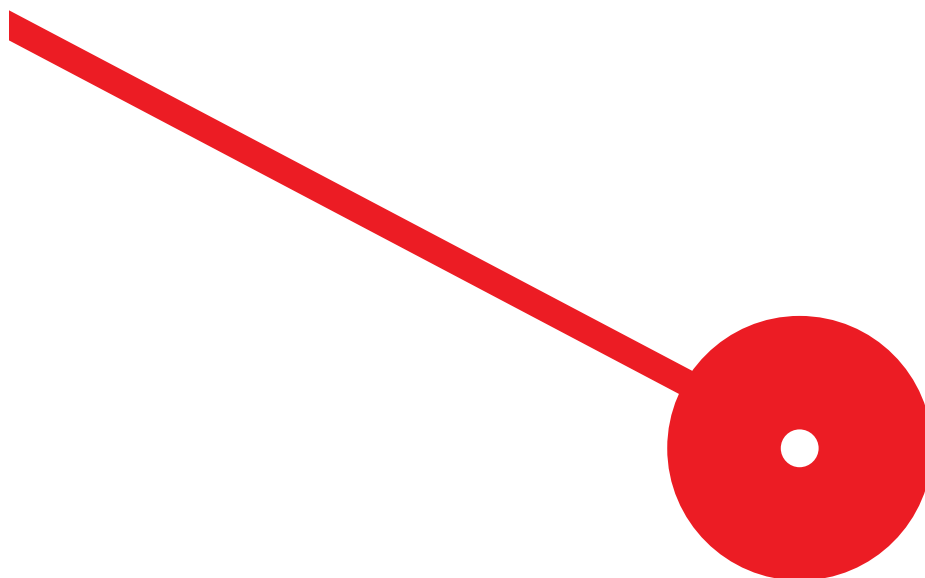




# Prestação de serviços às PME em comércio eletrónico

Ana Rita Silva Oliveira

07/2021

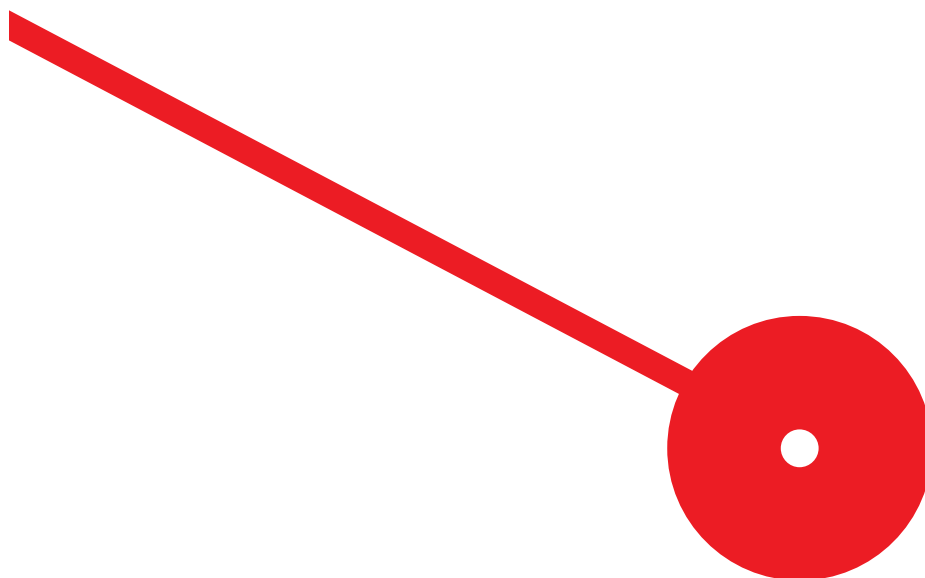




# Prestação de serviços às PME em comércio eletrónico

Ana Rita Silva Oliveira

**Relatório de Estágio**  
**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração**  
**do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Negócio Eletrónico,**  
**sob orientação do Professor Doutor José Manuel Azevedo.**



## **Agradecimentos**

O percurso que acompanhou este relatório foi longo e o seu desenvolvimento não teria sido possível sem a orientação e o apoio constante do meu orientador, Professor Doutor José Manuel Azevedo, nas inúmeras reuniões e e-mails trocados durante todos os meses que nos trouxeram aqui. Da mesma forma, não teria também sido possível o trabalho desenvolvido, não fosse a oportunidade concedida pela organização onde foi realizado o estágio, a Empresa Y.

Agradeço também à minha família e amigos o apoio e paciência e as palavras de tranquilidade nos momentos menos bons e a alegria partilhada nos momentos melhores.

Um agradecimento especial ao Eduardo por todas as conversas que tivemos e por todas as conversas que aceitou não ter também, pela motivação e pelo companheirismo mas acima de tudo pela paciência e compreensão.

## **Resumo:**

A expansão da Internet provocou profundas alterações na forma como as organizações orientam os seus negócios. A compra e venda de bens e serviços através da Internet trouxe inúmeros benefícios às organizações, permitindo um maior alcance tanto a clientes como a fornecedores, além da hipótese de uma loja sempre aberta. Mais ainda, o comércio eletrónico revelou-se uma importante ferramenta para combater os efeitos dos confinamentos provocados pela pandemia COVID-19 nas organizações. Assim, em virtude do contexto pandémico, muitas organizações viram-se pressionadas a tomar a decisão de criar uma loja online. No entanto, a opção pela adoção do comércio eletrónico por parte das organizações pode significar, por vários motivos, uma sobrecarga financeira significativa. Existem, disponíveis no mercado, diversas soluções para apoiar as empresas na implementação de comércio eletrónico. Estas soluções são capazes de dar resposta às necessidades e requisitos de empresas de diferentes dimensões, estado de maturidade e áreas de negócio e é da maior importância que todas as soluções sejam estudadas e ponderadas. O trabalho realizado durante o estágio procurou um melhor entendimento das várias soluções existentes e da sua adequação a pequenas e médias empresas, tendo sido realizado numa empresa que desenvolve soluções deste tipo. A intervenção aí realizada teve como objetivo perceber e colmatar carências identificadas. Este relatório contém uma revisão da literatura na área e apresenta a análise de dados recolhidos, através de um questionário do tipo diagnóstico. Foi utilizada a metodologia Investigação-Ação, de forma que se pudessem implementar melhorias na empresa e nos serviços prestados aos clientes. Foram executadas todas as etapas de um ciclo de Investigação-ação, tendo sido o resultado do estágio avaliado como um sucesso.

**Palavras chave:** comércio eletrónico; lojas online; soluções de comércio eletrónico; pequenas e médias empresas; PME.

**Abstract:**

The Internet expansion has forced companies to change significantly the way they conduct their business. Buying and selling goods and services through the Internet has brought numerous benefits for companies, allowing them a better reach to customers and suppliers, besides giving them a chance to have a store that is always open. Moreover, electronic commerce, or e-commerce, has proven to be an important tool to mitigate the consequences of COVID-19 pandemic confinement. Thus, many companies were forced to pull the plug on adopting an online store due to the pandemic. However, electronic commerce adoption may represent a financial overload to some companies. Many e-commerce solutions can satisfy the needs of different sizes, maturity, and business area companies, and companies must consider all solutions. The work and research developed throughout the internship seeks to better understand these solutions and how they could suit small and medium enterprises, having the internship been carried in a company that delivers these solutions. The intervention aimed to understand and correct some needs identified along the process. This report also contains the related literature consulted along the process and data analysis through a diagnostic type questionnaire. The methodology applied throughout the investigation was Action-Research, so that improvements could be implemented in the company and in the services provided to customers. All stages of an Action-Research cycle were implemented, and the internship was evaluated as a success.

**Key words:** electronic commerce; online stores; electronic commerce solutions; small and medium enterprises; SME.

## Índice geral

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo I - Introdução .....</b>                              | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo II – Revisão da literatura .....</b>                  | <b>5</b>  |
| 2 Revisão da literatura .....                                     | 6         |
| 2.1 Conceitos gerais de comércio eletrónico.....                  | 6         |
| 2.1.1 Modalidades do comércio eletrónico.....                     | 7         |
| 2.1.2 Benefícios do comércio eletrónico.....                      | 8         |
| 2.1.3 Barreiras à adoção do comércio eletrónico.....              | 9         |
| 2.2 O comércio eletrónico em Portugal.....                        | 10        |
| 2.2.1 Comportamento do consumidor.....                            | 10        |
| 2.2.2 Comportamento das empresas .....                            | 12        |
| 2.3 Soluções de comércio eletrónico.....                          | 14        |
| 2.3.1 Soluções de construção de lojas de comércio eletrónico..... | 15        |
| 2.3.2 Soluções para pequenas e médias empresas .....              | 17        |
| <b>Capítulo III – Estudo empírico .....</b>                       | <b>19</b> |
| 3 Estudo empírico.....  | 20        |
| 3.1 A metodologia Investigação-Ação .....                         | 20        |
| 3.1.1 Origens da Investigação-Ação .....                          | 20        |
| 3.1.2 Características da Investigação-Ação .....                  | 21        |
| 3.1.3 Modelos da Investigação-Ação.....                           | 22        |
| 3.1.4 Modalidades da Investigação-Ação .....                      | 25        |
| 3.1.5 Investigação-Ação no contexto empresarial de estágio.....   | 27        |
| 3.2 Contextualização no âmbito do estágio.....                    | 28        |
| 3.2.1 Modelo de negócio Empresa Y.....                            | 29        |
| 3.2.2 Descrição de estágio .....                                  | 32        |
| 3.3 Desenho da Investigação.....                                  | 33        |
| 3.3.1 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Diagnóstico .....       | 33        |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 3.3.2                                  | Fase do ciclo de Investigação-Ação: Planeamento de Investigação-Ação | 34        |
| 3.3.3                                  | Fase do ciclo de Investigação-Ação: Ação .....                       | 35        |
| 3.3.4                                  | Fase do ciclo de Investigação-Ação: Avaliação da ação .....          | 36        |
| 3.3.5                                  | Fase do ciclo de Investigação-Ação: Aprendizagem específica .....    | 37        |
| 3.4                                    | Questionário de diagnóstico .....                                    | 38        |
| 3.4.1                                  | Instrumento de recolha de dados .....                                | 39        |
| 3.4.2                                  | Resultados .....   | 41        |
| <b>Capítulo IV – Discussão .....</b>   |  | <b>49</b> |
| 4                                      | Discussão .....  | 50        |
| <b>Capítulo V – Conclusão.....</b>     |  | <b>54</b> |
| 5                                      | Conclusão .....  | 55        |
| <b>Referências bibliográficas.....</b> |  | <b>57</b> |
| <b>Apêndices.....</b>                  |  | <b>65</b> |
| Apêndice I – Questionário .....        |  | 66        |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Consumidores Online em Portugal e União Europeia (IDC, 2020) .....   | 11 |
| Figura 2- Empresas com presença na Internet (IDC, 2020) .....   | 12 |
| Figura 3- Finalidades das páginas online (IDC, 2020).....   | 13 |
| Figura 4- Comércio Eletrónico B2C Portugal (IDC, 2020).....   | 13 |
| Figura 5 - Comércio Eletrónico B2B Portugal (IDC, 2020) .....   | 14 |
| Figura 6- Triângulo de Lewin (Latorre, 2003) .....  | 21 |
| Figura 7- Investigação-Ação por Kemmis e McTaggart (Zuber-Skerritt, 2001) .....                                       | 22 |
| Figura 8- Modelo de IA segundo Whitehead (in Latorre, 2003).....  | 23 |
| Figura 9- Ciclo de Investigação-Ação por Baskerville (Baskerville, 1999).....   | 24 |
| Figura 10- Dados demográficos: sexo dos inquiridos .....  | 41 |
| Figura 11 - Dados demográficos: idade dos inquiridos .....  | 41 |
| Figura 12 - Esta foi a sua primeira loja online?.....   | 42 |
| Figura 13- Tempo online dos inquiridos .....  | 44 |
| Figura 14 - Avaliação genérica Empresa Y .....  | 44 |
| Figura 15 - Avaliação específica Empresa Y .....  | 45 |
| Figura 16 - Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares?.....   | 46 |
| Figura 17 - "Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares" de inquiridos cuja loja online não era a primeira ..... | 47 |



## **Índice de Tabelas**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Modalidades de IA (Coutinho et al., 2009).....   | 26 |
| Tabela 2 - Tabela-resumo do ciclo de IA aplicado.....  | 38 |
| Tabela 3 - Área de negócio dos inquiridos .....  | 43 |
| Tabela 4 – Resumo das respostas obtidas para cada um dos parâmetros da escala tipo Likert .....  | 45 |
| Tabela 5 - Resumo das respostas obtidas para cada um dos parâmetros da escala tipo Likert dos inquiridos cuja loja online não era a primeira ..... | 48 |

## **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

|              |  |
|--------------|--|
| <b>ACEPI</b> | Associação da Economia Digital em Portugal |
| <b>B2B</b>   | Business-To-Business                       |
| <b>B2C</b>   | Business-To-Consumer                       |
| <b>C2C</b>   | Consumer-To-Consumer                       |
| <b>CE</b>    | Comércio Eletrónico                        |
| <b>CMS</b>   | Content Management System                  |
| <b>EDI</b>   | Electronic Data Interchange                |
| <b>EFT</b>   | Electronic Fund Transfer                   |
| <b>G2B</b>   | Government-To-Business                     |
| <b>G2C</b>   | Government-To-Consumer                     |
| <b>G2G</b>   | Government-To-Government                   |
| <b>IA</b>    | Investigação-Ação                          |
| <b>IDC</b>   | International Data Corporation             |
| <b>INE</b>   | Instituto Nacional de Estatística          |
| <b>PME</b>   | Pequenas e Médias Empresas                 |
| <b>SEO</b>   | Search Engine Optimization                 |
| <b>SMO</b>   | Social Media Optimization                  |
| <b>WWW</b>   | World Wide Web                             |

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

---

Nas últimas décadas, a economia tem sido palco de profundas alterações, nomeadamente numa transição do que era tradicional para o digital (Khan, 2016; Solaymani et al., 2012; Willis, 2004). O desenvolvimento da Internet e a sua penetração teve um efeito revolucionário em praticamente todas as áreas de negócio. Este novo ambiente mais digital e tecnológico está em constante mudança e evolução, provocando um maior esforço e maior atenção por parte das organizações para se manterem competitivas (Gonçalves et al., 2016; Morais et al., 2012; Nisar & Prabhakar, 2017).

O comércio eletrónico (CE) provoca alterações na forma como as organizações operam e nas suas relações com os clientes e fornecedores (Quaddus & Achjari, 2005). Devido à complexidade dos processos inerentes ao CE, surge o conceito de negócio eletrónico (Morais et al., 2012). Este conceito compreende não só a compra e venda de bens e serviços, como também todos os processos relacionados, tais como o serviço ao cliente, as parcerias de negócio e as transações eletrónicas (Turban et al., 2015). Este novo paradigma e a adoção do CE possibilitam inúmeros benefícios para as organizações que aumentam à medida que o CE cresce também (Gomes, 2013; Turban et al., 2015).

Em Portugal, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística, 2020 registou o maior aumento da percentagem de compradores online, verificando-se um aumento de 7% relativamente ao ano anterior (INE, 2020). Verificou-se também em 2020 um crescimento das empresas que praticam CE para 27%, face a 16% em 2019 (IDC, 2020; INE, 2020).

