



# Manual

## UFCD Comércio eletrónico e e-business (0392)





## 1. Comércio eletrónico (e-commerce)

### Ponto 1.1. Definição de Comércio eletrónico (e-commerce)

O Comércio eletrónico ou e-commerce, ou ainda comércio virtual, é um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrónico, como, por exemplo, um computador.

O ato de vender ou comprar pela Internet é em si um bom exemplo de comércio eletrónico. O mercado mundial está a absorver o comércio eletrónico em grande escala. Muitos ramos da economia agora estão ligadas ao comércio eletrónico.

No início, a comercialização *online* era e ainda é, realizada com produtos como CD's, livros, produtos palpáveis e de características tangíveis. Contudo, com o avanço da tecnologia, surge uma nova tendência para a comercialização *online*. Começa a ser viabilizado a venda de serviços pela web, como é o caso dos pacotes turísticos, por exemplo. Muitas operadoras de turismo estão se a preparar para abordar os seus clientes dessa nova maneira.

O comércio eletrónico, assim como uma loja comum, é um conjunto de atividades, onde existe um vendedor com a finalidade de vender um produto, assim como um comprador que está interessado por este produto e a partir desses interesses será dado início a uma negociação comercial.

“Definimos e-commerce como a compra e venda por meios digitais.” (O’Brien, 2004, p. 205). Blumenschein e Freitas (2001) afirmam que o comércio eletrónico já é realizado há mais tempo do que se imagina, mesmo com as pessoas e empresas não estando cientes disto, pois ao se fazer uma compra e efetuar o pagamento através de caixas eletrónicas, cartão de crédito ou qualquer outro meio digital, essa atividade pode ser considerada como uma forma de comércio eletrónico. Da mesma forma, quando se faz uma encomenda ou se recebe uma encomenda por fax, também se está a realizar comércio eletrónico. Portanto, não se pode dizer que o comércio eletrónico está a inventar um novo tipo de comércio, pois ele apenas está a aproveitar as novas tecnologias como a Informática e a Comunicação para realizar as tarefas tradicionais de compra e venda, de uma forma mais rápida, segura e barata do que até então eram realizados sem estes recursos.

A maneira tradicional de se fazer uma venda é baseada na procura feita pelos clientes, podendo ser feita por meio de publicidade, telefone, ou encontrar-se diretamente com um vendedor, onde o mesmo visa satisfazer as necessidades do cliente com o produto que a empresa tem a oferecer.

### 1.2. Categorias de aplicação de comércio eletrónico

De acordo com O’Brien (2004), atualmente muitas empresas participam em três categorias básicas de aplicações de comércio eletrónico: a de **empresa-a-consumidor (B2C – Business to Consumer)**, a de **empresa-a-empresa (B2B - Business to Business)** e a de **consumidor-a-consumidor (C2C - Consumer to Consumer)**.



### **1.2.1. Comércio eletrónico de empresa-a-consumidor (B2C - Business to Consumer)**

O Comércio eletrónico do tipo B2C é basicamente um tipo de transação comercial em que o comprador é uma pessoa física que, a partir de um computador pessoal, realiza as buscas e adquire um produto ou serviço através da Internet.

Pode-se dizer então que as soluções B2C são voltadas para os consumidores.

### **1.2.2. Comércio eletrónico de empresa-a-empresa (B2B - Business to Business)**

O conceito de comércio eletrónico B2B, ou comércio eletrónico entre empresas, pode ser definido como a substituição dos processos físicos que envolvem as transações comerciais (envio e recebimento de cotações, troca de informações diversas, etc.) por processo eletrónico. Normalmente, são construídos com apoio de tecnologias baseadas na Internet, onde compradores e fornecedores encontram-se e transacionam em tempo real.

### **1.2.3. Comércio eletrónico de consumidor-a-consumidor (C2C - Business to Consumer)**

Nas categorias de comércio eletrónico há, ainda, o comércio eletrónico de consumidor-a-consumidor (C2C), uma importante estratégia de negócios, onde os comerciantes podem comprar e vender entre si num processo de leilão. Num leilão tradicional existe um produto a ser oferecido e que posteriormente será vendido para quem der a maior oferta. O comércio eletrónico C2C representa comerciais entre duas pessoas físicas, sem que hajam empresas diretamente envolvidas.

