

Simão Moreira

MATURIDADE DIGITAL NAS PME'S

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau Mestre em
Direção Comercial e Marketing

Orientador: Professora Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JUNHO DE 2023

Declaração de Honra

Eu, Simão Moreira abaixo-assinado, estudante do mestrado em Direção Comercial e Marketing do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 211240050, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai ser assinada por mim.

Porto, 23/07/2023

Simão Moreira

AGRADECIMENTOS

Agradecer principalmente aos meus pais, Gabriel Moreira e Augusta Couto, por durante toda a minha vida me terem apoiado e incentivado a procurar e lutar por um futuro de sucesso e realização, sem a sua ajuda jamais teria alcançado diversos objetivos que realizei, foram e sempre serão os principais pilares da minha vida, e a eles devo-lhes a pessoa que me tornei.

À minha namorada e amigos, pelo incentivo, carinho e motivação que me foram transmitindo a cada etapa que alcançava, foram o apoio necessário para os dias em que a motivação era mais tímida.

Aos meus colegas e orientadores de estágio que foram sempre uma voz crítica e exigente, orientando-me para este trabalho final da melhor forma que podiam.

Por último, mas não menos importante, à Professora Doutora Maria Cristina Pereira da Cunha Mocetão por todo o apoio, compreensão e acompanhamento que dedicou durante estes meses a mim e a outros colegas.

RESUMO

Algumas empresas têm vindo a apostar na entrada no mercado digital, devido essencialmente às vantagens ambicionadas, pelo exemplo de sucesso de várias organizações, e pela esperança de alcançar esse mesmo sucesso. É um facto que muitos investigadores têm de procurar encontrar a fórmula de sucesso de entrada neste mercado, e apesar da existência de padrões de sucesso cada organização apresenta uma tipologia diferente.

Assim, o objetivo primeiro deste relatório de estágio foi compilar um conjunto de autores que apresentaram estudos sobre esta temática, e nesta primeira fase do relatório de estágio é apresentada uma contextualização do tema. Depois, numa fase secundária o objetivo passou por auscultar os agentes decisórios que participam e planeiam o quotidiano das empresas, e através do método qualitativo apresentado foi possível a recolha de testemunhos sobre que elementos consideram essenciais, tais como, digitalização, inovação, formação de funcionários, entre outros, para uma Pequena Média Empresa seja considerada madura nos mercados digitais, tais como

Posto isto, e após a recolha de toda esta informação foi possível compilar um conjunto de interpretações. Segundo os resultados obtidos, a definição de uma estratégia de entrada no digital bem estruturada, os recursos humanos qualificados, uma constante política de dedicação ao cliente, um sistema de devolução eficaz, e uma plataforma de CRM que nutra os recursos humanos com informações cirúrgicas sobre os clientes, são as principais diretrizes que se preveem ser fundamentais para a obtenção de sucesso e maturação digital.

Palavras-Chave: Empresas; Ferramentas Online; Madura; Maturação Digital; Mercado Digital

ABSTRACT

Some companies have been investing in entering the digital market, essentially due to the desired advantages, by the example of success of several organizations, and by the hope of achieving that same success. It is a fact that many researchers must try to find the success formula for entering this market, and despite the existence of success patterns, each organization presents a different typology.

Thus, the first objective of this internship report was to compile a set of authors who presented studies on this theme, and in this first phase of the internship report a contextualization of the theme is presented. Then, in a secondary phase, the aim was to listen to the decision-makers who participate and plan the daily life of companies, through the qualitative method presented, it was possible to collect testimonies on what elements they consider essential, such as digitalization, innovation, employee training, among others, for a Small Medium Enterprise to be considered mature in digital markets, such as

Having said that, and after collecting all this information, it was possible to compile a set of interpretations. According to the results obtained, the definition of a well-structured digital entry strategy, qualified human resources, and a constant policy of dedication to the customer are the main guidelines that are expected to be fundamental for obtaining success and digital maturity.

Keywords: Companies; Digital Market; Digital Maturation; Digital Tools; Mature

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1 Transformação Digital.....	3
2.1.1 Conceito	3
2.1.2 Áreas de Impacto no desenvolvimento empresarial.....	5
2.2 <i>E-commerce</i>	6
2.2.1 Conceito	6
2.2.2 Evolução e Impacto.....	7
2.2.3 Tipos de <i>E-commerce</i>	10
2.2.4 Vantagens da Implementação	13
2.3 Estratégia de <i>E-commerce</i>	15
2.3.1 Pré-requisitos para se introduzir no mercado.	18
2.3.2 Boas práticas para <i>E-commerce</i>	21
3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E PROBLEMÁTICA EM ESTUDO.....	24
3.1 Caracterização da empresa.....	24
3.3 Marketing Mix.....	26
3.3.1 Produto/Serviço.....	26
3.3.2 Preço.....	27
3.3.3 Acessibilidade	27
3.3.4 Comunicação	28
3.3.5 Pessoas	28

3.3.6 Processo	29
3.3.7 Evidência física	29
3.4 Análise SWOT.....	30
3.5 Definição da problemática	30
4.METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO	33
4.1 Abordagem Qualitativa	33
4.2 Objetivos do estudo.....	34
4.3 Amostra.....	34
4.4 Resultados	36
4.5 Atividades desenvolvidas e contributos para a organização	41
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO	43
6. CONCLUSÃO.....	45
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
8. ANEXOS.....	55
<i>Focus group 1.....</i>	<i>55</i>
<i>Focus group 2.....</i>	<i>57</i>
<i>Focus group 3.....</i>	<i>58</i>

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

CRM – *Customer Relationship Management*

C2B – *Consumer to Business*

C2C – *Consumer to Consumer*

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME'S – Pequenas e Médias Empresas

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Empresas que utilizam pelo menos um meio de digital de comunicação...8	
Figura 2 - Empresas que efetuaram vendas de bens e/ou serviços através de serviços por <i>website</i> , apps ou portais de comércio eletrónico9	
Figura 3 - Proporção de indivíduos que utilizaram comércio eletrónico para fins privados nos 12 meses anteriores à entrevista.....9	
Tabela 1 – Análise Swot30	
Tabela 2 – Objetivos do estudo34	
Tabela 3 - <i>Focus group</i> 153	
Tabela 4 – <i>Focus group</i> 255	
Tabela 5 – <i>Focus group</i> 357	

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, marcado por avanços tecnológicos rápidos e constantes, a maturidade digital das empresas tornou-se um fator crucial para o sucesso e a sobrevivência no mercado. A transformação digital está a redefinir a forma como as organizações operam, interagem com seus clientes e concorrentes, e procuram inovar.

A maturidade digital é um conceito amplo que engloba a capacidade das empresas de incorporar tecnologias digitais em todas as áreas de operação, desde processos internos até a interação com os clientes. Isso implica não apenas na adoção de ferramentas e plataformas digitais, mas também na criação de uma cultura organizacional que promova a inovação, a colaboração e a agilidade.

O desenvolvimento da maturidade digital é de suma importância para as empresas, uma vez que oferece uma série de benefícios e vantagens competitivas. Primeiramente, permite que as organizações se posicionem de forma estratégica no mercado digital, aproveitando as oportunidades de crescimento e expansão. Além disso, a maturidade digital proporciona maior eficiência operacional, otimização de processos, redução de custos e aumento da produtividade.

Outro aspecto relevante é a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente de negócios. A transformação digital trouxe consigo uma dinamização sem precedentes, exigindo das empresas uma constante reinvenção e adaptação. Aquelas com maior maturidade digital têm maior agilidade na resposta a essas mudanças, antecipando tendências e identificando oportunidades de inovação.

Contudo, é importante ressaltar que o desenvolvimento da maturidade digital não ocorre de forma linear e nem todas as empresas estão no mesmo estágio. Algumas ainda estão em estágios iniciais, com uma presença digital limitada, enquanto outras já estão em estágios mais avançados, incorporando tecnologias emergentes como inteligência artificial. O progresso na maturidade digital requer um investimento contínuo em infraestruturas tecnológicas, capacitação dos colaboradores e uma visão estratégica de longo prazo.

Diante desse contexto, este relatório de estágio tem como objetivo explorar a importância da maturidade digital das empresas, bem como analisar os principais desafios e estratégias para o seu desenvolvimento. Ao compreendermos os fatores que impulsionam a maturidade digital, poderemos fornecer *insights* valiosos para as empresas que procuram adaptar-se e prosperar na era digital.

O respetivo relatório é composto por três principais capítulos. Segundo a numeração do índice, no 2º capítulo foi realizado um enquadramento técnico e científico, abordando a transformação digital, o *e-commerce* e a estratégia para o *e-commerce*. No 3º capítulo executou-se o diagnóstico da empresa, a sua caracterização, definição da sua missão, visão e valores, e por último o seu marketing mix. No 4º capítulo do relatório de estágio é apresentada a metodologia, atividades desenvolvidas e contributos para a organização. No 5º capítulo, a autoavaliação desempenha um papel crucial no processo de crescimento pessoal. Além disso, no 6º capítulo, apresenta-se as conclusões obtidas durante a realização deste trabalho.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

A presente revisão de literatura visa enquadrar todo o conhecimento prévio já existente sobre o tema para a boa execução do trabalho de investigação, como também, apresentar estratégias eficazes para a implementação do *e-commerce*. O estudo foi realizado numa lógica de “funil”, expondo inicialmente conhecimentos mais generalistas da área da transformação digital e *e-commerce*, estreitando-se progressivamente para as estratégias a serem implementadas pelas PME's.

O enquadramento teórico encontra-se dividido em 3 pontos principais:

No primeiro ponto, são apresentados os conceitos de transformação digital e a sua evolução, como também, as áreas de impacto no desenvolvimento empresarial.

No segundo ponto, a revisão de literatura centra-se essencialmente no *e-commerce*, começando pela definição do seu conceito, prosseguindo com a evolução e impacto, diferenciando os tipos de *e-commerce* existentes, e por último, as vantagens da sua implementação.

No terceiro ponto, são abordadas as estratégias de *e-commerce*, dessa forma, é estudado o planeamento estratégico para o *e-commerce*, seguido dos pré-requisitos para se introduzir no mercado, e no final as boas práticas para o mercado digital.

2.1 Transformação Digital

2.1.1 Conceito

Nas definições iniciais, o conceito de Transformação Digital era utilizado, sinonimamente com as definições tradicionais de digitalização. Segundo Bloomberg (2018), digitalização refere-se essencialmente à captação de informação analógica e revisita-la em zeros e uns, para que os computadores possam armazenar, processar e transmitir tal informação, ou podendo definir, segundo o autor, como o processo técnico de conversão de sinais analógicos numa forma digital (Legner et al., 2017). Por outro lado, a transformação digital, segundo McAfee (2009), significa o ritmo de mudança numa sociedade impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico digital, envolvendo múltiplas tecnologias em diferentes fases de maturidade que irão convergir e criar tecnologias.

Segundo Gong e Ribiere, (2021), a digitalização é o processo de mudança da forma analógica para a digital, enquanto a transformação digital é a utilização de tecnologias digitais para mudar um modelo de negócio e proporcionar novas receitas e

oportunidades de produção de valor. De facto, a digitalização e a transformação digital, estão interligadas, mas devem ser mantidas distintas ao nível conceptual. Esses termos estão associados à utilização de tecnologias digitais. Contudo, a transformação digital não é equivalente à digitalização, mas ambos podem ser o resultado ou o efeito da Ação de “entrar na era digital”. Dito isto, tornou-se consensual que a transformação digital engloba mais do que a digitalização (Haffke et al., 2016; Yoo et al., 2012).

No início, foi colocada uma forte ênfase na utilização de tecnologias digitais. Depois, as organizações e investigadores perceberam gradualmente que a Transformação Digital era mais do que uma mera mudança tecnológica (Henriette et al., 2015). E que requer não só tecnologia, mas também o alinhamento de estratégia e outros fatores, tais como pessoas, cultura, mentalidade, desenvolvimento de talentos, e liderança (Goran et al., 2017). Alguns autores, incluem nas suas definições de criação de valor para cliente, a necessidade das empresas à adesão da Transformação Digital, para otimização das suas necessidades e experiências (Rogers, 2016).

Nos últimos anos, as empresas de praticamente todos os setores da indústria têm-se focado em explorar novas tecnologias digitais, bem como os seus benefícios adjacentes (Matt et al., 2015).

Deste modo, as transformações das principais operações comerciais afetas a produtos e processos têm sido envolvidas nessa transformação digital. Uma abordagem importante é formular uma estratégia de transformação digital que sirva como conceito central para integrar toda a coordenação, priorização e implementação de transformações digitais dentro de uma empresa (Verina & Titko, 2019).

A exploração e integração de tecnologias digitais afeta frequentemente inúmeras empresas e vai mesmo além do seu *corporate*, impactando produtos, processos empresariais, canais de vendas, e cadeias de fornecimento. Os potenciais benefícios da Transformação Digital são múltiplos e incluem aumentos nas vendas ou na produtividade, inovações na criação de valor, bem como novas formas de interação com os clientes (Oestreicher-Singer & Zalmanson, 2013).

Como resultado, modelos empresariais inteiros podem ser remodelados ou substituídos na transformação digital (Downes & Nunes, 2013), através da transformação de produtos, processos e aspetos organizacionais devido às novas tecnologias (Bharadwaj et al., 2013).

Neste sentido, as estratégias de transformação digital têm um carácter multifuncional e precisam de ser alinhadas com outras estratégias funcionais e operacionais. A este respeito, a interação das estratégias de transformação digital com o desenvolvimento e

modelos empresariais precisam de ser avaliadas de uma perspectiva de gestão (Matt et al., 2015). A investigação deve fornecer diretrizes para as empresas ajudarem a estruturar estes processos, de modo a alcançar a definição de objetivos, o alinhamento de diferentes estratégias, e cooperação entre várias pessoas e entidades ao longo de uma empresa (Vial, 2021).

2.1.2 Áreas de Impacto no desenvolvimento empresarial.

O rápido desenvolvimento e adoção da Internet e das tecnologias digitais alterou drasticamente os processos empresariais, levando a uma transformação digital relevante da cadeia de valor industrial global (Li et al., 2009).

No atual ambiente corporativo altamente competitivo, a inovação digital é fundamental para abordar os principais modelos de negócio dos fabricantes, e adicionar valor às empresas. As ferramentas digitais avançadas permitem às empresas fabricantes reduzir custos, aumentar a produtividade, melhorar o desenvolvimento de produtos, alcançar um *time-to-market* mais rápido, acrescentar valor aos produtos através de serviços dedicados, e melhorar o foco do cliente em vários elementos da cadeia de valor (Brennan et al., 2015).

Estas mudanças proporcionam um número crescente de novas possibilidades para o desenvolvimento de novos produtos, processos, e serviços (Colli et al., 2018). O conceito de Indústria 4.0 refere-se a uma evolução complexa de todo o sector industrial que inclui avanços tecnológicos em equipamento de produção, produtos inteligentes conectados, utilização da Internet em fábricas, computação em nuvem e móvel, inteligência artificial (IA), ferramentas de dados, e análises, envolvendo atividades, competências, e partes interessadas a todos os níveis (Colli et al., 2018).

Atualmente, os meios digitais e os profissionais da área digital são facilitadores fundamentais para a evolução deste setor. Entre essas tecnologias, as soluções avançadas de fabrico desempenham um papel crucial e referem-se ao conjunto de robôs industriais autónomos e cooperantes e a sistemas modulares de fabrico caracterizados por sensores inteligentes integrados e interfaces normalizadas (Bortolini et al., 2018). Assim, esses avanços estão a mudar a forma como os produtos e serviços de fornecimento são concebidos, produzidos e assistidos em todo o mundo, mas também a visão estratégica envolvida na gestão das empresas (Bogers et al., 2016).

