

FATORES MOTIVADORES, PRINCIPAIS BARREIRAS E LIMITAÇÕES NA ADOÇÃO DO E-COMMERCE

MOTIVATING FACTORS, MAIN BARRIERS AND LIMITATIONS IN THE ADOPTION OF E-COMMERCE

Hélio Lameiras¹

Resumo

O mundo tecnológico é uma realidade incontornável na atividade das empresas e das pessoas, marcando cada vez mais o futuro e os agentes que se confrontam com problemas de escala, onde a digitalização e o comércio eletrónico são importantes fatores de penetração em outros mercados. Independentemente da dimensão de qualquer empresa, a atual realidade obriga não só a uma presença online destacada e dinâmica, que permita estabelecer e manter relacionamentos efetivos com o mercado, mas sobretudo adaptar os processos e as equipas para a revolução tecnológica.

Num contexto de economia aberta, e como consequência do forte crescimento da Internet ao longo dos últimos anos, este artigo procura compreender o fenómeno do comércio eletrónico, as suas definições, os seus princípios estratégicos, elementos motivadores, principais barreiras e limitações. A partir de uma revisão narrativa da literatura a contribuição do presente estudo consiste, em identificar melhor este fenómeno, e pode servir de ponto de partida para outros estudos capazes de responderem positivamente às crescentes exigências deste tipo de mercado face às constantes e rápidas evoluções do seu ramo tecnológico.

PALAVRAS CHAVE: Comércio eletrónico, evolução, condicionantes, estratégia, inovação, competitividade, COVID-19.

Abstract

The technological world is an unavoidable reality in the activity of companies and people, increasingly marking the future and the agents that face problems of scale, where digitization and electronic commerce are important factors of penetration in other markets. Regardless of the size of any company, the current reality requires not only a prominent and dynamic online presence, which allows establishing and maintaining effective relationships with the market, but above all adapting processes and teams for the technological revolution.

In an open economy context, and as consequence of the strong growth of the Internet over the last few years, this article seeks to understand the phenomenon of electronic commerce, its definitions, its strategic principles, motivating elements, main barriers and limitations. Based on a narrative review of the literature, the contribution of this study consists in better identifying this phenomenon, and can serve as a starting point for other studies

¹ hlameiras@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco

capable of responding positively to the growing demands of this type of market in view of the constant and rapid developments in its technological field.

KEYWORDS: Electronic commerce, evolution, constraints, strategy, innovation, competitiveness, COVID-19.

1. INTRODUÇÃO

O mundo está em constante mudança e este processo faz parte das nossas vidas há décadas. A crescente globalização marca presença na comunicação social, na distribuição de bens e serviços, na segurança, na comunicação e mobilidade entre pessoas e organizações, na saúde, entre muitas outras realidades, das quais se destaca como um dos pilares do nosso tempo as tecnologias da informação, representada pelos três “C”: computadores, comunicações e conhecimento (Silva, Silva, Romão, & Conde, 2003).

O forte crescimento da Internet nos últimos anos veio permitir às empresas repensar as suas estratégias e a forma de atuar no mercado, transformando-se este grande canal de comunicação numa rede comercial com inúmeras vantagens permitindo às mesmas realizar negócios com investimentos bastante reduzidos, alterando ainda a forma de relacionamento entre clientes e fornecedores: o comércio eletrónico (CE), igualmente conhecido por e-commerce. As facilidades originadas por eventuais compras online e o impacto que representava no volume de vendas das empresas, vieram também conferir um maior poder aos consumidores no processo de compra, obtendo ganhos a nível de tempo, de troca de informação e de facilidade.

O processo combinatório de recursos naturais, capital financeiro, recursos humanos, análise do mercado e a satisfação dos consumidores é agora mais transparente e rico em conhecimento para determinar o sucesso relativamente aos produtos e serviços disponibilizados. O nível de sofisticação exigido à gestão empresarial e ao Marketing empresarial é maior, bem como as políticas facilitadoras cujo papel é preparar os consumidores para acederem facilmente à diversidade de ofertas e tomar as melhores decisões (Dionísio, Rodrigues, Faria, Canhoto, & Nunes, 2009).

Usufruindo dos últimos grandes avanços tecnológicos, o relacionamento entre clientes e fornecedores originou uma nova forma de comprar, vender ou trocar produtos, serviços ou informação via redes de computador, a qual exige às empresas o domínio nas áreas tecnológicas e a aposta forte no webmarketing, que permite o desenvolvimento de produtos ou serviços na vertente web, possibilitando atingir o maior número possível de consumidores (Turban, King, McKay, Marshall, Lee, & Viehland, 2008). As vantagens do CE são consideráveis, mas a sua implementação no seio interno da organização poderá ter um impacto significativo, encontrando barreiras que serão verdadeiros desafios.