Ao contrário do B2B e do B2C, a transição do C2C offline (tradicional) para o modelo online foi mais simples, porque existiam poucos negócios deste tipo no mundo real. Os classificados dos jornais talvez sejam um dos melhores exemplos do C2C offline. Quanto ao comércio eletrónico C2C online, tem-se como principais representantes os leilões virtuais, que possuem as mesmas características de um leilão tradicional só que realizado através da internet.

## **1.3. Vantagens e Desvantagens do Comércio eletrónico (e-commerce)**

### **1.3.1. Vantagens do comércio eletrónico.**

O comércio eletrónico traz inúmeras vantagens tanto para as empresas quanto para os usuários desta tecnologia, como por exemplo: maior comodidade para o cliente, segurança e rapidez no pagamento das mercadorias, diminuição dos impostos, aumento dos lucros da empresa, pesquisa de preço do produto, redução da mão-de-obra, comercialização global, etc.



Com a criação do comércio eletrónico, algumas das ações que fazia com que o preço das mercadorias se elevasse, foram eliminadas, pois antes tínhamos intermediários que compravam as mercadorias para revendê-las ao comércio e só a partir de então seria repassada ao consumidor final. Com o comércio eletrónico, a função do intermediador foi eliminada, pois as empresas criam *sites* na Internet que fazem este papel, vendendo direto ao consumidor final. A Principal vantagem do Comércio Eletrónico é a **Expansão dos Negócios**.

### 1.3.2. Desvantagens do comércio eletrónico.

O comércio eletrónico trouxe também desvantagens não só para as empresas, mas também para os clientes e para a sociedade: questões como aumento do número de desemprego, diminuição da qualidade dos produtos entregues aos clientes, são alguns dos exemplos mais comuns das desvantagens do comércio eletrónico, que serão abordadas no decorrer deste tópico. Como o comércio eletrónico faz em muitos casos o papel de intermediário e até mesmo de vendedor, pois não é necessário ter uma pessoa para atender o cliente face a face, as pessoas que eram responsáveis por atuarem nestas áreas, em alguns casos, perderam o seu lugar dentro da empresa, gerando assim várias demissões e um aumento na taxa de desemprego do país.

O contato físico neste tipo de tecnologia deixa de existir, pois todo o processo de realização de uma venda é feito através de máquinas como o computador, o cliente não consegue tocar na mercadoria, pois esta é mostrada para o cliente através de fotos, impossibilitando que o mesmo tenha aquela sensação de sentir o produto que está comprando. Esse problema atinge também o fator de controle de qualidade, pois o cliente irá ter contato com o produto apenas quando o mesmo for entregue na sua residência, e só a partir de então poderá verificar se o produto apresenta realmente as características que foram anunciadas. A principal desvantagem do Comércio Eletrónico ainda é a **segurança**, mas isso está aos poucos a ser resolvido e minimizado.

### 1.4. Por que se investe no Comércio Eletrónico (e-commerce)?

A venda de produtos via Web é uma forma de ganhar dinheiro. Para as empresas que vendem produtos ou prestam serviços será interessante investir no e-commerce para expandir os negócios da empresa.

Cada vez mais o internauta perde o medo de comprar pela Internet. E, por isso mesmo, este é um bom momento para quem quer investir no comércio online. Os números comprovam o aumento substancial de e-clientes a cada mês. A promessa é que esse mercado continue a crescer nos próximos anos e que as vendas de produtos e serviços sejam a maior fonte de lucro.

