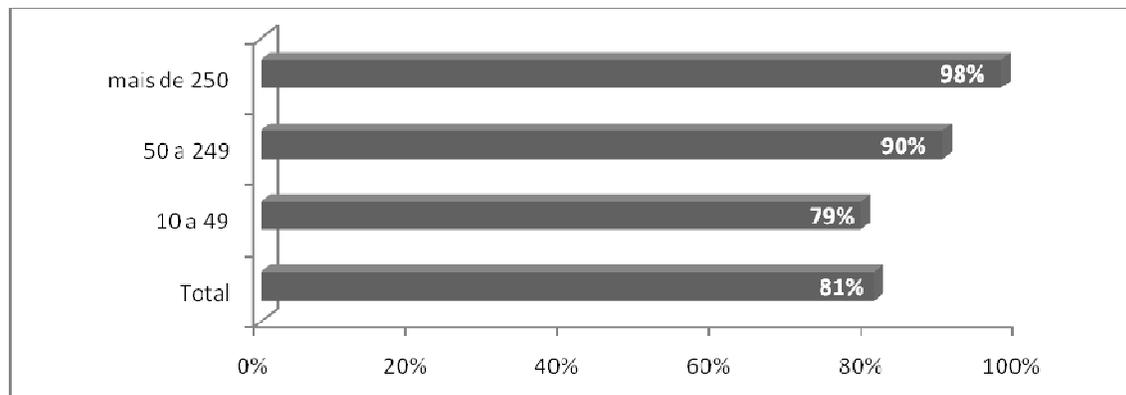
Nos E.U.A. a *internet* já ultrapassou a televisão, na Europa prevê-se que seja em Junho de 2010. (Microsoft, 2009).

Do inquérito do INE - Instituto Nacional de Estatística (2009), à “Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas” durante o ano de 2008, podemos afirmar que 96% das empresas com dez e mais pessoas ao serviço utilizaram computador, 91,8% acedem

à *internet* e 90,2% comunicam através de correio electrónico (*e-mail*). Segundo a *Eurostat*, confirmamos este valor de acesso à *internet* (92%), e verificamos que está ligeiramente abaixo média na Europa dos 27, de 93%. Relativamente a empresas com *site* ou página na *internet*, Portugal apresenta uma posição consideravelmente abaixo da média da Europa dos 27, com 46% contra 63%.

A utilização desta tecnologia varia na razão directa da dimensão da empresa, conforme leitura do gráfico seguinte:

Gráfico 3: Empresas com acesso à *internet*, em 2008, por número de pessoas ao serviço (dimensão da empresa) (%)



Fonte: Inquérito do Instituto Nacional de Estatística, de 03 de Fevereiro de 2009

O denominador EDI (os primórdios do *e-Commerce*), ou *Electronic Data Interchange*, surge no decorrer da evolução dos sistemas de informação, existindo há mais de 30 anos, quando os seus responsáveis foram confrontados com a questão da comunicação interempresas. O EDI consiste numa forma de comunicação entre comunicadores que permite partilha de informação. (Alves Marques, 1999).

Outras vantagens, para além do já referido “fluir de informação”, da utilização do EDI são:

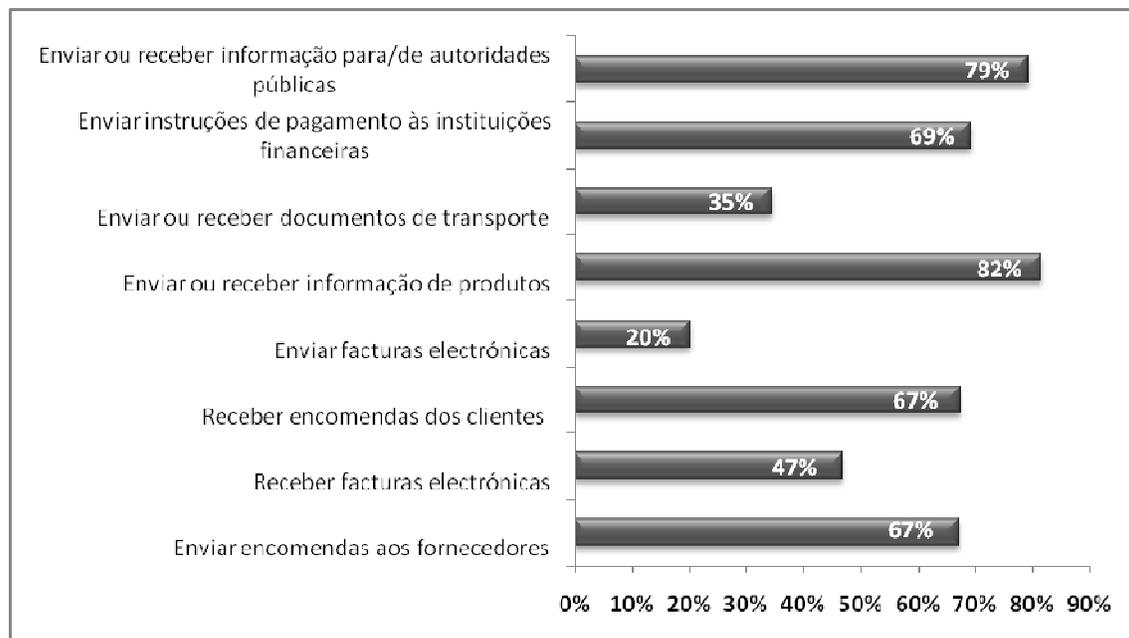
- A redução de custos administrativos, pela diminuição da burocracia inerente aos processos.
- Ausência dos erros característicos da introdução de dados.
- A rapidez do processamento da informação que permite reduzir o ciclo da encomenda, e conseqüentemente os stocks de segurança necessários.

A troca de informação, realizada num formato que permite o seu processamento automático, i.e. sem necessidade de intervenção manual, ocorre em cerca de metade (47,9%) das empresas com dez e mais pessoas ao serviço.

Entre as empresas que efectuam troca automática de informação, a maior parte (81,6%) tem como propósito enviar ou receber informação sobre produtos; 79,4% a troca de informação com autoridades públicas; 69,2% utiliza esta funcionalidade para enviar instruções de pagamento a instituições financeiras; as encomendas de bens ou serviços são, por esta via, recebidas por 67,4% e efectuadas por 67,1% das empresas.

A utilização da troca automática para enviar ou receber facturas electrónicas é uma funcionalidade ainda em desenvolvimento nestas empresas, sendo recebidas por 46,9% e enviadas por 20,3% das empresas que efectuam troca automática de informação.

Gráfico 4: Finalidades da troca automática de informação em 2008 (%)



Fonte: INE - Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas (2008)

Ainda segundo o inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas (2008), concluímos que apenas nas empresas ligadas à construção civil a utilização destas tecnologias apresenta valores abaixo da média nacional: 88,3% utilizam computador, 83,3% acedem à *internet*, 80,9% comunicam por e-mail e 21,3% têm presença na *internet*.

2.3 Nova Economia (Economia Digital)

Os pioneiros do final do século XX ajudaram a identificar as oportunidades, os factores críticos de sucesso, os erros a evitar, mas sobretudo vieram confirmar que a «nova economia» (Tapscott, 1997) não vai ser construída apenas pelas empresas virtuais, mas, pelo contrário, pelas empresas da «velha economia» que souberem tirar partido do extraordinário canal de distribuição de bens e serviços que é a *Internet*.

A expansão da *internet* no mundo industrializado tem sido rápida, excedendo inclusive as mais optimistas expectativas. Abriu-se assim um novo canal de contacto entre consumidores, entre empresas e consumidores “B to C” e entre as empresas “B to B”. A variedade de acrónimos X to X e a velocidade com que são criados novos conceitos são tais que se torna difícil a sua completa enumeração. Como é o caso do A-to-A (*aplication to aplication*), apresentando-se como o complemento natural dos sistemas de informação, permitindo ligá-los entre si, eliminando as barreiras ainda existentes, estendendo as vantagens da informatização à totalidade de cada processo. (Oliveira Martins, 2001).

De notar, que de todos os utilizadores da *internet* em Portugal, 72% estão em redes sociais, o que nos coloca no terceiro lugar da Europa (Google, 2008).

Talvez por ser conotada com uma visão do futuro que, muitos consideram, nunca se adequou à realidade, a terminologia «nova economia» deixou de ser utilizada, tendo sido progressivamente substituída por uma designação mais transversal e estrutural, a «economia digital», uma economia baseada em tecnologias, dispositivos e redes digitais, e para a qual muito tem contribuído a convergência das tecnologias de informação e das comunicações. (Fonseca et Ferreira, 2006).

Nilo Fonseca (2006), chega à conclusão de que a influencia da tecnologia no desenvolvimento económico tem sido estudada para procurar compreender o fenómeno que cada vez mais esta na raiz do desenvolvimento das sociedades – a inovação.

Para Schumpeter (1959) a inovação pode ser classificada em quatro categorias:

- Inovações incrementais. As melhorias nos produtos e processos existentes verificam-se de uma forma mais ou menos contínua. Nos processos traduz-se pela «curva de aprendizagem» associada à produção de um mesmo bem repetidas vezes, resultando num processo de «aprender produzindo» (*learning by doing*);

- Inovações radicais. Verificam-se de forma descontínua e não podem ser obtidas como resultado da acumulação, modificações e melhorias em produtos e processos existentes;
- Novos sistemas tecnológicos. Combinações de várias inovações, com ramificações em diferentes sectores económicos e que podem estimular sectores emergentes;
- Mudança de sistema tecnológico. Tem uma gama de aplicações tão vasta que afecta os factores e condições de produção em todos os sectores económicos.

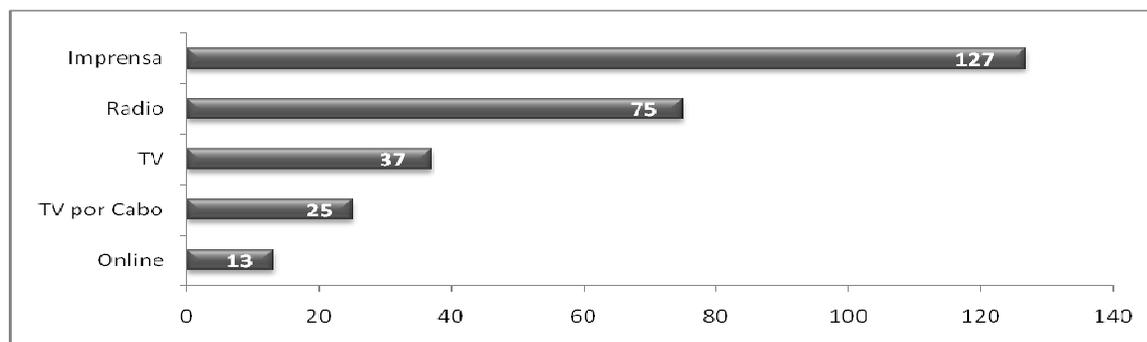
Na *internet* podemos identificar todas as inovações referidas. Sendo que o fenómeno de pesquisa e publicidade *online*, é um exemplo incontornável de inovação.

2.4 Pesquisa e Publicidade *online*:

A *Internet* é um dos sistemas de comunicação e informação que mais cresce no Mundo, representa 32,5% de “um dia de media” típico (Estudo “*Media Post*” Junho de 2009), tendo importância crescente em todos os campos da actividade humana, seja profissional, educacional ou meramente lúdica. Essa importância é visível não só pelo grande número de pessoas que a usam, ou pelo ritmo de crescimento nos primeiros anos da *Web* comercial, mas principalmente pelo enorme leque de possibilidade de conteúdos e serviços disponíveis para o utilizador.

O mercado da publicidade *online*, cresce a um ritmo alucinante, segundo o estudo da IAB (*Internet Advertiser Bureau*) demorou 13 anos para atingir a marca de 20 biliões de dólares nos EUA, a televisão demorou o triplo do tempo para atingir o mesmo valor (37 anos) e a imprensa demorou aproximadamente dez vezes mais.

Gráfico 5: Número de anos para alcançar os \$20B nos EUA

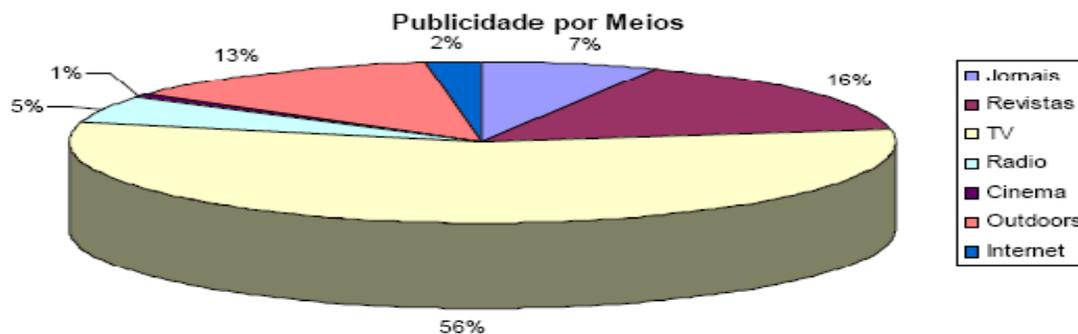


Fonte: IAB, Marketing & Media Ecosystem 2010. Study, Feb, 25 2008.

Actualmente apenas a Televisão, o media com mais publicidade nos EUA com aproximadamente \$39B anuais, os jornais (\$35B), a *internet* (\$25B), e a TV por Cabo (\$22B), ultrapassam os \$20B anuais. A rádio já não ultrapassa os \$15B, e os restante media (publicidade exterior (outdoors), *trading*, directórios e revistas nem nunca chegaram à fasquia dos 20 biliões de dólares ano.

Em Portugal os valores são relativamente distintos, a *internet* apresenta um peso de 2%, sendo unicamente superior ao valor da publicidade nos cinemas. Os meios com maior tradição, e mais peso, na publicidade em Portugal são respectivamente a televisão (56%), as revistas (16%) e a exterior (*outdoors*) (13%).

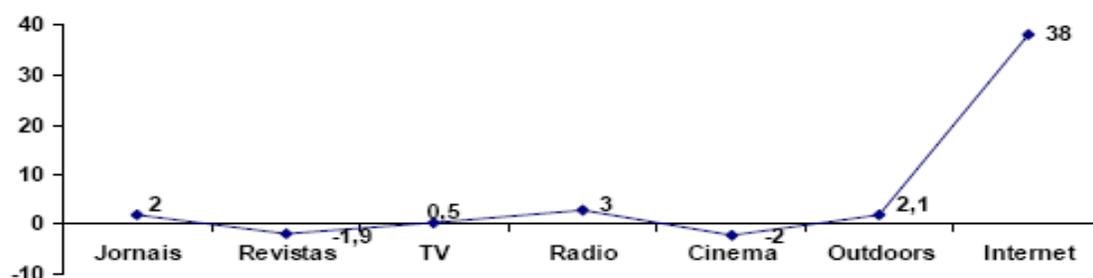
Gráfico 6: Distribuição de publicidade por Media em Portugal, em 2008 (%)



Fonte: Várias fontes

Quanto ao crescimento a *internet* apresenta um valor de 38% em 2008, o media que teve o segundo maior crescimento foi a rádio com 3%, sendo um ano atípico devido a conjuntura (menores *plafonds* para investir em publicidade, levam a empresa a procurar meios mais baratos, e tradicionais, para comunicar com os clientes), a TV apresentou um crescimento mínimo de 0,5%. As revistas e cinema apresentaram decréscimo.

Gráfico 7: Crescimento dos diferentes Media em Portugal. Em 2008 (%)



Fonte: Várias fontes

A previsão da MME (*Marketing & Media Ecosystem*) de variação de investimento na *internet* para 2010 é positiva, ultrapassando os 90%, logo seguida do telemóvel com uma percentagem de aumento de investimento superior a 50%. A televisão apresenta taxas de redução de investimento a rondar os 40%.

Os motores de crescimento da publicidade *online* têm sido (IAB, 2008), por ordem decrescente de peso:

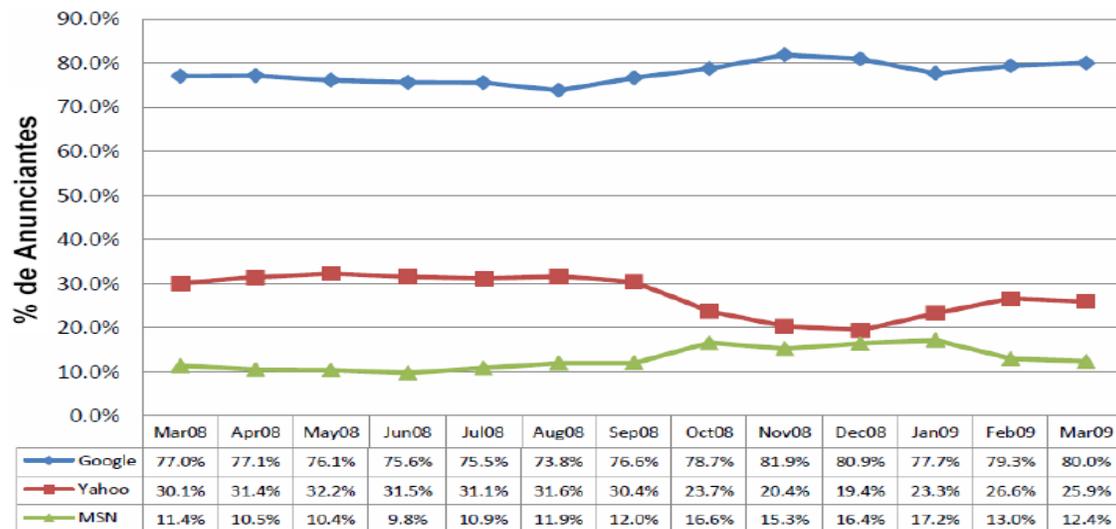
- A transferência de investimento por parte dos actuais anunciante,
- O aumento do investimento em geral dos actuais anunciantes,
- Novos anunciantes do mercado,
- Aumento dos preços dos inventários *online*,
- PME e anunciantes locais a entrarem no mercado *online*.

Segundo o estudo da PricewaterhouseCoopers (2008) para a IAB, concluiu-se que a pesquisa é hoje líder incontornável da publicidade *online*, representando cerca de 45% do total. Os *Banners* encontram-se em segundo lugar nesta tabela com menos de metade do valor da pesquisa (20%). A publicidade por *e-mail* não chega aos 3% do total.

A pesquisa *online* é particularmente alta em Portugal. Quando comparada com França, Espanha e Itália, Portugal apresenta uma percentagem de 35% contra 21%, 27% e 24% respectivamente. (TNS *Infratest*)

É curioso perceber qual o investimento que é feito em publicidade nos sítios mais utilizados da *internet*, sendo eles o Google, o Yahoo, e o MSN. A Microsoft, desde o dia 28 de Maio de 2009, possui um motor de busca concorrente directo do Google, o *Bing*.

Segundo dados de Junho da *Net Applications* (2009), 1º mês de funcionamento do motor de busca da *Microsoft*, Google teve 81%, o Yahoo 9%, e o Bing 5.3% da utilização dos motores de busca. Em dois meses, dados de Agosto de 2009, o *Bing* aumento a sua quota de mercado em 58,5%, apresentando 8,4% de quota de mercado, tendo sido quase exclusivamente ganha ao Google (75,9% de quota de mercado em Agosto).

Gráfico 8: Investimento em Publicidade nos sítios mais utilizados da *Internet* (%)

Fonte: Internet Advertiser Bureau. IAB Internet Advertising Revenue Report conducted by PricewaterhouseCoopers (PWC) 2008.

O Google apresenta valores médios a rondar os 77%. Sendo, de longe, o meio favorito para os anunciantes publicitar *online*. O Yahoo apresenta valores a rondar os 27%, ocupa a segunda posição com valores muito diferentes do primeiro classificado. O MSN tem valores próximos dos 13%.

As editoras sabem que a resposta reside na *Internet* e aproveitam a força do passa palavra, substituindo o marketing tradicional na criação de tendências da procura, mas continuam a tentar descortinar a melhor forma de o fazerem. (Exemplo: Anúncio *Evian*).

2.5 e-Commerce

Segundo o estudo da TNS *Infratest* para a Google (2008), podemos observar qual a relação entre pesquisa *online* e *offline* e as respectivas compras. Deparamo-nos com o facto, como vimos anteriormente, de a pesquisa *online* ser particularmente alta em Portugal. No que diz respeito a compras *online* Portugal perde a liderança para a França, com 22% contra 16%, Espanha e Itália apresentam 15%.

Tabela 2: Segmentos de pesquisa e compra por área de actividade (em % das compras)

	Pesquisa on-line	Pesquisa on-line E compras		Pesquisa off-line	Pesquisa off-line E compras	
		On-line	Off-line		On-line	Off-line
Global	51%	16%	35%	49%	3%	46%
Tecnologia	63%	17%	46%	37%	3%	34%
Multimédia e entretenimento	52%	17%	35%	48%	6%	42%
Viagens	79%	48%	31%	21%	5%	16%
Retailho	41%	8%	34%	59%	1%	57%
Sector automóvel	45%	6%	39%	55%	2%	53%
Bens de consumo	26%	5%	21%	74%	1%	72%
Finanças	52%	15%	38%	48%	2%	46%

Seleção: Adquirido, pelo menos, 1 produto da respectiva categoria nos últimos 12 meses.

Base: Utilizadores da Internet em Portugal 15+ (n=2.025) tendo por base utilizadores da Internet em Portugal, com idade igual ou superior a 15 anos, com uma dimensão da amostra de 2.025 utilizadores de Internet, com 18.062 compras. Tendo tido como método o inquérito ao painel de consumidores online.

Fonte: TNS Infratest, 2008. Propriedade intelectual do Google.

Em termos globais observamos que a pesquisa *online* já ultrapassou a pesquisa *offline*, relativamente à compra ainda é a compra *offline* que tem a primazia, com 81% dos compradores a preferirem fazê-lo da forma tradicional, 19% afirmam efectuar compras *online*.

O *e-commerce* tem permitido aos distribuidores experimentar novas formas de actuação como sejam a comparação de preços *online* com a concorrência “ política seguida pelos Ingleses Tesco” ou a criação de sites temáticos que funcionam como pontos de atracção da clientela, tanto para as lojas físicas, como para as virtuais “aposta dos franceses do “Carrefour” com o site “beaut.com”. (Dionísio, 2001)

Para Albuquerque (2001), é neste contexto que o comércio electrónico surge como um elemento de inovação e um novo canal de venda. Partindo de uma oportunidade de negócio que se considerava limitada a bens não perecíveis e de pequeno porte, o comércio electrónico disponibiliza hoje produtos e serviços desde a alimentação fresca á área financeira e ao aconselhamento médico.