No mais, a Indústria 4.0 foi concebida para enfrentar o mercado e as tendências sociais que ainda hoje impulsionam as empresas industriais. De acordo com Lasi et al. (2014), as empresas industriais devem ser mais flexíveis e ágeis para responderem às

exigências dos clientes da forma mais eficaz. Para alcançar esta flexibilidade, são necessários procedimentos de tomada de decisão mais rápidos. Além disso, os sistemas de produção devem ser não só adaptáveis, mas também autoajustáveis e auto-otimizados.

Em detalhe, para competir num ambiente tão dinâmico, os fabricantes têm procurado novas técnicas de fabrico para fornecer as ferramentas necessárias para apoiar esta necessidade de maior flexibilidade e permitir uma produção económica de baixo volume (Mellor et al., 2014).

Além disso, Rayna e Striukova, (2016) afirmaram recentemente que as tecnologias disruptivas são o portador de mudanças radicais nos modelos de negócios e ecossistemas. O setor industrial desempenha um papel crucial na Europa, servindo como motor essencial do crescimento económico (por exemplo, criação de emprego) e representando 75% de todas as exportações e 80% de todas as inovações (Hofmann & Rüschi, 2017).

De facto, o núcleo da chamada “*fábrica inteligente*” ou “*fábrica do futuro*” consiste em combinar os pontos fortes de processos de fabrico industrial otimizados com tecnologias de ponta do digital e competências dinâmicas desse meio (Hofmann & Rüschi, 2017).

A par da inovação tecnológica, a estrutura organizacional sofreu várias mudanças importantes, permitindo às empresas tornarem-se mais flexíveis para enfrentarem mercados em rápida mudança. Não é apenas uma onda de inovação tecnológica disruptiva, mas também uma mudança cultural fundamental (Brettel et al., 2014). Por conseguinte, as empresas precisam de redesenhar completamente os seus modelos e processos empresariais, de modo a alcançar os benefícios revelados por estes novos cenários (Brennan et al., 2015)

2.2 E-commerce

2.2.1 Conceito

Para uma melhor interpretação do significado de *e-commerce* é importante perceber todo o contexto em que se insere e quais as áreas em que atua. Assim, a tradução portuguesa *sui generis* de *e-commerce* é comércio eletrónico, e tem como característica a transação e negociação de bens e serviços, através dos meios eletrónicos e Internet.

Portanto, o *e-commerce* é concebido de forma a fornecer ofertas online de determinada empresa ou indivíduo, dando ao consumidor a possibilidade de selecionar e comprar os produtos desejados através do portal online (Bhat et al., 2016).

Para a eficácia de todo este processo de transação entre produtor e consumidor é necessária a existência de um modelo de negócio, em que o seu planeamento passa por uma minuciosa análise, que permitirá à empresa compreender as possíveis adversidades e desafios de implementação do mercado. Este planeamento considera ainda os possíveis riscos e limitações a que a empresa se encontrará exposta, pelo que, por vezes é desenvolvido um plano de contingência que precaverá situações críticas no processo de entrada no mercado (Andonov et al., 2021).

Desta feita, outro aspeto a ter em conta consubstancia-se na seleção da tecnologia e os meios de abordagem ao público-alvo. Para funcionar *online*, é vital que a empresa selecione a tecnologia mais adequada para levar a cabo as tarefas e atividades desejadas. A este respeito, as considerações devem ser feitas de acordo com a natureza e tipo de clientes, juntamente com as capacidades, recursos e tipo de negócio em que está envolvido no processo (Akhil, 2017).

Segundo Daugherty (2018) a utilização de tecnologia pode ser diferente para empresas variadas e para os seus públicos-alvo específicos, podendo ser realizada uma análise crítica a este respeito para assegurar os melhores resultados.

Não obstante, a aquisição de clientes pode ser considerada como um elemento crítico relacionado com a implementação do comércio eletrónico. As empresas utilizam uma enorme variedade de ferramentas, que geralmente, estão intrínsecas ao marketing digital, e que são empregues para se aproximar dos consumidores (Bhat et al., 2016).

Pois, o facto de as preocupações e exigências dos clientes estarem em constante evolução, tornou-se vital para as empresas certificarem-se de que o seu modelo de negócio online desenvolvido tem capacidade de fornecer um mecanismo de apoio robusto para consultas, questões e informação aos consumidores (Krylov, 2019).

2.2.2 Evolução e Impacto.

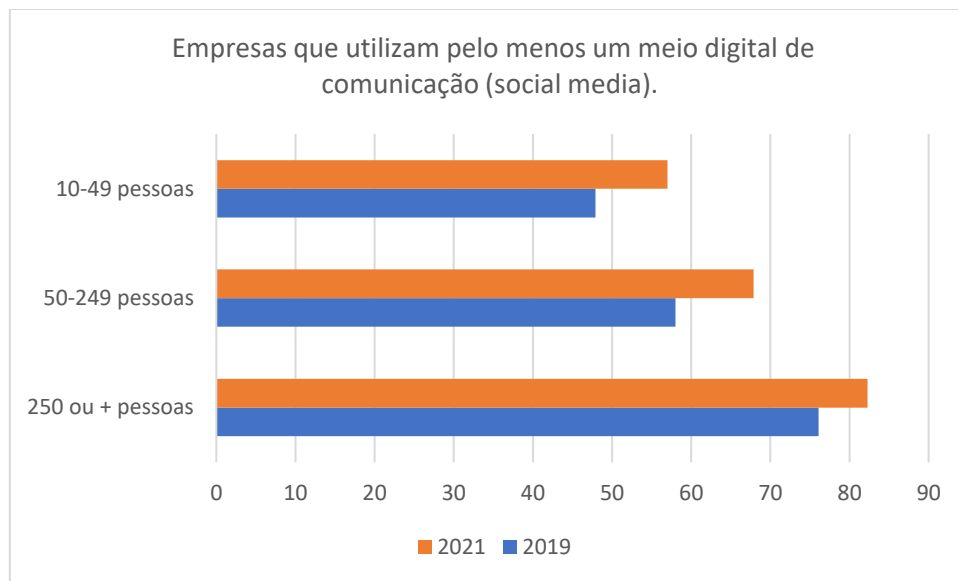
Nos últimos anos o ambiente empresarial tem vindo a tornar-se complexo com o passar do tempo. Como consequência, tornou-se imperativo para as empresas evoluírem e adaptarem-se às novas mudanças em curso. Vários modelos de negócio e abordagens têm sido desenvolvidos ao longo das últimas décadas. Com a evolução da internet o fenómeno do *e-commerce* emergiu, sendo, atualmente, um fator crítico e um aspeto significativo de desenvolvimento e alcance de objetivos para empresas e empresários (Rosário & Raimundo, 2021).

A aposta na presença *online* das empresas tornou-se numa característica capital do mundo moderno, e as empresas têm estado inclinadas a implementar a utilização da

Internet nas suas operações e atividades comerciais. Prova disso são as 96,6% de empresas que utilizam computadores com ligação à Internet para fins profissionais, bem como, os 62% de empresas que já possuem um *website* próprio.

Com recurso ao mesmo inquérito, acresce que, e segundo o INE (2021), o número de empresas que implementaram uma rede social no seu modelo de negócio acabou por conhecer um crescimento nos últimos anos, como indica a figura 1:

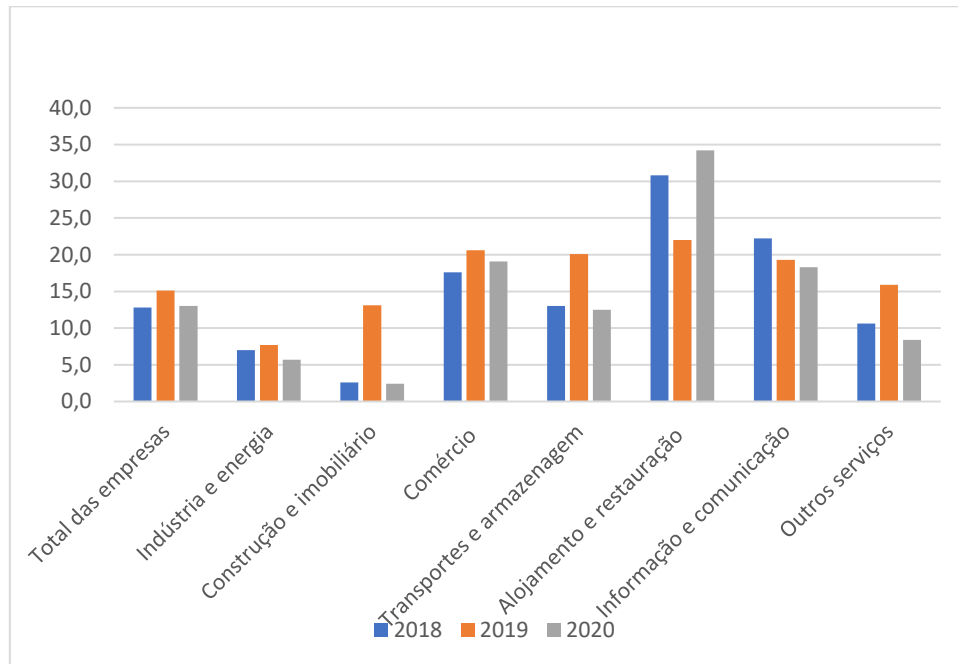
Figura 1- Empresas que utilizam pelo menos um meio digital de comunicação (social media).



Fonte: Elaboração própria, (INE,2021)

No caso de empresas que efetuaram vendas através de loja online ou app's, as percentagens revelam-se um pouco mais irregulares, sendo que alguns setores de atividade cresceram na sua percentagem de vendas e outros não obtiveram o mesmo sucesso de anos anteriores, conclusão esta que pode ser revista na Figura 2:

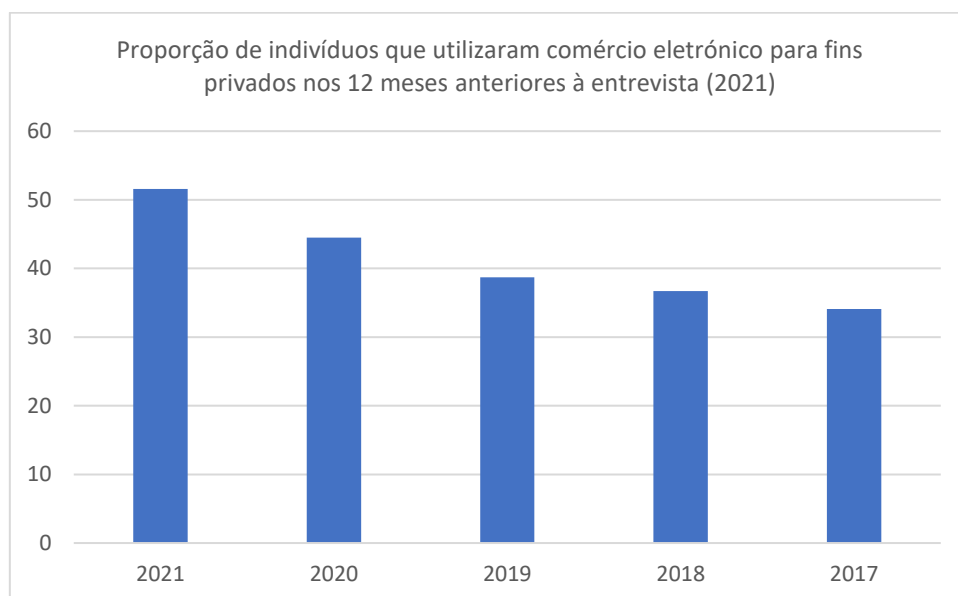
Figura 2 – Empresas que efetuaram vendas de bens e/ou serviços através de serviços por website, apps ou portais de comércio eletrónico



Fonte: Elaboração própria, (INE,2021)

Adicionalmente, verificou-se igualmente um aumento de consumidores que começaram a fazer as suas compras on-line, muitos, abandonando a compra física, passando a procurar os produtos pretendidos em lojas e-commerce. Podemos ver essa evolução na figura 3:

Figura 3 – Proporção de indivíduos que utilizaram comércio eletrónico para fins privados nos 12 meses anteriores à entrevista (2021)



Fonte: Elaboração própria, (INE,2021)

Assim, e no que diz respeito ao comércio eletrónico, este possibilita a investigação publicitária, alcance de novos mercados, um serviço melhor aos clientes, faz circular os artigos mais rapidamente, trata de questões de apoio aos clientes, e transmite de forma ainda mais proficiente aos cúmplices empresariais. Ainda, tem a vantagem de incorporar o fluxo melhorado de dados, novos artigos e administrações de clientes, maior acessibilidade e maior facilidade de acesso ao mercado (Lin et al., 2019).

2.2.3 Tipos de *E-commerce*.

Os modelos de negócio do *e-commerce* são um terreno fértil para a inovação (Zott et al. 2011). Ora, quando a Internet foi disponibilizada ao público em 1994, muitos analistas esperavam que o comércio eletrónico viesse a ser rapidamente um sector económico importante num futuro próximo. No entanto, o grande progresso do comércio eletrónico ocorreu quando os protocolos de segurança foram suficientemente desenvolvidos e amplamente implantados, o que levou a transações mais seguras através da Internet (Sharma et al., 2010).

Atualmente, muitas empresas desenvolveram *websites* com o intuito de se implementarem no *e-commerce*, podendo dividir este comércio em quatro principais classes diferentes, B2B, B2C, C2B e C2C.

- B2B (*Business-to-Business*)

Segundo Kotler et al. (2006), B2B é o intercâmbio de produtos, serviços ou informações entre empresas e não entre empresas e consumidores. As empresas trocam produtos, serviços e informação com outras empresas, tais como fabricantes que vendem a distribuidores ou grossistas que, por sua vez, vendem a retalhistas ou empresas que prestam serviços a outras empresas.

Os preços são frequentemente negociáveis, com o intuito de adquirir o produto ou serviço num valor mais baixo e, para além disso, a intervenção humana tem vindo a ser reduzida devido à implementação de tecnologias de informação por parte das empresas. O B2B está agora a crescer a uma taxa exponencial onde empresas de todas as dimensões estão a comprar e a vender produtos e serviços através da Internet. As empresas podem fazer transações em tempo real com outras empresas para melhorar a sua eficiência e produtividade (Kotler et al., 2006).

- B2C (*Business-to-Customer*)

B2C são as transações que ocorrem entre uma empresa e os seus clientes. Assim, são consideradas as empresas que vendem produtos ou prestam serviços aos clientes via *e-commerce* (Rose et al., 2011).

Acresce que Rose et al. (2011) retratam que as empresas B2C tiveram um papel importante no florescimento do comércio eletrónico, principalmente pela relação próxima, e de benefícios, que foi construída em volta do consumidor. As empresas colocam os seus produtos no mercado mais rapidamente, com custos mínimos, e adaptam-se mais rapidamente à procura dos clientes. Sendo este o canal de venda mais tradicional do mundo digital.

- C2B (*Customer-to-Business*)

Segundo Chen et al. (2008), C2B em teoria significa que um cliente quer vender um produto ou um serviço a uma empresa. Dessa forma, o processo é caracterizado por clientes que indicam os seus preços para vários produtos ou serviços e as empresas, por sua vez, analisam os requisitos do consumidor e apresentam as suas ofertas a pedido do cliente, por último, este analisa as licitações e seleciona a empresa que pretende.

Resumidamente, esse tipo de modelo é típico de setores como lazer e turismo. Por exemplo, um cliente online pode escolher desde o preço de uma viagem de avião com uma determinada rota, até ao que está disposto a pagar por uma noite de hotel numa cidade específica. Após esta proposta feita pelo consumidor, são as diferentes companhias aéreas e hotéis que podem optar por aceitar ou não as condições do utilizador (Chen et al., 2008).

