



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

DESENVOLVIMENTO DE UMA LOJA ONLINE PARA COMÉRCIO DE COSMÉTICOS EXCLUSIVOS DO CANAL FARMÁCIA

Ana Sofia Félix Pires

Projeto-Empresa submetido como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof^a. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral,
ISCTE Business School

Co-Orientador:

Prof. Jorge Filipe de Jesus Sousa Correia

Novembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

DESENVOLVIMENTO DE UMA LOJA ONLINE PARA COMÉRCIO DE COSMÉTICOS EXCLUSIVOS DO CANAL FARMÁCIA

Ana Sofia Félix Pires

Projeto-Empresa submetido como requisito parcial para a obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof^a. Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Departamento de Marketing,
Operações e Gestão Geral,
ISCTE Business School

Co-Orientador:

Prof. Jorge Filipe de Jesus Sousa Correia

Novembro, 2020

Agradecimentos

Estou certa de que todas as palavras que deixarei aqui, a todos aqueles que me ajudaram a realizar este projeto, não serão suficientes para expressar toda a minha gratidão e felicidade por ter tido o vosso precioso acompanhamento nesta caminhada.

À minha orientadora, Professora Doutora Hélia Pereira, que mesmo em momentos difíceis como estamos a viver de constante adaptação e alteração da realidade tal como a conhecíamos antes da pandemia, me acompanhou até ao fim com a mesma força, confiança, dedicação e amizade de sempre.

Aos meus pais e irmã que me deram oportunidade de ter tempo disponível para conseguir escrever a tese, pois fizeram muitas vezes de tudo para que eu rentabilizasse ao máximo o muito pouquíssimo tempo que me restava depois de dias exaustivos que tive de trabalho na farmácia nestes últimos meses.

À minha amiga Sandra Costa, pela constante motivação para continuar e não desistir desta caminhada académica que começámos juntas, e por tudo o que me ajudou a produzir neste trabalho.

Ao Miguel, pelas dicas de melhoramento e paciência para as dúvidas existenciais.

À Farmácia Central do Cartaxo, pelo incentivo e oportunidade de desenvolver este projeto.

Ao meu amigo de quatro patas, o *Thor*, que me fez companhia nas noites de escrita e me aguentava acordada sempre mais um pouco.

Sumário

A presente tese de mestrado é um projeto em cooperação com a Farmácia Central do Cartaxo, que opera através de um único canal de venda física direta ao cliente final, e tem como objetivo criar um canal de venda (loja online) alternativo de produtos de beleza e bem-estar, que permita atingir mercados de e-commerce emergentes e com elevada expressão global, alavancando o negócio online através da internacionalização com o conseqüente aumento do volume de vendas.

No caso do sector farmacêutico português, o e-commerce ainda é uma realidade com pouca expressão, pois a rede de farmácias existente tem apenas loja física (maioria) ou tem em alternativa e adicionalmente uma loja online que serve apenas o mercado doméstico e que na essência existe para entregas nas zonas onde a farmácia está estabelecida. A área da cosmética que é a categoria a par dos suplementos alimentares onde o e-commerce já tem algum peso, é sobretudo onde já se estão a perder algumas oportunidades.

Foi feita uma revisão de literatura a par de uma contextualização com foco no mercado específico da dermofarmácia em Portugal, China e EUA, que permitiu compreender as especificidades do projeto, bem como retirar conclusões aplicáveis à implementação do mesmo, resultando numa proposta para a criação de uma loja online que visa diversificar as operações como estratégia para aumento do volume de vendas da empresa, oferecendo aos clientes um portfolio de produtos indissociáveis de um serviço de excelência, que acompanhe as tendências internacionais de e-commerce na área da saúde e bem-estar.

Palavras-chave: Comércio eletrónico; Internacionalização; Produtos de saúde e beleza; Cosméticos.

Sistema de classificação JEL: M1 Business Administration; M3 Marketing and Advertising

Abstract

This Master's thesis is a project in cooperation with the Central Pharmacy of Cartaxo, which operates through a single physical sales channel to the final customer, and which aims to create an alternative sales channel (online store) for beauty and well-being products, which allows it to reach emerging ecommerce markets with high global expression, leveraging the online business through internationalization with the consequent increase in volume of sales.

In the case of the Portuguese pharmaceutical sector, e-commerce is still a reality with little expression, since the existing pharmacy network has only a physical store (most) or alternatively and additionally an online store that serves only the domestic market and essence exists for deliveries to areas where the pharmacy is established. The area of cosmetics, which is the category alongside food supplements where e-commerce already has some weight, is mainly where some opportunities are already being lost.

A literature review was carried out alongside a contextualization focused on the specific dermopharmacy market in Portugal, China and the USA, which made it possible to understand the specifics of the project, as well as draw conclusions applicable to its implementation, resulting in a proposal for the creation of an online store that aims to diversify operations as a strategy to increase the company's sales volume, offering customers a portfolio of products that is linked to an excellent service, which follows international e-commerce trends in the area of health and well-being.

Keywords: E-commerce; Internationalization; Healthcare Products; Cosmetics.

JEL Classification System: M1 Business Administration; M3 Marketing and Advertising.

Índice

1. Identificação do Promotor.....	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1 E-commerce.....	4
2.2 Internacionalização	9
3. Quadro de Referência	13
4. Metodologia.....	15
5. A Empresa.....	17
6. Análise de Mercado.....	23
6.1 Ecommerce B2C	23
6.2 O estado do Ecommerce na indústria farmacêutica em Portugal	24
6.3 Enquadramento nacional do setor farmácia e parafarmácia	26
6.4 Internet e Mercado Global de <i>E-commerce</i>	28
6.5 Mercado Global de <i>E-commerce B2C</i>	32
6.5.1 Mercado Chinês e Americano de <i>E-commerce B2C</i>	34
6.5.2 Mercado Português de <i>E-commerce B2C</i>	39
7. Desenvolvimento do E-commerce no segmento de Cosméticos	43
7.1. Perspetivas pré-pandemia da COVID-19.....	43
7.2. Perspetivas pós-pandemia da COVID-19	45
8. Boas Práticas de Ecommerce	49
9. Inovação Tecnológica	51
10. Estratégia de Implementação.....	55
11. Considerações Finais	71
12. Referências Bibliográficas	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1- Análise Comparativa de vendas mensais da Farmácia Central do Cartaxo, em valor (K€) V.S. mês Homólogo.	18
Gráfico 2- População digital Global em Abril de 2020.	28
Gráfico 3- Quotas percentuais de Mercado global de comércio eletrónico, por segmento de produto, em 2019.	31
Gráfico 4- Previsão da receita de comércio eletrónico Global em biliões de US \$.	33
Gráfico 5- Vendas eletrónicas globais a retalho, por região, 2020 (Biliões US\$).	36

Índice de Quadros

Quadro 1- Quadro referência que elenca as principais questões identificadas na revisão de literatura, explicitando a sua análise na fase de construção e planificação deste projeto-empresa	13
Quadro 2- Comparação do Quadro Regulatório Aplicável ao e-commerce na UE, EUA e China.	38

Índice de Tabelas

Tabela 1- Valor de vendas da Farmácia Central do Cartaxo, em Setembro de 2019, por categoria (família estatística) e subcategoria (Sub família estatística).	19
Tabela 2- Valor de vendas da Farmácia Central do Cartaxo, em Setembro de 2020, por categoria (família estatística) e subcategoria (Sub família estatística).	20
Tabela 3- Perfil mensal comparativo de Setembro 2020 e o mês homólogo em valor de vendas com IVA e respetiva taxa de crescimento por categoria de produto da empresa Farmácia Central do Cartaxo.	21
Tabela 4- Vendas Globais de ecommerce (US \$mn) (e/f=estimativa/previsão)	30

Sumário Executivo

A presente tese de mestrado é um projeto em cooperação com a Farmácia Central do Cartaxo, localizada no Cartaxo, e que é uma empresa com onze anos de experiência de mercado Português do setor farmácia, que opera através de um único canal de venda física direta ao cliente final, sendo parte integrante da rede de 2924 farmácias do país.

O e-commerce já começa a ser visível em várias áreas em Portugal, representando oportunidades, mas também ameaças. No caso do sector farmacêutico, apesar de já se verificarem alguns desenvolvimentos, é uma realidade com pouca expressão, pois a rede de farmácias existente ou tem apenas loja física (maioria) ou tem em alternativa e adicionalmente uma loja online que serve apenas o mercado doméstico e que na essência existe para entregas nas zonas onde a farmácia está estabelecida.

De um momento para o outro, a necessidade que já existia no que diz respeito à diversificação de canais de venda, pois já estávamos a perder uma grande oportunidade, principalmente na área da cosmética que é a categoria a par dos suplementos alimentares onde o e-commerce já tem algum peso, tornou-se mais evidente e urgente com a pandemia de Covid-19, ou seja, a indústria farmacêutica passou do “*face-to-face*” para o online.

Da parte da empresa, é imperativo acelerar e seguir a tendência de e-commerce no setor, de modo a continuar a acompanhar este mercado competitivo, em que o canal digital é um veículo complementar que aumenta o cabaz de compras e facilita a vida do consumidor, em tempos de pandemia.

O objetivo deste projeto é então criar um canal de venda alternativo de produtos de beleza e bem-estar, através da criação de uma loja online, em paralelo com atividade da farmácia, que permita atingir mercados de e-commerce emergentes e com elevada expressão global, e desta forma se consiga alavancar melhor o negócio online, através da internacionalização.

A contextualização feita a par da revisão de literatura, permitiu compreender as especificidades do projeto, bem como retirar conclusões aplicáveis à implementação do mesmo, resultando numa proposta metodológica para a criação de uma loja online que visa diversificar as operações através da amplificação da estratégia de negócio da empresa, oferecendo aos clientes um portfolio de produtos indissociáveis de um serviço de excelência, que acompanhe as tendências internacionais de e-commerce na área da saúde e bem-estar.

1. Identificação do Promotor

A ideia de negócio surgiu do autor deste projeto-empresa na sequência do sucesso de alguns poucos modelos de negócios nacionais de parafarmácia, baseados num portefólio específico de categorias de produtos cosméticos e de saúde e bem-estar, destinados na sua maioria a vendas online em mercados internacionais (americano e asiático) onde estes mesmos produtos de manufatura essencialmente europeia, e como tal muito mais valorizados pelo cliente estrangeiro, são mais procurados.

O facto de a atividade profissional do autor ser a venda a retalho no setor farmacêutico, com a venda direta ao cliente final através da loja física farmácia, concretamente, ser farmacêutica e colaboradora na empresa Farmácia Central do Cartaxo, permite idealizar a digitalização do negócio através de uma loja virtual, contribuindo para a criação de uma nova visão para o futuro, evidenciando que cada vez mais as tecnologias são um apoio à estrutura e não uma substituição.

Na realidade, trata-se de acelerar os processos que se dizem ser o caminho e que quase ninguém o fez, e que se torna vital para o crescimento das organizações num mundo cada vez mais globalizado e que exige uma maior adaptação e resiliência por parte das empresas face à mudança nos padrões de consumo das pessoas.

A categoria de produtos idealizada para este projeto, deve-se sobretudo à menor dificuldade legal de comercialização, além do que muitos deles são exclusivos de venda pelo canal farmácia e parafarmácia, o que os torna também desta forma mais interessantes e atrativos para o negócio digital.

A necessidade de criação de valor para o cliente atual e futuro, surge como principal fator motivacional e determinante na contribuição para o desenvolvimento deste projeto que irá permitir à empresa Farmácia Central do Cartaxo, uma maior diversificação das suas operações, ao criar estratégias de amplificação da área de negócio em mercados internacionais para além do seu mercado doméstico.

2. Revisão da Literatura

Os padrões de consumo e o comportamento do consumidor têm vindo a alterar por força da evolução do comércio eletrónico, de produtos, de bens e de serviços. Esta evolução tem vindo a proporcionar, através da compra *online*, métodos de pagamento mais seguros, envios gratuitos e rápidos, e serviços pós-venda, que desta forma faz com que cada vez mais se opte por este método de compra (Nisar T. e Prabhakar, G., 2017). A par desta evolução, o fenómeno da globalização e a saturação dos mercados internos tem vindo a exercer cada vez mais pressão sobre as empresas para que estas procurem novas oportunidades em mercados estrangeiros. Em consequência disso, muitas empresas, essencialmente de retalho, optam por utilizar o *e-commerce* como via de internacionalização, que lhes permite alcançar um maior número de potenciais clientes a um custo reduzido (Sinkovics et al., 2013).

Atualmente, vivemos a grande crise pandémica da Covid-19, que é diferente de tudo o que o mundo já viu. Líderes de países, instituições e empresas estão enfrentando escolhas difíceis com níveis de incerteza sem precedentes (FMI, 2020). De acordo com as projeções do Banco Mundial, a economia global encolherá 5,2% este ano e, a ser verdade, significará a recessão mais profunda desde a Segunda Guerra Mundial, com a maioria das economias a atravessarem as maiores quedas na produção per capita desde 1870 (The World Bank, 2020). Está a tornar-se cada vez mais claro que esta crise moldará permanentemente a ordem social e económica no futuro, à semelhança do que aconteceu com outras crises históricas, e muito embora se espere que seja de curto prazo, a orientação empresarial é e será fundamental.

As tendências sociais relacionadas com a forma como trabalhamos, como aprendemos e como usamos a tecnologia estão a mudar subitamente e apesar destas tendências já se terem vindo a desenrolar de forma natural ao longo dos tempos, a crise pandémica apenas veio acelerar a tal mudança de comportamentos (Accenture, 2020). É tempo agora para alcançar o mercado digital, pois numa altura em que o distanciamento social é sinónimo de sobrevivência, ser digital deixou de ser uma opção para se tornar uma necessidade (Exame, 2020). E, embora muitas organizações sejam desafiadas

a reagir para sobreviver no curto prazo, uma visão de longo prazo trará vencedores, pois a crise também vem trazer novas oportunidades para empresas ousadas que investirem de forma ambiciosa e oportuna nos seus negócios online, e que desta forma são suscetíveis de emergirem como líderes de mercado (Executive Digest, 2020).

2.1 E-commerce

Como referido, a globalização e as tecnologias de informação têm vindo a mudar radicalmente todas as faces do negócio e da organização. As empresas viram-se obrigadas a fazer investimentos mais ou menos consideráveis em tecnologia para conseguirem adaptar-se às exigências do mercado e continuarem a criar valor para a manutenção do sucesso dos seus negócios (Ngai e Wat, 2002).

Para se tornarem competitivas e promoverem o uso da informação e tecnologias de comunicação, as organizações começaram a explorar as ferramentas tecnológicas que tinham ao seu dispor e eis que surge o comércio eletrónico (e-commerce) para revolucionar a natureza dos negócios em todo o mundo (Villa E., et al., 2018).

Não se encontra aceite nenhuma definição universal para comércio eletrónico (Ngai e Wat, 2002), embora seja maioritariamente reconhecida como o *“processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informações através de redes de computadores, incluindo a Internet”* (Barroso et al, 2019, p.498). Definição esta, muito próxima daquela que é utilizada pelo Serviço do Gabinete de Estatística da União Europeia, que segundo a mesma o comércio eletrónico corresponde a uma negociação de bens e serviços através da rede de computadores, como a Internet (Eurostat, 2018). E, também de acordo com esta organização Europeia, dependendo de uma empresa receber ou fazer pedidos, o comércio eletrónico pode ser dividido em vendas de comércio eletrónico (vendas eletrónicas) ou compras de comércio eletrónico (compras eletrónicas), respetivamente.

Adicionalmente, e segundo Mangiaracina et al. (2015), dependendo da natureza dos intervenientes envolvidos na transação (quem vende e quem compra), pode existir ainda uma outra diferenciação no comércio eletrónico, sendo que os mais conhecidos são, *Business to Consumer* (B2C), *Business to Business* (B2B) e *Consumer to Consumer* (C2C), respetivamente, e o primeiro é, sem dúvida, o tipo de comércio eletrónico mais discutido na literatura.

Com um conceito mais simplista e também mais atual, surge a definição da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, que aponta o e-commerce como o ato de compra ou venda de produtos e serviços por via eletrónica, através da Web ou de aplicações móveis, podendo dirigir-se ao consumidor final (B2C) ou às empresas (B2B) e implica, obrigatoriamente, a criação de uma loja online (site da empresa), a presença num *marketplace* digital (plataforma de venda online com outros vendedores), a venda através das redes sociais (aproveitado as interações dos seus utilizadores) ou a combinação destas opções (aicep PortugalGlobal, 2020).

Esta revolução que é fruto da evolução tecnológica, faz crescer o número de empresas que fazem a transição de um modelo tradicional de negócio para um modelo digital (Barroso et al., 2019). Contudo, a revolução vai-se fazendo a ritmos diferentes em diferentes zonas geográficas, sendo liderada pela Ásia, EUA e norte da Europa (Villa E., et al., 2018).

O e-commerce é um desafio não apenas para as grandes organizações, mas sobretudo para as pequenas e médias empresas (PME's) que têm, pela sua dimensão, mais barreiras à adoção deste modelo digital de negócio.

Solaymani, Sohaili e Yazdinejad (2012), identificaram algumas dessas principais barreiras, nomeadamente, que a criação de uma plataforma tecnologicamente avançada é bastante dispendiosa e requer novas competências (estão dependentes de consultores externos para aquisição dessas mesmas competências digitais), para além dos regimes tributários nas transações internacionais que são, em alguns países, altamente complexos e, ainda, que diferentes países têm legislação também diferente.

De facto, existem diferenças consideráveis entre o negócio tradicional e o eletrónico, que podem ser encaradas como vantagens ou desvantagens, para quem já está num ou noutra negócio. Nisar T. e Prabhakar, G. (2017), apontaram quatro principais diferenças, a localização, que no caso do comércio tradicional os clientes, tendencialmente, vão escolher a loja mais próxima, enquanto no comércio eletrónico as lojas estão igualmente disponíveis a nível global e em todas as horas (24h/7d). A vantagem da inexistência de lojas físicas no caso do comércio eletrónico permite uma reação rápida a qualquer mudança externa, mas por outro lado impossibilita o cliente de experimentar/testar/sentir os produtos antes que ocorram transações. Por último, são as diferentes características nos momentos de pré-venda, venda e pós-venda que existem no comércio eletrónico. Assim, facilmente se compreende que o e-commerce oferece “*maior flexibilidade, maior alcance do mercado, estruturas de menor custo, transações mais rápidas, mais linhas de produtos, maior comodidade e personalização*” (Nisar T. e Prabhakar, G., 2017, p.137).

