

Maria Inês de Oliveira Monteiro Quintela Moreira

O E-COMMERCE E O CONTROLO DOS MEIOS DE PAGAMENTO ONLINE – CASO DE ESTUDO SONAE

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Márcia Maria Fonseca Eugénio Gonçalves

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JUNHO DE 2020

AGRADECIMENTOS

A conclusão do presente trabalho foi um marco importante no meu percurso não só académico como também pessoal e o encerramento de um ciclo, embora continue a aprender, a evoluir e a crescer diariamente e ao longo de toda a vida.

Muitas foram as pessoas que, em momentos e de formas diferentes tiveram intervenção neste processo, devendo um agradecimento especial a cada uma delas.

À Sonae MC, ao Hugo Poças, ao Paulo Cosme e ao Cipriano Paiva, um especial obrigada por me terem aceite no programa “Call For Solutions” e por me proporcionarem toda a aprendizagem, dedicação e conselhos ao longo dos três meses de estágio.

À minha colega de equipa, Rita Nunes, pela companhia e apoio nos momentos chave.

À Professora Doutora Márcia Gonçalves, por toda a disponibilidade, profissionalismo e dedicação que depositou em mim.

Aos meus pais, por representarem incondicionalmente um grande apoio e me proporcionarem a realização de todo o meu percurso académico.

Ao meu irmão Luís, por me chamar à atenção em alguns momentos e decisões fundamentais do meu percurso académico.

Ao meu namorado Pedro, por toda a paciência e incentivo ao longo deste percurso de ano e meio.

RESUMO

A evolução da economia, a concorrência, o estilo de vida dos consumidores e as novas tecnologias têm vindo a causar um grande impacto e a impor alterações no setor retalhista, para que se mantenha competitivo.

Este trabalho de projeto tem como objetivo analisar a temática do *e-Commerce* de alguns negócios do universo Sonae, assim como os processos administrativos existentes de controlo dos meios de pagamento utilizados de forma a desenvolver uma solução que permita organizar mas sobretudo potenciar os processos existentes de controlo.

Este trabalho de projeto subdivide-se em quatro grandes temas: o *e-Commerce*, o processo *order-to-cash*, os meios de pagamento e a elaboração de propostas de solução para o controlo dos meios de pagamento.

Este trabalho de projeto iniciou-se com uma semana de formação no departamento Processos Administrativos de Venda, onde tive a oportunidade de passar por todas as equipas presentes.

O passo seguinte passou por uma visita a cada negócio como o Continente Online, a Worten, a MO, a Zippy, a MakeNotes, entre outros, onde estive inserida em cada uma das equipas a observar o seu trabalho em contexto real.

Como última tarefa, e não menos importante, fiz um levantamento de todas as informações relevantes para o projeto, onde comecei por analisar a temática do *e-Commerce* global, europeu e nacional, desenvolvi um *benchmarking* com todas as informações que consegui recolher de todas as empresas concorrentes e por fim, após análise de todos os temas, desenvolvi quatro soluções de melhoria.

Palavras-Chave: *E-Commerce*, meios de pagamento, *order-to-cash flow*, soluções de melhoria.

ABSTRACT

The evolution of the economy, competition, technology and consumer lifestyle have inflicted a major impact in the retail sector and forced operators to transform to remain competitive.

This project has as an objective, the analysis of the use of e-Commerce in select businesses within the Sonae universe. Additionally, it studies the existing administrative processes which control the utilized payment methods, to develop solutions which promote the organization of these means of payment, but, above all support the already existing control processes.

This project is divided into four major themes: e-Commerce, order-to-cash processes, payment method control and the elaboration of proposals for control of those same methods.

The project started with a foundation week in the Sales Processes Administrative department where I had the opportunity to be involved with all the teams present in the office.

Following this, I visited each business like Continente Online, Worten, MO, Zippy, MakeNotes and others where I was inserted within each one of the teams having the opportunity to observe their work in real-time.

To conclude, I selected all the relevant information for the project. I began by analyzing the themes of global, European and national e-Commerce followed by the development of a national benchmark which included all data collected from competitors. Finally, after analyzing all these themes I developed four solutions for improvement.

Keywords: E-Commerce, improvement proposals, means of payment, order-to-cash process.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE.....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL.....	1
1.1. Introdução	1
1.1.1. Razão do Trabalho	1
1.1.2. Enquadramento	2
1.1.3. Definição dos Objetivos.....	3
1.1.4. Metodologia	3
1.1.5. Estrutura	4
1.2. Identificação do Problema Organizacional.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1. <i>E-Commerce</i>	6
2.2. <i>Retalho – Evolução e Tendências Económicas</i>	8
2.2.1. Restrições Comerciais e Incerteza	9
2.2.2. Baixa Inflação e Custos dos Empréstimos	9
2.2.3. <i>Eurozone</i>	10
2.3. Meios de Pagamento	10
2.4. <i>Order-to-Cash Flow</i>	11
2.5. <i>Benchmarking</i>	14

3.	DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3.1.	Diagnóstico	15
3.1.1.	Processo Administrativo Atual - Sonae.....	15
3.1.2.	Meios de Pagamento e seus Procedimentos	16
3.2.	Contexto Organizacional	19
3.2.1.	Continente Online	20
3.2.2.	MakeNotes.....	21
3.2.3.	Go Natural	21
3.2.4.	Wells	22
3.2.5.	Worten	22
3.2.6.	MO	23
3.2.7.	Zippy	23
3.2.8.	Deeply.....	24
3.3.	Objetivos Específicos	26
4.	MODELO E METODOLOGIA	27
5.	PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES	28
5.1.	Propostas de Solução.....	28
5.1.1.	Manter Processo Atual	28
5.1.2.	Desenvolvimento Middleware MET (Middleware E-Commerce Transactions)	29
5.1.3.	Plataforma de Meios de Pagamento	30
5.1.4.	<i>Outsourcing</i>	31
5.2.	Vantagens e Desvantagens das Soluções Apresentadas.....	33
5.3.	Solução Recomendada	34
6.	CONCLUSÃO.....	35

7. LIMITAÇÕES.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
WEBGRAFIA	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- API – *Application Programming Interface*
- APP – Aplicação
- B2B – *Business-to-Business*
- BCE – Banco Central Europeu
- COL – Continente Online
- CSV – *Comma Separated Values*
- DSA – Direção de Serviços Administrativos
- EDI - *Electronic Data Interchange*
- ERP - *Enterprise Resource Planning*
- ES – Espanha
- FMCG – *Fast-Moving Consumer Goods*
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão
- MB – Multibanco
- MET – *Middleware E-Commerce Transactions*
- MP – Meio de Pagamento
- NFC - *Near Field Communication*
- O2C - *Order-to-Cash*
- PAV – Processos Administrativos de Venda
- PT – Portugal
- RPA – *Robotic Process Automation*
- SFTP – *Secure File Transfer Protocol*
- SKU – *Stock Keeping Unit*
- UI – *User Interface*

UX – User Experience

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro nº 1: <i>Benchmarking</i>	15
Quadro nº 2: Desafio / Problema Inerente a cada Negócio.....	26
Quadro nº 3: Vantagens e Desvantagens das Soluções Apresentadas.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo Administrativo Atual.....	16
Figura 2: Processo de Controlo do Meio de Pagamento PayPal.....	17
Figura 3: Processo de Controlo do Meio de Pagamento Referência Multibanco.....	18
Figura 4: Processo de Controlo do Meio de Pagamento VISA.....	19
Figura 5: Processo de Controlo do Meio de Pagamento Ogone / Bambora.....	20
Figura 6: Proposta de Solução nº 1.....	29
Figura 7: Proposta de Solução nº 2.....	31
Figura 8: Proposta de Solução nº 3.....	32
Figura 9: Proposta de Solução nº 4.....	33

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

1.1. Introdução

O dinheiro é parte fundamental da sociedade e o grande responsável por fazer a economia girar. Está tão intrínseco no nosso dia a dia que não conseguimos imaginar um mundo onde ele não esteja presente. A tecnologia mudou completamente a forma como nos comunicamos, nos locomovemos e também como pagamos. Da troca de mercadorias ao pagamento via NFC (*Near Field Communication*) passaram muitos anos e importantes transformações (Lafuente, 2016).

Os meios de pagamento online estão a crescer a par com a popularização da Internet e das tecnologias móveis (*tablets* e *smartphones*, por exemplo), permitindo ao utilizador um meio cómodo, seguro e de baixo custo em transferências monetárias digitais. Há diversos meios de pagamento online: aqueles que envolvem dinheiro “real” e aqueles que passam por criptomoedas. Tudo começou em 1998, quando *Peter Thiel* e *Max Levchin* lançaram o *PayPal*, tecnologia que permitiu fazer transferências bancárias através de meios eletrónicos, potenciando assim o crescimento exponencial do comércio eletrónico (Figueiredo, 2017).

1.1.1. Razão do Trabalho

Na sequência do aumento da importância do *e-Commerce* surgiu este trabalho, que emergiu de um desafio apresentado pela empresa Sonae, para a resolução de um problema departamental.

Este trabalho de projeto surgiu da necessidade em averiguar qual a solução que é possível desenvolver para o controlo dos meios de pagamento online, no contexto de retalho da Sonae.

O processo administrativo atual tem de garantir os registos contabilísticos na contabilidade nas contas corretas. Tem como objetivo deter o controlo interno sobre os processos, por forma a garantir que todas as vendas efetuadas se materializam em valor efetivamente recebido. É um processo que depende de vários manualismos, onde os lançamentos não são feitos com o detalhe que a equipa necessita. Para tal, têm de recorrer à informação de detalhe das vendas e replicar na contabilidade. Estes procedimentos implicam aceder a cada sistema de faturação para recolher os

respetivos reportes, assim como os dados em cada uma das plataformas de meios de pagamento, devido a não existir integração direta na contabilidade. Desta forma, é possível perceber se existe alguma divergência face aos valores recebidos.

Este trabalho dirige-se sobretudo à equipa onde estive inserida, de controlo dos meios de pagamento do online. O facto da organização ter cada vez mais negócios a aderir ao online e as vendas crescerem de mês a mês, fez com que a equipa percebesse que necessitava de um processo de controlo automatizado que lhes facilitasse o seu trabalho diário, de forma a melhorar a sua eficácia e eficiência no tratamento da informação.