2. O COMÉRCIO ELETRÓNICO

Desde tempos remotos que o comércio assumiu um papel importante na troca ou venda de bens e serviços, permitindo que estes cheguem a lugares onde não é possível a sua produção ou simplesmente não existe conhecimento para o seu desenvolvimento. Este sempre se caracterizou por ser uma atividade social e económica associada ao homem praticamente desde a sua existência. Através do comércio estes problemas foram sendo minimizados ao longo dos tempos, de forma rápida e cómoda para todos os intervenientes. Com a ascensão da Internet e todas as tecnologias associadas a si, o comércio tradicional passou a contar com plataformas e aplicações que potencializam este negócio e o tornam mais apelativo, aproximando clientes e fornecedores, bem como agilizando o processo de compra e venda. Esta inovação dá origem ao CE, que tem como elemen-

tares e suas primeiras formas a utilização o telex, seguidamente o telefone, máquina de fax, ATM² e pontos de venda (POS) ligados aos bancos, e mais recentemente trocas de mensagens de correio eletrónico entre computadores (Silva *et al.*..., 2003). O CE é visto como um processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informação através de redes de computadores, onde Kalakota e Winston (1999) o definem a partir de quatro perspetivas:

- 1) Perspetiva de comunicações: entrega de informação, produtos/serviços ou pagamentos através de linhas telefónicas, redes de computadores ou outros meios.
- 2) Perspetiva de processo comercial: aplicação da tecnologia nas transações negociais e fluxos de trabalho.
- 3) Perspetiva de serviços: ferramenta que foca o objetivo da empresa e dos consumidores, gerindo o corte de despesas enquanto promove a qualidade dos produtos e aumenta a velocidade do serviço de entregas.
- 4) Perspetiva *online*: providencia a capacidade de compra e venda de produtos e informações na Internet e outros serviços online.

O CE igualmente conhecido como e-business, frequentemente utilizado para referenciar novas formas de competir na Internet, deverá ser considerado pelas empresas como uma das componentes estratégicas mais importantes para o seu sucesso futuro, ou por outro lado, uma condicionante à sua sobrevivência. Não deve ser visto apenas como venda de produtos e serviços na Internet, mas também como um potencializador de serviços entre colaboradores e parceiros, conduzindo transações eletrónicas facilmente (Turban *et al.*..., 2008). O e-business pode ainda ser definido segundo Gouveia (2006) como o desenvolvimento e coordenação de processos de negócio essenciais através do uso intensivo de tecnologia de informação e comunicação e de informação digital. Este procura acrescentar valor aos negócios existentes, ou através do alcance mundial da Internet, desenvolver novos negócios virtuais (Rodrigues, 2002).

Complementarmente, negócio eletrónico para além de ter a capacidade de integrar as atividades associadas com o CE, deve ser interpretado como sendo uma combinação complexa entre processos de negócio; aplicações e tecnologias empresariais e estruturas organizacionais com os seus respetivos recursos humanos, de forma a permitir a construção de negócios de alto desempenho (Robinson & Kalakota, 2001).

2.1. Tipologias

O uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação nas atividades de negócio deu origem ao CE, diferenciado do comércio tradicional, por incorporar fatores inovadores, maior dinamismo, facilidades de acesso ao meio com um número superior de utilizadores e potencial anonimato. Segundo Silva *et al.*... (2003), tendo em conta a tecnologia utilizada ou suporte; os montantes envolvidos; o tipo de produto ou de serviço; o sector de atividade económico ou os tipos de intervenientes, o CE pode ser classificado de acordo com as seguintes tipologias da Tabela 1:

² Automated Teller Machine. Máquina automática que permite realizar operações bancárias.

Tabela 1 - Principais tipologias de e-business.

Tipologia	Descrição	Designação
B2B	business-to-business	Comércio entre empresas. As empresas efetuam transações comerciais exclusivamente com outras empresas, entre as quais existe uma relação estreita de fornecimentos e distribuição, excluindo o Estado.
B2C	business-to-consumer	Comércio entre empresas e consumidores. Estabelecimento de relações comerciais entre empresas e consumidores finais, também designado por comércio a retalho.
C2C	consumer-to-consumer	Comércio entre consumidores. Os particulares estabelecem transações comerciais com outros particulares, normalmente concretizados por leilões eletrónicos.
G2C	government-to-citizen	O Estado fornece bens, serviços ou informação aos seus cidadãos. Relações entre a Administração Pública e os cidadãos e/ou empresas.
B2E	business-to-employee	As empresas fornecem bens, serviços ou informação aos seus empregados. Identificação das relações da empresa com os seus trabalhadores.
E2E	employment-to-employment	Promoção de boas práticas de divulgação, registo e partilha do conhecimento entre empregados através de plataformas eletrónicas.
S2S	school-to-student	Conjunto de modelos de negócios eletrónicos, servindo de suporte às relações entre alunos, docentes, escolas e encarregados de educação através de plataformas de suporte ao ensino e aprendizagem.
T2S	teacher-to-student	
S2P	school-to-parents	

Fonte: elaboração própria.

Desta forma são criados inúmeros desafios que se relacionam com critérios de tempo de resposta, qualidade e produtividade, exigindo a cada indivíduo uma correta gestão dos mesmos, ultrapassando mesmo os períodos associados à sua atividade profissional (Gouveia, 2006).

O CE está a tornar-se crítico em três dimensões interrelacionadas: interações B2C, interações dentro de empresa, e interações B2B. A facilidade de comunicação entre empresa e cliente e a acessibilidade, faz com que na relação B2C, o consumidor tenha uma palavra a dizer na hora de decidir que produtos são produzidos, em que quantidades e de que forma os serviços são entregues.