As compras *online* já ultrapassam as compras por catálogo, e são responsáveis aproximadamente 5% das despesas de consumo dos Norte Americanos. Continuam a crescer 20%/ano, e estão no caminho certo para concretizarem a previsão inicial de Jeff Bezos

(Fundador, Presidente, CEO da Amazon.com), de que o comércio *online* acabaria por representar cerca de 15% de todo o comércio, o que lhe renderia mais de um décimo dos 12 biliões de dólares da economia Norte Americana. (Andersen, 2006)

Segundo um estudo levado a cabo pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT, 2005), a empresa que tem uma componente de negócio por catálogo e uma componente de negócio *online*, ambas oferecendo os mesmos produtos aos mesmos preços. A diferença está que *online* existe a pesquisa e a busca fácil, tanto de produtos como de variações desses mesmos produtos, e formas de organizar as disponibilidades utilizando os filtros de “classificação”.

Sendo de notar que das empresas que efectuaram encomendas electrónicas em 2007, mais de metade (52,0%) referem ter efectuado encomendas que representam 10% ou mais do valor total de compras da empresa. Sublinhasse ainda que para 35,6% das empresas, as compras por via electrónica representam 25% ou mais do total das compras. (INE, 2008).

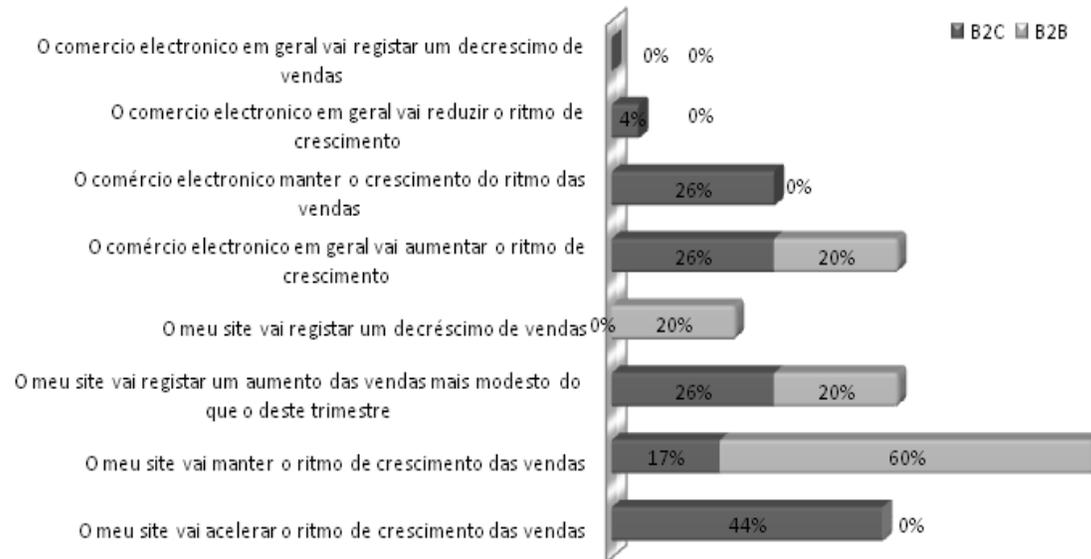
Segundo estudo da Netsonda – Network Research (2009), 82% dos membros da ACEP (Associação de Comércio Electrónico em Portugal) inquiridos indicam a existência de um aumento do volume de vendas a partir da *internet*, no quarto trimestre de 2008, em comparação com o período homólogo de 2007 - este valor subiu 2 pontos percentuais face ao obtido no trimestre anterior. Para 50% dos inquiridos, este crescimento é igual ou inferior a 20% (eram 33,3% no 3º trimestre). Verificou-se igualmente um aumento do número de Clientes que fez compras através dos sítios na *internet* dos associados da ACEP: 55,5% dos inquiridos registam um aumento de Clientes entre 1% e 50% (este valor decresceu 3,2 pontos percentuais face ao trimestre anterior) mas é parcialmente compensado por 25,9% dos inquiridos indicarem um aumento superior a 50% (24,1% no terceiro trimestre); para 18,5%, o número de clientes diminuiu. 40,7% dos membros da ACEP aumentaram o investimento realizado no seu sítio face ao período homólogo - este valor era de 44,8% no trimestre anterior.

As principais categorias de produtos e serviços transaccionadas nos diferentes sítios dos inquiridos foram produtos de electrónica (incluindo telemóveis), produtos de informática, DVD / Vídeos, Jogos / Consolas, Livros / Revistas, Alimentação / Tabaco / bebidas e, pela primeira vez, Bebés e Brinquedos.

Os inquiridos têm uma expectativa mais positiva para a evolução, no curto prazo, do comércio electrónico e mesmo do seu *site*: 43,5% concorda com a afirmação segundo a qual “O meu

site vai acelerar o ritmo do crescimento das vendas” – este indicador apresenta uma subida face ao terceiro trimestre de 8,9 pontos percentuais.

Gráfico 9: Expectativas 1º Trimestre 2009 (%)



Fonte: Netsonda – Network Research (Lisboa, 11 de Abril de 2009),

Existem, em regra, três tipos de modelo de negócio de *e-Commerce* consoante, na sua oferta, se combinam conteúdos e produtos. (Rousseau, 2001)

1. O primeiro modelo, e maioritário, são as lojas virtuais. Como a loja física tradicional, propõe aos seus clientes uma variedade de produtos, de ofertas e promoções.
2. O segundo modelo consiste nos centros comerciais virtuais. Permitem aos consumidores o acesso a vários estabelecimentos diferentes a partir de um único endereço na *Net*.
3. *e-Business* é a criação de um novo modelo de negócio (eventualmente a extensão e/ou adaptação de um modelo tradicional existente) suportado por uma infra-estrutura predominantemente electrónica. Não se centra na tecnologia, sendo meramente um elemento facilitador, dado que a essência do conceito passa por alterações profundas da cadeia de valores instituídas. O crescimento também passa por aqui, a loja virtual pode estar presente em todo o mundo, permitindo ser um distribuidor global com o menor investimento em espaços físicos.

É importante destacar a classificação de Spiller et Lohse (1997), que classifica as lojas na *internet* em hipermercados, lojas promocionais, catálogos simples, catálogos de 1 página e listagens de produtos.

As principais diferenças, entre o modelo de distribuição tradicional e o modelo de *e-Commerce*, são o transporte desde o armazém até às lojas, ou centros de distribuição, a utilização de energia das bases de dados, as embalagens individuais contra as embalagens de volume, e o transporte, desde a loja ou centro de distribuição ao consumidor, muitas vezes chamado “última milha”, *Last mille*, da entrega. (Weber, Hendrickson, Jaramillo, Matthews, Nagengast, Nealer, 2008)

2.6 *e-Business*

Segundo Rousseau (2001), o *e-Business* é uma nova forma de estruturar todos os processos de negócio de uma empresa, ou organização, suportada em informação electrónica e comunicações, que permitem uma ligação directa entre empresa e os clientes, os seus parceiros de negócio, os seus colaboradores e a gestão.

O *e-Business*, para além de poder integrar as actividades associadas com o comércio electrónico, deve ser melhor entendido como uma combinação complexa entre processos de negócio, aplicações e tecnologias empresariais e as estruturas organizacionais e respectivos recursos humanos, de forma a permitir a construção de negócios de alto desempenho. (Robinson et Timmers, 1999)

“...É fácil constatar que as empresas que pretendem ser flexíveis, eficientes e eficazes, aumentando a sua capacidade de resposta e as relações comerciais (para serem mais competitivas), devem adoptar o negócio electrónico.”

(Carvalho et Encantado, 2006)

Para Crespo de Carvalho (2006), o *e-Business* é uma forma de estruturar a empresa, um modelo de negócio, de colaboração, aberto ao exterior, também pensado em termos de conjugação de várias legitimidades empresariais. O negócio electrónico procura portanto dotar a empresa de agilidade, leveza e capacidade de resposta, maximizando em simultâneo a informação (inteligência), o querer (comportamento organizacional) e o poder (logística).

O negócio electrónico pressupõe uma utilização intensiva de tecnologias de informação, que ocupam um lugar determinante na articulação da estratégia global da empresa, também pressupõe, todavia, uma melhor estruturação do modelo de negócio completo, incluindo todas as suas componentes tangíveis.

Na prática, o negócio electrónico inclui o comércio electrónico, pelo que o primeiro vai além do segundo. Enquanto o comércio electrónico trata apenas da compra e da venda directa de bens e serviços através da Internet, o negócio electrónico consiste na criação de um modelo de negócio que, total ou parcialmente, compreenda componentes electrónicas, aproveitando a *web* mas, também, as componentes físicas, tangíveis, do negócio, vistas sob o ponto de vista do realinhamento e da concepção, para se adaptarem aos novos desafios dos mercados.

Para satisfazer a perfeita gestão da cadeia de produção e / ou de fornecimento, as empresas adoptam sistemas designados por ERP (*Enterprise Resource Planning*) que suportam as áreas de produção, armazenamento, distribuição e logística. (Mira da Silva, Silva, Romão et Conde, 2003)

Em resultado da concentração económica e da globalização da oferta, a estrutura da oferta caracteriza-se por uma complexidade crescente.

Com concorrência cada vez mais forte e a presença de um consumidor cada vez mais exigente, com preços referenciais, que procura alternativas, valoriza o atendimento bem realizado e a prestação de um serviço com qualidade, tornou-se explicitamente importante o desenvolvimento de uma estratégia que tivesse como objectivo a eficiência da cadeia como um todo. O ECR (*Efficient Consumer Response*)², surge então na década de 90, com o intuito de cumprir tais exigências (Ghisi et al., 2001).

A gestão do aprovisionamento é a variável mais relevante no modelo ECR, na vertente da *supply chain*, e tem como principal finalidade aumentar a rapidez dos fluxos e diminuir os custos.

² Embora o ECR seja considerado uma novidade na cadeia de abastecimento, este não é um conceito inovador, mas sim uma versão aperfeiçoada do *Quick Response* (QR), que por sua vez é uma versão alterada do tão conhecido *Just in Time* (JIT). Considerando os ideais e estratégias de negócio utilizados ao longo da história do retalho e da indústria, o ECR significa para a cadeia de abastecimento de produtos de mercearia básica no início do século XXI, o que a filosofia de produção *Just in Time* significou para toda a indústria automobilística japonesa na enorme crise petrolífera dos anos 70, e o *Quick Response* para as indústrias de vestuário e têxtil (Ghisi et al., 2001, p.5).

Nesta parte constituinte do modelo, o objecto da análise está relacionado com as várias ramificações da infra-estrutura física e imaterial que suporta o fluxo de mercadorias em toda a cadeia de abastecimento, desde o produtor até ao consumidor final.

Para satisfazer a gestão da cadeia de vendas, as empresas adoptam sistemas designados por CRM (*Customer Relationship Management*) suportam as áreas de venda, pré e pós venda, apoio ao cliente, apoio aos vendedores, etc. (Mira da Silva, Silva, Romão et Conde, 2003)

Muitos retalhistas têm vindo a implementar soluções para fidelizar os seus clientes, porque, como se sabe, qualquer investimento no cliente é um investimento no futuro. Pretende-se oferecer ao cliente soluções que permitam comprar onde, quando e como quiser (Albuquerque, 2001). Um exemplo que se pode dar, e que será mais à frente aprofundado nesta tese, é o caso da empresa de mobiliário portuguesa Temahome. Tem sempre utilizado a *internet*, para apresentar e divulgar a marca, e os produtos. No *site* para os Estados Unidos da América (EUA) já se podem efectuar compras *online*.

Para satisfação dos requisitos internos da gestão dos colaboradores, as empresas adoptam sistemas clássicos de gestão de recursos humanos, gestão de projectos, e gestão de competências. Por fim, para satisfação dos requisitos dos accionistas, auditores financeiros e imposições fiscais, as empresas adoptam sistemas de gestão financeira e contabilística, gestão de aplicações financeiras, etc. (Mira da Silva, Silva, Romão et Conde, 2003)

Albuquerque (2001) reforça, que o objectivo central consiste em obter eficácia e sincronia em todo o sistema, de forma a propiciar a melhoria dos níveis de serviço e a minimização de custos logísticos.

Procura-se desta forma:

- Optimizar os tempos/quantidades de entrega
- Diminuir/eliminar os custos administrativos relacionados com a manipulação de mercadorias
- Diminuir/eliminar os custos operacionais ao longo da cadeia através da estandardização e harmonização dos procedimentos operativos, bem como da selecção dos métodos de trabalho mais adequados. Neste âmbito, varias metodologias e instrumentos têm sido desenvolvidos para ajudar á diminuição dos custos, como sejam:

a) *Continuous Replenishment*, através do qual o produtor assume a responsabilidade de aprovisionamento dos centros de distribuição dos retalhistas;

b) *Computer Assisted Ordering (CAO)*, através do qual se pretende automatizar, na medida do possível, o ciclo de aprovisionamento.

2.7 Criação de valor no e-Commerce

Segundo Amit e Zott (2001), existem quatro factores-chave que influenciam a criação de valor no mercado de transacções electrónicas, como é o caso da Eficiência, a Complementaridade, o *Lock in*, e a Novidade.

2.7.1 Eficiência

Quanto maiores forem os ganhos em eficiência numa determinada transacção, menores serão os custos a ela associados e, conseqüentemente, maior será o valor criado na transacção.

Segundo a caracterização de Bunghin (2001), quem compra, sobretudo tratando-se de um cliente final não empresarial, pretende:

- Controlar o dia, hora e local de entrega (Controlo);
- Confirmar pormenores de entrega no ponto de vendas, i.e., online (Conveniência),
- Um compromisso sério para com a encomenda, i.e., que haja o rigor e a acuidade necessários para com o que foi encomendado (Compromisso);
- Que a entrega seja feita por capital humano minimamente preparado para o efeito, provocando o mínimo de interrupções na preparação do acto de entrega, sendo capaz de resposta cabal a questões processuais colocadas no acto dessa mesma entrega (Cuidado);
- Dispor de uma linha de atendimento a clientes/consumidores, que possa ser utilizada para dúvidas, para *tracking* e para outras questões específica sobre a mercadoria encomendada (Comunicações);
- Apesar de estar bastante mais orientado para questões de serviço e francamente mais *time oriented*, sobretudo tratando-se de um cliente final não empresarial, não deixe de estar em conta o custo dessa mesma compra (Custo).

Curiosamente um estudo elaborado por Lohse, Bellman e Johnson (2000) concluiu que não são as características económicas e demográficas que melhor explicam o comportamento do consumidor *online*. Segundo este estudo, as pessoas que consomem *online* parecem sofrer de escassez de tempo (são “*time starved*”, de acordo com os autores) e, assim, o estilo de vida é o que melhor caracteriza este tipo de consumo e consumidores.

No caso empresarial, esta componente é crítica, pois é pedido sempre o melhor dos dois mundos, i.e., tempo reduzido e fiabilidade máxima por um valor/custo reduzido.

Algumas das fontes tangíveis de benefício para o consumidor que geram ganhos de eficiência para as empresas participantes no mercado electrónico e são mais difíceis de obter no mercado real incluem (Amit et Zott, 2001):

1. Informação sobre o produto – Pela *Internet*, as empresas podem fornecer mais informação, que poderá influenciar (aumentar) o valor máximo que um consumidor está disposto a pagar por um produto ou serviço, permite ainda reduzir as assimetrias de informação entre compradores e vendedores através de informação detalhada e constantemente actualizada, a comparação de produtos, e em certos casos, como a compra de *software*, música, livros e vídeos, o consumidor poderá experimentar os produtos antes da compra;
2. Conveniência/custos associados à procura – A *internet* pode proporcionar uma comodidade aos consumidores, que poderão estar dispostos a pagar mais para não terem de se deslocar e para encontrarem rapidamente a informação e os produtos que querem, aos preços mais adequados. É extremamente fácil estabelecer uma presença na *Internet*, que é ao mesmo tempo uma forma poderosa de pôr as pessoas em contacto e de criar valor;
3. Rapidez na entrega – a capacidade de entregar os produtos rapidamente é um factor crucial de benefício para o consumidor.
4. Variedade de produtos – uma vasta selecção de produtos constitui um importante factor de diferenciação, permitindo ao consumidor ter acesso num só local a uma grande variedade de produtos, o que lhe proporciona maior rapidez e comodidade na compra (Andersen, 2001).

2.7.2 Complementaridade

A oferta ao consumidor de um conjunto de produtos ou serviços agrupados (mesmo que alguns sejam de outras empresas) gera mais receitas (Andersen, 2001) e, por isso, mais valor do que a

oferta de produtos ou serviços em separado. A possibilidade de vender no mesmo local produtos que se complementem poderá aumentar o valor que o consumidor está disposto a pagar, devido à conveniência e poupança de tempo que isso lhe traz.

Este conceito é estudado e denominado por Andersen de “A Cauda Longa”, dado que na *internet*, devido à variedade de produtos que estão, e podem estar, disponíveis *online* (não necessitando de ter em atenção o espaço físico de armazenamento e exposição dos produtos), e o número de potenciais clientes que têm acesso aos mesmos, todos os bens, inclusive os da cauda, acabam por ser consumidos. Vann-Adibé (CEO da Ecast) denomina este conceito como a “regra dos 98 por cento”, desde a Amazon ao iTunes afirmam que cerca de 98% dos produtos disponibilizados são vendidos pelo menos uma vez por trimestre.

2.7.3 *Lock in*

O potencial de criação de valor no mercado electrónico está directamente relacionado com a retenção de consumidores, ou seja, com a motivação dos consumidores procederem a repetições de compra (que tendem a aumentar de volume, de compra para compra). (Amit e Zott, 2001).

Alguns dos factores importantes que contribuem para o efeito de *lock-in* são as “fontes intangíveis de benefício para o consumidor”, que são essencialmente as seguintes:

1. Marca – Características que o consumidor associa à empresa que está a vender determinado produto ou serviço.

Nem sempre uma marca forte tem associados padrões de qualidade elevados. É o caso da cadeia de roupa Zara (www.zara.com), que é uma marca com uma notoriedade extremamente elevada, mas cujos produtos não detêm uma qualidade muito alta. A roupa da Zara acompanha as tendências da moda a preços acessíveis e introduz variedade (novos modelos) com bastante frequência.

2. Reputação – A *performance* histórica da empresa é um factor crucial que influencia a reputação da empresa e dos seus produtos. Os consumidores valorizam a reputação da empresa porque ela reduz o seu risco na compra.

Existem na *internet* algumas empresas de certificação de comerciantes, que verificam se os comerciantes respeitam determinados padrões e avaliam o seu desempenho. Os critérios de avaliação incluem a rapidez com que os comerciantes respondem a *e-mails*, quanto tempo demoram a repor produtos esgotados, a velocidade a que processam as encomendas, se as

confirmam e quanto tempo demora a fazê-lo, as condições de entrega, as devoluções, entre outros.

A combinação da marca, sua reputação, certificação por entidades independentes e a eliminação de muitos fornecedores marginais que não transmitem confiança fideliza, ou seja, retém os consumidores a um *site* porque lhes aumenta a confiança para realizarem as compras.

Algumas “fontes tangíveis de benefício para o consumidor” contribuem também de forma significativa para o efeito de *lock-in*. Podemos destacar entre elas as seguintes:

- Qualidade do produto - A qualidade de um armário comprado no *IKEA*, por exemplo, pode ser facilmente medida pelo facto de ser prático, fácil de montar e resistente;
- Personalização – Quanto mais personalizado for um produto, maior será o seu benefício, e, por consequência, maior será o valor que o consumidor estará disposto a pagar por ele. Para as empresas preverem que produtos ou serviços poderão interessar a determinada pessoa, é suficiente, em muitos casos, uma pequena quantidade de informação demográfica (por exemplo, idade e local de residência), assim como acesso a compras passadas, que revelam muito sobre os gostos das pessoas. Assim, sempre que a consumidora digitar o endereço do *site* e se apresenta no *site* por meio de um *login* (chave de acesso) recebe informação específica (personalizada) sobre meias para o seu tamanho;
- Customização – As organizações produzem o produto de acordo com as preferências específicas do consumidor, podendo não haver produtos iguais. A empresa de computadores Dell (www.dell.com) oferece aos consumidores a possibilidade de escolherem os componentes do seu computador de forma a adequar o produto ao seu utilizador final poupando custos e elevando o benefício ao máximo.

2.7.4 Novidade

As características únicas dos mercados virtuais, nomeadamente a remoção das barreiras físicas e geográficas, a possibilidade dos fluxos de informação se poderem também efectuar dos consumidores para os vendedores, o facto de estar disponível muita informação e se desenvolverem novas técnicas de canal tornam as possibilidades de inovação infindáveis. O rápido desenvolvimento tecnológico juntamente com o crescimento do negócio electrónico

dão lugar a inúmeras oportunidades de criação de riqueza. A novidade está directamente relacionada com a inovação e as inovações têm um grande potencial de criação de valor. Além das formas tradicionais de inovação, como a introdução de novos produtos ou serviços, novos métodos de produção, de distribuição ou *marketing*, o negócio electrónico inova na própria forma como são conduzidos os negócios, ou seja, inova as formas de estruturar as transacções comerciais.

Um exemplo que se pode dar é o dos *blogues*. Que, em termos empresariais, dão às empresas vantagens de personalizar a relação com o cliente, de divulgar a sua visão, e dar uma imagem de transparência, acessibilidade e presença (Esteves, 2009)

Outro exemplo é o da Priceline.com. Introduziu os *reverse markets*, em que, ao invés de ser o vendedor a definir os preços de venda, é o consumidor a indicar as suas necessidades de compra e os seus preços de reserva aos vendedores.

O negócio electrónico cria valor ao ligar participantes do mercado que antes não se encontravam ligados, ao eliminar ineficiências nos processos de compra e venda, ao adoptar métodos transaccionais inovativos, capturando necessidades latentes dos consumidores ou criando novos mercados, como, por exemplo, os leilões de itens de pequeno valor (ex.: www.ebay.com) (Amit e Zott, 2001).

Para Amit e Zott (2001), o *lock-in* e a novidade estão interligados porque os inovadores no negócio electrónico têm vantagens em atrair e reter consumidores, especialmente em conjugação com uma marca forte. Também há uma importante interligação entre a novidade e a eficiência, na medida em que algumas características de eficiência do negócio electrónico se podem dever a novos activos que foram criados e explorados no contexto dos mercados virtuais.

2.8 Caracterização do mercado em análise - *e-Business* no Sector do mobiliário

O estudo da SeBW (*Sectoral e-Business Watch*) (2007), sobre a utilização do *E-Business* nas empresas de mobiliário, Estuda as principais características e tendências da indústria de mobiliário.

A extensão e o uso de ICT (*Information and communication Technologies*) e *e-Business* nesta indústria são dirigidos pela organização e o esgotamento de actividades ao longo da cadeia de

valor, e pelas relações de negócios entre companhias. As pequenas empresas muitas vezes actuam como subcontratantes de maiores companhias, produzindo componentes, produtos meio acabados, ou terminando e reunindo mobília. Eles são geralmente altamente especializados pelo tipo do produto e funcionam numa escala regional de um número limitado de clientes. O contexto de fabrico manual da maior parte dessas companhias presta contas do modelo da adopção de *e-Business* e ICT: principalmente automação de sistema de produção e desenvolvimento de produto colaborativo, e gerência de negócios só limitada ou integração de sistema dentro de companhias ou com parceiros de negócios.