Segundo Villa E., et al. (2018) e Nisar, T. e Prabhakar, G., (2017), a principal vantagem para as micro e pequenas-médias empresas, que utilizam o comércio eletrónico, em uso exclusivo ou adicionalmente ao canal tradicional, está relacionada com a possibilidade de reterem os clientes já existentes e atrair novos, e ao mesmo tempo contribuírem para o crescimento económico de muitos países enquanto parte integrante do tecido empresarial. Barroso et al. (2019) e Macchion et al. (2017), vão mais longe e afirmam mesmo que, desta forma, se depreende que se as micro e PME’s aplicassem modelos de negócio eletrónico, tornar-se-iam mais competitivas pois iriam ver reduzidos os custos operacionais e de transação, bem como reduzir os custos de promoção e ao mesmo tempo melhoravam a comunicação e coordenação com os seus *stakeholders* (clientes, fornecedores e parceiros).

Mais autores apontam que, as novas tecnologias estão nitidamente a revolucionar o setor de retalho, e que as primeiras duas décadas do século XXI testemunharam mudanças tremendas, especialmente relacionadas com proliferação da Internet e das suas ferramentas (Roggeveen e Sethuraman, 2020).

Num relatório mais recente (2019), publicado pela Minsait, uma empresa subsidiária da Indra que, por sua vez, é a empresa líder em transformação digital e consultoria em Tecnologia da Informação na Espanha e na América Latina, aponta cinco pilares que vão permitir um comércio eletrónico mais inovador e sobre os quais fabricantes, vendedores e distribuidores deverão planificar a sua estratégia de crescimento nos próximos anos. Essas cinco grandes tendências apontadas serão pagamentos digitais quase invisíveis, automatização com base nos dados do cliente, inteligência artificial para personalizar a oferta, autogestão com tecnologias que permitam a integração de canais e profissionalização do B2B para a excelência na experiência do utilizador.

A primeira tendência irá permitir, por exemplo, que o cliente faça a gestão dos pagamentos através de uma *App* após ter abandonado o local.

Por seu lado, a automatização, baseada em dados obtidos nos diferentes momentos de interação com o consumidor, traz eficiências significativas. Permite categorizar os clientes em função do valor das suas compras ou do canal de aquisição e segmentá-los em campanhas. Possibilita reportar os pedidos com maior procura aos responsáveis de design do *front office*, gerir produtos e inventários, assegurando os stocks ou administrando as reclamações de forma mais ágil.

A inteligência artificial (IA) ao serviço da personalização, a terceira das grandes tendências destacadas no relatório da Minsait, aponta para o comércio cognitivo e permitirá revolucionar a experiência de compra e criar uma total individualização orientada à oferta de conteúdos adaptados ao perfil de cada cliente – antes, durante e depois do contacto com a marca. Esta tendência é uma das apontadas também no relatório *#TechVision2020* da Accenture, publicado em Junho de 2020 e que segundo este, mesmo antes da pandemia, a IA já era “*top of mind*” em vários setores e que agora deve ser uma prioridade de caráter urgente e importante (Accenture, 2020). Ainda com base neste estudo, a Accenture afirma que se as empresas souberem investir em IA inteligível bem como em outras ferramentas que apoiem e permitam uma verdadeira parceria entre pessoas e IA, trabalhadores e governos compreenderão aquilo que a tecnologia tem de melhor (Accenture, 2020).

A autogestão independentemente do canal, é a quarta tendência que marcará o futuro do e-commerce, graças à introdução de tecnologias que facilitam a

integração entre canais, serviços e reconhecimento do cliente, para que o consumidor possa interagir com a marca, independentemente do momento e ponto de contacto. Estas soluções permitem consolidar e conectar registos dispersos da mesma pessoa, procedentes de diferentes sistemas, para gerar identidades únicas, às quais se podem oferecer experiências unificadas que melhoram a experiência do cliente com a marca. É o caso de plataformas que permitem o acesso a produtos e serviços a partir de vários dispositivos *wearables* dentro de um determinado ambiente ou inovações tecnológicas, para integrar novas funcionalidades às redes sociais (Minsait, 2019).

Por último, a quinta tendência incide na profissionalização do B2B, através de plataformas na nuvem que facilitem a automatização de tarefas manuais de gestão e consolidação de dados, assim como outras funções que melhoram a eficiência e o “*time-to-market*” (Minsait, 2019).

Também Roggeveen e Sethuraman (2020), referem que o comércio online, *webrooming*, sistemas de pagamento digital e compras móveis passaram a ser a norma, e que as novas opções estão a crescer em número e familiaridade, nomeadamente, os aplicativos de inteligência artificial, realidade virtual, big data e aplicativos móveis.

Mas, o mundo do comércio de retalho em lojas físicas está a mudar e muitas dessas mudanças repentinas foram possibilitadas por tecnologias de interface com o cliente. A pandemia da COVID-19 acelerou o ritmo da mudança a velocidades vertiginosas e perante bloqueios e outras restrições, os consumidores exigem opções para fazer compras em casa.

As alterações no estilo de vida modificaram a jornada de compra dos clientes. E tudo isto impactou profundamente e particularmente o setor do negócio a retalho (Roggeveen, A. L. e Sethuraman R., 2020).

Com tudo o que foi anteriormente apontado, podemos considerar que o e-commerce desencadeou uma das mais profundas alterações nos negócios, quer em termos da forma como se pode, agora, levar a cabo a distribuição de bens e serviços, quer no plano do comportamento de organizações e de consumidores.

Mas, mais do que uma tendência, mais do que uma simples alteração de comportamento do consumidor ou apenas a sua consideração como mais um canal de distribuição e vendas, o comércio eletrónico revolucionou a perceção dos negócios e reformulou até as próprias fronteiras físicas dos países. Se há uns anos era verdade que apenas estava acessível para algumas empresas, hoje estamos perante um cenário em que se transformou numa forma de transação adotada na maioria dos países desenvolvidos, tendo levado, por consequência, a uma substancial redução das barreiras à entrada em novos mercados.

O e-commerce já era uma realidade antes da crise pandémica, mas é certo que daqui em diante assistiremos a uma remodelação permanentemente do comércio eletrónico tal como o conhecíamos, separando vencedores do resto.

2.2 Internacionalização

A internacionalização foi abordada e vista sob inúmeras perspetivas, no entanto, muitas delas não explicam completamente as complexidades e variações na internacionalização de diferentes tipos de empresas hoje em dia, numa economia globalizada e tecnologicamente avançada. Os desenvolvimentos nas últimas duas décadas no campo dos modelos de internacionalização global e gradual acrescentaram riqueza, mas também deixaram ainda muitas lacunas no conhecimento desta matéria (Paul e Rosado-Serrano, 2019).

A globalização dos mercados e as limitações existentes ao crescimento nos mercados internos, empurram as empresas para a internacionalização das suas operações em diversos mercados internacionais, tornando-se este um ponto crítico para a manutenção da sustentabilidade das mesmas (Assaf et al. 2012). Também Cavusgil e Knight (2015), afirmam que à medida que a globalização se iniciou e acelerou a partir do início dos anos 80, foram-se verificando evidências crescentes do fenómeno de internacionalização.

De acordo com Macchion et al. (2017), a globalização representa uma oportunidade fundamental para compensar a saturação de mercados maduros e tradicionais, e por sua vez, a internacionalização surge como uma estratégia a considerar para que os objetivos económico-financeiros que permitam a sustentabilidade e crescimento do negócio sejam assegurados, atingindo desta forma cada vez melhores performances ao nível dos seus resultados.

Os primeiros modelos de internacionalização que explicam esta estratégia de acordo com diferentes perspetivas, começaram a aparecer em meados da década de 1970 (Dominguez e Mayrhofer, 2017), e é nesta altura que surge aquele que viria a ficar conhecido como modelo de *Uppsala* de internacionalização gradual. Pesquisadores da Universidade de *Uppsala* descobriram que as empresas suecas entravam no mercado externo inicialmente através de agentes estrangeiros e, com o crescimento das suas vendas, esses agentes eram substituídos por filiais ou escritórios de vendas da organização com os seus próprios agentes (Paul e Rosado-Serrano, 2019).

No entanto, nos dias de hoje, deparamo-nos com uma realidade bastante distinta do passado em que as empresas, desde muito cedo, optam pela expansão internacional e muitas delas, desde o primeiro momento da sua existência, dedicam-se quase em exclusivo à exportação, que representa *per se* um dos modos de entrada em novos mercados. Mas, com os avanços da tecnologia, a globalização dos mercados e as exigências dos consumidores, o e-commerce surge como uma nova forma de entrada em mercados externos, por empresas que em alguns casos já nascem assentes, exclusivamente, no comércio eletrónico.

O fenómeno da internacionalização precoce é a antítese do modelo de *Uppsala* (Falahat et al., 2018) e, de facto, foi surgindo uma outra abordagem, para a qual converge a esmagadora maioria da literatura mundial, e que segundo a mesma, algumas empresas foram criadas para realizar negócios globais em detrimento de se internacionalizarem gradualmente, e que ficaram por isso conhecidas como "*Born Global*" (Falahat et al., 2018).

O modelo de internacionalização “*Born Global*” foi a tendência seguida pela maioria das empresas jovens como forma de iniciar uma internacionalização precoce e acelerada, sobretudo em países com mercados domésticos menores, mas, curiosamente essas empresas começaram a emergir de economias com grandes mercados internos, como os Estados Unidos (Cavusgil e Knight, 2015). Na maior parte das vezes são empresas com um nível de tecnologia elevado e, por isso, têm a capacidade de desenvolver vantagens competitivas que permitem competir num mercado global (Dominguez e Mayrhofer, 2017).

Esta tendência verifica-se sobretudo para comércio de venda de produtos a retalho em lojas físicas e torna-se ainda mais relevante em vendas de lojas online, que se mostram mais céleres no processo de internacionalização quando comparadas com as lojas físicas (Schu et al., 2016).

Devido à dificuldade em desenvolver a internacionalização de vendas por inexistência muitas vezes de experiência-acumulativa, as empresas tendem a vender, para fora do país de origem através de e-commerce, apenas padrões (ou seja, poucos produtos inovadores) (Macchion et al., 2017). Isto porque, nos mercados internacionais, o comércio eletrónico B2C torna-se muito mais complexo, no que respeita ao **reconhecimento da marca**, uma vez que os clientes muitas vezes apenas estão disponíveis para comprar online as marcas que conhecem e que compraram anteriormente em lojas físicas e nelas comprovaram a qualidade dos produtos (Macchion et al., 2017).

No que concerne às questões operacionais, as vendas internacionais online exigem que o local de produção da empresa esteja próximo do mercado onde os produtos serão vendidos pois, de outra forma, ficam de alguma forma comprometidas as vantagens em termos de custo, flexibilidade, sustentabilidade e otimização.

Neste contexto, e acompanhando o fenómeno da globalização e da proliferação das tecnologias de informação, o e-commerce é considerado um meio de internacionalização com riscos reduzidos, face aos métodos de entrada tradicionais, como sendo a exportação. A Internet oferece a possibilidade de fazer mudanças e alterações num curto espaço de tempo, o que se torna imperativo para fazer face às constantes oscilações do mercado.

Para além disso, a internacionalização via retalho eletrónico tem a capacidade de ultrapassar com mais facilidade muitas das barreiras impostas à entrada em mercados internacionais – distância, concorrência e falta de experiência em processos de internacionalização – dada a facilidade em comunicar para qualquer parte do mundo. Por outro lado, a presença *online* num país estrangeiro permite recolher informação sobre potenciais clientes e, conseqüentemente, traçar um perfil de consumidor de determinado país (Sinkovics et al., 2013).

Para as pequenas e médias empresas, o e-commerce é, ainda, um canal que facilita a internacionalização deste tipo de empresas, pois permite colmatar a falta de capital financeiro (Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017; Sinkovics et al., 2013). E é sobretudo uma oportunidade de abrirem uma janela para o mundo e chegarem a novos mercados, sendo esta a única forma de venderem os seus produtos a nível internacional e competirem nesses mesmos mercados internacionais (aicep PortugalGlobal, 2020).

Compreende-se, portanto, que é inegável o valor da internacionalização para uma empresa através de um meio de elevado poder disruptivo com é o comércio eletrónico.

3. Quadro de Referência

Quadro 1- Quadro referência que elenca as principais questões identificadas na revisão de literatura, explicitando a sua análise na fase de construção e planificação deste projeto-empresa.

Temática revisão literatura	Questão-chave	Relevância para o projeto
<p><u>E-commerce</u></p>	<p><u>Principais diferenças da loja online face ao comércio tradicional:</u></p> <p>A localização (a loja online está igualmente disponível a nível global e em todas as horas (24h/7d);</p> <p>A loja online permite uma reação célere a qualquer mudança externa, dificilmente conseguida com a mesma rapidez numa loja física;</p> <p>Impossibilita virtualmente o cliente de experimentar/testar/sentir os produtos antes que ocorram transações;</p> <p>Diferentes características nos momentos de pré-venda, venda e pós-venda (<i>Customer Journey</i> totalmente diferente da daquela que se apresenta na experiência de compra em loja física) (Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017).</p>	<p>A empresa ao criar a loja online, terá o acesso a mais clientes e a novos mercados, com custos relativamente reduzidos, o maior conhecimento dos clientes, a abertura do negócio a qualquer hora e todos os dias da semana, e o aumento da notoriedade e reconhecimento nacional e internacional da empresa, reforçando as vendas globais e o seu posicionamento em relação à concorrência.</p>
	<p>Assim, facilmente se compreende que o e-commerce oferece “<i>maior flexibilidade, maior alcance do mercado, estruturas de menor custo, transações mais rápidas, mais linhas de produtos, maior comodidade e personalização</i>” (Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017, p.137).</p> <p>(...) se as micro e PME's aplicassem modelos de negócio eletrónico, tornar-se-iam mais competitivas pois iriam ver reduzidos os custos operacionais e de transação, bem como reduzir os custos de promoção (...) (Barroso et al., 2019 e Macchion et al., 2017).</p> <p>A inteligência artificial ao serviço da personalização, a terceira das grandes tendências destacadas no relatório da Minsait, aponta para o comércio cognitivo e permitirá revolucionar a experiência de compra e criar uma total individualização orientada à oferta de conteúdos adaptados ao perfil de cada cliente – antes, durante e depois do contacto com a marca (Minsait, 2019).</p>	<p>Para a empresa, os custos de criação, manutenção ou qualquer outra alteração face a fatores externos não previsíveis da loja online são muito mais baixos que na loja física, o que se reflete num menor investimento inicial e, logo, numa menor exposição ao risco, o que de futuro lhe permitirá uma maior capitalização de lucros e um permanente investimento em inovação.</p> <p>A empresa deve procurar soluções tecnológicas inovadoras, por exemplo, de inteligência artificial que permitam oferecer uma <i>Customer Experience</i> única e diferenciadora das demais lojas virtuais que atuam no setor. É imperativo oferecer aos consumidores uma experiência personalizada, através da exibição dinâmica de conteúdos, recomendações de produtos e ofertas específicas com base, por exemplo, no comportamento de navegação, ações anteriores ou histórico de compras anteriores.</p>

<u>Internacionalização</u>	<p>A globalização dos mercados e as limitações existentes ao crescimento nos mercados internos, empurram as empresas para a internacionalização das suas operações em diversos mercados internacionais, tornando-se este um ponto crítico para a manutenção da sustentabilidade das mesmas (Assaf et al. 2012).</p>	<p>Face às baixas perspetivas de desenvolvimento digital do setor farmácia no mercado doméstico bem como a pequena dimensão do mesmo, é crítico que a empresa faça prospeção de mercados internacionais para onde estrategicamente possa direcionar o seu e-commerce com a implementação do negócio digital.</p>
	<p>Nos mercados internacionais, o comércio eletrónico B2C torna-se muito mais complexo, no que respeita ao reconhecimento da marca, uma vez que os clientes muitas vezes apenas estão disponíveis para comprar online as marcas que conhecem e que compraram anteriormente em lojas físicas e nelas comprovaram a qualidade dos produtos (Macchion et al., 2017).</p>	<p>A empresa deverá selecionar para comercialização digital, um portfólio de produtos que sejam top de vendas nos mercados que perspetivar de destino e onde exista cumulativamente um forte reconhecimento da marca dos mesmos.</p>

Fonte: Elaboração própria.

4. Metodologia

O desenvolvimento da presente tese de mestrado tem como objetivo criar um canal de venda (loja online) alternativo de produtos de beleza e bem-estar, que permita à Farmácia Central do Cartaxo, atingir mercados de e-commerce emergentes e com elevada expressão global, alavancando o negócio online através da internacionalização.

Após feito um enquadramento do comércio eletrónico no mercado doméstico e internacionais emergentes, para melhor compreender um setor específico e com características muito particulares como é o da dermofarmácia em Portugal, poderão ser tomadas decisões conclusivas no sentido de implementação do projeto que irá permitir a diversificação de operações da empresa Farmácia Central do Cartaxo, como estratégia para aumento do volume de vendas do negócio.

A par da revisão da literatura feita anteriormente, importa agora fazer uma contextualização necessária para explicar o “*state-of-the-art*” identificado, ajudando assim a compreender as especificidades do campo de aplicação da tese.

5. A Empresa

A farmácia Central do cartaxo, desde a sua génese, no início do ano de 2009, que tem como missão servir e aconselhar todos aqueles que necessitam de melhorar o seu estado de saúde e bem-estar. Esta filosofia de pensamento traduz-se numa ampla oferta de produtos de puericultura, cosmética, produtos naturais, perfumaria, higiene, cuidado de saúde e nutrição, para além dos medicamentos sujeitos e não sujeitos a receita médica, medicamentos manipulados e uma amplitude de serviços farmacêuticos.

A empresa tem atualmente 25 colaboradores e obteve o estatuto de PME líder 2018, que lhe veio trazer ainda mais notoriedade, ao mesmo tempo que, internamente, veio criar condições otimizadas em termos financeiros que permitiram desenvolver as suas estratégias de crescimento e de reforço da sua base competitiva.