2.2. Inovação

Num mercado globalizado, as empresas conseguiram encontrar na internacionalização uma oportunidade de alavancar os seus retornos atuando em mercados externos, submetendo-se a normas internacionais que envolvem a elaboração de produtos, absorção de estratégias de gestão, acessibilidade a novas tecnologias entre outros. Esta extensão do mercado de negócio permitiu o melhoramento e direcionamento de recursos em pesquisa e desenvolvimento, bem como a obtenção de determinadas vantagens, tais como experiências e novos conhecimentos especialmente em mercados desenvolvidos (Stal, 2010).

O crescimento da Internet, originou novas oportunidades para as PME's introduzirem as suas atividades de negócio no CE, tendo como base para o desenvolvimento das principais oportunidades de negócios globais a disponibilidade universal a baixo custo da Internet (Costa, Melo, Cardoso, & Ferreira, 2012). A Internet conjuntamente com as suas tecnologias, têm mais a oferecer às PME's do que os ambientes tradicionais, estabelecidos de comunicação e processamento de informação.

O impacto das tecnologias de informação e comunicação no negócio eletrônico foi tão significativo, que nos próximos tempos se espera que continuem a desenvolver um papel importante na inovação e no desenvolvimento do próprio negócio. Podemos destacar sobretudo: a capacidade de miniaturização de circuitos eletrônicos e dispositivos portáteis que permitiu o desenvolvimento de telemóveis, computadores portáteis e dispositivos móveis; o custo cada vez menor associado a tecnologias de dispositivos móveis; a aquisição de dados por meios eletrônicos tais como códigos de barras e utilização da RFID³ e de dados biométricos; o aumento da capacidade de armazenamento que possibilita a utilização de computadores para trabalhar com todo o tipo de informação multimídia (Gouveia, 2006).

Reconhecendo as vantagens das tecnologias de informação e comunicação, surgem diferentes tentativas de previsão para a obtenção de vantagens no negócio eletrônico relativamente à concorrência, mas a conceção e exploração deste tipo de negócio não é tão simples quanto aparenta, uma vez que exige um esforço adicional a todos os responsáveis empreendedores no que diz respeito ao conhecimento do mercado e de cada negócio específico, bem como o profundo conhecimento das necessidades a serem satisfeitas (Santos, Vasconcelos, & Luca, 2010). A constante evolução das tecnologias associadas é também um dos fatores que exige um grau de conhecimento tecnológico considerável, pois a sua rápida e constante evolução origina algumas incertezas no futuro. Quanto melhor for definida a estratégia para a implementação do CE, menor a probabilidade de num futuro próximo surgirem situações não previstas e prejudiciais ao negócio da empresa.

Ravi Kalakota e Marcia Robinson (2001), numa das obras mais populares sobre o CE, apresentam num dos capítulos, seis categorias que listam vinte tendências, os fatores fundamentais de desenvolvimento do negócio eletrônico descritos na Tabela 2.

Tabela 2 – Tendências para o negócio eletrônico.

Categoria	Tendência
Clientes	1. Serviço mais rápido 2. Self-service 3. Maior escolha de produtos 4. Soluções integradas
Serviços Eletrônicos	5. Serviços e vendas integrados 6. Suporte transparente 7. Cumprimento flexível e conveniência do serviço de entrega 8. Maior visibilidade do processo.
Organizacional	9. Outsourcing 10. Fabricação de contrato 11. Distribuição virtual
Empregados	12. Contratando os melhores e mais brilhantes 13. Manter funcionários talentosos
Tecnologia Empresarial	14. Aplicações empresariais integradas 15. Integração multicanal 16. Middleware
Tecnologia Geral	17. Splicções web sem fios 18. Computação portátil e aparelhos de informação 19. Convergência de infraestruturas 20. Provedores de serviços de aplicação

Fonte: adaptado de Robinson & Kalakota (2001).

³ Radio Frequency Identification. Serviço de identificação de produtos e serviços através da leitura de um código de barras.

Destacam-se três categorias, as quais através do seu potencial de desenvolvimento, permitem obter novas perspectivas de inovação e melhoria de qualidade nos três pilares do negócio eletrônico (acesso, serviços e transações), sendo elas o potencial tecnológico, o potencial humano e o potencial organizacional. Segundo Gouveia (2006), cada uma delas assume um papel importante no contexto atual sendo que:

- O potencial tecnológico é o mais óbvio, uma vez que a capacidade de processamento e de armazenamento dos computadores tende a aumentar a cada dia, com aplicações cada vez mais sofisticadas que retiram o máximo partido da Internet. O ritmo de evolução é acelerado o que complica a definição de estratégias a longo prazo, mas permite satisfazer os utilizadores cada vez mais rápido e de uma forma mais cómoda. Destacam-se desenvolvimentos relevantes em diversas áreas nomeadamente: mobilidade; imediaticidade; organização em rede; mapeamento e transcodificação de dados; informação e ubiquidade.
- O potencial humano determina a capacidade dos utilizadores/clientes em acompanhar e utilizar a oferta que lhes é feita. A correta adequação do negócio eletrônico ao perfil de competências dos potenciais utilizadores/clientes torna-se um dos aspetos essenciais para o seu sucesso. Procura-se desta forma a satisfação de eventuais necessidades ou a oferta de funcionalidades, que exigem a capacidade de processar a informação segundo determinadas competências, manipulando-a através de dispositivos tecnológicos que os utilizadores/clientes possuem.
- O potencial organizacional conhece o impacto das tecnologias de informação no seio das organizações, tanto pela simples introdução de computadores e redes, como pelo suporte da função sistema de informação e integração de diferentes sistemas que permitem o apoio na tomada de decisões e do negócio, relacionando recursos humanos, práticas específicas do negócio e da tecnologia de suporte. A introdução de práticas de negócio eletrônico está relacionada com a virtualização da cadeia de valor, lidando tecnologicamente com fornecedores e clientes, bem como a atividade de produção e serviço associada à organização, permitindo repensar diversas atividades. Para manter o negócio coerente e integrado é necessário implementar diversos níveis de controlo adequados que permitem repensar os modelos de governação através dos seus gestores e responsáveis pelo negócio. Existem quatro fatores que podem ser associados ao valor: velocidade de serviço ou tempo de resposta; conveniência; personalização e preço.

Além de todo o estudo e esforço aplicado na correta conceção do negócio eletrônico, para alcançar o sucesso é necessário igualmente coragem e ousadia para inovar, uma vez que dada a imaterialidade deste tipo de negócio também importa estar no sítio e no tempo certo.

2.3. Fatores condicionantes

As empresas devem definir uma estratégia devidamente alicerçada na sua realidade e capacidade, tendo em conta o seu mercado, apostando numa liderança e modelo de governação sólidos, desenvolvendo novos produtos e formas de venda. O CE irá certamente crescer e é necessário que as empresas entendam a sua importância para captar mais negócio. No entanto esta aposta deverá ser feita de uma forma consciente e muito bem delineada, uma vez que as adoções de novas estratégias podem aportar algum risco, tornando-se fundamental entender o impacto negativo que ela poderá infligir no normal funcionamento da empresa. Cardoso e Pedroso (2020) destacam que em Portugal os principais constrangimentos existentes ao desenvolvimento do CE são:

- “Elevada oferta de espaços comerciais com horários alargados;
- Dificuldade na entrega a tempo e horas das encomendas, principalmente no interior do país;
- Falta de escala e necessidade de alocar recursos a outras atividades, limitando a capacidade de investimento em inovação;
- Elevada iliteracia digital e financeira do consumidor nacional, representando um obstáculo ao desenvolvimento do e-commerce e ao aumento da utilização da internet;
- Adoção tardia em Portugal dos meios de pagamento digital com elevada utilização a nível internacional, prejudicando a competitividade dos operadores nacionais;
- Desconfiança por parte dos consumidores na realização de pagamentos online;
- Consumidores nacionais não estão dispostos a pagar portes de envio;
- Consumidores nacionais compram fora de Portugal, uma vez que não há diversidade de oferta suficiente no país, além de ser geralmente mais barato comprar no estrangeiro;
- Dificuldade de captação e retenção de talento por parte das empresas nas áreas de engenharia, tecnologia e informática;
- Ausência de websites otimizados para smartphones ou preparados para aceitar pagamentos através de um dispositivo móvel;
- Financiamento elevado na aposta em mercados externos, via comércio eletrónico;
- Reduzida dimensão do mercado nacional, obrigando a uma aposta além-fronteiras;
- Forte concorrência internacional;
- Diferentes contextos e especificidades de cada mercado ao nível do comércio eletrónico.”

Os fatores condicionantes não existem apenas nas empresas, mas igualmente por parte dos clientes, nomeadamente no receio da quebra de segurança dos meios de pagamento e divulgação de dados online, bem como no acesso e experiências deficitárias na utilização da Internet nos grupos alvo (Dionísio *et al.*..., 2009).

Turban *et al.*... (2008) destaca como principais barreiras as diferenças culturais, diferenças organizacionais, interfaces B2B incompatíveis, barreiras de comércio internacional e falta de padrões. Descrito na Tabela 3, este divide e sumariza as barreiras em tecnológicas e não tecnológicas:

Tabela 3: Barreiras tecnológicas e não tecnológicas.

Limitações tecnológicas	Limitações não tecnológicas
– Falta de um conjunto de padrões de qualidade, segurança e confiança universal.	– A preocupação com a segurança e privacidade é um obstáculo para o consumo.
– Largura de banda insuficiente especialmente para o comércio via telemóvel (m-commerce).	– A falta de confiança no comércio eletrónico e em fontes desconhecidas de vendas inibe as compras.
– As ferramentas de desenvolvimento de software ainda estão em desenvolvimento.	– As pessoas ainda não confiam suficientemente nas transações sem papel e sem rosto.
– Dificuldade na integração do software de Internet e de comércio eletrónico com determinadas aplicações e bases de dados existentes.	– Demasiadas questões legais e de política pública, incluindo tributação, ainda não foram resolvidas ou não são claras.
– São necessários servidores Web especiais além dos servidores de redes, que representa maior custo.	– Leis nacionais e internacionais podem atrapalhar.
– O acesso à Internet ainda é caro e/ou nada simples.	– É difícil medir os benefícios do comércio eletrónico, como eficácia da publicidade online, por exemplo. Não existe metodologia estabelecida.
– O atendimento de B2C em grande escala requer depósitos automáticos especiais.	– Alguns consumidores gostam de tocar nos produtos e senti-los. Resistem a trocar as lojas reais pelas virtuais.