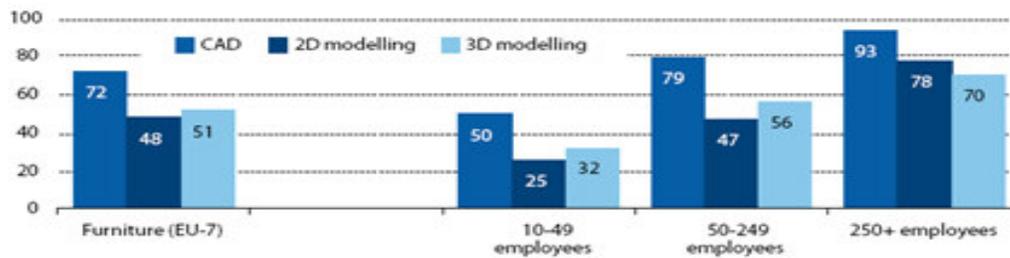
As médias e grandes empresas, que funcionam numa escala nacional e internacional, enfrentam o desafio de redes complexas, gerindo parceiros de negócios com um volume baixo e ambiente de produção sensível a preço. Essencial ao êxito é, por isso, a capacidade de controlar preços e otimizar processos. Por conseguinte, um número crescente de companhias de mobília médias e grandes está-se a concentrar em melhorar a gerência de processos de cadeia de provisão, modernizando operações e otimizando a capacidade de adaptação a um ambiente de negócios que se modifica.

O uso de procedimentos de desenho de mobília integrados, ICT, pode ser uma verdadeira vantagem competitiva neste sector, onde a maior parte dos projectistas têm um contexto estético e não um contexto técnico. Há evidência que o CAD (*Computer Aided Design*) e os instrumentos de modelagem desempenham um papel crescente em companhias de mobiliário de todos os tamanhos e linhas de produtos.

Os dados do *CATI Manufacturing Survey 2007* confirmam a alta percentagem de companhias que usam sistemas CAD, com uma média de 72 % de companhias; o acesso de empregados a sistemas CAD varia segundo o tamanho de companhia, de 50 % em pequenas empresas a 93 % em grandes companhias.

Os instrumentos de desenho podem ser explorados para o objectivo de produção levada por cliente e inovação, permitindo um preço e modo eficaz oportuno de encontrar necessidades de clientes. Além disso, os instrumentos de desenho podem ser usados para realçar a experiência do cliente no ponto da venda, fornecendo a visualização virtual de opções de produto e, enfim, levando a produção personalizada por cliente e inovação.

Gráfico 10: Utilização de diferentes sistemas (CAD, 2D modeling, 3D modeling) nas empresas de mobiliário (%)



Base (100%): Empresas que usam Computadores.

N(Furniture, EU-7)=661

Fonte: e-Business Survey 2007, SeBW. The European e-Business Report 2008 - The impact of ICT (Information and communication Technologies) and e-business on firms, sectors and the economy
6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch

Podemos retirar as seguintes conclusões:

- Têm infra-estrutura básica bastante boa. O resultado do estudo indica que este sector é bem equipado quanto a infra-estrutura básica de informação e tecnologias de comunicação, até entre pequenas e médias empresas (PME). A qualidade do acesso à *Internet*, assim como outros indicadores básicos como o uso de redes internas, indicaram que esta indústria está a acompanhar o andamento de outros sectores de fabricação.
- Com integração de *e-Business* limitada. A alta prevalência de pequenas empresas – muitas das quais têm baixa propensão à adopção ICT de ofício tradicional e companhias comerciais. Uma barreira principal é também a falta do potencial de puxão (*pull*) de cadeias de distribuição e parceiros de negócios.
- Importância da área de desenho: CAD e ferramentas 3D desempenham um papel crescente em empresas de mobiliário.
- O foco de política deve estar em interoperabilidade e padronização, a criação de um ambiente favorável da inovação e à melhoria de habilidades.

2.9 O sucesso no e-Commerce

Com o objectivo de concluir este capítulo elaboro o plano de *Marketing Mix* focando as estratégias e acções das empresas produtoras e distribuidoras, de bens e serviços na *internet*.

Tabela 3: P's Marketing, o sucesso no comércio electrónico.

Produto <i>Product</i>	Produto, Variedade e Complementaridade	O sucesso do site deve-se à gama de produtos vendidos.	As características dos produtos e as margens por eles geradas, vão definir se os produtos são, ou não, vendáveis <i>online</i> .
	customização	Conhecimento do mercado local.	O conhecimento do cliente e a adequação do produto ao cliente é fundamental, os consumidores não são todos iguais.
Preço <i>Price</i>	Preço	A redução dos custos de transacção é fundamental para o processo.	Na internet o preço é fundamental para o sucesso de qualquer loja, sendo fácil para o consumidor comparar preços. Outro factor crítico para o sucesso é a redução dos custos de transacção, sendo esta redução de custos uma das grandes vantagens da <i>internet</i> .
Promoção <i>Promotion</i>	Promoção	A optimização dos custos com a promoção, são fundamentais para o sucesso.	É importante otimizar as técnicas usadas. Para que o custo de obtenção de um novo cliente seja inferior ao custo em adquiri-lo.
Distribuição <i>Place</i>	Logística e capacidade de entrega	Capacidade de entregar o produto no momento e local certo.	A entrega do produto na casa do cliente (<i>last mile</i>). De nada adianta vender se não se entregar o produto em tempo útil e de forma cómoda para o cliente.
Percepção <i>Physical Evidence</i>	Marca, Confiança e Reputação	Aspectos relacionados com a confiança do utilizador na loja virtual.	Na inexistência de um contacto físico, a marca e o sentimento de segurança relativamente a um sítio são determinantes para o sucesso.
	<i>Interface, Performance, Eficiência e Funcionalidades</i>	Atenção ao design virtual.	A facilidade de utilização de uma loja <i>online</i> , a sua rapidez e as funcionalidades que disponibiliza são essenciais para atrair e fidelizar o consumidor.
Processo <i>Process</i>	Serviço	Foco no serviço prestado.	Os clientes atribuem um peso elevado ao serviço prestado pelas lojas <i>online</i> , nomeadamente ao nível do apoio pós-venda e da informação existente sobre os produtos e áreas relacionadas
Pessoas <i>People</i>	Utilizador	Concentração no Consumidor final e nas suas preferências - <i>Lock in</i> .	Existem grupos de clientes com mais apetências para utilizar a <i>Internet</i> , quer devido à sua experiência com o meio, quer devido à utilidade que lhe atribuem.

Fonte: Várias fontes, Marketing Mix estendido 7 P's – Jerome McCarthy, 1960 (4 P's), Booms e Bitner, 1981 (3 P's adicionais)

Capítulo 3 - Metodologia

Após a realização da revisão bibliográfica, como linha orientadora do trabalho, procedi à fase de verificar qual a aceitação de um potencial instrumento de *e-Commerce* na actividade da empresa. Para tal procedi à recolha e análise de dados estatísticos credíveis e actuais e à elaboração de um inquérito onde analiso aspectos relacionados com a compra de bens e serviços *online*, assim como os factores mais relevantes para quem compra.

3.1 Objectivos de pesquisa

Foram definidos os seguintes objectivos para a presente investigação:

- Estudar a viabilidade de comercializar mobiliário de cozinhas e equipamentos através da *internet*, auxiliando as decisões da empresa;
- Recolher dados num determinado mercado utilizando o questionário elaborado, analisar os dados com recurso a técnicas estatísticas apropriadas;
- Identificar os factores críticos de sucesso do negócio e verificar o seu grau de importância e respectiva satisfação.

Sempre com a preocupação de orientar a pesquisa e complementando a informação de forma a enriquecer o projecto.

3.1.1 Hipóteses a estudar

Objectivo com este estudo fazer o levantamento dos clientes profissionais do sector que já utilizam a *internet*, e perceber se usam o *e-commerce*, como o usam, e com que frequência.

Entender como as variáveis sexo, idade e grau de escolaridade influenciam a utilização do *e-commerce*.

Perceber o que os inqueridos fazem para pesquisar e adquirir mobiliário de cozinhas e equipamentos, e saber qual a sua receptividade para os fazer *online*.

Por fim, pretendo perceber quais os factores motivacionais para a compra de mobiliário de cozinhas e equipamentos, qual o grau de importância que lhes é dado e como tem sido satisfeito pelos fornecedores habituais.

3.2 Elaboração do questionário

Pretendo criar uma ferramenta para recolha de dados em empresas clientes, obtendo informações acerca da utilização da *internet*, do *e-commerce*, e/ou disponibilidade dos profissionais responsáveis pelas compras das empresas em análise, efectuarem compras de mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*.

No questionário optei por duas linhas orientadoras base:

- Uma primeira para aprofundar o conhecimento relativamente ao uso da *Internet*, nomeadamente o *e-Commerce*. Usando para tal os dados retirados da análise das respostas aos questionários, complementando-os com dados actuais de fontes credíveis.

Para a divisão de tipos de compras que os inqueridos costumam efectuar optei pela divisão proposta por Kwak, Fox e Zinkhan (2002). Encontraram duas dimensões de segmentação: o nível de informação necessário para adquirir o produto ou serviço e a popularidade da sua compra *online*. Estas duas dimensões dão origem a quatro segmentos baseados nos extremos de cada dimensão (Alto/Baixo). Segundo estes autores, os produtos na área da Música estão entre os mais populares em termos de compra *online*, e entre os que requerem menos informação (embora isso não signifique que o acto de adquirir uma determinada música seja um acto totalmente irreflectido), o que os torna num produto particularmente apetecível para a venda *online*.

- Seguidamente procurei perceber quais os factores mais relevantes, em termos de serviços, e produtos, a apresentar, para os inqueridos. Quanto aos factores mais relevantes procurei, igualmente, descobrir qual o seu grau de satisfação actual.

3.3 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa determina como as informações serão obtidas. Segundo Aaker, Kumar e Day (1998) existem os seguintes tipos de pesquisa:

- Pesquisa exploratória: Quando se procura um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses, alternativas e variáveis relevantes que precisam ser consideradas.
- Pesquisa descritiva: Pretende obter um “instantâneo” de alguns aspectos do ambiente.

- Pesquisa causal: Quando é necessário mostrar que uma variável causa ou determina o valor de outras variáveis.

Na investigação desenvolvida foram utilizados os três tipos de pesquisa.

Na recolha de dados privilegiou-se um procedimento metodológico de natureza qualitativa. Recorrendo a entrevistas telefónicas. As principais razões para que fosse desta forma, prendem-se com a maior, e mais fidedigna, taxa de resposta deste tipo de inquéritos, com custos de recolha de dados relativamente reduzidos, e com a possibilidade de, por esta forma de recolha de dados, se puder explicar aos utilizadores o significado das questões, o que, por exemplo, no inquérito por correio electrónico não é possível.

Segundo Reis (1998) as variáveis qualitativas não assumem valores numéricos, podendo ser:

- Nominais – Quando os dados só podem ser classificados em categorias mutuamente exclusivas e não ordenáveis.
- Ordinais – Quando os dados são classificados em categorias ordenadas segundo determinado critério.

No presente estudo foram usadas ambas as categorias.

3.4 Definição da amostra

A amostra deste estudo, dada a impossibilidade de ter acesso a uma listagem de todos os utilizadores de *internet* em Portugal, ou de proceder a um inquérito a todas as micro, pequenas e médias empresas³ do sector da construção civil, optei por tentar fazer de forma aleatória o maior número possível de entrevistas.

O método de amostragem aleatória utilizada foi a amostragem multi-fásica (Reis, 2001), pois a composição da amostra dividiu-se em mais de uma fase. A primeira fase passa pela recolha de todos os elementos do universo, que é constituído por todos os contactos comerciais, com adjudicação ou não, que a empresa teve desde Setembro de 2008. Como tal a amostra é retirada de um universo de duzentos e dezasseis (N=216) indivíduos, empresariais ou particulares, na zona da Grande Lisboa.

³ Micro empresas <10 trabalhadores, Pequena empresa <50 trabalhadores, Média empresa <250 trabalhadores, segundo a Definição de Micro, Pequena e Média Empresa (PME) segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/361/CE, de 06 de Maio de 2003.

Na segunda fase escolhi os indivíduos empresariais, pois serão os potenciais utilizadores da plataforma virtual, e excluir os particulares, não obstante ser um cliente muito desejado, procurei aquele que é na maior parte das vezes o intermediário entre a empresa e o cliente final, e que mais facilmente se predispõe a responder ao inquérito (N=120).

A terceira fase foi a da selecção das empresas com acesso à *internet*, e que efectuem, para além da troca de *e-mails* uma das seguintes “finalidades” através da *Internet*:

- Enviar Encomendas a Fornecedores,
- Receber Facturas Electrónicas,
- Enviar Facturas Electrónicas,
- Receber Encomendas de Clientes,
- Enviar ou Receber Informação de Produtos,
- Enviar ou Receber Documentos de Transporte,
- Enviar Instruções de Pagamento às Instituições Financeiras,
- Enviar e Receber Informação para/de autoridades públicas.

Depois desta fase a amostra passa a ter uma dimensão de oitenta e nove indivíduos (n=89).

Logo, a amostra é retirada de um universo constituído por indivíduos com idade superior a 25 anos, a trabalhar em empresas de construção civil, gabinetes de arquitectos, empresas de decoração, empreiteiros, com responsabilidade na selecção e relação com os fornecedores, sendo responsáveis pelas adjudicações. Com pelo menos um contacto comercial com a empresa física, tendo acesso à *Internet*, e que efectuem, para além da troca de *e-mails*, uma das “finalidades” através da *Internet*. Foram validados 57 questionários, proveniente de um universo de micro, pequenas e médias empresas, onde se incluem profissionais do meio, quer clientes (carteira de clientes), quer potenciais clientes⁴ da empresa já existente. Este processo teve início em Junho de 2009.

Sendo uma população finita, com N (dimensão do universo) conhecido, utilizei as seguintes fórmulas, apreendidas na Unidade Curricular de “Análise da Dados”, na *IBS-Business School*:

$$n = \frac{(z_{\partial/2})^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{N \cdot E^2 \cdot (z_{\partial/2})^2 \cdot p \cdot q} \quad (I) \quad E = z_{\partial/2} \cdot \sqrt{\frac{N-n}{N} \cdot \frac{p \cdot q}{n}} \quad (II)$$

⁴ Definição “Potenciais Clientes”: Clientes aos quais foi apresentada pelo menos uma proposta de adjudicação.

Sendo:

E - Variação máxima do erro,

p - valor estimado da proporção de indivíduos que possui o atributo,

q - valor estimado da proporção de indivíduos que não possui o atributo,

z - valor crítico da normal padrão para um determinado grau de confiança,

N - dimensão da população,

n - dimensão da amostra.

Tendo utilizado um Intervalo de Confiança de 95%. Segundo as tabelas estatísticas da distribuição Normal, para um $z^{\frac{\alpha}{2}}$, sendo α de 5%, temos o valor de z de 1,96. Sabendo que temos um N , dimensão do universo, de 89, empresas na carteira de clientes, com acesso à *internet*, e que efectuam pelo menos uma “finalidade”. E um n , dimensão da amostra, de 57. Assumindo o valor de p e q de 50% (0,5) cada, obtendo um valor de E de 0,0778, o que significa que temos uma variação máxima do erro de 7,78%.

3.4 Recolha de Dados

Após esta etapa prévia de selecção, iniciou-se o processo de abordagem às respectivas organizações. Tentei fazer de forma aleatória, o maior número possível de entrevistas, segundo os pressupostos definidos na construção da amostra e tendo em conta o tema em questão.

Nesta fase realizaram-se aproximadamente cento e vinte (120) contactos telefónicos. Nos quais foi possível fazer uma segunda selecção, algumas das empresas abordadas não cumpriam os requisitos necessários para fazer parte da amostra (por não possuírem acesso à *internet*, não terem interesse em responder ou por não ter conseguido chegar ao contacto com a pessoa responsável pelas compras).

Numa primeira fase, contactou-se um conjunto de empresas conhecidas (amigas) com o objectivo de fazer as entrevistas aos responsáveis das empresas, ou responsáveis pelas compras das empresas. Em resultado deste processo realizei 36 entrevistas.

Numa segunda fase, entrei em contacto directo com as empresas pré seleccionadas como tendo sido já entregues propostas de adjudicação. Neste processo realizei 21 entrevistas

Este procedimento foi realizado através de um primeiro contacto telefónico, envio e recepção do inquérito por *e-mail*, e da realização do inquérito na altura ou mediante agendamento de data e hora.

3.5 Fiabilidade da escala utilizada

No que diz respeito à fiabilidade da consistência da escala utilizada, Hair, Andersen, Tatham e Black (1998) mencionam o *Alpha de Cronbach* como o coeficiente de fiabilidade mais utilizado. Varia entre 0 (inexistência de fiabilidade na escala utilizada) e 1 (perfeita fiabilidade na escala utilizada). No presente estudo recorreu-se a este procedimento para verificar a viabilidade da escala utilizada.

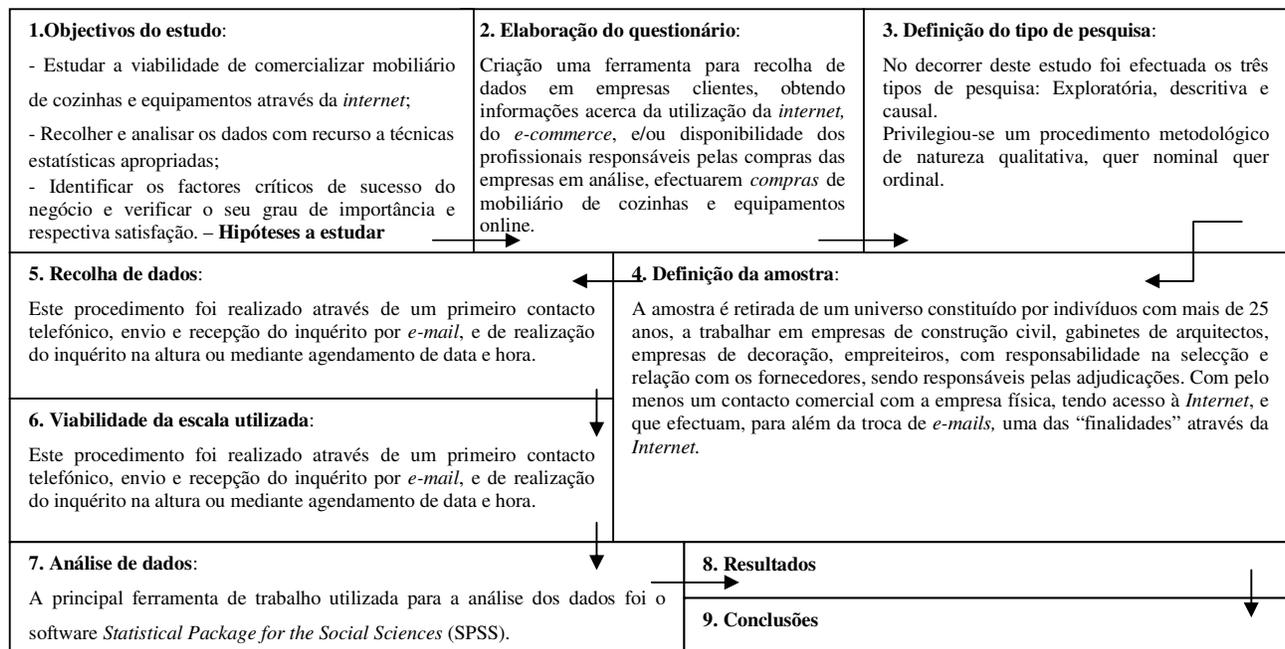
Este teste verifica se a proporção da variabilidade nas respostas resulta de diferenças dos inqueridos ou de algum tipo de inconsistência do questionário.

Segundo Cronbach (1996), valores entre 0,600 e 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória.

3.6 Quadro Resumo

De forma sucinta a metodologia aplicada na presente investigação pode ser representada da seguinte forma:

Figura 1: Síntese da Metodologia



Capítulo 4 - Análise de Dados e Conclusões

Após realização dos inquéritos, e respectiva recolha de dados, segue-se a análise desses mesmos dados. A principal ferramenta de trabalho utilizada para a análise dos dados foi o software *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Para aprofundar o conhecimento relativamente ao uso da *Internet*, nomeadamente do *e-Commerce*, usei dados retirados da análise das respostas aos questionários, complementando-os com os dados actuais de fontes credíveis.

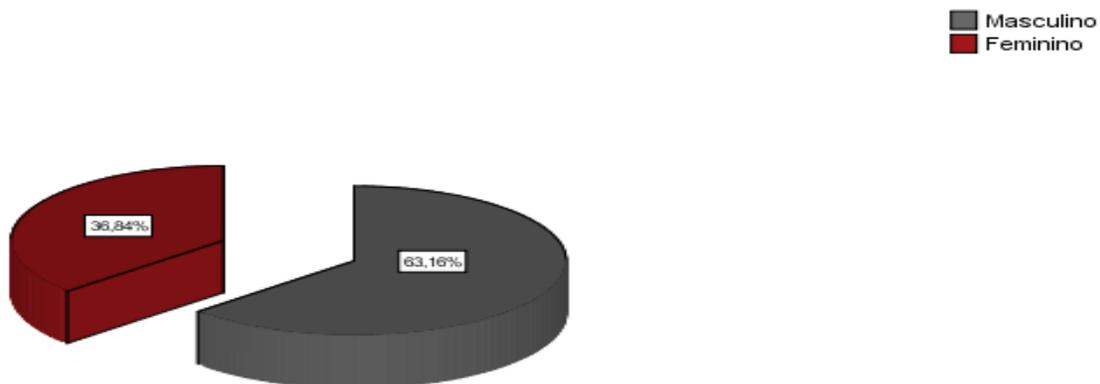
4.1 Análise da amostra

Começo o estudo por caracterizar os inqueridos quanto ao acesso à *internet*, o sexo, a idade e o grau de escolaridade. Em termos de profissão, conforme caracterizado na amostra, todos têm funções com responsabilidade pelo contacto com fornecedores e adjudicação do mobiliário de cozinhas e equipamentos.

O total dos inqueridos (57) possui acesso à *internet* e efectua, para além de troca de *e-mails*, pelo menos uma das “Finalidades” mencionadas anteriormente.

Relativamente ao sexo dos inqueridos observamos que 36 (63,16%) são do sexo masculino, e os restantes 21 (36,84%) são do sexo feminino.

Gráfico 11: Sexo dos Inqueridos



Fonte: Análise do inquérito realizado

A idade foi dividida em escalões, dada a finalidade do questionário, i.e. avaliar a predisposição de se adquirir mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*, o primeiro escalão foi definido de 25 a 35 anos, no qual observámos 14 inqueridos (24,6%). Constatamos que o número máximo de ocorrências, 21 (36,8%), têm entre 35 e 45 anos, 13 (22,8%) encontram-se no escalão do 46 aos 55 anos, e acima dos 55 houve 9 (15,8%) observações.