1.1.2. Enquadramento

O foco deste trabalho de projeto subdivide-se em quatro grandes temas: o *e-Commerce*, o processo *order-to-cash*, meios de pagamento e a elaboração de propostas de solução para o controlo dos meios de pagamento.

O *e-Commerce* é uma realidade na sociedade e no mundo atual dos negócios. Mais do que uma tendência, o comércio eletrónico cresce a olhos vistos, disponibilizando uma oferta mais variada e privilegiada para os consumidores digitais. Desde roupa a calçado, tecnologia, produtos de beleza e alimentação, atualmente é possível comprar todo o tipo de artigos através dos meios digitais. O *e-Commerce*, na última década tem vindo a transformar a economia tanto a nível global como a nível nacional, permitindo às empresas alargarem os seus canais de venda e de comunicação de forma a alcançarem novos clientes a um baixo custo. Desta forma, a venda através de canais digitais surgiu como uma necessidade para a grande maioria dos negócios do universo Sonae, sendo determinante para a evolução e crescimento da empresa nos próximos anos, que se avizinham altamente competitivos.

O segundo tema abordado no presente trabalho foi o processo *order-to-cash* que diz respeito ao ciclo completo desde o pedido até à entrega ao cliente. É um processo que é desenvolvido através de um *software* e que atende a todos os processos fiscais e contabilísticos, desde a venda do produto ao cliente até à sua entrega. Com a quantidade de informação que entra diariamente nos sistemas de informação da Sonae e com o elevado crescimento de faturação, surgiu a necessidade de automatizar este processo de forma a facilitar o trabalho das equipas com o tratamento da informação, aumentando assim a eficiência das mesmas.

O terceiro tema abordado, meios de pagamento, é fundamental para qualquer negócio tanto com venda em loja física como online. Oferecer diversas formas de pagamento é indispensável para aumentar a conversão, satisfazer os consumidores e contribuir para que eles voltem a comprar. Deste modo, todos os negócios do universo Sonae presentes no online disponibilizam diversas formas de pagamento de forma a satisfazer as preferências dos seus clientes no momento de pagar pela sua compra. Em todos os meios de pagamento existentes, a faturação que advém dos mesmos é controlada pela equipa de meios de pagamento do online que diariamente a integra em SAP.

O último tema abordado foi a elaboração das propostas de solução para o controlo dos meios de pagamento. Após analisar todos os negócios, os meios de pagamento utilizados e todos os processos de controlo existentes, desenhei quatro propostas de solução de forma a desenvolver, ajustar e melhorar o processo de controlo dos meios de pagamento. Após a análise de todas as propostas de solução por parte de todos os envolvidos, o passo seguinte passa por selecionar a solução mais cómoda, rápida e eficaz para todos os envolvidos.

1.1.3. Definição dos Objetivos

Como objetivo geral da investigação, ambiciona-se analisar o processo de controlo de meios de pagamento dos negócios que operam online da Sonae, de forma a desenhar e propor uma solução de melhoria com o objetivo de potenciar os processos existentes de controlo dos meios de pagamento.

1.1.4. Metodologia

Este trabalho de projeto foi elaborado na sequência de um estágio realizado no departamento Processos Administrativos de Venda onde estive inserida na equipa de controlo de meios de pagamento do online, dividida por meios de pagamento financeiros e meios de pagamento não financeiros. É constituída por 13 colaboradores, que fazem diariamente o controlo dos meios de pagamento de negócios da Sonae MC, Sonae Fashion e Worten.

Iniciou-se com uma semana de formação no departamento Processos Administrativos de Venda, onde tive a oportunidade de passar por todas as equipas presentes desde faturação, B2B (*Business-to-Business*) e a equipa de meios de pagamento, que se encontra dividida por meios de pagamento financeiros e não financeiros.

O passo seguinte passou por uma visita a cada negócio como o Continente Online, a Worten, a MO, a Zippy, a MakeNotes, entre outros, onde estive inserida em cada uma das equipas desde *Business Intelligence*, *Customer Intelligence*, *UX (User Experience)* / *UI (User Interface) Design*, *Operações*, *Marketplaces*, entre outros, a observar o seu trabalho em contexto real.

Como última tarefa, e não menos importante, fiz um levantamento de todas as informações relevantes para o projeto, onde comecei por analisar a temática do *e-Commerce* global, europeu e nacional, desenvolvi um *benchmarking* com todas as informações que consegui recolher de todas as empresas concorrentes e por fim, após análise de todos os temas, desenvolvi quatro soluções de melhoria.

1.1.5. Estrutura

O trabalho encontra-se organizado em sete capítulos, sendo que o primeiro capítulo se destina à introdução e identificação do problema organizacional onde inclui a razão do trabalho, o enquadramento, a definição dos objetivos, a metodologia utilizada e a estrutura.

Ao longo do segundo capítulo será desenvolvida uma breve revisão de literatura, abordando os principais temas deste trabalho de projeto: o *e-Commerce*, o retalho – evolução e tendências económicas, meios de pagamento, *order-to-cash flow* e *benchmarking*.

O terceiro capítulo, consiste no diagnóstico, no contexto organizacional e nos objetivos específicos.

Relativamente ao quarto capítulo, este descreve o modelo e a metodologia aplicada, onde abordo as etapas de construção do presente trabalho desde a pesquisa de natureza exploratória até ao desenvolvimento das propostas de solução.

O quinto capítulo destina-se à descrição e esquematização das quatro propostas de solução encontradas, falando das suas vantagens e desvantagens e finalizando com a solução recomendada.

No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões, e por fim, no sétimo capítulo foi referida a limitação encontrada ao longo da elaboração do presente trabalho de projeto.

1.2. Identificação do Problema Organizacional

Devido ao crescimento do online na Sonae surgiu a necessidade de desenvolver uma proposta de solução que minimize os manualismos existentes no tratamento da informação de vendas de cada negócio.

Ao longo dos anos foram feitas algumas alterações e melhorias nos *softwares* existentes, de forma a facilitar o trabalho das equipas. No entanto, essas alterações não foram suficientes dado o crescimento do online na empresa, em que grandes negócios, como o Continente Online e a Worten, têm crescido exponencialmente de ano para ano tanto a nível de receitas como de clientes.

Identificados os problemas / desafios inerentes, este trabalho de projeto visa avaliar os processos de controlo de meios de pagamento existentes de forma a perceber que tipo de solução poderá ser recomendada à equipa de forma a melhorar a sua eficiência.

Assim sendo, a pergunta de partida será:

- Qual a solução que é possível desenvolver para o controlo dos meios de pagamento do online, no contexto de retalho da Sonae?

Para responder a esta questão, no terceiro capítulo do presente trabalho foi descrito o processo administrativo atual da Sonae e os meios de pagamento utilizados e seus procedimentos e no quinto capítulo, descrevi as quatro propostas de solução encontradas e a solução recomendada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *E-Commerce*

Focando a utilização da *Internet* nas compras *online*, com a necessidade de os utilizadores obterem mais informações e detalhes acerca dos produtos ou serviços, e evitando a sua deslocação até à loja para aquisição de determinado artigo, ocorre a necessidade de as empresas implementarem a venda *online*, através da *Internet*, denominada por *e-Commerce* (Jimenez, Valdes e Salinas, 2019).

O *e-Commerce* pode também ser definido, como uma tecnologia que permite transações comerciais com base no processamento e transmissão de dados digitais na internet (Dinlersoz, 2006).

A rápida difusão das tecnologias da informação e da comunicação e, em especial, a adoção maciça da Internet nas últimas décadas impulsionaram a utilização do comércio electrónico como canal de distribuição. O papel crescente do comércio electrónico resultou em mudanças estruturais sem precedentes em muitos setores. Estas transformações estão já a gerar uma grande reorganização na forma como alguns produtos são fabricados, comercializados e adquiridos. Para as empresas, o comércio *mobile*, tal como o electrónico em geral, aumenta as transações e tem um grande potencial de aumentar as receitas e lucros, sendo um canal de excelência para uma melhor promoção e distribuição dos produtos (Duch-Brown *et al.*, 2017).

O *e-Commerce* apresenta inúmeras vantagens para as empresas e para os clientes. Para as empresas podemos referir a possibilidade de colocar detalhes e informações sobre os produtos e os custos fixos serem menores. Para além disso, uma vez que a *Internet* é uma ferramenta utilizada a nível mundial, permite a compra / venda em qualquer lugar e hora ajudando a empresa na sua internacionalização. Para o cliente apresenta como vantagens a possibilidade de variedade dos produtos levando a uma maior facilidade de comparação de artigos, vários meios de pagamento e serviço 24 horas por dia para qualquer lugar (Jimenez, Valdes e Salinas, 2019).

Tem-se vindo a verificar, nos últimos anos, uma grande aposta das empresas em plataformas que permitam a compra online a consumidores. Tanto do ponto de vista das empresas como dos consumidores existem inúmeras vantagens. No entanto, existe ainda uma assimetria entre o número de pessoas que utiliza a Internet e o número que concretiza uma compra *online*. Exemplo disso é a França, em que o

número de pessoas que utiliza a Internet é de 47,5% (visita de *websites* ou verificação de *e-mails*) mas apenas 7,5% compraram algo no *website* ou aplicação (Agrebi e Jallais, 2015). Em relação a Portugal, em 2017 estes indicadores apresentaram valores bastante diferentes. Segundo o INE (Instituto Nacional de Estatística), num Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, 77% das famílias portuguesas têm acesso à Internet e 34% da população residente entre os 16 e os 74 anos referiu ter utilizado a Internet para fazer uma compra online, tendo este valor mais que duplicado face a 2010, ano em que representava apenas 15%. Comparando com valores da UE-28, Portugal encontrava-se um pouco atrás, cerca de 24 pontos percentuais abaixo da média, em 2016 (INE, 2017).

Segundo Baršauskas, Šarapovas e Cvilikas (2008), hoje em dia cada vez mais empresas se interessam pelo comércio eletrónico como sendo um dos instrumentos para melhoria da eficiência empresarial. O comércio eletrónico já não é mais reconhecido apenas como um instrumento de marketing. Torna-se numa parte importante do desempenho dos negócios, que pode gerar valor adicional significativo para as empresas.