#### Dez bons motivos para investir numa loja virtual

01. Baixo investimento;
02. Alcance mundial – ou, pelo menos, nacional;
03. Comodidade - a loja nunca fecha – trabalha de segunda a segunda, 24 horas;
04. Especialistas indicam que será uma das principais fontes de dinheiro da Web;
05. As hipóteses de calote são mínimas;



06. A fidelização é grande: se o cliente for bem atendido, voltará sempre;
07. Segurança – clientes escolhem, compram, e recebem produtos sem sair de casa;
08. Facilidades - clientes encontram, rápida e intuitivamente, tudo que procuram;
09. Pagamento e financiamento pela integração das lojas com o ambiente bancário;
10. Baixo custo de manutenção.

## 2. O negócio eletrónico (e-business)

### 2.1. Definição do negócio eletrónico (e-business)

O e-Business, ou negócio eletrónico, pode ser definido como o uso da Internet para ligar organizações e potenciar os processos de negócio das mesmas. Abrange a organização em si, colaboradores, clientes, fornecedores e todas as outras entidades interessadas (Combe, 2006). Existe uma sobreposição que, por vezes, gera incertezas entre a definição de e-Business e de comércio eletrónico.

Na realidade o e-Business inclui todas as atividades do comércio eletrónico, mas vai além do que é o comércio eletrónico, englobando também transações internas à organização. Ou seja, para além das transações de compra e venda que compõem o comércio eletrónico, o e-Business inclui igualmente transações relacionadas com a gestão da relação entre a empresa e os fornecedores, a gestão da relação com o cliente, a logística, pagamentos e controlo de stocks, etc. Apesar de uma empresa de comércio eletrónico atuar em e-Business, o negócio eletrónico é um conceito mais lato podendo, consoante cada caso em particular, ir além do que é o comércio eletrónico. Trata-se portanto, de um conceito que engloba tudo o que é feito de forma eletrónica numa organização e que pode ser associado, de forma mais ou menos direta, ao negócio.

### 1.2. O futuro do negócio eletrónico (e-business)

O futuro do e-Business promete novas evoluções, algumas já estão a começar a tornar-se realidade no dia-a-dia das organizações, enquanto outras são apenas alvo de investigação. De acordo com a lei de Moore o número de transístores, contidos na mesma área, duplica a cada ano (Moore, 1965), assim sendo, é de esperar que a capacidade de processamento se torne progressivamente superior, o que tendo em conta a dependência que o e-Business tem dos computadores, leva a que cada vez se possa exigir processamentos mais complexos (e em tempo real). O que garante novas capacidades aos sistemas no que respeita ao *hardware*, que posteriormente poderão suportar novos requisitos em termos de *software*. Também a constante evolução das tecnologias de telecomunicações abriu novas possibilidades no campo do e-Business. Estas permitem que redes como a Internet, de forma particular, tenham vindo a ter um crescimento elevado no que respeita à sua utilização.

É expectável que continue a crescer ao chegar a cada vez mais pessoas e organizações, este facto cria uma expectativa de crescimento para o e-Business. Ainda associado a tecnologias de comunicação, existem os dispositivos móveis, havendo hoje processos de e-Business que utilizam estes dispositivos, no entanto, é de esperar que



com a constante evolução dos dispositivos móveis e das redes de comunicação, cada vez mais existam processos de e-Business que se assentem nestes dispositivos. Também aqui a lei de Moore tem implicações, isto é, sendo os processadores mais pequenos (e acessíveis), é possível ter poder de processamento considerável em dispositivos móveis. As evoluções técnicas potenciam o futuro do e-Business mas, no fundo, apenas permitem responder, de forma otimizada e atualizada, a requisitos do negócio. O verdadeiro desafio do e-Business é ter a tecnologia e o negócio alinhados de forma a obter reais vantagens competitivas.

## 1.2. Os modelos de negócio eletrónico (e-business) que se baseiam no uso da Internet

Os modelos de negócio baseados na Internet são hoje uma presença constante nas vidas das organizações, assim como da maioria das pessoas na nossa sociedade. Timmers (1999) identificou numa análise baseada na adição de funcionalidades, inovação, integração e valor, alguns tipos de modelos de negócio facilitados pela Internet.