Este relatório de estágio pretende descrever o trabalho e investigação desenvolvidos, no âmbito do estágio curricular para obtenção do título de Mestre em Negócio Eletrónico, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Para a conclusão do Mestrado em Negócio Eletrónico, o estudante pode optar pela realização ou de uma dissertação, ou de um projeto ou ainda de um estágio, tendo eu optado por esta última. As motivações para esta escolha recaíram na crença que esta modalidade potencia o desenvolvimento de competências que a vertente científica não possibilita, bem como a oportunidade de aplicação de conhecimentos adquiridos na componente académica (Jesus, 2018). A opção pelo estágio foca-se numa vontade de aprendizagem informal, enquanto são aplicados os conhecimentos adquiridos em contexto de sala de aula. O estágio pode ser traduzido numa ponte entre a teoria e a prática, sendo que sedimenta os

conhecimentos do estudante enquanto possibilita uma melhor ideia daquilo que é a profissão. Acresce que a esta aprendizagem também se aplica a modelos de conduta e postura (Boya et al., 2016). Segundo Gorgulho (2018) o estágio permite “compreender como seria dar uso às ferramentas ganhas numa sala de aula e transportá-las para o quotidiano”, ao mesmo tempo que desperta no estudante interesse e “uma vontade imensa de aprender”. Outro ponto que foi fulcral na decisão foi o elevado nível de competitividade na entrada no mercado de trabalho, sendo que a presença do estágio no currículo é valorizada pelos empregadores (Gault et al., 2000). A área do negócio eletrónico encontra-se em expansão e é também uma área em constante mudança (Pastor, 2018). Toda a experiência obtida será uma vantagem tanto para a adaptação a essas mudanças, como para a sugestão de novas mudanças, uma vez que o estágio pode potenciar a capacidade de resolver problemas, “criando soluções inovadoras perante obstáculos ou desafios criativos” (Gorgulho, 2018).

Neste relatório de estágio será descrito o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular numa organização que por motivos de privacidade, será referida como Empresa Y. Durante o estágio realizado, verificou-se que não existia por parte da Empresa Y nenhuma análise face à satisfação dos seus clientes com o serviço prestado, pelo que se constatou a oportunidade de introdução de formas de o fazer. Simultaneamente, identificou-se também uma oportunidade de expansão do portfólio da organização, de forma a conseguir uma maior cobertura de áreas de negócio, com o objetivo de atrair mais clientes para a organização. O trabalho desenvolvido tem como objetivos (i) um melhor entendimento da relevância das organizações que prestam este tipo de serviço, e (ii) uma participação nos processos de negócio da Empresa Y, de forma a colmatar carências identificadas.

Tendo em conta que a modalidade adotada foi o estágio e que a estudante teve a oportunidade de trabalhar diretamente com a organização, o que permitiu uma compreensão mais transversal e também participativa dos processos de negócio, a abordagem metodológica que serviu de base à realização deste relatório foi a Investigação-Ação (IA).

A metodologia IA, caracteriza-se por um envolvimento ativo do investigador, possibilitando uma melhor análise dos problemas da organização e potenciando também

uma proposta de resolução dos mesmos. A IA é por natureza cíclica, o que significa que se os resultados após a implementação da solução não forem os desejados, o ciclo da IA recomeça e o investigador faz uma nova análise e sugere novas melhorias, até que a solução final consiga resolver todos os problemas diagnosticados inicialmente. A IA é uma metodologia orientada para a mudança, cuja aplicação é benéfica não só para o investigador mas também para a organização (Baskerville, 1999).

A estrutura deste relatório apresenta-se de seguida.

A primeira parte é composta pelo capítulo com a revisão da literatura. É assim realizado um estudo de temas que são pertinentes à investigação futura a desenvolver e a soluções a implementar na Empresa Y.

Na segunda parte, apresenta-se ao longo de três capítulos o trabalho empírico desenvolvido. No terceiro capítulo descreve-se de forma um pouco mais detalhada a metodologia a utilizar e o trabalho realizado no contexto de estágio na Empresa Y. É também neste capítulo que se apresentam os dados obtidos do questionário realizado.

De seguida, no capítulo da discussão, faz-se uma análise de todo o trabalho desenvolvido e um levantamento das principais aprendizagens. Por fim, seguem-se para as conclusões onde são apresentadas também as limitações encontradas.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 2 Revisão da literatura

Neste capítulo pretende-se obter uma compreensão teórica mais alargada sobre o tema do Comércio Eletrónico (CE) em Portugal e das várias soluções disponíveis para as empresas, a fim de definir conceitos e contextualizar o trabalho empírico desenvolvido.

### 2.1 Conceitos gerais de comércio eletrónico

O CE pode ser definido como o uso da Internet para “comprar, vender, transportar ou trocar dados, bens ou serviços”, de acordo com Turban (2015). Para Fernandes (2011), o conceito de CE pode ser definido como uma “combinação entre o negócio tradicional e a automatização propiciada pela Internet”. Para Laudon e Traver (2017), CE ou comércio digital são “transações comerciais digitais entre organizações e organizações e entre organizações e indivíduos”. Para Gomes (2013), CE é “um tipo de transação comercial feita especialmente através de um equipamento eletrónico, como por exemplo, um computador, telemóvel, etc., mas não se limita apenas à transação comercial”.

Esta prática foi desde cedo vista como uma importante oportunidade de negócio, com potencial de alterar de significativamente a forma como se realiza o comércio (Turban et al., 2015). O CE é atraente para o consumidor pela facilidade de acesso, diversidade da oferta e comodidade (C. Martins, 2013).

É importante também compreender o conceito de negócio eletrónico (*e-business*), que se liga a uma noção mais abrangente do CE. Ainda de acordo com Turban (2015), o conceito de negócio eletrónico engloba não só a compra de bens e serviços, como também os aspetos inerentes aos “serviços ao cliente, colaborações com parceiros de negócios”.

Para Laudon e Traver (2017), negócio eletrónico refere-se a todos os processos dentro da organização que tornam possíveis as transações digitais.

Sobre o surgimento do CE, Turban (2015) defende que as primeiras aplicações do CE podem ser datadas do início da década de 70 com o aparecimento de transferências eletrónicas de dinheiro, *Electronic Fund Transfer* (EFT), ainda que nesta altura a aplicação estivesse limitada a grandes empresas e empresas financeiras.

Já Laudon (2017) defende que, embora seja difícil datar com precisão o surgimento do CE, é relevante conhecer que no final da década de 70 uma farmacêutica iniciou aquilo a



que o autor se refere como “uma forma primitiva de *e-commerce* B2B”, através da utilização de um telefone-modem que permitia que os hospitais encomendassem produtos à farmacêutica. Esta utilização acabou depois por evoluir para os computadores e foi amplamente utilizada nos Estados Unidos.

Ambos os autores consideram importante referir que em 1980, surgiu o *Electronic Data Interchange* (EDI) que permitia a troca de documentos e transações comerciais, através de redes privadas.

Isto significa que até então, não era possível realizar transações digitais fora das organizações. Até que, segundo Laudon (2017), surgiu em 1981 um sistema francês conhecido por Minitel que possibilitava as transações digitais em grande escala, através de um telefone com um pequeno ecrã. Esta alternativa foi amplamente adotada e disponibilizava todo o tipo de serviços como venda de bilhetes, retalho de produtos e ainda banco online (Laudon & Traver, 2017).

No entanto, um desenvolvimento crucial para a génese do CE naquilo que é conhecido atualmente foi o surgimento da *World Wide Web* (WWW) no início da década de 90 (Turban et al., 2015). A partir de então as organizações conseguiam ter uma presença na Internet com elementos como texto e imagens, o que facilitou a comercialização de bens e serviços – e surgiu assim o termo *electronic commerce* (Turban et al., 2015).

### **2.1.1 Modalidades do comércio eletrónico**

O *e-commerce* pode ser caracterizado de acordo com a relação comercial entre os participantes e pela natureza das suas transações (Turban et al., 2015).

O CE *Business-to-Business* (ou B2B) pode ser definido como aquele que ocorre entre organizações. De acordo com Turban (2015), cerca de 85% do volume das transações de CE é *business-to-business*.

O CE de retalho, *Business-to-Consumer* (ou B2C) – de organizações para o consumidor final, é, segundo Laudon (2017), a modalidade de CE mais comum, na qual os “negócios online tentam chegar ao consumidor final”. Ainda segundo o autor, dentro do universo do B2C, existem diversos modelos de negócio possíveis.

Na modalidade *Consumer-to-Consumer* (C2C), indivíduos vendem ou compram a outros consumidores (Turban et al., 2015). Aqui o consumidor utiliza uma plataforma fornecida por um terceiro interveniente, que disponibiliza inúmeras funcionalidades importantes como a possibilidade de existir um catálogo e a opção de pesquisa/filtragem, e por vezes pagamento (Laudon & Traver, 2017). Exemplos desta aplicação em Portugal são plataformas como o OLY e o Custo Justo.

Já o *e-government* é o tipo de CE em que o governo de um país compra ou disponibiliza bens, serviços ou informação a empresas (G2B), cidadãos (G2C) ou até governos de outros países (G2G) (Turban et al., 2015). Esta aplicação tem o potencial de aumentar a eficiência de inúmeros processos governamentais.

### **2.1.2 Benefícios do comércio eletrónico**

De acordo com Turban (2015), existem inúmeros benefícios na adoção do CE por parte das organizações, cujos autores dividiram em três categorias: (i) benefícios para as organizações, (ii) para o consumidor e (iii) para a sociedade.

Um dos principais benefícios do CE para as organizações relaciona-se com as oportunidades para os empreendedores de começarem um novo negócio com um pequeno investimento inicial e crescer rapidamente. Este crescimento é potenciado pela facilidade que o CE dá de um maior alcance a novos clientes ou fornecedores - não só a clientes nacionais como também ao mercado global (Barroso et al., 2019; Savrul et al., 2014), facilitando a internacionalização das pequenas e médias empresas. O CE permite também melhorias na cadeia de abastecimento, a possibilidade de uma loja “sempre aberta” bem como uma melhor relação com o cliente, na medida em que o contacto e interação são facilitados também (Gomes, 2013; Saridakis et al., 2018; Turban et al., 2015).

Adicionalmente, o CE permite também uma redução dos custos de atividade para as organizações uma vez que permite uma diminuição de gastos com inventário, localização e distribuição, bem como no que toca às comunicações, uma vez que o custo da Internet é mais acessível que as redes privadas (Savrul et al., 2014; Solaymani et al., 2012; Turban et al., 2015).

Mais ainda, é possível afirmar que o CE permite uma melhoria dos processos de negócio através da criação de modelos de negócio inovadores que permitem uma vantagem competitiva (Barroso et al., 2019; Turban et al., 2015).

Segundo Turban (2015), os benefícios do CE para os consumidores passam pelo acesso a uma maior gama de produtos que a disponível nas lojas físicas, à qual podem aceder a qualquer hora e em qualquer lugar, possibilitando também uma experiência de compra mais confortável. Em adição, o consumidor pode comparar preços com maior facilidade, resultando também numa redução de custos para este.

No que toca aos benefícios do CE para a sociedade, o CE permite o trabalho remoto bem como o acesso a serviços governamentais através do computador, facilitando a logística do dia-a-dia. Adicionalmente, o CE permite acesso a produtos e serviços a pessoas de zonas menos desenvolvidas e com menos oferta física (Turban et al., 2015).

### **2.1.3 Barreiras à adoção do comércio eletrónico**

Apesar de todos os benefícios que apresenta, existem também inúmeras barreiras à adoção do CE pelas organizações. Turban (2015) divide estas barreiras em duas categorias: tecnológicas e não tecnológicas.

Como barreiras tecnológicas, o autor aponta a necessidade de padrões universais para qualidade, segurança e confiança. Outra barreira ainda consiste num dispendioso ou mau acesso à Internet que não permita o carregamento ou a utilização em pleno de ferramentas multimédia (vídeos e outros tipos de gráficos). Para negócios já estabelecidos, uma barreira tecnológica relevante é a dificuldade de integração de software de CE (que pode por vezes ser dispendioso) com bases de dados e outros softwares já existentes na organização, ou até mesmo encontrar a melhor solução logística para conciliar stocks do que é vendido em lojas físicas e do que é vendido em lojas online (Turban et al., 2015).

Exemplos de barreiras não tecnológicas apontadas por Turban (2015) são as reservas quanto à segurança e privacidade, defendendo que existe uma falta de confiança nos vendedores uma vez que as transações não são presenciais. O autor menciona também a resistência à mudança que pode ser observada não só nos consumidores, como também nas organizações. Outra barreira não tecnológica defendida pelo autor é a dificuldade em medir a relação custo-benefício de implementar uma solução de CE. As barreiras não

tecnológicas variam também de acordo com as regulações de cada país, que podem não ser claras ou não estarem ainda bem definidas ou, por outro lado, estarem e dificultarem o lançamento de uma loja online.

## **2.2 O comércio eletrónico em Portugal**

A utilização da Internet é cada vez comum, abrindo caminho para que mais e mais utilizadores utilizem o CE.

Em Portugal, de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2020, cerca de 84,5% dos agregados familiares têm ligação à Internet em casa. Este valor, representa um crescimento de mais de 3,6 pontos percentuais, de acordo com a mesma fonte, em relação ao ano anterior. A tendência do aumento do número de pessoas com acesso à Internet potencia a exploração do CE (INE, 2020).

Um estudo realizado pelo ACEPI (Associação da Economia Digital em Portugal) em conjunto com a IDC (International Data Corporation) – “Economia Digital em Portugal”, em 2020, confirma esta crescente utilização da Internet em Portugal, com valores próximos da média europeia, bem como um aumento do número de compradores online, do volume e frequência das compras e a aceleração da transformação digital dos negócios das empresas em 2019 (IDC, 2020).

### **2.2.1 Comportamento do consumidor**

No que toca ao CE, em 2020, estima-se que a percentagem de utilizadores de CE tenha crescido 7 pontos percentuais, em relação ao ano 2019 (INE). Embora este crescimento seja notável, Portugal encontra-se ainda abaixo da média da União Europeia (IDC, 2020).

No entanto, é incontornável realçar o impacto significativo da pandemia COVID-19 nas transações eletrónicas. Um pouco por todo o mundo foi possível observar um crescimento do CE. Este crescimento foi possível graças ao facto de, por um lado, as pessoas ou evitarem sair à rua por exemplo para comprarem mercearias, ou por outro, como foi o caso em Portugal, estarem impedidas pelos governos de saírem para deslocações não essenciais, como compra de vestuário. Nestas situações, por precaução ou por não terem outra hipótese, houve uma procura maior de soluções de compra online (Bhatti et al., 2020; Pereira, 2020).

O estudo realizado pelo ACEPI apresentou uma previsão que defende que a situação pandémica poderá ter sido crucial em aproximar os valores portugueses com o crescimento da média europeia, como pode ser observado abaixo na Figura 1.