- C2C (*Client-to-Client*)

É uma operação pessoa-a-pessoa que se realiza muito frequentemente, principalmente desde que a internet passou a ser um meio seguro de transação. Dessa forma, consegue facilitar a negociação entre clientes através de um terceiro. Um bom exemplo deste tipo de comércio eletrónico são alguns *websites* que foram desenvolvidos com intuito dos clientes puderem colocar à venda os seus produtos, e que esses sejam pesquisados por outro consumidor, são o caso do Ebay (Chan & Li, 2010).

Para além de abordar os tipos de *e-commerce* existentes, é pertinente também verificar os modelos de negócio mais comuns dentro deste setor.

- Modelo de Negócio Corretagem

Segundo Looney et al. (2004), o corretor oferece alguns serviços a diferentes partes e cobra-lhes por isso. O produto oferecido não pertence necessariamente ao corretor e por isso está categorizado no grupo de serviço e intermediação. De acordo com o serviço/material oferecido, o corretor gera receitas definindo uma comissão. Contudo, existe outra opção, em que o corretor tem a propriedade de produtos ou serviços

produzidos por outras empresas. Isto significa que o corretor assume a responsabilidade dos artigos oferecidos, atuando como vendedor do produto.

- Modelo de Negócio Publicitário

O segundo modelo é o modelo de publicidade em que a empresa de *e-commerce* oferece serviços e produtos publicitários. A empresa pode recolher receitas quer alugando um pequeno espaço nas suas páginas web, quer sendo paga por cada clique no anúncio. Há muitas formas de explorar a empresa de publicidade online. A publicidade deve ser sempre dirigida diretamente aos leitores para elogiar o conteúdo das páginas web, para que seja mais eficaz. Este modelo é uma extensão do modelo tradicional de difusão nos meios de comunicação social. Este modelo funciona eficazmente quando o volume de tráfego do telespectador é grande ou altamente especializado e é utilizado principalmente nos seguintes tipos de mercado B2C (Dhar & Varshney, 2011).

- Modelo de Negócio Infomediário

Um dos principais modelos de negócios da Internet, o modelo de infomediação é caracterizado pela captura e/ou compartilhamento de informações. A forma mais simples de um modelo de infomediação é o modelo de registo. Nesse cenário, as empresas exigem que os usuários se cadastrem antes de obter acesso às informações nos seus *websites*, mesmo que as próprias informações sejam fornecidas gratuitamente (Janssen & Zuiderwijk, 2014).

Um cenário possível para este exemplo envolve empresas que oferecem estudos, artigos científicos ou documentos especializados valiosos para os visitantes do site. Estes geralmente são escritos pelos especialistas da empresa, que estão disponíveis como consultores. O cadastro é condição para a visualização ou download dos artigos para que a empresa possa captar informações de contacto e outros dados do interessado e utilizá-los para realizar ligações de vendas e potencialmente conquistar novos clientes para as suas consultoras (Wen et al., 2001).

Nesta senda, as informações coletadas geralmente incluem itens como preferências de produtos e serviços, hábitos de compra, e detalhes demográficos como idade, sexo e nível de renda. Dessa forma, estas informações recolhidas detêm um valor comercial elevado para empresas que estejam a estabelecer campanhas de marketing ou vendas (Janssen & Zuiderwijk, 2014).

- Modelo de Negócio do Comerciante

Este modelo de negócio é a versão *online* da loja local. Alguns destes comerciantes podem ter tanto loja de tijolos e argamassas como loja de tijolos e de cliques na Internet, mas a grande maioria está apenas *online*. Aceitam métodos de pagamento *online* e enviam a mercadoria ao cliente, ou utilizam um terceiro para o serviço de expedição e armazenagem *online*. Estas empresas armazenam e enviam as mercadorias diretamente para o cliente e são utilizadas principalmente nos mercados B2B e B2C. Estas empresas são grossistas e retalhistas clássicos de bens e serviços nas seguintes áreas denominadas “*e-tailers*” (Aithal, 2016).

- Modelo de Negócio de Afiliados

O modelo de negócio de afiliados baseia-se na venda de comissões. A empresa afiliada não precisa de comprar o produto para revender, e não precisa de se envolver no seu manuseamento ou expedição. Tudo isto é feito pela empresa-mãe. A empresa afiliada simplesmente redireciona o cliente do seu próprio *website* para o produto no *website* da empresa-mãe e, se fizerem uma compra, a empresa afiliada ganha uma comissão. A Amazon é um bom exemplo de uma empresa-mãe. De facto, foi a primeira empresa a utilizar este método de venda, permitindo a qualquer pessoa vender e receber comissão através da mercadoria transacionada (Nagaty, 2010).

No modelo de negócio do fabricante, o produtor das mercadorias oferece os produtos que, de facto, proporcionam uma receita direta e uma propriedade completa. Este modelo baseia-se no poder da Internet para permitir aos fabricantes chegar diretamente aos compradores (B2C) e assim comprimir o canal de distribuição (Duffy, 2005).

- Modelo de Negócio de Assinatura

No modelo de Negócio de assinatura os clientes pagam uma taxa fixa mensal ou anual para ter acesso aos produtos ou serviços da empresa. Alguns bons exemplos deste modelo são jornais ou revistas com versões online, *websites* com conteúdos premium, e fornecedores de serviços de Internet. Neste modelo, é cobrado aos utilizadores uma taxa periódica para subscrever um serviço e pode ser utilizado nos seguintes mercados B2C e C2C (Schuh et al., 2019).

2.2.4 Vantagens da Implementação

O *e-commerce* é um conceito extensível a qualquer tipo de negócio ou transação comercial que implique a transferência de informação através da Internet. O comércio eletrónico é atualmente um dos mais importantes fenómenos da Internet em ascensão, sendo que o mesmo possibilita aos consumidores transacionarem bens e serviços eletronicamente sem barreiras de tempo ou distância (Khan, 2016)

Assim, as vantagens do *e-commerce* vão além do aumento nas vendas e incluem a captação de mais clientes, maior alcance e melhor relacionamento com o consumidor.

É necessário então, abordar algumas vantagens adjacentes ao uso do *e-commerce*, nomeadamente:

a) Eficiência

Os modelos de *e-commerce* aumentam a eficiência dos negócios de várias formas. Por exemplo, reduzem os custos de pesquisa de clientes online e fornecem informação detalhada dos mesmos. Encorajam os clientes a fazer negócios, aumentando a eficiência, segurança e rapidez das transações. Além disso, possibilita o marketing invertido, onde os compradores colocam as suas compras desejadas para licitação entre os vendedores, o que é conhecido como leilão invertido. Os modelos de *e-commerce* reduzem tanto os custos de inventário como os custos de distribuição para as empresas (Mangiaracina et al., 2019).

b) Cross-selling

As empresas podem aumentar a sua criação de valor para os seus próprios produtos empurrando novos produtos para os clientes atuais com base nas suas compras passadas, isto aumenta a dependência do cliente à empresa e diminui a probabilidade de um cliente mudar para a concorrência (Netessine et al., 2006).

c) Complementares

Uma empresa pode aumentar a sua criação de valor ao acompanhar os seus produtos com outros produtos. O cliente comprará mais produtos complementares, independentemente dos seus preços, se comprar mais produtos principais. Além disso, uma empresa pode agrupar o seu produto por produtos complementares de outros fornecedores. Uma vez realizada a venda, um modelo de *e-commerce* pode oferecer ao cliente os produtos complementares associados ao produto comprado (Nagaty, 2010).

d) Bloqueio do cliente

O bloqueio do cliente consiste em manter o cliente dependente da empresa por mais tempo, fazendo com que o cliente se envolva com a empresa em transações repetidas (Gefen, 2002).

e) Satisfação do cliente

Aumentar o grau de acomodação dos clientes online através de ofertas de serviços. Aumenta a qualidade do serviço, bem como o volume de transações, enquanto diminui o volume de reclamações (Gefen, 2002).

f) Rapidez

Os avanços nas comunicações permitem que as transações sejam feitas quase instantaneamente. Não há necessidade de esperar semanas pela consumação da compra/venda (Awais & Samin, 2012).

g) Disponibilidade

Ao vender o produto/serviço online, este vai ficar disponível para compra a qualquer hora do dia, todos os dias da semana. Isso aumenta significativamente as vendas e os resultados. A principal vantagem para o consumidor é o tempo que pode economizar (Cox & Dale, 2001).

h) Acesso a mais clientes

Segundo Kawa e Wałęsiak (2019) devido a uma maior cobertura geográfica, os consumidores podem comprar sem sair de casa, independentemente de onde estejam, tornando possível a expansão da atividade comercial.

Para isso ser possível é necessária uma comunicação com o cliente cuidada, política de garantia/reembolso, cumprimento de prazos, acompanhamento do produto e tratamento das reclamações para reter os clientes.

2.3 Estratégia de *E-commerce*.

A definição de estratégia é impulsionada com base na visão e objetivos que se pretendem alcançar, para isso, é necessário revisitá-los e revê-los frequentemente. Neste tópico serão revistas as principais decisões estratégicas enfrentadas por uma equipa de gestão que desenvolve a estratégia empresarial digital.

Daniel et al. (2001) sugerem que as potenciais oportunidades de comércio eletrónico devem ser avaliadas quanto ao valor da oportunidade para a empresa em comparação com a sua capacidade de entrega.

Posto isto, de acordo com Chaffey et al. (2019), existem cinco critérios utilizados para medir o valor organizacional e ajuste (juntamente com uma pontuação ou classificação para a sua eficácia relativa):

- a) Valor empresarial gerado (0- 50). Esse, deve ser baseado em benefícios financeiros incrementais do projeto. Estes podem basear-se em modelos de conversão que mostrem as mudanças estimadas no número de visitantes atraídos (clientes novos e repetidos), taxas de conversão e resultados produzidos.
- b) Valor do cliente gerado (0- 20). Esta é uma medida “mais suave” que avalia o impacto do projeto entregue no sentimento do cliente, por exemplo, existe a

possibilidade de o cliente recomendar o *website* da empresa? Aumentaria a sua probabilidade de visitar ou comprar novamente?

- c) Alinhamento com a estratégia empresarial (0- 10). Os projetos que apoiam diretamente os objetivos empresariais atuais deve ser dada uma ponderação adicional.
- d) Alinhamento com a estratégia digital (0- 10).
- e) Alinhamento com os valores da marca (0- 10). Os elementos de custo para potenciais projetos empresariais digitais baseiam-se nos requisitos de recursos humanos internos (custo/tempo), recursos de agência (custo/tempo), custos de instalação e viabilidade técnica, custos contínuos e riscos comerciais e de implementação.

Como referido anteriormente, para a definição de uma estratégia de sucesso, é necessário tomar decisões importantes.

Desde logo, as prioridades do canal de negócios digital, a estratégia empresarial digital deve ser orientada de acordo com a prioridade de diferentes objetivos estratégicos.

Para as empresas multicanais com presença física e de vendas online, as prioridades estratégicas do canal de negócios digital podem ser resumidas nas palavras de (Gulati & Garino, 2000), isto é, "*Obter a mistura certa de tijolos e cliques*".

Ora, uma definição semelhante foi produzida por De Kare-Silver (1999) que sugere que as alternativas estratégicas de comércio eletrónico para as empresas devem ser selecionadas de acordo com a percentagem do mercado-alvo que pode ser persuadida a migrar para utilizar o canal eletrónico, e os benefícios para a empresa de encorajar a migração em termos de volume de vendas e custos previstos para a aquisição e retenção inicial de clientes.

Assim, apesar da evolução crescente da digitalização, e da importância chave que a internet tem atualmente para o sucesso das empresas, é essencial para alguns setores de mercado manter alguns elementos humanos nos seus serviços. A transição para um serviço totalmente digital é pouco provável, ou pelo menos, pouco exequível, para a maioria das empresas. Quando, por exemplo, um retalhista está a vender um produto, como um telemóvel ou equipamento eletrónico, muitos consumidores, querem naturalmente, comparar os atributos físicos dos produtos ou obter conselhos do vendedor (Tkaczyk, 2016).

Atualmente, já não é simplesmente uma questão de investimento em canais digitais *versus* canais tradicionais; as empresas têm de decidir sobre a prioridade dos investimentos e o apoio a diferentes plataformas digitais. Têm de ser tomadas decisões

sobre qual a combinação de plataformas tem o nível mais elevado de utilização pelo consumidor, e daí, quais as melhores recompensas comerciais (Chaffey, 2015).

Segundo Shavitt e Barnes, (2020) outro tipo de decisão a ser tomada são as estratégias de desenvolvimento de mercados e produtos. Assim, esta decisão passa por perceber quais os mercados a visar através de canais digitais para gerar valor e uma consideração estratégica fundamental. Os gestores da estratégia empresarial digital têm de decidir se devem utilizar novas tecnologias para alterar o âmbito do seu negócio de modo a abordar novos mercados e novos produtos.

Segundo Chaffey et al. (2019), existem vários pontos a ter em conta no desenvolvimento da estratégia de mercado, tais como;

- i. Penetração no mercado – esta estratégia implica a utilização de canais digitais para vender mais produtos existentes no mercado. A Internet tem um grande potencial para alcançar o crescimento das vendas.
- ii. Crescimento da quota de mercado – as empresas podem competir mais eficazmente online se tiverem *websites* eficientes na conversão de visitantes para a venda e domínio das técnicas de comunicação de marketing online.
- iii. Melhoria da lealdade dos clientes – as empresas podem aumentar o seu valor para os clientes e assim aumentar as suas relações de lealdade, migrando os clientes existentes online, acrescentando valor aos produtos, serviços e marca existentes e desenvolvendo a sua proposta de valor online.
- iv. Melhoria do valor do cliente – o valor entregue pelos clientes à empresa pode ser impulsionado, aumentando a rentabilidade do cliente através da diminuição do custo de servir e, ao mesmo tempo, aumentando a frequência e quantidade de compra ou utilização.
- v. Desenvolvimento do mercado – Aqui são utilizados canais online para vender em novos mercados, bem como a novos segmentos de mercado ou até subsegmentos que não tenham sido previamente visados, tirando partido do baixo custo da publicidade, sem necessidade de uma infraestrutura de apoio às vendas no país do cliente.

Por outra banda, a decisão sobre estratégias de posicionamento e diferenciação, deve ter em conta a identificação dos segmentos a visar. As organizações precisam de definir a melhor forma de posicionar os seus serviços online, em relação aos concorrentes, de acordo com quatro variáveis principais: qualidade do produto, qualidade do serviço, preço e tempo de realização (Chaffey et al., 2019).

Para isso, as empresas devem obter um excelente desempenho do produto, fornecendo personalização do mesmo nas plataformas online, incorporando revisões de opiniões de outros consumidores, e, também, informação detalhada do produto.

Além disso, é necessário oferecer preços competitivos e atrativos, bem como, fornecer um *website* de excelência, através da combinação da personalização e informação sobre preços com informação dinâmica sobre disponibilidade de produtos.

Não obstante, é importante manter a excelência no relacionamento, pois que este fator está diretamente relacionado com a criação de uma experiência de marca excepcional e a repetir. Neste sentido, para a obtenção de um relacionamento excelente é necessária a análise e compreensão de fatores emocionais, influenciados pelo design e fatores racionais baseados na facilidade de utilização, qualidade de conteúdo e desempenho (Chaffey et al., 2019).

Em seguida, é preciso ter em atenção a revisão das oportunidades de novos modelos de negócio e de receitas.