- **e-Shop:** esta classificação abrange as lojas *online* onde assentam parte das suas transações ou mesmo a totalidade, mas também os tradicionais sítios web que apresentam e descrevem produtos e/ou serviços que são fornecidos por uma dada organização. Exemplo: [artetextiledesign.pt](http://artetextiledesign.pt)
- **e-Procurement:** este modelo é o oposto do anterior, se uma e-Shop visa vender, o eProcurement visa encontrar para comprar, isto tendo em conta um leque de ofertas tão variado quanto possível. Exemplo: [stefanini.com/br/smart-solutions/e-procurement](http://stefanini.com/br/smart-solutions/e-procurement)
- **e-Mall:** trata-se da variante online dos centros comerciais ditos tradicionais, sob um eMall são encontrados vários e-Shops. Exemplos: [polyvore.com](http://polyvore.com); [fancy.com](http://fancy.com); [eu.fab.com/uk](http://eu.fab.com/uk)
- **e-Auctions:** os leilões virtuais são mecanismos virtuais de leilões, podendo ser aplicados em mercados B2C, ou em B2B; Exemplo: [clubefashion.com/leiloes](http://clubefashion.com/leiloes)
- **Third-party marketplace:** um marketplace é um local de encontro virtual entre vendedores e compradores. Exemplo: [olx.pt](http://olx.pt)
- **Virtual community:** As comunidades virtuais são essencialmente grupos de pessoas, unidas por interesses em comum, que permitem a partilha de informação. Estas comunidades têm uma grande importância para efeitos de marketing, e são cada vez mais exploradas pelas organizações nesse mesmo âmbito. Exemplo: [pt.linkedin.com](http://pt.linkedin.com)
- **Collaboration platform:** uma plataforma colaborativa fornece espaço e as ferramentas que permitem a colaboração entre empresas e/ou indivíduos. Exemplo: [asana.com](http://asana.com)

## 3. Planeamento estratégico empresarial e das unidades do negócio

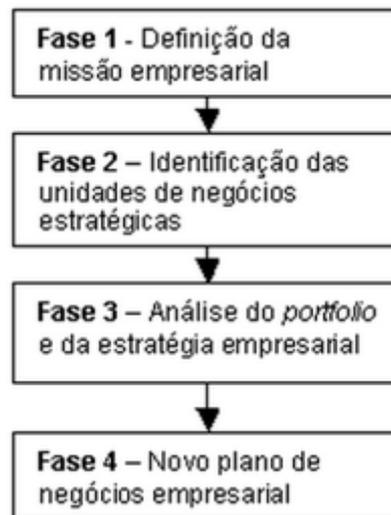
### 3.1. O Planeamento estratégico Empresarial

Planeamento Estratégico é o processo que fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à



concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os timings de execução. É a direção central que tem a responsabilidade de definir e pôr em prática todo o processo de planeamento. Ao definir as linhas de orientação gerais relativamente à missão, política e estratégia empresariais, estabelece as bases sobre as quais cada unidade de negócios individual delineará o seu próprio plano de negócios.

A autonomia das unidades de negócios depende da própria cultura organizacional: umas empresas dão liberdade a cada divisão para estabelecer as suas próprias estratégias e objetivos de vendas e lucros; outras estabelecem os objetivos mas deixam ao critério das unidades a definição da estratégia; outras ainda, definem os objetivos e envolvem-se diretamente na conceção das estratégias individuais. Em qualquer caso, o planeamento estratégico será definido a dois níveis: pela empresa mãe - planeamento estratégico empresarial - e, posteriormente, por cada unidade de negócios - planeamento estratégico das unidades de negócio (nota: as empresas com apenas uma unidade de negócio terão que integrar ambos os processos). Os processos são diferentes, como poderemos constatar em seguida. Cabe à direção central fazer o planeamento estratégico global de toda a organização. Este processo inclui as quatro fases ilustradas na figura abaixo.