Se a Internet e as suas funções também proporcionam às empresas formas mais eficazes e eficientes de atuar, refletindo-se a nível de custos, tempo na interação com clientes, fornecedores e parceiros, o *e-Commerce* permite às empresas (Gunasekaran *et al.*, 2002):

- Reduzir o ciclo de procura através da utilização de catálogos online, encomendas e pagamentos mais eficientes;
- Reduzir custos de stock e produção através de licitação competitiva;
- Reduzir os ciclos de produção e acelerar o *time-to-market*, através de engenharia colaborativa e desenho do processo e produto, independentemente da localização dos participantes;
- Acesso ao mercado global, a custos inferiores;
- Assegurar que a informação do produto, marketing e preços está sempre atualizada;
- Aumento significativo da velocidade de comunicação, especialmente a nível internacional;
- Redução dos ciclos de produção e compra;

- Promove uma relação de proximidade com consumidores e fornecedores.

Neste sentido, os conceitos do comércio eletrónico e a realidade dos processos de controlo de meios de pagamento deixaram de ser suficientes no mercado do retalho atual.

2.2. Retalho – Evolução e Tendências Económicas

De acordo com o estudo “Global Powers of Retailing 2020” realizado pela Deloitte (Deloitte, 2020) acerca da evolução e tendências de Retalho, tem-se vindo a verificar uma enorme transformação no setor retalhista ao longo das últimas décadas.

No ano de 2018 (ano fiscal terminado em junho de 2019), os 250 maiores retalhistas mundiais tiveram um total de receitas no valor de 4,74 mil milhões de dólares, tendo vindo a registar-se um crescimento de receita de 4,1% face ao ano anterior. Segundo a consultora, as perspetivas para a economia global e para o setor retalhista em 2020 são incertas. Perspetiva-se que o crescimento económico seja moderado, mas positivo, com um aumento menor nos gastos dos consumidores e a inflação a permanecer baixa na maioria dos países. O surto de coronavírus, que surgiu no início do ano na China, veio provocar ainda mais incertezas na economia global para o ano de 2020 (Deloitte, 2020).

Em Portugal, os grupos Sonae e Jerónimo Martins alargaram os seus horizontes com a expansão e internacionalização dos seus negócios, ocupando respetivamente os lugares 155 e 50 dos rankings mundiais. A nível internacional, quem se destaca é a Amazon que passou para a terceira posição do ranking com o maior crescimento de receita 18,2%, entre o *Top 10* do ranking de retalhistas mundiais. A empresa atribuiu o seu crescimento a um maior número de vendas na América do Norte e na Alemanha, o impacto da aquisição do *Whole Foods Market*, o esforço da empresa em reduzir preços de produtos e *shipping* e o aumento no inventário de stock (Deloitte, 2020).

Os consumidores, por todo o acesso que possuem ao mundo digital, tornaram-se mais informados e exigentes, e podemos afirmar que são quem comanda o desenvolvimento deste setor. Para as empresas, a omnicanalidade passou a ser palavra corrente, alterando também a típica relação entre retalhista e consumidor, algo já defendido por Doherty e Ellis-Chadwick (2010), que recomendam a venda através de diversos canais, acreditando que traz muitos benefícios.

Para o ano de 2020, as principais tendências económicas no retalho são as restrições comerciais e a incerteza, baixa inflação e custos dos empréstimos baixos ou negativos e a economia na *Eurozone* (Deloitte, 2020).

2.2.1. Restrições Comerciais e Incerteza

Em 2018, o governo americano avançou com uma dramática transformação da sua política comercial a fim de reduzir o défice comercial, lançando uma política baseada numa revisão das parcerias comerciais existentes e a aplicação de tarifas comerciais à União Europeia e a países como a China, Canadá e México. Os Estados Unidos têm agora as tarifas mais altas desde a década de 1930, o que poderá originar uma mudança radical, com vastas implicações para a economia global e geopolítica. As tarifas são impostos pagos pelos consumidores e empresas do país que as impõe. Aumentam preços e / ou reduzem margens de lucro e geralmente levam a um declínio no poder de compra / consumo, assim como, na competitividade empresarial. No entanto, até agora o maior impacto da mudança na política comercial não veio diretamente das tarifas mas sim da incerteza sobre a direção da política comercial. O resultado foi um efeito assustador nos investimentos e produção industrial, especialmente para empresas que operam com cadeias de suprimentos (Deloitte, 2020).

2.2.2. Baixa Inflação e Custos dos Empréstimos

De acordo com a Deloitte (Deloitte, 2020), a inflação tem sido baixa na última década nos países desenvolvidos e em grande parte dos países emergentes. Isto deve-se, ao baixo crescimento populacional, a um fraco crescimento económico e às baixas expectativas das taxas de inflação contribuindo para descidas históricas nos custos dos empréstimos.

Apesar da redução dos empréstimos, os gastos com investimentos permaneceram relativamente baixos, restringindo assim o crescimento económico. Hoje, cerca de um quarto de toda a dívida do governo e alguma dívida do setor privado, tem um rendimento negativo. Taxas negativas, são uma resposta à baixa inflação persistente e a um crescimento económico lento. Custos baixos de empréstimos incentivam a um risco excessivo em investimentos imprudentes. O efeito pode levar a um investimento ineficiente nos negócios e a um maior risco financeiro. Custos baixos de empréstimos

também significam baixos retornos para economizadores, especialmente em países com uma população envelhecida (Deloitte, 2020).

2.2.3. Eurozone

A economia na zona euro, praticamente evitou uma recessão na segunda metade de 2019. Ocorreu especialmente devido a uma forte desaceleração da Alemanha, bem como em Itália. Embora os gastos dos consumidores tenham aumentado, a Alemanha sofreu um declínio nos investimentos e nas exportações. A França, por outro lado, viu um crescimento moderado impulsionado pelas exportações de bens de consumo e beneficiou também das reformas do mercado de trabalho que impulsionaram o emprego. O BCE (Banco Central Europeu) respondeu à fraqueza da economia na zona euro, facilitando a política monetária. No entanto, o antigo presidente do BCE Mario Draghi, afirmou que apenas a política monetária poderá não ser suficiente para reanimar a economia europeia, pedindo assim o aumento fiscal, especialmente para a Alemanha (Deloitte, 2020).

2.3. Meios de Pagamento

Os consumidores podem escolher entre diferentes métodos de pagamento no momento de fazer as suas compras online. Pesquisas anteriores mostraram que a opção de pagamento tem uma forte influência no comportamento do consumidor. O pagamento não é apenas a etapa final da jornada do cliente, mas é considerado um tópico delicado dado que envolve dois ativos valiosos que o cliente possui: informações confidenciais de pagamento e dinheiro (Deufel, 2019).

Geerling (2018) afirma que o uso do *smartphone* influenciou vários aspetos no que toca a interações sociais e económicas, dos consumidores atuais. Interações digitais que inicialmente foram projetadas para *desktop* ou *laptop* estão nos dias de hoje a acontecer em telemóveis. O surgimento do *mobile commerce* não foi o único tipo de comércio a influenciar o setor retalhista. O setor já havia mudado quando começou com a venda online através da *Web*. Uma das mudanças foi a diversidade de pontos de interação dos quais os consumidores podem escolher em cada etapa do ciclo de venda: orientação, seleção, transação, entrega e serviço. Por exemplo, o cliente dá uma vista de olhos no produto online, compra em loja física, faz o pagamento em dinheiro ou cartão bancário e solicita a entrega em sua casa.

O processo, torna-se particularmente complexo, quando o cliente solicita o retorno parcial da compra em que o método de pagamento utilizado para proceder à devolução é diferente do método de pagamento utilizado / preferido pelo cliente. Da perspectiva de meios de pagamento, os comerciantes atuais procuram soluções que possam ser usadas em todos os canais – online, *mobile* e loja física (Geerling, 2018).

Os mercados de comércio eletrônico continuam o seu crescimento em todo o mundo, levando a um maior volume global de transações online, entre os consumidores e retalhistas (Grüschow e Brettel, 2018).

Fornecer serviços de pagamento eficientes, em termos de custo e crédito a clientes, é um fator crítico de sucesso para a competitividade dos retalhistas (Grüschow e Brettel, 2018).

Os compradores e os vendedores, devem concordar com uma tecnologia de serviço de pagamento para conduzirem o seu negócio com sucesso, e os comerciantes exigem serviços de pagamento a fim de melhorar a experiência de compra do cliente e aumentar a lucratividade e a eficiência das suas operações de contas a receber. Contudo, oferecer instrumentos de pagamento adequados é uma das tarefas mais desafiadoras e de sucesso crítico para retalhistas online, uma vez que a preferência do cliente geralmente não corresponde à do comerciante (Grüschow e Brettel, 2018).

Considerando que as empresas operam em ambientes internacionais altamente competitivos, as estratégias de marketing têm de ser adaptadas permitindo aos retalhistas se adaptarem melhor às necessidades dos clientes locais, reduzindo custos de manutenção e melhorando a qualidade de produto. Isto é especialmente importante, dado que as empresas, cada vez mais, deslocam-se de mercados domésticos para internacionais, operando em múltiplos países (Grüschow e Brettel, 2018).

2.4. Order-to-Cash Flow

Na sociedade atual, conduzida pela evolução da tecnologia, o ritmo dos negócios é mais rápido do que nunca (Brent, 2017).

Com acesso a novas ferramentas e inovação, os fabricantes e os distribuidores são continuamente testados a fim de melhorar a eficiência e o serviço ao cliente, entregando mais com menos e em ciclos de pedidos cada vez mais velozes (Brent, 2017).

Diante dessa procura crescente, tornou-se vital as empresas otimizarem as suas operações, aumentando a eficiência dos seus processos por forma a permanecerem competitivas. O sucesso futuro na indústria do retalho depende, firmemente, da capacidade de abraçar os requisitos únicos de cada cliente, processando as suas encomendas com rapidez e precisão (Brent, 2017).

Eliminar a entrada manual de pedidos, automatizando o processo, é fundamental para o desenvolvimento e crescimento das empresas ligadas ao retalho online (Brent, 2017).

A maioria dos retalhistas já possui sistemas de ERP (*Enterprise Resource Planning*) por forma ajudá-los a automatizar as suas tarefas administrativas repetitivas como o controlo de stock, a contabilidade, a logística, entre outros. No entanto, muitas organizações ainda processam encomendas de clientes manualmente. Este tipo de procedimento implica uma enorme quantidade de entrada manual de dados de clientes, compilando os pedidos à medida que chegam, e processando manualmente e individualmente, antes de os incorporar no sistema ERP. Além de ser uma tarefa lenta e trabalhosa, é altamente ineficiente para as equipas, propiciando erros contínuos e por vezes, custosos (Brent, 2017).