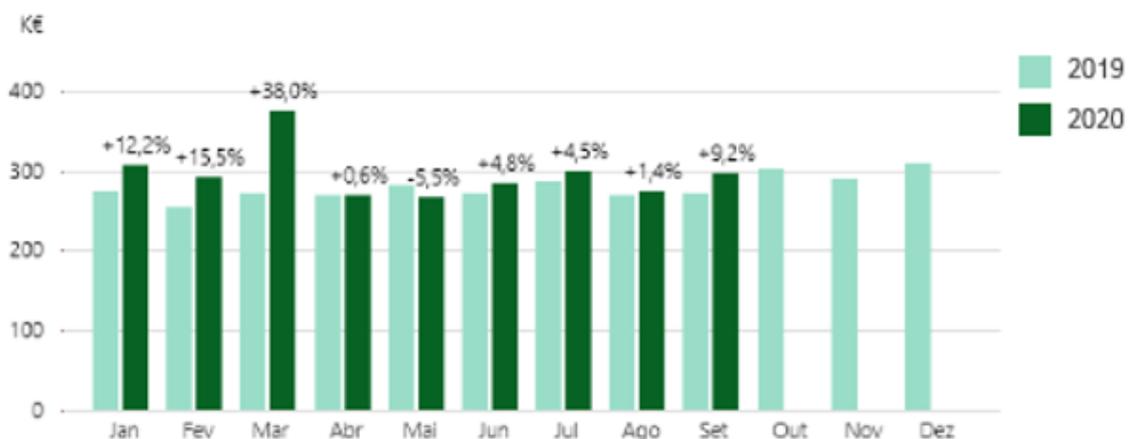
A sua equipa de farmacêuticos e técnicos qualificados trabalham diariamente para oferecer ao cliente o melhor serviço possível garantindo, desta forma, produtos e serviços personalizados, com a melhor relação de confiança e qualidade, que o cliente necessita. A farmácia procura continuamente enriquecer todo o portfolio de produtos, com o objetivo de proporcionar novas experiências, para uma melhor qualidade de vida.

A visão da empresa é servir e aconselhar globalmente todas aquelas que necessitem, não se focando unicamente no aparecimento da doença, mas indo para além dela ao incluir também a autoestima da pessoa e a imagem que a mesma tem dela própria, procurado assim atingir um estado de completo bem-estar físico, social e mental.

Os valores da empresa são a ética e moral para com os seus clientes e colaboradores, igualando as oportunidades, independentemente do género, cultura ou religião, aliado ao esforço contínuo de diminuição da nossa pegada ecológica, através da adoção de medidas sustentáveis para que seja possível deixarmos às gerações futuras um mundo melhor.

Em termos de análise económico-financeira da Farmácia, os indicadores apresentam tendências de crescimentos positivas. A análise comparativa dos valores das vendas mensais sem IVA em 2020 face aos meses homólogos evidenciam taxas de crescimento sempre positivas, como se pode constatar no gráfico 1. O anormal crescimento que se verificou no mês de Março, reflete o momento em que a pandemia de COVID-19 chegou a Portugal e gerou um açambarcamento de medicamentos e produtos de saúde motivados pelo pânico instalado na população receosa de vir a ser confrontada com ruturas de stock, surgimento de um impedimento de se deslocarem à farmácia ou simplesmente receio de sair de casa, que levou ao exagero nas compras. Esse aumento extraordinário, tem-se vindo, automaticamente, a refletir numa diminuição das taxas de crescimento nos meses seguintes onde houve uma diluição nas vendas e inclusivamente levando a um crescimento negativo no mês de Maio devido ao stock que muitas famílias ainda tinham em casa.

Gráfico 1- Análise Comparativa de vendas mensais da Farmácia Central do Cartaxo, em valor (K€) V.S. mês Homólogo.



Fonte: Associação Nacional de Farmácias (ANF), 2020.

Considerando que ao longo de um ano as variações nas vendas de mês para mês não sofrem oscilações abruptas e repentinas, com exceção da ocorrência de algum fenómeno que impacte a economia nacional em geral, como no caso deste ano de 2020 que tivemos o impacto da pandemia no mês de Março, pode-se analisar aleatoriamente um mês em particular e extrapolar para os restantes do ano corrente.

Deste modo, particularizando a uma análise mensal das vendas, e que pode ser a referente ao último mês de Setembro, do qual já se tem a análise financeira disponível é possível verificar que os produtos incluídos na categoria de parafarmácia, representam cerca de 20% do total das vendas de 2020 e 2019. Todas a subfamílias estatísticas apresentam crescimento face ao homólogo, exceto a dietética que sofreu uma ligeira quebra nas vendas. Os suplementos alimentares e os produtos cosméticos são respetivamente a 2ª e 3ª subcategoria que mais cresce dentro da categoria de parafarmácia (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1- Valor de vendas da Farmácia Central do Cartaxo, em Setembro de 2019, por categoria (família estatística) e subcategoria (Sub família estatística).

Família Estatística	Sub Família Estat.	Valores Sem IVA (€)	%
Alopatia	+	222.406€	81,84%
	Dietética	4.355€	1,60%
	Dispositivos e acessórios	19.115€	7,03%
	Matérias Primas	152€	0,06%
	Medicamentos e Produtos de Veterinária	2.567€	0,94%
Parafarmácia	+		
	Produtos Cosméticos	8.596€	3,16%
	Produtos de Higiene	4.562€	1,68%
	Puericultura	2.170€	0,80%
	Suplementos Alimentares	10.931€	4,02%
	Total	52.448€	19,30%
-	-	-3.104€	-1,14%
	Total	-3.104€	-1,14%
Total		271.751€	100,00%

Fonte: Associação Nacional de Farmácias (ANF), 2020.

Tabela 2- Valor de vendas da Farmácia Central do Cartaxo, em Setembro de 2020, por categoria (família estatística) e subcategoria (Sub família estatística).

Família Estatística	Sub Família Estat.	Valores Sem IVA (€)	%
Alopatia		239.145€	80,47%
Homeopatia		38€	0,01%
	Dietética	3.979€	1,34%
	Dispositivos e acessórios	23.023€	7,75%
	Matérias Primas	232€	0,08%
	Medicamentos e Produtos de Veterinária	2.830€	0,95%
Parafarmácia	Produtos Cosméticos	9.609€	3,23%
	Produtos de Higiene	4.452€	1,50%
	Puericultura	2.725€	0,92%
	Suplementos Alimentares	12.007€	4,04%
	Total	58.857€	19,80%
-	-	-850€	-0,29%
	Total	-850€	-0,29%
Total		297.190€	100,00%

Fonte: Associação Nacional de Farmácias (ANF), 2020.

Ainda da análise comparativa do mês de Setembro de 2020 com o mês homólogo, destaca-se a valorização da categoria de produtos de saúde ou parafarmácia (onde se incluem essencialmente as subcategorias referidas nas tabelas 1 e 2 com exceção das matérias primas e medicamentos veterinários) com um crescimento de 11.2% e que é de resto o maior aumento dentro das todas as restantes categorias de produtos que incluem os medicamentos (Tabela 3).

Tabela 3- Perfil mensal comparativo de Setembro 2020 e o mês homólogo em valor de vendas com IVA e respetiva taxa de crescimento por categoria de produto da empresa Farmácia Central do Cartaxo.

	FARMÁCIA		
	SET 2019	SET 2020	% CRESC.
Mercado Total	296.750 €	321.718 €	8,4%
MSRM	203.618 €	222.045 €	9,0%
MNSRM	31.287 €	31.215 €	-0,2%
Genéricos	47.133 €	52.129 €	10,6%
Produtos de Saúde	61.359 €	68.210 €	11,2%
Serviços Farmacêuticos	484 €	249 €	-48,6%

Fonte: Associação Nacional de Farmácias (ANF), 2020.

6. Análise de Mercado

6.1 E-commerce B2C

Até agora, um mundo sem a internet é inimaginável. Conectando bilhões de pessoas em todo o mundo, a Internet é um pilar central da sociedade da informação moderna. O desenvolvimento do retalho digital está fortemente relacionado com o acesso à mesma e com o aumento do uso de *smartphones* e *tablets* que, de forma indissociável, permitem a conveniência de adquirir qualquer produto ou serviço *online* a qualquer hora e em qualquer lugar, sobretudo a partir da segurança e do conforto do lar (Statista, 2019).

Para além disso, a disponibilidade de uma infinidade de opções, preços mais baixos em comparação com lojas físicas e testes *online* de vestuário e acessórios com tecnologia são alguns dos outros fatores que contribuem para a crescente procura por e-commerce de retalho, em todo o mundo. O crescimento exponencial do comércio eletrónico global, é, então, o resultado da massificação do acesso à Internet e da explosão das redes sociais.

Vivemos um momento crucial de viragem, onde empresas portuguesas têm nesta vertente de negócio digital uma excelente oportunidade para endereçarem mais facilmente um mercado de proporções incomparáveis.

Os *Millennials* e a Geração Z são o futuro e consomem de forma racional: estudam os produtos, comparam os preços e valorizam a experiência tecnológica. Vão ser, por isso, mais exigentes em relação aquilo que a tecnologia lhes pode dar no retalho e estão à espera de um negócio *omnichannel*, que lhes proporcione uma melhor experiência através de processos de compra de conveniência, simples e personalizada. A tendência é para um perfil de consumidor que vê e experimenta na loja física, tornando-a num *showroom*, e depois compra online.

O desafio dos retalhistas no futuro é tornar o ato de compra mais entusiasmante, para atrair estas novas gerações de consumidores que têm acesso ao que procuram à distância de um clique, e como tal, terão de adaptar os seus modelos de negócio com a junção do físico e do digital no mesmo ambiente, e procurando surpreender o consumidor.

O e-commerce é uma aposta rumo à internacionalização e de acordo com a revista Portugal global da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP): *“Nos últimos anos, o e-commerce tem registado um rápido crescimento a nível mundial, e as tendências apontam para que em 2040 cerca de 95 por cento das compras sejam feitas através do comércio eletrónico. Esta é uma oportunidade para as empresas portuguesas, que devem começar a exportar online, fortalecendo e diversificando a sua presença nos mercados internacionais”* (AICEP Portugal Global, 2020, p.7).

E, de facto, o crescimento do e-commerce tem vindo a inspirar indústrias importantes a incorporar o comércio online nos seus negócios. A indústria da beleza é imensa, e destacou-se como um dos principais *players* nas plataformas de vendas digitais.

6.2 O estado do E-commerce na indústria farmacêutica em Portugal

Em Portugal, apesar de ainda não ser uma realidade com muita expressão no sector de farmácia e parafarmácia, o e-commerce é já um tema em discussão, que representa um conjunto de oportunidades e desafios. Vivendo-se uma fase de incerteza, a chegada de um *player* como a gigante norte-americana Amazon poderá ditar a implementação deste novo canal de vendas. Ao olhar para o que aconteceu nos Estados Unidos da América, vários *players* criaram sites de e-commerce para venderem diretamente aos clientes, mas, com a chegada da Amazon, não tiveram capacidade de concorrência. E, isto faz com que muitas empresas portuguesas prefiram aguardar a sua chegada, para depois traçar a melhor estratégia (Marketeer, 2019).

As lojas de farmácia *online* 100% portuguesas que existem, vão surgindo muito pontualmente e em consequência da necessidade de expansão de negócio já existente na loja física (farmácia e parafarmácia), que por um lado se viu obrigada a seguir as tendências do mundo digital e por outro lado (e no caso apenas das farmácias) reduzir as contrariedades do mercado da saúde que muito tem sido penalizado nos últimos anos pelas políticas governamentais que foram surgindo em nome de uma melhor conjuntura económico-financeira, mas que levaram muitas empresas do setor a atravessar um período conturbado e, em alguns casos, à extinção da sua existência (Gomes, M. et al, 2017). É facto que, já algumas das farmácias portuguesas têm a sua própria loja *online*, que inicialmente terá surgido para a venda de medicamentos, mas atualmente apresentam uma diversificação da oferta que se estendeu às restantes categorias de produtos existentes, nomeadamente suplementos alimentares e cosméticos, muitos deles de venda exclusiva no canal farmácia e parafarmácia.

Todo este comércio eletrónico, ocorre em mercado nacional, salvo a existência de algumas empresas, nomeadamente, parafarmácias que surgiram com vendas online para mercados internacionais em paralelo com o mercado nacional.

6.3 Enquadramento nacional do setor farmácia e parafarmácia

A rede portuguesa de farmácias é apontada com uma das cinco melhores do mundo, com mais de três profissionais por farmácia, e o setor tem sido historicamente associado a grandes margens de lucro, mas na realidade os dados mostram um setor a perder a vitalidade económica e com grandes assimetrias (Ordem dos farmacêuticos e ANF, 2019). Uma parte das dificuldades financeiras das farmácias resultou de medidas adotadas no primeiro Governo de 2005, para acabar com o “monopólio” e as margens comerciais consideradas generosas que este permitia. Desde a liberalização da venda de medicamentos sem receita médica (começando aqui o nascimento do negócio para as parafarmácias), passando pelo fim da exclusividade na propriedade das farmácias (por parte dos farmacêuticos) (Gomes, M. et al, 2017).

A indústria de cosméticos e produtos de beleza, globalmente, é um setor que permanece imune aos altos e baixos, devido ao uso contínuo e crescente de produtos por mulheres e cada vez mais por homens em todo o mundo.

A mudança de paradigma na saúde fez com que também as principais tendências que marcam o universo das farmácias e parafarmácias se alterassem. As pessoas desejam ter um acesso mais autónomo a determinadas categorias de produtos (principalmente, de beleza e bem-estar), o que as leva a procurar proactivamente produtos que as ajudem a prevenir ou mesmo a atuar de forma mais direta sobre o seu corpo, como é o caso dos cremes anti-idade e dos protetores solares, por exemplo. O envelhecimento da população é o principal impulsionador do mercado e nas últimas duas décadas, o declínio das taxas de fertilidade e mortalidade resultou num aumento do envelhecimento da população em todo o mundo (360Market Updates, 2018). O forte desejo entre homens e mulheres de manter uma aparência jovem preparou e nutriu a indústria de cosméticos em todo o mundo (360Market Updates, 2018). O rápido envelhecimento demográfico levou a uma grande procura por produtos anti-envelhecimento para prevenir rugas, manchas senis, pele seca, tom de pele irregular e até mesmo danos ao cabelo, criando espaço para novas inovações em cosméticos e impulsionando assim o crescimento da indústria (360Market Updates, 2018).

Esta mudança de paradigma e sobretudo as alterações legislativas, tiveram uma ação direta na concorrência do mercado da saúde, contribuindo para a entrada de novos *players* num setor, economicamente, muito atrativo.

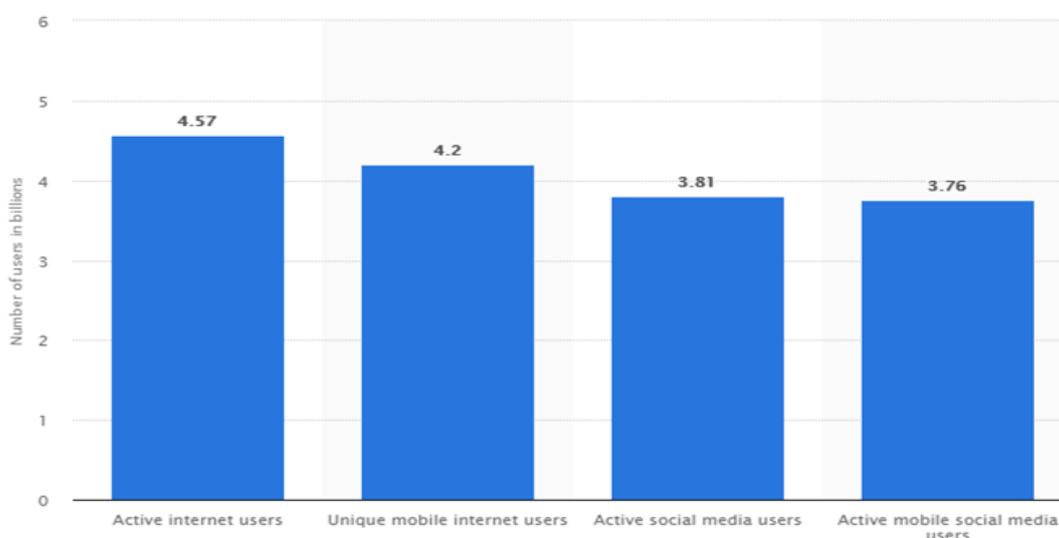
Como exemplo esmagador, temos a atual multinacional SONAE SGPS, S.A., que arrancou logo em 2005, com a abertura da primeira parafarmácia e no ano de 2018 era já líder no mercado português de parafarmácias, com um forte reconhecimento de marca e uma quota de mercado de, aproximadamente, 50%, com 226 lojas abertas. Com uma proposta de valor distintiva assente no melhor preço e promoções, conveniência, serviço especializado, forte marca própria, a inovação constante no negócio (desenvolvimento de novos conceitos, melhorias contínuas), a continuidade de expansão de lojas e se ainda juntarmos também a pretensão de alavancar a plataforma digital e capturar o potencial de crescimento do comércio eletrónico, facilmente se percebe que rapidamente irá deixar de existir mercado nacional para as pequena e médias empresas (PME's) que assentem o seu negócio, exclusivamente, na venda a retalho em loja física (Sonae MC, 2018).

Considerando, desta forma, que o mercado nacional se esgota com o aparecimento de grandes *players*, torna-se imperativo fazer uma prospeção de mercados internacionais.

6.4 Internet e Mercado Global de E-commerce

Considerando o exposto anteriormente, e que aponta o acesso à rede como sendo um fator que condiciona as compras *online*, importa perceber em termos globais como estão distribuídos os seus utilizadores em todo o mundo, pois a maior ou menor utilização irá permitir, respetivamente, um maior o menor crescimento de e-commerce. Segundo a plataforma global de dados corporativos “Statista”, em Abril de 2020, quase 4,57 biliões de pessoas eram usuários ativos da Internet, abrangendo 59% da população global (gráfico 2). China, Índia e Estados Unidos estão à frente de todos os outros países em termos de usuários. A taxa global de penetração *online* é de 59%, com o norte da Europa em primeiro lugar, apresentando uma taxa de penetração de 95% na Internet entre a população. Os países com a maior taxa de penetração da Internet no mundo são os Emirados Árabes Unidos, Dinamarca e Coreia do Sul. No extremo oposto do espectro está a Coreia do Norte, praticamente sem penetração de uso *online* entre a população em geral, ocupando o último lugar no mundo. A partir de 2018, a Ásia era a região com o maior número de usuários *online* (mais de 2 biliões na última contagem), seguida da Europa com quase 705 milhões de usuários de internet (Statista, 2020).

Gráfico 2- População digital Global em Abril de 2020.