### Fase 1: Definição da missão empresarial

Todas as empresas têm uma missão, ou seja, algo que pretendem atingir ao longo da sua vida e que deve ficar clara desde o início. E deve servir como forma de motivação dos empregados. Ao longo do tempo, a missão pode ter que ser alterada, por ter perdido a sua relevância face às novas condições da envolvente empresarial. A missão deverá definir uma visão e o rumo para os próximos 10 a 20 anos da empresa, tendo em conta:

- **Condições da indústria:** Inclui todas as indústrias em que a empresa opera. Poderá ser apenas uma, ou um conjunto de indústrias, relacionadas, ou não.
- **Segmentos de mercado:** São as parcelas de mercado que incluem segmentos de clientes com determinadas características em comum e que a empresa se compromete a satisfazer.
- **Tipo de integração:** Uma empresa pode estar integrada vertical ou horizontalmente. No primeiro caso, as operações da empresa incluem todos os



processos desde a produção à venda (isto no limite); no segundo caso, a empresa subcontrata todas as operações e serve apenas como intermediário para a venda ao cliente final. Entre estes dois extremos, existe uma infinidade de alternativas.

- **Segmentação geográfica:** Inclui o conjunto de regiões ou países em que a empresa pretende operar.

## Fase 2: Identificação das unidades de negócios estratégicas

A maioria das empresas, mesmo as mais pequenas, operam em diversos negócios. Mas estes poderão nem sempre ser claros: uma empresa com 12 divisões, por exemplo, não tem necessariamente 12 negócios. Uma divisão pode incluir, por exemplo, dois ou três negócios distintos. Por isso, é importante que a empresa-mãe defina todos os negócios para que cada um deles possa ser gerido como uma unidade individual com uma estratégia própria.

## Fase 3: Análise do portefólio e da estratégia das unidades de negócio

O objetivo da identificação das unidades de negócio é a definição de objetivos estratégicos e de um montante de investimento apropriado a cada uma delas. Para tal, a empresa-mãe tem que analisar o plano de negócios de cada unidade, decidindo posteriormente quais serão mantidas, quais necessitam de maior investimento e quais é que desaparecerão. Para tal, os gestores de topo terão que conhecer o seu portefólio de negócios e avaliar o seu potencial futuro.

## Fase 4: Novo plano de negócios empresarial

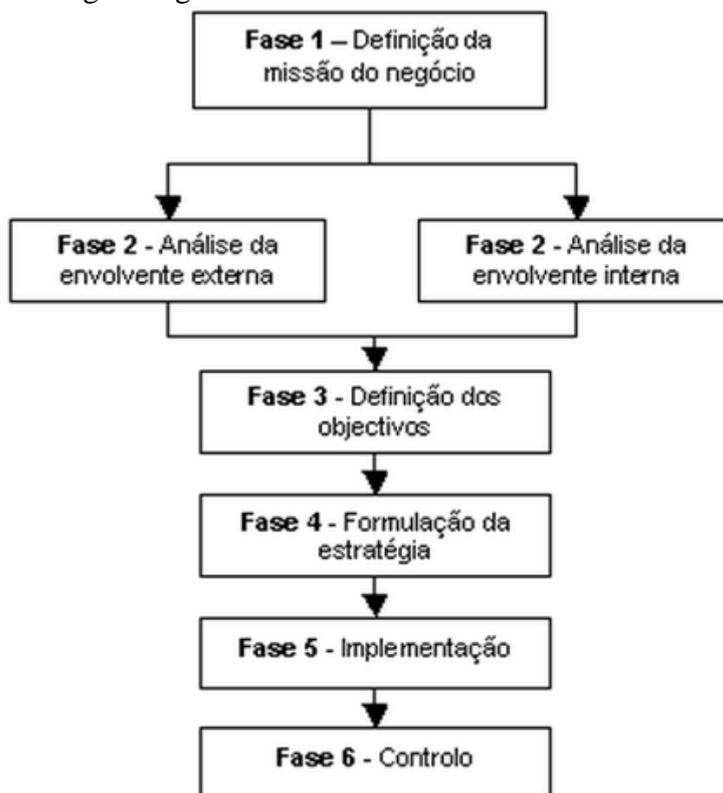
Os planos da empresa para os seus negócios permitirão aumentar as suas vendas e a rentabilidade. Ela terá três alternativas de crescimento:

- **Crescimento intensivo:** Neste caso, a empresa optará simultaneamente por: penetração de mercado, ou seja, pelo aumento da quota de mercado, conquistando terreno aos concorrentes; desenvolvimento do mercado, ou seja, diversificando os negócios para áreas atrativas não relacionadas com os negócios atuais; desenvolvimento do produto, que consiste na identificação de novas oportunidades relacionadas com os produtos e os negócios atuais da empresa.
- **Crescimento integrado:** Consiste na integração de novos negócios na empresa, relacionados com os atuais, que lhe permitirão diminuir a sua dependência de outras empresas da indústria às quais subcontratava determinadas funções, por exemplo, a produção e a montagem.
- **Crescimento pela diversificação:** Faz sentido só quando existem boas oportunidades de negócio fora dos negócios tradicionais da empresa. Uma boa oportunidade é aquela cuja indústria é altamente atrativa, desde que a empresa tenha as capacidades de que necessita para ser bem sucedida.



## 3.2. Processo de planeamento estratégico das unidades de negócio

Tendo como ponto de partida o planeamento estratégico definido pela empresa-mãe, cada unidade de negócios define o seu próprio planeamento estratégico, que se resume nas fases da figura seguinte:



### Fase 1 - Definição da missão do negócio

Cada unidade de negócios define a sua missão para o futuro, enquadrada na missão mais global da empresa. Deverá definir os objetivos e políticas das unidades.

### Fase 2 - Análise SWOT

Consiste na identificação dos pontos fortes (strengths) e fracos (weaknesses) da empresa e das oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) do mercado.

- **Análise da envolvente externa:** Nesta fase, são analisadas com detalhe as oportunidades e ameaças da indústria. Exemplos de oportunidades: novos desenvolvimentos tecnológicos, novos canais de distribuição, etc. Exemplos de ameaças: entrada de novos concorrentes, aumento dos custos dos produtos, etc.
- **Análise da envolvente interna:** Identifica os principais pontos fortes e fracos da unidade de negócios. São fatores internos que a unidade deverá avaliar periodicamente. Pode, inclusivamente, criar um formulário com várias funções e avaliá-las numa escala, que pode ser numérica ou qualitativa.



### Fase 3: Definição dos objetivos

Depois de ter determinado a sua missão e analisado as suas envolventes externa e interna, a unidade de negócios deverá definir os objetivos que pretende atingir. Estes poderão incluir: o aumento da rentabilidade, o crescimento das vendas, o aumento da quota de mercado e o aumento do ritmo de inovação, entre outros.

### Fase 4: Formulação da estratégia

Os objetivos dizem o que é que a empresa quer atingir; a estratégia indica como é que o poderá fazer. Michael Porter identificou três tipos genéricos de estratégia, que são bons pontos de partida para o pensamento estratégico:

- **Liderança pelo preço:** A unidade de negócios trabalha arduamente para alcançar o mínimo de custos de produção e distribuição, para poder praticar preços de venda mais baixos do que a concorrência e conquistar mais clientes.
- **Diferenciação:** A unidade de negócio concentra-se em ter um desempenho superior numa determinada área, por exemplo: qualidade do produto e/ou do serviço, tecnologia de ponta, etc.
- **Enfoque:** Neste caso, a unidade concentra-se num ou mais segmentos de mercado restritos e tenta conhecer o melhor possível o seu alvo.

### Fase 5: Implementação

Mesmo com uma estratégia bem definida, as empresas podem falhar na implementação. A consultora McKinsey define os sete elementos chave de uma estratégia de sucesso: estratégia, estrutura da empresa e sistemas/infra-estruturas de apoio, estilo de gestão, qualidade dos recursos humanos, qualificação do pessoal e cultura organizacional.

### Fase 6: Controlo

Assim que se inicia a implementação da estratégia, é necessário ir controlando a sua evolução e verificar se os resultados reais não têm grandes desvios relativamente aos objetivos previstos. A unidade de negócios também deverá estar preparada para fazer quaisquer tipos de ajustes ao processo de planeamento se constatar que serão necessários para cumprir os seus objetivos.