— Existe ainda um número insuficiente de vendedores e compradores para se estabelecerem operações lucrativas no comércio eletrônico.

— A fraude *online* está a aumentar.

— É difícil obter capital de risco devido ao fracasso de muitas dot-coms.

Fonte: adaptado de Turban *et al.*... (2008).

Na generalidade das empresas, podemos destacar as principais barreiras: noção do elevado investimento e difícil rentabilização; barreiras culturais e internas na utilização de tecnologia; fraco conhecimento técnico por parte da empresa para implementar um sistema adequado; falta de tempo ou de recursos humanos para afetar à nova estratégia; inexistência de estratégia para tornar o CE parte integrante do negócio, reorientando a relação com os clientes e parceiros.

Identificar potenciais efeitos negativos na reestruturação da empresa, é uma maneira de salvaguardar o aparecimento de problemas críticos a partir de uma estratégia mal concebida, a qual num curto prazo poderá ditar o fim de um negócio saudável.

2.3.1. Pandemia de COVID-19

As principais implicações económicas originadas pela pandemia de COVID-19, além da queda global da procura, materializaram-se na aceleração das tendências digitais, como o teletrabalho, telemedicina, formação *online* e o CE. Em períodos de confinamento estas tendências tornaram-se a melhor forma de satisfazer as necessidades das famílias e empresas, mas também vieram expor algumas debilidades pela sobrecarga web tecnológica e operacional, uma vez que a procura disparou consideravelmente para valores nunca antes vistos.

Em Portugal, o Portal da Queixa registou nos cinco primeiros meses de 2020 um aumento exponencial de reclamações no setor do CE, contabilizando mais de 18 mil queixas, traduzindo-se numa subida de 132% comparativamente ao período homólogo. Atrasos nas entregas, encomendas extraviadas, rutura de stocks, entregas sem controlo, devoluções, produtos que não correspondiam à encomenda feita, faturação indevida, entre outros problemas, foram alguns dos motivos na origem das reclamações dirigidas às empresas de entregas de encomendas e correio expresso (Cardoso & Pedrosa, 2020). É essencial uma estratégia forte, consistente e flexível de CE para ter capacidade de resposta a situações extraordinárias, pois só assim é possível evitar grande parte dos problemas anteriormente descritos, uma vez que situações de excesso de procura ou pedidos personalizados por parte dos clientes devem ter sempre uma resposta adequada.

2.4. Fatores motivadores

A Internet ao permitir os consumidores conectarem-se a diferentes lugares e zonas geográficas, dispõem de muitos espaços com um poder informativo considerável, repletos de imensas páginas web que conseguem concentrar grandes quantidades de informação diversificada e consultável de uma forma bastante rápida e cómoda. Tendo em conta as características deste canal, surgem diversos motivos que estão na base dos consumidores aderirem cada vez mais ao CE. Martinez e Hoyos (2007) identificam esses motivos que estão na base dessa adesão crescente a este canal:

- Oferta: forte poder informativo e facultar grandes quantidades de informação, disponibilizando maior quantidade e variedade de produtos e serviços relativamente ao comércio tradicional.

- Rapidez: maior rapidez e facilidade na procura e comparação da oferta, relativamente a outros meios.
- Comodidade: bastando a conectividade à rede web através de qualquer equipamento tecnológico a partir de casa ou de outro local, é possível ter o canal de distribuição disponível, tornando-se mais cómodo relativamente aos canais tradicionais.
- Económico: análise e comparação de preços facilitados, sendo mais eficiente o processo de decisão e compra, ajustando melhor a relação qualidade/preço.
- Privacidade: anonimato e intimidade na relação comercial, não sendo necessário sair de casa, evitando a exposição pública ao fazer compras.

O acesso a novos mercados e a novos clientes com custos relativamente reduzidos, a proximidade e a facilidade de comunicação com o cliente, bem como a abertura do negócio durante toda a semana e 24hrs por dia, permitem valorizar as marcas das empresas dentro e fora do país de origem. Estes fatores permitem distinguirem-se da concorrência e abrir uma porta para o comércio mundial no caso das pequenas e médias empresas, pois para a maioria o e-commerce é a única forma de chegarem a novos mercados, uma vez que a entrada e instalação no estrangeiro fisicamente acarreta elevados custos, impossíveis de suportar (Cardoso & Pedroso, 2020).

Existem muitos motivos para uma forte aposta no CE, mas na altura de tomar decisões que definem o sucesso da empresa no canal online, devem as mesmas segundo Aparício (2020) abordar as seguintes questões:

- Qual a minha vantagem competitiva? No que é que “eu posso melhor”?
- O cliente que tenho online é o mesmo das minhas lojas físicas?
- Os novos players no mercado online são importantes?
- Qual a política de preços que devo adotar? Posso vender mais barato?
- Qual a situação da política promocional em todos os canais?
- Como se encontra organizada e qual a situação da estrutura online no organograma da empresa?
- Para o meu novo canal que investimento é necessário? Disponho de recursos e visão estratégica?