A automatização do processo O2C (*Order – to – Cash*) tornaria este trabalho suplementar redundante, eliminando a entrada manual e melhorando a eficiência das equipas. A automatização deste processo permite não apenas a redução de custos operacionais como também liberta a equipa para o trabalho de apoio ao cliente aumentando a lucratividade da empresa. Com ciclos de O2C mais rápidos, os gestores têm assim mais facilidade e tempo para gerir os seus fluxos de caixa, disponibilizando mais capital para reinvestir nas suas empresas (Brent, 2017).

No entanto, e de acordo com Brent (2017), nos dias de hoje ainda existe uma grande dificuldade no que toca à eliminação do trabalho manual. De forma a implementar a automatização deste processo, os pedidos de clientes necessitam de chegar num formato padrão de forma a que sejam automaticamente convertidos num pedido de venda no sistema ERP do distribuidor. Embora existam soluções que ofereçam esta possibilidade, o EDI (*Electronic Data Interchange*) por exemplo, exigem tempo, dinheiro e um alto nível de colaboração entre partes. Uma vez implementada, os benefícios compensam o investimento, melhorando a qualidade dos dados, reduzindo

o custo por transação, eliminando o processo manual de pedidos, libertando tempo da equipa e criando ciclos de O2C menores.

2.5. Benchmarking

Quadro nº 1 - Benchmarking

	Sonae	Jerónimo Martins	Grupo Auchan	Mercadona	MediaMarkt
Setor	Alimentar, Desporto, Vestuário, Eletrónica, Imobiliário, Serviços Financeiros, Gestão de Investimentos, Centros Comerciais e Telecomunicações	Distribuição Alimentar e Retalho Especializado	Retalho Alimentar	Retalho Alimentar	Retalho de Eletrónica
Países	74	3	15	2	13
Negócios	Sonae MC, Sonae Fashion, Worten, Sonae RP, Sonae FS, Sonae IM, Sonae Sierra, NOS	Distribuição Alimentar Biedronka (Polónia); Ara (Colômbia); PingoDoce e Recheio (Portugal) Retalho Especializado Hebe (Polónia); Hussel Confiserie (Portugal e Alemanha) e Jeronymo (Portugal)	Hipermercados e Supermercados	N/A	N/A
E-Commerce	www.continente.pt (2001) www.worten.pt (2001) www.zippykidstore.com (2014) www.mo-online.com (2015)	www.mercadão.pt Seis mil produtos PingoDoce www.hebe.pl (2019)	www.auchan.pt	www.mercadona.es (Espanha)	www.mediamarkt.pt Lançado em 2017
Meios de Pagamento	Cheque, Cartão Continente, Multibanco, VISA, Mastercard, PayPal, Débito Direto, MBWay	Mercadão: MBWay, Referência MB, VISA, Cartão Refeição	PayPal, VISA, Mastercard, Referência MB, MBWay, MBNET	Cartão Crédito e Débito Direto	Referência MB, PayPal, Cartão MediaMarkt, VISA e Mastercard

Fonte: Websites das Empresas

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.1. Diagnóstico

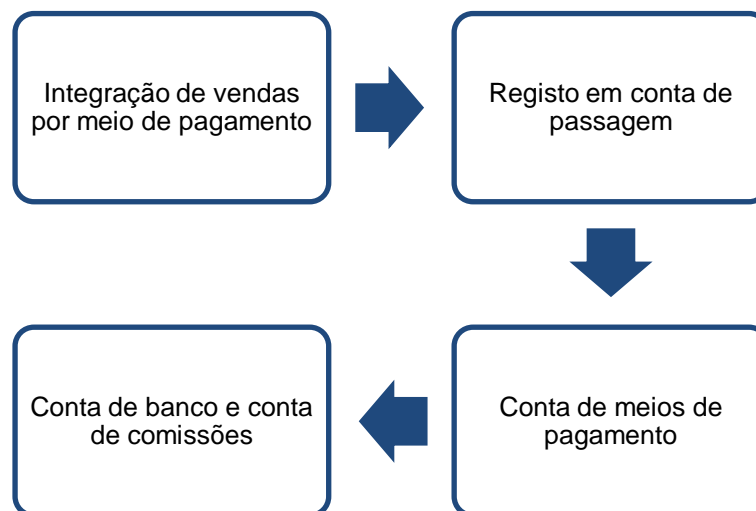
3.1.1. Processo Administrativo Atual - Sonae

O processo administrativo atual é um processo que envolve muitos manualismos fazendo com que a equipa de controlo de meios de pagamento leve bastante tempo na preparação dos ficheiros para integração em SAP.

O processo de controlo é feito por registo contabilístico em contas de meio de pagamento, que permitem controlar o processo em diferentes fases. Numa primeira fase, é feito o registo das vendas por meio de pagamento na conta de passagem, validando se os valores de meio de pagamento estão de acordo com o valor das vendas. Num segundo momento, são detalhadas as vendas por meio de pagamento com o detalhe ao nível da encomenda / ID transação com o objetivo de fazer uma conciliação a cada um dos meios de pagamento e para todas as transações.

Desta forma é possível perceber, se existe alguma divergência, face aos valores recebidos. Paralelamente, existe a equipa de reconciliação bancária que faz a validação entre os valores registados em banco *versus* aquilo que está efetivamente na conta bancária.

Figura 1 – Processo Administrativo Atual



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2. Meios de Pagamento e seus Procedimentos

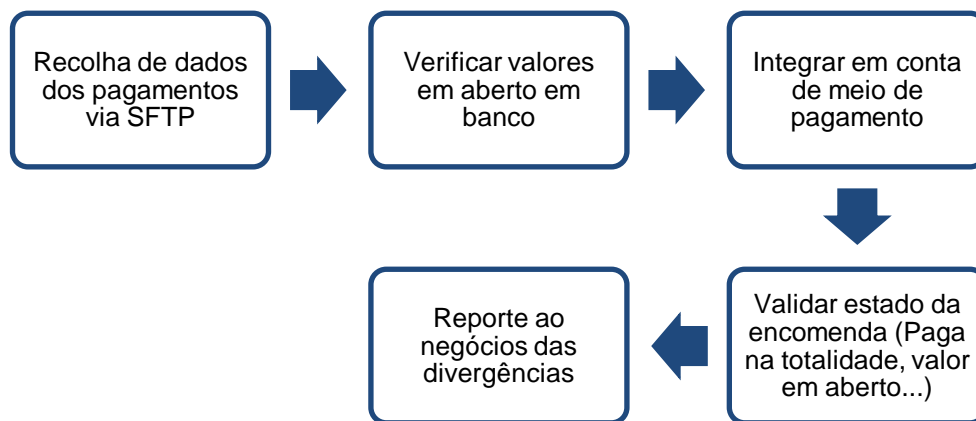
A equipa de controlo de meios de pagamento está responsável por controlar processos de negócios da Sonae Fashion, Sonae MC, Worten, entre outros.

3.1.2.1. PayPal

Negócios como a MO, Zippy, Sport Zone PT (Portugal), Worten PT (Portugal), ES (Espanha) e Canárias, Continente Online, Bright Brands e MakeNotes utilizam meios de pagamento como o PayPal.

Neste meio de pagamento é realizado o registo na contabilidade, via SAP, dos valores recebidos e reembolsados por PayPal dos clientes que efetuam compras online nas empresas das insígnias MC e Worten. A recolha dos dados é feita via SFTP (*Secure File Transfer Protocol*), onde de seguida é feita a verificação dos valores em aberto, em banco. De seguida, integram os valores em conta de meio de pagamento, onde o procedimento seguinte é validar o estado da encomenda (pago na totalidade, valor em aberto entre outros). Por último, analisam as divergências e enviam reporte ao negócio para regularização.

Figura 2 – Processo de Controlo do Meio de Pagamento PayPal



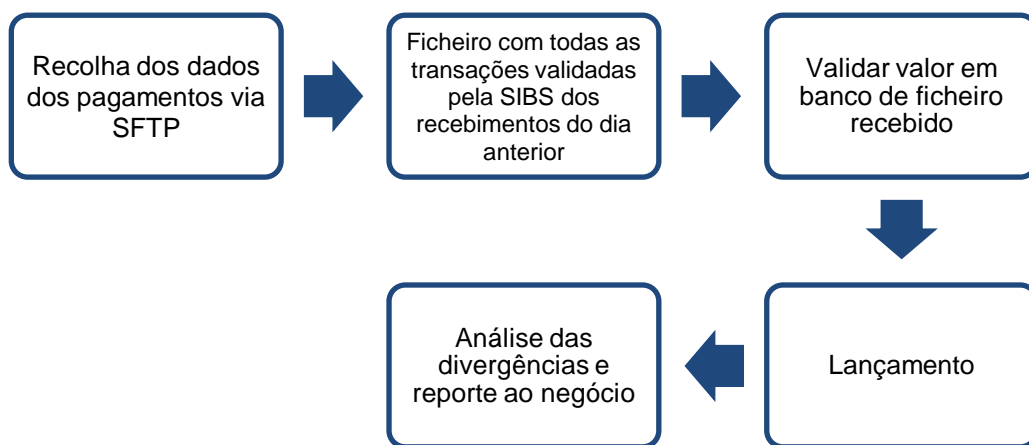
Fonte: Elaboração Própria

3.1.2.2. Referência Multibanco

Negócios como o Continente Online (apenas para manuais escolares), Worten, MO, Zippy, Sport Zone PT, Bright Brands e MakeNotes têm como opção de meio de pagamento a referência MB (Multibanco). O processo realiza-se todas as segundas-feiras e todos os dias 1 e 15 de cada mês em que recebem a informação via e-mail, da SIBS. Começam por recolher os dados dos pagamentos de Referência MB

(Multibanco) via SFTP (*Secure File Transfer Protocol*), onde de seguida fazem a validação dos valores em banco do ficheiro recebido via e-mail. Depois de analisadas as divergências, é elaborado um reporte para envio ao negócio de modo a regularizar estas mesmas divergências. Devido às divergências, a equipa faz uma validação prévia da entrada de valores em banco. Esta validação, também é feita pela reconciliação bancária.

Figura 3 – Processo de Controlo do Meio de Pagamento Referência Multibanco



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2.3. VISA

O meio de pagamento VISA, apesar de ser um meio de pagamento bastante comum na grande maioria dos negócios a nível nacional e global, é apenas utilizado na Sonae em negócios como o Continente Online e MakeNotes.