Fonte: Statista, 2020.

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, órgão intergovernamental responsável pelo comércio e desenvolvimento da Organização das Nações Unidas, medir o valor do e-commerce é sem dúvida um desafio devido ao facto de grande parte dos países não publicar esta informação de forma oficial. Para além do mais, também os países que disponibilizam estes dados muitas vezes não seguem as diretrizes internacionais (Ecommercenews, 2020).

Esta ausência ou défice de informação, leva a que seja difícil tirar conclusões cem por cento credíveis sobre este mercado de comércio digital, pois as estimativas apresentadas pelas empresas de maior notoriedade de mercado especializadas no tratamento de dados estatísticos, bem como as provenientes de organizações estatais de vários países e Estados, têm sempre por base o ano civil anterior e são publicadas tardiamente. Adicionalmente, e para dificultar este ano de 2020, a atual situação de pandemia, ainda veio tornar mais complicado obter dados previsionais com algum grau substancial de fiabilidade, uma vez que impactou e continua a impactar globalmente toda uma economia mundial.

Tomando por base o ano de 2018, a consultora *Fitch Solutions* através do Índice de Comércio Eletrónico destacava que as maiores oportunidades para o desenvolvimento do e-commerce, em 2019, continuam a estar nos mercados da Ásia (China), América do Norte (EUA) e Europa Ocidental (UK e França). Estima-se que o mercado global de comércio eletrónico atinga os US\$ 3,1 triliões até 2022, crescendo numa média anual de 12% entre 2018 e 2022 (tabela 4). A Ásia continua dominando em termos de valor de vendas neste canal, com o valor de US\$ 1,2 triliões, dos quais a China responde por mais de 70% (Fitch Solutions, 2019).

Tabela 4- Vendas Globais de e-commerce (US \$mn) (e/f=estimativa/previsão).

	2015	2016	2017e	2018f	2019f	2020f	2021f	2022f
Asia-Pacific	606,211	754,834	906,079	1,071,813	1,224,176	1,387,356	1,566,925	1,744,580
North America and Western Europe (NAWE)	617,700	673,667	741,223	807,384	882,757	956,837	1,037,244	1,126,148
Latin America	38,103	43,492	49,725	56,228	64,151	71,979	79,615	87,188
Central and Eastern Europe (CEE)	35,697	40,273	45,637	51,019	56,942	62,293	67,628	73,826
Middle East and North Africa (MENA)	12,749	16,134	19,571	23,514	28,544	33,725	38,766	44,033
Sub-Saharan Africa (SSA)	5,791	7,132	8,165	9,204	10,273	11,724	13,194	14,619
Global Total	1,316,251	1,535,532	1,770,400	2,019,162	2,266,843	2,523,914	2,803,372	3,090,394

Fonte: Fitch Solutions, 2019.

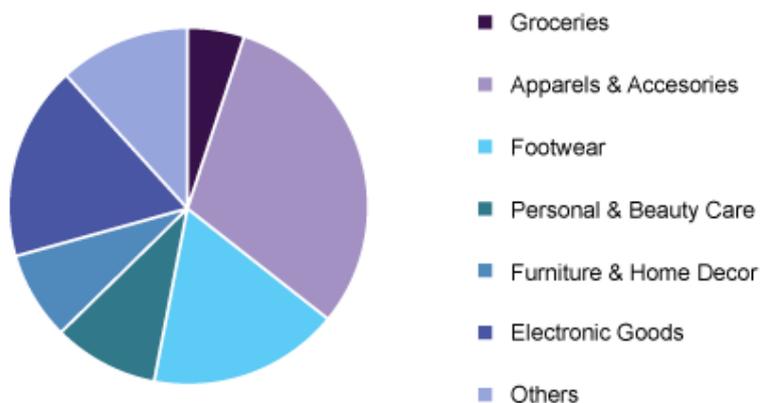
Por seu lado, e já com base para estimativa o ano de 2019, o relatório publicado em Maio de 2020 pela *Grand View Research*, aponta que o tamanho do mercado global de comércio eletrónico foi avaliado em US \$ 4,25 triliões em 2019 e deve crescer a uma taxa de crescimento anual composta de 9,4% entre 2020 e 2027 (Grand View Research, 2020).

Ao analisarmos as quotas de mercado de comércio eletrónico por categoria de produtos, encontramos o segmento da moda no topo com maior quota de mercado e facilmente se compreende o porquê. O alargado sortido de produto, sempre com a última moda a preços de fábrica, conquistou o consumidor sensível a preços, ao mesmo tempo que a política de devolução fácil ajudou a construir a confiança.

E, de facto, o segmento de roupa e acessórios liderou o mercado com uma quota de 30,3% de participação na receita em 2019 (gráfico 3). No entanto, espera-se que este mercado seja impactado durante a pandemia nas plataformas B2C e C2C, já que os consumidores estão a comprar mais tendencialmente ou apenas produtos essenciais. O impacto foi evidentemente

refletido nos EUA, onde a indústria de vestuário testemunhou uma queda nas vendas em abril de 2020 em comparação com março de 2020 (Grand View Research, 2020).

Gráfico 3- Quotas percentuais de Mercado global de comércio eletrônico, por segmento de produto, em 2019.



Fonte: Grand View Research, 2020.

E, de facto, a procura online de produtos essenciais como os do segmento de mercearia está a aumentar durante a pandemia de Covid-19, sobretudo devido à facilidade de comprar a partir do conforto de casa sem contacto físico em loja, o que deverá ter um efeito duradouro levando a uma mudança comportamental permanente relativamente ao ato de compra digital. Prevê-se que o segmento destes produtos cresça a uma taxa de crescimento anual composta de 13.1% entre 2020 e 2027.

Os valores de mercado apresentados anteriormente são globais e, como tal, consideram todo o tipo de negócio. No entanto, torna-se pertinente analisar em particular o comércio eletrónico *B2C*, por ser aquele que se pretende compreender no âmbito deste projeto.

6.5 Mercado Global de E-commerce B2C

Para efeitos dos dados estatísticos a seguir apresentados, a definição de mercado considerada foi a seguinte: O mercado de comércio eletrônico abrange a venda de bens físicos por meio de um canal digital para um usuário final privado (B2C). Incorporados a esta definição estão as compras via computador de mesa (incluindo *notebooks* e *laptops*), bem como as compras por dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*.

Importa também referir que os dados a seguir apresentados, constam de relatórios previsionais para o ano de 2020 emitidos em Janeiro deste ano, com base em resultados do ano de 2019, sem considerar como tal o impacto mundial da pandemia da COVID-19 nos mercados de comércio eletrônico globais.

A plataforma “*Statista*”, no seu relatório de comércio eletrônico 2020, apresenta valores de mercado global de e-commerce e prevê que o valor ultrapassará o limite de dois triliões de dólares, com uma receita estimada para atingir US \$ 2.275.953 milhões em 2020. Essa receita deve mostrar uma taxa de crescimento anual composta (2020-2024) de 8,1%, resultando em um volume de mercado projetado de US \$ 3.102.791 milhões até 2024, sendo que a Moda será o maior segmento de mercado com um volume projetado de US \$ 583.191 milhões em 2020 (Statista, 2020).

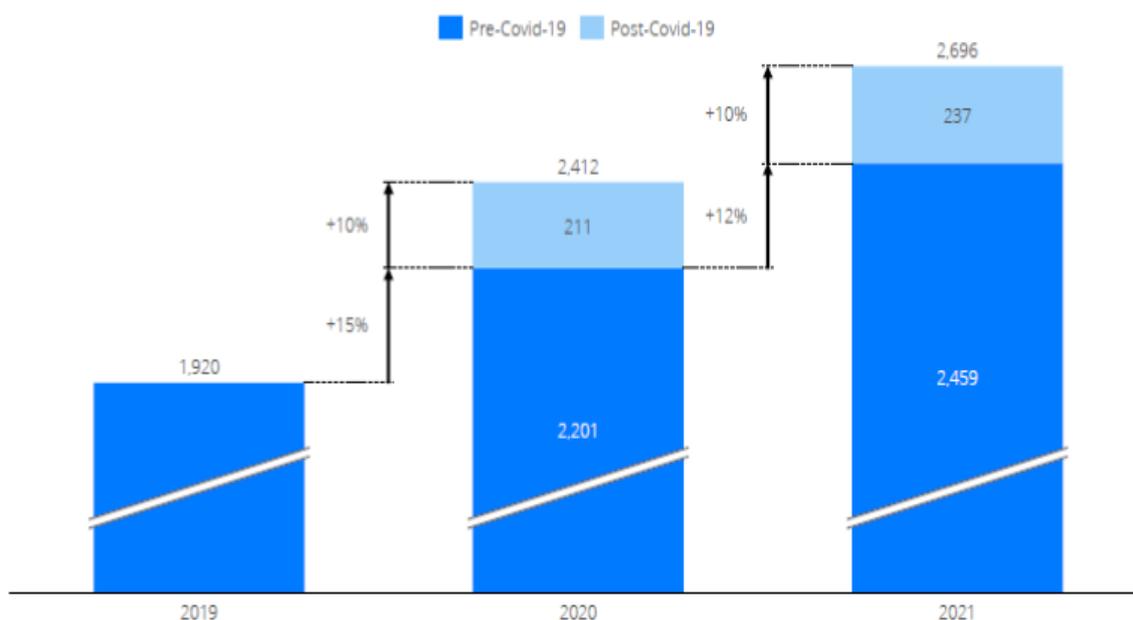
No que respeita aos líderes de mercado global de e-commerce, e segundo o mesmo relatório, a China com US \$ 662,2 biliões em vendas em 2019, é claramente a número um, e os dados mostram que permanecerá na liderança até 2024. Começou uma mudança no poder de compra dos EUA e Europa para a China e o Sudeste Asiático, alimentada pelo número crescente de consumidores asiáticos que utilizam o comércio eletrônico devido ao crescente poder de compra e à penetração da Internet, especialmente em dispositivos móveis (Statista, 2020).

De acordo com dados de inteligência em tempo real, a *GSM Association* (organização do setor que representa os interesses das operadoras de redes móveis em todo o mundo) afirmou que existem mais de 9,82 biliões de ligações

móveis em todo o mundo, ultrapassando a população mundial de 7,77 bilhões (Grand View Research, 2020).

Mais recentemente e já considerando a crise pandémica, no relatório de tendências de *ecommerceDB* da plataforma “*Statista*”, datado de Setembro de 2020, aparece reforçado o facto que se tem vindo a verificar, e que é, o do comportamento de compras ter mudado de compras offline para online na maioria dos mercados relevantes como resultado da COVID-19. E também por consequência disso as receitas globais de comércio eletrónico terão um crescimento adicional de 10% em 2020, tal como ilustra o gráfico 4 (em baixo), que consta do relatório. O documento avança ainda com a previsão de que no longo prazo, o mercado de e-commerce crescerá entre 2019 e 2024 em 11% ao ano (Statista, 2020).

Gráfico 4- Previsão da receita de comércio eletrónico Global em biliões de US\$.



Fonte: Statista, 2020.

Considerando os dados apresentados acima, que clarificam as principais tendências do mercado mundial de comércio eletrónico quer em termos globais quer por categoria de produtos, nomeadamente a categoria de *Personal and Beauty Care* (onde se incluem os produtos da área farmacêutica em estudo) e

numa perspectiva de internacionalização, torna-se importante no âmbito deste projeto, o foco nos dois principais mercados de e-commerce que foram os líderes em 2019, a China e os EUA, o primeiro e segundo maior mercado, respetivamente. A par destas prospeções de mercado, também é relevante analisar as potencialidades e atratividade do nosso mercado doméstico.

6.5.1 Mercado Chinês e Americano de E-commerce B2C

Consciente de que o critério de escolha para se proceder ao investimento num determinado mercado é medido pelo seu potencial, tem-se vindo a analisar, neste caso concreto, os valores atuais e previsionais para os próximos quatro anos do valor de mercado de e-commerce global em todos os tipos de negócio e nas várias categorias de produtos com especial enfoque nos cuidados pessoais e produtos de beleza.

Pela análise da receita dos mercados globais em 2018, e de acordo com a plataforma Statista, os EUA eram o principal líder de mercado de cosméticos, fragrâncias e produtos de higiene pessoal em todo o mundo, com uma receita de US \$ 89,5 biliões, seguido da China, que gerou US \$ 62 biliões no ano em questão (Statista, 2020).

A Ásia-Pacífico e a América do Norte têm sido as duas principais regiões impulsionadoras do crescimento da indústria cosmética, iniciando tendências globais de beleza e definindo padrões que são seguidos em todo o mundo. A Ásia-Pacífico representou quase 40% do mercado global de cosméticos em 2018, seguida pela América do Norte com uma participação de mercado de 25% (Statista, 2020).

O mercado de beleza e cuidados pessoais tem crescido continuamente em todo o mundo. A receita global do setor, avaliada em US \$ 420 biliões em 2018, está prevista para ultrapassar US \$ 716 biliões em 2025. Existem vários fatores que desempenham um papel essencial neste desenvolvimento: crescente procura por produtos de higiene pessoal masculinos e avanços da indústria de beleza de prestígio para atrair mais clientes que estão dispostos a pagar preços mais altos por produtos de mais alta qualidade (Statista, 2020).

Com os dados apresentados, verifica-se que as maiores economias mundiais (China e EUA) e líderes no mercado de cosméticos são, também, as mais digitalmente avançadas e consideradas mercados emergentes de comércio eletrónico, com elevados níveis de crescimento e um alto potencial de desenvolvimento. Estas condições aumentam a atratividade destes dois mercados, em detrimento de outros, como destino potencial para a empresa Farmácia Central do Cartaxo conseguir implementar este projeto.

Desta forma, e após seleção destes dois mercados, há que compreender e provar que são uma escolha acertada para o negócio digital *B2C* que se pretende criar, dentro do segmento de dermofarmacia, com a comercialização de produtos cosméticos de beleza, saúde e bem-estar exclusivos do canal farmácia.

Antes da pandemia de COVID-19, a China já era um líder digital nas áreas voltadas para o consumidor - representando 45% das transações globais de comércio eletrónico, enquanto a penetração dos pagamentos móveis era três vezes maior que a dos Estados Unidos (Leung, N., et al, 2020).

A situação pandémica, não só acelerou a digitalização em aplicativos e canais business-to-consumer (*B2C*), como também impactou a parte tradicionalmente menos digitalizada da economia, nomeadamente, as áreas que requerem interações físicas e processos business-to-business (*B2B*) (Leung, N., et al, 2020). A rápida migração para tecnologias digitais impulsionada pela pandemia provavelmente continuará.

Enquanto os consumidores em todo o mundo enfrentavam várias quarentenas e encerramentos temporários de empresas devido à pandemia, os utilizadores da Internet recorreram ao comércio eletrónico, em números sem precedentes, para adquirir produtos básicos. No entanto, o impacto sobre o e-commerce de retalho não foi sentido de maneira uniforme em todo o mundo, apesar de tanto a China como os EUA manterem a tendência de posicionamento na liderança das vendas globais de retalho físico e comércio eletrónico, e como tal, impactarem grandemente nas métricas globais de vendas (Cramer-Flood, E., 2020).

No relatório de Junho de 2020, o eMarketer, refere que antes da pandemia, as previsões globais de vendas a retalho indicavam uma expansão de 4.4%, alcançando os US \$ 26,460 triliões em 2020. Para o comércio eletrónico, esses números haviam sido de 18,4% de crescimento e US \$ 4,105 triliões em vendas. No entanto, a revisão em baixa dos números previstos aponta uma diminuição em mais de 10 pp e 2pp, nas vendas a retalho e no retalho eletrónico, respetivamente. A Ásia-Pacífico e a América do Norte lideraram os totais regionais de vendas físicas e de comércio eletrónico, seguidos pela Europa Ocidental (gráfico 5). Devido em parte ao domínio da China, a Ásia-Pacífico ganhou uma liderança significativa no comércio eletrónico com 62,6% de participação, sobre a América do Norte e Europa Ocidental, que devem ter participações de 19,1% e 12,7%, respetivamente (Cramer-Flood, E., 2020).

Gráfico 5- Vendas eletrónicas globais a retalho, por região, 2020 (Biliões US\$).



Nota: os valores apresentados incluem a venda eletrónica de bens e serviços e o valor global de vendas é de US \$3.914 triliões. **Fonte:** Cramer-Flood, E., 2020.

Ainda com valores relativos ao ano de 2018, o Banco Mundial, aponta valores de PIB e do seu crescimento para as três economias em análise, China, EUA e Portugal. Verifica-se que a os EUA apresentam o maior valor de PIB, US \$20.544 triliões, em comparação com a China e Portugal cujos valores de PIB rodam os US \$13.608 triliões e US \$240.675 biliões, respetivamente. Pelo contrário, no que respeitas a taxas de crescimento anuais, a China apresenta-se à frente dos EUA com 6.6% de crescimento anual face aos 2.9% dos Estados Unidos, cuja taxa se assemelha muita à portuguesa que apresenta 2.4% de crescimento (The World Bank, 2020).

Na China, a receita no mercado de comércio eletrônico está projetada para atingir US \$ 1.057.047 milhões em 2020. Espera-se que essa receita mostre uma taxa de crescimento anual composta (2020-2024) de 8,6%, ou seja, acima dos 8.1% projetado para o mercado global e resultando em um volume de mercado projetado de US \$ 1.468.490 milhões até 2024 (Statista, 2020).

Nos EUA, a receita no mercado de comércio eletrônico está projetada em US \$ 389.620 milhões em 2020, e a receita deve mostrar uma taxa de crescimento anual composta (2020-2024) de 5,9%, resultando em um volume de mercado projetado de US \$ 490.900 milhões até 2024. Comparativamente, são valores que ficam a bem menos de metade dos projetados para o mercado chinês (Statista, 2020).

No que diz respeito à legislação do e-commerce, a União Europeia lançou os alicerces para a regulação do e-commerce em 1997, tornando-se um dos mercados globais que mais evolui nesta matéria ao estabelecer o Mercado Único Digital, e garantindo assim o contributo da economia digital para o progresso económico e social, eliminando as barreiras regulamentares que existiam entre os 28 Estados-Membros, criando mais oportunidades de emprego, estimulando a inovação e gerando competitividade da indústria europeia (Deloitte, 2019).