Face à globalização e o maior grau de concorrência, o CE para muitas das empresas torna-se uma oportunidade única para evoluir. Atendendo à situação atual do CE anteriormente descrita bem como os fatores motivadores, qualquer empresa poderá apostar numa estratégia de CE bem delineada, assente na inovação, internacionalização, investimento e atualização tecnológica de acordo com as suas possibilidades.

2.4.1. Negócio mundial

A ideia de que o CE se adequava ou estava acessível apenas às grandes empresas acabou por desaparecer com o tempo, pois proliferaram cada vez mais casos de sucesso de pequenas empresas a prosperar neste negócio. A crescente utilização de meios eletrónicos que permitem a interação entre pessoas ou organizações varia de acordo com o tipo de situação, gerando novas experiências através de serviços tecnológicos, em muitos casos bastante avançados (Barbosa & Zilber, 2013). Esta sofisticação permite aos seus utilizadores retirar partido de um vasto conjunto de novas possibilidades, originando transformações que potencializam diferentes tipos de negócio eletrónico.

O CE está presente na maioria dos setores de atividade, sendo responsável por um crescente volume de negócios. Tendo como fonte um estudo do INE em termos percentuais, podemos verificar através da Figura 1 que em Portugal anualmente o número de utilizadores que recorrem ao CE para adquirir produtos ou serviços tem vindo a aumentar em todos grupos etários.

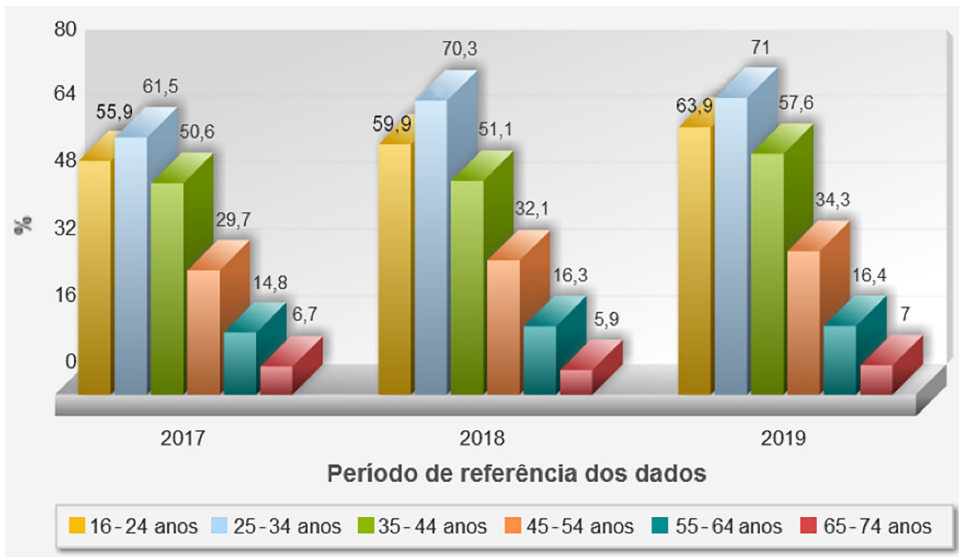


Figura 1 – Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram CE para fins privados por grupo etário em Portugal. Fonte: INE (2019).

Em Portugal, segundo um estudo referido por Pinheiro (2019), no ano de 2018 foram atingidos 87,5 mil milhões de euros através do CE, ultrapassando 44% do PIB e agregando os indicadores do B2B, B2G e B2C. O negócio B2C cresceu para os 5,5 mil milhões de euros, representando cerca de 3% do PIB, onde quase 50 % dos utilizadores de Internet fizeram compras online. Embora com valores um pouco abaixo da média europeia, a maioria dos portugueses tem vindo a utilizar a Internet para consultar produtos, serviços e preços. A Figura 1 destaca essa mesma utilização, constatando-se que o grupo etário dos 25 aos 34 anos é o mais ativo, seguido do grupo etário dos 16 aos 24 anos.

Percebe-se desta forma a importância que o CE assume no mercado português, no entanto ainda tem muito a evoluir. Analisando a Figura 2, descritiva do mercado europeu, Portugal apresenta 49% de consumidores que realizaram compras online na Internet no ano de 2018, valor modesto comparativamente aos 88% da Suíça que ocupa o primeiro lugar (Lone, Fàvero, Quagliari, & Packiaraja 2019). O futuro, cada vez mais digital, exige às empresas nacionais que se concentrem no e-commerce e se internacionalizem, diversificando as exportações nacionais com foco nos mercados digitais.