Neste processo de controlo, começam por recolher os dados de pagamentos e devoluções através de um TPA Virtual, onde inserem a informação num ficheiro em Excel para conseguirem trabalhar a informação. De seguida, recolhem os dados do sistema de faturação Fenix e trabalham também estes dados em Excel. Após estas duas etapas, analisam os dados e as diferenças que estiverem em banco consideram-nas comissões, lançando os valores na conta de meio de pagamento. Por último, analisam as divergências e enviam reporte ao negócio para regularização de valores.

Figura 4 – Processo de Controlo do Meio de Pagamento VISA



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2.4. Ogone / Bambora (Cartão de Crédito)

O meio de pagamento Ogone / Bambora é um meio de pagamento que foi lançado pela Ingenico e que é bastante utilizado em Espanha. Na Sonae, é utilizado em negócios como a MO, Zippy, Sport Zone PT, Worten (Portugal, Espanha e Canárias).

Neste processo, começam por recolher os dados via API (*Application Programming Interface*) onde verificam os dados em aberto, em banco. De seguida, integram os valores em conta de meio de pagamento validando o estado da encomenda (paga na totalidade, valor em aberto, entre outros). Por último, analisam as divergências e enviam reporte ao negócio para regularização.

Devido às divergências, a equipa começa por fazer uma validação prévia da entrada de valores em banco. Esta validação, também é feita pela equipa de reconciliação bancária.

Figura 5 – Processo de Controlo do Meio de Pagamento Ogone / Bambora



Fonte: Elaboração Própria

3.1.2.5. Outros Meios de Pagamento

Outros meios de pagamentos utilizados em negócios Sonae são Oney que é apenas utilizado na Worten (Espanha e Canárias) e MBWAY, Cartão Continente, débito direto, transferência bancária, à cobrança (transportadoras), vendas a crédito e o método Click n'Go que são meios de pagamento apenas utilizados no negócio Continente Online.

3.2. Contexto Organizacional

A Sonae é uma multinacional portuguesa fundada em 1959 e está presente em 74 países atuando em diversos setores, entre os quais se destacam o retalho, serviços financeiros, gestão de centros comerciais, *software* e sistemas de informação e telecomunicações.

Ao longo deste estudo, foram analisados todos os negócios do universo Sonae com presença online, de forma a perceber como é que o trabalho das equipas nos negócios influencia os processos administrativos.

Em três meses de estágio, tive a oportunidade de estar presente em negócios como o Continente Online, a Worten, a Zippy, a MO, entre outros, onde passei pelas principais equipas do *e-Commerce* de forma a perceber o processo desde que o cliente realiza a sua encomenda online, a equipa de *supply chain* a prepara e procedem à sua entrega.

3.2.1. Continente Online

O Continente Online foi lançado em 2001 pela Sonae MC e é o líder do *e-Commerce* alimentar, em Portugal.

A estrutura encontra-se dividida em sete equipas: *Trading – FMCG (Fast-Moving Consumer Goods)*, *Fresh Pet*, *B2B (Business-to-Business) Negócios*; *Trading – Non-Food*, *Well’s*, *Business Development*; *User Experience*; *E-Commerce*, *Marketing & Advertising*, *Business Intelligence*; *Operations* e *Projects & IT*.

Disponibilizam aos clientes um *website* e uma APP (Aplicação), entregas em todo Portugal Continental, têm mais de 30 000 produtos disponíveis para venda e asseguram entregas no próprio dia com seleção de períodos de duas horas.

Ainda, o Continente Online oferece serviços diferenciadores como o “Click n’ Go”, que consiste em fazer uma encomenda online e levantar em local e hora à escolha do cliente; a “Entrega Zero” que consiste em, durante 100 dias, usufruir de entregas ilimitadas sem custos adicionais do serviço de entrega e o serviço “Não Pague Mais” que consiste na substituição de um artigo indisponível na encomenda por outro de iguais características.

Em 2018, o site do Continente Online teve um crescimento de 15,6%, atingindo mais de 160 milhões de *pageviews*. Há descontos exclusivos online e uma total disponibilidade para testar novos formatos, como exemplo disso, apontamos a presença da insígnia no festival MEO Sudoeste, em agosto de 2018. No que toca à distribuição, em 2015 abriram na zona de Telheiras a “Dark Store” do *e-Commerce* do Continente, um armazém com mais de dez mil metros quadrados de área pavimentada que alberga mais de cinco mil tipos de artigos diferentes. Este centro de distribuição responde a uma média de 800 encomendas / dia, havendo atualmente mais qualidade de serviço e mais capacidade de resposta aos diversos tipos de clientes.

Em 2017, foi lançada uma funcionalidade que “abre as portas” à navegação virtual pela loja física. Segundo a insígnia, o objetivo é que os clientes consigam entrar numa loja virtual e consultar informação sobre os produtos. A funcionalidade conjuga a tecnologia “Panorama View”, que permite aos utilizadores terem uma perspetiva 360 graus da loja, com a possibilidade de percorrerem o espaço através de alguns *cliques*. Com esta funcionalidade, os consumidores poderão aceder a algumas informações sobre os produtos, como dados nutricionais, receitas, dicas de conservação e vídeos.

Atualmente, o Continente Online oferece dois tipos de pagamento. Pagamento no momento da entrega da encomenda em que o cliente pode pagar através de Cartão Continente, Multibanco ou Cheque e pagamento online aquando a sua compra através de Cartão Continente, VISA ou MasterCard, PayPal, Débito Direto e MBWAY.

Em 2018, começaram a explorar o mercado do *instant delivery* e fizeram duas parcerias estratégicas com a *Sendeat* (centro do Porto e centro de Vila Nova de Gaia) e a *Glovo* (centro de Lisboa). Para estas duas parcerias, disponibilizaram uma gama única de 1400 SKU (*Stock Keeping Unit*). No curto prazo, o objetivo é uniformizar os modelos operacionais e avaliar a expansão para novas lojas em Lisboa e no Porto. A médio / longo prazo, querem ser o retalhista melhor preparado e liderar o mercado das entregas rápidas em Portugal criando uma solução escalável a qualquer localização, *player* ou loja onde haja uma oportunidade de entregas rápidas.

Em 2020, têm como objetivo lançar o novo website do Continente Online, o Cluedo, com uma estratégia omnicanal e a longo prazo disponibilizar no site todas as gamas de todas as insígnias Sonae, possibilitando ao cliente fazer uma encomenda Continente, encomenda Worten e encomenda Wells.

3.2.2. MakeNotes

Em 2015, a Sonae MC adquiriu a MakeNotes, marca de papelaria e *gifts* com *design*. Vende artigos com *design* e fabrico 100% português para um *target* alargado que vai dos 6 meses aos 100 anos, abrangendo o público feminino e masculino. É uma marca com produtos *eco-friendly* pois a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental são prioridades da marca. A marca tem os seus produtos à venda nas lojas Note! e Continente e tem ainda uma loja online, www.makenotes.pt, lançada ao público em junho de 2018 e a operar em Portugal e Espanha. Têm como objetivo expandir e vender os seus produtos no resto do mundo e dar a conhecer a marca a todas as pessoas com paixão pelo *design* e artigos de papelaria. Este negócio oferece aos seus clientes três meios de pagamento: PayPal, Débito Direto e VISA e MasterCard. .

3.2.3. Go Natural

No ano de 2016, a Sonae MC adquiriu 51% do capital da Go Natural com o intuito de democratizar o acesso dos consumidores a produtos e soluções diferenciadoras no segmento saudável, continuando a afirmar-se como especialista em bem-estar. A Sonae MC detém ainda 100% do capital dos restaurantes da Go Natural.

Atualmente, têm dez lojas a nível nacional e um plano de expansão ambicioso. O número de lojas da marca vai continuar a aumentar, de forma a que possam chegar a novas zonas do país, sempre com o objetivo de democratizar a alimentação saudável.

Atualmente, mais de metade da gama da Go Natural encontra-se à venda no Continente Online, no entanto, no ano de 2019 tinham como objetivo pensar numa nova solução online, um *website* próprio da insígnia para venda dos artigos que têm em loja física. Outro objetivo da Go Natural é aumentar a conveniência da insígnia. Para tal, estão a ponderar o serviço de entregas em casa, sempre de forma sustentável, com *scooters* elétricas ou estafetas em bicicleta. Uma possibilidade de parceria é a *Glovo* e a *Sendeat* já se encontrando presentes na *UberEATS* com entregas de refeições prontas, em casa.

3.2.4. Wells

A Wells, especialista em saúde, beleza, bebé e mamã e ótica detém mais de 200 lojas físicas no país, dispondo de uma vasta gama de medicamentos não sujeitos a receita médica, marcas reconhecidas de dermocosmética, suplementos alimentares, produtos e artigos para mães e bebés, ortopedia, higiene oral e ótica.

Atualmente, está presente no Continente Online com um separador próprio, no entanto, a partir de 2020 terá o seu próprio *website*. Aumentaram os seus canais digitais, estando atualmente presentes no *Facebook* e no *Instagram* e têm investido na notoriedade da marca com o lançamento das gamas “Baby Wells” e “Mummy Wells”, onde atualmente 40% das vendas são desta categoria.

3.2.5. Worten

A Worten integra o grupo Sonae e trabalha o retalho eletrónico há mais de 20 anos, em Portugal. Inauguraram a primeira loja física em Chaves em 1996 e atualmente, existem em Portugal incluindo os arquipélagos, mais de 180 lojas físicas. Em Espanha, com aquisição da cadeia de lojas *Boulanger*, estreou-se na internacionalização, abrindo nove lojas em 2009. Hoje, a marca tem cerca de 40 lojas no país vizinho e assume-se como ibérica. Líder no mercado nacional nas áreas de eletrodomésticos, artigos de eletrónica de consumo e entretenimento, disponibiliza uma gama diversificada de artigos e marcas, de fornecedor e de marcas exclusivas: Goodis, Kunft, Becken, entre outras.

Em 2001, lançaram o site online www.worten.pt, garantindo ao cliente uma experiência omnicanal. O negócio tem uma preocupação constante de integrar o mundo físico com o mundo digital, permitindo ao cliente escolher o seu artigo e comprá-lo com total comodidade e onde quiser, recebendo-o depois, quando e onde mais lhe convier. O cliente pode pesquisar e comprar online e, mais tarde, levantar a sua encomenda na loja Worten mais próxima ou pode escolher no ponto de venda e, já em casa, concretizar a compra no *website* da empresa.