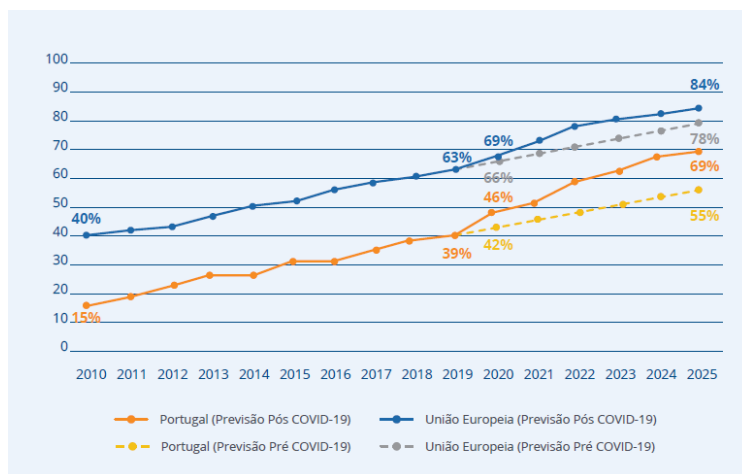


Figura 1 - Consumidores Online em Portugal e União Europeia (IDC, 2020)

De acordo com o mesmo estudo, não só se verificou um crescimento do número de compradores online como também um aumento na frequência de compra: “73% dos inquiridos fizeram em média mais do que uma compra por mês, nos últimos 3 meses (3 a 5 vezes ou mais de 5 vezes). Este crescimento é muito significativo, quando comprado com o ano anterior, onde esta percentagem não chegava aos 40%” (IDC, 2020).

O estudo “Economia Digital em Portugal – Edição 2020” procurou também uma compreensão das faixas etárias que compram online e concluiu que as faixas etárias que mais se afastam da média europeia são as mais novas (16 a 24) e as mais velhas (55 a 74). Foi possível também concluir que, alavancado pela pandemia COVID-19, cada vez mais os consumidores online portugueses reduzem as compras no estrangeiro e aumentam as compras em lojas online portuguesas. Este comportamento poderá ser incentivado pelo aparecimento de um maior número de lojas online portuguesas com qualidade (IDC, 2020). O mesmo estudo concluiu também que os principais motivos que se destacam para os consumidores portugueses comprarem online no estrangeiro são “preço e a indisponibilidade de alguns produtos nas lojas nacionais” (IDC, 2020).

Os números divulgados no estudo divulgado em outubro de 2020 mostram que o valor do CE B2C + B2B em 2019, em Portugal, atingiu cerca de 96 Mil Milhões de Euros. Para 2020, é estimado um crescimento até aos 110,4 Mil Milhões de Euros, ou seja, um

crescimento previsto de 15%. Ainda assim, a tendência de crescimento do número de utilizadores de Internet que realiza CE tem-se mantido ano após ano, justificando assim a presença online das empresas portuguesas (IDC, 2020).

### 2.2.2 Comportamento das empresas

O CE representa uma ferramenta de grande importância para as organizações “não só pela dinâmica conseguida, mas também pela melhoria e rapidez na comunicação” (Pastor, 2018). Assim, mais e mais as empresas reconhecem a necessidade da existência de uma presença online que permita uma interação mais alargada com os clientes de forma a potenciar a compra (Pastor, 2018).

Ainda de acordo com o estudo “Economia Digital em Portugal – Edição 2020”, concluiu-se que das empresas inquiridas, cerca de 60% tem presença online. Foi possível verificar que ainda que nas empresas de menores dimensões a presença online seja menor, também nestas se observou um crescimento significativo potenciado pela pandemia COVID-19 - Figura 2 (IDC, 2020).

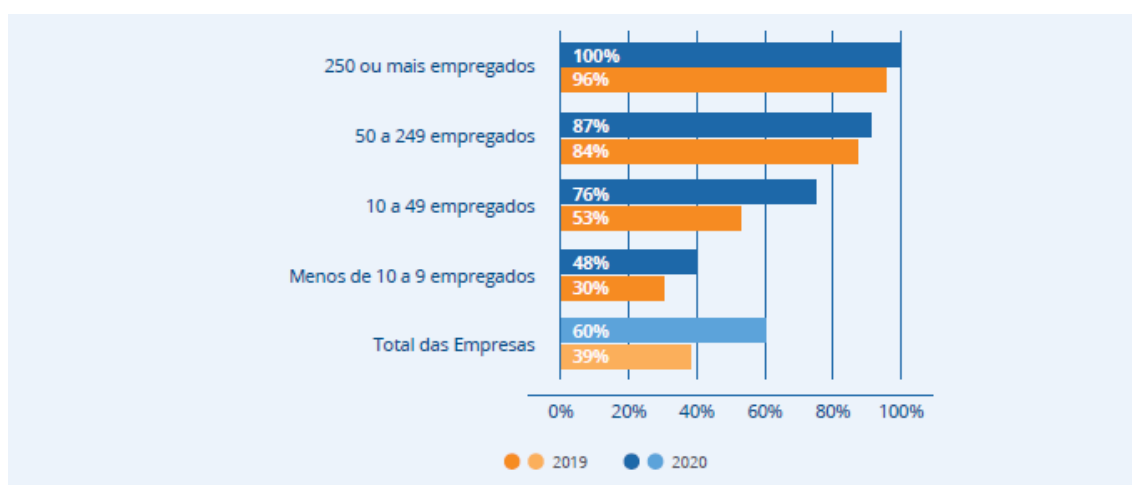


Figura 2- Empresas com presença na Internet (IDC, 2020)

Apesar da grande maioria das empresas inquiridas ter presença online, quando questionadas pela finalidade das suas páginas, como se pode verificar na Figura 3, apenas cerca de 31% as utiliza para fins de CE.



Figura 3- Finalidades das páginas online (IDC, 2020)

No que toca ao CE em Portugal, o estudo “Economia Digital em Portugal – Edição 2020” acredita que as empresas portuguesas aumentarão significativamente as suas vendas, tanto em B2C como em B2B, resultados estes que serão potenciados pela pandemia COVID-19, como se pode observar na Figura 4 e Figura 5.

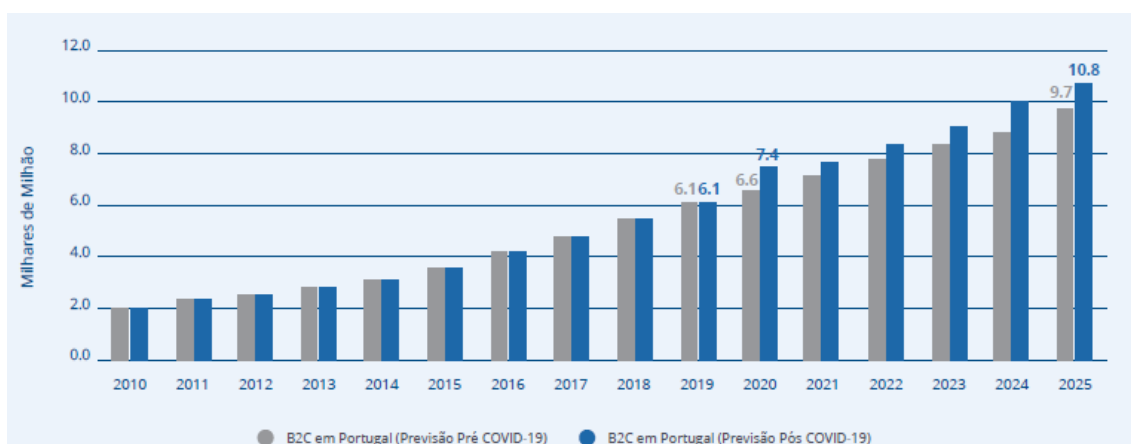


Figura 4- Comércio Eletrónico B2C Portugal (IDC, 2020)

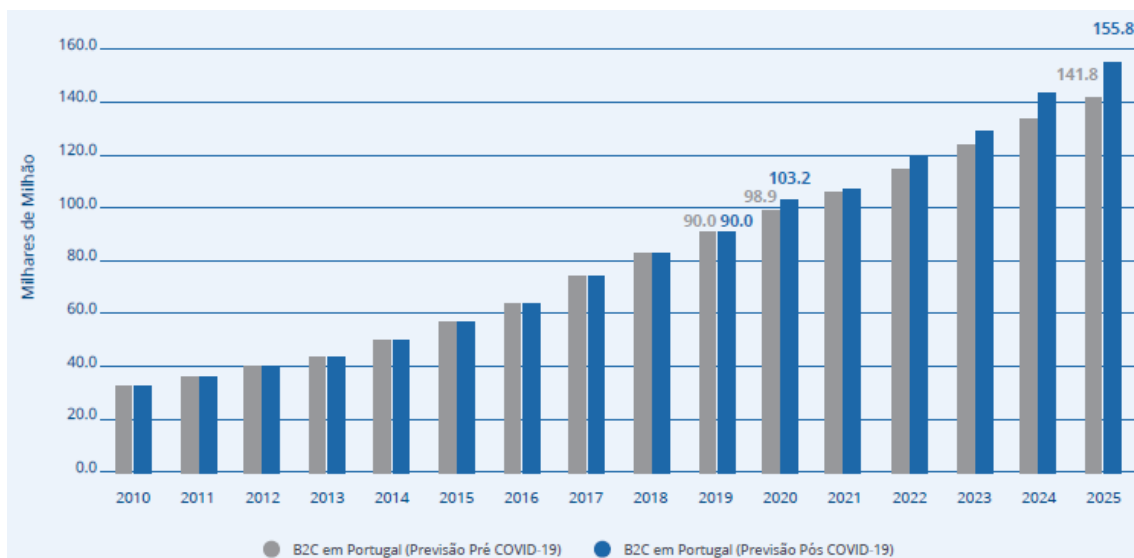


Figura 5 - Comércio Eletrónico B2B Portugal (IDC, 2020)

### 2.3 Soluções de comércio eletrônico

Os custos do equipamento informático, *software* e telecomunicações têm vindo a baixar na última década, tornando assim possível que pequenos negócios tenham *websites* bastante sofisticados (Cichocki, 2018). No entanto, os custos de serviços como marketing, *web developers*<sup>1</sup>, e designers têm aumentado (Laudon & Traver, 2017).

As organizações podem ainda assim optar por não desenvolver a sua própria loja online e praticar CE através de outros instrumentos. Soluções como *e-marketplace* permitem que as empresas consigam vender os seus produtos em plataformas que reúnem vários outros vendedores e marcas num único local. Estas plataformas têm por norma um grande tráfego e visibilidade, o que beneficia também as marcas que ali vendem (N. Martins et al., 2020; Turban et al., 2015).

Um outro instrumento de CE é uma parceria entre empresas, seja por consórcio, seja por *joint venture*<sup>2</sup>, em que há uma partilha da plataforma de CE, reduzindo assim os custos para cada parte e assegurando uma autonomia maior sobre o CE que a alternativa de *e-marketplace*. Outra opção ainda é a venda dos produtos através de uma plataforma de terceiros de leilões (Turban et al., 2015).

<sup>1</sup> Um web developer é um programador especializado no desenvolvimento de aplicações para a World Wide Web.

<sup>2</sup> Uma joint venture é um acordo e uma aliança estratégica entre empresas para o alcance de um objetivo comercial comum.



A utilização de qualquer uma destas soluções não significa, no entanto, que a organização tenha que optar pela sua utilização em exclusivo. Qualquer uma destas soluções poderá funcionar também em paralelo com uma plataforma própria (Turban et al., 2015).

A implementação de uma loja online constitui um passo da maior importância para os negócios e desde logo se colocam inúmeras questões sobre a escolha da solução a utilizar que será crucial para o sucesso da loja (Alami et al., 2015; Chen & Zhang, 2015; Lixandriou & Maican, 2015).

Nas pequenas e médias empresas (PME) é frequente que as competências necessárias para o lançamento de uma loja online não existam na organização ou que até não exista uma compreensão integral de todos os processos envolvidos no lançamento (Pastor, 2018). É também frequente que estas empresas demorem mais tempo na implementação como resultado da sua falta de recursos. Poderá existir então a necessidade de subcontratar estes recursos, resultando assim num custo acrescido para as empresas (Louw & Nieuwenhuizen, 2020).

Assim sendo, e no que toca aos custos com a loja online, estes variam com aquilo que se pretende que esta seja capaz de fazer, mas também com a dimensão, maturidade e *know-how* da empresa.

### **2.3.1 Soluções de construção de lojas de comércio eletrónico**

As soluções para a construção das lojas online variam desde subcontratar todos os serviços (*outsourcing*), até ao desenvolvimento próprio (*insourcing*). A primeira opção, *outsourcing*, significa que a organização vai recorrer a um serviço alheio à mesma, não utilizando nenhum recurso que possua (Laudon & Traver, 2017).

Sumariamente, existem quatro opções para a criação de uma loja online, sendo que o seu uso não tem de ser exclusivo e a melhor solução para organização poderá resultar da combinação de várias opções (Turban et al., 2015):

1. Desenvolvimento próprio;
2. Plataformas licenciadas;
3. Subcontratação do desenvolvimento total ou parcialmente a terceiros;

4. Aluguer de plataformas de *Software as a Service* (SaaS) ou outra alternativa de computação em nuvem.

Desenvolvimento próprio é o desenvolvimento de uma loja online por alguém interno à organização, que planeia e programa a plataforma de forma a satisfazer rigorosamente todos os requisitos e estratégia da organização. Esta alternativa pode, no entanto, ser muito demorada e dispendiosa (Turban et al., 2015).

As plataformas licenciadas são pacotes de software, criados por empresas de software que fornecem inúmeras funções necessárias ao CE e são pagos pela sua utilização. Estes pacotes estão já prontos para serem utilizados sem necessidade de grandes testes, no entanto, não é comum que só um pacote consiga responder a todas as necessidades da organização e pode ser necessário que se comprem vários pacotes que têm posteriormente de ser integrados. A integração pode nem sempre ser simples, o que constitui uma das principais desvantagens desta solução (Turban et al., 2015).

*Outsourcing* para o desenvolvimento de lojas online consiste em recorrer a profissionais externos à empresa para algumas ou todas as tarefas necessárias ao lançamento da loja. Estas tarefas podem abranger o planeamento, desenvolvimento ou integração da plataforma ou até a sua manutenção (Turban et al., 2015).

A opção de aluguer de plataformas SaaS ou outra alternativa de computação em nuvem permite o acesso a plataformas com componentes e ferramentas essenciais ao exercício da venda online, prontos a utilizar, mas sem exigir à organização que os construa ou adquira. Esta opção permite o acesso a estas ferramentas sem a necessidade de um grande investimento inicial, custos de instalação e manutenção ou segurança, pois estes estão normalmente incluídos na prestação paga (por norma, mensalmente). Adicionalmente, a organização poderá lançar a sua loja online muito rapidamente uma vez que não existe a necessidade de instalações no local (Turban et al., 2015).

Em suma, é importante realçar que as organizações devem refletir naquilo que são as suas necessidades e recursos e tomar a sua decisão (Barreira, 2016; Louw & Nieuwenhuizen, 2020). No caso das soluções já prontas a utilizar, é importante confirmar se realmente conseguirão dar resposta a todos requisitos do negócio. Algumas dessas soluções já prontas podem não estar preparadas para incorporar alterações que satisfaçam os

requisitos de uma empresa em crescimento, e o que podia parecer uma boa opção, revela-se mais tarde incompatível, dispendiosa e demorada (Szyjewski, 2019). Enquanto no caso de se ponderar construir de raiz, deve-se confirmar se existem os recursos financeiros, uma vez que esta alternativa poderá precisar de um maior investimento de tempo e caso o talento não exista na organização, custos acrescidos.