A revisão constante da inovação nos serviços para melhorar a qualidade da experiência oferecida é também importante para as empresas digitais. Tais inovações podem ajudar a diferenciar da concorrência e aumentar lealdade a uma marca *online* (Chaffey et al., 2019).

A avaliação de novos modelos e abordagens é importante uma vez que se as empresas não analisarem as oportunidades de inovar, os concorrentes e os novos participantes certamente o farão (Chaffey et al., 2019).

Por último, e numa esfera mais organizacional, é indispensável ter em atenção a capacidade de gestão da cadeia de abastecimento, as capacidades internas de gestão do conhecimento, mas também, os recursos e capacidades organizativas (Chaffey et al., 2019).

Uma vez revistas e selecionadas as decisões de estratégia empresarial digital que foram descritas, as organizações serão capazes de estabelecer o seu negócio digital.

2.3.1 Pré-requisitos para se introduzir no mercado.

Para se introduzir no mercado do *e-commerce* é necessário ter em conta várias estratégias, que devem ser delineadas antes da entrada no mercado.

Assim, para seleção do modelo empresarial correto Goodstein et al. (1993), sugerem que as respostas a quatro perguntas podem ajudar a gestão a selecionar o modelo de negócio correto.

Primeiro, “*Quão competitiva é a empresa?*” É fundamental para a gestão determinar como é que o comércio eletrónico irá aumentar a intensidade competitiva da empresa. Uma vez alcançado um consenso, a direção, *latu sensu*, pode então determinar “*Quão recetiva é a empresa ao risco?*”.

A terceira questão é “*Qual é a orientação estratégica da empresa?*” para maximizar o comércio eletrónico, é necessário mudar mais do que uma faceta do negócio.

Finalmente, “*Que vantagens competitivas existem atualmente na empresa?*” para reforçar a posição competitiva da empresa, a gestão da mesma, precisa de visitar cada processo de negócio, por exemplo, logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços (Porter & Millar, 1985).

As respostas a estas perguntas culminarão no modelo de negócio de *e-commerce* correto, alinhando a estratégia do mesmo com a estratégia empresarial convencional (Saban, 2001).

Não obstante, construir uma estratégia eficaz de *e-commerce*, é também um dos pontos essenciais a ter em conta *a priori*.

Empresas de um certo setor bem-sucedidas têm em comum quatro componentes de planeamento, formação de objetivos, desenvolvimento de estratégias, distribuição de recursos e métricas de resultados (Luo & Seyedian, 2003).

Assim, a formação de objetivos envolve o desenvolvimento de um plano para a gestão eficaz de uma nova atividade empresarial. Os objetivos não só cristalizam a importância dessa nova atividade, mas também fornecem uma base para determinar o que ela vai contribuir (Ware et al., 1997). Os objetivos do *e-commerce* podem então assumir uma de três formas: 1) objetivos transformacionais, que se concentram em alterar a forma como a empresa faz negócios; 2) objetivos de produtividade, que se concentram na melhoria de processos ou na redução de custos; e 3) objetivos de eficácia, que se concentram na geração de receitas (Goldberg & Sifonis, 1998).

Por sua vez, o desenvolvimento estratégico consubstancia-se no meio para atingir os objetivos da empresa, trata-se da implementação dos objetivos anteriormente definidos. A terceira componente é a implementação de recursos, que inclui a criação de equipas interfuncionais, bem como o redesenhar de processos de interface com os clientes. Contudo, Goldberg e Sifonis (1998) alertam para os perigos de assumir que o pessoal atual da empresa pode suportar toda a carga do desenvolvimento e gestão de um *website*.

A quarta componente são as métricas, que servem para avaliar o impacto da estratégia do *e-commerce* da empresa no desempenho da organização. Neste sentido, as normas, medidas e ajustes, são a base das métricas dentro da organização. As normas representam os requisitos empresariais e os documentos de conceção que foram utilizados na formação da estratégia de *e-commerce* da empresa. Não se concentram apenas nos resultados, mas também na mudança das condições do mercado. Por outro lado, a seleção de medidas (redução de custos, melhoria da produtividade, vendas, conhecimento da marca, etc.) servem para assegurar que as medições e os objetivos do comércio eletrónico de uma empresa estejam em sincronia. Por último, as métricas de resultados devem ser abordadas no início do processo de planeamento, após serem demonstradas as primeiras análises ao desempenho no mercado (Luo & Seyedian, 2003).

Uma vez desenvolvida a estratégia para a entrada no mercado, a tarefa seguinte passa por alinhá-la com a estratégia comercial convencional da empresa.

Uma das barreiras mais formidáveis à implementação da estratégia de comércio eletrónico era a falta de integração entre os sistemas *front-end* e *back-end*. Tais provas levaram Ware et al., (1997) a concluir que, muitas empresas têm lançado negócios baseados na Internet com sucesso. O segredo para esse êxito está na consistência com a estratégia existente e os pontos fortes do mercado atual. É fundamental que a estratégia empresarial reflita as competências nucleares da organização e sua credibilidade. Ignorar esses recursos poderosos ao lançar um *Website* pode resultar em consequências desastrosas. Portanto, é imprescindível considerar e alinhar esses aspetos antes de embarcar nesse tipo de empreendimento.

Ademais, a integração da estratégia de comércio eletrónico proporciona três benefícios:

- 1) Permite à gestão colmatar quaisquer lacunas de desempenho antes da aplicação de uma estratégia de comércio eletrónico;
- 2) Cria um plano de ação unificado que todas as operações, departamentos e funcionários podem subscrever;
- 3) Reforça o facto de que o *e-commerce* deve ser visto como um meio para melhorar a cadeia de valor, e não como um fim em si mesmo (Chang et al., 2003)

Não menos importante, outro pré-requisito para a entrada no mercado eletrónico é a estratégia de orientação para o cliente.

Os negócios eletrónicos tornar-se-ão em breve a forma habitual de fazer negócios (Strauss et al., 2014). Isto significa que a estratégia de orientação para o cliente

desempenhará um papel crítico na eliminação da vantagem competitiva, tanto em ambientes off-line como on-line (Hoffman & Novak, 1996).

A estratégia orientada para o cliente está teoricamente fundamentada no conceito de orientação para o mercado que surgiu no início da década de 1950. Mais recentemente, o conceito de marketing evoluiu para o núcleo do marketing estratégico, incluindo as três componentes da orientação para o cliente, a consecução de objetivos e da rentabilidade, e a integração da função de marketing com outras áreas funcionais (Glazer & Weiss, 1993). Consistente com a literatura de marketing estratégico a orientação para o cliente é a crença de que a compreensão e satisfação das necessidades do cliente devem ser as prioridades de uma organização (Amit & Zott, 2001). Assim, a orientação para o cliente centra-se nas interações dinâmicas entre a empresa e os seus clientes, concorrentes, e intervenientes internos.

Como um conceito central, sustenta que todos os membros de uma empresa devem criar continuamente valor superior para os clientes, e devem fazê-lo melhor do que os concorrentes. A orientação para o cliente ou para o mercado há muito que é considerada um importante recurso de vantagem competitiva a longo prazo (Kenny & Marshall, 2000). Uma empresa com uma orientação de mercado pode atingir um elevado nível de satisfação do cliente e um desempenho superior através de uma melhor compreensão dos seus clientes, concorrentes e ambiente (Kohli & Jaworski, 1990).

Por último, é necessário ter em atenção as licenças e permissões obrigatórias para se estabelecer no mercado eletrónico de cada país. De uma forma geral, é necessário obter uma licença de atividade económica da autoridade local competente, bem como qualquer outra licença ou permissão específica que possa ser exigida para determinado tipo de negócio. Além disso, é importante ter em consideração que, como qualquer outro negócio, o *e-commerce* também precisa cumprir com as leis e regulamentações aplicáveis em matéria fiscal, de proteção de dados e de proteção do consumidor (Davidson, 2009).

2.3.2 Boas práticas para *E-commerce*.

O *e-commerce* tem se tornado cada vez mais popular nos últimos anos, com milhões de pessoas a optar por fazer as suas compras *online* em vez de ir a lojas físicas. Tudo isto deve-se em parte à comodidade e facilidade de uso do *e-commerce*, mas também à crescente confiança dos consumidores em relação ao comércio eletrónico (Metzger, 2004).

Assim sendo, para alcançar o sucesso no *e-commerce*, é importante ter um *website* bem projetado e de fácil utilização, que carregue rapidamente e seja responsivo em dispositivos móveis. Isto inclui ter uma navegação clara e intuitiva, bem como fornecer informações detalhadas sobre os produtos. Além disso, é importante oferecer uma ampla seleção de produtos e garantir que os preços sejam competitivos, com o intuito de atrair e reter clientes (Sivaji et al., 2011).

Outra boa prática é fornecer opções de pagamento convenientes e seguras, desde opções populares como cartões de crédito e débito, bem como opções de pagamento *online*, como o *PayPal*. Não obstante, é preciso ter em conta o processo de *checkout*, já que este deve ser simples e sem complicações para que se facilite o processo de finalização de compra por parte do cliente (Fatonah et al., 2018).

Para além disso, no momento do *checkout* é necessário garantir opções de envio rápidas e fiáveis, com preços claros e transparentes, bem como, um serviço de pós-venda eficaz, incluindo respostas atempadas e úteis a pedidos e preocupações dos clientes. No entanto, outro fator importante passa por disponibilizar políticas de devolução e troca claras e justas: é importante que os clientes saibam como funcionam as políticas de devolução e troca para que se sintam seguros ao realizar compras no *website* em questão (Belk et al., 2015).

Do mesmo modo, também o marketing faz parte das boas praticas necessárias para o *e-commerce*. Segundo Chaffey e Smith (2017) o marketing é fundamental para o sucesso de um *e-commerce*, pois ajuda a atrair novos clientes e a fidelizar os existentes. As estratégias de marketing podem ajudar a criar conscientização sobre a marca, produtos ou serviços, bem como a incentivar as pessoas a comprarem.

Além disso, as técnicas de marketing também podem ser usadas para segmentar o público-alvo, criar mensagens personalizadas e promover a marca de maneira eficaz. Dessa forma, pode ajudar a maximizar o retorno sobre o investimento em publicidade e outras formas de marketing.

Outra missão fundamental do marketing é manter a marca competitiva num mercado altamente competitivo. Ao investir em marketing, a empresa ou organização destaca-se dos seus concorrentes e cria uma vantagem competitiva no mercado.

Por outro lado, o marketing também pode ser usado para medir o sucesso das campanhas e ajustar as estratégias de acordo com os objetivos de cada empresa, o que origina uma perceção mais aprofundada do investimento em marketing, tornando-o eficiente e eficaz.

Finalmente, é importante referir que Modelo de Sucesso dos Sistemas de Informação DeLone e McLean pode ser adaptado aos desafios de medição do novo mundo do comércio eletrónico, segundo os autores, as seis dimensões de sucesso do modelo de DeLone e McLean Sistemas de Informação podem ser aplicadas ao ambiente de comércio eletrónico da seguinte forma Ojo (2017):

- 1) Qualidade do sistema, que mede as características desejadas de um sistema de *e-commerce*. Usabilidade, disponibilidade, confiabilidade, adaptabilidade e tempo de resposta (por exemplo, tempo de download) são exemplos de qualidades valorizadas pelos usuários de um sistema de comércio eletrónico.
- 2) Qualidade da informação, debruça-se sobre a questão do conteúdo do *e-commerce*. Esse deve ser personalizado, completo, relevante, fácil de entender e seguro se os possíveis compradores ou fornecedores iniciarem transações pela Internet e retornarem a um site regularmente.
- 3) Qualidade de serviço, o suporte geral fornecido pelo provedor de serviços aplica-se independentemente de o suporte ser fornecido pelo departamento de Sistemas de Informação ou por uma nova unidade organizacional ou terceirizado para um provedor de serviços de Internet. Esta dimensão é mais importante do que nunca num ambiente de *e-commerce*, pois um suporte ao cliente de baixa qualidade traduzirá em clientes perdidos e vendas perdidas.
- 4) Uso, mede tudo, desde uma visita a um *website* e a navegação no mesmo até à recuperação de informações e a execução de uma transação.
- 5) Satisfação do consumidor, tem como missão medir as opiniões dos clientes sobre um sistema de *e-commerce* e deve abranger todo o ciclo de experiência do cliente, desde a recuperação de informações até a compra, pagamento, recebimento e serviço.
- 6) Benefícios líquidos, são as medidas de sucesso mais importantes, porque captam o equilíbrio dos impactos positivos e negativos do *e-commerce* em clientes, fornecedores, funcionários, organizações, mercados, indústrias, economias e até na sociedade como um todo.

3. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA E PROBLEMÁTICA EM ESTUDO

3.1 Caracterização da empresa

A Astrolábio, S.A., é uma sociedade comercial fundada a 30 de setembro de 2011, com sede no Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio. A empresa adota um modelo de negócio baseado na inovação aberta, o que significa que procura ativamente parcerias e colaborações externas para impulsionar seu crescimento e desenvolvimento. Através de redes colaborativas, a Astrolábio, S.A., envolve-se com outros atores do mercado, compartilhando conhecimentos, recursos e experiências para alcançar resultados conjuntos.

Um aspeto importante da empresa é a sua forte curva de experiência, o que indica que ela possui um amplo conhecimento e *expertise* acumulados ao longo do tempo. Essa experiência sólida permite que a Astrolábio, S.A., ofereça serviços de consultoria e formação inovadores e disruptivos nas suas unidades de negócio. A empresa destaca-se pela sua capacidade de trazer abordagens díspares e soluções criativas para os desafios enfrentados pelos clientes.

Além disso, a Astrolábio, S.A., também adota a estratégia de coopetição através de alianças estratégicas. Isso significa que procuram parcerias estratégicas com outras empresas do setor, mesmo que também sejam concorrentes em algumas áreas. Essa abordagem permite que a empresa crie sinergias, compartilhe recursos e alcance vantagens competitivas por meio da colaboração com outras organizações.

No geral, a Astrolábio S.A é uma empresa inovadora e orientada para o futuro, que ambiciona constantemente novas formas de impulsionar o seu crescimento e oferecer serviços de consultoria e formação de alto valor agregado. A abordagem baseada em inovação aberta, redes colaborativas, curva de experiência sólida e coopetição por meio de alianças estratégicas diferencia-a no mercado, tornando-a uma escolha atraente para clientes que procuram soluções disruptivas e inovadoras.

Todas as informações foram recolhidas no *website* da empresa (“Astrolábio,” www.astrolabio.com.pt)

Missão:

A missão da Astrolábio passa por oferecer serviços de consultoria de gestão e formação, promovendo o desenvolvimento sustentável das organizações. Essa missão demonstra um foco claro na prestação de serviços de consultoria que ajudem as organizações a alcançar um crescimento sustentável e a melhorar os seus processos de gestão.

Visão:

A visão da Astrolábio tem como objetivo transformar-se numa referência na oferta de soluções de gestão inovadoras e orientadas para os fatores de competitividade. Essa visão indica a aspiração da empresa em se destacar no mercado, oferecendo soluções de gestão que sejam tanto inovadoras quanto alinhadas com os fatores que impulsionam a competitividade das organizações. É uma visão ambiciosa e direciona a empresa para a procura contínua de soluções diferenciadas e atualizadas.

Valores:

Nobreza de Caráter: Esse valor sugere um compromisso com a ética, honestidade e integridade nos negócios. É fundamental para a construção de relacionamentos de confiança e credibilidade com os clientes.

Orientação Humanista: Esse valor enfatiza a importância de colocar as pessoas em primeiro lugar. Indica um foco no bem-estar dos colaboradores, clientes e comunidade em geral, procurando relacionamentos e parcerias baseados no respeito e na empatia.