Em setembro de 2018, a Worten lançou o seu *marketplace*, onde empresas parceiras selecionadas vendem artigos de casa e decoração. No início do ano de 2019, disponibilizava 30 categorias de artigos e até ao final do ano de 2019 previam ter um milhão de referências na nova plataforma digital da empresa.

Oferecem aos seus clientes os seguintes meios de pagamento: VISA e MasterCard, Débito Direto, PayPal, Cartão Universo, Referência MB.

3.2.6. MO

A MO integra o grupo Sonae, que trabalha o retalho têxtil há mais de 25 anos e está, atualmente, no top 3 das maiores marcas de moda têxtil, em Portugal. Abriram a sua primeira loja física em 1995 e mudaram o nome da marca de Modalfa para MO, assumindo-se como prática, próxima, divertida, autêntica e curiosa, inspirada na mulher e na sua família. Têm, atualmente, mais de 120 lojas físicas e uma loja online, sendo que disponibiliza semanalmente novidades aos seus clientes em vestuário, calçado, acessórios e interiores para toda a família.

Em 2015, a MO lançou a sua loja online www.mo-online.com, uma plataforma para compra de artigos vendidos também em loja física, conveniente e acessível, apenas estando disponível em Portugal. Os seus maiores desafios passam por controlar a venda à distância e a expedição da mercadoria.

Internacionalmente, está presente através de *franchisings* em Espanha, Camboja, Guatemala, Líbano, Angola e Moçambique. Oferece aos seus clientes os seguintes meios de pagamento: VISA e MasterCard, PayPal, Multibanco e Voucher de Oferta.

3.2.7. Zippy

A Zippy integra o grupo Sonae, que trabalha retalho têxtil há mais de 25 anos. Abriram a sua primeira loja física em 2004 no Gaiashopping, e já somam mais de 30 lojas,

espalhadas por todo o país. Disponibilizam uma ampla gama de vestuário, acessórios e artigos de puericultura, prometendo qualidade a preços competitivos. As lojas contam com três áreas distintas: menino, menina e bebê, para além do espaço de puericultura.

Em 2014, a Zippy lançou a sua loja online www.zippykidstore.com, uma plataforma para compra de artigos vendidos também em loja física, oferecendo ao cliente uma experiência mais conveniente e acessível.

Atualmente, alguns artigos da Zippy encontram-se à venda no *marketplace* da Amazon e no *Wholesale* do El Corte Inglés e têm o objetivo, assim como a MO, de lançar o *website* ao mercado europeu. Os seus maiores desafios passam por controlar a venda à distância e a expedição da mercadoria.

Disponibilizam os seguintes meios de pagamento aos seus clientes: VISA e MasterCard, Referência MB, PayPal, Cartão de Pagamento Continente e Talões de Oferta.

3.2.8. Deeply

A Deeply, marca de *surf* e *boardsports*, integra a Sonae no retalho desportivo. Criada em 2004 para se dedicar ao mercado de equipamentos técnicos para desportos aquáticos, em 2011 especializou-se no nicho de *surf*. Consolidada em Portugal e Espanha, vende os seus artigos nas lojas Sport Zone e lançou em 2016 o seu *e-Commerce*, www.deeply.com.

A marca criou a “Team Deeply”, uma equipa composta por 13 atletas, entre eles, Vasco Ribeiro, campeão mundial júnior. Além de patrocinar atletas, também está envolvida em parcerias com escolas de *surf* em algumas das praias mais emblemáticas da costa portuguesa.

Disponibilizam aos seus clientes os seguintes meios de pagamento: PayPal, Referência MB, VISA e MasterCard e Débito Direto.

Quadro nº 2 – Desafio / Problema Inerente a cada Negócio

Negócio	Desafio / Problema
Continente Online	<ul style="list-style-type: none"> - Faturação elevada; - Diversos tipos de meios de pagamento; - Diversidade de categorias e de gama de produtos; - Diversas formas de entrega; - Venda de produtos de outras insígnias.
MakeNotes	- Nenhum desafio / problema encontrado.
Go Natural	- Vendem os produtos através do Continente Online.
Wells	- Vendem os produtos através do Continente Online.
Worten	<ul style="list-style-type: none"> - Faturação elevada; - Diversos tipos de meios de pagamento; - Diversidade de categorias e de gama de produtos; - Diversas formas de entrega; - Venda também acontece através de <i>marketplace</i>.
MO	- Controlar a venda à distância e a expedição da mercadoria.
Zippy	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de produtos em diversos canais (<i>website</i> próprio, <i>marketplace</i> Worten e Amazon e <i>wholesale</i> do El Corte Inglés); - Controlar a venda à distância e a expedição da mercadoria.
Deeply	- Mudança de sistema de faturação para PHC, dificultando e atrasando o envio dos reportes de faturação para a equipa de controlo de meios de pagamento.

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Objetivos Específicos

Para o cumprimento do objetivo geral, tornou-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a temática do *e-Commerce*, nomeadamente o processo *order-to-cash*;
- Identificar tendências, soluções de mercado e *benchmarking*;
- Analisar o processo de controlo de meios de pagamento *online AS-IS* (Atual) da empresa Sonae;
- Propor / desenhar uma solução que se adequasse aos objetivos da organização.

Tendo já identificado o contexto organizacional do problema que está a ser objeto de estudo, definido os objetivos específicos, no próximo capítulo será apresentada a metodologia que foi seguida para alcançar estes objetivos.

4. MODELO E METODOLOGIA

A abordagem metodológica, deve esclarecer se a opção escolhida será quantitativa, qualitativa ou mista e qual a razão para a sua utilização.

O projeto, foi desenvolvido em duas etapas: num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e com análise de fontes secundárias, procurando identificar fatores do crescimento global, europeu e nacional do comércio eletrónico, cumprindo, desta forma, os dois primeiros objetivos específicos: analisar a temática do *e-Commerce*, nomeadamente o processo *order-to-cash*; e identificar tendências, soluções de mercado e *benchmarking*.

Num momento que foi decorrendo quase de forma paralela ao primeiro, foi realizada observação em contexto real de trabalho, por forma a recolher dados e informações que permitissem perceber como as equipas trabalham em cada negócio do universo Sonae, podendo desta forma cumprir o terceiro objetivo definido, que consistia em analisar o processo de controlo de meios de pagamento online *AS-IS* da empresa Sonae.

Por fim, e no sentido de cumprir o objetivo principal deste projeto, e na posse das informações necessárias, quer externas, do contexto global, quer internas do contexto da empresa em questão, procedeu-se à elaboração do processo *AS-IS* e, seguidamente, das propostas de solução a fim de organizar, ajustar, desenvolver e potenciar o processo administrativo atual do controlo de meios de pagamento do online, da empresa Sonae.

Tendo em conta que o objetivo deste estudo é potenciar o controlo de meios de pagamento dos negócios online da Sonae, ao longo dos três meses tanto em contexto real de negócio como em contexto de pesquisa (*Web*; reportes de grandes empresas como é o caso da Deloitte e dos CTT; artigos científicos; entre outros) o foco sempre foi avaliar as soluções existentes na Sonae e no mercado externo de forma a propor a solução mais viável a fim de melhorar estes processos na equipa. As quatro soluções encontradas em colaboração estreita com um colega, engenheiro informático do departamento, tiveram sempre como prioridade a rapidez, eficiência e automatização dos processos com o objetivo futuro de reduzir pessoal nas equipas, minimizando assim os custos da empresa com recursos humanos.

5. PROJETO / PROGRAMA DE AÇÃO / RECOMENDAÇÕES

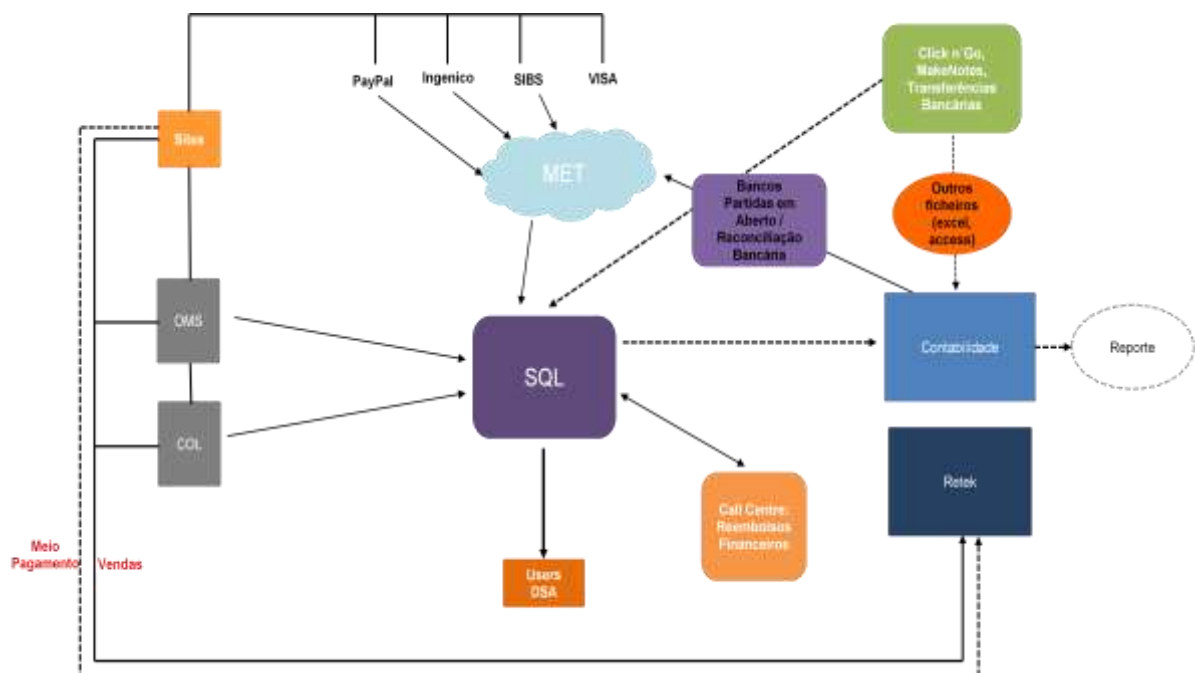
5.1. Propostas de Solução

5.1.1. Manter Processo Atual

O processo administrativo atual da equipa de controlo de vendas do online, é realizado por cinco pessoas em que três estão encarregues dos meios de pagamento do Continente Online e duas encarregues dos meios de pagamento, da Worten, MO, Zippy e MakeNotes. Manter o processo atual seria uma solução viável devido ao seu custo reduzido, no entanto, representa desvantagens devido ao elevado número de manualismos existentes, sendo que as alarmísticas para o negócio são enviados de forma tardia.