Laudon (2017) defende por exemplo que para organizações de maior dimensão onde exista a necessidade de integração da loja online a certos sistemas de gestão de informação e logística da organização, poderá fazer sentido um investimento maior para uma solução mais complexa e personalizada às necessidades específicas da organização.

Por outro lado, e de um modo geral, para pequenas empresas e empresas *startup* poderá fazer sentido, de forma a diminuir o orçamento para o lançamento do negócio, a utilização de plataformas como o *Wordpress*. Nesta opção a empresa poderá desenvolver o conteúdo da loja, e contratar um web designer e um programador para implementar a plataforma apenas numa fase inicial (caso o *know-how* não exista na organização). O alojamento da loja ficaria num servidor em nuvem, de forma a representar menos um gasto para a empresa (Laudon & Traver, 2017).

### **2.3.2 Soluções para pequenas e médias empresas**

Como referido por Laudon e Traver (2017), para PME e também empresas *start-up*, de forma a facilitar a entrada no mercado digital, o investimento inicial numa solução de CE deverá ser ponderado.

Existem no mercado inúmeras plataformas que competem entre si, e que são capazes de satisfazer diferentes requisitos/necessidades organizacionais, uma vez que estão preparadas de forma a aceitar extensões ou aplicações desenvolvidas por terceiros que acrescentam funcionalidades e valor às funcionalidades de origem da plataforma e que a possibilitam de acompanhar o crescimento do negócio (Alami et al., 2015; Lixandriou & Maican, 2015).

Um exemplo destas plataformas são as plataformas de código aberto (*open-source*). O termo “software *open-source*” refere-se a todo o software que não só permite que o utilizador tenha acesso ao código, como também lhe faça alterações (Osterloh et al.,

2003). Exemplos destas plataformas são o *WooCommerce* (*plug-in* do *WordPress* para *e-commerce*), *Prestashop*, *Magento*.

Estas plataformas têm lojas de extensões que servem diferentes propósitos dentro do negócio eletrónico, tais como email marketing, formulário de contacto, carrinho, pagamentos, entre outros. Estas extensões podem ser gratuitas, pagas ou *freemium* (quando algumas funcionalidades são gratuitas mas outras mais complexas são pagas) (Cichocki, 2018; Halim et al., 2020).

É possível a utilização destas plataformas para criação de lojas sem conhecimentos de linguagem de código, uma vez que disponibilizam extensões para que a loja seja configurada com *drag and drop*. Adicionalmente, estas plataformas são também CMS.

CMS (Content Management Systems, em português: Sistemas de Gestão de Conteúdos) são sistemas que, como o nome indica, permitem gerir todos os conteúdos da loja online, permitindo publicar, editar, organizar e apagar conteúdo (Cichocki, 2018; Halim et al., 2020). Algumas das funções dos CMS incluem criação subpáginas, possibilidade de registo do cliente na loja online, gestão dos registos, adicionar elementos multimédia (imagens, vídeos, etc), adicionar produtos, comentários, formulários de contacto, newsletters entre outros (Cichocki, 2018).

Em suma, as plataformas *open-source* representam um reduzido compromisso financeiro para um vendedor que pretende entrar no mercado eletrónico – uma solução sem grandes barreiras iniciais que permite a venda de produtos online. Assim sendo, esta solução é amplamente adotada pelos vendedores (Szyjewski, 2019).

No entanto, é importante ressaltar que a utilização destas plataformas pode tornar-se problemática à medida que o negócio expande e as necessidades se tornam mais e mais complexas. A migração de uma plataforma *open-sourced* para uma paga não é um procedimento simples, daí que vendedores de maior dimensão se mantenham na solução inicial, gerindo as incompatibilidades que vão aparecendo (Szyjewski, 2019).



### **3 Estudo empírico**

Neste capítulo será explicada a metodologia adotada e o trabalho empírico desenvolvido. A metodologia Investigação-Ação, pelo seu carácter prático, permite que se cheguem a conclusões altamente relevantes, conciliando a prática com a teoria para a resolução de problemas (Baskerville, 1999).

#### **3.1 A metodologia Investigação-Ação**

A metodologia de Investigação-Ação (IA) tem obtido crescente reconhecimento como metodologia de investigação (Altrichter et al., 2002). A literatura sobre o tema é muito vasta, sendo que foram já propostas inúmeras definições do conceito, não existindo, no entanto, uma só definição concordante. Coutinho (2009) refere que se trata de “uma expressão ambígua, que se aplica a contextos de investigação tão diversificados que se torna quase impossível” chegar a uma definição. Já foram muitos os autores que deram o seu contributo neste campo, sendo que é considerado relevante enunciar alguns desses conceitos. Primeiramente, será explicado o surgimento do conceito e as características chave da metodologia. De seguida, serão explicadas algumas das abordagens feitas ao longo do tempo por vários autores – os modelos – já que, como foi referido anteriormente, não existe para a IA uma definição concordante. Este documento segue depois para a explicação das modalidades da metodologia.

##### **3.1.1 Origens da Investigação-Ação**

A Investigação-Ação foi primeiramente descrita por Kurt Lewin (Baskerville & Wood-Harper, 1996; Cardoso & Rego, 2017), em 1944, nos Estados Unidos da América (Cardoso & Rego, 2017). Lewin era psicólogo e professor universitário e muito do seu trabalho relaciona-se com teorias interativas em contexto organizacional, com destaque à psicologia social (Adelman, 1993).

De acordo com Cardoso e Rego (2017) os primeiros trabalhos de Kurt Lewin procuravam soluções para problemas sociais como discriminação de minorias e relações intergrupais. Este interesse é-nos confirmado por Adelman (1993) que afirma que uma preocupação de Lewin era aumentar a autoestima e confiança de grupos minoritários, de forma que pudessem atingir a independência e a igualdade.

Para Lewin, IA era a discussão das problemáticas em causa pelo grupo, seguida de decisões tomadas por este sobre como agir. Era necessária uma participação ativa daqueles que estavam envolvidos no processo que executariam posteriormente as decisões tomadas. Deviam também seguir-se *checkups* regulares de forma a controlar o sucesso ou insucesso das medidas a fim de concluir se o objetivo teria sido atingido ou não (Adelman, 1993).

Latorre (2003) traz-nos o “triângulo de Lewin” que ilustra em termos simples a investigação, a ação e a formação (aprendizagem) como os três elementos essenciais da metodologia. Ainda segundo o autor, os vértices do triângulo devem “permanecer unidos em benefício dos seus elementos”. A Figura 6 ilustra o processo do triângulo de Lewin.



Figura 6- Triângulo de Lewin (Latorre, 2003)

### 3.1.2 Características da Investigação-Ação

A investigação é uma metodologia de pesquisa essencialmente prática, orientada pela necessidade de resolver problemas reais (Coutinho et al., 2009), na qual podem ser destacadas algumas características fundamentais, apontadas por Cohen et al. (2007):

- Participativa e colaborativa: como trabalhado desde início por Lewin, é necessário um envolvimento de todos os participantes no processo. Participantes estes que colaboram para criar soluções para os problemas e para melhorar a realidade.
- Prática e interventiva: uma das razões pela qual esta metodologia é tão relevante no seu contexto é justamente por não se limitar ao campo teórico. A IA tem de estar sempre associada a uma mudança, uma intervenção.
- Cíclica: a metodologia envolve uma espiral de ciclos - as descobertas iniciais geram possíveis soluções, que são implementadas e controladas para que se tirem conclusões quanto ao sucesso ou insucesso das mesmas. Bem como introdução no ciclo seguinte.

- Crítica: os participantes do processo não procuram apenas melhores práticas nas suas funções. Estes atuam também como agentes de mudança, críticos e autocríticos.
- Autoavaliativa: como já foi referido, todas as mudanças aplicadas são avaliadas, numa perspetiva de adaptabilidade/melhoria e de produção de novos conhecimentos.

### 3.1.3 Modelos da Investigação-Ação

Já muitos autores decidiram dar o seu contributo quanto ao conceito de investigação-ação, desde o seu surgimento. De Kurt Lewin, permanecem, segundo Cardoso e Rego (2017), três noções fundamentais: a importância das decisões de grupo; o compromisso com a melhoria de uma situação problemática concreta e a necessidade de envolvimento dos participantes em todas as fases do processo de investigação.

As diferentes abordagens por vários autores, o que resultaram em diferentes modelos do conceito, que dada a sua natureza é considerado um “domínio heurístico em construção” (Cardoso & Rego, 2017).

Numa perspetiva mais crítica, a investigação-ação é vista como uma “reflexão coletiva empreendida pelos participantes em situações sociais, com a finalidade de melhorar a racionalidade e a justiça das suas práticas sociais ou educativas, a compreensão dessas práticas, e das situações em que têm lugar” (Kemmis & McTaggart, 1992). A espiral da IA de Kemmis e McTaggart encontra-se representada na Figura 7.

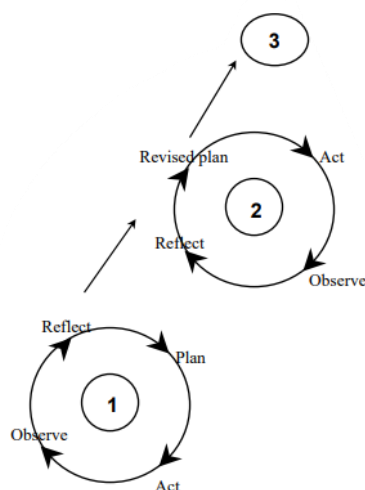


Figura 7- Investigação-Ação por Kemmis e McTaggart (Zuber-Skerritt, 2001)

O diagrama mostra-nos os quatro passos e o movimento de uma fase crítica para outra, bem como o fluxo pelo qual o método progride, revelando o carácter cíclico da IA. Para



Kemmis e McTaggart (1992), a investigação-ação é uma metodologia cíclica, isto, é, os vários passos tendem a ocorrer várias vezes, na mesma sequência, até que se atinja o objetivo final.

Por outro lado, sob a perspectiva de Jack Whitehead (professor britânico), a IA de Kemmis e McTaggart, bem como a de Lewin, não se “aproximam o suficiente da realidade educativa” (Coutinho et al., 2009). Como tal, Whitehead sugere um modelo que faça o investigador avaliar o seu trabalho, colocando questões a si próprio tais como “What am I doing? What do I need to improve? How do I improve it?” (Coutinho et al., 2009). A abordagem de Whitehead é uma tentativa de se aproximar mais daquilo que o autor considera, a realidade da situação do investigador. Surge assim o modelo da Figura 8.



Figura 8- Modelo de IA segundo Whitehead (in Latorre, 2003)

Uma definição apresentada por Baskerville em 1999, mais direcionada para a aplicação da investigação-ação aos Sistemas de Informação, ilustrada abaixo na Figura 9.

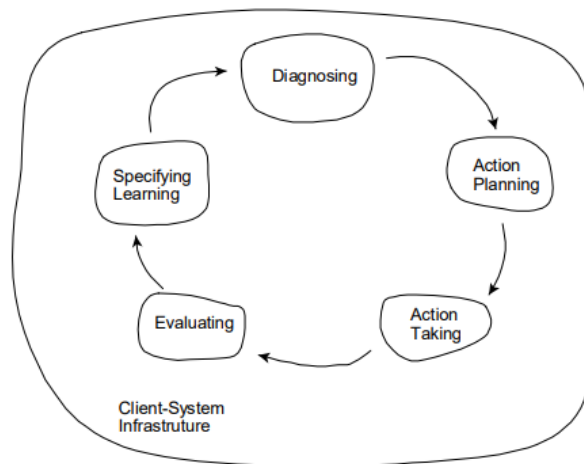


Figura 9- Ciclo de Investigação-Ação por Baskerville (Baskerville, 1999)

O autor introduz assim uma ligação com o cliente, que segundo o mesmo dá a autoridade ao investigador para que possa atuar, legitimando que essas ações serão benéficas para o cliente (Baskerville, 1997, 1999). O autor segue depois para descrever cinco fases do ciclo de investigação-ação: diagnóstico, planeamento das ações, ação, avaliação e aprendizagem específica.

A fase do **diagnóstico** diz respeito à identificação dos problemas que causam as situações que a organização pretende alterar e requiere, segundo Baskerville, uma interpretação holística com o contexto da organização. É então a partir da fase do diagnóstico que o investigador poderá começar a perceber qual a ação a tomar e a formular hipóteses (Baskerville, 1999).

De seguida, na fase do **planeamento da ação**, são definidas quais as ações dentro da organização que poderão resolver os problemas encontrados na fase do diagnóstico, tendo em vista o objetivo e a abordagem para que se atinja esse objetivo (Baskerville, 1999).

A fase da **ação** é o momento do ciclo em que são implementadas as ações planeadas pela fase anterior.

É de seguida realizada uma **avaliação** à efetividade e eficácia das ações adotadas na resolução dos problemas identificados. Em caso de insucesso, será necessário que se façam novas propostas e nova investigação para se encontrarem soluções alternativas. E

mesmo em caso de sucesso, é necessário confirmar se a melhoria se deveu apenas às ações adotadas (Baskerville, 1999).

A fase da **aprendizagem específica**, que pode também ser chamada de última fase do ciclo proposto pelo autor, é considerada como uma que decorre em simultâneo com outras fases durante o ciclo, na medida em que durante todo o ciclo há aprendizagem por parte do investigador e dos membros da organização (Baskerville, 1999).

Como já foi constatado, as definições de investigação-ação são diversas e revelam perspectivas diferentes por parte dos autores, podendo, ainda assim, ser observado um consenso em algumas características básicas desta abordagem (Cardoso & Rego, 2017).

A investigação-ação disponibiliza a possibilidade de intervenção na entidade sob investigação e a análise dos resultados. O facto de ser desenvolvida no local da ação, permite ao investigador uma maior aproximação sendo assim possível capturar informação que pode ter escapado numa abordagem inicial ou no diagnóstico. É esta participação ativa do investigador na estratégia de mudança que facilita depois a análise do sucesso das alterações aplicadas e, caso seja necessário, reajustamento (Santos et al., 2013).

### **3.1.4 Modalidades da Investigação-Ação**

De acordo com Kemmis (2009), existem diversas modalidades de investigação-ação cujas características são também diversas. O autor explica que consoante as problemáticas em questão, os ambientes e os intervenientes serão diferentes. Com base nestas características específicas da situação, Kemmis (2009) ressalva ainda que além destes diferentes tipos de propósito que a IA consegue servir, a metodologia pode também ser diferenciada com base “na teoria de Habermas (1972, 1974) dos interesses constitutivos do conhecimento: pesquisa-ação técnica guiada por um interesse em melhorar o controle sobre os resultados, pesquisa-ação prática guiada por um interesse em educar ou profissionais esclarecedores para que possam agir de maneira mais sábia e prudente, e pesquisa-ação crítica guiada por um interesse em emancipar pessoas e grupos de irracionalidade, injustiça e dano ou sofrimento” (Kemmis, 2009). Estas diferentes modalidades são,

segundo Coutinho et al. (2009), baseadas em diferentes critérios, como podemos observar na Tabela 1.