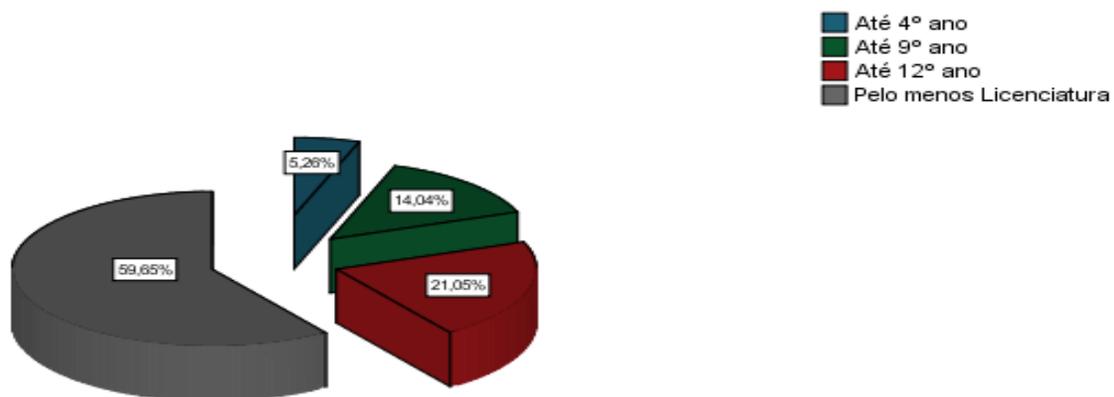
Tabela 4: Idade dos Inqueridos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 25 a 35	14	24,6	24,6	24,6
	De 36 a 45	21	36,8	36,8	61,4
	De 46 a 55	13	22,8	22,8	84,2
	Mais de 55	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Nas empresas inqueridas a escolaridade dos “decisores” é maioritariamente superior, 34 inqueridos (59,65%) têm pelo menos licenciatura, até ao 12º ano, escolaridade secundária, foi a segunda mais observada com 12 (21,05%), seguindo-se até ao 9º ano, ensino básico (actual escolaridade mínima obrigatória em Portugal⁵), onde se observou 8 respostas válidas (14,04%), por fim, com escolaridade até ao 4º ano, ensino primário, houve 3 inqueridos (5,26%).

Gráfico 12: Grau de Escolaridade dos inqueridos (%)



Fonte: Análise do inquérito realizado

⁵ A lei de bases do sistema educativo em vigor desde 1986, a Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, prevê um ensino básico universal obrigatório e gratuito para todas as pessoas de ambos os sexos, entre os 6 e os 15 anos.

4.1.1 Análise da amostra quanto ao uso do *e-commerce*

Seguidamente oriento o estudo para a utilização do *e-commerce* por parte dos inqueridos. Questionando se efectuam compras *online*, a regularidade com que o fazem, o que os motiva/motivaria a consumir via *internet*, e o tipo de compra que fazem.

Introduzo no estudo outros dados estatísticos, de fontes credíveis, de acordo com o inquérito. O objectivo é o de melhor perceber, e comparar os dados provenientes da amostra, com dados de amostras mais generalistas da população.

Dos cinquenta e sete inqueridos 43 afirmam efectuar compras *online* (86,7%).

Tabela 5: Compras *online* (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	14	24,6	24,6	24,6
Sim	43	75,4	75,4	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Mesmo sabendo que todos os inqueridos utilizam a *internet*, a percentagem é bastante acima dos dados disponibilizados pelo Google (2008), que afirma que 92% da população que utiliza a *internet* faz pesquisa, mas somente 54% compram *online*.

Quando verificamos os dados do inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias entre 2004 e 2008 do INE/UMIC, verificamos que do total da população do país, independentemente de serem utilizadores da *Internet*, 7% efectuam compras *online*, que tem tido um crescimento anual acima dos 20%.

Tabela 6: Utilizadores que utilizaram encomendas através de browser na *internet* (%)

2002 a 2008, (%) indivíduos entre os 16 e os 74 anos

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Encomendas através da Internet	2	2	3	4	5	6	7

Nota: De acordo com a definição adaptada pela EUROSTAT em 2008, a utilização de comércio electrónico passou a incluir compras/vendas sobre quaisquer redes

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2002 – 2008

Dos 43 inqueridos que fazem compras *online*, verificamos que o maior número encontra-se em “3 a 6 vezes por ano”, com 14 respostas válidas (24,6%). A percentagem válida à questão “1 vez por ano” é de 0,0%, de acordo com o estudo, nenhum inquerido que efectue compras *online* só efectua uma compra por ano. Para as hipóteses de “6 a 12 vezes por ano” e “mais de 12 vezes por ano”, o número de indivíduos foi muito similar, com 10 e 11 respostas respectivamente.

Tabela 7: Regularidade com que compram *online* (%)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
1 a 3 vezes por ano	8	14,0	18,6	18,6
3 a 6 vezes por ano	14	24,6	32,6	51,2
6 a 12 vezes por ano	10	17,5	23,3	74,4
mais de 12 vezes por ano	11	19,3	25,6	100,0
Total	43	75,4	100,0	
Missing	NS/NR	14	24,6	
Total	57	100,0		

Fonte: Análise do inquérito realizado

Se efectuarmos a divisão deste estudo entre os indivíduos que efectuam compras *online* menos de 6 vezes por ano, e mais de 6 vezes por ano, deparamo-nos com um resultado muito similar. Em que 51,2% dos inqueridos fazem menos, e 48,8% fazem mais, de seis compras por ano.

Quando vemos os dados relativamente à generalidade das famílias vemos que até 3 compras temos 49% das observações em 2008, e mais de 3 compras 51%.

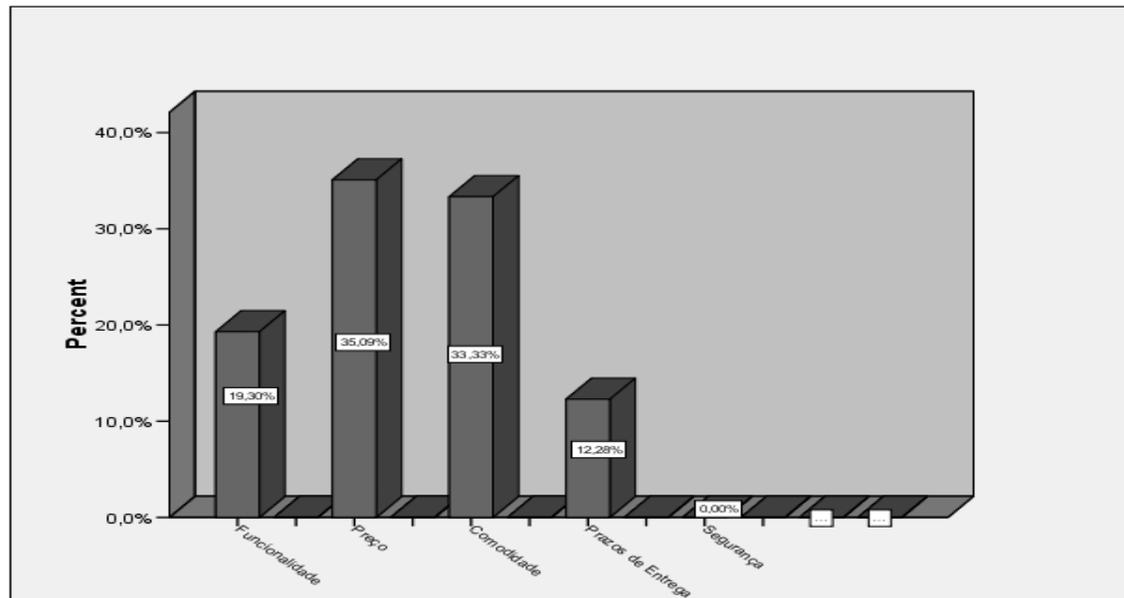
Tabela 8: Número de compras realizadas através de browser da Internet (%)

2005 - 2008, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que realizaram comércio electrónico no primeiro trimestre do ano.

	2005	2006	2007	2008
1 Compra	39	39	39	29
2 Compras	22	21	24	20
3 E mais compras	37	39	36	51

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2005 – 2008

Quanto aos factores que mais motivam os inqueridos a comprar *online*, conclui-se que o principal é o Preço (35,1%), seguido da Comodidade (33,3%), respectivamente com 20 e 19 respostas válidas. A Funcionalidade, teve a resposta de 11 inqueridos (19,3%), enquanto os prazos de entrega, o factor que apresentou menor número de respostas (7), teve 12,3%.

Gráfico 13: Factores Motivacionais para comprar *online*

Fonte: Análise do inquérito realizado

Sete respostas para “Prazos de Entrega” (7) parecem pouco. Segundo o estudo já referido de Lohse, Bellman e Johnson (2000), as pessoas que consomem *online* parecem sofrer de escassez de tempo (são “*time starved*”, de acordo com os autores) e, assim, o estilo de vida é o que melhor caracteriza este tipo de consumo e consumidores.

O conceito de “*time starved*” poderá ser associado mais directamente a prazos de entrega, onde se tem uma noção real e directa do tempo (número de dias até entrega). Também deverá ser associado à comodidade⁶, por exemplo, o tempo que se poupa por encomendar *online*, ou à funcionalidade⁷. Neste caso o conceito de *time starved*, associado aos prazos de entrega, à comodidade e à funcionalidade, teria um peso diferente, com 35 inqueridos (61,5%), a escolherem factores motivacionais relacionados com *time starvation*.

Segundo Babin, Drafen e Griffon (1994), quer os consumidores *online* quer os consumidores *offline* fazem compras aleatórias (experimentais) ou com um propósito, orientado para um objectivo (*goal-oriented*), são os consumidores *online* que tendem a ser mais *goal-oriented* do que experimentais. Entre dois terços a quatro quintos das compras na *internet* têm um propósito, são *goal-oriented* (Solomon, 1999). Modahl (2000) afirma que os consumidores

⁶ Comodidades: Facilidades que tornam a vida agradável.

⁷ Funcionalidade: Carácter do que é funcional ou prático. Capacidade para a execução de determinada tarefa.

goal-oriented tende a ser *time starved*. A média da duração de visitas dos maiores sítios de *e-commerce* (excluindo o *eBay*) é, no máximo, 10 minutos (fonte: Nielsen Netratings).

Quando as compras são orientadas para um objectivo, isto é, são eficientes e deliberadas, e os intervenientes querem que sejam rápidas e sem distrações. Segundo estudos ao consumo *online*, os consumidores orientados para um objectivo (*goal-oriented*) tendem a estar interessados no *e-commerce*, por ser caracterizado por:

- Conveniência e acessibilidade,
- Escolha,
- Informação disponível,
- Inexistência de socialização.

O único factor não motivacional do inquérito acabou por ser a Segurança, com zero respostas (0%).

Não só pela segurança em si, mas pelas barreiras psicológicas a vencer para trazer o cliente/consumidor para a *internet*. (Crespo de Carvalho, 2001).

Relativamente à segurança é importante verificar quais os modos de pagamento mais utilizados nas aquisições realizadas através de browsers na *Internet*. As compras com cartão de crédito continuam a ser as preferidas, com o maior número de observações (52%), se bem que tem vindo a decrescer, muito devido a questões relacionadas com segurança e à existência de novas formas de pagamento. O pagamento no acto de entrega tem ganho notoriedade (37%), só se entregando o dinheiro com a recepção e verificação da encomenda.

Tabela 9: Modo de pagamento das compras através de browsers na *Internet* (%)

2004 - 2008, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que realizaram comércio electrónico no primeiro trimestre do ano.

	2004	2005	2006	2007	2008
Online com cartão de crédito	65	41	56	51	52
Acto da Entrega	-	-	-	-	37
Multibanco	40	23	22	27	31
Pagamento por Internet/Banking	-	-	-	-	17
Reembolso postal	51	26	18	18	-

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2004 – 2008

Segundo a divisão proposta por Kwak, Fox e Zinkhan (2002), como já havia referido, que encontraram duas dimensões de segmentação: o nível de informação necessário para adquirir o produto ou serviço e a popularidade da sua compra *online*. Estas duas dimensões dão origem a quatro segmentos baseados nos extremos de cada dimensão (Alto/Baixo).

Figura 2: Classificação de produtos e serviços proposta por Kwak, Fox e Zinkhan

Elevada — Popularidade de Compra dos Produtos na Internet — Baixa	Q1	Q2
	Q4	Q3
Baixa — Necessidade de Informação — Alta		

Fonte: Adaptação de Kwak, Fox e Zinkhan (2002)

Segundo os autores, no primeiro quadrante (Q1) temos produtos como a música, que estão entre os produtos mais populares em termos de compra *online* e entre os que requerem menos informação, o que os torna num produto particularmente apetecível para a venda *online*, contudo na análise aos dados do inquérito elaborado foi o menos escolhido, com apenas 8,8% das respostas válidas, o exemplo dado foi “música”.

No terceiro quadrante (Q3) inclui as viagens, *internet*, comunicações e os serviços da área da educação que cada vez mais ganham popularidade na comercialização através da *internet*, baixa popularidade mas necessidade elevada de informação. Foi neste quadrante que se posicionaram a maioria das respostas válidas (33,3%).

Os livros e computadores estão no segundo quadrante (Q2), alta popularidade e nível de informação (21,1%). Neste sentido os produtos e serviços e entretenimento foram colocados no quarto quadrante (Q4), com baixo nível de popularidade e informação requerida (12,3%).

Tabela 10: Tipo de Compra *online*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alta Popularidade e Alta Informação (Q2)	12	21,1	21,1	21,1
Alta Popularidade e Baixa Informação (Q1)	5	8,8	8,8	29,8
Baixa Popularidade e Alta Informação (Q3)	19	33,3	33,3	63,2
Baixa Popularidade e Baixa Informação (Q4)	7	12,3	12,3	75,4
NS/NR	14	24,6	24,6	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

É importante notar que com o tempo o factor “Popularidade de Compra dos Produtos na *internet*”, tenderá variar. Variando com a implementação de projectos de *e-commerce*, e respectiva aceitação pelo mercado para comprar *online* determinados produtos e serviços, aumentando assim a sua popularidade.

Diversos inqueridos afirmaram comprar vários tipos de produto, como a opção “vários” não foi incluída no questionário, foi pedido aos inqueridos para que fosse escolhida apenas uma hipótese, independentemente de poderem comprar mais de um tipo de produto *online*.

Os inqueridos afirmaram comprar *online*, produtos tão diversos como: Viagens de Turismo, viagens de negócios, material técnico e didáctico, tecnologia, livros, musica, filmes, material desportivo, ingressos para espectáculos e eventos desportivos, etc.

Dos quais destaco, um inquerido, com idade superior a 55 anos, que a única compra *online* que efectua são bilhetes de comboio quando vai ao Porto (no máximo 3 vezes por ano), outro inquerido, com 37 anos, que pesquisa e compra material específico para a sua moto, e para a sua Bicicleta de Todo o Terreno (BTT). Outro inquerido, com 53 anos, que para além de outras transacções que faz *online*, destaca as chamadas telefónicas internacionais, para telefones fixos e celulares que faz através do *Skype*⁸, para a filha que estuda nos Estados

⁸ Skype é uma empresa global de comunicação via *Internet*, permitindo comunicação de voz e vídeo grátis entre os usuários do software. O Skype está disponível em 27 idiomas e é usado em quase todos os países. Skype gera renda através de serviços que permitem comunicação de e para telefones fixos e celulares, caixa de mensagens, transferência de chamadas e personalização, incluindo tons de chamada e avatares. A Skype também possui parcerias com empresas de hardware e software.

Unidos da América (EUA). Havendo ainda outro, 30 anos, que compra músicas *online* para usar com o jogo “*Sing Star*” da PS3⁹.

Na generalidade dos indivíduos que efectuam compras *online* (estudo INE/UNIC), produtos adquiridos através de browser da *internet*, vemos que viagens e alojamento (Q3) apresentam o topo da tabela (39%), e tem vindo a crescer a mais de 30% ao ano.

Estudos do Google assumem mesmo que dos 54% dos utilizadores da *internet* que compram *online*, 79% compram viagens, e 63% tecnologia.

Segundo o estudo INE/UNIC os Livros/Revistas/jornais/material de *e-learning* (Q2) têm mantido os mesmos valores, a rondar os 30%, nos anos em análise. A roupa/equipamento desportivo (Q4) tem tido desde 2004 crescimentos médios a rondar os 20%/ano. Filmes e músicas (Q1) têm vindo a decrescer as suas vendas *online*, estando actualmente nos 14%.

Os produtos do terceiro quadrante (Q3), viagens, *internet* e comunicações, têm ganho peso nos últimos anos, aqui pode-se incluir mobiliário, pois tem baixa popularidade a ser comercializado na *internet* e alta necessidade de informação. Apresenta valores percentuais em 2008 (14%) iguais à aquisição de hardware informático, e superiores à aquisição de acções na Bolsa/serviços financeiros/seguros (9%), e das lotarias e apostas (8%).

Tabela 11: Produtos Adquiridos através de browser da *internet*

2004 - 2008, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que realizaram comércio electrónico no primeiro trimestre do ano ou no ano anterior.

	2004	2005	2006	2007	2008
Viagens e alojamento	18	16	24	28	39
Livros/Revistas/jornais/material de e-learning	37	32	36	30	34
Roupa/equipamento desportivo	13	19	19	23	26
Equipamento electrónico	16	18	16	19	23
Software informático	20	19	14	20	21
Bilhetes para espectáculos e eventos	18	24	20	16	21
Filmes/Música	21	25	23	18	18
Comida/artigos de mercearia	-	-	-	-	18
Artigos para a casa (Ex.: mobílias, brinquedos, etc.)	-	-	-	-	14
Hardware informático	14	16	13	13	14
Aquisições de Acções na Bolsa/serviços financeiros/Seguros	13	13	5	6	9
Lotarias e apostas	-	-	-	-	8

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2004 - 2008

⁹ Consola de jogos (*Play Station*) da SONY. Terceira versão.

Quando feita a comparação por valor das aquisições, mediante estudo do INE/UMIC, vemos que cada vez mais as aquisições realizadas através da *internet* apresentam valores superiores, o que representa o aumento de confiança e a generalização do uso da *internet* e suas facilidades.

Tabela 12: Valor das Aquisições realizadas através de browsers da *Internet*

2006 - 2008, (%) Indivíduos entre os 16 e os 74 anos que realizaram comércio electrónico no primeiro trimestre do ano.

	2006	2007	2008
Até 30€	14	17	13
Mais de 30€ a 100€	39	34	29
Mais de 100€ a 200€	17	18	20
Mais de 200€ a 300€	9	9	10
Mais de 300€	21	22	26

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2005 – 2008

4.2 Estudo específico da amostra quanto à compra de cozinhas

Quando questionados sobre “o que faria para comprar uma cozinha” concluímos que a pesquisa na *Internet*, na amostra recolhida, já ultrapassa, largamente, a consulta de revistas da especialidade, indo ao encontro daquilo que havíamos visto, muito devido a um serviço de encomendas mais acessível (comodidade), a oferta de mais escolhas (variedade), um alcance mais abrangente a custos ainda mais baixos (Andersen, 2007).

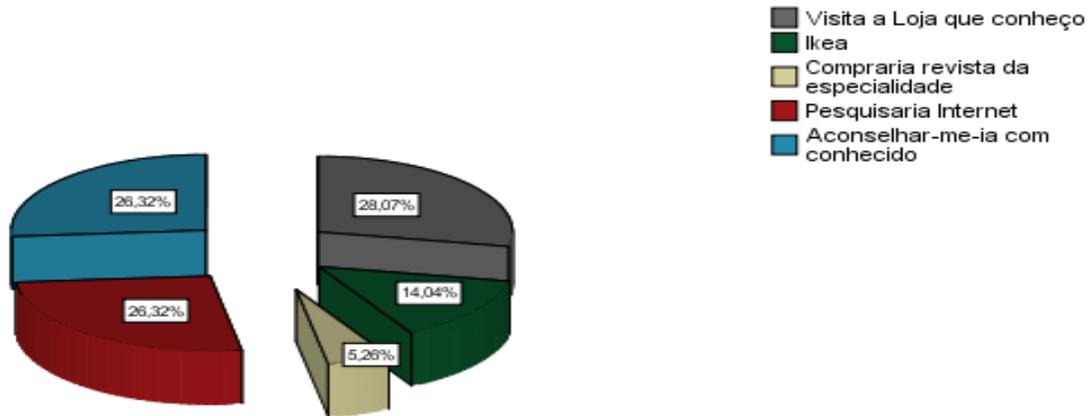
Apenas 3 indivíduos (5,26%) afirmaram comprar revistas da especialidade, enquanto os que afirmaram pesquisar na *internet*, foi cinco vezes superior, com 15 (26,32%).

Recorrer a organizações conhecidas, procurando segurança e confiança, acumula 16 respostas (28,07%), tendo sido o mais escolhido. Enquanto 15 indivíduos (26,32%) aconselhar-se-iam com profissionais dos seus conhecimentos. Podendo afirmar que entre a amostra recolhida os profissionais que se dirigem directamente à empresa fornecedora, aqueles que recorrem a intermediários¹⁰, e aqueles que procuram na *internet* é muito similar, sendo as opções mais escolhidas pelos inqueridos quando desejam comprar mobiliário de cozinhas e equipamentos.

¹⁰ Intermediário, neste sentido, é entendido como qualquer indivíduo/entidade que assume o projecto associado com a construção/reconstrução do espaço de cozinha. Podendo ser empresas de construção, empreiteiros, projectistas, entre outros.

Relativamente à visita ao *IKEA*, 8 inquéritos (14,04%), dos 57 realizados, apresentaram essa possibilidade.

Gráfico 14: Resposta à questão “O que faria para comprar uma cozinha”. (%)

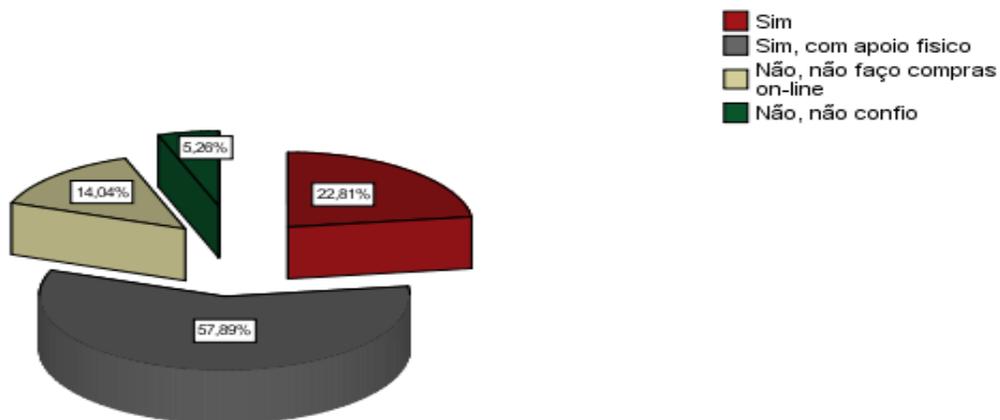


Fonte: Análise do inquérito realizado

Chega a parte do questionário em que é perguntado aos inqueridos se estariam dispostos a adquirir mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*.