Comparativamente com os principais mercados de e-commerce, nomeadamente a China e os EUA, a legislação da União Europeia revela ser mais abrangente, procurando cobrir um número superior de atributos do e-commerce, uma vez que na China, a Lei do Comércio Eletrónico é a base para a atuação do regulador, existindo no entanto outros diplomas dispersos que a complementam e nos EUA, a regulação do e-commerce está dispersa por leis federais e estaduais, baseando-se maioritariamente em **case law**, Ou seja, a lei como o resultado do desfecho de casos precedentes (Deloitte, 2019).

Em matéria de obstáculos legais e concorrenciais ao desenvolvimento do e-commerce em Portugal Comparando com a lei de vendas à distância de Estados Unidos e China, verifica-se que a legislação da União Europeia tem um perfil mais protetor dos direitos do consumidor (Deloitte, 2019). Para uma melhor compreensão em termos comparativos do quadro regulatório aplicável a estes três mercados de e-commerce, o quadro 2, resume as principais diferenças entres eles e de onde facilmente se percebe a facilidade que é para as empresas em fazerem negócio em mercados pouco ou levemente regulamentados como é o caso da China e dos EUA.

Quadro 2- Comparação do Quadro Regulatório Aplicável ao e-commerce na UE, EUA e China.

Lei	 União Europeia	 EUA	 China
Sumário das Leis de proteção do consumidor	Está incluída na Diretiva dos Direitos do Consumidor	Não existe uma única lei ou diploma federal que contenha todas as matérias sobre proteção do consumidor. As leis variam por estado.	Está maioritariamente compreendido na Lei da República Popular da China em matéria de Proteção dos Direitos e Interesses do Consumidor
Informação	Os comerciantes têm de providenciar informação clara antes da compra, incluindo: detalhes de contacto, direitos de cancelamento, custos totais com transporte incluído, detalhes da resolução de litígios	N/A	Os comerciantes têm de fornecer informação clara sobre os produtos, custos, devoluções e trocas.
Confirmação do pedido	Comerciantes têm de enviar uma confirmação escrita da transação	Nenhum	Nenhum
Período de arrependimento	Direito a cancelar a compra e devolver o produto no prazo de 14 dias após receção do bem	Nenhum (exceto 24 horas nos bilhetes de avião)	Direito a devolver o bem no prazo de 7 dias a contar da receção do bem
Contratos/T&Cs	Formulários com informação prévia fazem parte do contrato exceto se o consumidor e comerciante aceitarem alterar os termos. Deve ser escrito em linguagem simples e perceptível e não pode conter cláusulas abusivas	Nenhum	N/A
Tempo de entrega	Máximo 30 dias salvo se acordado de modo diferente com o comerciante. O comerciante tem de informar se um produto não pode ser entregue no tempo previsto ou carece de substituição. Se o comerciante falhar a entrega dentro do tempo previsto o consumidor tem direito a resolver o contrato e ser ressarcido.	N/A	N/A
Produtos defeituosos	Comerciante é obrigado a reparar, substituir, reduzir o preço ou devolver o dinheiro se os bens tiverem defeito ou forem diferentes do anunciado. Mínimo de 2 anos de garantia para todos os bens.	Consumidores têm de se suportar na legislação sobre contratos ou no estorno do cartão de crédito	Direito a devolução do produto se for defeituoso. O comerciante suporta os custos do transporte.

Fonte: Deloitte, 2019.

Considerando, assim as perspetivas de crescimento de mercado bem como a facilidade legal em negociar fora da Europa, torna-se evidente uma maior atratividade para as empresas nacionais, em operar nos grandes mercados internacionais por comparação com mercado doméstico e europeu.

6.5.2 Mercado Português de E-commerce B2C

Em Portugal, a receita no mercado de comércio eletrónico está projetada em US \$ 3.098 milhões em 2020, e deve mostrar uma taxa de crescimento anual composta (2020-2024) de 6,8%, resultando em um volume de mercado projetado de US \$ 4.038 milhões até 2024 (Statista, 2020).

De acordo com o relatório de comércio eletrónico em Portugal, publicado pela Euromonitor Internacional em Março de 2020, o e-commerce em Portugal tem registado um crescimento impressionante de dois dígitos no valor atual em 2019, à medida que os consumidores portugueses se mudam cada vez mais para o canal online para beneficiarem de uma gama mais ampla de produtos e preços mais competitivos, em comparação com as lojas físicas, contudo, a penetração do canal permaneceu baixa em comparação com muitos outros países europeus.

Em termos percentuais, e de acordo com o *European Ecommerce Report 2019*, Portugal tem uma taxa de penetração de internet de 75%, em que apenas 50% faz compras online. O comércio eletrónico em Portugal aumentou 17%, para US \$ 5.825 milhões, em 2018 face a 2017, tendo 46% dos portugueses feito pelo menos uma compra online no ano passado, segundo as conclusões do “E-Commerce Report CTT 2019”. A subida de 10% para 46% da percentagem de portugueses que efetuaram compras online em 2018 (menos de um em cada quatro portugueses realizou pelo menos uma compra online em 2018), valor que nos coloca significativamente abaixo da média da União Europeia mas, equiparou Portugal à média dos países do Sul da Europa (47%), de entre os quais o mercado espanhol continua a destacar-se como o que mais cresce (Deloitte, 2019).

As previsões apontam para que o e-commerce em Portugal continue a crescer até 2023, com uma taxa média de 8,9%, acima dos 8,5% previstos para a União Europeia. Espera-se que este crescimento alcance os 12% em 2020, e desacelere até 2023 para 5%, convergindo para a taxa de crescimento dos restantes países europeus, nomeadamente França (6%), Alemanha (4%) e Reino Unido (5%) (Deloitte, 2019). Contudo, se formos analisar a origem das compras, percebe-se que o mercado nacional não é o preferido dos *e-buyers* portugueses, pois estes continuam a comprar maioritariamente em sites e/ou plataformas de e-commerce internacionais. Portugal tem a mais alta proporção de encomendas online transfronteiriças (85% do total) da UE, maioritariamente provenientes de China (70%), seguindo-se a Espanha e o Reino Unido, o que significa que apesar de ser um mercado pequeno, Portugal apresenta uma alta atratividade para a exportação de produtos por parte de outros países e automaticamente torna-se pouco atrativo para as PME's nacionais.

Portugal encontra-se atualmente em 30.º lugar no ranking de competitividade global de e-commerce elaborado pela Eshopworld em 2019, sendo expectável que cresça acima da média dos países europeus até 2021, desacelerando em seguida. Este indicador agregado combina diferentes métricas para identificar os 30 países mais promissores para o desenvolvimento do e-commerce. As métricas utilizadas incluem a performance logística, receitas do setor, número de compradores, penetração do comércio online e sua evolução recente. No topo deste ranking, em posição totalmente oposta e com os melhores desempenhos em termos de competitividade global do mercado de e-commerce encontram-se as duas maiores economias mundiais, EUA em primeiro e China em segundo (Deloitte, 2019).

No “E-Commerce Report CTT 2019” constam os resultados do 3º estudo “barómetro e-commerce” que nas suas conclusões aponta para que, em 2020, o crescimento das vendas *online* internacionais seja superior ao das vendas nacionais. O mercado de e-commerce manterá a dinâmica de crescimento tanto nas vendas como no investimento, com reforço da sua internacionalização por via da venda em *e-marketplaces* internacionais. Estas plataformas atraem cada vez mais *e-sellers* contudo ainda têm peso reduzido nas vendas.

Mas, para que isso aconteça, e de acordo com um artigo de opinião, publicado pela Escola de Comércio de Lisboa em Janeiro deste ano, do lado das empresas é preciso muito capital para investir neste negócio e, para tal, é necessário retorno a curto prazo, algo que não acontece com os negócios online em Portugal. A margem garante a sustentabilidade de qualquer negócio, pelo que nunca poderá ser abdicado. O que se tenta gerir é o potencial de eficiência que é possível captar, por forma a garantir a viabilidade do negócio.

A Deloitte, no estudo que publicou no final do ano de 2019, aponta os cinco principais constrangimentos ao desenvolvimento do e-commerce em Portugal identificados pelo setor e que levam à perda de competitividade dos operadores nacionais. O primeiro é a concorrência desleal, uma vez que foi evidenciado que a sujeição dos operadores internacionais de e-commerce a regras diferentes dos operadores nacionais, e a falta de sanção do incumprimento da lei. Os meios de pagamento digitais também são um obstáculo que pecam pelo aparecimento tardio em Portugal de meios de pagamento digitais, nomeadamente, o Google Pay ou o Apple Pay, que já contam com uma elevada utilização a nível internacional. Também o talento e a inovação são dois dos constrangimentos, uma vez que o mercado de trabalho nacional é deficitário em trabalhadores qualificados nas áreas de ciência, engenharia, tecnologia e informática, ao mesmo tempo que a falta de escala e a necessidade de alocar recursos a atividades de *compliance* limitam a capacidade de investimento em inovação. Por último, mas igualmente importante, a elevada iliteracia digital e financeira do consumidor nacional, o que representa um obstáculo ao desenvolvimento do e-commerce e ao aumento da utilização da internet (Deloitte, 2019).

Ao considerarmos o que foi exposto relativamente à competitividade global do mercado de e-commerce, à boa atratividade do mercado nacional para outros países e ainda às previsões de desaceleração do crescimento do mercado de e-commerce português para os próximos 2 a 3 anos, torna-se fundamental ter o conhecimento do valor de outros mercados de e-commerce para que, as empresas que pretendam operar no contexto digital, seja por necessidade ou estratégia, consigam criar valor dentro da sua área de negócio, no presente e futuro, através da sua internacionalização.

7. Desenvolvimento do E-commerce no segmento de Cosméticos

7.1. Perspetivas pré-pandemia da COVID-19

Em termos globais, o mercado de Beleza e Cuidados Pessoais é, cada vez mais, um mercado com boas perspetivas e de mais rápido crescimento, impulsionado principalmente pelos segmentos de Cosméticos e Cuidados com a pele. A principal razão para esse forte crescimento é a mudança geracional com jovens consumidores a entrar no mercado. Ao mesmo tempo, essa mudança é reforçada pelas mídias sociais, internacionalidade e comércio eletrónico, que têm um efeito duradouro no comportamento de compra quando se trata de produtos de beleza. Tendências de todo o mundo estão-se a difundir e a mudar a rotina diária de beleza e cuidados.

Num relatório sobre comércio eletrónico em 2019 e publicado em Setembro de 2020, a empresa alemã Statista, aponta o segmento de Alimentos e Cuidados Pessoais como sendo a menor categoria de comércio eletrónico, com uma receita global de US\$ 291,5 biliões em 2019, sendo que os produtos de higiene pessoal e farmacêuticos respondem pela maior parte das receitas (Statista, 2020). A categoria de Cuidados Pessoais representa apenas cerca de 6% das vendas globais de comércio eletrónico, mas o segmento está acelerando com o crescimento de vendas de mais de 13% na Europa e na Ásia em 2019 (Statista, 2020). As compras de beleza online são atraídas principalmente por críticas não filtradas e envolvimento da comunidade, recomendações de produtos e a lista de ingredientes. Os consumidores de beleza evoluídos de hoje estão mais informados, engajados e conectados do que nunca. Para eles, beleza e bem-estar são conceitos cada vez mais intercambiáveis, resultando num foco na beleza holística.

Segundo o relatório “*Global Cosmetics Products Market-Analysis of Growth, Trends and Forecasts (2018-2023)*”, o e-commerce enquanto canal de distribuição deve crescer rapidamente, e a categoria dos produtos mais vendidos são os cosméticos. O mercado global de produtos cosméticos foi avaliado em US\$ 532,43 bilhões em 2017 e deve atingir um valor de mercado de US\$ 805,61 bilhões até 2023, considerando todos os canais de distribuição (Orbis Research, 2018).

No que respeita a segmentos de mercado digital, a plataforma Statista, no seu E-commerce Report 2020, categoriza 5 segmentos que são: Moda, Eletrônica e Mídia digital, Brinquedos, Passatempo e Bricolage, Móveis e Eletrodomésticos e, por fim, Alimentos e Cuidados Pessoais. As perspectivas de receitas globais para 2020 nos segmentos referidos, são na ordem dos milhões e cerca de, US \$ 583, US \$ 484, US \$505, US \$310 e US \$392, respectivamente (Statista, 2020). Neste relatório, o segmento de mercado de comércio eletrônico Cuidados Pessoais considerado, inclui a venda de produtos médicos, farmacêuticos e cosméticos por meio de um canal digital (incluindo a venda de medicamentos controlados), por exemplo, por farmácias online. Além dos medicamentos, esse segmento de mercado também inclui cosméticos, produtos de limpeza e cuidados, nutrições e produtos médicos para uso privado (por exemplo, monitores de pressão arterial e desinfetantes). Todos os valores monetários referem-se à receita bruta anual e não levam em consideração os custos de envio.

7.2. Perspetivas pós-pandemia da COVID-19

A beleza pode estar nos olhos de quem vê, mas há pouco debate quando o assunto é a atratividade da indústria global de beleza a longo prazo. Contudo, o que é facto é que, a indústria não só cresceu de forma constante como criou gerações de consumidores fiéis.

Durante a Grande Recessão de 2008, os gastos no setor caíram apenas um pouco e recuperou totalmente até 2010, e atualmente, tudo o que está a acontecer no comércio eletrónico (fruto da crise pandémica) é algo sem precedentes, com taxas de crescimento que superam tudo o que aconteceu nessa última crise financeira de 2008 (Gerstell, E., 2020).

Todos os valores de mercado apresentados anteriormente, seriam as previsões para este ano e que foram calculadas muito antes de sequer se imaginar a ocorrência de uma pandemia de Covid-19 que impactou toda uma economia mundial e que irá obrigar a revisões substanciais das previsões feitas para este ano.

Segundo um novo estudo da Accenture com mais de 3.000 consumidores em quinze países e cinco continentes, a pandemia provocada pelo SARS-CoV-2 irá provavelmente alterar, de forma permanente, o comportamento do consumidor e causará mudanças estruturais duradouras nos sectores de bens de consumo e retalho (Accenture, 2020). E, embora o impacto para a economia não seja ainda totalmente conhecido, tanto as organizações B2C quanto as B2B estão-se a movimentar para ir de encontro às necessidades imediatas de seus mercados. Os que viam o comércio digital como um canal secundário, agora precisam reorientar cada aspeto do seu negócio para um pensamento comercial digital. Existe uma oportunidade para dobrar o comércio digital, aumentando as ofertas existentes e criando novas linhas de serviço. Embora isto represente uma oportunidade para aumentar a receita, atrair novos clientes e dirigir a mudança de canal ainda depende dos canais digitais e das capacidades de ter uma escala apropriada e estabilidade para lidar com a crise.

Na maioria dos principais mercados da indústria da beleza, as compras em loja física representaram até 85% das compras de produtos de beleza antes da crise da COVID-19, com alguma variação por subcategoria de produto. Mesmo as gerações americanas mais digitas de sempre, a geração Y e a geração Z, fazem cerca de 60% das suas compras nas lojas físicas (Gerstell, E. et al., 2020).

Mas, a COVID-19 trouxe consigo o encerramento das lojas “*premium*” de beleza, aproximadamente 30% do mercado da indústria da beleza encerrou, e algumas dessas lojas não voltarão a abrir e as novas aberturas provavelmente serão adiadas por pelo menos um ano (Gerstell, E. et al., 2020).

Segundo o estudo da McKinsey de Março 2020, o mercado digital continua a crescer, e as tendências que se vinham a verificar pré-pandemia da COVID-19, provavelmente irão acelerar, com e-commerce D2C (por exemplo, lojas online de marcas com venda direta ao consumidor), plataformas de mídia social “shoppable” e *marketplaces* a tornarem-se cada vez mais importantes (Gerstell, E. et al., 2020).

A nível global, as tendências dos consumidores indicam que provavelmente o *engagement* e os gastos online vão aumentar. A indústria da beleza precisará priorizar mais canais digitais para capturar e converter a atenção de clientes novos e existentes, acelerando e/ou começando a utilizar a inteligência artificial para descoberta, teste, e personalização, por forma a tornar desnecessário a presença física do consumidor, mas conseguindo assim ir de encontro às suas preocupações de segurança e higiene, inerentes ao ato físico da compra.

Embora a categoria da beleza possa estar numa posição relativamente mais forte do que outras categorias de consumo, 2020 será um dos piores anos que já existiu. Em plena crise pandémica provocada pelo SARS-CoV-2, os autores do artigo publicado pela McKinsey & Company em Maio de 2020, sobre a forma como o vírus está a mudar o mundo da beleza, acreditam que esta mesma indústria permanecerá atrativa a longo prazo. A crise provocada pela

COVID-19 não tenderá a fazer crescer nada de totalmente novo, mas apenas vai acelerar as mudanças que já estavam em curso, nomeadamente as alterações dos padrões de mercado global como a ascensão da classe média e o uso do comércio eletrónico. Mesmo antes da pandemia, a definição de “Beleza” estava a tornar-se mais global, expansiva e entrelaçada com a sensação de bem-estar dos indivíduos. Não é provável que a pandemia mude essas tendências e, de facto, consumidores em todo o mundo ainda encontram conforto nos prazeres simples de um “autocuidado de Domingo” ou um batom antes da reunião do Zoom (Gerstell, E. et al., 2020).

Segundo a Euromonitor Internacional (2020), o desvio do offline para o online é uma necessidade imediata, mas o desenvolvimento das estratégias “omnichannel” e de ativação digital já observadas antes da COVID-19 precisarão de ser reorientadas no contexto de uma necessidade mais pronunciada de experiências virtuais, uma vez que o “marketing de experiências e sensações” das compras físicas é um fator determinante que torna a loja física uma escolha muito preferida para muitos consumidores, incluindo a importante geração Z.

Um relatório recente publicado pelo *eMarketer*, fez uma revisão substancial das previsões anteriores para os EUA e aponta que, os consumidores dos EUA gastarão US \$ 709,78 biliões em comércio eletrónico (os valores apresentados inclui produtos ou serviços) em 2020, representando um aumento de 18,0%. Ao mesmo tempo que, consideram que o comércio eletrónico atinja 14,5% do total de vendas no retalho em 2020, que será o maior aumento de todos os tempos e o maior aumento de participação num único ano (Lipsman, A. e Liu, C., 2020).

Neste mercado Americano, o segmento de Alimentos e Bebidas e Saúde, cuidados pessoais e beleza foram as categorias de comércio eletrónico que mais cresceram antes da pandemia e a tendência acelerou ainda mais esse crescimento rápido, sendo que, se prevê um aumento nas vendas de saúde, Cuidados Pessoais e Beleza de 16,6% para 32,4% (Lipsman, A. e Liu, C., 2020).