*Tabela 1- Modalidades de IA (Coutinho et al., 2009)*

| MODALIDADES            | OBJETIVOS                                 | PAPEL DO INVESTIGADOR  | TIPOS DE CONHECIMENTO QUE GERAM | FORMAS DE AÇÃO | NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO |
|------------------------|---|--|---------------------------------|----------------|-----------------------|
| Técnica                | Melhorar as ações e a eficácia do sistema | Especialista externo   | Técnico/explicativo             | Sobre a ação   | Cooptação             |
| Prática                | Compreender a realidade                   | Papel Socrático (favorecer a participação e a autorreflexão) | Prático                         | Para a ação    | Cooperação            |
| Emancipadora (crítica) | Participar na transformação social        | Moderador do processo  | Emancipatório                   | Pela ação      | Colaboração           |

A modalidade técnica de IA verifica-se quando existe um investigador externo que propõe a investigação, estabelecendo objetivos e o desenvolvimento metodológico. A pessoa que executa (no exemplo do autor, um professor) limita-se a colocar em prática os objetivos desenvolvidos pelo investigador externo.

Ainda segundo Coutinho (2009), a IA prática, por sua vez, atribui um papel muito mais ativo e autónomo à pessoa que leva a cabo a investigação, estabelecendo uma relação de cooperação com o facilitador externo. O facilitador assume-se como um consultor, auxiliando o executante da metodologia com o planeamento da estratégia de mudança, deteção de problemas e análise de resultados.

A investigação-ação crítica “vai para além da ação pedagógica, intervindo na transformação do próprio sistema, procurando facilitar a implementação de soluções que promovam a melhoria da ação” (Coutinho et al., 2009, p. 365). A investigação é assumida coletivamente, sendo que o grupo passa a funcionar na primeira pessoa do plural “nós”. As decisões sobre o que explorar ou quais as mudanças a prosseguir são tomadas coletivamente. Na IA crítica, o grupo debate as suas opiniões e práticas de forma a chegarem a um nível de consenso como um todo (Kemmis, 2009).

### **3.1.5 Investigação-Ação no contexto empresarial de estágio**

Devido às suas características, a IA é a metodologia utilizada nos estágios curriculares que integram a formação de estudantes. Um estudo realizado por Duarte e Moreira (2020), constatou que quando questionados acerca do motivo para a escolha da metodologia, os interesses individuais dos estudante são o segundo motivo mais relevante para adoção de uma ação investigativa, pois estes acreditam que esta lhes trará conhecimentos, ao mesmo tempo que os mantém motivados, pelo seu carácter interativo.

Um estágio compreende a necessidade de o estudante/investigador provocar uma mudança na organização onde se encontra e “entender quais as estratégias ou mudanças organizacionais mais apropriadas para alcançar uma melhoria no desempenho da organização” (Sousa, 2019). Segundo Janeiro (2014), a aplicação da metodologia de IA em contexto de estágio possibilita a “integração numa equipa já formada”, fazendo “emergir um conjunto de questões relativamente a este processo”, que o autor considera “essenciais para desenvolver a investigação”. A IA no contexto de estágio permite “criar a ponte, através de um processo retrospectivo e reflexivo, entre a teoria e a prática” (Antunes, 2016), permitindo ao estudante uma entrada no mercado do trabalho com um “olhar crítico e conhecedor da realidade” (Antunes, 2016).

Em suma, a noção considerada mais relevante na Investigação-Ação é a sua capacidade de provocar uma autoanálise crítica dos participantes pois coloca em perspetiva a sua perceção do seu papel na organização e das suas práticas.

Por outro lado, o envolvimento permanente em colaboração dos participantes leva a que as soluções aplicadas tenham um conhecimento aprofundado que de outra forma não seria possível - sendo que cada individuo é único na sua maneira de pensar, ser e agir, a discussão e debate das práticas entre os participantes leva a soluções mais complexas e tendencialmente mais eficazes. A investigação-ação afasta-se da investigação dita clássica, dado o envolvimento direto e ativo que exige dos participantes. É este afastamento que a adequa tanto à modalidade de estágio e mostra-se fundamental à formação pois o participante é também investigador, propondo sugestões de melhoria para as suas práticas ao mesmo tempo que adquire ferramentas metodológicas essenciais de pesquisa da realidade e crescimento futuro.

Uma limitação encontrada reside no facto de existir muita literatura sobre investigação-ação no contexto de formação do professor, mas, não existirem estudos sobre a investigação-ação em contexto empresarial que evidenciem simultaneamente as mais valias da aplicação do método em contexto de estágio, e a opção pelo estágio para a formação do estudante.

### **3.2 Contextualização no âmbito do estágio**

A estagiária procurou uma organização de pequena dimensão para que pudesse contactar com colegas com diferentes funções, de forma a potenciar o ganho de conhecimentos com a experiência de estágio.

Após pesquisa e contacto com algumas organizações, a organização escolhida para a realização do estágio curricular foi a Empresa Y. A Empresa Y é uma empresa sediada em Vila Nova de Gaia, que presta serviços de criação de websites, lojas online e outro tipo de serviços web (como marketing digital, domínios e alojamento web), pertencente à empresa Grupo Y<sup>3</sup> (agência de comunicação). A equipa é composta por *web developers* e designers. A organização propõe-se a facilitar o desenvolvimento de um website/loja online ou loja *dropshipping* – a um valor mais acessível e num menor espaço de tempo, assumindo até o compromisso de lançamento da loja online em 30 dias. As lojas desenvolvidas contam com um design personalizado, funcionalidades necessárias ao negócio eletrónico (catálogo de produtos, pagamentos, gestão de encomendas e clientes, estatísticas de vendas, conexão redes sociais, versão mobile, certificado SSL), alojamento e manutenção. Para além do desenvolvimento e implementação, a organização disponibiliza serviços de marketing digital para auxiliar os seus clientes na expansão do negócio nas redes sociais. A Empresa Y tem um diverso e vasto portfólio de clientes, oferecendo soluções para as mais variadas áreas de negócios.

A organização disponibiliza uma ferramenta de criação de websites chamada DUDA<sup>4</sup>, cuja utilização é bastante intuitiva e através de *drag and drop*, sem que sejam necessários conhecimentos de código/linguagem de programação. A ferramenta DUDA disponibiliza

---

<sup>3</sup> A empresa GRUPO X é uma agência de comunicação que agrupa outras duas organizações, sendo uma delas a organização na qual foi realizado o estágio.

<sup>4</sup> A ferramenta DUDA é uma plataforma de construção de websites e lojas online utilizada por várias organizações que oferecem serviços de web design para pequenas empresas (<https://www.duda.co/>).

suplementos que adicionam funcionalidades às páginas, consoante for considerado mais pertinente a cada negócio. Estes suplementos variam desde mapas, menus, formulários de contacto, entre outros. No entanto, não é possível ainda através da ferramenta a opção de pagamentos em Portugal, pelo que para as lojas online a organização trabalha com a plataforma *Wordpress*.

A Empresa Y fornece no seu website três modalidades de serviço: (i) a opção de o cliente criar a sua página através da ferramenta disponibilizada, (ii) a opção de a equipa da Empresa Y, criar pelo cliente (também com a ferramenta, para páginas pouco complexas) e (iii) a hipótese de uma solução personalizada.

Por tudo isto, a empresa pareceu encaixar-se nos requisitos da estagiária, dado por um lado ser uma empresa pequena o que poderia facilitar as relações interpessoais e por outro a sua natureza de prestação de serviços a várias áreas de negócio, o que permitiu um conhecimento mais transversal e alargado do mercado.

### **3.2.1 Modelo de negócio Empresa Y**

De acordo com Laudon e Traver (2017), um modelo de negócio pode ser definido como um conjunto de tarefas planeadas (processos de negócio), cujo objetivo é gerar lucro para a organização. O modelo de negócio deve ter em consideração o ambiente competitivo da organização. Segundo o autor, para que se desenvolva um modelo de negócio adequado, é necessário que sejam tidos em consideração oito elementos-chave: proposta de valor (i), modelo de obtenção de receita (ii), oportunidade de mercado (iii), ambiente competitivo (iv), vantagem competitiva (v), estratégia de mercado (vi), desenvolvimento organizacional (vii) e equipa de gestão (viii). Todos os elementos referidos são importantes no entendimento do sucesso ou insucesso de uma organização.

A **proposta de valor** de uma organização é fulcral para a elaboração do seu modelo de negócio, uma vez que procura explicitar como é que o produto ou serviço prestado pela organização satisfaz uma necessidade do consumidor. É através da proposta de valor que a organização justifica a razão para os clientes preferirem esta organização e não outra, ou seja, o que a diferencia da concorrência. A Empresa Y procura diferenciar-se pela prestação um serviço de criação de websites, lojas online e outros conteúdos para a web a um valor acessível e de rápida concretização. A organização compromete-se à atribuição

a cada cliente de um gestor de conta que facilitará uma relação mais próxima com os clientes.

O **modelo de obtenção de receita** descreve como a organização pretende gerar rendimentos. Existem diferentes modelos de receitas, sendo que as organizações podem optar por escolher apenas um, ou uma combinação de vários. No modelo de receitas por **vendas** as organizações geram rendimentos pela venda de bens, serviços ou conteúdo. Assim sendo, o modelo de obtenção de receita da Empresa Y é um modelo por vendas, visto que a organização gera receita por cada cliente que paga por cada loja que é criada bem como pelo serviço de manutenção. O serviço de manutenção consiste num valor mensalmente pago pelo cliente à organização para resolução de problemas, ou outras situações que possam surgir.

A **oportunidade de mercado** refere-se ao mercado em que a organização se tenta inserir e o potencial financeiro que pode atingir nesse mercado. Como referido na revisão da literatura, o comércio digital tem vindo a crescer em Portugal, especialmente quando considerado o panorama atual, relativamente à pandemia COVID-19. Desde março de 2020, muitos negócios foram forçados a garantirem uma presença online para que pudessem continuar a vender, uma vez que as restrições impostas pelo governo impediam para muitas áreas de negócio o comércio tradicional. Por tudo isto, a Empresa Y opera no mercado de prestação de serviços informáticos para pequenas e médias empresas, de diversas áreas de negócio, que representa um enorme potencial financeiro.

O **ambiente competitivo** da organização relaciona-se com o procurar identificar organizações que vendem produtos/prestam serviços semelhantes, bem como produtos substitutos ou novos produtos que possam ainda entrar no mercado. No que toca ao ambiente competitivo da Empresa Y, é importante que se considerem as três modalidades de serviço que a organização disponibiliza, explicadas anteriormente: criação de uma página através da DUDA (ferramenta disponibilizada), desenvolvimento pela equipa Empresa Y da página ou loja online e por fim a hipótese de uma solução personalizada. No que diz respeito à primeira modalidade, a organização compete com inúmeras ferramentas bastante estabelecidas como o *Magento* e o *Wordpress* (Alami et al., 2015). Adicionalmente, no que diz respeito às outras duas modalidades que requerem um maior



envolvimento da equipa, existem no mercado muitas empresas de informática que trabalham somente com soluções sem recurso a *templates*.

A **vantagem competitiva** de uma organização caracteriza-se pela capacidade de esta produzir um produto/prestar um serviço de qualidade superior ou conseguir vendê-lo a um preço inferior à sua concorrência. No caso da Empresa Y as suas maiores apostas como vantagens competitivas são, por um lado, o preço acessível e, por outro, simplificar o mais possível o processo de criação e desenvolvimento da loja online, procurando facilitar e tornar mais cómoda a adoção de uma loja por parte do cliente.

A **estratégia de mercado** consiste num plano detalhado da organização para definir como e para atrair novos clientes. Como referido anteriormente, a Empresa Y insere-se no Grupo X, empresa que atua no mercado da comunicação e marketing. Assim sendo, a organização encontra-se desde início munida das ferramentas para que consiga passar a sua proposta de valor e a sua mensagem. A Empresa Y aposta, por exemplo, numa forte estratégia de SEO (Search Engine Optimization) estando nos primeiros resultados do Google™ quando um potencial cliente faz uma pesquisa sobre “criação de loja online” ou “criação website”. Por pertencer ao grupo Grupo X, a Empresa Y tem também a hipótese captar novos clientes que fossem já clientes do grupo. A organização aposta também na promoção nas redes sociais como o Facebook e o LinkedIn.

O **desenvolvimento organizacional** pode ser definido como um plano que descreve quais as tarefas que precisam de ser realizadas para que se consigam atingir os objetivos da organização. Este plano está normalmente dividido por departamentos de acordo com a área funcional. A Empresa Y conta, como referido anteriormente, com uma equipa composta por *web developers* e designers. Adicionalmente, dois dos colaboradores da organização acumulam também os cargos de gestor de projetos e gestor de clientes. As tarefas de cada elemento estão bem definidas e são realizadas reuniões diárias em que todos os elementos da equipa participam e atualizam sobre o estado das tarefas, alocam novos projetos, pedem ajuda e recebem feedback. A equipa traça também objetivos mensais e o estado de conclusão dos mesmos ou eventuais ajustes são também debatidos nas reuniões.

A **equipa de gestão** é constituída pelos colaboradores responsáveis por assegurarem o cumprimento do modelo de negócios. Adicionalmente, a equipa de gestão é também

responsável por eventuais alterações ao mesmo caso sejam necessárias. No caso da Empresa Y, a equipa é constituída pelo gestor de clientes e pelo gestor de projetos.

### **3.2.2 Descrição de estágio**

O estágio na empresa Empresa Y teve início em setembro de 2020 e terminou em janeiro de 2021. O estágio funcionava em horário laboral, cinco dias por semana e oito horas por dia. Logo no início do estágio foi atribuído um tutor que estaria encarregue de atribuir e monitorizar as tarefas, bem como esclarecer qualquer dúvida. O tutor atribuído foi o gestor de projetos da organização.

O estágio foi totalmente remoto, devido às restrições impostas pela pandemia COVID-19. Um dos aspetos de crucial importância para uma melhor compreensão da organização, foi uma reunião com o gestor de clientes e o gestor de projetos no primeiro dia de estágio. Na reunião foram explicadas quais as modalidades dos serviços prestados pela Empresa Y, bem como quais as plataformas escolhidas para o desenvolvimento das lojas online. Adicionalmente foi também explicado sucintamente o funcionamento da ferramenta DUDA e em que casos a equipa recorre a esta em detrimento do *Wordpress* e vice-versa, devido à limitação da DUDA, relacionada com a impossibilidade de incorporar os meios de pagamento. Finda a reunião, a estagiária foi adicionada aos grupos da plataforma de comunicação utilizada pela organização, o Slack.

Através da plataforma Slack, a estagiária tinha acesso a atualizações sobre os projetos em curso e também novos projetos. A equipa reunia diariamente por videoconferência. A estagiária participava nas reuniões com toda a equipa duas vezes por semana, através da plataforma Google Meet™. Nas reuniões, todos os membros da equipa intervinham sobre as tarefas a desenvolver naquele dia, debatiam questões como alocação de novos projetos, feedback de clientes entre outras. Este aspeto foi da maior importância, uma vez que a organização estava em teletrabalho e, desta forma, conseguia assegurar o trabalho de equipa e a ajuda. As reuniões eram orientadas pelo gestor de projetos, que informava a equipa do feedback dado pelos clientes bem como da atribuição de novos projetos.