Partilha de Valor: Esse valor destaca a importância de criar valor e compartilhá-lo com todas as partes interessadas envolvidas, incluindo clientes, colaboradores, acionistas e a sociedade como um todo.

Integridade e Confidencialidade: Destacam o compromisso da Astrolábio com a integridade e a confidencialidade na condução de seus negócios. Eles reforçam a importância de manter a privacidade e a segurança das informações dos clientes.

Cultura de Paixão e Criatividade: Ressaltam a importância de uma cultura organizacional que promova a paixão pelo trabalho e a busca contínua pela criatividade e inovação.

No geral, a Astrolábio possui uma missão clara de promover o desenvolvimento sustentável das organizações por meio de serviços de consultoria de gestão e formação. A sua visão parte do objetivo de se tornar uma referência em soluções de gestão inovadoras e orientadas para os fatores de competitividade. Já os seus valores refletem um compromisso com a nobreza de caráter, orientação humanista, partilha de valor, integridade e confidencialidade, e uma cultura de paixão e criatividade. Para fortalecer essas vertentes, a Astrolábio poderia considerar a definição mais específica de como promove o desenvolvimento sustentável e quais são os fatores de competitividade aos quais se orienta.

3.3 Marketing Mix

3.3.1 Produto/Serviço

A Astrolábio S.A oferece uma ampla gama de serviços de consultoria e formação nas seguintes áreas:

- Estratégia e Internacionalização
- Inovação, Empreendedorismo e Transição Digital
- Territórios Inteligentes e Sustentáveis
- Qualificação de Pessoas, Ética e Compliance
- Gestão de Projetos e Investimento

Dessa forma, os serviços disponíveis podem ser apresentados da seguinte forma:

1) Serviços de Consultoria e Formação Especializados:

A Astrolábio S.A oferece serviços de consultoria e formação altamente especializados em diferentes áreas-chave. Os seus consultores são profissionais experientes e qualificados, capazes de fornecer insights e orientações estratégicas relevantes para os desafios específicos enfrentados pelos clientes. Eles possuem conhecimento aprofundado nos seus respetivos domínios e estão atualizados com as últimas tendências e melhores práticas.

2) Soluções Personalizadas e Adaptadas:

A Astrolábio S.A compreende que cada cliente é único e enfrenta desafios específicos. Portanto, a empresa adota uma abordagem personalizada para cada projeto, trabalhando em estreita colaboração com os clientes para entender as suas necessidades, metas e desafios específicos. Com base nessa compreensão, a Astrolábio desenvolve soluções sob medida, adaptadas às circunstâncias e requisitos exclusivos de cada cliente.

3) Diagnóstico e Planeamento Estratégico:

Um dos principais pontos fortes da Astrolábio é a sua capacidade de realizar diagnósticos abrangentes e identificar áreas de melhoria e oportunidades de crescimento para as organizações. Com base nesses diagnósticos, a empresa trabalha em estreita colaboração com os clientes para desenvolver planos estratégicos claros e acionáveis, que direcionam as iniciativas de desenvolvimento e transformação.

4) Abordagem Inovadora e Orientada para a Competitividade:

A Astrolábio S.A é reconhecida pela sua abordagem inovadora e orientada para a competitividade. Os seus serviços procuram ajudar as organizações a se adaptarem às mudanças constantes do mercado e a se manterem competitivas. A empresa está sempre atualizada com as últimas tendências, tecnologias emergentes e práticas recomendadas para oferecer soluções de vanguarda que impulsionem o crescimento e o sucesso dos clientes.

5) Acompanhamento e Suporte Contínuos:

A Astrolábio S.A valoriza relacionamentos de longo prazo com os seus clientes. Além de fornecer soluções pontuais, a empresa também oferece acompanhamento e suporte contínuos para garantir a implementação eficaz das recomendações e a obtenção de resultados sustentáveis. A equipa da Astrolábio está disponível para esclarecer dúvidas, fornecer orientações adicionais e adaptar as soluções às mudanças e necessidades em constante evolução dos clientes.

A empresa destaca-se pela versatilidade e variedade de soluções oferecidas, adaptadas às necessidades específicas de cada cliente. Os seus serviços incluem diagnósticos, planos de desenvolvimento, consultoria especializada, implementação de projetos e apoio em processos de internacionalização, entre outros.

3.3.2 Preço

Os preços dos serviços da Astrolábio S.A são determinados com base na complexidade, escopo e duração dos projetos. A empresa adota uma abordagem personalizada para cada cliente, levando em consideração fatores como a natureza do serviço solicitado, o nível de especialização necessário e o valor entregue aos clientes. A precificação é feita de forma a refletir o conhecimento e a expertise da Astrolábio, bem como o valor agregado proporcionado aos clientes.

3.3.3 Acessibilidade

A Astrolábio S.A opera em localização física específica, com sede no Centro Empresarial da Lionesa em Leça do Balio. No entanto, como uma empresa de consultoria e formação, os seus serviços não estão limitados geograficamente, podendo ser prestados a clientes tanto no âmbito nacional como internacional. A empresa utiliza canais de comunicação e tecnologias digitais para alcançar e atender clientes em diferentes localidades.

3.3.4 Comunicação

A Astrolábio S.A utiliza várias estratégias de comunicação para promover sua marca e serviços:

- *Website*: A empresa conta com uma página online informativa e profissional (<https://astrolabio.com.pt>) que apresenta detalhes sobre os seus serviços, *expertise* e casos de sucesso.
- *Marketing de Conteúdo*: A Astrolábio cria e compartilha conteúdo relevante, como artigos, estudos de caso e *whitepapers*, para demonstrar a sua *expertise* e estabelecer-se como referência no setor.
- *Participação em Eventos*: A empresa participa de conferências, seminários e workshops relacionados às áreas de atuação, onde pode compartilhar conhecimentos e interagir com potenciais clientes.
- *Redes Sociais*: A Astrolábio S.A utiliza plataformas de redes sociais, como LinkedIn, Twitter e Facebook, para compartilhar notícias, atualizações e insights relevantes, além de se envolver com a sua audiência.
- *Parcerias Estratégicas*: A empresa procura estabelecer parcerias com outras organizações, como associações comerciais e instituições académicas, para aumentar a sua visibilidade e alcance no mercado.

A Astrolábio S.A enfatiza a qualidade, confiança e valor agregado dos seus serviços por meio da sua comunicação de marca, destacando o seu conhecimento especializado, versatilidade e compromisso com o sucesso do cliente.

3.3.5 Pessoas

Na Astrolábio S.A, a força da empresa reside nas pessoas talentosas e dedicadas que compõem a equipa. É uma empresa orgulhosa de ter profissionais experientes e comprometidos, incluindo o CEO, Dr. Adriano Fidalgo, que desempenha um papel fundamental na coordenação de todas as operações e na avaliação minuciosa dos trabalhos realizados antes de serem entregues aos clientes. A sua visão estratégica e atenção aos detalhes garantem a excelência em todos os projetos.

Ao lado do Dr. Adriano Fidalgo, André Silva, o Account Manager. Ele assume a gestão minuciosa da carteira de clientes e fornecedores, estabelecendo parcerias comerciais estratégicas e garantindo a satisfação dos clientes. Com sua *expertise* em negociações e relacionamento com clientes, ele apoia na elaboração de propostas e acompanha de perto as ações comerciais. André Silva é considerado o braço direito do CEO, fornecendo suporte essencial para o sucesso da empresa.

No departamento de Marketing, Mafalda Sousa. Como responsável pela área do marketing, a Mafalda desempenha um papel fundamental na promoção da marca Astrolábio S.A. Ela desenvolve estratégias de marketing inovadoras e eficazes, posicionando a empresa no mercado e alcançando o público-alvo. A sua criatividade e habilidade de comunicação garante que as mensagens são transmitidas de forma impactante e coerente.

A área de formação de pessoas é liderada pela Dra. Maria do Céu, que desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e capacitação de indivíduos. Ela é responsável por projetar e implementar programas de formação que atendam às necessidades dos clientes e promovam o crescimento profissional.

Juntos, estes recursos humanos desempenham papéis vitais nas suas respetivas áreas, contribuindo para o sucesso da Astrolábio S.A. Com as suas habilidades complementares e compromisso com a excelência, eles garantem que os serviços são entregues com qualidade, eficiência e foco no sucesso dos nossos clientes.

3.3.6 Processo

A Astrolábio S.A tem um processo de prestação de serviços eficiente, focado em atender às necessidades dos clientes. Os consultores trabalham em estreita colaboração com os clientes, compreendendo as suas necessidades e objetivos específicos. Assim, utilizam um processo de diagnóstico detalhado para desenvolver soluções personalizadas, mantendo uma comunicação clara e transparente ao longo do projeto, garantindo que os clientes são informados sobre o progresso e as próximas etapas. O objetivo é fornecer serviços úteis, dentro do prazo acordado, e estabelecer relacionamentos de confiança com os clientes.

3.3.7 Evidência física

A sede da Astrolábio S.A, localizada no Centro Empresarial da Lionesa, oferece evidências físicas únicas e alinhadas com o lema característico do local. Esquecendo os estereótipos tradicionais de escritórios, a Lionesa vai além. Lá, os funcionários encontram uma cultura que valoriza o seu potencial e um espírito de comunidade sem fronteiras, que impulsiona a criatividade e incentiva a viver a vida laboral com outro ânimo e energia.

A importância da localização da Astrolábio S.A próxima de um grande número de outras empresas é significativa. Essa proximidade dinamiza sua atuação, permitindo conexões com outras empresas e profissionais de áreas semelhantes ou diferentes. Estar situado num HUB empresarial não apenas facilita a colaboração e a troca de conhecimentos,

mas também cria um ambiente propício ao bem-estar dos funcionários. A possibilidade de interagir e estabelecer conexões com pessoas de diversas áreas promove um ambiente estimulante e enriquecedor, impulsionando o crescimento profissional e a realização pessoal dos colaboradores da Astrolábio S.A.

3.4 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os pontos fortes e fracos internos de uma empresa, além de identificar oportunidades e ameaças externas que podem impactar seu desempenho e sucesso. No caso da Astrolábio S.A, foi realizada uma análise SWOT com o objetivo de compreender sua posição no mercado, identificar áreas de melhoria e explorar oportunidades estratégicas. Através da análise SWOT, é possível destacar os principais aspetos da empresa e obter uma visão abrangente dos seus pontos fortes e fracos, bem como das oportunidades e ameaças do ambiente em que atua.

Tabela 1 - Análise SWOT

<p>Forças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profissionais de excelência - Gestão de clientes atenciosa - Localização física - Carteira de clientes 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitação de recursos humanos - Desorganização - Falta de liderança - Subaproveitamento de redes sociais
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento - Parcerias estratégicas - Demandas de formação e desenvolvimento pessoal 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência intensa no ramo de consultorias - Falta de acompanhamento de avanços tecnológicos

Fonte: Elaboração própria

3.5 Definição da problemática

A problemática em estudo tem como objetivo, a nível académico, enriquecer o debate sobre a maturidade digital de uma empresa no mercado digital, bem como, os benefícios adjacentes a essa implementação e o trabalho que deve ser realizado para alcançar o sucesso no mercado.

Naturalmente, foi necessário procurar uma contextualização do tema, na revisão de literatura encontra-se evidenciados vários conceitos fundamentais para a abordagem ao tema, transformação digital, *e-commerce*, e estratégia para introdução nesse mercado, para além disso, foram estudadas as áreas de impacto no desenvolvimento empresarial, bem como, a evolução e vantagens de implementação.

Em último lugar, foi introduzida na investigação a componente metodológica, que contou com a presença de empresários, professores universitários e presidentes de associações industriais, de todos os pontos do país, ligados essencialmente às áreas do calçado, mobiliário e bens de consumo, o que enriqueceu de forma efetiva a discussão e principalmente as conclusões retiradas desses *focus group*.

Ao longo dos últimos anos, a transformação digital tem assumido um papel primordial no mundo empresarial, não só pelas vantagens decorrentes da mesma, mas pela garantia da manutenção da competitividade.

Hoje, os mercados de grande influência são maioritariamente globais e digitais. Face a este contexto, as organizações desenvolvem planos estratégicos para entrar e desenvolver a sua presença nos mercados digitais.

Derivado dessa conjuntura, os setores tradicionais encontram dificuldades de implementação, pois geralmente são setores com uma raiz familiar e de resistência aos mercados digitais. Conforme se tem observado, o meio digital tem se revelado como uma ferramenta fundamental em todos os setores de mercado.

Face a esta constante evolução, este estudo centrou-se na urgência de obtenção do conhecimento necessário para a elaboração de planos estratégicos, focados nos mercados digitais, direcionados para PME's. Desta forma, perceber os pré-requisitos de entradas e as boas práticas dentro do *e-commerce*, revelaram-se como essenciais, para não só delinear as estratégias, como também aferir a maturidade digital de uma empresa.

Por consequência, no âmbito do estágio profissional do Mestrado em Direção Comercial e Marketing, observou-se a pertinência de realizar uma investigação sobre *E-commerce* e Maturidade Digital nas PME's portuguesas.

Assim, permitirá compreender e analisar o grau de maturidade digital das PME's dos setores tradicionais portugueses e, desta forma, verificar a importância desta implementação e desenvolvimento no seio empresarial bem como as vantagens adjacentes.

Ademais, sendo a economia nacional maioritariamente constituída por micro, pequenas e médias empresas, com recursos humanos e financeiros mais limitados face às empresas de média e grande dimensão, a implementação regrada e a avaliação da maturidade digital servirão como uma ferramenta para medir o nível de integração nos mercados digitais.

Atualmente, verifica-se uma elevada competitividade em praticamente todos os setores de atividade, e isso não será diferente nos setores tradicionais, revestindo-se de elevada importância a obtenção de vantagens competitivas face à concorrência e o perfeito conhecimento da organização e de todos os fatores que a constituem.

Desta forma, o objetivo geral da presente investigação passa por identificar os elementos necessários para que uma PME industrial dos setores tradicionais possa ser considerada madura nos mercados digitais, e, quais os pré-requisitos e elementos estratégicos indispensáveis na abordagem de tais mercados.

Isto posto, são pressupostos do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os pré-requisitos considerados indispensáveis para que as empresas consigam ter sucesso na abordagem aos mercados digitais;
2. Identificar os elementos a considerar na abordagem estratégica ao mercado digital;
3. Sistematizar as características necessárias para que uma empresa seja considerada madura dentro do mercado digital.

4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

A presente investigação é desenvolvida através do paradigma interpretativo, isto é, mediante uma abordagem dedutiva procura-se desenvolver uma investigação qualitativa que dê resposta à questão de investigação e satisfaça os objetivos.

A estratégia de investigação utilizada é o *Focus group*, através desta será possível trabalhar uma realidade particular de forma minuciosa e recolher informações de várias empresas participantes, dos diferentes setores industriais tradicionais em Portugal.

Para além disso, este método permite a interação direta entre os participantes, promovendo a troca de ideias, perceções e experiências. Essa dinâmica em grupo possibilita criar insights valiosos e informações mais completas, uma vez que os participantes podem construir sobre as contribuições uns dos outros.

Além disso, o *focus group* oferece uma abordagem mais flexível e adaptável durante a recolha de dados. O moderador tem a liberdade de explorar tópicos de interesse com mais profundidade, fazer perguntas adicionais e obter esclarecimentos imediatos dos participantes. Essa interação em tempo real resulta em respostas mais detalhadas e uma compreensão aprofundada dos temas discutidos.

4.1 Abordagem Qualitativa

De forma a compreender os principais elementos necessários para considerar uma PME madura nos mercados digitais, esta dissertação seguiu uma pesquisa qualitativa. Essa metodologia permite obter padrões de comportamento, opiniões, decisões e atitudes da amostra, tendo em conta o contexto e o objeto em estudo (Hignett & McDermott, 2015).