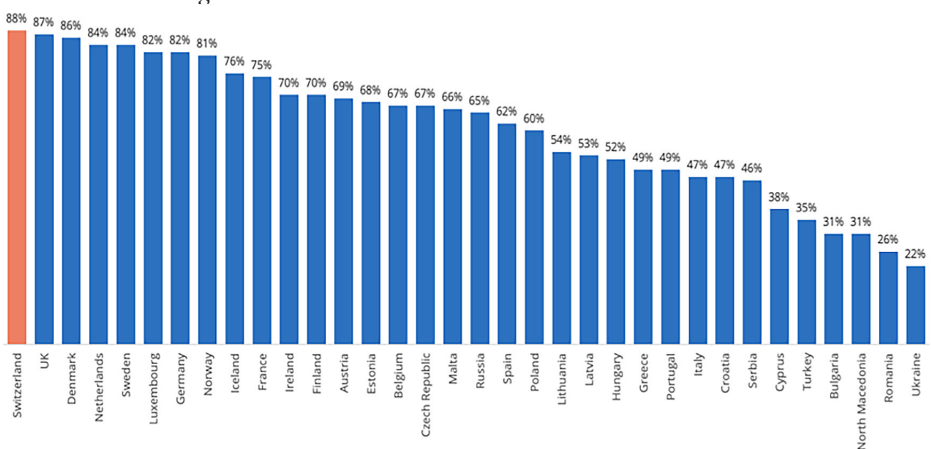


Figura 2 - % de consumidores europeus que fizeram compras online em 2018. Fonte: Lone *et al.*... (2019).

Verifica-se desta forma a perspectiva do mercado português no que diz respeito ao CE e o seu posicionamento relativamente ao europeu. Consta-se igualmente que existem muitas oportunidades de negócio no contexto nacional, pois Portugal é o segundo país da Europa com maior índice de compras realizadas em sites estrangeiros, e internacionalmente nos novos mercados existentes (Cardoso & Pedroso, 2020).

Se Portugal ocupa um lugar modesto no contexto europeu a nível de CE, quando a realidade transita para o panorama mundial, o posicionamento torna-se mais fraco uma vez que existem economias muito mais fortes que a própria europeia. Orendorff (2019) destaca os dez maiores mercados do CE a nível mundial no ano de 2019 através da Figura 3, na qual é possível verificar que a Ásia ocupa o primeiro lugar com 831,7 biliões de dólares transacionados, seguido da América do Norte com 552,6 biliões. Apenas em terceiro lugar surge a Europa com 346,5 biliões. Austrália, África e Médio Oriente e a América do Sul, surgem em quarto, quinto e sexto lugar respetivamente.



Figura 3 - Os 10 maiores mercados de CE. Fonte: Orendorff (2019).

Além de serem conhecidos os valores financeiros que o CE atingiu a nível mundial no ano de 2019, será igualmente interessante conhecer o seu futuro, ou seja, os valores que poderão ser atingidos nos próximos anos face ao seu constante crescimento e evolução. Real (2019) através da Figura 4, destaca um conjunto de países que apresentam a maior previsão de crescimento a cinco anos até 2023, onde China, EUA e França (70,7%, 45,7% e 45,6% respetivamente) lideram a classificação.

Country-by-country ecommerce growth

Calculated by 2018 to 2023 ecommerce revenue (projected)

	2018	2023	Five-year growth
China	\$636.1B	\$1.086.1B	70.7%
United States	\$504.6B	\$735.4B	45.7%
France	\$49.4B	\$71.9B	45.6%
Australia	\$18.6B	\$26.9B	44.6%
Russia	\$17.2B	\$24.8B	44.2%
Canada	\$39.9B	\$55.4B	38.8%
Germany	\$70.3B	\$95.3B	35.6%
United Kingdom	\$86.5B	\$113.6B	31.3%
Japan	\$81.7B	\$103.6B	26.8%
South Korea	\$63.7B	\$80.2B	25.9%

Data compiled from Statista

Figura 4 – Estimativa de crescimento do CE 2018-2023. Fonte: Real (2019).

Portugal e os restantes países europeus têm vindo a explorar este novo mercado e a evoluir gradualmente, mas ainda existe muito investimento a realizar pelas empresas neste setor de forma a explorar novos mercados e obter novas fontes de rendimento, por isso será considerado uma boa oportunidade para evoluir e negociar com melhores resultados.

3. CONCLUSÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Cada vez mais se percebe que o CE como complemento ao comércio tradicional assume um papel preponderante na evolução das empresas, designadamente as PME. Surge assim uma janela para o mundo onde existem novos mercados para estas empresas venderem os seus produtos a nível internacional. Dados recentes, apontam para um forte crescimento nos próximos anos, registando-se em 2019 a nível mundial, 14 biliões de euros em transações de euros de CE, demonstrando bem as potencialidades da exportação online (Henriques, 2020).

Evidenciado pela rápida proliferação das Intranets, o CE tornou-se um forte catalisador para mudanças radicais no funcionamento interno organizacional, fazendo com que os modelos organizacionais atuais sejam diferentes do passado por causa da mudança de uma organização hierárquica de comando e controle para uma organização baseada em informações. As formas emergentes de estrutura técnico-organizacional envolvem mudanças nas responsabilidades de gestão, nos fluxos de comunicação e informação e nas estruturas dos grupos de trabalho (Robinson & Kalakota, 2001).

O CE também está modificando as relações entre empresas, fazendo com que através da forma

de organização em rede permita que pequenas empresas confiem em outras para o abastecimento e distribuição de produtos, originando um relacionamento mais estreito entre clientes, trabalhadores, fornecedores, distribuidores, competidores e gestão das transações online na cadeia de abastecimento.