Quando questionados, 13 inqueridos (22,81%) afirmaram, sem qualquer dúvida, comprar. A resposta mais observada foi “sim, desde que com apoio físico”, com um total de 33 inqueridos (57,89%). Apenas 11 (19,30%) inqueridos afirmaram não fazer compras *online*, ou por nunca terem experimentado, ou simplesmente por não confiarem.

Gráfico 15: Compraria mobiliário de cozinhas e equipamentos *online* (%)



Fonte: Análise do inquérito realizado

Quando comparado com a generalidade das respostas para a importância dos seguintes critérios (Google, TNS *Infratest* 2008):

- Sede principal em Portugal,
- Gama de produtos portuguesa,
- Número de assistência telefónica em Portugal,
- Nome do domínio local,
- Lojas Filiais das empresas ou marcas próximas,
- Análise de consumidores sobre a loja *online*.

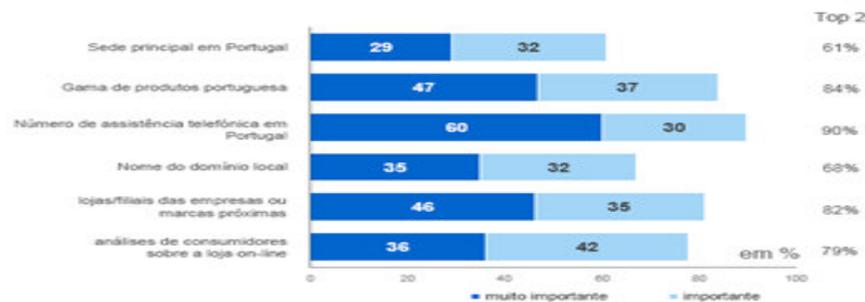
Compreendemos que a existência de um apoio físico, nem que seja um número de assistência telefónica em Portugal, é sempre o factor mais crucial, no caso generalizado dos utilizadores de *internet* em Portugal 90% dos inqueridos definiram como sendo muito importante (60%), ou importante (30%).

O facto de ter uma gama de produtos portuguesas apresentou 84% das respostas, o que não vai ao encontro com a característica de globalidade da *internet*, e tão pouco do facto de ter sede principal em Portugal, que foi o critério com menos respostas, apenas 61% responderam como sendo muito importante (29%) ou importante (32%).

Ter lojas/filiais das empresas ou marcas próximas (apoio físico) apresentou 82% de respostas entre muito importante (46%) e importante (35%).

A análise dos consumidores sobre a loja *online*, foi o critério que apresentou maior percentagem como sendo “importante” (42%), mas apresentou um valor de “muito importante” menor (36%).

Concluo, como já havia constatado anteriormente, após entrevista com Bastos Lopes (2009), que o apoio físico tem uma importância fulcral para o sucesso do *e-Commerce*, sobretudo numa primeira fase.

Gráfico 16: Confiança nas compras na *Internet* (%)

Pergunta: Até que ponto são importantes os seguintes critérios para comprar numa loja *online*.

Base: Utilizadores da Internet em Portugal 15+ (n=2.025)

Fonte: Propriedade intelectual do Google. TNS Infratest, 2008

4.3 Ensaio de hipóteses

De seguida irei efectuar o cruzamento de variáveis de forma a estudar o comportamento das mesmas, e a relação entre elas.

Começo por comparar o sexo com o facto de comprarem, ou não, produtos e serviços *online*.

Sendo que dos 36 homens inqueridos 28 (77,8%) efectuem compras *online*, das 21 mulheres observei 15 (71,4%).

Tabela 13: Comparação Sexo dos Inqueridos e Compras *online*.

			Compras on-line		Total
			Não	Sim	
Sexo dos Inqueridos	Masculino	Count	8	28	36
		% within Sexo dos Inqueridos	22,2%	77,8%	100,0%
		% within Compras on-line	57,1%	65,1%	63,2%
		% of Total	14,0%	49,1%	63,2%
	Feminino	Count	6	15	21
		% within Sexo dos Inqueridos	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Compras on-line	42,9%	34,9%	36,8%
		% of Total	10,5%	26,3%	36,8%
Total		Count	14	43	57
		% within Sexo dos Inqueridos	24,6%	75,4%	100,0%
		% within Compras on-line	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,6%	75,4%	100,0%

Fonte: Análise do inquérito realizado

A percentagem de compradores *online* é similar independentemente do sexo, podendo-se pressupor a independência das variáveis.

Para fundamentar o pressuposto utilizei o teste de independência de Qui-Quadrado. Tendo elaborado as seguintes hipóteses:

Ho: As variáveis tipo sexo e compras *online* não estão relacionadas (são independentes).

Ha: As variáveis tipo sexo e compras *online* estão relacionadas (não são independentes).

Tabela 14: Teste Qui-Quadrado para sexo e compras *online*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,289 ^b	1	,591
Continuity Correction ^a	,048	1	,827
Likelihood Ratio	,285	1	,594
Linear-by-Linear Association	,283	1	,594
N of Valid Cases	57		

a. Computed only for a 2x2 table

b. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,16.

Fonte: Análise do inquérito realizado

As condições de aplicação do teste Qui-Quadrado aplicam-se, dado que, menos de 20% (0%) dos cruzamentos têm frequências esperadas menores que 5.

Sendo o $p\text{-value} = 0,591 > \alpha = 0,05$, com uma probabilidade de erro de 5%, que a decisão é de não rejeitar a hipótese nula (Ho), hipótese em que são independentes.

Logo não estão relacionados. Concluindo que o facto de se efectuarem compras *online*, na amostra recolhida, não depende do sexo dos inqueridos.

Interessa verificar qual a relação de independência entre as variáveis regularidade com que efectuam compras *online* e idade dos inqueridos.

Tabela 15: Comparação Sexo dos Inqueridos e Compras *online*.

			Compras on-line		Total
			Não	Sim	
Idade dos Inqueridos	De 25 a 35	Count	2	12	14
		% within Idade dos Inqueridos	14,3%	85,7%	100,0%
		% within Compras on-line	14,3%	27,9%	24,6%
		% of Total	3,5%	21,1%	24,6%
	De 36 a 45	Count	5	16	21
		% within Idade dos Inqueridos	23,8%	76,2%	100,0%
		% within Compras on-line	35,7%	37,2%	36,8%
		% of Total	8,8%	28,1%	36,8%
	De 46 a 55	Count	5	8	13
		% within Idade dos Inqueridos	38,5%	61,5%	100,0%
		% within Compras on-line	35,7%	18,6%	22,8%
		% of Total	8,8%	14,0%	22,8%
	Mais de 55	Count	2	7	9
		% within Idade dos Inqueridos	22,2%	77,8%	100,0%
		% within Compras on-line	14,3%	16,3%	15,8%
		% of Total	3,5%	12,3%	15,8%
Total		Count	14	43	57
		% within Idade dos Inqueridos	24,6%	75,4%	100,0%
		% within Compras on-line	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	24,6%	75,4%	100,0%

Fonte: Análise do inquérito realizado

Verifico que a maior percentagem específica, por idade, de inqueridos que efectuem compras *online* está nos utilizadores mais novos, de 25 a 35 anos e de 36 a 45 anos. Nestes grupos etários obtivemos respectivamente 85,7% e 76,2% de inqueridos que efectuem compras *online*.

De notar igualmente que, independentemente do escalão etário, a percentagem de indivíduos que efectuem compras *online*, é de pelo menos 61,5% (entre 46 e 55 anos). Torna-se importante estudar a relação existente entre as duas variáveis, idade e compras *online*.

Elaborei as seguintes hipóteses:

Ho: As variáveis tipo idade e compras *online* não estão relacionadas (são independentes).

Ha: As variáveis tipo idade e compras *online* estão relacionadas (não são independentes).

As condições de aplicação do teste Qui-Quadrado não se aplicam, dado que, mais de 20% (37,5%) dos cruzamentos têm frequências esperadas menores que 5 (Anexo A3).

Como tal considero o coeficiente Phi e Cramer's V para fundamentar a decisão.

Tabela 16: Teste Phi e Cramer's V para idade e compras *online*

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,196	,535
	Cramer's V	,196	,535
Interval by Interval	Pearson's R	-,114	,398 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,129	,338 ^c
N of Valid Cases		57	

c. Based on normal approximation.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Através do valor do coeficiente de correlação ser 0,535

Sendo o p-value = 0,535 > $\alpha = 0,05$, não rejeitamos H_0 em favor de H_a e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5% que as variáveis idade e regularidade de compras *online* não estão relacionadas.

Dado o resultado deste teste não se pode esquecer as características da amostra, em que todos os inqueridos estão familiarizados com a utilização da *internet*, e executam tarefas similares. Muito por esse motivo concluímos com o teste que independentemente da idade a regularidade de compras *online* distribuiu-se homogeneamente. Ferguson e Perse (2000) incluíram o nível de conhecimento no uso da *internet* como variável explicativa das compras pela rede, desta vez num estudo efectuado no mercado norte-americano. Assim sendo a idade poderá não ter tanta relevância no facto de se fazerem mais ou menos compras *online*.

Neste caso apresento o mesmo estudo mas em vez de comparar compras *online* com idade comparo com o grau de escolaridade.

Segundo o estudo da Eurostat (2008), já referido anteriormente, comparando o consumo da *Internet*, por formação e idade, vemos que quanto mais elevada a formação, maior a percentagem de uso de *internet*. Como tal faz sentido apresentar o mesmo estudo mas tendo agora em atenção o grau escolaridade me vez da idade.

Quanto à relação com o grau de escolaridade elaborei as seguintes hipóteses:

Ho: As variáveis grau de escolaridade e compras *online* não estão relacionadas (são independentes).

Ha: As variáveis grau de escolaridade e compras *online* estão relacionadas (não são independentes).

As condições de aplicação do teste Qui-Quadrado voltam a não se aplicar, dado que, mais de 20% (50,0%) dos cruzamentos têm frequências esperadas menores que 5. (Anexo A4)

Como tal considero o coeficiente Phi e Cramer's V para fundamentar a decisão.

Tabela 17: Teste Phi e Cramer's V para grau de escolaridade e compras *online*

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,762	,000
	Cramer's V	,762	,000
Interval by Interval	Pearson's R	,714	,000(c)
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,651	,000(c)
N of Valid Cases		57	

c Based on normal approximation.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Através do valor do coeficiente de correlação ser 0,000

Sendo o $p\text{-value} = 0,000 < \alpha = 0,05$, rejeitamos a hipótese nula (H_0) em favor da hipótese alternativa (H_a) e concluimos, com uma probabilidade de erro de 5%, que as variáveis grau de escolaridade e compras *online* estão relacionadas. Indo ao encontro do estudo de Ferguson e Perse (2000) já referido¹¹.

Outro estudo importante é o de comparar a regularidade com que os inqueridos compram *online*, e o que os motiva. É interessante verificar que sendo a questão do inquérito “O que o motiva/motivaria para comprar *online*?”, foi efectuada a todos os indivíduos, tanto aos que usam, como os que não usam, o *e-commerce*, os 57 inqueridos.

O valor mais observado (com 6 observações) encontra-se nos indivíduos que compram mais de 12 por ano e fazem-no sobretudo pelo factor Comodidade.

¹¹ Assumindo que o nível de conhecimento está directamente relacionado com o grau de escolaridade (conhecimento formal), *ceteris paribus*.

Tabela 18: Comparação entre regularidade com que os inqueridos efectuem compras *online* e os respectivos factores motivacionais

			Motivação a comprar on-line				Total
			Funcionalidade	Preço	Comodidade	Prazos de Entrega	
Regularidade compras on-line	1 a 3 vezes por ano	Count	3	3	2	0	8
		% within Regularidade compras on-line	37,5%	37,5%	25,0%	,0%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	30,0%	30,0%	11,8%	,0%	18,6%
		% of Total	7,0%	7,0%	4,7%	,0%	18,6%
	3 a 6 vezes por ano	Count	3	4	4	3	14
		% within Regularidade compras on-line	21,4%	28,6%	28,6%	21,4%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	30,0%	40,0%	23,5%	50,0%	32,6%
		% of Total	7,0%	9,3%	9,3%	7,0%	32,6%
	6 a 12 vezes por ano	Count	1	2	5	2	10
		% within Regularidade compras on-line	10,0%	20,0%	50,0%	20,0%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	10,0%	20,0%	29,4%	33,3%	23,3%
		% of Total	2,3%	4,7%	11,6%	4,7%	23,3%
mais de 12 vezes por ano	Count	3	1	6	1	11	
	% within Regularidade compras on-line	27,3%	9,1%	54,5%	9,1%	100,0%	
	% within Motivação a comprar on-line	30,0%	10,0%	35,3%	16,7%	25,6%	
	% of Total	7,0%	2,3%	14,0%	2,3%	25,6%	
Total	Count	10	10	17	6	43	
	% within Regularidade compras on-line	23,3%	23,3%	39,5%	14,0%	100,0%	
	% within Motivação a comprar on-line	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	23,3%	23,3%	39,5%	14,0%	100,0%	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Como anteriormente havia analisado, os factores que mais motivam os inqueridos a comprar *online* é o Preço (35,1%), seguido da Comodidade (33,3%), respectivamente com 20 e 19 respostas válidas. A Funcionalidade, teve a resposta de 11 inqueridos (19,3%), enquanto os prazos de entrega, o factor que apresentou menor número de respostas (7), teve 12,3%.

O interessante é que quando comparado com a regularidade com que se efectuem compras *online*, onde só responderam os 43 inqueridos que realmente utilizam o *e-commerce*, os valores são diferentes, a primeira posição passa a pertencer à Comodidade com 17 respostas (39,5%), face às 19 respostas que teve mediante resposta dos 57 inqueridos. A Funcionalidade e o Preço aparecem agora com o mesmo resultado, 10 respostas válidas (23,3%), perderam respectivamente 1 e 10 respostas, enquanto os Prazos de Entrega têm agora 6 respostas válidas (14,0%), continuando a ser o factor menos motivacional.

Dos 14 inqueridos que não efectuam compras *online*, 10 (71,43%) afirmam ser o Preço o que mais os motivaria a fazê-lo.

Poderá dizer-se que a Comodidade faz com que se compre mais *online*?

No estudo efectuado o número de indivíduos que consomem *online* aumentou com a regularidade com que se compra *online*. Quer em número de indivíduos quer em percentagem. Enquanto entre os indivíduos que efectuam “1 a 3 Compras”, os que escolheram a Comodidade como factor mais importante foram 2 (25,0%), entre os indivíduos que efectuam “mais de 12”, os que escolheram a comodidade foram 6 (54,5%).

Para responder a esta questão utilizei medidas de associação, neste caso especifico o coeficiente *V de Cramer*, por serem variáveis qualitativas nominais não dicotómicas¹².

Sendo indicadores da existência de relação entre duas variáveis que permitem avaliar a intensidade, e o sentido da relação. Existindo relação (associação ou, mais especificamente, correlação) diz-se que as variáveis não são independentes. O que se traduz em que cada variável não tenha, proporcionalmente ao seu número, o mesmo comportamento face à outra variável.

Tabela 19: Coeficiente V de Cramer para factores motivacionais e regularidade compra *online*

		Value	Approx. Sig.
Nominal by	Phi	,412	,606
Nominal	Cramer's V	,238	,606
N of Valid Cases		43	

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Concluo que existe correlação, mas que não é perfeita. O valor da medida varia entre 0 e 1, mais próxima de zero representa ausência de correlação (neste caso o valor é de 0,238).

Quanto à direcção da associação é determinada pelo sinal do valor da medida, se for positivo, como neste caso, temos uma relação no mesmo sentido, em que ambas as variáveis se comportam na mesma direcção. De notar que este estudo não pode ser feito exclusivamente

¹² Variável que pode tomar dois valores absolutos. Exemplo: Sexo, pode ser masculino ou feminino.

ao factor comodidade, por ser uma constante, contudo, à medida que se isola este factor, em relação aos restantes, mais perfeita é associação, pois maior é o valor de *V de Cramer*.

Quando comparo os factores motivacionais para comprar *online*, com a predisposição dos inqueridos para comprarem mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*, vemos que os 13 dos inqueridos que afirmaram, sem qualquer dúvida, comprar através da *internet*, apenas 7,7% dizem ser o “preço” o factor mais relevante. Os factores como a funcionalidade e a comodidade assumem 84,7% das respostas destes inqueridos.

Para os inqueridos que afirmam comprar desde que exista apoio físico, 57,89% do total, 36,4% afirmaram sentirem-se motivados pelo preço e 33,3% pela comodidade.

Relativamente aos inqueridos que afirmaram não comprar *online* (23,3%), quer seja por não confiarem ou simplesmente por não utilizarem essa funcionalidade da *internet*, mais de metade, 66,7% e 62,5% respectivamente, dizem que se o fizessem seriam motivados pelo preço, de acordo com o que havíamos visto relativamente aos factores motivacionais. Estes inqueridos são também motivados pela comodidade e pela funcionalidade.

Tabela 20: Comparação entre motivação a comprar *online* e compraria uma cozinha *online*

			Motivação a comprar on-line				Total
			Funcionalidade	Preço	Comodidade	Prazos de Entrega	
Compraria uma cozinha on-line	Sim	Count	5	1	6	1	13
		% within Compraria uma cozinha on-line	38,5%	7,7%	46,2%	7,7%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	45,5%	5,0%	31,6%	14,3%	22,8%
		% of Total	8,8%	1,8%	10,5%	1,8%	22,8%
	Sim, com apoio físico	Count	5	12	11	5	33
		% within Compraria uma cozinha on-line	15,2%	36,4%	33,3%	15,2%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	45,5%	60,0%	57,9%	71,4%	57,9%
		% of Total	8,8%	21,1%	19,3%	8,8%	57,9%
	Não, não faço compras on-line	Count	0	5	2	1	8
		% within Compraria uma cozinha on-line	,0%	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
		% within Motivação a comprar on-line	,0%	25,0%	10,5%	14,3%	14,0%
		% of Total	,0%	8,8%	3,5%	1,8%	14,0%
Não, não confio	Count	1	2	0	0	3	
	% within Compraria uma cozinha on-line	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%	
	% within Motivação a comprar on-line	9,1%	10,0%	,0%	,0%	5,3%	
	% of Total	1,8%	3,5%	,0%	,0%	5,3%	
Total	Count	11	20	19	7	57	
	% within Compraria uma cozinha on-line	19,3%	35,1%	33,3%	12,3%	100,0%	
	% within Motivação a comprar on-line	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	19,3%	35,1%	33,3%	12,3%	100,0%	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Para avaliar a relação entre as variáveis “regularidade com que compra *online*” e “compraria mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*”, efectuei o estudo a comparar as duas variáveis.

Elaborei as seguintes hipóteses:

Ho: As variáveis regularidade com que compra *online* e compraria cozinhas *online* não estão relacionadas (são independentes).

Ha: As variáveis regularidade com que compra *online* e compraria cozinhas *online* estão relacionadas (não são independentes).

As condições de aplicação do teste Qui-Quadrado não se aplicam, dado que, mais de 20% (66,7%) dos cruzamentos têm frequências esperadas menores que 5. (Anexo A5)

Como tal considero o coeficiente Phi e Cramer’s V para fundamentar a decisão.

Tabela 21: Teste Phi e Cramer’s V para regularidade de compra *online* e compraria cozinhas *online*

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,543	,048
	Cramer's V	,384	,048
Interval by Interval	Pearson's R	-,327	,032 ^c
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	-,371	,014 ^c
N of Valid Cases		43	

c. Based on normal approximation.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Através do valor do coeficiente de correlação ser 0,048

Sendo o p-value = 0,048 < $\alpha = 0,05$, rejeitamos a hipótese nula (Ho) em favor da hipótese alternativa (Ha) e concluímos, com uma probabilidade de erro de 5%, que as variáveis regularidade com que compra *online* e compraria cozinhas *online* estão relacionadas. Quanto mais compras *online* se fazem maior a predisposição para as fazer.

4.4 Ranking de importância e de Satisfação

Passando para a segunda fase, em que procuro perceber quais os factores mais relevantes, em termos de serviços a apresentar, para os inqueridos. Procurei, igualmente, descobrir qual o seu grau de satisfação actual.

Tornou-se essencial definir um Ranking de Importância e respectivo Ranking de Satisfação. Para tal foram escolhidos 10 Factores Críticos de Sucesso que foram analisados e classificados pelos inqueridos.

Com o objectivo de se verificar o grau de consistência interna da escala do questionário realizou-se o teste de *Alpha de Cronbach*.

Tabela 22 – Teste Alpha de Cronbach

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	10

Fonte: Análise do inquérito realizado

Conforme referido anteriormente, valores entre 0,600 e 0,800 são considerados bons para uma pesquisa exploratória. Logo, o valor de 0,765 é considerado bom para a pesquisa do trabalho.

O que pretendo concluir é quais os factores críticos de sucesso mais valorizados pelos inqueridos/potenciais clientes, e como têm sido satisfeitos esses factores.

Os Factores Críticos de Sucesso em análise são:

- Qualidade/Garantia do Produto
- Custo do Produto
- Assistência Pós-Venda
- Rapidez na Resposta
- Competência dos Profissionais
- Variedade de Produtos Disponibilizados
- Relação Física Gestor/Cliente
- Portfolio Documentado dos Produtos
- Acompanhamento Pré-Venda

- Contacto Físico com os Produtos

4.4.1 Ranking de importância

Em termos de importância pedi para serem classificados considerando 1 o mais importante, até ao 10 o menos importante.

Tabela 23: Ranking de importância

		Qualidade/ Garantia do Produto	Assistência Pós Venda	Competência dos Profissionais	Relação Física Gestor/ Cliente	Acompanh amento Pré-Venda	Custo do Produto	Rapidez na Resposta. Prazos de Entrega	Variedade dos Produtos	Portfólio Documentado dos Produtos	Contacto Físico com os Produtos
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,79	4,67	4,16	7,88	6,35	3,26	5,51	6,14	7,79	7,46
	Median	1,00	4,00	4,00	8,00	6,00	3,00	5,00	6,00	9,00	8,00
	Mode	1	3	2 ^a	9	8	4	5	6 ^a	10	10
	Sum	102	266	237	449	362	186	314	350	444	425

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Fonte: Análise do inquérito realizado

Conclui, através da observação da média (se optasse fazer através da moda¹³, poderia não efectuar o estudo mais correcto, pois a disparidades de valores faz com que o valor médio possa ser distinto da moda) conclui-se que os inqueridos dão mais importância na compra de cozinhas e equipamentos à “Qualidade/Garantia do Produto”, com 37 inqueridos (64,9%) a considerarem como o mais importante. De notar que 94,7% das respostas colocam a “Qualidade/Garantia do Produto” como um dos quatro factores mais importantes. Tendo 2 inqueridos (3,5%) considerado como um factor de menor importância.

Tabela 24: Grau de Importância “Qualidade/Garantia do Produto”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	O Mais Importante	37	64,9	64,9	64,9
	Muito Importante	10	17,5	17,5	82,5
	Importante ++	2	3,5	3,5	86,0
	Importante +	5	8,8	8,8	94,7
	Indiferente	1	1,8	1,8	96,5
	Importante - -	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

¹³ Moda: é o valor mais observado.