A orientação filosófica presente neste estudo é o interpretativismo, pois para Saunders et al., (2009a) é a filosofia mais indicada para estudar o comportamento e processo decisório do consumidor.

O estudo percorre também uma abordagem de pesquisa indutiva, uma vez que é desenvolvida uma conclusão teórica com base nos dados recolhidos (Saunders et al., 2009a).

Para a realização do estudo foram recolhidos dados primários, recorrendo ao design mono método, que segundo (Saunders et al., 2009a), é o design utilizado aquando da escolha de uma única técnica de recolha de dados qualitativa. Assim, essa recolha foi conseguida pela realização de três *focus group*, através de entrevistas semiestruturadas, que se encontram no capítulo 8, denominado de Anexos do relatório.

Contextualizando, *focus group*, também designado como grupo de discussão, é uma técnica que visa a recolha de dados, podendo ser utilizada em diferentes momentos do processo de investigação. Gibbs, (1997) define *focus group* como uma técnica de investigação de recolha de dados através da interação do grupo sobre um tópico apresentado pelo investigador. Dessa forma, o seu contributo para a compreensão do tópico de interesse é o facto dos participantes contribuírem com experiências próprias sobre o problema em estudo.

4.2 Objetivos do estudo.

Como mencionado anteriormente, o objetivo principal desta recolha de dados foi a compreensão e análise das decisões, ações, crenças ou atitudes que determinado agente optou para alcançar um nível de maturidade nos mercados digitais.

Com base na literatura existente acerca dos conceitos em estudo, foram deduzidas as seguintes questões de investigação:

Tabela 2 - Objetivos do estudo

Numeração	Descrição
Questão de Investigação – 1	Que características considera necessárias para que uma empresa possa ser considerada madura em operações nos mercados digitais?
Questão de Investigação – 2	Que pré-requisitos considera indispensáveis para que as empresas consigam ter sucesso na abordagem aos mercados digitais?
Questão de Investigação – 3	Quais os elementos indispensáveis a considerar na estratégia de <i>e-commerce</i> das PMEs?

Fonte: Elaboração própria

Assim, foi possível compreender quais as ações/decisões de sucesso e consensuais na obtenção de maturidade digital, para os participantes dos três *focus group*.

4.3 Amostra

A caracterização da amostra refere-se à identificação de critérios específicos que os participantes devem atender, como idade, gênero, localização geográfica, ocupação, experiência em determinado assunto ou qualquer outra característica relevante para o estudo em questão. Essa etapa é crucial, pois influencia diretamente na qualidade das informações coletadas e nas conclusões que podem ser tiradas a partir dos resultados.

Uma amostra bem caracterizada é representativa do público-alvo ou do grupo de interesse, tornando-se mais provável que as opiniões e ideias compartilhadas durante a discussão reflitam a diversidade de perspectivas existentes no contexto estudado (Ryan et al., 2014).

Por outro lado, uma amostra mal caracterizada pode levar a resultados enviesados e pouco generalizáveis. Se o grupo for composto apenas por pessoas com perfis muito semelhantes, as conclusões obtidas podem não se aplicar a um público mais amplo. Além disso, se participantes com visões divergentes não forem incluídos, algumas perspectivas importantes podem ser negligenciadas, comprometendo a validade das conclusões (Ryan et al., 2014).

O presente estudo tem como objetivo central a compreensão dos principais elementos necessários para considerar uma Pequena e Média Empresa (PME) madura nos mercados digitais. Para alcançar essa meta, foi constituída uma amostra que engloba diferentes perspectivas relevantes para o tema em questão. Nessa amostra, encontram-se professores universitários, representantes de associações e empresários atuantes nas áreas do calçado, mobiliário e bens de consumo, provenientes de diversas regiões do país.

Vale ressaltar que a abordagem de amostragem escolhida foi a não probabilística por conveniência, visto que os participantes dos *focus groups* foram selecionados previamente e contactados de forma direta. Essa abordagem proporciona a agilidade necessária para o desenvolvimento do estudo, permitindo a concentração em participantes com conhecimento relevante sobre o assunto em análise.

Os *focus groups* foram realizados em três ocasiões distintas: o primeiro, direcionado para a indústria do calçado, ocorreu no dia 15 de dezembro de 2022, às 11 horas, contando com a participação de 4 representantes; o segundo, voltado para o setor de mobiliário, aconteceu no mesmo dia, às 15 horas, com a presença de outros 4 participantes. E, por fim, o terceiro *focus group* ocorreu no dia 16 de dezembro de 2022, às 11 horas, reunindo 4 representantes da área de bens de consumo.

Um aspecto relevante do estudo é que todos os *focus groups* foram conduzidos no formato online, o que facilitou a reunião dessas personalidades de diferentes regiões do país. No total, foram ouvidos 12 participantes, agrupados de acordo com suas áreas de atuação, e cada sessão de *focus group* teve uma duração média de 1 hora e 30 minutos.

Contudo, é importante ponderar algumas limitações decorrentes do método de recolha de dados utilizado. Uma das principais limitações é a falta de representatividade da amostra, decorrente do número restrito de participantes. Embora a escolha dos participantes tenha sido cuidadosamente feita, o tamanho limitado da amostra pode não refletir totalmente a diversidade existente dentro das áreas estudadas.

Outra questão que deve ser considerada é a possibilidade de influência e dominância por parte de algumas personalidades durante os *focus groups*, o que pode restringir a livre expressão de opiniões e perspectivas divergentes. Isso pode gerar um ambiente de constrangimento para os demais participantes, limitando a obtenção de visões mais abrangentes e aprofundadas sobre o tema

Dessa forma, é relevante destacar que apesar dos esforços na caracterização da amostra, a interpretação dos resultados deve levar em conta essas limitações inerentes ao método de pesquisa adotado. Adicionalmente, por vezes recorre-se a utilização de outros métodos complementares de recolha de dados, como entrevistas individuais ou questionários, para fortalecer e enriquecer as conclusões obtidas a partir dos *focus groups*.

Em síntese, a caracterização da amostra é um fator crucial para a realização de *focus groups* bem-sucedidos, pois influencia diretamente na qualidade e validade dos resultados obtidos. A diversidade de perspectivas proporcionada pela seleção cuidadosa dos participantes enriquece as discussões, oferecendo insights mais relevantes e aplicáveis ao estudo sobre PME's maduras nos mercados digitais. No entanto, é importante estar ciente das limitações inerentes ao método de pesquisa, procurando sempre mitigar possíveis influências individuais e garantir maior representatividade nos resultados.

4.4 Resultados

Através do método de observação participante e da análise documental verificou-se que é necessária ainda bastante discussão sobre o tema abordado, pois, para diversos empresários participantes no *focus group* ficou patente diferentes visões sobre quais os elementos necessários para alcançar a maturação digital. Principalmente, pela tipologia díspar que os mercados apresentam consoante o mercado em que atuam, ou seja, dos três mercados estudados, todos eles apresentam características divergentes, na sua introdução, implementação e atuação.

Não obstante, foram vários os elementos que geraram concordância, nomeadamente surgem três grandes fundamentos para considerar uma empresa madura no mercado digital.

Em primeiro lugar, a estratégia, foi um dos elementos unânimes nos três debates realizados para os participantes, pois que as empresas necessitam de um plano estratégico coerente com a sua ambição de mercado, sendo necessário reconhecer em que ponto de situação se encontra a empresa, qual o caminho que quer percorrer no mercado, e o que tem de fazer para lá chegar. Para isso, há que ter um conhecimento profundo sobre o produto que temos no mercado, quais as suas características e mais-valias, mas também, quais os mercados em que poderemos encontrar maior procura e aceitação do nosso artigo ou serviço.

Aquando da obtenção deste conhecimento será possível priorizar mercados mais atraentes, para além de possivelmente descobrir *marketplaces* que podem trazer benesses no modo de abordar o mercado. Para os participantes do *focus group*, é fundamental a existência de uma ligação entre a vertente online e offline, que convirja numa estratégia única e de fácil perceção para o cliente.

Ainda em relação à estratégia, segundo os participantes é preponderante a definição do segmento de mercado que se quer apostar, bem como, o *target* que queremos alcançar.

Segundo Nasiri et al., (2022), uma organização digitalmente madura colabora estrategicamente com os objetivos da empresa relacionados ao compromisso de gerir o uso de tecnologias digitais. Além disso, a maturidade digital é o elo entre o impacto da transformação digital e as capacidades da empresa de utilizar a tecnologia e a inovação.

Ademais, numa perspetiva organizacional, a maturidade digital tem um enorme impacto no nível de desenvolvimento da empresa, em termos de tecnologia, processos, produtos, recursos humanos, sistemas de gestão e liderança da empresa. Assim, esta variável é uma das principais variáveis a ser considerada tanto pelos gestores das empresas como pelos académicos, uma vez que qualquer sistema implementado numa organização deve contribuir para melhorar a sua competitividade (Shet et al., 2019).

Segundo Gonzalez-Tamayo et al. (2023), o processo de implementação de novas soluções não é simples. Requer uma estratégia adequada baseada nos recursos disponíveis, nas capacidades organizacionais, bem como no conhecimento e na competência do pessoal e dos empregados. Estes fatores são de importância fundamental para as empresas que pretendem alcançar o sucesso comercial com base nas novas tecnologias.

Por conseguinte, a sua implementação deve ser precedida de análises muito completas e objetivas, o que é particularmente essencial no caso das micro, pequenas e médias empresas. Para estas empresas, decisões erradas sobre investimentos em novas tecnologias podem resultar numa falência muito rápida ou em graves problemas económicos. Dessa forma, apesar do interesse crescente pelas novas tecnologias, a sua aplicação efetiva exige conhecimentos e preparação adequados.

Quanto aos recursos humanos, segundo Aslanova e Kulichkina (2020), a implementação bem-sucedida da estratégia implica a disponibilidade do pessoal e a sua sensibilização para as mudanças futuras. O empenho, a motivação e a participação das pessoas nas mudanças estratégicas de uma organização são a chave do sucesso.

Os recursos humanos são uma parte importante do setor de logística e é necessária uma abordagem estratégica para desenvolver funcionários qualificados para se sustentar no ambiente da Indústria 4.0 (Cattaneo et al., 2017). O desenvolvimento de mão de obra é importante para manter o desempenho da organização e a atualização da mão de obra é necessária nos níveis comportamental, organizacional e tecnológico durante a implementação digital (Kumar et al., 2020). Além disso, os seres humanos acrescentam criatividade e encontram soluções únicas para lidar com as complexidades no ambiente de trabalho, o que indica a importância da mão de obra (Gupta et al., 2022).

Posto isto, a segunda dimensão que obteve unanimidade dentro dos três *focus group*, são os recursos humanos, e para contextualizar a sua importância transcreve-se uma citação obtida durante a discussão “(...), *peças, porque independentemente da tecnologia as peças são a cara da nossa marca.*”. Partindo deste pressuposto, os recursos humanos integram uma das bases fundamentais para a maturação digital de uma empresa, sendo a qualificação de pessoas, a obtenção de *skills*, e profissionais competentes elementos essenciais ao sucesso, contudo, a área digital para além de ser dispendiosa, requer uma minuciosa avaliação de competências. Um dos erros mais frequentes é a perceção ou opinião de que todas as pessoas são qualificadas para a área digital, essa conceção pode conduzir uma empresa a prejuízos elevados, pois pode significar a contratação de alguém não habilitado para a função, que acabará por tomar decisões prejudiciais para a organização.

Por esta razão, é imperativo que as empresas optem por profissionais qualificados, mas também dedicados a 100 % para os processos digitais que a organização está a trabalhar, e como salientou um dos participantes, as pessoas são muitas vezes a cara da organização, e, portanto, a sua imagem e comportamento será aquela com que o cliente percecionará a marca.

Não menos preponderante, o cliente, e este talvez seja o ponto mais sensível e que mais dificuldades as empresas encontram durante a implementação no mercado e o alcance da sua maturidade.

É possível dividir esta base de intervenção das organizações em vários subpontos, numa primeira fase, o acompanhamento e tratamento disponibilizado ao cliente. É imperativo cuidar das interações com o cliente de forma cirúrgica e atenciosa. O consumidor que encontrar em determinada marca o conforto e a atenção que procura certamente se irá fidelizar à mesma, pelo que deverá, então, o cliente ser acompanhado em todo o processo de compra, desde a sua entrada no *website* até ao momento em que recebe a sua encomenda, durante todo esse processo o consumidor tem de se sentir ouvido e acarinhado.

Ademais, a confiança transmitida ao cliente é um ponto crítico, é possível conquistar a mesma através de um *website* responsivo, e funcional, em que esteja disponível o *feedback* de outros consumidores, para libertar a confiança necessária à compra. De igual importância, surgem os métodos de pagamento, em que frequentemente o consumidor não se sente à vontade para efetuar o pagamento *online*. Para combater esse problema as marcas devem nutrir confiança nas suas ações, e manter uma política de privacidade de dados que transmitam credibilidade ao consumidor.

Para garantir a satisfação dos clientes existem diversos fatores importantes, desde logo, segundo Cho e Sink (2008) o comércio eletrónico exige uma nova abordagem logística. São comuns as encomendas de pequena dimensão, o aumento do volume diário de encomendas, os envios de pequenas encomendas e os envios no próprio dia. Fazer com que as mercadorias cheguem à porta do cliente em tempo útil é uma tarefa complicada. O sucesso das empresas no mercado do comércio eletrónico depende da eficiência das suas redes de distribuição. A circulação eficaz e eficiente das mercadorias é fundamental na cadeia de abastecimento da logística do comércio eletrónico.

Também, para Wood (2001), as políticas de devolução são uma fonte de angústia de gestão para os comerciantes e muitos retalhistas tradicionais. Os consumidores valorizam obviamente as políticas de devolução que são eficientes em termos de quanto tempo os produtos podem ser devolvidos após a compra, se as devoluções são questionadas ou não, se é dado dinheiro ou crédito na loja e se os artigos em saldos podem ser devolvidos

Foi proposto que a política de devoluções transmite sinais de qualidade do produto, qualidade do vendedor e fiabilidade do vendedor (Zhang et al., 2017).

Durante a realização do *focus group* foi possível verificar a importância da logística e devolução conforme os autores referenciados anteriormente defendem. É consensual que a política de devoluções das empresas ainda em fase da maturação digital é muitas vezes o seu maior obstáculo. É, muitas vezes, na logística e devoluções que as grandes marcas mais se sobressaem, vejamos, o consumidor é naturalmente impaciente, e quando realiza uma compra quer que essa chegue o mais rapidamente possível às suas mãos, e, portanto, ter parceiros logísticos competentes e confiáveis é significativo, bem como, dispor uma política de devoluções rápida e eficaz, para que não se perca um cliente insatisfeito com a compra que fez.

Para além da logística e devoluções, também o CRM e o e-mail marketing tendem a ter um papel importante na maturidade digital, segundo Stuchlý et al. (2020) argumentam que os benefícios do CRM podem ser vistos na racionalização dos processos e no fornecimento de informações melhores e mais detalhadas sobre os clientes aos representantes de vendas, ao marketing e à gestão. Assim, o CRM possibilita a conceção e implementação de atividades e campanhas de marketing estruturadas segundo a análise do comportamento dos clientes, podendo influenciar a tomada de decisões sobre produtos e serviços, bem como, decisões de gestão, tais como previsões financeiras ou análise da rentabilidade dos clientes.