Face às alterações do mercado, as organizações não podem permanecer isoladas, pois se querem ser bem-sucedidas, a sua gestão deve enfrentar as mudanças que ocorrem nos vários espaços do mercado. Igualmente, os gestores não conseguem trabalhar com eficácia sem uma grande reconstituição de mentalidades, atitudes, habilidades e conhecimentos.

Um equilíbrio sustentável, sinergias com os parceiros e clientes, alicerçados numa forte estratégia permitirá às empresas terem a capacidade e flexibilidade de se adaptarem a situações extraordinárias como o caso da pandemia de COVID-19, permitindo que as mesmas consigam conviver e prosperar durante a sua existência em vez de tentar superá-la no curto prazo.

Existem bastantes motivos para apostar no CE, mas o principal desafio para as empresas tradicionais não é especificamente a tecnologia, pois esta oferece na maioria das vezes opções muito baratas e acessíveis, mesmo para as PME, mas sim projetar corretamente a estratégia e gerir as expectativas, que serão positivas para as empresas que atendem aos critérios anteriormente mencionados. Conhecendo as principais barreiras e limitações, bem como os fatores motivadores, a transição ou expansão por parte das empresas para o CE terá maior probabilidade de ser bem-sucedida.

Como futuras linhas de investigação outras análises também podem ser efetuadas, por exemplo que tipo de competências a recrutar, deteção de oportunidades menos evidentes, motivações, autoconfiança e disposições para assumir riscos com objetivos definidos para empreender e inovar (Bressan, 2013).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aparício, F. (2020). E-commerce, uma aposta rumo à internacionalização. *Portugalglobal*, 132: 15-16.
- Barbosa, R. & Zilber, M. (2013). As características competitivas que impactam a adoção de inovação: um estudo sobre sistemas de pagamentos móveis. *Revista de Administração e Inovação*, 10(3): 89-114.
- Bressan, F. (2013). Uma equação proposta para fomentar a inovação nas organizações. *Estudios Gerenciales*, 29: 26-36.
- Cardoso, C. & Pedroso, R. (2020). E-commerce, uma aposta rumo à internacionalização. *Portugalglobal*, 132: 7-14.
- Costa, R., Melo, P., Cardoso, M. & Ferreira, C. (2012). Ambiente interno para inovação em uma empresa de e-commerce. *Revista de Administração e Inovação*, 9(2): 5-30.
- Dionísio, P., Rodrigues, J., Faria, H., Canhoto, R. & Nunes, R. (2009). *b-Mercator Blended Marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Gouveia, L. (2006). *Negócio Eletrónico - Conceitos e Perspetivas de Desenvolvimento*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Henriques, L. (2020). E-commerce, uma aposta rumo à internacionalização. *Portugalglobal*, 132: 4.
- INE. (2020). Proporção de indivíduos com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram comércio eletrónico para fins privados por grupo etário. *Anuário Estatístico de Portugal 2019* (edição 2020). Acedido a 31 de julho de 2020 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009994&contexto=bd&seITab=tab2
- Kalakota, R. & Whinston, A. (1999). *Electronic Commerce. A Manager's Guide*. Reading: Addison Wesley Longman.
- Lone, S., Fàvero, I., Quagliari, L. & Packiaraja, S. (2019). Online shopping ranges from

- 88% to 22%. *European Ecommerce Report*, 23-24.
- Martinez, J. & Hoyos, M. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso de comercio eletrônico. *Cuadernos de Economía e Dirección de la Empresa*, 31: 007-030.
- Orendorff, A. (2019, 14 de fevereiro). Global Ecommerce Statistics and Trends to Launch Your Business Beyond Borders. *Industry Insights and Trends*. Acedido a 31 de julho de 2020, em <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>.
- Pinheiro, A. (2019). E-Commerce em Portugal cresce e ultrapassa os 87 mil milhões de euros. *SALESGULL Artigos*. Acedido a 31 de junho de 2020 em <https://salesgull.pt/e-commerce-em-portugal-cresce-e-ultrapassa-os-87-mil-milhoes-de-euros>.
- Real, M. (2019, 16 de julho). Global Ecommerce Statistics for 2019 and Beyond. *MGR Marketing & Lifestyle Blog*. Acedido a 31 de junho de 2020, em <https://mgrblog.com/global-ecommerce-statistics-for-2019-and-beyond>
- Robinson, M. & Kalakota, R. (2001). *E-Business 2.0. Roadmap for Success*. New Jersey: Addison-Wesley.
- Rodrigues, D. (2002). *E-Business na Óptica de Marketing: Os Negócios na Era da Informação*. Lisboa: Lidel.
- Santos, J., Vasconcelos, A. & Luca, M. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1): 198-211.
- Silva, M., Silva, A., Romão, A. & Conde, N. (2003). *Comércio Eletrónico na Internet*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *Revista de Administração e Inovação*, 7(3): 120-149.
- Turban, E., King, D., McKay, J., Marshall, P., Lee, J. & Viehland, D. (2008). *Electronic Commerce 2008. A Managerial Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.