Seguido pelo “Custo do Produto”, que foi considerado por 5 inqueridos (8,8%) como o factor mais importante, e 89,5% escolhem-no numa das quatro hipóteses que atribuem maior importância.

Tabela 25: Grau de Importância “Custo do Produto”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	O Mais Importante	5	8,8	8,8	8,8
	Muito Importante	17	29,8	29,8	38,6
	Importante ++	10	17,5	17,5	56,1
	Importante +	19	33,3	33,3	89,5
	Indiferente	3	5,3	5,3	94,7
	Importante -	1	1,8	1,8	96,5
	O Menos Importante	2	3,5	3,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

A “Competência dos Profissionais” e a “Assistência Pós Venda” ocupam respectivamente a terceira e quarta posição. Curiosamente ambos apresentaram a mesma percentagem de inqueridos que os escolheram como um dos quatro factores aos quais atribuem maior importância (52,9%). A terceira posição atribuída à “Competência dos Profissionais” deve-se ao facto de reunir o consenso de 8 inqueridos (14,0%) como “O Mais Importante”, enquanto apenas 2 (3,5%) fizeram essa escolha para “Assistência Pós-Venda”.

Entre os inqueridos o factor “Rapidez de Resposta”, indo ao encontro do anteriormente analisado “Prazos de Entrega”, foi o que mais reuniu escolhas a meio da tabela, sendo que 14 (24,6%) inqueridos afirmaram ser “Indiferente”, e 31,6% escolheram uma das quatro hipóteses que atribuem maior importância. A justificação deste indicador não se encontra melhor classificado, pode estar relacionada com a situação económica actual, em que as empresas de construção civil, por não estarem a vender os imóveis já concluídos não têm pressa de terminar, ou iniciar, os novos projectos.

Tabela 26: Grau de Importância de “Rapidez de Resposta”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Importante	3	5,3	5,3	5,3
	Importante ++	7	12,3	12,3	17,5
	Importante +	8	14,0	14,0	31,6
	Indiferente	14	24,6	24,6	56,1
	Importante -	7	12,3	12,3	68,4
	Importante - -	7	12,3	12,3	80,7
	Pouco Importante	5	8,8	8,8	89,5
	Nada Importante	6	10,5	10,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Os factores aos quais foi dada menor importância foram a “variedade dos produtos” (28,1% observações nas 4 hipóteses de maior importância), o “acompanhamento pré-venda” (19,3% observações nas 4 hipóteses de maior importância), o “contacto físico com os produtos” e o “portfolio documentado dos produtos” (ambos com 14,0% das observações nas 4 hipóteses de maior importância).

A “Relação Física Gestor/Cliente”, apresentou 89,5% das observações abaixo de “Indiferente”, e com o maior número de observações (26,3%) na opção de resposta mais baixa “Nada Importante”, foi o factor com menor importância para os inqueridos.

Tabela 27: Relação Física Gestor/Cliente

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Importante	2	3,5	3,5	3,5
	Importante ++	1	1,8	1,8	5,3
	Indiferente	3	5,3	5,3	10,5
	Importante -	5	8,8	8,8	19,3
	Importante - -	12	21,1	21,1	40,4
	Pouco Importante	6	10,5	10,5	50,9
	Nada Importante	15	26,3	26,3	77,2
	O Menos Importante	13	22,8	22,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Temos que ter em atenção que se pretende um ranking de importância, e que todos os factores são relevantes e importantes, o que foi pedido aos inqueridos foi que escolhessem. Este é um dado extremamente interessante para este projecto. Pois concluímos que o “Contacto Físico com os Produtos” e a “Relação Física entre Gestor e Cliente”, para os inqueridos, são os factores menos relevantes para o sucesso do negócio. A qualidade e o custo do produto são os factores mais importantes. Motivando o *e-Business*.

4.4.2 Ranking de Satisfação

Após ter analisado os factores considerados mais importantes para os inqueridos, optei por perceber como se sentiam relativamente à satisfação com os mesmos. A questão foi formulada da seguinte forma:

“Mediante os Factores Críticos de Sucesso que organizou, segundo a importância que lhe atribui, como sente que o seu fornecedor o tem satisfeito? “

Ou seja, como se sentiam satisfeitos pelos seus fornecedores mediante aquilo que consideram mais importante.

Quanto ao Ranking de Satisfação, as questões podiam ser respondidas entre “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Indiferente”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”, sendo 5 a pontuação dada para “Muito Satisfeito” e 1 para “Muito Insatisfeito”. Os Factores Críticos de Sucesso são os mesmos mencionados para o Ranking de Importância.

Concluimos, através da observação da média, quais os factores que reúnem maior consenso em termos de satisfação. Os clientes sentem-se satisfeitos na generalidade dos factores, sendo a “Variedade de Produtos” aquele em que os inqueridos mais afirmaram estar satisfeitos (média 3,98). Segue-se a “relação física gestor/cliente”, com uma média de 3,81, mesmo sendo o factor ao qual os inqueridos deram menos importância, é um dos que se sentem mais satisfeitos.

Os factores considerados pelos inqueridos mais importantes, o “custo de produto” e a “qualidade/garantia do produto”, são os que ocupam, respectivamente, a 3ª e 4ª posição no ranking de satisfação. O portfolio documentado dos produtos, em linha com a variedade dos produtos, ocupa a terceira posição no ranking de satisfação, com a média de 3,87, o que me leva a concluir que os inqueridos estão mais satisfeitos com os factores a que dão menor importância.

A “competência dos profissionais”, o “acompanhamento pré-venda”, o “portfolio documento dos produtos” e a “rapidez na resposta e prazos de entrega” ocupam, respectivamente, da quinta à oitava posição do ranking de satisfação. Com médias entre o 3,47 e o 3,39.

Os inqueridos estão menos satisfeitos com o “contacto físico com o produto” e com a “assistência pós-venda”. O factor com menor grau de satisfação acabou por ser a “assistência pós-venda”, com uma média de 3,16.

Tabela 28: Ranking de Satisfação

		Qualidade/ Garantia do Produto	Assistência Pós Venda	Competência dos Profissionais	Relação Física Gestor/ Cliente	Acompanh amento Pré-Venda	Custo do Produto	Rapidez na Resposta. Prazos de Entrega	Variedade dos Produtos	Portfólio Documentado dos Produtos	Contacto Físico com os Produtos
N	Valid	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,56	3,16	3,47	3,81	3,46	3,61	3,39	3,98	3,40	3,37
Median		4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00
Mode		4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
Std. Deviation		1,118	,960	,947	,581	,908	,861	,978	,935	,961	,672
Sum		203	180	198	217	197	206	193	227	194	192

Fonte: Análise do inquérito realizado

As conclusões que tiro é que 64,9% dos inqueridos estão satisfeitos com a “Qualidade/Garantia do Produto”, 21,10% sentem-se insatisfeitos.

Tabela 29: Satisfação Qualidade Garantia do Produto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito Insatisfeito	3	5,3	5,3	5,3
	Insatisfeito	9	15,8	15,8	21,1
	Indiferente	8	14,0	14,0	35,1
	Satisfeito	27	47,4	47,4	82,5
	Muito Satisfeito	10	17,5	17,5	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Quanto ao “Custo do Produto” 54,4% dos inqueridos encontram-se, no mínimo satisfeitos. Somente 5 (8,8%) inqueridos afirmaram estar insatisfeitos. Facto interessante que pode estar igualmente relacionado com a situação económica actual, e a consequente descida generalizada dos preços.

Tabela 30: Satisfação Custo do produto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	5	8,8	8,8	8,8
	Indiferente	21	36,8	36,8	45,6
	Satisfeito	22	38,6	38,6	84,2
	Muito Satisfeito	9	15,8	15,8	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Na “Assistência Pós-Venda” 26,3%, dos inqueridos, afirma estar pelo menos satisfeito. Foi a questão que mais respostas teve, 31 inqueridos (54,4%), como sendo indiferente. A questão que se segue em termos de indiferença, relativamente à satisfação, é o “contacto físico com os produtos”, 27 inqueridos (47,4%) escolheram-no.

Tabela 31: Satisfação Assistência Pós Venda

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito Insatisfeito	2	3,5	3,5	3,5
Insatisfeito	9	15,8	15,8	19,3
Indiferente	31	54,4	54,4	73,7
Satisfeito	8	14,0	14,0	87,7
Muito Satisfeito	7	12,3	12,3	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Quanto à rapidez de resposta e prazos de entrega 23 inqueridos (40,4%) responderam como estando satisfeitos. Como já foi referido, o facto de a procura no sector ter diminuído, e por se aguardar pela retoma do sector, este factor poderá estar subvalorizado.

Tabela 32: Satisfação Rapidez na Resposta. Prazos de Entrega

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muito Insatisfeito	1	1,8	1,8	1,8
Insatisfeito	11	19,3	19,3	21,1
Indiferente	16	28,1	28,1	49,1
Satisfeito	23	40,4	40,4	89,5
Muito Satisfeito	6	10,5	10,5	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Quando se fala de “Relação Física Gestor/Cliente” nenhum inquerido se mostrou insatisfeito, sendo que 100% das respostas foram entre “indiferente” e “Muito Satisfeito”.

Tabela 33: Satisfação Relação Física Gestor/Cliente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Indiferente	16	28,1	28,1	28,1
Satisfeito	36	63,2	63,2	91,2
Muito Satisfeito	5	8,8	8,8	100,0
Total	57	100,0	100,0	

Fonte: Análise do inquérito realizado

Concluído o estudo dos factores, considerados mais relevantes, quanto à importância e à satisfação, passo a comparar os factores tanto quanto à importância, como quanto a satisfação.

4.4.3 Comparação dos Factores quanto à importância e satisfação

É importante agrupar as conclusões numa tabela. Optei por agrupar a Importância por ordem decrescente, de “O Mais Importante” para “O Menos Importante”, comparando com respectiva Satisfação (satisfação é escalonada entre “Muito Satisfeito”, “Satisfeito”, “Indiferente”, “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”).

Para cada factor crítico de sucesso, apresentados de forma decrescente por importância, atribuo a percentagem de satisfação e insatisfação dos inqueridos:

Tabela 34: Agrupamento por Ranking Importância e Satisfação associada (%)

Posição	IMPORTÂNCIA	SATISFAÇÃO ¹⁴	INSATISFAÇÃO ¹⁵
1	Qualidade/Garantia do Produto	64,9	21,1
2	Custo do Produto	54,4	8,8
3	Competência dos Profissionais	47,4	15,8
4	Assistência Pós-Venda	26,3	19,3
5	Rapidez na Resposta/Prazos de Entrega	50,9	21,1
6	Variedade de Produtos Disponibilizados	80,7	7
7	Acompanhamento Pré-Venda	49,1	15,8
8	Contacto Físico com os Produtos	43,9	8,8
9	Portfolio Documentado dos Produtos	49,1	21,1
10	Relação Física Gestor/Cliente	72	0

Fonte: Análise do inquérito realizado

Relativamente à “Qualidade/Garantia do Produto”, dos 37 inqueridos que afirmaram ser o mais importante, 24 (72,97%) afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com o mesmo.

¹⁴ Percentagem de inqueridos que estão “satisfeitos” ou “muito satisfeitos”.

¹⁵ Percentagem de inqueridos que estão “insatisfeitos” ou “muito insatisfeitos”.

Tabela 35: Agrupamento da “Qualidade/Garantia do Produto” por “Importância” e “Satisfação”

Count		Qualidade/Garantia do Produto					Total
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Qualidade/Garantia do Produto	O Mais Importante	1	7	5	16	8	37
	Muito Importante	1	2	1	5	1	10
	Importante ++	1	0	0	1	0	2
	Importante +	0	0	2	2	1	5
	Indiferente	0	0	0	1	0	1
	Importante - -	0	0	0	2	0	2
Total		3	9	8	27	10	57

Fonte: Análise do inquérito realizado

Torna-se interessante comparar os dois critérios a que foi dada maior importância, a “Qualidade/Garantia do Produto” e “Custo do Produto”. Concluimos que na generalidade dos inqueridos que deram mais peso à qualidade e à garantia do produto, só 5 (13,4%) se encontram insatisfeitos com o custo do mesmo.

Tabela 36: Comparação “Qualidade/Garantia do Produto” e “Custo do Produto”

Count		Custo do Produto				Total
		Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Qualidade/Garantia do Produto	O Mais Importante	5	13	14	5	37
	Muito Importante	0	2	6	2	10
	Importante ++	0	1	0	1	2
	Importante +	0	3	1	1	5
	Indiferente	0	0	1	0	1
	Importante - -	0	2	0	0	2
Total		5	21	22	9	57

Fonte: Análise do inquérito realizado

Se por sua vez se comparar a “Qualidade/Garantia do Produto” com a “Assistência Pós-Venda”, por estarem em grande parte ligados, temos o que nos é apresentado no seguinte gráfico:

Tabela 37: Comparação “Qualidade/Garantia do Produto” e “Assistência Pós-Venda”

Count		Assistência Pós Venda					Total
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Qualidade/Garantia do Produto	O Mais Importante	1	3	21	6	6	37
	Muito Importante	0	5	3	2	0	10
	Importante ++	1	0	1	0	0	2
	Importante +	0	1	3	0	1	5
	Indiferente	0	0	1	0	0	1
	Importante - -	0	0	2	0	0	2
Total		2	9	31	8	7	57

Fonte: Análise do inquérito realizado

Concluimos que na generalidade, 31 (54,39%), os inqueridos têm uma satisfação indiferente. Desses 31 inqueridos 21 (67,74%) consideraram a “qualidade/garantia do produto” como o factor de maior importância.

Relativamente à análise “Relação Física Gestor/Cliente”, mesmo que seja aquele a que é atribuída menor importância, na generalidade dos casos (71,93%) os inqueridos estão “Satisfeitos” ou “Muito Satisfeitos”.

Tabela 38: Agrupamento da “Relação Física Gestor/Cliente” por “Importância” e “Satisfação”

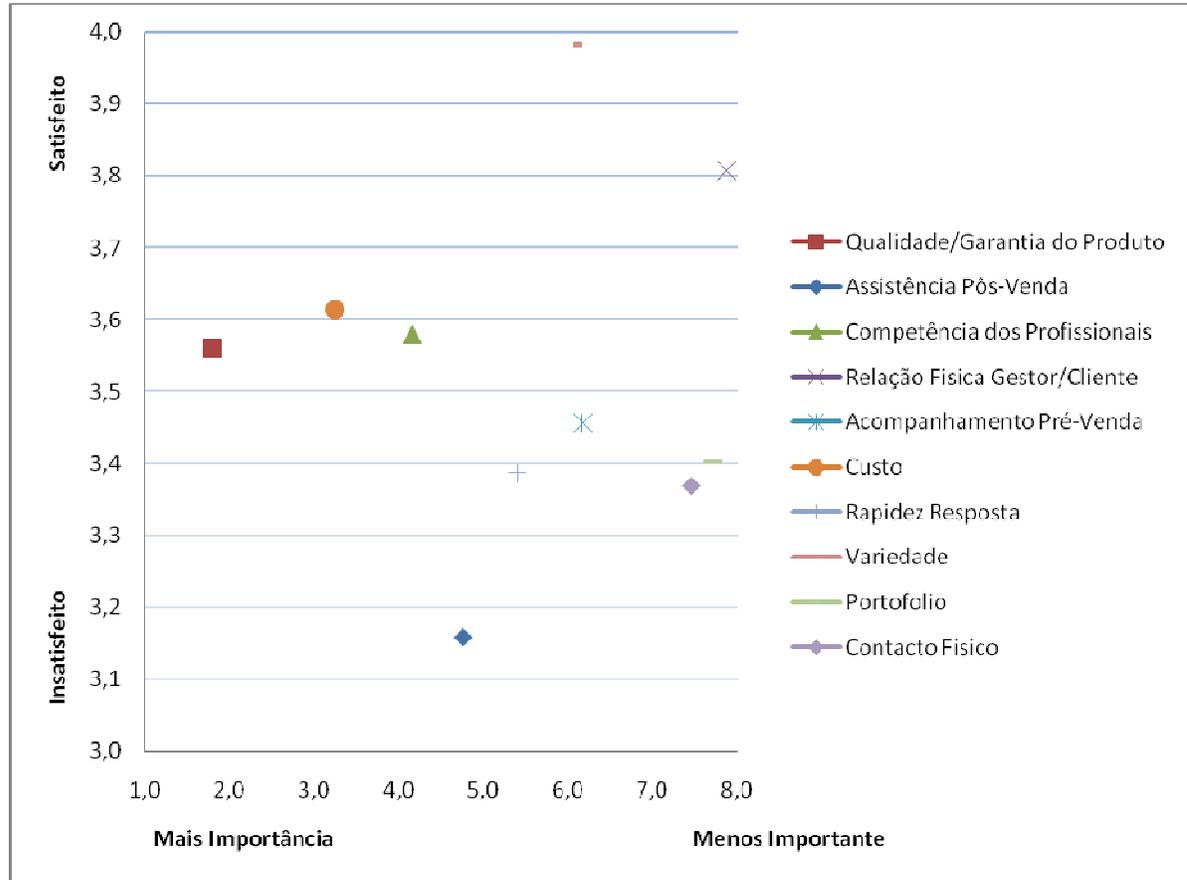
Count		Relação Física Gestor/Cliente			Total
		Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Relação Física Gestor/Cliente	Muito Importante	2	0	0	2
	Importante ++	0	1	0	1
	Indiferente	3	0	0	3
	Importante -	0	1	4	5
	Importante - -	2	10	0	12
	Pouco Importante	3	2	1	6
	Nada Importante	4	11	0	15
	O Menos Importante	2	11	0	13
Total		16	36	5	57

Fonte: Análise do inquérito realizado

No gráfico seguinte, são expostos os dados pelas duas variáveis principais a analisar, o grau de satisfação e de importância dada aos diferentes factores de decisão de compra de mobiliário de cozinha. A escala de satisfação é colocada numa escala de 3 a 4, embora a

questão tenha sido respondida de 1 a 5, porque os valores médio se situarem somente entre esses valores.

Gráfico 17: Cruzamento dos valores médios para Importância e Satisfação



Fonte: Análise do inquérito realizado

Concluo, como havíamos visto, que é nos factores que se dá menor importância onde se encontram respostas mais extremas em termos de satisfação. No caso da assistência pós-venda existe insatisfação, e quanto à relação física entre o gestor e o cliente e a Variedade encontramos satisfação. Nos restantes factores a satisfação assumiu valores no meio de gráfico, entre indiferença e ligeira satisfação.

Capítulo 5 - Formas de Implementação

“Hoje uma loja/site virtual, com catálogo (s) de produto integrado (s) e um conjunto de clientes potenciais, que se transformarão em clientes/consumidores efectivos ao fazerem um *click* final no “*my shopping cart*”, e depressa teremos necessidade de um software integrador interno á empresa – um ERP, *Enterprise Resource Planning System* – para ao menos fazer a gestão de materiais, a gestão financeira e a gestão comercial, bem como componentes de transporte/distribuição e armazenagem reais, físicos, capazes de percorrerem a última milha (aos quais devem estar associados, também, softwares agregados e que façam a gestão destas actividades) e fornecedores, capazes de disponibilizarem produtos/serviços e/ou componentes para montagem /processamento e posterior entrega ao cliente/consumidor final. Ou seja, depressa estaremos no mundo real, no mundo dos átomos e do lado do *e-fullfillment*.”

(Crespo de Carvalho, 2001)

O poder do *e-commerce* não reside na tecnologia por si só, mas sim na aplicação da tecnologia para obter melhores produtos e/ou serviços. É um facilitador e não um objectivo em si. (Dionísio, 2009)

5.1 Enquadramento do negócio actual

Segundo o estudo “As Empresas e o Comércio Electrónico. Comércio Electrónico nas PME”, do Instituto Europeu IEFEG – do Ministério do Trabalho e da Solidariedade (2000), os aspectos a analisar para o enquadramento do negócio actual são, numa primeira fase, as seguintes:

- Impacto da alteração de estratégia no negócio;
- Posicionamento da concorrência e qual o rumo, mais provável, para o negócio;
- Avaliação dos pontos fortes e fracos de negócio, tal como a ênfase a dar a cada um deles;
- Identificação das áreas chave para o crescimento do mercado, assim como a aproximação do negócio a estas;
- Resposta do mercado ao negócio actual quer por parte dos clientes, quer por outros parceiros.

5.1.1 Impacto da alteração de estratégia no negócio

É essencial analisar a situação actual do negócio, para planear qual o seu futuro, tal como avaliar onde e como o *e-commerce* poderá ajudar nessa mutação. (IEFEG, 2000)

O negócio actual da empresa privada PME, é caracterizado por:

- Empresa recente, reestruturação em Janeiro de 2009.
- Estratégia definida para trabalhar com o cliente profissional (empresas de Construção Civil, Gabinetes de Arquitectos, Empresas de Decoração, Empreiteiros),
- Volume de vendas reduzido. Objectivando-se vender, média do primeiro ano (2009), 50.000,00€/mês, mas na realidade as vendas não ultrapassam os 9.000,00€/mês (18%).
- Os clientes profissionais aguardam a venda dos seus imóveis já terminados antes de iniciarem novos investimentos, e os clientes particulares, com cada vez menor acesso ao crédito, não reúnem as condições, nem a vontade, justificada por períodos incertos e negativos, de investir nesta fase.
- Descida dos preços. Margem de Negócio nula: A margem colocada sobre o CMVMC (Custo da Mercadoria Vendida Matéria Consumida), para se poder ser competitivo, é praticamente nula (5% a 10%). Sendo que em negócios com menor risco de recebimento pode mesmo ser nula.
- A gestão actual do negócio é feita com a negociação de prazos médios de pagamento (a fornecedores) e prazos médios de recebimentos (de clientes). Pretende-se receber o mais prontamente possível e pagar com prazos mais dilatados (60 a 120 dias).
- Dificuldade em aceder ao crédito. Sobretudo em empresas de, ou que trabalham com construção civil.
- Clientes pretendem atrasar pagamentos. Como recorrem a Capital Alheio, esses montantes são disponibilizados ao longo da obra, mediante verificação efectiva por parte das instituições de crédito, de que a mercadoria se encontra efectivamente em obra. Só desbloqueando as verbas após conclusão dos trabalhos por parte dos fornecedores.
- Recebimentos incertos.
- Adiamento de decisões. E quando a decisões de adjudicação são tomadas, são feitas sem adiantamento de capital, existindo cada vez mais clientes que não desejam sequer adjudicação.

- Enorme dificuldade em encontrar colaboradores, sobretudo para o departamento comercial. Devido à maior dificuldade em efectuar prospecção, e à estagnação do mercado, as oportunidades e os resultados são menores. Os profissionais credíveis são mantidos nas organizações, os novos têm muita dificuldade em singrar. A parte variável da remuneração passa a ser pouco motivadora para o comercial e a parte fixa demasiado dispendiosa para a empresa.
- Despesas gerais controladas. Contudo, devido à diminuição de receitas, representam uma percentagem cada vez maior do EBITDA.