Ao longo dos quatro meses de estágio, foi possível o contacto com várias tarefas realizadas pela equipa, inerentes à criação ou manutenção das lojas online e websites de empresas portuguesas. As tarefas variaram desde a criação de páginas, à inserção e

tradução de conteúdos. A estagiária teve a oportunidade de analisar os requisitos funcionais e gráficos por parte dos clientes, cujas áreas de negócio eram variadas. Desta forma, foi possível compreender quais os elementos comuns e quais os elementos específicos adequados a cada área de negócio. De seguida, com base em contactos iniciais e de acordo com requisitos e conteúdos disponibilizados pelos clientes, foram desenvolvidos os websites. O trabalho foi constantemente objeto de alterações/melhorias, pelo designer, pelo tutor e também pelo cliente – contribuindo assim para uma melhor compreensão do processo.

Tudo isto levou a uma melhor compreensão de todos os processos e tarefas da organização por parte da estagiária.

### **3.3 Desenho da Investigação**

A investigação desenvolvida durante a realização do estágio na Empresa Y, baseou-se na metodologia IA e pode ser dividida em cinco fases: (i) diagnóstico, (ii) planeamento da ação, (iii) ação, (iv) avaliação e (v) aprendizagem específica (Baskerville, 1997, 1999). Dada a natureza das interações da estagiária com a organização e o grau de autonomia que lhe foi conferido, a modalidade de IA praticada pode ser também considerada como prática (Coutinho et al., 2009).

#### **3.3.1 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Diagnóstico**

Na fase do diagnóstico é previsto que se consigam identificar os problemas na origem das situações que a organização pretende melhorar. No entanto, a identificação dos problemas só é possível se o investigador tiver já um entendimento da organização como um todo. Este entendimento do funcionamento e problemas da organização teria sido mais rápido e simples para a estagiária caso tivesse sido possível que o estágio se realizasse presencialmente. No entanto, devido à pandemia COVID-19, o estágio realizou-se integralmente de forma remota e estagiária teve que depender de reuniões síncronas para identificar os problemas.

Problema 1: Após algumas semanas de estágio e de participação em várias reuniões, a estagiária pôde constatar que, por vezes, clientes que já tinham realizado um investimento inicial significativo desistiam depois do processo de lançamento da loja online. Mais ainda, alguns clientes com lojas online em funcionamento, simplesmente deixavam de

trabalhar com a Empresa Y sem qualquer aviso. Perante esta situação, nem sempre existia acompanhamento ou uma solicitação de justificação por parte dos clientes para tal. Denota-se assim uma carência cuja correção poderá ser benéfica para a organização. Neste sentido, foi elaborado um questionário para melhor perceber os problemas dos clientes. O questionário encontra-se descrito na secção 3.4.

Problema 2: Após debate com o gestor de clientes, constatou-se também que existia uma limitação para algumas áreas na oferta de *templates*. Estes *templates* são fornecidos pela Empresa Y quando os clientes acedem ao seu website e optam pela modalidade de autonomamente criarem a sua página, com a utilização da ferramenta DUDA. De forma a facilitar este processo para os clientes, a Empresa Y disponibiliza *templates* de acordo com diversas áreas de negócio. No entanto, a oferta não cobre todas as áreas existentes e por vezes a organização recebia contactos de potenciais clientes que explicavam que tinham começado o processo de criação da página, mas como na oferta de *templates* não existia uma opção compatível com a sua área de negócio, desistiam do processo. Assim sendo, considerou-se que esta correção era também importante para a organização, pois a reduzida oferta poderia estar a significar negócio que se estava a perder.

Problema 3: Além das oportunidades de negócio que se estavam a perder devido a falhas na oferta de portfólio para os clientes, notou-se que também existia uma carência de suplementos. Os suplementos estão também à disposição dos clientes que começam a criar a sua página através da ferramenta disponibilizada, e poderão ser importantes para complementar a experiência do consumidor final na página. Assim, considerou-se que também a correção deste aspeto seria importante para a organização.

### **3.3.2 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Planeamento de Investigação-Ação**

Na fase do planeamento da ação, a estagiária procurou definir quais as ações pertinentes a tomar, para que se pudessem resolver as carências identificadas na fase do diagnóstico.

Ação 1: Relativamente às desistências da prestação de serviços da Empresa Y, pensou-se na elaboração de um questionário que conseguisse avaliar a satisfação dos clientes atuais da Empresa Y com o serviço prestado, de forma a evitar mais desistências. O possível envio do questionário foi conversado com ambos o tutor e o gestor de clientes, dos quais se obteve um parecer positivo para o envio deste aos clientes atuais. Assim sendo, e com

a autorização da organização, procedeu-se à elaboração do questionário. Para tal, foi então consultada literatura que se considerou pertinente, de forma a perceber quais as questões que deveriam ser colocadas aos inquiridos. Foram também estudadas as opções existentes para o envio do questionário aos clientes, tendo-se optado pela utilização do Google Forms<sup>TM</sup>. Para cada questão, foi estudado qual o tipo de resposta mais adequado para possibilitar mais tarde uma melhor compreensão e análise dos dados recolhidos. O gestor de clientes forneceu também questionários que empresas das quais a Empresa Y é cliente, enviaram, para que pudessem também servir de exemplo. Tendo tudo isto em consideração, a estagiária compilou um conjunto de perguntas que considerou relevantes. Estas questões foram depois apresentadas ao gestor de projetos e ao gestor de clientes para aprovação. Após algumas sugestões e discussão de ambas as partes, chegou-se ao questionário que seria enviado aos clientes, que se encontra no apêndice I.

Ação 2: Relativamente ao aumento do portfólio de *templates* disponível, foi feito um levantamento das áreas em que a organização não tinha ainda opções, ou, então, tinha apenas uma oferta reduzida destas. Esta análise foi feita com o gestor de clientes e de projetos. Seguidamente, a estagiária recorreu a uma análise comparativa de websites de empresas de referência das áreas de negócios para as quais foram desenvolvidos os *templates*, com vista a fazer um levantamento dos elementos em comum/requisitos, pertinentes a cada área de negócios.

Ação 3: Em linha com o levantamento necessário para a resolução do problema 2, foi pensado e discutido quais os suplementos mais pertinentes às áreas de negócios para as quais se iam desenvolver os *templates*.

### **3.3.3 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Ação**

Na fase da ação, a estagiária procurou implementar com rigor as intervenções definidas no planeamento.

Ação 1: Foi enviado o questionário a uma lista de clientes fornecida pela Empresa Y. Tentou-se ainda contactar alguns dos clientes perdidos, mas sem sucesso, pelo que não se seguiu com um questionário para estes. O questionário aplicado aos atuais clientes da Empresa Y, que teve como objetivo compreender melhor a sua satisfação o serviço prestado pela mesma.

Ação 2: De forma a aumentar o portfólio de opções para futuros clientes da Empresa Y, foram criados *templates* tendo em conta tanto a análise das áreas em carência no portfólio, como a análise de requisitos específica de cada área, ambas efetuadas no planeamento da ação. Assim, a tarefa passava por criar um website de raiz na ferramenta DUDA. Os *templates* foram desenvolvidos tendo em conta o design e qual a melhor estrutura de navegação e usabilidade para o consumidor final. Depois, para que fossem mais apelativos para potenciais clientes, eram preenchidos como com informações fictícias de forma a conseguir exibir todas as funcionalidades adicionadas. Estes *templates* foram desenvolvidos para as áreas da saúde, advocacia e *stands* de automóveis.

Ação 3: Para a área dos *stands* de automóveis surgiu a necessidade de obter um suplemento para a ferramenta DUDA que permitisse, o carregamento dos automóveis (produto) tendo em conta as várias especificações que se podem encontrar noutros *stands* automóveis online (ano de registo, quilometragem, combustível, etc), para que se conseguisse uniformizar todos os anúncios. Por outro lado, o suplemento também era de grande importância para que futuros compradores do *stand* pudessem tirar partido de uma pesquisa mediante certas especificações que desejassem. Para tal, foi adquirido esse suplemento pelo que foi necessário que a estagiária procedesse à sua tradução e eventuais ajustes para uma maior compatibilidade com aquilo que é a norma da venda de carros online em Portugal (observada na fase do planeamento).

### **3.3.4 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Avaliação da ação**

Nesta fase foi feita uma avaliação à eficiência e eficácia das ações tomadas, quanto aos três problemas identificados no diagnóstico.

Foi considerado bastante positivo que a organização aceitasse a sugestão de enviar o questionário aos clientes. O questionário pode e deve sempre ser melhorado, mas já se considerou um primeiro passo significativo este primeiro envio.

Relativamente à prática de enviar um questionário do género com alguma frequência, considera-se é de maior importância para a organização. Ainda que os dados recolhidos através do questionário não sejam suficientes para que se recuperem clientes perdidos, podem impedir que os clientes atuais desistam dos serviços prestados pela organização. Mais ainda, o envio com alguma frequência deste tipo de questionário pode permitir à

organização que além de melhorarem o serviço prestado, descubram serviços complementares para onde podem expandir o seu negócio. Assim sendo, considerou-se que o questionário facultou a compreensão do cliente, pelo que o objetivo traçado foi conseguido.

Todos os *templates* desenvolvidos foram sujeitos a revisão por parte tanto pelo gestor de projetos como pelo designer, antes da sua publicação. Relativamente à expansão do portfólio de *templates* da Empresa Y e de suplementos, a análise realizada na fase do planeamento da ação foi de crucial importância e o objetivo foi alcançado.

### **3.3.5 Fase do ciclo de Investigação-Ação: Aprendizagem específica**

Como referido anteriormente, a fase da aprendizagem específica decorre em simultâneo com as outras fases durante todo o ciclo, na medida em que foram adquiridos conhecimentos em cada etapa tanto pela estagiária como pela equipa.

Numa fase inicial, a estagiária adquiriu conhecimentos sobre o modelo de negócio e serviços prestados sobre a Empresa Y, bem como outros conhecimentos inerentes ao ambiente de trabalho, que não são passíveis de serem aprendidos em contexto de sala de aula, como o funcionamento da organização e o dia-a-dia do trabalho em equipa.

Adicionalmente, e de forma a poder realizar o questionário, houve uma necessidade de investigação e aprendizagem por parte da estagiária que foi posteriormente partilhada com a equipa para que se chegasse a um resultado que agradasse a todos.

Como consequência dos resultados obtidos pelo questionário realizado, tanto a estagiária como a equipa Empresa Y adquiriram conhecimentos sobre os seus clientes e informações de grande importância para o sucesso e crescimento da organização.

Mais ainda, a estagiária teve a oportunidade de aplicar e aprofundar conhecimentos adquiridos em contexto académico, como são exemplo a análise de requisitos e a comparação de plataformas.

Devido à duração do estágio, só foi possível a realização de um ciclo de IA. As indicações/sugestões obtidas do questionário realizado aos clientes, poderiam dar origem a um novo ciclo de investigação-ação. As tarefas desenvolvidas encontram-se sintetizadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Tabela-resumo do ciclo de IA aplicado

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Diagnóstico</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Problema 1:</b> Perda de clientes. Falta de acompanhamento ou compreensão das motivações. Elaboração de um questionário de diagnóstico e satisfação</li> <li>- <b>Problema 2:</b> Limitação na oferta de <i>templates</i>.</li> <li>- <b>Problema 3:</b> Carência de suplementos</li> </ul>  |
| <b>Planeamento da Ação</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Elaboração de um questionário que conseguisse avaliar a satisfação com o serviço prestado, de forma a evitar mais desistências.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Levantamento das áreas em carência; Análise comparativa de plataformas.</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Em linha com o levantamento necessário para a resolução do problema 2, foi pensado e discutido quais os suplementos mais pertinentes às áreas em carência.</li> </ul>  |
| <b>Ação</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> Foi enviado o questionário a uma lista de clientes fornecida pela Empresa Y. Tentou-se ainda contactar alguns dos clientes perdidos, mas sem sucesso, pelo que não se seguiu com um questionário para estes.</li> <li>- <b>Ação 2:</b> Criação dos <i>templates</i> através da ferramenta, para as áreas da saúde, advocacia e <i>stands</i> de automóveis.</li> <li>- <b>Ação 3:</b> Obtenção e tradução de um suplemento para a área dos <i>stands</i> de automóveis tendo em conta as várias especificações que se podem encontrar noutros <i>stands</i> automóveis online para que se conseguissem uniformizar todos os anúncios.</li> </ul> |
| <b>Avaliação da Ação</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ação 1:</b> O questionário pode ser melhorado, mas já se considerou um primeiro passo significativo este primeiro envio.</li> <li>- <b>Ações 2 e 3:</b> Considera-se que a sua concretização foi de grande importância e o objetivo foi alcançado.</li> </ul>  |
| <b>Aprendizagem específica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de negócio e serviços prestados pela Empresa Y</li> <li>- Investigação realizada para a elaboração do questionário</li> <li>- Aplicação de conhecimentos adquiridos em contexto académico</li> </ul>   |

### 3.4 Questionário de diagnóstico

Os clientes foram contactados por duas vezes para que respondessem, uma vez que a adesão foi mínima no primeiro contacto. Atendendo ao universo dos clientes da Empresa Y, o questionário foi enviado a uma amostra de 45 clientes, através de uma lista fornecida pela organização. Dos 45 contactos efetuados, foram obtidas 22 respostas. Assim sendo, a amostragem pode ser definida como não-probabilística por conveniência (Marotti et al.,



2008; Oliveira, 2001), uma vez que foram apenas inquiridos indivíduos acessíveis/imediatamente disponíveis e não por critério estatístico.

### **3.4.1 Instrumento de recolha de dados**

O questionário explicou desde logo aos inquiridos o seu propósito e foi-lhes garantido que as suas respostas seriam rigorosamente anónimas.

O questionário foi composto por duas partes: (i) questões obrigatórias – onde se procurou caracterizar a relação dos inquiridos com a organização (duração da relação, primeira experiência com um serviço do género, área de negócio dos inquiridos) e depois avaliar de forma geral e específica o serviço prestado – e (ii) questões não obrigatórias – as questões demográficas e sugestões de melhoria.

O questionário começou por tentar compreender um pouco sobre o cliente, aferindo se a experiência com o serviço prestado pela Empresa Y foi a primeira experiência do género para o cliente (através da questão “Esta foi a sua primeira loja online?”), podendo o inquirido apenas responder por opção “Sim/Não”. Seguidamente, procurou-se saber qual a área de negócio em que se insere a loja, através da questão “Qual a área em que insere o seu negócio?”, à qual o inquirido respondeu com uma resposta curta.

De forma a compreender-se um pouco da relação do inquirido com a organização, foi de seguida colocada a questão “Há quanto tempo está online?” pelo que foram dadas cinco opções de resposta: “menos de 1 ano”, “1 ano”, “2 anos”, “3 anos”, “4 ou mais anos”.

De seguida, o questionário avançou para as questões relacionadas com a satisfação dos clientes inquiridos. Primeiramente, foi colocada a questão “Como avalia o serviço da Empresa Y de forma geral?”, onde se pretendeu compreender de uma forma geral a satisfação dos inquiridos, em que a resposta foi dada através de cinco opções: “muito mau”, “mau”, “indiferente”, “bom”, “muito bom”.