Apesar da existência de manualismos, foram desenvolvidos automatismos, fazendo com que a solução apresentada, do meu ponto de vista, seja uma solução viável para a atualidade da empresa. No entanto, devido ao crescimento previsto do online, não será uma solução viável no futuro.

Figura 6 – Proposta de Solução nº 1



Fonte: Elaboração Própria

5.1.2. Desenvolvimento Middleware MET (Middleware E-Commerce Transactions)

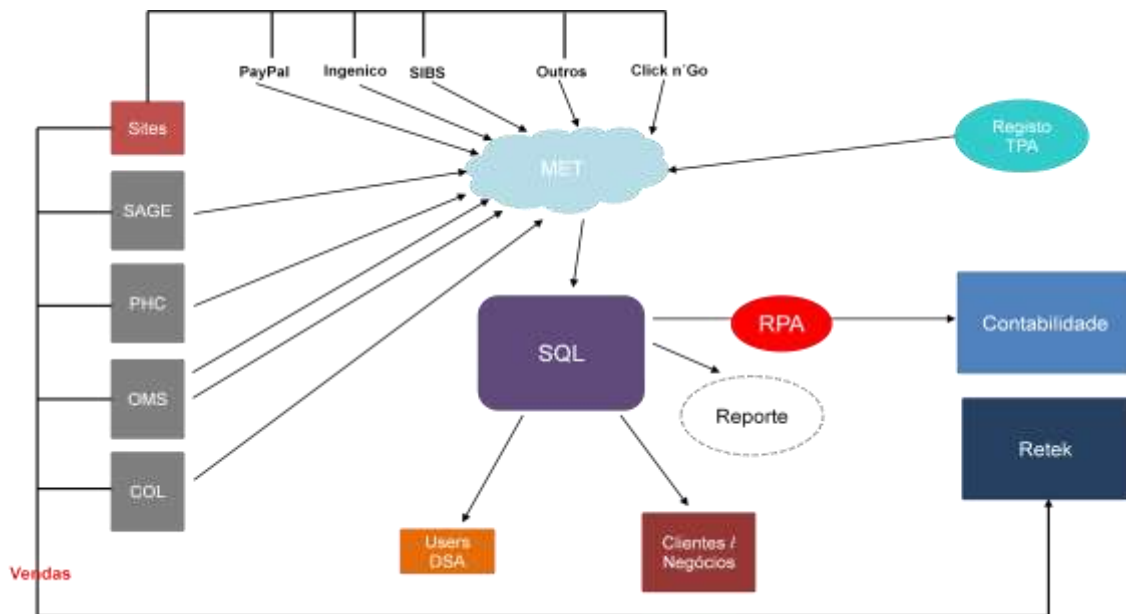
A solução acima apresentada, do meu ponto de vista, é a solução mais viável que se encontra em desenvolvimento na equipa.

Desenvolvendo esta solução, permitirá adaptar a mesma a cada negócio e a todos os meios de pagamento, existindo também a possibilidade de escalar a mesma, para a entrada de possíveis novos negócios / clientes.

O objetivo desta solução é diariamente fazer a reconciliação dos valores do sistema dos vários meios de pagamento disponibilizando um ficheiro (ex: txt) com valor líquido, valor bruto, valor de comissões, falhas / recuperações / sobras, entre outras, indo de encontro aos requisitos dos vários meios de pagamento. Em relação à compensação e conciliação das contas, o MET terá automatismos que irão permitir integrar “em bolo” a informação na contabilidade por meio de pagamento. Para tal, é possível utilizar o RPA (*Robotic Process Automation*) para integrar este ficheiro diário em SAP, com a informação agrupada.

Devido a alguns meios de pagamentos do Continente Online como o TPA (Terminal de Pagamento Automático) e cheques, teria de se arranjar uma solução, por exemplo, um *sharepoint*, para integrar esta informação. Os colaboradores do Continente Online passariam a registar vendas de TPA, valor bruto, falhas por encomenda, havendo uma ligação direta ao MET, de modo a integrar no ficheiro diário com os restantes meios de pagamento. Quanto às plataformas de faturação que as vendas não integrassem via Retek, por exemplo, MakeNotes, Go Natural, entre outros, seriam enviadas para o MET através de um ficheiro CSV (*Comma Separated Values*) ou API's e o MET enviaria um ficheiro para integração em SAP.

Figura 7 – Proposta de Solução nº 2



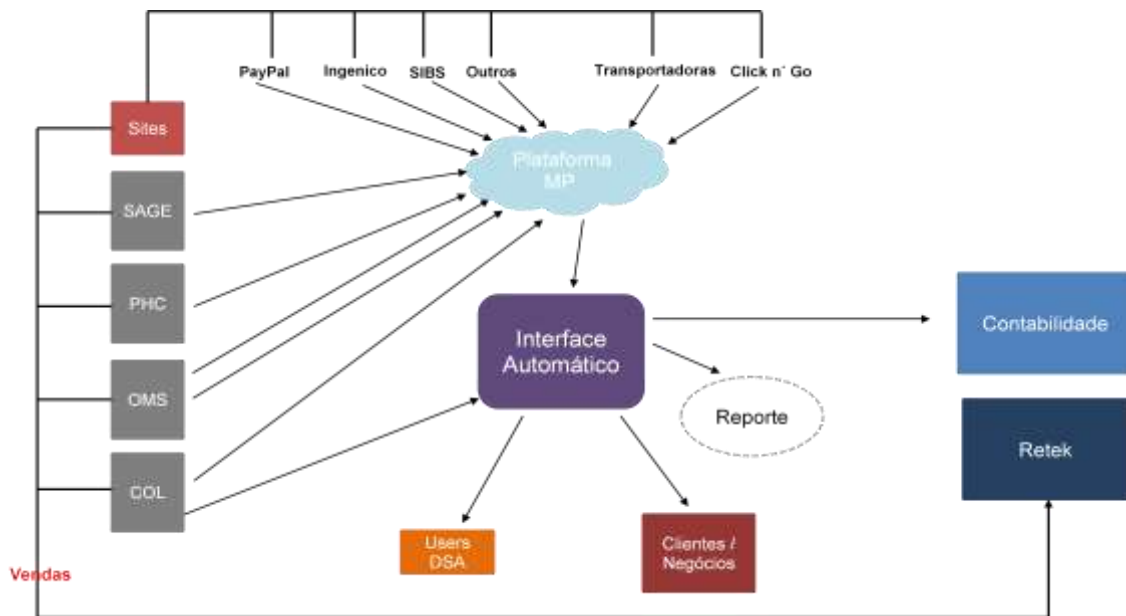
Fonte: Elaboração Própria

5.1.3. Plataforma de Meios de Pagamento

Outra solução proposta, é o desenvolvimento de uma plataforma que englobe todos os meios de pagamento do universo Sonae, assim como, os negócios ligados ao *e-commerce*, como é o caso do Continente Online, Worten, MakeNotes, MO, Zippy, entre outros.

Esta plataforma será adaptável a cada negócio e aos seus meios de pagamento, existindo também a possibilidade de escalar a mesma, para a entrada de possíveis novos negócios. O objetivo desta plataforma, é receber os dados das encomendas (data, número fatura, valor encomenda, ID encomenda, número de loja, entre outros) em formato previamente acordado, conciliar as faturas *versus* recebimentos, enviando para a contabilidade os valores a contabilizar (líquidos, comissões e brutos) assim como as falhas / sobras, cenário que acontece hoje em dia com as lojas físicas. Em relação à compensação e conciliação das contas, a plataforma terá automatismos que irão permitir integrar “em bolo” a informação na contabilidade por meio de pagamento. Com esta plataforma, será possível a criação de *reporting* e alarmísticas, para simplificar o trabalho diário das equipas.

Figura 8 – Proposta de Solução nº 3



Fonte: Elaboração Própria

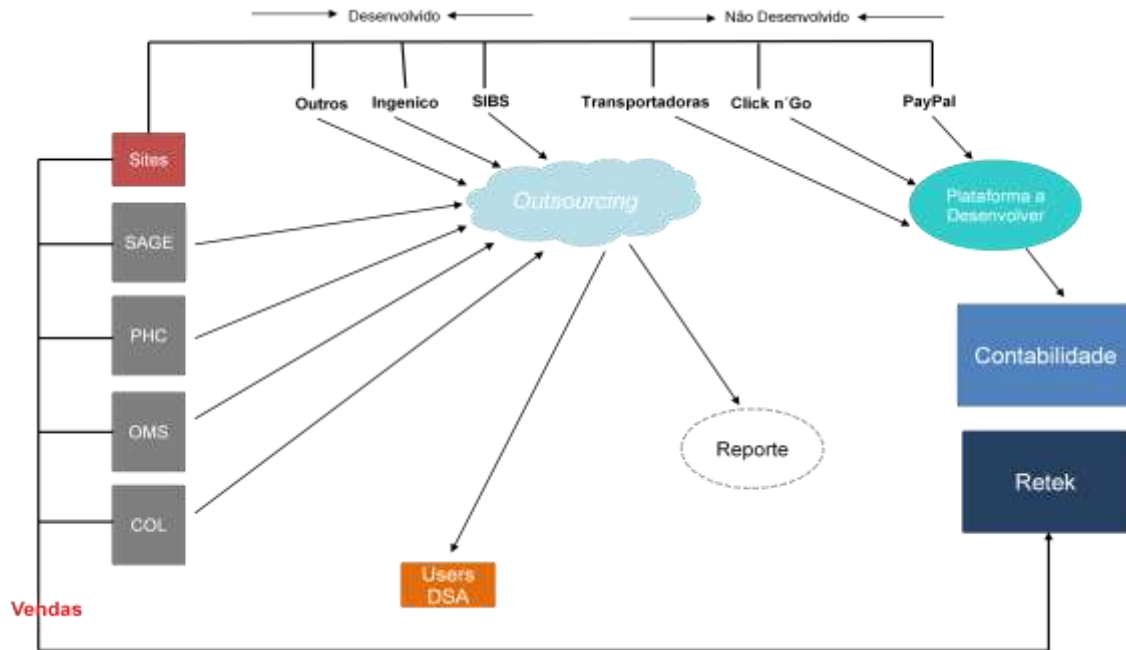
5.1.4. Outsourcing

Esta solução seria ideal para implementar em negócios de pequenas dimensões, como MakeNotes, Deeply, negócios teste e novos micro negócios. Devido ao custo elevado do serviço prestado pelas empresas *outsourcing* (i.e. HiPay, EasyPay, entre outras), que cobram um custo por cada transação, a solução apresentada não é viável para negócios com um grande volume de faturação.