Quanto ao e-mail marketing, e segundo Hudak et al. (2017), atualmente, o estatuto do e-mail marketing mudou e é considerado como uma das atividades de marketing mais eficazes na construção da marca, na melhoria das relações com os clientes, na obtenção de novos contactos e na promoção das vendas da empresa.

Para que a implementação do e-mail marketing seja bem-sucedida, a empresa tem de estabelecer um objetivo explícito no início da campanha e escolher as métricas adequadas

Deste ponto de vista, durante o *focus group* foi mencionado várias vezes a relevância do CRM e *e-mail marketing*, pois, continuam a ser ferramentas que possibilitam criar uma base de dados dos clientes, com as suas informações principais, e formas de os alcançar. Ter uma plataforma eficaz destas duas ferramentas levará a um maior conhecimento e angariação de clientes.

É de relevante importância referir que, as conclusões obtidas a partir de *focus group* podem ser limitadas pela amostra curta de participantes. Devido ao tamanho restrito do grupo, as perspetivas e experiências de uma parcela significativa da população podem não ser adequadamente representadas, neste caso houve a restrição de 5 participantes por cada área da economia selecionada. Além disso, a seleção dos participantes pode

resultar em viés, pois certos grupos demográficos ou profissionais podem não se encontrar adequadamente representados. Essa limitação pode levar a uma compreensão incompleta e enviesada dos temas discutidos. Ademais, é importante ressaltar que os *focus group* podem não abranger todas as áreas da economia, deixando lacunas nas conclusões e generalizações que podem ser feitas. A falta de representatividade de determinados setores ou segmentos da sociedade pode levar a uma visão distorcida das questões discutidas. Dessa forma, considerando-se a diversidade geográfica de Portugal, é possível que as conclusões obtidas num determinado *focus group* não sejam totalmente aplicáveis a todas as áreas geográficas do país, devido a diferenças regionais e contextos específicos. Portanto, é fundamental reconhecer essas limitações ao interpretar estes resultados e considerar a necessidade de abordar essas lacunas por meio de estudos mais amplos e representativos.

4.5 Atividades desenvolvidas e contributos para a organização

Durante o estágio na Astrolábio. S.A., tive a oportunidade de realizar diversas atividades relacionadas aos projetos e estudos em andamento. Algumas das principais tarefas que desenvolvidas foram:

- 1) Criação de uma base de dados abrangente contendo informações sobre empresas nos setores têxtil, moda, calçado, mobiliário e bens de consumo. Essa base de dados permitiu uma análise aprofundada daqueles setores, fornecendo informações relevantes para futuras consultorias e projetos, bem como serviu de base para a estratificação do *focus group*
- 2) Realização de um estudo de caso sobre a transição da economia informal para formal em países africanos. Esse estudo analisou os desafios e as oportunidades enfrentados por empreendedores e empresas nesse processo de transição, procurando identificar estratégias eficazes para promover a formalização económica.
- 3) Elaboração de um estudo sobre a internacionalização da empresa Bacelar nos mercados europeus específicos. Esse estudo envolveu a análise do ambiente de negócios, a identificação de oportunidades de mercado e a formulação de estratégias de entrada nos países selecionados.
- 4) Realização de um estudo abrangente sobre os processos de inovação e tecnologia nos países Chipre e Croácia. Esse estudo incluiu a análise de casos de sucesso, a identificação de políticas de inovação e o levantamento de boas práticas nesses países. Os resultados desse estudo forneceram insights valiosos para a Astrolábio, S.A., no desenvolvimento de estratégias de inovação.

- 5) Contribuição na revisão da literatura sobre maturidade digital. Este trabalho envolveu a pesquisa e análise de estudos académicos e relatórios relevantes para compreender o conceito de maturidade digital e as suas implicações para as empresas. Esta revisão de literatura serviu como base para futuros projetos relacionados ao tema.
- 6) Participação ativa no acompanhamento e realização de um *focus group*. Esta atividade envolveu a organização do grupo de discussão, a elaboração de perguntas pertinentes, a facilitação das discussões e a análise dos resultados. Esses insights foram fundamentais para compreender as perceções e opiniões dos participantes sobre determinado tópico.

Desta forma, as atividades realizadas proporcionaram uma experiência rica e diversificada durante o estágio na Astrolábio, S.A., permitindo-me aplicar e desenvolver habilidades em pesquisa, análise de dados, estratégia de negócios e facilitação de grupos de discussão.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

Durante o período de estágio na Astrolábio, S.A., pude vivenciar uma experiência enriquecedora e desafiadora, que me proporcionou um crescimento profissional significativo. Ao longo desta jornada, adquiri uma série de conhecimentos valiosos, aprimorei os meus métodos de trabalho e obtive um bom desempenho nas tarefas atribuídas.

Uma das principais aprendizagens que destaco é a importância da pesquisa e da análise de dados como base sólida para consolidar as tomadas de decisão estratégicas. Durante o estágio, tive a oportunidade de lidar com projetos que exigiam uma procura minuciosa por informações relevantes e a capacidade de interpretar esses dados de forma a obter *insights* estratégicos. Esta habilidade foi desenvolvida através do trabalho realizado na criação de bases de dados, estudos de caso e revisões de literatura.

Além disso, aprendi a importância de uma boa organização e preparação prévia para um bom desempenho nas tarefas. Percebi que o sucesso na execução das atividades estava diretamente relacionado à minha capacidade de planejar e estruturar o trabalho de forma eficiente. Através da experiência na Astrolábio, S.A., desenvolvi habilidades de gestão do tempo, estabelecimento de prioridades e definição de metas claras, o que contribuiu para a entrega de resultados de qualidade dentro dos prazos estabelecidos.

No entanto, devo destacar que enfrentei alguns desafios relacionados à falta de organização e preparação em determinados momentos durante o estágio. Por vezes, encontrei dificuldades em lidar com a falta de orientação e instruções claras, o que gerou um certo desconforto e a necessidade de procurar informações adicionais por conta própria. Essa falta de organização e preparação por parte da equipa impactou negativamente o andamento de alguns projetos e exigiu um esforço adicional para superar essas lacunas.

Apesar de todos os desafios, considero que o estágio foi uma experiência positiva e enriquecedora no meu percurso profissional. Através das atividades desenvolvidas, pude aprimorar as minhas habilidades de pesquisa, análise e tomada de decisão, além de fortalecer a minha capacidade de adaptação e resolução de problemas. O apoio dos colegas e a oportunidade de trabalhar em projetos variados contribuíram para o meu crescimento e desenvolvimento como profissional.

Como reflexão final, reconheço que o estágio na Astrolábio, S.A., proporcionou um ambiente de conhecimento valioso, no qual pude colocar em prática os conhecimentos adquiridos na minha formação académica. As experiências vividas e as lições

aprendidas serão fundamentais para minha trajetória profissional futura, permitindo-me enfrentar novos desafios com confiança e capacidade de adaptação.

Contudo, e nesta reflexão final, não poderia deixar de fazer referência, novamente, à falta de organização da empresa, à escassez de recursos humanos qualificados para receberem alunos de mestrado, bem como a incapacidade de acompanhar os mesmos alunos durante o seu estágio, por todas estas razões, existe uma limitação ao desenvolvimento de um estudo mais robusto. Se a empresa quer continuar a receber alunos de mestrado deve-se capacitar para tal, foi percepção unânime de todos os estagiários que seria inconcebível uma empresa com 5 funcionários efetivos, receberem em determinado momento 7 ou 8 estagiários.

Evidentemente que a empresa deveria apostar em receber menos alunos estagiários, para que os recursos humanos disponíveis pudessem efetuar um acompanhamento mais pormenorizado do percurso e trabalho do estagiário.

6. CONCLUSÃO.

Atualmente, as empresas preocupam-se cada vez mais em ser eficientes e em conquistar vantagem sobre as suas concorrentes. É, assim, premente que disponham de bases estruturantes para que se consigam estabilizar no mercado digital de forma madura. Por essa razão, este estudo focou-se em primeiro contextualizar o tema, e depois procurar obter testemunhos através da recolha de dados qualitativa, sob forma de *focus group*, recorrendo a agentes decisórios que implementaram nas suas empresas a entrada no mercado digital.

Desta forma, os testemunhos foram largamente enriquecedores, concluindo em três bases fundamentais para considerar uma empresa madura no mercado digital. Desde logo, a estratégia que deve obrigatoriamente ser bem ponderada, o conhecimento do produto, as características e priorização de mercados, a sintonia entre a comunicação e o desempenho *online* e *offline* convergindo numa estratégia única.

Num segundo prisma, os recursos humanos, e neste ponto as preocupações foram unânimes, a qualificação de profissionais dedicados ao digital, a necessidade das organizações disporem de trabalhadores na plenitude do cargo no campo digital, sendo certo que esta componente torna-se ainda mais importante quando percebemos que as pessoas são a cara da nossa marca, e portanto, é imperativo que aquelas tenham o cuidado necessário nas interações com os consumidores, pois será essa a perceção que o cliente ficará da organização.

Por último, e aquele que deve ser o foco principal da organização, o cliente, pois são estes que proporcionam desenvolvimento e prosperidade às empresas. Portanto, o acompanhamento cirúrgico do ciclo de venda e o tratamento cuidado ao cliente é o principal método de fidelização de novos clientes, e para isso é preciso demonstrar preocupação e atenção a quem procura comprar um produto ou serviço de determinada empresa. Para além disso, a organização deve ser capaz de transmitir confiança, e para a alcançar deverão disponibilizar um *website* responsivo, rápido e funcional, bem como, métodos de pagamento reconhecidos pela sua fidelidade e bom desempenho. Outra componente crucial é a logística, que deve ser eficaz, confiável, e de rápida entrega, mas também um fator importante são as políticas de devolução, pois uma empresa não pode correr o risco de perder um cliente descontente com o serviço que lhe foi prestado.

Quanto ao estágio e à empresa que me acolheu, é relevante referir que foram 3 meses de bastantes aprendizagens, num contexto laboral que não estava habituado, trabalhar num hub empresarial revelou-se numa experiência bastante enriquecedora, pois criamos ligações e debatemos assuntos com pessoas de outras empresas e outras

áreas de trabalho. Tive o privilégio de ter colegas que me transmitiram ensinamentos de marketing e consultoria que me tornaram um profissional da área mais capacitado, para além de que participar na realização de um *focus group* desde o seu início, a estratificação da amostra pelas regiões do país, para que essa fosse representativa, os contactos realizados para a participação, a elaboração das questões, e por último o acompanhamento dos *focus group*, trouxeram-me percepções do que é o dia-a-dia das empresas, e da importância que tem a transformação digital para que as empresas se encontrem no rumo do sucesso.

São estas as principais conclusões deste trabalho, que se procurou que respondesse aos objetivos a que se propôs, e que seja utilizado por aqueles que procuram compreender quais os elementos principais para considerar uma empresa madura no mercado digital.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aithal, P. S. (2016). A Review on various E-business and M-business models & Research Opportunities. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6(1), 275–298.
- Akhil, A. (2017). Green Marketing Initiatives to Meet Consumer Demands and Sustainable Development-Challenges and Opportunities. *SSRN Electronic Journal*, 1(1), 34–41. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2980017>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520.
- Andonov, A., Dimitrov, G. P., & Totev, V. (2021). Impact of E-commerce on Business Performance. *TEM Journal*, 10(4), 1558–1564. <https://doi.org/10.18421/TEM104-09>
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). Digital maturity: Definition and model. *2nd International Scientific and Practical Conference “Modern Management Trends and the Digital Economy: From Regional Development to Global Economic Growth”(MTDE 2020)*, 443–449.
- Astrolábio. (n.d.). *Www.Astrolabio.Com.Pt*. Retrieved July 24, 2023, from www.astrolabio.com.pt
- Awais, M., & Samin, T. (2012). Advanced SWOT Analysis of E-commerce. *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 9(2), 569.
- Belk, M., Germanakos, P., Constantinides, A., & Samaras, G. (2015). A human cognitive processing perspective in designing e-commerce checkout processes. *Human-Computer Interaction–INTERACT 2015: 15th IFIP TC 13 International Conference, Bamberg, Germany, September 14-18, 2015, Proceedings, Part I 15*, 523–530.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471–482.
- Bhat, S. A., Kansana, K., & Khan, J. M. (2016). A review paper on e-commerce. *Asian Journal of Technology & Management Resesarch [ISSN: 2249–0892]*, 6(1).
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.

- Bogers, M., Hadar, R., & Bilberg, A. (2016). Additive manufacturing for consumer-centric business models: Implications for supply chains in consumer goods manufacturing. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 225–239.
- Bortolini, M., Galizia, F. G., & Mora, C. (2018). Reconfigurable manufacturing systems: Literature review and research trend. *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 93–106.
- Brennan, L., Ferdows, K., Godsell, J., Golini, R., Keegan, R., Kinkel, S., Srai, J. S., & Taylor, M. (2015). Manufacturing in the world: where next? *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1253–1274.
- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 Perspective. *International Journal of Information and Communication Engineering*, 8(1), 37–44.
- Cattaneo, L., Rossi, M., Negri, E., Powell, D., & Terzi, S. (2017). Lean thinking in the digital era. *Product Lifecycle Management and the Industry of the Future: 14th IFIP WG 5.1 International Conference, PLM 2017, Seville, Spain, July 10-12, 2017, Revised Selected Papers 14*, 371–381.
- Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-Commerce*. Pearson UK.
- Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital business and e-commerce management*. Pearson UK.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge.
- Chan, K. W., & Li, S. Y. (2010). Understanding consumer-to-consumer interactions in virtual communities: The salience of reciprocity. *Journal of Business Research*, 63(9), 1033–1040. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.009>
- Chang, K., Jackson, J., & Grover, V. (2003). E-commerce and corporate strategy: an executive perspective. *Information & Management*, 40(7), 663–675.
- Chen, D.-N., Jeng, B., Lee, W.-P., & Chuang, C.-H. (2008). An agent-based model for consumer-to-business electronic commerce. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 469–481. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.09.020>
- Cho, J. J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336–359.

- Colli, M., Madsen, O., Berger, U., Møller, C., Wæhrens, B. V., & Bockholt, M. (2018). Contextualizing the outcome of a maturity assessment for Industry 4.0. *Ifac-Papersonline*, 51(11), 1347–1352.
- Cox, J., & Dale, B. G. (2001). Service quality and e-commerce: an exploratory analysis. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Daniel, E., Wilson, H., McDonald, M., & Ward, J. (2001). *Marketing Strategy in the Digital Age: Exploiting e-commerce in your business*. Financial Times Prentice Hall.
- Daugherty, P. J., Bolumole, Y., & Grawe, S. J. (2018). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Davidson, A. (2009). *The law of electronic commerce*. Cambridge University Press.
- De Kare-Silver, M. (1999). *E-shock 2000: the electronic shopping revolution: strategies for retailers and manufacturers*. Springer.
- Dhar, S., & Varshney, U. (2011). Challenges and business models for mobile location-based services and advertising. *Communications of the ACM*, 54(5), 121–128.
- Downes, L., & Nunes, P. (2013). Big bang disruption. *Harvard Business Review*, 44–56.
- Duffy, D. L. (2005). Affiliate marketing and its impact on e-commerce. *Journal of Consumer Marketing*.
- Fatonah, S., Yulandari, A., & Wibowo, F. W. (2018). A review of e-payment system in e-commerce. *Journal of Physics: Conference Series*, 1140(1), 12033.
- Gefen, D. (2002). Customer loyalty in e-commerce. *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 2.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social Research Update*, 19(8), 1–8.
- Glazer, R., & Weiss, A. M. (1993). Marketing in turbulent environments: decision processes and the time-sensitivity of information. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 509–521.
- Goldberg, B., & Sifonis, J. G. (1998). Focusing your e-commerce vision. *Management Review*, 87(8), 48–52.
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Gonzalez-Tamayo, L. A., Maheshwari, G., Bonomo-Odizzio, A., Herrera-Avilés, M., & Krauss-Delorme, C. (2023). Factors influencing small and medium size enterprises

- development and digital maturity in Latin America. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2).
<https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100069>
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1993). *Applied strategic planning: How to develop a plan that really works*. McGraw Hill Professional.
- Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56–67.
- Gulati, R., & Garino, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107.
- Gupta, A., Singh, R. K., & Gupta, S. (2022). Developing human resource for the digitization of logistics operations: readiness index framework. *International Journal of Manpower*, 43(2), 355–379. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0175>
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016a). *The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation*.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). *The shape of digital transformation: A systematic literature review*.
- Hignett, S., & McDermott, H. (2015). Qualitative methodology. *Evaluation of Human Work*, 119–138.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of Marketing*, 60(3), 50–68.
- Hofmann, E., & Rüschi, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23–34.
- Hudak, M., Kianičková, E., & Madleňák, R. (2017). The importance of e-mail marketing in e-commerce. *Procedia Engineering*, 192, 342–347.
- INE (2021). *Inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação nas empresas s-2021*. (n.d).
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=531302034&att_display=n&att_download=y
- Janssen, M., & Zuiderwijk, A. (2014). Infomediary business models for connecting open data providers and users. *Social Science Computer Review*, 32(5), 694–711.
- Kawa, A., & Wałęsiak, M. (2019). Marketplace as a key actor in e-commerce value networks. *LogForum*, 15(4), 521–529.