A alteração de estratégia no negócio, através da utilização de uma plataforma virtual e interactiva, exige uma nova e diferente abordagem de *marketing*. Segundo Dionísio (2009) podemos abordar individualmente cada consumidor, conhecer o seu perfil enquanto consumidor, personalizar a produção, disponibilizando soluções à medida de cada um, distribuição individualizada, a comunicação passa a ser bidireccional, passa a haver uma quota por cliente em vez de quota de mercado.

Sabendo a realidade actual atrás descrita, a viabilidade de este novo canal de distribuição levaria a uma alteração estratégica do negócio prevendo-se um impacto positivo para a empresa, nomeadamente traduzido num aumento de notoriedade, redução de custos, aumento de eficiência logística, aumento do volume de vendas, maiores ganhos financeiros.

5.1.2 Posicionamento da concorrência e qual o rumo, mais provável, para o negócio

A concorrência está cada vez mais agressiva. As receitas das empresas diminuíram, a redução de custos, através da diminuição de despesas gerais, cortes com pessoal, é essencial. Os preços médios descem desde início de 2008, de forma a aumentar o volume de vendas.

Para além da avaliação do negócio actual, a análise dos sítios na *internet*, na mesma área de negócio, também assume uma importância fundamental. Devemos utilizar as ferramentas da *internet* para encontrar sítios da concorrência, consultar informações e relatórios e compreender como outras empresas utilizam a *internet*;

Segundo o estudo da *Eurostat*, sobre o uso da *internet* pelas empresas (2008) 93% das empresas tem acesso à *internet* e 64% têm site ou página. Geralmente as empresas com site ou página na *internet*, utilizam-na para publicitar a marca, aumentar a notoriedade, apresentar

a empresa, facultar os contactos comerciais, apresentar a gama de produtos (catálogo), transmitir notícias da empresa.

Na apresentação da gama de produtos encontramos sites de empresas que apresentam fotos do *Showroom* (elemento físico) (ex. www.secarte.pt; www.scic.it), e empresas com possibilidade de fazer o *download* de catálogos bem elaborados, e funcionalidades diversas. O grupo italiano *Scavolini* (www.scavolini.com) utiliza outras funcionalidades da *Internet*. O patrocínio do sítio www.kitchens.it onde, para além de enviarem mensalmente uma *newsletter* a quem se inscrever no sítio, apresentam os catálogos das marcas próprias, *Scavoline* e *Ernesto Meda*, assim como catálogos de parceiros de negócio.

O grupo Sueco *IKEA*, apresenta o sítio da *internet* com mais funcionalidades. Um sítio bem elaborado onde encontramos, para além das funcionalidades dos outros sítios, sugestões, instruções (planificação de cozinha), a possibilidade de utilizar um programa informático para planear a cozinha e visualizar uma aproximação ao resultado final, mediante modelo previamente escolhido do catálogo, e orçamentação da escolha. Neste sítio recorre inclusivamente ao *e-commerce*, contudo, no que se refere a cozinhas o planeamento elaborado serve para ter uma ideia de valor e espaço, os “conselhos finais” têm que ser obtidos na loja física. Podemos igualmente encontrar serviços, como é o caso do “serviço de instalação” e “serviços de crédito”.

Outro exemplo interessante é o da empresa de mobiliário Portuguesa Temahome. Desde que tem Stephan Barros como CEO (*Chief Executive Office*), tem investido na *internet*, para divulgar e promover a empresa. Tendo este ano criado, para o mercado dos Estados Unidos da América, uma loja *online*.

Este parece ser o rumo mais provável para o negócio.

5.1.3 Análise SWOT do negócio actual

Para tal efectuei uma análise SWOT com a finalidade de fazer o levantamento dos Pontos Fortes (*Stenghts*), Pontos Fracos (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), da empresa. Que se pode ver na figura seguinte:

Figura 3: Análise SWOT negócio Actual

	FORTES	FRACOS
EMPRESA	<p>STRENGTHS (Pontos Fortes)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Competência dos profissionais, · Qualidade do portfolio de produtos, · Estrutura flexível, · Fornecedores credenciados, · Ênfase no Cliente, · Importância da marca e do design, · Ritmo de Crescimento, · Serviços e atendimento. 	<p>WEAKNESS (Pontos Fracos)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mercado local – Grande Lisboa, · Recente no mercado - pouca notoriedade, · Não possuir ainda uma loja/<i>showroom</i> aberta ao público, · Pouco tempo para inovar, · Falta de capacidade de investimento, · Dificuldade em aceder ao crédito (empresa recente a trabalhar com a construção civil).
MERCADO	<p>OPPORTUNITIES (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mercado da reabilitação, · Relação qualidade preço, · Obtenção mais facilitada de novos e alargados mercados (Ex: mercados emergentes lusófonos), · Aumento da variedade de soluções; · Exigência de novas tecnologias ao nível de aplicações e serviços, · Menor burocracia (para o consumidor final). 	<p>THREATS (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Crise económica em Portugal (esperada até 2011); · Dificuldades financeiras para as PME, · Crise no mercado da construção civil (oferta excessiva de imobiliário), · Falta de iniciação de edifícios, · Reacção lenta dos consumidores, · Aumento da pressão nas margens, · Diminuição do ciclo de vida dos produtos/soluções, · Forte queda dos preços da concorrência · Incumprimentos dos pagamentos por parte dos fornecedores de imobiliário.

Fonte: Várias, análise própria, 2009.

5.1.4 Identificação das áreas chave para o crescimento do mercado, assim como a aproximação do negócio a estas

Segundo o Inquérito de Conjuntura do 1º Trimestre de 2009 da APCMC, face à crise no mercado imobiliário urgem medidas emblemáticas e urgentes:

- Redução do IMT (Imposto Municipal sobre as Transmissões Onerosas de Imóveis);
- Dedução do IMI (Imposto Municipal sobre Imóveis) na colecta do IRS (Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares);
- Aplicação de uma taxa liberatória de 20% aos rendimentos do arrendamento;
- Criação de um fundo financeiro utilizável pelas SRU (Sociedade de Reabilitação Urbana) para acções de expropriação;
- Garantia do Estado até 20% do valor do empréstimo no crédito à habitação;
- Revisão urgente do NRAU (Novo Regime de Arrendamento Urbano), facilitando o despejo e tornando o processo de actualização das rendas mais simples e retirando os actuais limites administrativos à actualização do valor das rendas.

Sem estas medidas de desbloqueio do mercado imobiliário, a única esperança reside na expectativa de que a descida que tem vindo a ocorrer nas taxas de juro e alguma acumulação de poupança em depósitos a prazo, venha a facilitar o financiamento das operações no mercado imobiliário e a permitir, no prazo de dois ou três meses, algum ressurgimento de interesse por parte dos investidores neste mercado.

Por outro lado, esperamos que as famílias façam pelo menos as obras de manutenção e alguma modernização das suas habitações, já que mudar de casa parece não ser uma solução viável para a maioria.

A existência de um número extremamente elevado de concorrentes num mercado cada vez menor, faz com que as organizações mais eficientes, com maior facilidade de se mutarem e com uma melhor saúde financeira, sejam as que permaneceram no futuro.

Duas empresas que foram obrigadas a reestruturarem-se devido à conjuntura do mercado foram a Mantovani e a Anlorbel. Ambas são empresas que historicamente trabalhavam para um cliente empresarial (construção civil), e hoje são obrigadas a apontam o seu negócio para o cliente particular. (SIC, Noticiário da noite, Outubro 2008)

5.1.5 Resposta do mercado ao negócio actual quer por parte dos clientes, quer por outros parceiros.

Como já referi mercado está-se a adaptar à situação actual. Dado que a construção civil está em crise as empresas que fornecem as empresas de construção civil vêem as suas receitas descer e precisam de reformular as suas estratégias.

Há as que apostam na aposta na qualidade, *design*, internacionalização e na *internet*, como é o caso da já referida Temahome.

Apercebemo-nos que a tendência é de se reorganizarem para começarem a fornecer directamente o cliente particular. As pessoas não compram casas novas, tendem a arrendar e a fazer obras nas casas que já possuem. São mais clientes (cada pessoa é um potencial cliente), com maior margem de negócio, mas menor volume (por comprarem unitariamente).

Este facto foi exemplificado no jornal da noite da SIC, 21 de Outubro de 2009, através de empresas como a Mantovani e a Anlorbel, ambas com mais de 40 anos no mercado nacional, que foram obrigadas a mudar as suas estratégias, posicionando-se para satisfazer o cliente particular.

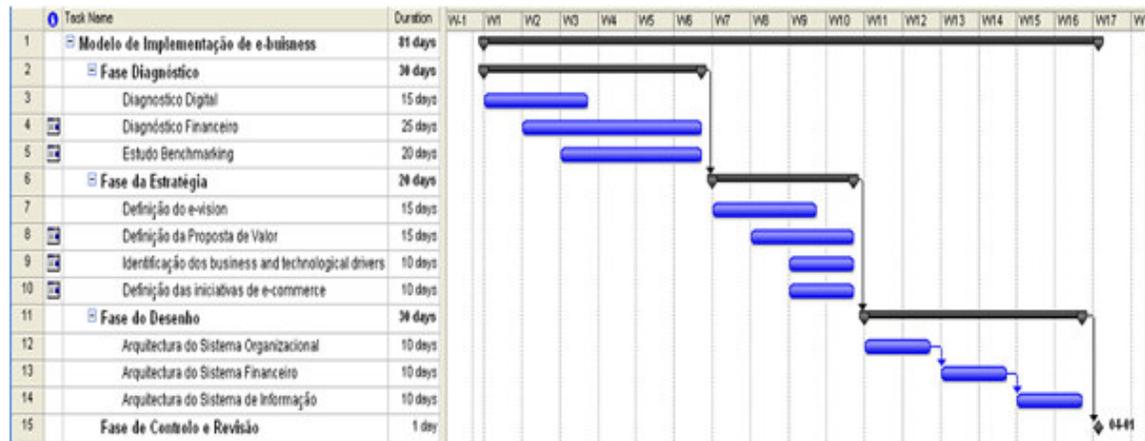
Passamos uma altura em que a compra de andares novos ainda não mostrou sinais de retoma, mas em que já existe excesso de procura no mercado do arrendamento. Segundo dados do Diário de Notícias de 22 de Outubro de 2009, os construtores propõem ao Governo a criação de um pacote de incentivos fiscais para fomentar o mercado de arrendamento, a preços mais acessíveis e ajudar a escoar um stock estimado em 200 mil imóveis à venda, 40 mil dos quais novos. A proposta, inspirada numa lei francesa, partiu da Associação dos Industriais da Construção de Edifícios (AICE) e está a ser analisada pelo secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, sendo também bem-vista pelo vereador do Urbanismo da Câmara de Lisboa, apurou o DN. Em causa estão isenções no IMI e IMT e deduções no IRS, quer para habitação nova como para reabilitação integral.

5.2 Fases de implementação de um *e-Business*

Por fim será necessário formular um plano de negócio, tendo em conta onde e como o e-commerce pode ser relevante para o futuro do negócio da empresa.

Segundo Leandro (2001), a implementação de um *e-business* deve respeitar as seguintes fases. Que podemos observar na imagem seguinte proveniente do programa *Microsoft Project Management*:

Figura 4: Fases de implementação de um *e-Business*



Fonte: Várias, com base Leandro 2001

5.2.1 Fase de Diagnóstico

Começamos com a Fase de Diagnóstico, com uma duração típica de seis semanas, subdividida em três actividades distintas, todas com objectivos específicos e precisos.

Diagnóstico digital que tem por objectivos determinar e avaliar o grau de digitalização dos processos de negócio e de suporte aos negócios, avaliar a predisposição para a introdução do *e-commerce* na empresa, avaliar as competências e recursos da empresa para a introdução do *e-commerce*, obter uma imagem do negócio da organização “AS-IS” processos, fluxos de informação tecnológica de suporte.

O Diagnóstico financeiro pretende avaliar a forma como são geridos os fluxos financeiros, avaliar a capacidade investimento, comparar os resultados financeiros face à concorrência.

Por fim a fase do Estudo de Benchmarking vai avaliar as tendências tecnológicas, avaliar as melhores práticas dos sector, analisar resultados não financeiros face à concorrência.

Para sintetizar o diagnóstico realizado, que servirá como elemento condicionador das duas fases seguintes, De entre os elementos constantes deste Relatório é de salientar:

- Caracterização do modelo de processos de negócio,

- Catálogo de Recursos Informativos (CRI),
- Matriz de suporte dos sistemas aos processos de negócio actuais,
- Grau de digitalização,
- Nível de predisposição para a mudança,
- Estudo das “melhores práticas” e tendências tecnológicas,
- Capacidade de investimento.

5.2.2 Fase de Estratégia

Segue-se a fase de estratégia (*E-Strategy*), a duração média desta fase é de 4 semanas, subdividida em quatro actividades, havendo períodos em que as quatro fases decorrem em simultâneo. São elas a definição de *e-vision*, a definição da proposta de valor, a identificação dos *business and technological drivers* e a definição das iniciativas de *e-commerce*.

Os objectivos destas actividades são o de descrever a proposta de valor corrente sobre o ponto de vista do cliente, identificar as entidades que contribuem para o sistema de criação de valor, suas contribuições, pontos fortes e áreas a melhorar, definir a *e-vision* e nova proposta de valor, definir quais os recursos e competências para fornecer a nova proposta de valor, e estabelecer a *e-strategy*.

Como resultado final desta fase, é produzir um documento denominado “Plano estratégico” e *E-Commerce* onde constam, entre outros, os seguintes elementos:

- *E-vision*,
- Objectivos Estratégicos,
- Processo de criação de valor,
- Iniciativas de *e-business* identificadas e prioritizadas,
- Mapeamento dos processos de negócio,
- Identificação dos *Key-Shareholders*.

5.2.3 Fase de desenho

A terminar, estamos em condições de avançar para a Fase de Desenho, a duração média desta fase é de 6 semanas, subdividida em três actividades, que nos aproxima, das condições de implementação do projecto.

Esta fase tem como objectivos globais alinhar a *e-strategy* com a infra-estruturas tecnológica e aplicacional, com o modelo organizacional e com o modelo financeiro e desenhar as Arquitecturas: Organizacional, financeira, informacional, aplicacional e tecnológica.

Como resultados finais desta fase, obtêm-se o Desenho da Arquitectura de Comercio Electrónico e um Plano de Implementação, que é essencialmente um plano a execução das seguintes iniciativas:

- Dependências técnicas,
- Condicionantes do negocio,
- Condicionantes organizacionais,
- Condicionantes financeiras,
- Estimativa de recursos e tempos de execução.

5.2.4 Fase de implementação, controlo e revisão

Posteriormente seguir-se-á a implementação, fase sobre a qual se recomendam as seguintes actividades:

- Implementação da Arquitectura de Comercio Electrónico
- Desenvolvimento da liderança e cultura
- Desenvolvimento de parcerias
- Gestão da mudança e comunicação

E ainda a fase de Controlo e Revisão, uma vez concluída a Implementação da Arquitectura.

5.3 Orçamento para implementação

Com o objectivo de ter uma ideia de valor para a implementação de uma plataforma de *e-commerce*, comecei por definir as características base que deveria ter:

- Gestão de produtos ilimitados (com introdução online de características, imagens, stocks e preços);
- Categorias e subcategorias de produtos;
- Gestão de Promoções / produtos em destaque;
- Função de registo na loja com painel de controlo para o cliente e histórico de encomendas;
- Moderno carrinho de compras;

- *Mailing List* para utilizadores registados;
- Sistema de Busca de Produtos;
- Estatísticas de produtos (produtos mais vendidos, produtos menos vendidos, produtos mais visualizados, vendas por cliente);
- Suporte a pagamentos por cartão de crédito e *paypal*¹⁶;
- Páginas personalizáveis (empresa, contactos, localização);
- Suporte a banners de publicidade.

Seguidamente procurei empresas que pudessem satisfazer estas exigências.

A generalidade das empresas analisadas apresenta um valor para a customização do *site*, e uma prestação anual ou mensal para assistência e manutenção. Existem inclusive empresas que recebem comissão sobre as vendas.

Optei pelo orçamento de uma empresa credenciada e a trabalhar no mercado desde 1997. E que é o actual fornecedor de inúmeras empresas, entre as quais:

- eNetural,
- Grupo Impala,
- Credibom,
- Flexibom,
- Assismática,
- Mactek,
- ANA, aeroportos de Portugal,
- Vinho Web.

Em conclusão, segundo o estudo “As Empresas e o Comércio Electrónico” (IEFEG), com o objectivo de implementar uma Nova Estrutura do Negócio, temos que ter em atenção que o impacto do comércio electrónico afectará toda a estrutura organizacional, é necessário que esteja flexibilizada para satisfazer as exigências do mercado.

¹⁶ Empresa do grupo *Ebay*, é um dos sistemas mais flexíveis e fáceis de utilizar em Pagamentos Online. É considerado eficiente e seguro, e o seu funcionamento é relativamente simples; Basta criar uma conta com um *e-mail* válido, e associar a essa conta um cartão de crédito. Nos sites em que tiverem o *Paypall* como modo de pagamento passa a utilizar essa conta para fazer os pagamentos, sendo depois debitados no cartão de crédito que seleccionou. Deste modo, e à semelhança do *MbNet* não têm de fornecidos os dados do cartão de crédito.

Para a eficiente flexibilização da empresa é fundamental decidir sobre a melhor forma:

- Desenhar e implementar a nova estrutura;
- Incorporar técnicas inovadoras;
- Realizar encomendas e pagamentos *online*.

A decisão de subcontratar serviços ou não, dependerá se é ou não crucial para o negócio, assumir total controlo das áreas em causa. Os factores essenciais para o sucesso variarão de negócio para negócio.

Num negócio que se baseie na distribuição de produtos, os factores que podem ser subcontratados a um fornecedor de serviços de internet ou a um intermediário de comércio electrónico serão:

- Catálogo de produtos;
- Processamento de encomendas;
- Meios de pagamento.

Nos casos em que exista igualmente um serviço por medida, em que seja fundamental o valor acrescentado de serviços, deve-se manter absoluto controlo das operações de comércio electrónico dentro da empresa.

Se o negócio exigir um sistema de inventário complexo, talvez seja de subcontratar os serviços de *internet* e de pagamento, mas assegurar a manutenção de um interface eficiente com o sistema interno.

Capítulo 6 – Conclusões

“As tecnologias mudam. As Leis Económicas não.” (Shapiro et Varian, 1999)

Embora focando o projecto no sector das cozinhas, sinto que realizei um trabalho que poderá ser um valor acrescentado para os dirigentes que pretendam investir na distribuição de bens e serviços através da *internet*.

Concretizei o objectivo que tinha em passar este projecto à realidade. Aprofundando o meu conhecimento e competências em *e-commerce* e *e-business*, ferramentas imprescindíveis a qualquer gestor de topo.

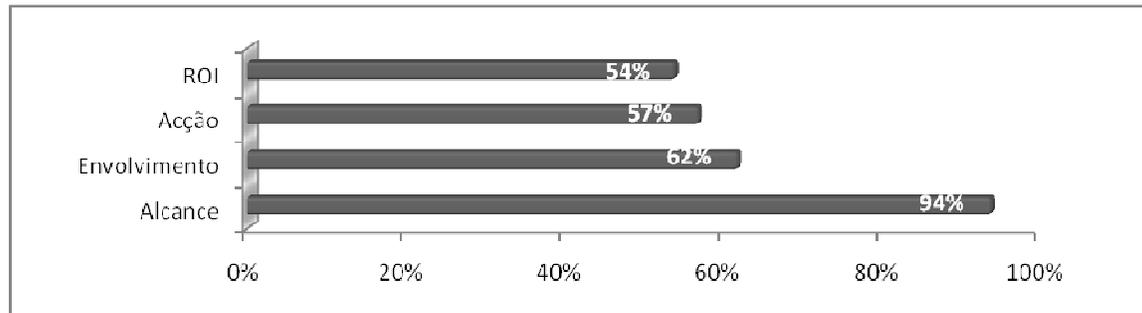
As tecnologias de informação têm vindo a contribuir significativamente para a sustentabilidade dos negócios, fornecendo suporte tecnológico à formulação de estratégias, à redefinição de estruturas organizacionais e ao desenvolvimento de uma relação personalizada com os clientes (Albuquerque, 2001).

Smith (1776), criou a economia moderna ao tomar em consideração a escolha entre o tempo, ou a comodidade, e o dinheiro. Os consumidores querem fazer as suas compras num mesmo local. Querem ter alguma confiança de que vão encontrar o que procuram num lugar específico. As lojas que oferecem aos consumidores a maior certeza de que têm tudo o que desejam são as que terão sucesso. Esta noção de selecção suprema, de saber que os filtros estão a seleccionar o melhor de entre tudo (ou, pelo menos, entre tudo o que existe no domínio dessa escolha), é a razão pela qual os bons agregadores da cauda longa são tão convincentes.

O *e-Commerce* vai ao encontro da “economia moderna” de Smith (1776). Com vantagens como a conveniência, a reputação do lojista e o serviço ao cliente (Girard et al., 2002), preço, acesso 24 horas por dia, acessibilidade, ausência de deslocações e poupança de tempo (Shim et al., 2002). Existem igualmente autores que se concentraram nas vantagens proporcionadas pela interface de utilizador (Crosswell, 2002), na redução de custos de transacção (Han & Han, 2003) e nos benefícios para o consumidor final (Kiang et al., 2001).

As grandes vantagens dos meios digitais, segundo estudo da IAB, são o retorno do investimento (ROI) com 54%, a acção com 57%, o envolvimento (62%) e o alcance com 94%.

Gráfico 18: As vantagens dos meios digitais (%)



Fonte: IAB, Marketing & Media Ecosystem 2010. Study, Feb, 25 2008.

A utilização intensiva das comunicações e dos sistemas computacionais inter-ligados em rede, permite a empresa ligar-se muito mais aos seus clientes. Esta vertente, por vezes designada “B to C”, tem um âmbito mais abrangente, traduzindo-se em múltiplas actuações:

- Novos canais de vendas (lojas electrónicas), que optimizem variáveis estratégicas como tempo, custo de armazenamento, custos, comodidade, funcionalidade;
- Pré-venda e ajuda ao cliente. A possibilidade de ajuda á utilização do produto de forma inter-activa, com guias, análise, visualizadores;
- Melhor conhecimento do cliente (CRM), este tipo de sistemas automatiza o controlo das listas de clientes, as actividades de *Marketing Directo* na realização de campanhas;
- Capacidade de adaptação aos requisitos. A sociedade industrial criou um modelo de normalização de produtos que, mercê de uma produção maciça cada vez mais bem estruturada, conduziu ao sistema de consumo actual. A capacidade dos sistemas de informação interligarem o cliente á produção e á logística permitirá uma crescente parametrização dos produtos

A segunda área de expansão da empresa é a integração dos seus processos de negócio com os seus parceiros: fornecedores, distribuidores, revendedores (B to B).