Revisão idêntica das previsões de 2020 foram feitas também para a China, tendo o eMarketer estimado que os consumidores gastarão US \$ 2,090 trilhões em todo o comércio eletrônico de retalho, um aumento de 16,0%. Isso é 7,7pp a menos do que na previsão pré-pandêmica, mas ainda centenas de bilhões de dólares em gastos adicionais em comparação com 2019 (Ethan Cramer-Flood, E., 2020).

Ainda assim, em termos globais e considerando os valores percentuais de aumentos sobre as receitas previstas pré-pandemia da Covid-19, verifica-se que o comércio online não é suficientemente forte para compensar as perdas no comércio físico durante o período de pandemia. (Gerstell, E. et al., 2020).

Em contexto de crise pandêmica, é pertinente observar em termos gerais e em grande escala, o que aconteceu de impactante em termos financeiros aos líderes mundiais que operam no segmento dos cosméticos. De acordo com o presidente e CEO Jean-Paul Agon da líder mundial em beleza, a L'Oréal, o seu 1º trimestre de 2020 registou um declínio no mercado de cosméticos de cerca de -8%, mas as performances de Divisão são diferentes entre si, e no caso da Divisão de Cosméticos Ativos ainda é evidente o crescimento de dois dígitos, com o canal de farmácia ainda aberto e um portfólio de marcas adaptadas à forte procura por produtos relacionados com a saúde. O comércio eletrônico, um dos principais impulsionadores do crescimento do grupo, está a crescer em + 52,6% e agora representa quase 20% das vendas. A crise atual levou a uma forte aceleração da transformação digital na qual a L'Oréal está particularmente bem posicionada, graças à sua força no comércio eletrônico e à sua expertise em mídia digital, conteúdo e serviços que enriquecem a experiência do consumidor (L'Oreal Finance, 2020).

8. Boas Práticas de Ecommerce

A possibilidade de transformação ou criação de uma empresa B2C digital é um desafio, ao mesmo tempo que se torna imperativo fortalecer a organização com as melhores práticas e visão estratégica para ajudar a criar experiências de compra que fidelizem o cliente e estimulem as vendas, oferecendo uma proposta de valor única. Não havendo propriamente uma “bíblia”, para conduzir as empresas ao caminho do sucesso através da implementação e seguimento de boas práticas, o que se vem a verificar é que a maioria das organizações que operam no mercado digital, tendem a seguir os grandes *players* já com alguns anos de mercado, no que diz respeito a práticas fundamentais para quem quer prosperar neste novo mundo de negócios digitais (AICEP Portugal Global, 2020).

Presença num Marketplace

As lojas virtuais tornam-se competitivas ao estarem presentes em grandes plataformas de e-commerce onde, cumulativamente ao seu próprio site, também podem comercializar os seus produtos. A estratégia é vantajosa, pois garante uma maior conversão de vendas, bem como uma maior visibilidade e notoriedade com reconhecimento da marca, afinal, tratam-se de sites visitados diariamente por um elevado número de consumidores (Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017).

Equipa qualificada

Profissionais com competências ao nível de estratégias de marketing digital é crucial, pois de nada servirá ter o melhor plano de ação se não se tem ativos humanos capacitados para o colocarem em prática (Villa E., et al., 2018).

Marketing Assertivo

A estratégia de marketing consiste em colocar em prática diferentes ações do marketing digital, que é uma prioridade quando se fala de e-commerce. Destaque para o papel fundamental que têm as redes sociais utilizadas pelos nossos clientes, bem como a utilização do e-mail marketing e do remarketing

enquanto duas ações especialmente vantajosas para lojas virtuais. Enquanto os e-mails enviados possibilitam que a marca crie uma relação com o cliente, o remarketing estimula-o cliente a concluir a compra de um produto pelo qual pesquisou, através de anúncios que aparecem em outros sites e que mostram o produto desejado (Villa E., et al, 2018; Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017).

Layout e eficiência do e-commerce

Ter uma loja virtual com visual atrativo para o seu cliente alvo é essencial, mas não é só isso. Os produtos devem ter imagens de qualidade, devem estar bem organizados e a forma como os elementos estão dispostos no ecrã precisam motivar a compra (Nisar, T. e Prabhakar, G., 2017).

No decorrer do estudo de mercado que se tem vindo a fazer ao longo deste projeto torna-se, naturalmente, evidente que um dos pilares fundamentais sobre o qual assenta toda visão estratégica de qualquer organização digital é a tecnologia. Desta forma apresenta-se uma breve pesquisa sobre a questão que vai alavancar toda a estratégia de implementação e que é a tecnologia inovadora.

9. Inovação Tecnológica

A evolução do comércio eletrônico assentou na modernização do comércio tradicional que começou a dar os primeiros passos online alavancado pelas inovações tecnológicas. Atualmente, esse desenvolvimento foi também potenciado por estratégias de marketing digital, que associadas ao rápido avanço da tecnologia, tornam as lojas online um negócio com crescimento exponencial.

O desenvolvimento deste projeto para loja online, conduzirá à criação de uma empresa digital nativa com crescimento lucrativo, de grande alcance e maiores níveis de personalização por meio da tecnologia e do marketing orientado a dados, levando a beleza universal a todos.

As empresas de cosméticos e beleza devem alavancar o desejo das gerações de consumidores futuras (milenais e geração Z), de compartilhar a sua experiência de marca com outras pessoas e de se tornar parte da marca com a qual se identificam.

A maneira como as organizações interagem com os seus consumidores foi profundamente impactada pelo digital, que veio oferecer novos “touchpoints” para contar histórias de produtos e de marcas, ao mesmo tempo que mudou os tipos de conteúdo com os quais as pessoas se envolvem, e que para terem sucesso têm de ser rápidos, dinâmicos, altamente impactantes, coloridos e cinéticos ao ponto de fazerem parar os nossos dedos (Ganapathy, V., et al., 2019).

É por isso que as empresas hoje devem investir na construção de comunidades de consumidores e seguidores. Há que inspirar os clientes a compartilhar os seus comentários, ao mesmo tempo que os ajudamos a resolver os seus problemas de beleza, sempre tendo presente que o principal objetivo é reter o cliente e fortalecer o reconhecimento da marca, construindo relacionamentos duradouros (Ganapathy, V., et al., 2019).

Entrámos ao mesmo tempo, numa era “pós-influenciadores”, o que significa que, as equipas de marketing das empresas deverão trabalhar cada vez mais com influenciadores e consumidores para co-criar conteúdos, ao mesmo tempo que estes por contrapartida, trazem inspiração e novas ideias ao negócio pois, na realidade, esta é a nova era do *Advocacy Marketing* (Marketeer, 2019).

Uma profunda análise e tratamento de dados dos clientes, irá trazer uma enorme vantagem competitiva, pois vai permitir que o marketing seja cada vez mais pessoal ao ser capaz de personalizar o conteúdo compartilhado com o cliente, começando, por exemplo, pelas newsletters, passando pela publicidade até chegar à recomendação de produtos, ou seja, de uma forma mais simplista, trata-se de poder enviar a mensagem certa para a pessoa certa no momento certo, fornecendo a melhor experiência pessoal em torno dos produtos.

No seu Relatório de tendências de ecommerceDB, a plataforma Statista, aponta que, a par destas boas práticas há que considerar o rápido desenvolvimento de novas tecnologias de voz, de realidade aumentada e de inteligência artificial, pois irão mudar radicalmente a forma como iremos descobrir, testar e comprar produtos de beleza, trazendo um nível ainda maior de serviços, customização e personalização. Cada vez mais as empresas entendem a importância da experiência do consumidor digital móvel, e por isso as opções de pesquisa devem ser otimizadas para telemóveis e redução no número de cliques para comprar. Este processo inclui a otimização da loja online para dispositivos móveis ou mesmo o desenvolvimento de aplicações (App) da própria loja que aumentam a fidelidade do cliente (Statista, 2020).

A evolução do e-commerce também permitiu o aumento substancial das compras online através dos dispositivos móveis. Para isso também contribuiu de forma decisiva a proliferação de meios de pagamento digitais que democratizaram as compras online. As inovações tecnológicas nesta área são decisivas para o sucesso do comércio eletrónico uma vez que permitiram aos utilizadores adquirir os produtos online com segurança. É expectável, até devido às restrições da pandemia da Covid-19, que exista uma proliferação de novos meios de pagamento online que vão permitir o aumento exponencial dos

pagamentos digitais quer em lojas online quer em lojas físicas (EcommerceNews, 2020).

A pesquisa por voz já entrou nas nossas vidas mesmo sem nos apercebermos através dos nossos *smartphones* ou mesmo das colunas *Google Home* ou outros dispositivos semelhantes. As lojas online vão ter que rapidamente adaptar-se a esta evolução da pesquisa que é essencial para gerar visitas qualificadas aos sites de comércio eletrónico e, conseqüentemente, mais receitas para os negócios online (EcommerceNews, 2020).

Os dados são fundamentais para se poderem tomar decisões corretas, e com o advento da sociedade de informação tornou-se muito complicado conseguir processar e analisar todos os dados gerados online. Assim, ferramentas que utilizem a inteligência artificial vão ser essenciais para ser possível analisar o comportamento do consumidor em tempo real e adaptar as estratégias de marketing digital e e-commerce de forma eficaz para melhorar a performance de campanhas e potenciar o negócio online (EcommerceNews, 2020).

Além da clara aposta na Transformação Digital e no foco no e-commerce, também há que ter as melhores estratégias para alcançar o sucesso, nomeadamente, há que estar atento às tendências e comportamentos do utilizador, analisar e monitorizar os dados dos clientes, do mercado e da concorrência para conseguir prever e antecipar tendências e, sobretudo, o foco no servir o cliente como fator-chave de sucesso (Accenture, 2018). No fundo, é necessário ter resiliência e capacidade de resposta aos desafios futuros.

A revisão de literatura de conceitos-chave, nomeadamente, Comércio Eletrónico e Internacionalização deram suporte a este projeto. Posteriormente a análise generalista e global do mercado de e-commerce, seguida de uma análise aprofundada do canal de distribuição online de cosméticos permitiu verificar que poderá fazer sentido um novo tipo de negócio digital com foco em dois mercados internacionais a partir de um mercado nacional que, aparentemente, tem ainda muito para crescer ao nível das exportações. Os países selecionados para alavancar este projeto foram a América e a Ásia, tendo sido analisados com base

em valores previsionais de crescimento e valor de mercado em contexto pré e pós-pandémico, e em particular no segmento de produtos de dermofarmácia. Também a compreensão das tendências dentro do setor, das melhores práticas apoiadas por avançadas soluções tecnológicas, bem como o apoio de possíveis parceiros, irá contribuir para a análise e reflexão que levará à definição da estratégia de implementação do projeto.

10. Estratégia de Implementação

O consumidor digital é cada vez mais exigente, pois, não espera menos do que um atendimento rápido e multicanal. Claramente, que o produto e o preço são fatores importantes na decisão de compra, mas não são determinantes, e a preferência pela aquisição de um artigo numa determinada loja online em detrimento de outra loja vai muito para além disso. As entregas, as devoluções gratuitas e trocas céleres, os múltiplos métodos de pagamento e o *customer care*, são serviços que influenciam a decisão de compra do consumidor online.

A reflexão sobre estes aspetos torna-se determinante, pelo que se deverá considerar no desenvolvimento de uma estratégia de implementação para o negócio digital, uma vez que poderá ditar o maior ou menor sucesso nas vendas.

1. **Produto:** As figuras públicas são conhecidas, geram tendências e são constantemente copiadas e verdadeiras ícones da moda, ao mesmo tempo que aparecem em revistas, têm consultores de beleza e conseguem milhares de seguidores nas redes sociais. Contudo, têm uma característica em comum a todos os clientes, e que é comprar os seus produtos cosméticos nos mesmos lugares que todas as pessoas. Considerando isso, o sortido de produto deverá incluir os best-sellers das principais marcas de produtos de beleza do canal farmácia, bem como aqueles que são o “*top of mind*” dos consumidores pelo facto de estarem constantemente presentes nos média digitais divulgados pelas celebridades e *influencers*. Adicionalmente, deverá priorizar-se a disponibilidade de embalagens promocionais e/ou *coffrets* e produtos que sejam lançamentos das marcas e/ou inovadores, acompanhado constantemente as tendências de mercado. O mix de produtos deverá incluir as categorias de corpo e cabelo, de higiene pessoal e de maquilhagem, com especial destaque para os tipos de produtos que apresentem as principais características mais procuradas atualmente pelos consumidores em todo o mundo, nomeadamente, produtos anti-envelhecimento para prevenir rugas, manchas senis, pele seca, tom de pele irregular e até mesmo danos ao cabelo, atendendo ao evidente envelhecimento da população e a que o principal desejo dos consumidores é manter uma aparência jovem e saudável.

2. **Preço:** O custo total do produto terá de estar alinhado com o preço praticado pelos concorrentes presentes no Marketplace onde a empresa vai querer estar presente, sendo que terão de ter uma margem mínima tabelada que comporte os custos com a entrega ao cliente final e ao mesmo tempo vá de encontro ao valor que o cliente está disponível para pagar pelo produto. Assume-se que, tratando-se de produtos cosméticos de beleza e bem-estar, são artigos pequenos e leves o que faz com que o custo associado ao transporte e entrega no cliente final sejam relativamente baixos.

3. **Sistemas:** A avaliação do sistema interno da farmácia irá permitir selecionar quais os que se pretende que seja feita a integração com a loja online, mas que se torna evidente que sobretudo os de gestão de stocks, preços e produtos. Ao se integrar os sistemas vai-se aumentar o custo inicial do projeto, mas reduz-se o erro e o investimento em recursos humanos a curto prazo. Deverá optar-se por faturar online na plataforma de e-commerce uma vez que o mercado de destino é internacional e não faz sentido faturar com o software de gestão da farmácia.

4. **Logística:** O armazenamento de produtos não é ponto crítico se o sistema estiver integrado e reflita o stock real diário do artigo e que corresponderá ao stock de prateleira na loja física farmácia, sendo que este ponto da logística será idêntico ao que já acontece diariamente na farmácia. A separação, preparação e expedição será feita de acordo com o procedimento diário de atendimento que já acontece na loja física. Ou seja, imediatamente após a entrada do pedido online do cliente procede-se ao aviamento, com retirada do(s) artigo(s) da prateleira, com a respetiva emissão de fatura, de modo a que o stock fique automaticamente e rapidamente atualizado no número de embalagens ainda disponíveis para venda virtual no site, ao mesmo tempo que o pedido é dado como fechado. A preparação da encomenda corresponde ao acondicionamento do pedido em embalagem adequada ao transporte e acompanhado de algum material promocional que esteja em vigor naquele momento, por exemplo, vales de desconto a utilizar numa próxima compra, amostras, ou um simples cartão de visita personalizado a agradecer a

preferência do cliente. Assim que esteja pronta, a encomenda ficará em espera até ao momento da recolha diária acordada com o parceiro responsável pela prestação do serviço de transporte e entrega ao cliente final. No que respeita aos materiais utilizados no processo de embalamento e considerando que a sustentabilidade, em todos os seus aspetos, é uma das questões mais cruciais do nosso tempo, terá de se procurar utilizar sempre que possível material reciclável. Deverá refletir-se sobre a logística inversa dos produtos e o seu controlo de qualidade numa devolução, que idealmente deverá ser contratualizada com o mesmo parceiro logístico responsável pela entrega, uma vez que os critérios de armazenamento e manuseamento em condições controladas terão de ser os mesmo com vista à manutenção da qualidade dos produtos que retornem à empresa e possam assim novamente entrar na cadeia de abastecimento.

5. **Transportes:** De acordo com a tipologia de entrega que se pretende, deverá escolher-se o parceiro certo, que tenha notoriedade no mercado de entregas e recolhas (por exemplo, *DHL* ou *UPS*), pois, se o serviço for de excelência, será dessa forma que o cliente irá recordar a compra que efetuou. Os critérios de seleção do parceiro adequado à estratégia da empresa, deverão assentar nos serviços que este tem disponíveis, nomeadamente o armazenamento e manuseamento em condições controladas, gestão do transporte com entregas dentro do intervalo de tempo comunicado ao cliente após a encomenda, triagem de devoluções, etiquetagem e preparação para exportação. Considerando, a atual situação de pandemia que estamos a viver, é normal que devido ao aumento repentino nos pedidos, isso possa resultar em atrasos nos tempos de envio, pelo que seria interessante, pensar-se em oferecer uma variedade de opções de entrega na finalização da compra, gerindo desta forma mais cautelosamente as expectativas dos clientes relativamente aos prazos de entrega, ao mesmo tempo que a empresa transmite transparência e preocupação na manutenção da satisfação dos seus clientes. Considerando este aspeto e tratando-se de envios internacionais, um dos critérios de escolha do parceiro logístico deverá ser a possibilidade de efetuar entregas aos fins de semana ou fornecer soluções DDP (*Delivered Duty Paid*) que permitem o

pagamento de taxas na finalização da compra, minimizando mais atrasos nos envios e simplificando o processo para o comprador.

6. **Métodos de pagamento:** Deverá optar-se por métodos de pagamento que sejam os mais utilizados nos EUA e China, procurando um parceiro que transmita maior confiança e o preço justo pelo serviço. Ao disponibilizar algumas das formas de pagamento digital mais difundidas e seguras em todo o mundo, estamos a transmitir confiança no ato de compra e ao mesmo tempo, sendo que quantas mais opções existirem, mais hipóteses temos de obter conversões e de fidelizar o cliente, ou seja, maior é a probabilidade de o cliente fechar o seu carrinho de compras sem o seu abandono na fase final do pagamento. Um cartão de crédito internacional permite ao cliente utilizá-lo como um método de pagamento que é nos nossos dias o preferido mundialmente (*Visa Electron, MasterCard, American Express*), isto porque é, sem dúvida, aquele que oferece maior agilidade de pagamento. Em questão de segundos o pagamento é aprovado pela operadora de créditos, o que torna a compra de serviços online absolutamente dinâmica e instantânea. Ou seja, para utilizar o cartão de crédito para fazer compras online necessita apenas do número, data de validade e código de segurança. Embora os cartões de crédito sejam a regra, as novidades dos pagamentos móveis através da utilização de Digital Wallets, com Apple Pay e Android Pay, estão a crescer rapidamente e deverão ser equacionados como nova modalidade de pagamento digital. O *Paypal*, que também é uma *digital wallet*, foi especialmente desenvolvido para pagamentos online e permite o pagamento através de *Visa, American Express* ou *Mastercard* de forma bastante segura, porque as informações financeiras do cliente não são compartilhadas com a loja, além do que em caso de problemas com a compra, o *PayPal* pode ajudar a solucionar o imprevisto, inclusivamente devolvendo o dinheiro ao cliente no caso de um pedido não entregue.