- Kenny, D., & Marshall, J. F. (2000). Contextual marketing. *Harvard Business Review*, 78(6), 119–125.
- Khan, A. G. (2016). Electronic Commerce: A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy Global J. *Management and Business Research: B Economics and E-Commerce*, 16(01).
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Michi, I. (2006). *B2B brand management* (Vol. 357). Springer.
- Krylov, S. (2019). Strategic customer analysis based on balanced scorecard. *Ekonomicko-Manazerske Spektrum*, 13(1), 12–25.
- Kumar, R., Singh, R. K., & Dwivedi, Y. K. (2020). Application of industry 4.0 technologies in SMEs for ethical and sustainable operations: Analysis of challenges. *Journal of Cleaner Production*, 275, 124063.
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239–242.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Li, J., Merenda, M., & Venkatachalam, A. R. (2009). Business process digitalization and new product development: An empirical study of small and medium-sized manufacturers. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 5(1), 49–64.
- Lin, X., Wang, X., & Hajli, N. (2019). Building E-Commerce Satisfaction and Boosting Sales: The Role of Social Commerce Trust and Its Antecedents. *International Journal of Electronic Commerce*, 23(3), 328–363. <https://doi.org/10.1080/10864415.2019.1619907>
- Looney, C. A., Jessup, L. M., & Valacich, J. S. (2004). Emerging business models for mobile brokerage services. *Communications of the ACM*, 47(6), 71–77.
- Luo, X., & Seyedian, M. (2003). Contextual marketing and customer-orientation strategy for e-commerce: an empirical analysis. *International Journal of Electronic Commerce*, 8(2), 95–118.

- Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(9), 901–920.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- McAfee, A. (2009). *Enterprise 2.0: New collaborative tools for your organization's toughest challenges*. Harvard Business Press.
- Mellor, S., Hao, L., & Zhang, D. (2014). Additive manufacturing: A framework for implementation. *International Journal of Production Economics*, 149, 194–201.
- Metzger, M. J. (2004). Privacy, trust, and disclosure: Exploring barriers to electronic commerce. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9(4), JCMC942.
- Nagaty, K. A. (2010). E-Commerce Business Models: Part 1. In *Encyclopedia of E-Business Development and Management in the Global Economy* (pp. 347–358). IGI Global.
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274–298.
- Netessine, S., Savin, S., & Xiao, W. (2006). Revenue management through dynamic cross selling in e-commerce retailing. *Operations Research*, 54(5), 893–913.
- Oestreicher-Singer, G., & Zalmanson, L. (2013). Content or community? A digital business strategy for content providers in the social age. *MIS Quarterly*, 591–616.
- Ojo, A. I. (2017). Validation of the DeLone and McLean information systems success model. *Healthcare Informatics Research*, 23(1), 60–66.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review Reprint Service.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). From rapid prototyping to home fabrication: How 3D printing is changing business model innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 214–224.
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.

- Rosário, A., & Raimundo, R. (2021). Consumer Marketing Strategy and E-Commerce in the Last Decade: A Literature Review. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(7), 3003–3024. <https://doi.org/10.3390/jtaer16070164>
- Rose, S., Hair, N., & Clark, M. (2011). Online customer experience: A review of the business-to-consumer online purchase context. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 24–39.
- Ryan, K. E., Gandha, T., Culbertson, M. J., & Carlson, C. (2014). Focus group evidence: Implications for design and analysis. *American Journal of Evaluation*, 35(3), 328–345.
- Saban, K. A. (2001). Strategic preparedness: a critical requirement to maximize e-commerce investments. *Electronic Markets*, 11(1), 26–36.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009a). Research methods for business students - fifth edition. In *Research methods for business students - fifth edition*.
- Schuh, G., Frank, J., Jussen, P., Rix, C., & Harland, T. (2019). Monetizing industry 4.0: Design principles for subscription business in the manufacturing industry. *2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*, 1–9.
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 330–341. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.11.005>
- Shavitt, S., & Barnes, A. J. (2020). Culture and the Consumer Journey. *Journal of Retailing*, 96(1), 40–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.11.009>
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773.
- Sivaji, A., Downe, A. G., Mazlan, M. F., Soo, S.-T., & Abdullah, A. (2011). Importance of incorporating fundamental usability with social & trust elements for e-commerce website. *2011 International Conference on Business, Engineering and Industrial Applications*, 221–226.
- Strauss, J., Frost, R., & Sinha, N. (2014). *E-marketing*. Pearson Upper Saddle River, NJ.

- Stuchlý, P., Virágh, R., Hallová, M., & Šilerová, E. (2020). CRM and its importance for business competitiveness. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 12(1), 93–98. <https://doi.org/10.7160/aol.2020.120108>
- Tkaczyk, J. (2016). Digital consumer: Trends and challenges. *The Impact of the Digital World on Management and Marketing*, 353–367.
- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. *Proc. of the Int. Scientific Conference “Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering’2019”, Vilnius, Lithuania*, 9–10.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13–66.
- Ware, J., Hartman, A., Roldan, N., Gebauer, J., & Roldan, M. (1997). *The search for digital excellence*. McGraw-Hill, Inc.
- Wen, H. J., Chen, H., & Hwang, H. (2001). E-commerce Web site design: strategies and models. *Information Management & Computer Security*.
- Wood, S. L. (2001). Remote purchase environments: The influence of return policy leniency on two-stage decision processes. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 157–169.
- Yoo, Y., Boland, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0771>
- Zhang, J., Li, H., Yan, R., & Johnston, C. (2017). Examining the signaling effect of e-tailers’ return policies. *Journal of Computer Information Systems*, 57(3), 191–200.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

8. ANEXOS

Focus group 1

Este *focus group* realizou-se no dia 15 de dezembro de 2022, e contou com a participação de 4 elementos, constituídos por empresários da área do calçado e docentes do ensino superior.

Como tal, foram retirados excertos das respostas dos participantes, que contextualizam a análise de acordo com os objetivos previstos para cada tópico.

Tabela 3 Focus group 1

Questões	Indicadores	Transcrição
<p>Que características considera necessárias para que uma empresa possa ser considerada madura em operações nos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logística • Canais de venda variados • Qualificação de Pessoas • Experimentação do produto • Devoluções 	<p>P1 – “utilizar qualquer canal do negócio para servir o cliente de forma excepcional”</p> <p>P2 – “o primeiro ponto é a qualificação das pessoas que estão ligadas a este tema, e muitas vezes o skill das pessoas que dominam no tradicional não tem competências para o online.”</p> <p>P2- “quem compra online, tem 3 ou 4 pontos fulcrais para efetuar a compra, logística, tempo, e o ciclo de teste experimentação ou devolução, que determinam a maturidade da empresa”</p> <p>P3 – “Bom há aqui uma necessidade crescente de preparar profissionais na área, há uma falta de trabalho na componente digital por parte das empresas não há uma estratégia de contratação”</p> <p>P3 – “, o erro é manter duas estratégias diferentes do offline e online,”</p> <p>P4 – “Eu quero começar pelo fim, a estatística de devolução é de 30% pelos números da farfetch”</p>

<p>- Que pré-requisitos considera indispensáveis para que as empresas consigam ter sucesso na abordagem aos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros • Confiança e segurança • Embalagem • Apoio ao cliente • Definição da estratégia • Parceiros de Logística • Jurídico 	<p>P1 – “Vivemos tempos de oportunidades, obrigatoriamente ingressar no eletrónico exige recursos financeiros”</p> <p>P1 – “a confiança e a segurança obtêm-se se tivermos uma plataforma que consiga fazer todas as operações”</p> <p>P2 – “É muito importante que numa primeira fase o projeto tenha uma estratégia muito bem definida”</p> <p>P2 – “novamente a equipa é essencial, os bons profissionais no online não são baratos e as empresas devem ter essa consciência, ter um bom plano, logística , pós venda e suporte ao cliente”</p> <p>P3 – “ter um parceiro de alta qualidade, para garantir não só entregas, mas também os retornos”</p> <p>P3 – “O impacto também dos CRM, evitar os erros dentro de email marketing, de por vezes receber emails de produtos que não me interessam”</p> <p>P4 – “por exemplo, nos momentos de pagamento no site, o cliente deve perceber quais os direitos e deveres e as regras, ou questões associadas á propriedade intelectual”</p>
<p>Quais os elementos indispensáveis a considerar na estratégia de e-commerce das PMEs?</p>	<p>Resposta integrada com a pergunta 2.</p>	<p>Resposta integrada com a pergunta 2.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Focus group 2

O segundo *focus group* realizou-se no dia 15 de dezembro de 2022, tendo participado 4 elementos, três deles empresários do setor do mobiliário, e um representante de uma associação da área.

Como tal, foram retirados excertos das respostas dos participantes, que contextualizam a análise de acordo com os objetivos previstos para cada tópico.

Tabela 4 Focus group 2

Questões	Indicadores	Transcrição
<p>Que características considera necessárias para que uma empresa possa ser considerada madura em operações nos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado com o cliente • Investimento financeiro • Estratégia de mercados • Recursos humanos • Escolha de Marketplaces 	<p>P1 – “é preciso uma grande preocupação com o cliente, e isso levará a uma plataforma forte.”</p> <p>P2 – “As vezes gasta-se muito dinheiro num website muito bonito, mas depois falham em métodos de pagamento ou segurança do mesmo”</p> <p>P2 – “priorizem mercados, todas as empresas têm recursos limitados, utilizem mercados geográficos prioritários,”</p> <p>P3 – “investimos fortemente nos recursos humanos, de pós-venda, programação, logística, não podemos falhar no online, pois perdemos o cliente.”</p> <p>P4 – “saber quais os melhores Marketplace, quais os produtos vendo melhor, ter os meus parceiros alinhados, não só pagamentos, mas logística”</p>
<p>Que pré-requisitos considera indispensáveis para que as empresas consigam ter sucesso na abordagem aos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • E-mail marketing • Dominar métricas • Logística • Estratégia 	<p>P1 – “estamos sempre atualizados nesses pormenores, temos alguém que está 100% dedicado ao website”</p> <p>P1 – “alimentar o seu email marketing, conseguir criar essas ligações e trabalha las para ganhar um possível cliente.”</p> <p>P3 – “tivemos de preparar poder de resposta, plataforma, poder de logística, preparamos tudo</p>

		<p>isto previamente, as coisas foram evoluindo as vendas exigiram mais,”</p> <p>P4 – “, contudo antes disto tudo há toda uma estratégia a ser definida, target, mercado, segmento”</p>
<p>Quais os elementos indispensáveis a considerar na estratégia de e-commerce das PMEs?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento • Inovação • Parceiros • Métodos de pagamento • Recursos humanos 	<p>P1 – “o planeamento tem de ser feito e muita atenção ao detalhe, deveríamos responder não só a uma questão, mas a 3, a situação atual da empresa? Onde vamos querer estar no futuro? E o que temos de fazer para chegar lá?”</p> <p>P2 – “uma pequena marca com muita inovação e capital para investir pode concorrer com as grandes marcas”</p> <p>P3 – “Os métodos de pagamento por exemplo também são muito complicados de trabalhar, por exemplo os métodos portugueses são muito diferentes com os espanhóis, depende muito da cultura de cada país.”</p> <p>P4 – “para além do conceito que devem montar muitas vezes também não tem recursos humanos qualificados,”</p>

Fonte: Elaboração própria

Focus group 3

O terceiro e último *Focus group* realizou-se no dia 16 de dezembro de 2022, tendo participado 5 elementos ligados à área de bens de consumo, três empresários, um professor universitário, e um representante do associativismo da área industrial.

Desta forma, foram retirados excertos das respostas dos participantes, que contextualizam a análise de acordo com os objetivos previstos para cada tópico

Tabela 5 Focus group 3

Questões	Indicadores	Transcrição
<p>Que características considera necessárias para que uma empresa possa ser considerada madura em operações nos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia de digitalização. • Sintonia entre offline e online • Marketplace • Métodos de pagamento • Campanhas google • Legislação • Marketing digital 	<p>P1 – “o desafio é que se consiga ter em sintonia os dois mundos, e que haja conexão entre todas as funções.”</p> <p>P2 – “depois ao nível das estratégias, qual o objetivo do e-commerce para a empresa, se é apenas amplificar o mercado, ou se faz parte mesmo de uma estratégia de internacionalização, por norma o e-commerce começa como uma forma de vamos ver o que vai dar, não há uma análise, não há um planeamento”</p> <p>P3 – “. Ouvi também falar da necessidade de conjugar os dois mundos offline e online, há necessidade de interligar os dois mundos, os procedimentos são bastante parecidos entre off e on.”</p> <p>P4 – “..., mas trabalhamos sempre Marketplace, que nos faz vender para países que nunca estivemos, abriu-nos várias portas.”</p> <p>P5 – “legislação, que acaba por ser esquecido, políticas privacidades devoluções, garantias etc,”</p>
<p>Que pré-requisitos considera indispensáveis para que as empresas consigam ter sucesso na abordagem aos mercados digitais?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia marketing de • CRM • Pessoas • Otimização de processos • Conhecer o produto • Google <i>analytics</i> 	<p>P1 – “pré-requisito é ter uma estratégia de marketing, senão existir só vai complicar a nossa tarefa”</p> <p>P1 – “..., o digital pode me ajudar a gerir relações com os clientes, por exemplo com plataformas de CRM”</p>

		<p>P2 – “... , pessoas, porque independente da tecnologia as pessoas são a cara da nossa marca”</p> <p>P2 – “... , otimização dos processos, o consumidor exige acompanhamento”</p> <p>P4 – “... , estudar muito bem o produto e alcançar o sucesso no mercado, o marketing digital só será bom se trazer retornos para as empresas.”</p> <p>P5 – “... , atrair e medir os indicadores do marketing digital, <i>business intelligence</i> que dão indicadores em tempo real do que acontece no mercado”</p>
<p>Quais os elementos indispensáveis a considerar na estratégia de e-commerce das PMEs?</p>	<p>Respostas integradas na segunda pergunta por consenso dos participantes do <i>Focus group</i></p>	<p>Respostas integradas na segunda pergunta por consenso dos participantes do <i>Focus group</i></p>

Fonte: Elaboração Própria