Para uma melhor compreensão de quais os parâmetros de serviço devem ser ou não melhorados, foi colocada a seguinte questão “Como avalia o serviço de criação da sua loja online por parte da Empresa Y, quanto aos seguintes parâmetros?”. Foram colocados nove parâmetros para serem avaliados aos inquiridos: “design e imagem apresentada”, “facilidade de utilização e gestão”, “oferta de funcionalidades”, “integrações com serviços externos (pagamentos, faturação, CRM, etc)”, “velocidade de carregamento”,

“apoio técnico pós-lançamento e manutenção mensal”, “expectativa entre orçamento/proposta apresentada e resultado final (relação qualidade/preço)”, “compreensão técnica relativamente às respostas recebidas por email (entendeu o que lhe foi transmitido?)”, “rapidez e facilidade de comunicação por telefone ou email”. Tendo em conta que os aspetos avaliados através da escala de Likert são únicos e têm significado singularmente, tratam-se então de questões tipo Likert (Boone & Boone, 2012; Joshi et al., 2015). As respostas foram então dadas através de uma escala tipo Likert composta por 5 níveis de concordância entre “muito insatisfeito” (nível 1) e “muito satisfeito” (nível 5), em que se pretendeu que o inquirido manifestasse o seu grau de concordância com os itens apresentados (Cunha, 2007; Dalmoro & Mendes Vieira, 2013; Silva Júnior & Costa, 2014). Isto, de forma a possibilitar uma melhor compreensão específica de quais os aspetos do serviço presentes na loja online precisavam de uma maior atenção/melhorias e quais já satisfaziam os clientes. Em adição à escala tipo Likert foi adicionada também uma opção de não resposta “não aplicável”. Esta opção foi adicionada com o intuito de possivelmente reduzir ruído da amostra, evitando que quem está indeciso sobre a resposta, ou não compreende a questão, responda no meio, de acordo com o que tem sido defendido por alguns investigadores (Krosnick et al., 2002). Dado que os elementos presentes na escala são considerados tipo Likert, as ferramentas estatísticas utilizadas foram as medidas de tendência central: moda, mediana de forma a fazer uma análise mais correta dos dados (Boone & Boone, 2012; Sullivan & Artino, 2013).

Foi depois questionado aos clientes se recomendariam o serviço prestado pela Empresa Y a amigos ou familiares, cuja resposta foi dada através de opção “sim” ou “não”.

Seguiram-se por fim as perguntas de resposta não obrigatória. Foi pedido aos clientes, através de uma pergunta de resposta aberta, que fizessem sugestões sobre de que forma a organização poderia melhorar o serviço prestado e o atendimento, abrindo espaço para colmatar lacunas que pudessem não ter sido abordadas pelas questões anteriores. As respostas dadas pelos inquiridos foram agrupadas consoante a natureza da sugestão.

As últimas questões colocadas aos indivíduos foram as questões demográficas como a idade e o sexo. A resposta à questão “idade” foi dada em resposta aberto e os dados obtidos foram posteriormente agrupados em por 5 classes de idade. A escolha da divisão pelas 5 classes deveu-se à grande amplitude nas idades dos inquiridos (mínimo=25;

máximo=66). A resposta à questão “sexo” foi dada através de opção “feminino” ou “masculino”.

### 3.4.2 Resultados

Esta secção apresenta os dados recolhidos através do questionário colocado aos clientes da Empresa Y. Os dados foram tratados utilizando o Microsoft Excel™.

As respostas dos inquiridos indicam que ambos os sexos responderam na mesma proporção, sendo que 2 dos clientes inquiridos optaram por não responder (ver Figura 10).

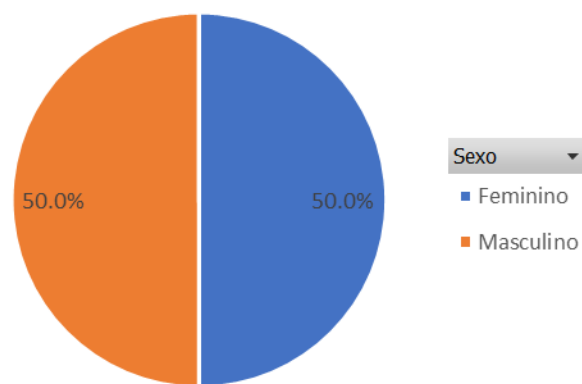


Figura 10- Dados demográficos: sexo dos inquiridos

Quanto à idade dos inquiridos, é possível observar que a maioria, cerca de 35% têm entre 33-40 anos, 20% têm 25-32 anos, outros 20% têm 49-56 anos, 15% têm 65-72 e o 10% dos inquiridos tem 41-48 anos. Os resultados encontram-se representados na Figura 11.

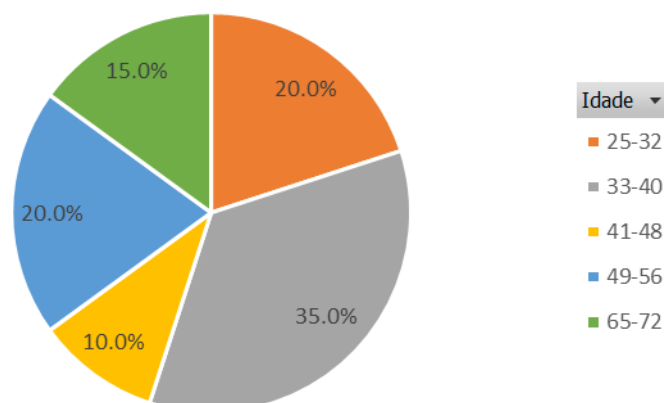
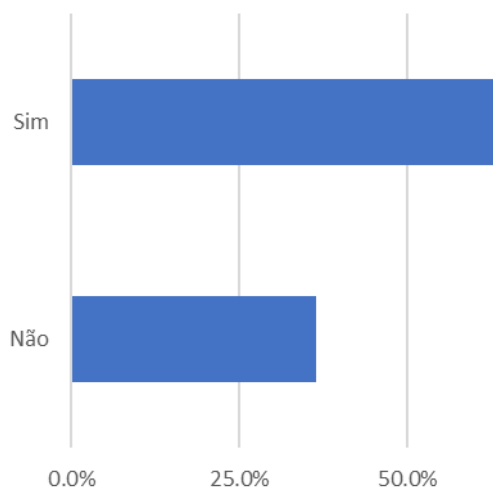


Figura 11 - Dados demográficos: idade dos inquiridos

Pela questão “Esta foi a sua primeira loja online?” compreendeu-se que para a maioria dos inquiridos, 63,6% era a primeira experiência enquanto 36,4% dos inquiridos já teriam tido uma loja online anteriormente. As respostas podem ser observadas na Figura 12.



*Figura 12 - Esta foi a sua primeira loja online?*

As respostas obtidas foram agrupadas de acordo com o Código de Classificação de Atividades portuguesas (INE, 2007). O agrupamento das respostas à questão “Qual a área em que insere o seu negócio?” encontra-se representado na Tabela 3.

Tabela 3 - Área de negócio dos inquiridos

| Área de negócio   | Número de empresas | Percentagem |
|---|--------------------|-------------|
| Associações culturais e recreativas   | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de bebidas, em estabelecimentos especializados                                     | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de calçado, em estabelecimentos especializados                                     | 2                  | 8,7%        |
| Comércio a retalho de carne e produtos à base de carne, em estabelecimentos especializados            | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de flores, plantas, sementes e fertilizantes, em estabelecimentos especializados   | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de jogos e brinquedos, em estabelecimentos especializados                          | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de produtos alimentares, naturais e dietéticos, em estabelecimentos especializados | 7                  | 30,4%       |
| Comércio a retalho de produtos cosméticos e de higiene, em estabelecimentos especializados            | 1                  | 4,3%        |
| Comércio a retalho de produtos médicos e ortopédicos, em estabelecimentos especializados              | 2                  | 8,7%        |
| Comércio a retalho de vestuário, em estabelecimentos especializados                                   | 4                  | 17,4%       |
| Comércio, manutenção e reparação de motociclos, de suas peças e acessórios                            | 1                  | 4,3%        |
| Outras atividades de serviços pessoais diversas, n.e.   | 1                  | 4,3%        |

Quanto à duração da relação dos inquiridos com a Empresa Y, constatou-se que 36,4% dos inquiridos é cliente há menos de um ano, 4,5% é cliente há um ano, 18,2% é cliente há dois anos, 13,6% é cliente há 3 anos e 27,3% é cliente há quatro ou mais anos. Estes resultados estão representados na Figura 13.

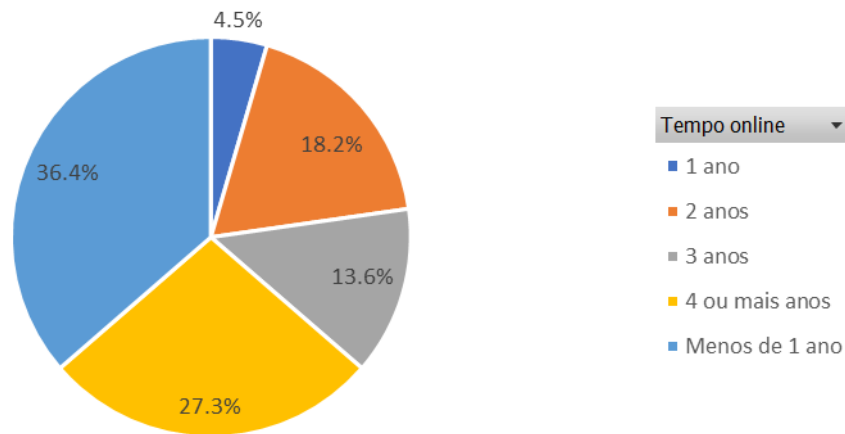


Figura 13- Tempo online dos inquiridos

Na questão “Como avalia o serviço da Empresa Y de forma geral?”, verificou-se que a maioria, cerca de 54,5% avalia o serviço como “bom”, 31,8% avalia o serviço como “muito bom”, 9,1% avalia o serviço como “mau” e 4,5% avalia o serviço como indiferente, como observado na Figura 14.

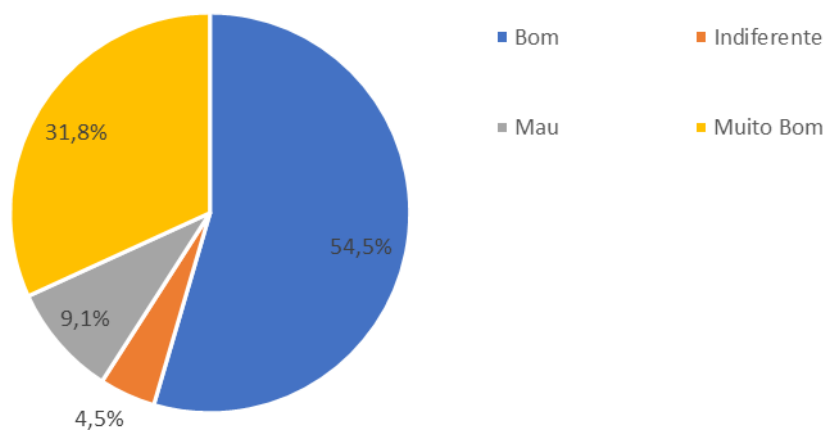


Figura 14 - Avaliação genérica Empresa Y

À questão: “Como avalia o serviço de criação da sua loja online por parte da Empresa Y?” Os resultados podem ser observados na Figura 15. Por observação do gráfico, é possível notar uma predominância das respostas que representam “muito satisfeito” e “satisfeito” em todos os parâmetros avaliados.

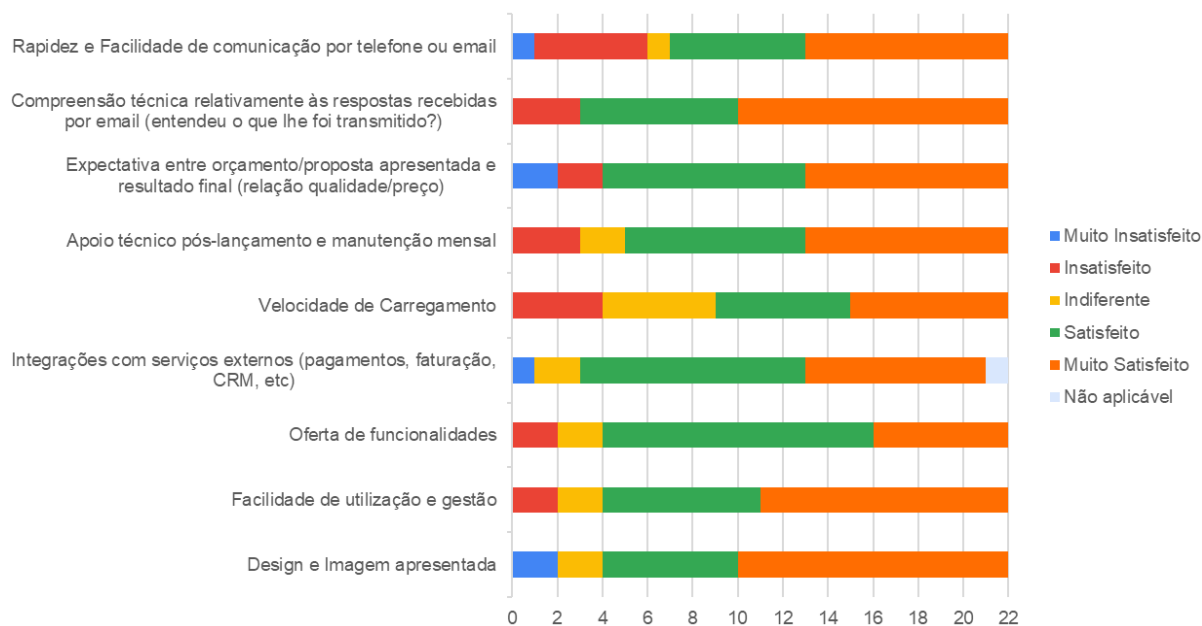


Figura 15 - Avaliação específica Empresa Y

Em relação à questão anterior: “Como avalia o serviço de criação da sua loja online por parte da Empresa Y, quanto aos seguintes parâmetros?”, as respostas dos inquiridos estão representadas também na Tabela 4. Por análise da tabela, é possível concluir que os resultados obtidos por parte da organização são bastante positivos.

Tabela 4 – Resumo das respostas obtidas para cada um dos parâmetros da escala tipo Likert

| Parâmetro  | Moda | Mediana |
|--|------|---------|
| Design e Imagem apresentada  | 5    | 5       |
| Facilidade de utilização e gestão  | 5    | 4,5     |
| Oferta de funcionalidades  | 4    | 4       |
| Integrações com serviços externos (pagamentos, faturação, CRM, etc)                                      | 4    | 4       |
| Velocidade de Carregamento   | 5    | 4       |
| Apoio técnico pós-lançamento e manutenção mensal   | 5    | 4       |
| Expectativa entre orçamento/proposta apresentada e resultado final (relação qualidade/preço)             | 4    | 4       |
| Compreensão técnica relativamente às respostas recebidas por email (entendeu o que lhe foi transmitido?) | 5    | 5       |
| Rapidez e Facilidade de comunicação por telefone ou email  | 5    | 4       |

À questão: “Recomendaria a SITE a amigos ou familiares?”, a grande maioria (81,8%) recomendaria o serviço, e cerca de 18,2% não o faria (ver Figura 16).