7. **Serviço ao cliente:** O cliente nalgum momento da sua jornada irá entrar em contacto com a loja e é fundamental esclarecer as suas dúvidas e a qualidade do serviço de apoio ao cliente marca a diferença. O *Customer Care*, deverá ser

uma das prioridades na estratégia de implementação de uma loja online, pois o foco recai na maior parte das vezes no sortido de produto, no marketing e comunicação e nas estratégias promocionais e comumente não se investe em recursos qualificados para esse tipo de serviço que é crucial para fidelizar os clientes. Deverá procurar-se disponibilizar vários métodos de contacto e atendimento disponível nas línguas dos clientes (Inglês e Mandarim, idealmente). Tradicionalmente, o cliente durante a sua jornada de compra online acaba por optar por determinado produto ou loja para efetuar a compra, após encontrar a oferta que melhor se adequa a ele. A questão é como podemos influenciar essa decisão de compra, considerando que a relação com a marca ainda está no início, o cliente deve ser educado acerca dos produtos e serviços que a marca oferece, nomeadamente com FAQ's (*Frequently Asked Questions*) ou "centro de ajuda", chat para o cliente colocar as questões (e vê-las resolvidas rapidamente) e outros contactos disponíveis e bem visíveis em várias áreas do website, como sendo, o e-mail, o contacto telefónico, o formulário de contacto ou através da mídia social (Facebook, Instagram, Twitter e YouTube).

Uma vez encomendado, a preocupação deverá ser em criar uma experiência positiva com a marca através de uma entrega na data prevista e nas condições esperadas que, como visto anteriormente, será assegurado pelo parceiro de logística que foi criteriosamente escolhido para responder com elevados padrões de qualidade a estes aspetos fundamentais e que vai permitir ao cliente avaliar a experiência de entrega, como a melhor possível e esperada de acordo com as suas expectativas. A avaliação do serviço prestado pode ser avaliada de forma proactiva pela loja online e através de questionários de satisfação caso o cliente tenha dado autorização, ou reativa através da resposta célere e assertiva, a questões colocadas pelo cliente após receber a encomenda, e que podem ser de diversas naturezas (por exemplo, um pedido de explicação sobre a forma de utilização de produto adquirido). Mas, porque para criar diferenciação na mente do cliente é necessário superar o expectável, pode-se equacionar o desenvolvimento de programas de fidelização que realmente acrescentem valor ao consumidor e que vão além dos cartões e vales de desconto, considerando, por exemplo, a oferta de acesso a fóruns de discussão privados em que a marca

disponibiliza conteúdos relevantes para o consumidor e acesso a descontos exclusivos e adequados ao perfil de compra do cliente.

8. **Plataforma de e-commerce:** Utilizar uma plataforma de e-commerce vai permitir criar e administrar a loja virtual sem a obrigatoriedade de pagar taxas e cumprir regulamentos impostos pelos grandes mercados online como por exemplo a Amazon. De qualquer forma o facto de fazer um investimento numa plataforma própria, não impede que em simultâneo se invista em Marketplaces e se continue a lucrar com este tipo de negócio, sendo que ao abrir a loja própria irá aumentar os lucros da empresa e fortalecer a marca. Depois de definir os pontos anteriores, define-se o RFP (request for proposal) antes de escolher o parceiro tecnológico ou desenvolver internamente a loja online. O objetivo será procurar a plataforma de e-commerce que mais se ajuste às necessidades e volume de negócio esperado. No mercado encontram-se diferentes tipos de plataformas, com modelos de custo muito diversos, dos quais se destacam as plataformas *Open-Source*, *On-Premises* ou *SaaS*. De acordo com as características de cada uma a escolha deverá recair sobre uma plataforma *SaaS (Software as a Service)* por ser um sistema disponibilizado mediante assinatura e/ou comissão sobre as vendas. Este tipo de plataforma não é totalmente customizável, mas apresenta a grande vantagem de assegurar todas as atualizações de sistema, toda a segurança, bem como, toda a estrutura de *hosting* de alta disponibilidade e escalabilidade, num modelo de custo transparente e alinhado com o crescimento da operação. A utilização deste tipo de plataforma tem vantagem também em termos de tempo de implementação permitindo que o “*time-to-market*” seja mais curto (cerca de 2 a 3 meses), uma vez que assentam num software já instalado, alojado e previamente integrado com os principais requisitos de uma operação de e-commerce. Com este tipo de plataformas as questões de suporte técnico e manutenção ficam salvaguardadas pelos sistemas e técnicos da própria plataforma que rapidamente solucionam qualquer problema que surja, libertando assim os recursos técnicos e humanos da empresa para os principais desafios de uma loja online, como a captação de tráfego e a sua conversão em vendas. No âmbito do acompanhamento da evolução e crescimento do negócio a estrutura deste tipo de plataforma garante

uma total elasticidade e adaptação de acordo com a dimensão do negócio, aumentando ou diminuindo a capacidade de forma rápida e sem custos adicionais. Outro critério fundamental do processo de seleção da plataforma passa por analisar os níveis de integração que cada uma oferece, relativamente aos sistemas adotados para a implementação, gestão e expansão da operação de e-commerce, nomeadamente, *gateways* de pagamento, *ERP* (enterprise resource planning), *CRM* (customer relationship management), *marketplaces* e redes sociais. De uma forma geral, nas plataformas SaaS, a integração com as tecnologias de terceiros mais comuns é desenvolvida pelas próprias plataformas ou pelo seu ecossistema de programadores e disponibilizada na forma de aplicações ou módulos. Da pesquisa de mercado efetuada, denota-se dificuldade em encontrar parceiros tecnológicos que tenham oferta específica para setor de farmácia e parafarmácia. Encontra-se a *Fidelizarte*, *Web Solutions* que tem uma plataforma com características e soluções específicas para farmácias, tendo já alguma notoriedade no mercado e experiência no desenvolvimento de projetos semelhantes, e como tal representa um interessante e potencial parceiro para a solução tecnológica que se pretende adquirir.

9. **Plano de Marketing Digital:** Como se sabe, uma loja online pode ter ótimos produtos, uma plataforma avançada e um serviço de logística eficiente, mas será, sobretudo, através das iniciativas de marketing que poderá atrair o principal ativo do negócio: o cliente. Terá de existir definido o orçamento disponível para investir na angariação, conversão e fidelização de clientes. Na generalidade destes negócios, deverá atribuir-se uma percentagem sobre o objetivo de faturação – entre 10% a 20% do objetivo de vendas. O canal digital é excelente para alcançar o potencial cliente e converter em vendas, desde que utilizado corretamente. A estratégia resultará da reflexão sobre a análise feita anteriormente no que respeita a análise de mercado e definição da proposta única de valor oferecida ao cliente através do cumprimento das boas práticas de comércio digital.

Importa elencar quais os pontos a definir desde o início que irão conduzir ao desenvolvimento e crescimento do projeto e que se seguem:

1. Enquadramento do negócio (incluindo tipologia de produtos a vender, o modelo de negócio e a sua concorrência);

O modelo de negócio (*Business Model*) de uma organização é a visão integrada do processo de identificação e utilização de recursos, competências e parcerias, para criar e entregar valor aos seus clientes e acionistas. Não existindo uma obrigatoriedade de seguir um modelo de negócio pré-definido, a escolha de um modelo testado e largamente difundido pelo mercado, proporciona uma boa compreensão do negócio em análise, pelo que, é com base no *Modelo Canvas* (uma ferramenta fácil e sólida) que, seguidamente, se utilizará para suportar a análise dos nove pontos mais relevantes para o projeto.

Proposta de valor: tendencialmente única e assente no melhor preço e promoções de produtos de saúde, beleza e bem-estar de marcas exclusivas do canal farmácia e parafarmácia, *customer care* especializado, e inovação constante no negócio (desenvolvimento de conceitos ambientalmente sustentáveis que acompanhem as tendências do mercado e assentem em melhorias contínuas), contribuindo para melhorar a saúde e bem-estar, a qualidade de vida e a autoestima de homens e mulheres em todo mundo.

Segmentos de clientes: Consumidores americanos e chineses que priorizem as compras digitais de produtos de farmácia e parafarmácia das principais marcas de cosméticos e produtos de beleza e bem-estar com venda exclusiva nestes dois canais.

Canais: Digitais através da loja online e Mídias sociais (instagram, facebook, twitter e youtube) e físicos através do contacto com o operador de logística responsável pela entrega da encomenda ao cliente.

Relacionamento: Acesso às últimas tendências de mercado e novidades das principais marcas de cosméticos e produtos de beleza e bem-estar, com aconselhamento especializado, através do acesso à loja online ou redes sociais.

Fontes de Receita: Vendas de produtos.

Recursos chave: Loja e Armazém para stock, plataforma de e-commerce, recursos humanos especializados

Actividades-chave: Gestão de stock e sortido de produto, gestão do site e logística, gestão da equipa de atendimento e vendas, da equipa de marketing e da equipa de sistemas.

Parcerias-chave: Fornecedores

Estrutura de custos: Colaboradores, infraestruturas e fornecedores (inclusive serviços externos)

2. Objetivos de faturação e orçamento disponível para investir

Considerando que este projeto apresenta apenas uma metodologia estratégica para a internacionalização da empresa Farmácia Central do Cartaxo, através de uma plataforma de e-commerce, os objetivos de faturação são da competência da gestão da empresa a quem cabe também definir o orçamento de investimento. Contudo, e considerando o que tem vindo a ser apresentado, é certo que ao existir um investimento inicial este vai ser recuperado a médio/longo prazo pois muito dificilmente terá retorno imediato no curto prazo. Será de enorme importância a reflexão sobre o investimento a fazer em tecnologia, uma vez que é, normalmente, uma grande fatia do investimento a efetuar no negócio antes do seu lançamento. Além da tecnologia, a gestão deverá ter em consideração o investimento na equipa, infraestrutura necessária e investimento na compra/produção dos produtos.

3.Data para lançamento do projeto

Idealmente seria no prazo de 2 a 3 meses, considerando que as infraestruturas estão disponíveis no imediato (loja física e armazém, bem como hardware necessário) e o software estará tão rapidamente disponível quanto mais célere for a negociação fechada com o parceiro tecnológico. As contrações dos serviços de logística para a entregas e a recrutamento de recursos humanos são também ações relativamente rápidas, que certamente encaixam no prazo máximo estimado de 3 meses para o arranque do projeto.

4.Equipa a disponibilizar para a gestão do projeto

A definição da equipa terá visibilidade sobre as necessidades em termos de plataforma pois determinará a maior (menos recursos humanos) ou menor (mais recursos humanos) integração tecnológica.

Os recursos humanos a alocar para este projeto terão de ter, para além de competências técnicas na área de farmácia e parafarmácia, experiência em e-commerce e marketing digital (ou na impossibilidade de terem experiência, deverão ser formadas especificamente na área profissional de e-commerce e marketing digital para e-commerce), deverá ter também recursos com competências na área das tecnologias de informação e gestão de sistemas. O volume de negócios pretendido pela gestão irá influenciar esta decisão.

5.Necessidades de integração com plataformas

Será necessário investir na integração de sistemas, que pode já vir incluída na oferta contratada com o parceiro tecnológico sem custos adicionais ou terá de ser pedida como custo adicional, uma vez que para o tipo de projeto que é, torna-se necessário integrar a loja *online* com o *software* de gestão da Farmácia Central, seja ao nível produtos, preços, *stocks* como também da faturação e desta forma permitir escalar o negócio rapidamente e com menos recursos humanos a operacionalizar manualmente o projeto.

6. Número de produtos a disponibilizar e as suas variações

Numa fase inicial, a gestão de categorias com a escolha dos produtos a disponibilizar na loja online deverá ser criteriosa e objetiva recaindo sobre aqueles que permitam um maior lucro e maximização das vendas. Neste tipo de negócio, os laboratórios parceiros fazem muitas vezes consultoria “gratuita” e sugerem dentro da marca os produtos que devem ser introduzidos numa primeira fase de abertura e os restantes adicionados posteriormente, e que seguiram já numa segunda fase o critério das tendências de mercado associadas às necessidades dos novos clientes; A introdução das marcas numa nova abertura de loja, segue muitas vezes o critério dos produtos mais vendidos e *best-sellers*.

Na generalidade, para as marcas com gamas largas e pouco profundas escolhem-se os produtos TOP5 (os cinco produtos mais vendidos) e nas gamas muito largas e profundas os produtos TOP10 (os dez produtos mais vendidos).

Nesta seleção, pode-se considerar o histórico de vendas da loja física que conjuntamente com o conhecimento e histórico do laboratório parceiro permitirão chegar ao portfolio de produtos a colocar em loja. Contudo, uma vez que o stock disponível para colocar em loja não vai ser produzido especificamente para este canal, pois será utilizado o stock disponível na loja física (que é reaprovisionado, se necessário, em menos de 8 horas) pode-se equacionar alargar o portfólio de produtos colocando disponíveis ainda mais referências de cada marca, desde que isso não impacte consideravelmente no custo total da plataforma gerado pelos custos de cada item (SKU's, Stock Keeping Unit, ou unidade de manutenção de inventário) acrescentado.

7. Tipologia (manual ou automatizada) da gestão de catálogos de produtos, preços, stocks e encomendas

A gestão automatizada da maior parte das atividades-chave do negócio através da utilização de um software de gestão de stocks e inventário em detrimento de uma gestão manual, trás vantagens lucrativas ao negocio. D perspectiva de satisfazer o cliente com experiencia digital, sabemos que comparam de imediato os preços entre lojas online e automaticamente aumentam a pressão sobre os preços, pelo que a empresa deve tentar destacar-

se com base na qualidade do serviço que fornece. Contudo, com a automatização dos sistemas, pode satisfazer os pedidos de clientes de forma rápida e precisa se tiver uma percepção imediata dos níveis de stock, dos detalhes do cliente e das informações de envio. Ao automatizar também os sistemas de registos de pedidos e de faturação, torna mais célere o recebimento dos pagamentos do cliente que por sua vez impactam diretamente no fluxo de caixa. Ao garantir que possui o stock certo, na quantidade e momentos certos, através da análise de vendas em tempo real e dados de inventário de imediato feita pelos sistemas automatizados, dificilmente acontecerão falhas de stock ou mesmo excedentes que se possam revelar dispendiosos, e conseguem-se minimizar ruturas e obter o máximo valor do inventário.

8. Idiomas e moedas

Ao projetar uma loja virtual para vender os produtos em outros países, é importante ter uma versão multilingue de preferência no idioma dos mercados internacionais que se pretendem atingir e neste caso o americano e o chinês. Para que isso seja possível é necessário que a plataforma de e-commerce tenha suporte linguístico. A par do idioma vem a moeda de pagamento, pelo que se deve assegurar que a loja disponibiliza meios legítimos e seguros para o cliente efetuar a compra dos produtos. Para isso a loja deverá ter um *gateway* de pagamento que tem como função concretizar o pagamento de uma compra, protegendo as informações dos cartões. Essa proteção considera ainda o sigilo de dados criptografados que transitam quando ocorre uma compra. A grande vantagem desta modalidade é que todo o processo de compra ocorre na própria loja virtual, sem obrigar o cliente a ir a outro site para fazer o pagamento, pois isso muitas vezes é fator de abandono do carrinho de compras com perda da venda. Além disso, como o gateway de pagamento sendo contratado direto pela empresa (que não conta com intermediários) existe maior possibilidade de personalização, o que permite inclusivamente escolher as bandeiras de cartão com as quais queremos trabalhar. Idealmente, a loja deverá exibir os preços dos produtos na moeda corresponde à do país do usuário, considerando o idioma que é selecionado, nos EUA deverá aparecer a moeda em dólares e idioma inglês, na China a moeda em yuan e idioma em mandarim.

9. Gestão de conteúdos

Existem no mercado plataforma online que permitem fazer a gestão de conteúdos, ou seja, permitem alterar ou atualizar o site sempre que se quiser. É possível alterar fotos, textos e gerir catálogos. Considerando que na fase inicial dos projetos a empresa não terá uma equipa de gestão de conteúdos que possa desenvolver este trabalho diretamente no site, deverá contratar-se este serviço com o fornecedor da solução tecnológica para a plataforma de e-commerce. A empresa *Fidelizarte, Web Solutions* sugerida anteriormente, tem esse serviço disponível, em que a solicitação de alterações feitas pelo cliente Farmácia ficam prontas num prazo máximo de quatro horas após receção dos mesmos. Isto seria a proposta inicial, e que seria uma alternativa no curto-prazo e que permite à empresa diminuir custos com pessoal nesta área, pois prevê-se que o fluxo de trabalho nesta área da gestão de conteúdos não seja assim tão exigente na fase inicial. No entanto, não é uma decisão definitiva e pelo que se deverá analisar a necessidade de no médio e longo-prazo alocar esta tarefa diretamente à empresa através da formação de recursos humanos existentes ou recrutamento de novos, deixando de ter contratado o serviço com o fornecedor da plataforma.

10. Integração com *marketplaces* B2C

Sendo um *marketplace* um “espaço” que serve de contato entre oferta e a procura, normalmente com um fim comercial, e apesar de ter sempre um valor de *fee* ou comissão associado, são imensas as vantagens de lá estar presente, sobretudo, porque representa um acesso barato a novas oportunidades de negócio de entrada em mercados internacionais a baixo custo, com um *Branding* a baixo custo e de visibilidade internacional. O *ebay* é o principal Marketplace na China e também com visibilidade nos EUA, mas aqui o domínio principal é feito pela Amazon.

11.Ferramentas de marketing e de promoção

Como em qualquer outro negócio B2C, é normal que uma percentagem das vendas deste projeto de e-commerce seja proveniente de campanhas promocionais como sejam, a oferta de portes de envio, os vales de desconto ou os códigos promocionais, são alguns dos exemplos de campanhas que deverão existir.