Este tipo de empresas apenas prestam o serviço de confirmação de pagamentos tendo um custo associado por transação, dependendo do meio de pagamento que o cliente final escolhe, aquando a sua compra. Em termos de vantagens, a empresa estudada HiPay, refere que não existem custos de adesão, mensalidades ou obrigatoriedades de permanência; trabalha com métodos de pagamento globais (Cartões de Crédito para todo o mundo) e locais; garantem pagamentos efetuados com total segurança e respetiva encriptação de dados, mediante protocolos de segurança; plataforma simples de utilização e facilidade de integração e asseguram um *backoffice* intuitivo e completo. Em relação a desvantagens, podemos referir que não emitem faturas e não trabalham com PayPal, visto serem concorrentes diretos da empresa norte americana.

Nesta solução, teria de ser desenvolvido todos os meios de pagamentos não suportados pelo serviço.

Figura 9 – Proposta de Solução nº 4



Fonte: Elaboração Própria

5.2. Vantagens e Desvantagens das Soluções Apresentadas

Quadro nº 3 – Vantagens e Desvantagens das Soluções Apresentadas

Solução	Vantagens	Desvantagens
Manter Processo Atual	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo de desenvolvimento das melhorias no <i>middleware</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de reportes; - Muitos manualismos; - Custos com pessoal; - Escalabilidade.
Desenvolvimento MET	<ul style="list-style-type: none"> - Baixo custo; - Possibilidade de usar desenvolvimentos já existentes; - <i>Reporting & Analytics</i>; - Menos manualismos; - Reduzido tempo de desenvolvimento; - Escalável e adaptável; - <i>Time-to-market</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnico para dar suporte.
Plataforma de Meios de Pagamento	<ul style="list-style-type: none"> - Menos manualismos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo elevado de desenvolvimento; - Começar do zero; - Garantir suporte (BIT / <i>Outsourcing</i>); - Tempo de desenvolvimento da plataforma.
Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de manualismos; - <i>Reporting</i>; - Suporte feito pela empresa que presta o serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo; - Desenvolvimento do <i>website</i> (adaptado para HiPay); - Não cobre todos os meios de pagamento; - Não integra com todos os sistemas de contabilidade.

Fonte: Elaboração Própria

5.3. Solução Recomendada

Após a análise de todas as propostas de solução, importa referir que o passo seguinte passa por analisar todas as soluções em conjunto com todos os departamentos e negócios de forma a selecionar a opção mais cómoda e facilitadora para todos os envolvidos.

Como opinião pessoal, acredito que a solução “desenvolvimento do *middleware* MET” seja a solução mais viável e que vá de encontro às necessidades de todos, assim como, se adequa à evolução e crescimento do online e da venda através do comércio eletrónico. Dado ser uma solução que já se encontra em desenvolvimento, ser uma solução que permite adaptar a cada negócio e a qualquer meio de pagamento, acredito que será uma mais-valia para todos os envolvidos.

Segundo os técnicos que estão a desenvolver este *middleware*, desde a equipa da BIT envolvida, o engenheiro informático da PAV e os responsáveis dos negócios, esta solução entrará em vigor até ao verão de 2020 e irá envolver todos os negócios online e meios de pagamento, assim como, todos os negócios que vão surgir entretanto.

Esta solução permite a integração direta na contabilidade de toda a informação do negócio, desde os meios de pagamento utilizados, ID de transação atribuído a cada compra, informação relevante do cliente, entre outras informações, não existindo trabalho manual das equipas de meios de pagamento aquando a análise e integração em SAP. Seria tempo que as equipas da PAV poupavam para outras tarefas que lhes são atribuídas.

6. CONCLUSÃO

O comércio eletrónico está a ter um crescimento sem precedentes de ano para ano em todo o mundo. Cidadãos de todas as cidades, culturas e géneros cada vez mais gostam de fazer compras em diferentes lojas virtuais, oferecendo-lhes mais felicidade em comparação com a compra em lojas físicas. Nos próximos anos é esperado que o crescimento do comércio eletrónico aumente exponencialmente, provocado por todas as tecnologias atuais existentes.

Dado o crescimento previsto do *e-Commerce* tanto a nível mundial como na Sonae, surgiu o presente trabalho de projeto que teve como principal objetivo desenvolver uma solução de melhoria que permitisse potenciar o controlo dos meios de pagamento de todos os negócios diretamente envolvidos.

O *e-Commerce* é um tema atual e terá um papel preponderante na evolução e crescimento dos negócios da Sonae nos próximos anos. Devido ao crescimento previsto, foi necessário avaliar o tema dado que a situação atual não é viável para o futuro que se avizinha competitivo.

O contacto com os negócios e as suas equipas e entender como é que os processos de controlo funcionam, foi fundamental para perceber e definir os pontos a melhorar e as soluções que seriam passíveis de serem concretizadas a fim de potenciar os processos de controlo existentes.

Este trabalho de projeto procura permitir à PAV utilizar o *output* de toda esta informação, na implementação de uma das soluções que visem a curto e médio-prazo a diminuição do trabalho manual existente na equipa de meios de pagamento.

7. LIMITAÇÕES

A única limitação encontrada ao longo da elaboração do presente trabalho de projeto foi a dificuldade em obter informações para a elaboração de um *benchmarking* mais detalhado. Devido a esta limitação, a única informação que pode incluir no *benchmarking* foi a disponibilizada na Internet nos websites das empresas analisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrebi, S. and Jallais, J. (2015) 'Journal of Retailing and Consumer Services Explain the intention to use smartphones for mobile shopping', *Journal of Retailing and Consumer Services*. Elsevier, 22, pp. 16–23. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.09.003.
- Banda, I. (2017) 'Sociedade da Informação e do Conhecimento Inquerito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias Em Portugal , 34 % da população faz compras pela internet', pp. 2010–2017.
- Baršauskas, P., Šarapovas, T. and Cvilikas, A. (2008) 'The evaluation of e-commerce impact on business efficiency', *Baltic Journal of Management*, 3(1), pp. 71–91. doi: 10.1108/17465260810844275.
- Brent, 2017 (2017) *How Sales Order Automation Can Improve Order- to-Cash Cycles*.
- Deufel, P. (2019) 'PAY NOW OR PAY LATER : A CROSS-CULTURAL PERSPECTIVE ON ONLINE PAYMENTS', 20(3), pp. 141–155.
- Dinlersoz, E. M. (2006) 'Patterns of Diffusion of Electronic Commerce in Retail Industries: Theory and Evidence', *CESifo Economic Studies*, 51(2–3), pp. 261–294. doi: 10.1093/cesifo/51.2-3.261.
- Doherty, N. F. and Ellis-chadwick, F. (2010) 'Internet retailing : the past , the present and the future', 38(11), pp. 943–965. doi: 10.1108/09590551011086000.
- Duch-Brown, N. and Grzybowski, L. and Romahn, A. and Verboven. F. (2017) 'The impact of online sales on consumers and firms. Evidence from consumer electronics', *International Journal of Industrial Organization*, 52, pp. 30–62. doi: 10.1016/j.ijindorg.2017.01.009.
- Geerling, M. (2018) 'E-commerce : A merchant ' s perspective on innovative solutions in payments', 12(1), pp. 58–68.
- Grüschow, R. M. and Brettel, M. (2018) 'Managing Payment Transaction Costs at Multinational Online Retailers', 22(1), pp. 125–157.
- Gunasekaran, A. and Marri, H.B. and McGaughey, R.E. and Nebhwani, M.D. (2002) 'E-commerce and its impact on operations management', *International Journal of Production Economics*, 75(1–2), pp. 185–197. doi: 10.1016/S0925-5273(01)00191-8.
- Jimenez, D., Valdes, S. and Salinas, M. (2019) 'International Journal of Technology for

Business (IJTB) Popularity Comparison between E-Commerce and Traditional Retail Business', 1(1), pp. 10–16.

WEBGRAFIA

Auchan (2020) A Nossa Empresa. [online] Disponível em: <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#a-nossa-empresa> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Continente Online (2020) Quais são os meios de pagamento existentes e como funcionam? [online] Disponível em: https://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/Pages/help.aspx#idregisto_25 [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Deloitte (2020) *Global Powers of Retailing*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html> [Acesso em: 14 de fevereiro de 2020]

INE (2017) *Sociedade da Informação e do Conhecimento. Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias*, Instituto Nacional de Estatística Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281439920&DESTAQUESmodo=2 [Acesso: 10 de fevereiro de 2020]

Figueiredo, H. (2017) Já conhece os melhores meios de pagamento online? [online] Disponível em: <https://www.comparaja.pt/blog/meios-de-pagamento-online>. [Acesso: 30 de dezembro de 2019]

Jerónimo Martins (2020) O Que Fazemos. [online] Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/o-que-fazemos/> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Jerónimo Martins (2020) Onde Estamos. [online] Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/onde-estamos/> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Lafuente, C. [2016] stone blog, 4 de março de 2016. [online] Disponível em: <https://stop-webapp-blog.azurewebsites.net/como-surgiu-o-dinheiro/> [Acesso: 30 de dezembro de 2019]

MediaMarkt (2020) História de MediaMarkt. [online] Disponível em: <https://mediamarkt.pt/pages/historia-de-media-markt> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Mercadona (2020) Conocenos. [online] Disponível em: <https://info.mercadona.es/es/conocenos> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

MO (2020) Formas de Pagamento. [online] Disponível em: <https://mo-online.com/pt/guia-de-compras/formas-de-pagamento/> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Sonae (2020) O Grupo e os Negócios. [online] Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Worten (2020) Sobre a Worten. [online] Disponível em: <https://www.worten.pt/sobre-worten> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]

Zippy (2020) Formas de Pagamento. [online] Disponível em: <https://zippyonline.com/pt/ajuda/formas-de-pagamento/> [Acesso em: 11 de fevereiro de 2020]