Esta interligação revestirá alguns dos seguintes aspectos:

- Aprovisionamento electrónico (*e-procurement buy-side*). Utilização de meios electrónicos para aquisição de bens e serviços. Conduzindo á redução de custos e a

- uma logística mais eficiente. A evolução previsível destes sistemas permitirá negociação, contratação e pagamento integralmente electrónico;
- Gestão da cadeia de abastecimentos (*supply chain management*). Integração com os sistemas de informação dos fornecedores, operadores de logística e rede de distribuição. Optimização do fluxo de materiais e produtos, redução dos custos de armazenamento. Possibilidade de adaptação rápida aos requisitos dos clientes;
 - Utilização dos meios electrónicos para venda de produtos (*e-procurement market side*). Constituição de catálogos, interligação de bases de dados de produtos e catálogos electrónicos (*extensible market language*, que permite a troca de dados entre aplicações);
 - A mudança radical de alguns dos factores de produção faz com que a competitividade das empresas radique cada vez mais nos seus recursos humanos que trabalham num ambiente em mudança rápida e necessitam cada vez mais de informação e conhecimento.
 - As empresas têm de dedicar parte substancial do seu esforço à criação de adequadas condições de trabalho dos seus colaboradores.
 - As capacidades existentes deveram permitir o desenvolvimento de soluções para recolher, organizar, seleccionar, analisar e disseminar a informação na empresa.
 - A informação externa na rede faculta o acesso a múltiplas fontes que permitem conhecer o mercado, os concorrentes, as tendências internacionais (*competitive intelligence*);
 - Cada utilizador deve poder criar uma porta de acesso (portal) à informação com uma visão personalizada da informação, de acordo com a área e os interesses individuais.

Existem eventuais limitações, que na minha opinião, fundamentada pela conclusão deste projecto, se prendem com aspectos culturais.

De acordo com Hofstede (2001), tendo a palavra gestão as origens e os significados mais variados não se aplicam de uma forma universal às diversas regiões, países e culturas. Na medida em que não pode ser isolada dos outros fenómenos sociais. A gestão interage com, entre outros, o tempo de família, de educação, de saúde, de lazer, de religião, de intervenção social. A cultura dos diversos países pode ser caracterizada de acordo com 5 variáveis fundamentais que formulam outros tantos problemas base, com que qualquer sociedade tem de liderar:

1. Distância do poder – Diferentes soluções encontradas a nível social e político relativamente à resolução dos problemas básicos da desigualdade entre os homens;
2. Gestão da incerteza – Padrão de stress que uma sociedade assume quando enfrenta o futuro desconhecido;
3. Individualismo e colectivismo – Capacidade de integração das pessoas nos grupos primários;
4. Masculino e feminino – Divisão das tarefas emocionais entre homens e mulheres;
5. Curto prazo e longo prazo – Disponibilidade das pessoas para orientarem a sua vida relativamente ao presente ou ao futuro.

Na sua comparação internacional, referenciava um traço cultural marcante da sociedade portuguesa: a rejeição da incerteza, que associava a um sentimento de incapacidade face à autoridade, a uma enorme preocupação com a segurança, à falta de autoconfiança e a uma elevada ansiedade. O que ajuda a explicar o facto de os Portugueses serem já dos maiores consumidores mundiais de pesquisa na *internet* e de participação em redes sociais, onde factores como a segurança não se colocam. No entanto quando se aborda o tema do *e-commerce*, onde a segurança continua a ser uma preocupação, os valores médios dos portugueses encontram-se a meio da tabela. A generalidade destes factores influencia negativamente os investimentos em *e-commerce* em Portugal.

Se tomarmos como comparação os E.U.A., país com uma cultura, caracterizada por Hofstede, como propensos ao risco, os valores observados do *e-commerce* são dos mais elevados do mundo.

Contudo os valores e as representações sociais dominantes no país têm vindo a sofrer alterações profundas. Estudos sociológicos têm sublinhado que, quando comparados com os seus progenitores, os jovens se caracterizam por padrões de valores mais próximos daqueles que Inglehart (2005) designou como pós-materialistas¹⁷. O que motiva o *e-commerce*.

Para concluir efectuei uma análise SWOT com a finalidade de fazer o levantamento dos Pontos Fortes (*Stenghts*), Pontos Fracos (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), para implementação de *e-commerce*. Que se pode ver na figura seguinte:

¹⁷ O termo pós-materialismo é empregado para designar um conjunto de metas que são procuradas depois de alcançada a segurança material, e apenas porque esta foi alcançada (Inglehart, 2005)

Figura 5: Análise SWOT implementação e-Commerce

	FORTES	FRACOS
FACTORES INTERNOS	<p>STRENGTHS (Pontos Fortes)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mercado Global, · Grande número de pessoas que a usam, · Ênfase no Cliente, · Aumento da Produtividade, · Aumento da Competitividade, · Aumento da Qualidade, · Aumento da Eficiência, · Serviços permanentemente operacionais, conveniência, · Redução de Custos, · Importância da marca e do design, · Importância da Logística e meios de transporte, · Ritmo de Crescimento, · Melhoria nas áreas de Distribuição, Vendas e Marketing; · Serviços de atendimento ao Cliente. 	<p>WEAKNESS (Pontos Fracos)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Dependência das tecnologias da informação e comunicação, · Custos mal analisados da operação/manutenção dos serviços, · Infra-estruturas de comunicação mal dimensionadas e/ou deficientes (em Portugal), · Elevado custo das telecomunicações (em Portugal), · Legislação inadequada ou inexistente (em Portugal), · Situações de monopólio legal ou efectivo (em Portugal) de operadores de telecomunicações, · Deficiente cultura de inovação, empresarial e de parcerias (em Portugal), · Desgaste dos produtos e das fronteiras geográfica.
FACTORES EXTERNOS	<p>OPPORTUNITIES (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Obtenção mais facilitada de novos e alargados mercados, · Facilitar meios de pagamento de bens e serviços, · Aumento da proliferação de produtos; · Exigência de novas aplicações, serviços e desafios tecnológicos · Maior facilidade de acesso a um número superior de bens e serviços, maior possibilidade de escolha, maior burocracia (para o consumidor final) · Menor burocracia com as relações com o público (para as empresas) · Meio para descentralizar as decisões, · Aumento da Qualidade e da Eficiência, · Trabalho à distância, trabalho em domicílio e/ou perto da residência para o empregado/empresa. · Enorme leque de possibilidade de conteúdos e serviços disponíveis para o utilizador, · Dotar as empresas de agilidade, leveza e capacidade de resposta. 	<p>THREATS (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Novos e difíceis desafios para as PME, · Falta de segurança na <i>Internet</i>, · Perda de privacidade, · Segurança nos pagamentos/recebimentos, · Tendências tecnológicas, · Motivações da concorrência, · Comportamento dos consumidores, · Aumento da pressão nas margens, · Diminuição do ciclo de vida dos produtos, · Fraca competitividade nas empresas.

Fonte: Várias: Comércio electrónico na internet - Miguel Mira da Silva, Alberto Silva, Artur Romão e Nuno Conde – Editora Lidel. IEFEG – Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2000.

Bibliografia e Webgrafia

Monografias (livros):

Aaker, A.; Kumar, V.; Day, G. (1998), (Marketing Research (Sixth edition)). John Wiley & Sons, Inc. New York.

Andersen, Chris (2006). “A Cauda Longa: porque é que o futuro dos negócios é vender menos de mais produtos”. Edição original publicada por Hyperion, USA.

Amit R., & Zott. C. (2001). “Internet Business Models and Strategies: Text and Cases”. McGraw-Hill.

Bidgoli, Hossein (2004). The Internet Encyclopedia. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Brown, Stephen (1958). “The Wheel of Retailing: Still Rolling After all These Years”. University of Ulster – Based on Malcolm Macnair.

Crespo de Carvalho, José Mexia; Freitas, Ilda; Coutinho Ferreira, João; Leandro, Jorge; Pavão de Sousa, Jorge; Rosseau, José António; Dionísio, José Pedro; Barata Simões, Manuel; Albuquerque, Maria Teresa; Sameiro, Miguel & Oliveira Martins, Nuno (2001). “e-Business e Distribuição: sectores em mudança”. Bertrand.

Crespo de Carvalho, José & Encantado, Laura (2006). “Logística E Negócio Electrónico”. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. – Porto.

Dionísio, Pedro; Vicente Rodrigues, Joaquim; Faria, Hugo; Canhoto, Rogério; Correia Nunes, Rui (2009). “B- Mercator, blended marketing”. Dom Quixote, Alfragide.

Fernandes Ferreira, Rita & Antunes da Cunha, Cláudia (2006). “Estratégia E Negócio Electrónico”, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. Porto.

Girard, Tulay; Silverblatt, Ronnie & Kargaoncar, Pradeep (2002); “Influence of Product Class on Preference for Shopping on the Internet”; Journal of Computer Mediated Communication; Volume 8, Nº1.

Hofstede, Geert (2001). “Cultural Consequences”, London, Sage, 2nd ed.

INGLEHART, Ronald; WELZEL, Christian. *Modernization, cultural change, and democracy: the human development sequence*. New York: Cambridge University Press, 2005.

Kiang, Melody Y. & Chi, Robert T. (2001): “A Framework for analyzing the potential benefits of internet marketing”; Journal of Electronic Commerce Research, volume 2, Nº 4.

Kwak, Hyokjin; Fox, Richard J. & Zinkhan, George M. (2002); “What Products Can Be Successfully Promoted And Sold Via The Internet” Journal Of Advertising Research, Janeiro/Fevereiro.

Jerome McCarthy, E.; Wong. K.; Shapiro. S. (2004). “Basic Marketing: A Global-Managerial Approach”. McGraw-Hill Ryerson, Limited.

Liebowitz, Stan. “Re-thinking The Network Economy”, AMACOM: New York, 2002.

Martinez, L.; Ferreira, A. (2008). “Análise de Dados com SPSS, Primeiros Passos”. Escolar Editora.

Mira da Silva, Miguel; Silva, Alberto; Romão, Artur & Conde, Nuno (2003). “Comércio electrónico na Internet” – Editora Lidel, Porto

Nilo Fonseca, A.; Martins Ferreira, M. (2006) “As Oportunidades, Os Riscos E Os Benefícios Do Negócio Electrónico”. SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A. Porto

Reis, E., Melo, P. Andrade, R. & Calapez, T. (2003), “Estatística Aplicada”, Vol. 2, Lisboa: Sílabo.

Reis, E. (1998). “Estatística descritiva” Lisboa: Sílabo.

Robinson & Timmers (1999). e-Business: Um Novo Paradigma de Negócio. e-Business: “Roadmap for Success”, Addison-Wesley.

Tapscott, Don (1997). “The Digital Economy”. Mcgraw-Hill. Nova York.

Teses:

Sanches Magalhães, Alexandre (2008). “E-Commerce e e-Banking no Brasil: uma perspectiva do usuário”. Tese de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)

Santos Gervásio, Nuno Manuel (2008). “Factores de conversão de *e-leads* em clientes no comércio electrónico de serviços. Estudo de um caso. Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE Business School.

Cardoso Teixeira, José (2008). “O impacto do nepotismo no processo de recrutamento num pequeno conjunto de pequenas e médias empresas industriais do conselho de Viseu”. Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE Business School.

Fernandes Faria, José (2008). “EVA: O caso Sul-Africano (2002-2006). Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE Business School.

Artigos:

Bughin, Jacques (2001); “There is light at the end of the tunnel: Profitable Strategies in Online Retailing”; E-Commerce Research Forum, MIT

Crosswell, Mr. Thomas (2002); “Is E-Commerce a competitive threat to Traditional Shopping?”; E-Commerce Research Forum, MIT

Esteves, Revista Exame nº306. Outubro de 2009, página 88. Impresa Publishing

Han, Dooheum & Han, Jaemin (2003); “Value-based Strategy for Internet Business”; E-Commerce Research Forum, MIT

Lhose, Gerald L. & Spiller Peter (1999); “Internet retail store design: how the user interface influences traffic and sales”: *Journal of Computer Mediated Communication*; Volume 5, Nº2.

Lhose, G.; Bellman, S. & Johnson, E. (2000). *Consumer Buying Behavior on the Internet: Findings from Panel Data*. *Journal of Interactive Marketing*; Vol 14, Nr. 1, Winter.

Liao, Z.; Cheung, M. (2001). *Internet Based E-Shopping and Consumer Attitudes: an Empirical Study*. *Information & Management*; Nr. 38, 299-306.

Shapiro, Carl & Varian, Hal (1999); “Information Rules A Strategic Guide to the Network Economy”. Harvard Business School Press.

Shim, J. P.; Shin, Yong B. & Nottingham, Linda (2002); “Retailer Web Site Influence on Customer Shopping: An Exploratory Study on Key Factors of Customer Satisfaction”; *Journal of the Association for Information Systems*, Volume 3, 2002, pg. 53-76

Solow, Robert. New York Times Book Review. Artigo “We’d Better Watch Out”, 12 de Julho de 1987.

Estudos:

As Empresas e o Comercio Electrónico. Comércio Electrónico nas PME – Instituto Europeu IEFEG – Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2000

Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981), Marketing Strategies and organization structures for services firms. In J. H. Donnelly and W.R. George (eds), *Marketing of Services*, 47-51. American Marketing Association. Chicago.

Eurostat - Internet usage in 2008 – Households and Individuals.

Google - Comportamento de compra online Portugal 2008

Inquérito de Conjuntura 4º Trimestre de 2008 – APCMC – Associação Portuguesa de Comerciantes de Materiais de Construção.

Instituto Nacional de Estatísticas - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2008

Instituto Nacional de Estatísticas - Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias: Indivíduos dos 10 aos 15 anos - 03 de Fevereiro 2009

Life Cycle Comparison of Traditional Retail and E-commerce Logistics for Electronic Products: A Case Study of buy.com; By Christopher Weber, Chris Hendrickson, Paulina Jaramillo, Scott Matthews, Amy Nagengast, Rachael Nealer; Green Design Institute - Carnegie Mellon University - December 8, 2008

The European e-Business Report 2008 - The impact of ICT and e-business on firms, sectors and the economy - 6th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch – E. Commission.

Webgrafia:

Notícia “estudo Microsoft”:

http://dn.sapo.pt/inicio/tv/interior.aspx?content_id=1197677&seccao=Media

Anúncio Evian:

<http://www.youtube.com/watch?v=XQcVIIWpwGs&feature=related>

Notícias Sapo com estudo do Google:

http://tek.sapo.pt/noticias/internet/portugueses_gastam_mais_em_lojas_online_902224.html

IAB, *Internet Advertiser Bureau*:

<http://www.iab.net/>

http://www.iab.net/insights_research/530422/adrevenue-report

http://www.iab.net/media/file/Booz_Co_IAB_MME_presentation250208vE.pdf

E-Commerce Research Forum:

<http://e-commerce.mit.edu>

A internet – Uma perspectiva sobre a distribuição geográfica e número de utilizadores:

<http://politicatecnologia.wordpress.com/2008/10/27/74/>

Cálculo da Amostra:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

Sítios de cozinhas e mobiliário:

<http://www.ikea.com/pt/pt/catalog/categories/departments/kitchen/>

www.scic.it

www.secarte.pt

www.scavolini.com

www.kitchens.it

www.temahome.com

Net Applications

<http://www.netapplications.com/>

[http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-](http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qptimeframe=M&qpsp=127&qpmr=100&qpdt=1&qpct=3&qpaf=-000%09101%09US%0D&clearaf=1&sample=0)

[share.aspx?qprid=4&qptimeframe=M&qpsp=127&qpmr=100&qpdt=1&qpct=3&qpaf=-000%09101%09US%0D&clearaf=1&sample=0](http://marketshare.hitslink.com/search-engine-market-share.aspx?qprid=4&qptimeframe=M&qpsp=127&qpmr=100&qpdt=1&qpct=3&qpaf=-000%09101%09US%0D&clearaf=1&sample=0)

Nielsen-Netratings:

<http://www.nielsen-netratings.com>

Exemplos empresas com *e-Commerce*: www.eNetural.pt, www.Impala.pt, www.Credibom.pt,

www.Flexibom.pt, www.Assismática.pt, www.Mactek.pt, www.ANA.pt, www.VinhoWeb.pt.

Anexos

Tabela A1: Acesso à Internet, conexões de banda larga e móveis, site web/home page, EU27, 2007-2008 (%)

	Internet access		Broadband connections		Mobile connections		Website or homepage	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
EU27	93	93	77	81	22	23	63	64
BE	97	97	86	91	25	23	72	76
BG	75	83	61	62	15	20	31	33
CZ	95	95	77	79	28	28	71	74
DK	97	98	80	80	14	25	84	87
DE	95	95	80	84	24	21	78	77
EE	94	96	78	88	15	17	62	66
IE	95	96	68	83	19	24	64	65
EL	93	:	72	:	7	:	60	:
ES	94	95	90	92	23	28	49	54
FR	96	95	89	92	20	24	57	54
IT	94	94	76	81	14	15	57	58
CY	88	89	69	79	8	10	47	48
LV	86	88	57	62	13	16	39	42
LT	89	94	53	56	25	28	48	55
LU	94	96	81	87	20	33	63	64
HU	86	86	70	72	9	13	47	48
MT	95	92	89	89	13	16	61	57
NL	99	99	87	86	13	21	80	85
AT	97	97	72	76	21	31	78	79
PL	92	93	53	59	20	24	53	57
PT	90	92	76	81	16	20	42	46
RO	67	67	37	44	11	8	28	27
SI	96	97	79	84	13	20	67	71
SK	98	96	76	79	34	34	70	73
FI	99	99	91	92	47	49	81	82
SE	95	96	87	89	33	42	85	86
UK	93	93	78	87	33	33	75	76
IS	:	100	:	99	:	25	:	77
NO	95	95	85	86	23	31	72	73

Fonte: Estudo Eurostat para a Europa, o “ICT usage by enterprises 2008”.

Tabela A2: Utilizadores que efectuaram encomendas através de browsers da Internet na união Europeia

2002-2008 (%) Indivíduos entre os 16 - 74 anos.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
UE27	-	-	15	18	20	23	25
Reino Unido	25	24	28	36	38	44	49
Dinamarca	24	16	22	26	31	43	47
Países Baixos	15	18	0	31	36	43	43
Alemanha	17	24	30	32	38	41	42
Suécia	24	21	32	36	39	39	38
Luxemburgo	13	18	24	31	35	37	36
Finlândia	11	14	13	25	29	33	33
Áustria	8	8	-	19	23	26	28
França	-	-	-	-	19	26	28
Malta	-	-	5	10	-	16	16
Espanha	2	5	6	8	10	13	13
Eslováquia	-	-	3	6	7	10	13
Republica Checa	-	3	3	3	7	8	13
Polónia	-	-	4	5	9	11	12
Eslovénia	-	-	2	8	8	9	12
Letónia	-	-	3	3	5	6	10
Chipre	-	-	-	4	5	8	7
Itália	3	4	4	4	5	7	7
Estónia	-	-	3	4	4	6	7
Portugal	2	2	3	4	5	6	6
Grécia	1	1	1	2	3	5	6
Lituânia	-	1	-	1	2	4	4
Roménia	-	-	1	-	1	2	3
Bulgária	-	-	10	-	2	2	1
Irlanda	-	5	-	14	21	26	-
Bélgica	-	-	2	11	14	15	-
Hungria	-	-		5	5	7	-

Nota: De acordo com a definição adaptada pela EUROSTAT em 2008, a utilização de comércio electrónico passou a incluir compras/vendas sobre quaisquer redes

Fonte: INE/UMIC, inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias 2002 – 2008

Tabela A3: Teste Qui-Quadrado para idade e compras *online*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,186 ^a	3	,535
Likelihood Ratio	2,157	3	,540
Linear-by-Linear Association	,730	1	,393
N of Valid Cases	57		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,21.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Tabela A4: Teste Qui-Quadrado para grau de educação e compras *online*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,124 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	31,496	3	,000
Linear-by-Linear Association	28,576	1	,000
N of Valid Cases	57		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,74.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Tabela A5: Teste Qui-Quadrado para regularidade de compra *online* e compraria cozinhas *online*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,687 ^a	6	,048
Likelihood Ratio	13,396	6	,037
Linear-by-Linear Association	4,499	1	,034
N of Valid Cases	43		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Fonte: Análise do inquérito realizado

Questionário:

Este questionário é para ser utilizado com fins académicos de conclusão de mestrado. Agradeço a sua colaboração.

1. Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

2. Idade:

- a. <25
- b. [25, 35]
- c. [36, 45]
- d. [46, 55]
- e. >55

3. Costuma efectuar compras *online* (na *Internet*)?

Sim Não

Se respondeu “Não” passe directamente para a questão 6.

4. Que tipo de compras costuma efectuar?

- a. Alta popularidade de compra na *Internet* e Alta necessidade de informação
- b. Alta popularidade de compra na *Internet* e Baixa necessidade de informação
- c. Baixa popularidade de compra na *Internet* e Alta necessidade de informação
- d. Baixa popularidade de compra na *Internet* e Baixa necessidade de informação

5. Com que regularidade?

- a. 1 vez por ano,
- b. 1 a 3 vezes por ano,
- c. 3 a 6 vezes por ano,
- d. 6 a 12 vezes por ano,
- e. Mais de 12 vezes ano.

6. Se pretendesse comprar uma cozinha?

- a. Faria uma visita a uma loja que já conheço,
 - b. Iria ao Ikea,
 - c. Compraria uma revista especializada para ver ideias, marcas e contactos,
 - d. Pesquisaria na Internet,
 - e. Aconselhar-me-ia com um conhecido/amigo meu,
- Outros _____

7. O que mais o motiva/motivaria a comprar *online*?

- a. A Funcionalidade,
- b. O Preço,
- c. A Comodidade,
- d. Prazos de Entrega,
- e. A Segurança.

8. Compraria mobiliário de cozinhas e equipamentos *online*?

- a. Sim, sem dúvida.
- b. Sim, desde que exista um apoio físico.
- c. Não, porque não faço compras na *Internet*.
- d. Não, porque não confio.

RANKING DE IMPORTÂNCIA

Quando deseja adquirir mobiliário de cozinhas e equipamentos o que é mais importante para si?

Indique os 10 mais importantes, considerando 1, o mais, 2, a seguir, até ao 10, menos.

Ex: 1 Persuasão e Negociação dos Profissionais e 10 Qualidade de Tratamento das Reclamações.

Qualidade/Garantia do Produto

Assistência Pós-Venda

Competência dos Profissionais

Relação Física Gestor/Cliente

Acompanhamento Pré-Venda

Custo do Produto

Rapidez na Resposta. Prazos de Entrega

Variedade de Produtos Disponibilizados

Portfolio Documentado dos Produtos

Contacto Físico com os Produtos

RANKING DE SATISFAÇÃO

Qual é para si, o grau de satisfação actual para os factores abaixo descritos:

SATISFAÇÃO

-- - +- + ++

Qualidade/Garantia do Produto

Assistência Pós-Venda

Competência dos Profissionais

Relação Física Gestor/Cliente

Acompanhamento Pré-Venda

Custo do Produto

Rapidez na Resposta

Variedade de Produtos Disponibilizados

Portfolio Documentado dos Produtos

Contacto Físico com os Produtos