12.Analytics, tracking e reporting

Tão importante quanto ter vendas, faturar, lucrar e crescer é a possibilidade de fazer uma auto-avaliação do negócio. A Google Analytics, é a plataforma de análise mais difundida com a qual se poderá integrar a loja online. Os relatórios produzidos com esta ferramenta deverão ser analisados para perceber o desempenho do negócio, destacando-se os relatórios de vendas, devoluções, registos de clientes e visualização de produtos que são os gerados automaticamente. Para fazer uso desta ferramenta na monitorização da loja online, é apenas necessário utilizar um código de rastreio, fornecido após criar uma conta na Google Analytics.

13.Layout, conteúdos e navegação da plataforma

A preocupação com a imagem do website que será o rosto da marca, não passa apenas por definir o que se pretende em termos de imagem. Há que avaliar as funcionalidades pretendidas, a versatilidade do website e a sua capacidade de conversão, pois, um potencial cliente que não tenha uma boa experiência de navegação, provavelmente não voltará à loja online, mesmo que o preço seja muito bom ou as suas campanhas de remarketing sejam fantásticas.

Deste modo, deverá considerar-se o destaque das propostas de valor que a loja tem para oferecer ao potencial cliente, que são, por exemplo, os envios céleres e as devoluções gratuitas, os múltiplos métodos de pagamento, o serviço de apoio ao cliente e a oferta de um portfolio de produtos de marcas exclusivas de farmácia e parfarmácia aos melhores preços. Esta informação vai ajudar o cliente a tomar a sua decisão de compra, principalmente quando está indeciso entre duas empresas ou marcas. Também a aposta em produção de conteúdos

de elevada qualidade irá aumentar a conversão, pois um e-commerce não vive sem imagens e textos e são estes que convencem o cliente a comprar. Várias vistas do produto, com e sem modelos, assim como descrições completas (e não complexas) de produtos vão fazer toda a diferença. Idealmente, deverá utilizar-se as imagens e texto de origem das marcas que se vão comercializar, no sentido de haver pouco investimento financeiro nesta fase inicial, mas de futuro deverá contratar-se um serviço de produção fotográfica ou eventualmente, investir numa boa câmara fotográfica e aprender as regras básica de SEO (search engine optimization) para descrever os produtos em conformidade. A comunicação visual e a forma como os produtos estão organizados, deverá ser possível de fazer através da implementação de um sistema flexível de organização de produtos da forma mais conveniente que será contratada com o parceiro que fornecerá a solução tecnológica de plataforma. Com a versatilidade que uma ferramenta destas oferece, será possível organizar os produtos com base em automatismos ou de forma manual, por cores, tendências, stock disponível, procura e vendas.

Uma vez que se trata de uma nova marca nos mercados de destino, há que divulgar a loja e dar a conhecer aos utilizadores a proposta de valor que se tem para oferecer. Algumas ações são imperativas para o sucesso do negócio online, ainda que algumas não possam vir a ser viáveis numa fase inicial de investimento, deverão ser consideradas para implementar no curto-longo prazo, nomeadamente:

- ✓ Investir numa estratégia de produção de conteúdos próprios, para aumentar a notoriedade da empresa destacando-a da concorrência, contar a história da marca, ou até fidelizar os seus clientes.
- ✓ Criar uma ou mais landing pages onde os utilizadores se possam registar para serem os primeiros a saber quando a loja online fôr lançada. Oferecer algo em troca desse registo, por exemplo um vale de desconto ou merchandising.
- ✓ Investir em publicidade online, nomeadamente em Facebook Ads, para promover os conteúdos e landing pages.

- ✓ Selecionar cuidadosamente as redes sociais onde se vai querer estar presente e começar a alimentá-las com estes conteúdos próprios da marca.
- ✓ Fazer parcerias e colaborar com influenciadores, para fazer chegar os conteúdos a um target mais alargado, mas ainda assim relevante, aumentando desde logo a notoriedade da (nova) marca.

Como parte de uma estratégia de lançamento de uma nova loja online deve-se também desde logo definir os principais KPI's (*Key Performance Indicators*), para conseguir tomar decisões informadas e medir o sucesso do projeto de e-commerce. A curto-prazo e nos primeiros meses de lançamento, deverão ser considerados os seguintes KPI's:

- Visitas ao site
- Percentagem de novos utilizadores
- Número de registos
- Tempo no site
- Páginas por visita
- Taxa de rejeição
- Conversão

Estes são os principais KPI's de marketing digital, e que numa fase inicial vão dar informação sobre a forma como os clientes estão a reagir às estratégias de aumento de vendas suportadas nesse mesmo marketing e perceber se todo o investimento feito até aqui está a ter o retorno desejável de acordo com o objetivo da empresa. A médio e longo prazos os KPI's deverão evoluir e passar do maior foco na criação de audiências para um maior foco em conversão.

Em suma, o projeto deverá assentar numa base de definição e de uma boa comunicação da proposta única de valor. Desde o primeiro momento que os potenciais clientes devem perceber qual é a diferenciação face à concorrência e de que forma os produtos vão fazer a diferença nas suas vidas.

11. Considerações Finais

“No meio do caos há sempre uma oportunidade” (Sun Tzu)

e

“Pequenas oportunidades são frequentemente o início de grandes empreendimentos” (Demóstenes)

Num contexto atual de pandemia mundial de Covid-19, as empresas devem refletir sobre a forma como podem trabalhar a sua presença digital para oferecer algo de relevante e disruptivo ao consumidor do futuro. As alterações nos padrões comportamentais de consumo e de necessidades obrigam as empresas a perceberem com exatidão aquilo que os clientes anseiam e quais as suas frustrações e dúvidas, e a partir disso construir a base para novas oportunidades.

Numa economia global em que é visível a importância do empreendedorismo, a economia dos países está cada vez mais dependente de estratégias inovadoras empresariais, pois são estas que criam valor e conduzem ao desenvolvimento de novas oportunidades empreendedoras, criação de emprego, preocupação social e ambiental.

A elaboração deste projeto foi pensada para trazer valor acrescido à empresa Farmácia Central do Cartaxo, pois apesar de o mercado doméstico onde opera através de um ponto de venda físico, se ter apresentado sempre favorável ao longo dos seus onze anos de existência, a ambição de crescimento levou à prospeção de novos negócios em outros mercados para além do interno, pois a procura lá fora por produtos exclusivos de farmácia e parafarmácia, que estejam à distância de um clique, é evidente.

Elaborou-se este projeto, com o objetivo principal de aumentar o volume de negócios através das vendas digitais em mercados internacionais. A revisão bibliográfica evidenciou que mesmo em tempos de pandemia o mercado de e-commerce continua em franca expansão. Os grandes mercados globais para o comércio digital são ao mesmo tempo as grandes economias mundiais, ou seja, os EUA e a China.

Analisou-se o mercado global de e-commerce da generalidade dos produtos e em particular da categoria que se pretende comercializar e que é a dos produtos de saúde, beleza e bem-estar. De seguida, fez-se a mesma análise em Portugal, China e EUA, tendo-se verificado que existe atratividade além-fronteiras muito mais do que internamente. Definidos os mercados para onde se deverá internacionalizar, fez-se uma proposta de metodologia para a criação e implementação de uma loja online para a referida categoria de produtos. O desenvolvimento deste projeto por parte da gestão da empresa Farmácia Central do Cartaxo, implica reconhecer a importância do investimento em soluções tecnológicas e logísticas fornecidas por parceiros com notoriedade de mercado e que se revelem seguros na forma como operam e de modo a que se possa transmitir essa mesma segurança com elevados padrões de qualidade aos potenciais clientes. Certo é, que esta será o valor de investimento com maior peso no projeto, mas ao mesmo tempo também é aquele que impactará diretamente e proporcionalmente no sucesso da loja.

A par das soluções tecnológicas estão os recursos humanos diferenciados, que se revelam igualmente essenciais na prestação de um serviço de qualidade diferenciada na criação de valor para o cliente, indo ao encontro das expectativas neles geradas. Pensa-se que de acordo com toda a pesquisa efetuada que a maior dificuldade reside aqui, ou seja, no recrutamento de recursos especializados, que são escassos, uma vez que as parcerias com fornecedores estão fortemente e maioritariamente condicionados e dependentes de questões meramente financeiras.

12. Referências Bibliográficas

- AICEP Portugal Global (2020). Ecommerce, uma aposta rumo à internacionalização. AICEP Portugal Global. Nº132, 2020.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., e Barros, C. P. (2012). Internationalization and performance of retail firms: a bayesian dynamic model. *Journal of Retailing*. Volume 88 (2, 2012) 191–205.
- Accenture (2018). 19 digital marketing trends for 2019 and beyond. Disponível em <https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/19-digital-marketing-trends-for-2019-and-beyond> e consultado em 10.10.2020.
- Accenture (2020). COVID-19: How consumer behavior will be changed. Relatório disponível em <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>, consultado em 29.10.2020.
- Accenture (2020). Impulsionando Valor e Valores durante a COVID-19. #Techvision2020. Relatório disponível em <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-128/Accenture-TechVision-COVID19.pdf>, consultado em 29.10.2020.
- Barroso, R.M.R., Ferreira, F.A.F., Meidute-Kavaliauskiene, I., Banaitiene, N., Falcão, P.F., e Rosa, A.A. (2019). Analyzing the determinants of e-commerce in small and medium-sized enterprises: a cognition-driven framework. *Technological and Economic Development of Economy*. Volume 25 Issue 3: 496–518.
- Cavusgil, S. T., e Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46, 2015, 3–16.
- Cramer-Flood, E., (2020). Global Ecommerce 2020. Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Spot. **E-Marketeer**. Relatório disponível em <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>, consultado em 21.09.2020.
- Cramer-Flood, E. (2020). China Ecommerce 2020. Despite Decline, China Will Become the World's Largest Retail Market This Year. **E-Marketeer**. Relatório disponível em <https://www.emarketer.com/content/china-ecommerce-2020>, consultado em 15.06.2020.
- CTT (2019). E-commerce Report CTT 2019.
- Deloitte (2019). Obstáculos legais e concorrenciais ao desenvolvimento do ecommerce em Portugal. 2019.
- Dominguez, N., e Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. **International Business Review**, 26(6), 1051–1063.
- Ecommercenews (2020). As estimativas da UNCTAD para o E-commerce. Disponível em <https://ecommercenews.pt/as-estimativas-da-unctad-para-o-e-commerce/>, consultado em 10.06.2020.
- Ecommercenews (2020). Que inovações tecnológicas vão ser decisivas para o futuro do e-commerce?. Disponível em <https://ecommercenews.pt/que-inovacoes-tecnologicas-va-o-ser-decisivas-para-o-futuro-do-e-commerce/>, consultado em 1/10/2020.

- Escola de Comércio de Lisboa (2020). O Estado Atual do E-commerce em Portugal. Disponível em <https://escolacomerciolisboa.pt/2020/01/o-estado-atual-do-e-commerce-em-portugal/>, consultado em 12.06.2020.
- Euromonitor Internacional (2020). The Impact of Coronavirus on Beauty and Personal Care. Strategy Briefing. Disponível em <https://www.euromonitor.com/the-impact-of-coronavirus-on-beauty-and-personal-care/report>, consultado em 10.06.2020.
- Eurostat (2018). E-commerce Statistics. Statistics Explained. Disponível em https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics, consultado em 12.12.2019.
- Exame (2020). O novo rumo do E-commerce. Disponível em <https://visao.sapo.pt/exame/opiniao-exame/2020-06-19-o-novo-rumo-do-e-commerce/>, consultado em 29.10.2020.
- Executive Digest (2020). Mundo Pós Covid? As 15 tendências que podem mudar a sua vida. Disponível em <https://executivedigest.sapo.pt/mundo-pos-covid-as-15-tendencias-que-podem-mudar-a-sua-vida/>, consultado em 29.10.2020.
- Falahat, M., Knight, G., e Alon, I., (2018). Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*. Volume 35 No. 6, 2018, pp. 936-957.
- Fitch Solutions, (2019). Global e-Commerce Index and Market Developments. Special report.
- FMI (2020). World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent. Relatório disponível em <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>, consultado em 29.10.2020.
- Ganapathy, V., Sambar, Al. e Forbath, T., (2019) The Future of Retail is Closer Than You Think. AccentureConsulting. Retail Technology Vision 2019., 2019.
- Gerstell, E., Marchessou, S., Schmidt, J. e Spagnuolo E., (2020). How COVID-19 is changing the world of beauty. McKinsey and Company. 2020.
- Gomes, M., Queirós, S. I., Romano, S., Mendes, Z. e Duarte, P. (2017). Dinâmica e Concorrência Regulada do Mercado das Farmácias em Portugal. ANF, Associação Nacional das Farmácias. Artigo Original (2017).
- Grand View Research (2020). Retail E-Commerce Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Groceries, Apparels & Accessories, Footwear, Personal & Beauty Care), By Region, And Segment Forecasts, 2020 – 2027. **Market Analysis Report**. Disponível em <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/retail-e-commerce-market>, consultado em 15.06.2020.
- Leung, N., Ngai, J., Seong, J., and Woetzel, J. (2020). Fast-forward China: How COVID-19 is accelerating five key trends shaping the Chinese economy. McKinsey & Company. Relatório disponível em <https://www.mckinsey.com/featured-insights/asia-pacific/fast-forward-china-how-covid-19-is-accelerating-five-key-trends-shaping-the-chinese-economy>, consultado em 21.09.2020.
- L’Oreal Finance (2020). FIRST QUARTER 2020 SALES. News Release. Comunicado disponível em <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/first-quarter-2020-sales>, consultado em 10.06.2020.

- Lipsman, A. E Liu, C. (2020). US Ecommerce 2020. Coronavirus Boosts Ecommerce Forecast and Will Accelerate Channel-Shift. **E-Marketeer**. Relatório disponível em <https://www.emarketer.com/content/us-ecommerce-2020>, consultado em 15.06.2020.
- Macchion, L., Moretto, A.M., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P., e Vinelli, A. (2017). International e-commerce for fashion products: what is the relationship with performance? **International Journal of Retail & Distribution Management**. Volume 45 No. 9, 2017, pp. 1011-1031.
- Mangiaracina, R., Marchet, G., Perotti, S., e Tumino, A. (2015). A review of the environmental implications of B2C e-commerce: a logistics perspective International. **Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Volume 45 No. 6, 2015 pp. 565-591.
- Marketer (2019). O e-commerce já é tema junto das farmacêuticas. Artigo disponível em <https://marketeer.sapo.pt/o-e-commerce-ja-e-tema-junto-das-farmaceuticas?photo=1>, consultado em 15.5.2020.
- Marketer (2019). Tendências 2020: “Advocacy Marketing”. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/tendencias-2020-advocacy-marketing> e consultado em 15.09.2020.
- Minsait (2019). Cinco tendências que marcarão o futuro do e-commerce. **Grande Consumo**. Relatório disponível em, <https://grandeconsumo.com/cinco-tende%CC%82ncias-que-marcar%C3%A3o-o-futuro-do-e-commerce/#.XhtTG8j7TIU>, e consultado em 27.12.2019.
- Ngai, E.W.T., e Wat, F.K.T. (2002). A literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*, 39, (2002), 415–429.
- Nisar, T., e Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 39, 135-144.
- Orbis Research (2018). Global Cosmetics Products Market expected to reach USD 805.61B by 2023-Industry Size and Share analysis. Relatório, disponível em <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=30351>, e consultado em 11.12.2019.
- Ordem dos farmacêuticos. (2019). Farmácias lançam Petição “Salvar as Farmácias. Cumprir o SNS”. Comunicado disponível em <https://www.ordemfarmaceuticos.pt/pt/noticias/farmacias-lancam-peticao-salvar-as-farmacias-cumprir-o-sns/>, consultado em 15.4.2020.
- Paul, J. e Rosado-Serrano, A., (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models. **International Marketing Review**. Volume 36 No. 6, 2019, pp. 830-858.
- Roggeveen, A. L. e Sethuraman R., (2020). Customer-Interfacing Retail Technologies in 2020 & Beyond: An Integrative Framework and Research Directions. **Journal of Retailing**. Volume 96, Issue 3, September 2020, Pages 299-309.
- Statista (2019). E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023. Relatório, em <https://em https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>, e consultado em 14.06.2020.
- Statista (2020). Food & Personal Care eCommerce report 2019. Statista Digital Market Outlook- Segment Report. Relatório disponível em <https://www.statista.com/outlook/254/100/personal-care/worldwide>, consultado em 01.10.2020.

- Statista (2020). Relatório de tendências de ecommerceDB. **eCommerce 2020: trends and Outlook.** Disponível em, <https://www.statista.com/study/79060/ecommerce-trends-and-outlook/>, e consultado em 23.09.2020.
- Statista (2020). Relatório de comercio eletrônico 2020. **Statista Digital Market Outlook- Market Report.** Disponível em, <https://www.statista.com/outlook/243/100/ecommerce/worldwide>, consultado em 15.06.2020.
- Statista (2020). Worldwide digital population as of April 2020. Relatório Estatístico. Disponível em <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>, consultado em 15.6.2020.
- Statista, (2020). Leading cosmetics, fragrances and personal care products markets worldwide in 2018, by revenue. Relatório disponível em <https://www.statista.com/statistics/717673/cosmetics-personal-care-products-markets-revenue/>, consultado em 30.10.2020.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., e “Bryan” Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? ***International Marketing Review*** (Vol. 30).
- Schu1, M., Morschett, D., e Swoboda, B., (2016). Internationalization speed of online retailers: a resource-based perspective on the influence factors. ***Management International Review***. Volume 46, 2016, pp.733–757.
- Solaymani, S., Sohaili, K., e Yazdinejad, E.A. (2012). Adoption and use of e-commerce in SMEs. ***Electronic Commerce Research***. Volume 12, Issue 3 (Sep 2012): 249-263.
- Sonae MC, (2018). Comunicado, disponível em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/comunicados/click.php?id=1188>, consultado em 12.12.2019.
- The World Bank, 2020. Data Bank. Disponível em <https://databank.worldbank.org/home.aspx>, consultado em 23.06.2020.
- The World Bank, 2020. COVID-19 to Plunge Global Economy into Worst Recession since World War II. Disponível em <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>, consultado em 29.10.2020.
- 360Market Updates (2018). Global Cosmetics Products Market- segmented By Product, Type, Distribution Channel (direct Selling, supermarkets, specialty stores), and Region-Growth, Trends and Forecasts (2018 – 2023). Relatório disponível em <https://www.360marketupdates.com/global-cosmetics-products-market-12884489#>, consultado em 20.09.2020.
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A., e Picón, E. (2018). Electronic Commerce: Factors Involved in its adoption from a bibliometric analysis. ***Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research***. Volume 13, Issue 1, January 2018, 39-70.