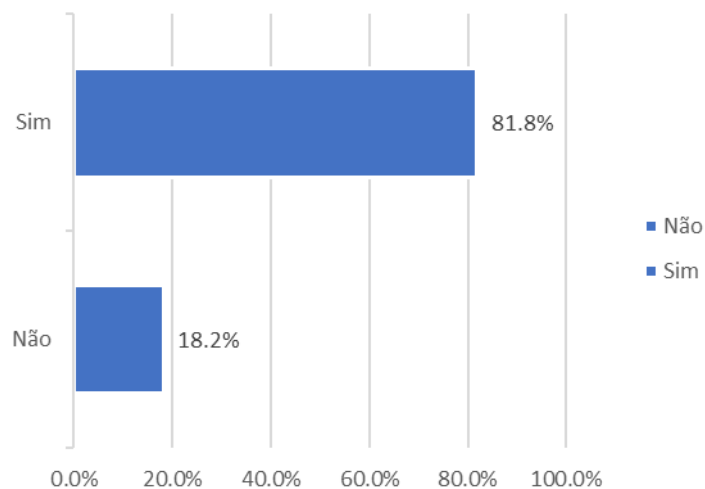


Figura 16 - Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares?

Na última questão aberta “De que forma acha que se poderia melhorar o serviço e atendimento da Empresa Y” foram obtidas 10 respostas. Atendendo a uma análise qualitativa dos dados, estes foram agrupados em quatro dimensões, que se apresentam de seguida.

#### **(i) Contacto telefónico permanente**

Exemplos de citações dos clientes:

“Ter um número de telemóvel direto ao gestor do site para assuntos urgentes.”

- “Geralmente são muito rápidos a responder ao email, mas seria interessante se houvesse a reação via WhatsApp/Messenger da mesma forma. Apenas uma reação pra tranquilizar o cliente. “

#### **(ii) Maior apoio a nível de Marketing Digital (SEO, SMO)**

Exemplos de citações dos clientes:

“Não gostei dos serviços de marketing digital (Google). O conhecimento técnico é muito baixo. Não me ofereceu bom atendimento.”

“Apoio na divulgação no site, informar e como utilizar essas ferramentas de divulgação, ex.: redes sociais, google, etc.”



### **(iii) Sugestões de funcionalidades/design além do que é pedido pelos clientes**

Exemplos de citações dos clientes:

“Maior manutenção / atualização”

“(…) [o] meu site anterior foi feito por outra empresa e surpreenderam-me sempre e propunham formas de enriquecer o site”

“Considero que deviam ser mais criativos e pró-ativos na apresentação de propostas que tornariam ambos os sites mais atrativos (…)”

### **(iv) Satisfação com o serviço**

Exemplos de citações dos clientes:

“Continuar o excelente trabalho e manter dedicação excepcional a cada cliente”

“Continuar o trabalho de excelência. “

Analisemos agora de forma mais pormenorizada uma das questões anteriores: “Esta foi a sua primeira loja online?”. Se considerarmos os que responderam “não” a esta questão, podemos constatar que estes clientes quando respondem à questão “Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares” apenas metade recomendariam a Empresa Y, conforme se observa na Figura 17.



*Figura 17 - "Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares" de inquiridos cuja loja online não era a primeira*

Adicionalmente, e de forma a analisar um pouco melhor os inquiridos em que não era a primeira vez que criavam a sua loja online, cruzaram-se as respostas destes clientes com as restantes perguntas de tipo Likert à questão: “Como avalia o serviço de criação da sua loja online por parte da Empresa Y, quanto aos seguintes parâmetros?”. Assim, para

facilitar esta análise, encontram-se na Tabela 5 representados através da moda e mediana, as respostas dadas aos parâmetros avaliados nessa questão. Pela análise dos valores, podemos concluir que resultados obtidos neste grupo são piores que os resultados obtidos pelo total da amostra.

*Tabela 5 - Resumo das respostas obtidas para cada um dos parâmetros da escala tipo Likert dos inquiridos cuja loja online não era a primeira*

| <b>Parâmetro</b>   | <b>Moda</b> | <b>Mediana</b> |
|--|-------------|----------------|
| Design e Imagem apresentada  | 4           | 3,5            |
| Facilidade de utilização e gestão  | 4           | 3,5            |
| Oferta de funcionalidades  | 4           | 3,5            |
| Integrações com serviços externos (pagamentos, faturação, CRM, etc)                                      | 4           | 4              |
| Velocidade de Carregamento   | 3           | 3              |
| Apoio técnico pós-lançamento e manutenção mensal   | 2           | 3,5            |
| Expectativa entre orçamento/proposta apresentada e resultado final (relação qualidade/preço)             | 4           | 3              |
| Compreensão técnica relativamente às respostas recebidas por email (entendeu o que lhe foi transmitido?) | 2           | 4              |
| Rapidez e Facilidade de comunicação por telefone ou email  | 2           | 2              |



Neste capítulo faz-se um cruzamento entre as aprendizagens da revisão da literatura e os resultados da investigação, através dos questionários.

## **4 Discussão**

O crescimento do CE no mundo, mas mais particularmente em Portugal, levou as empresas a sentirem a necessidade de assegurarem uma presença online de forma a se manterem competitivas.

Como referido, de acordo com dados do INE (2020), os valores de CE em Portugal têm vindo a aproximar-se mais e mais da média europeia. A pandemia COVID-19 veio acelerar mais ainda este crescimento, uma vez que o consumidor se viu obrigado a comprar online. As empresas encontraram aqui uma oportunidade sem precedentes para avançar na presença e no canal digital de vendas.

Esta oportunidade implica um investimento e custos de manutenção, que podem por vezes resultar em barreiras à entrada no comércio digital. Assim, foram apresentadas, ao longo da revisão da literatura, várias soluções que poderiam ser benéficas para que as PME conseguissem vender online sem que tivessem de recorrer a um investimento inicial considerável, e num reduzido espaço de tempo.

Como referido anteriormente, um dos objetivos da investigação realizada foi um melhor entendimento da importância das empresas que prestam o mesmo género de serviço que a Empresa Y.

Assim sendo, a revisão da literatura encontrada permitiu que fossem aprofundados conhecimentos cruciais para uma melhor compreensão da importância de organizações com o modelo de negócio da Empresa Y, que atuam na prestação de serviços de criação de lojas online para PME.

Empresas como a Empresa Y procuram dar resposta a este mercado, assegurando lojas online mais acessíveis e cujo lançamento é conseguido num curto período de tempo, oferecendo ainda acompanhamento por uma equipa qualificada, tanto na criação do espaço digital como na sua manutenção.

Por tudo isto, e pela importante oportunidade que este aceleração do CE em Portugal pode significar em termos de aumento do volume de negócio para a Empresa Y, foi

considerado relevante aprofundar o conhecimento das razões para a desistência de alguns clientes, bem como o nível de satisfação quanto aos serviços prestados. Esta análise foi considerada de fulcral importância para a implementação de melhorias, com vista não só à manutenção dos clientes atuais, como também à angariação de futuros clientes.

Um outro objetivo da investigação realizada, foi uma colaboração nas tarefas e envolvimento nos processos de negócio da Empresa Y, de forma a colmatar necessidades que tenham sido identificadas. Foram então identificados três problemas: (i) necessidade de um questionário de diagnóstico, (ii) expansão do portfólio de *templates*, (iii) adição de suplementos.

O questionário de diagnóstico não só contemplou questões relacionadas com satisfação com o serviço, como também questões que permitiram uma melhor caracterização dos clientes. Uma primeira conclusão foi poder identificar quais as áreas de negócio dos seus clientes. Esta informação pode orientar a equipa da Empresa Y optando por algumas das áreas de negócio em que deve investir mais na criação de *templates*, na aquisição de suplementos e, também, auxiliar em estratégias de marketing e divulgação dos seus serviços.

Quanto à satisfação dos clientes, é possível também tirar conclusões relevantes. Foi possível constatar que a grande maioria dos inquiridos avalia o serviço como bom ou muito bom. A organização poderá assim concluir, que de uma forma geral, os clientes estão satisfeitos com o serviço prestado. No entanto, quando o questionário procura avaliar a satisfação quanto a parâmetros mais específicos, a organização pode retirar informação sobre quais os aspetos a melhorar no serviço. Os parâmetros identificados como precisando de melhorias foram (i) Rapidez e facilidade de comunicação por telefone ou email, (ii) Velocidade de carregamento e (iii) Expectativa entre orçamento/proposta apresentada e resultado final (relação qualidade/preço). Um aspeto como a melhoria da disponibilidade de atendimento telefónico ou do email, parecendo simples de resolver, percebe-se que os clientes tinham dificuldade em perceber a informação recebida. Como primeiro passo para um futuro negócio é urgente resolver este assunto. Nas sugestões dadas, a sugestão da disponibilização do contacto telefónico permanente, foi a mais popular entre os inquiridos, o que ilustra a má avaliação dada ao parâmetro “Rapidez e facilidade de comunicação por telefone ou email”. Em relação ao

segundo parâmetro, não sendo inteiramente do controlo da Empresa Y, mas também de parceiros com trabalho, este terá de ser melhorado em conjunto. No que toca ao terceiro parâmetro, este poderá ser resolvido por parte da equipa clarificando, na fase da orçamentação, que valores serão acrescidos caso o cliente queira adicionar determinadas funcionalidades além daquelas que a Empresa Y tenha apresentado adicionar, à partida.

Por outro lado, os inquiridos consideraram que os parâmetros em que a organização presta um melhor serviço são (i) Design e Imagem apresentada, (ii) Facilidade de utilização e gestão e (iii) Compreensão técnica relativamente às respostas recebidas por email (entendeu o que lhe foi transmitido?).

Realça-se que dos clientes que responderam não quando questionados se a loja desenvolvida pela Empresa Y era a sua primeira loja online, 50% deles não recomendariam os serviços da empresa. Adicionalmente, as piores avaliações dadas à questão: como avalia o serviço da Empresa Y de forma geral, foram dadas por inquiridos cuja loja online não era a primeira avaliando o serviço como mau. É assim possível concluir que indivíduos com experiências anteriores em serviços concorrentes, são os mais descontentes com o serviço prestado pela Empresa Y. Este será um aspeto que a organização deverá ter em muita consideração e introduzir mudanças adequadas aos problemas, pois dado que estes clientes já tiveram outras experiências, são naturalmente mais críticos do serviço, e, da mesma forma que romperam com o vínculo com a organização anterior, poderão fazê-lo novamente.

As sugestões dadas pelos inquiridos em reposta aberta opcional passam, como foi referido, pela disponibilização de um contacto telefónico permanente, um maior apoio a nível de Marketing Digital (SEO, SMO) e sugestões de novas funcionalidades/design além do que é solicitado pelos clientes. É também interessante a sugestão relativamente aos serviços de Marketing Digital uma vez que a organização disponibiliza na sua página estes serviços, poderia ser relevante um outro questionário mais direcionado a esta vertente.

Apesar dos resultados do questionário de diagnóstico nos permitirem concluir que os clientes estão bastante satisfeitos com o serviço, existe no entanto espaço para grandes melhorias. Não esquecer que não foi possível contactar os clientes que desistiram da

Empresa Y, e que estes sim, poderão estar muito insatisfeitos não tendo sido possível perceber porquê.





## 5 Conclusão

A sociedade e o mundo empresarial têm-se tornado cada vez mais tecnológicos. A penetração da Internet levou a profundas mudanças na forma como se realizam transações comerciais. O processo de compra pode agora ser mais prático, rápido e conveniente através do CE.

O surgimento e crescimento do CE trouxe não só benefícios para as empresas, consumidores e sociedade, mas criou também um ambiente mais competitivo. O tecido empresarial teve que se adaptar a estas mudanças e debruçar-se sobre aspetos novos para si, cujos conhecimentos e recursos muitas vezes, não existiam ainda na organização.

As empresas devem reconhecer desde cedo a necessidade de acompanharem as tendências de mercado e procurarem as soluções de CE que mais se adequam ao seu modelo de negócio, dimensão e maturidade. Com o crescimento do CE, também o mercado das soluções de CE tem vindo a crescer. São cada vez mais as soluções existentes, que conseguem já dar resposta a um amplo leque de requisitos específicos de cada organização. A escolha da solução mais indicada é fulcral ao sucesso da prática de CE e por consequente, o acesso a todos os benefícios que esta prática pode trazer.

Existem muitas empresas que atuam num mercado que procura facilitar o acesso ao CE às empresas. Empresas como a Empresa Y prestam um serviço que visa ser financeiramente acessível e de rápida concretização, criando lojas que sejam simples de operar. O serviço prestado inclui também a manutenção da loja, significando assim que existe sempre uma equipa pronta a resolver problemas que possam surgir, ou até a implementar melhorias e outras funcionalidades à medida que o negócio cresce.

Este serviço é especialmente benéfico para empresas de menores dimensões, onde o capital pode ser reduzido, bem como o conhecimento existente na organização para uma implementação da complexidade de uma loja online.

Por consequência da oportunidade para o negócio eletrónico que os confinamentos impostos devido à pandemia COVID-19 proporcionaram, surgiu também uma

oportunidade importante para empresas prestadoras de serviços da natureza da Empresa Y.

Assim, a investigação realizada procurou contribuir para que a Empresa Y conseguisse garantir um serviço não só de qualidade como de oferta variada.

A pandemia COVID-19 e as restrições em vigor obrigaram a que o estágio funcionasse integralmente de forma remota, o que dificultou a relação da estagiária com a organização e a sua compreensão do funcionamento desta. Devido a este fator e à duração de aproximadamente 700 horas do estágio não foi possível que se realizasse outro ciclo de investigação-ação, em que com base nas conclusões do questionário, a estagiária pudesse aconselhar mais melhorias e avaliar de forma mais profunda os resultados dessa intervenção.

Dada não só a reduzida dimensão da amostra, mas também o facto de os inquiridos serem todos clientes da mesma organização, não é possível que se generalizem as conclusões tiradas a partir da análise dos dados recolhidos através do questionário. Diferentes organizações poderão apresentar diferentes problemas e diferentes soluções para os mesmos.

O questionário tem espaço para melhorias. Um exemplo destas melhorias poderia ser a forma como foi colocada a questão “Qual a área em que insere o seu negócio?”, cuja resposta foi dada através de resposta aberta. Esta opção dificultou a análise de dados, uma vez que diferentes indivíduos podem descrever a mesma área de negócio em palavras diferentes, não permitindo uma análise em que se agrupam as respostas para uma compreensão mais simples. Adicionalmente, e dado que a organização também presta serviços de marketing digital, questões acerca deste tópico também poderiam ter sido colocadas, uma vez que surgiram nas sugestões feitas pelos inquiridos. Procurou-se sempre que o questionário não fosse muito extenso ou demorado, de forma a talvez incentivar uma maior adesão por parte dos clientes contactados. No entanto, a adesão não foi tão boa como poderia ter sido, talvez porque o questionário foi enviado pela estagiária e não pela organização, pelo que no futuro, talvez a adesão seja maior.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>
- Alami, D., Rodríguez, M., & Jansen, S. (2015). *Relating Health to Platform Success: Exploring Three E-commerce Ecosystems*. <https://doi.org/10.1145/2797433.2797478>
- Altrichter, H., Kemmis, S., Mctaggart, R., & Zuber-Skerritt, O. (2002). The concept of action research. *The Learning Organization*, 9(3), 125–131. <https://doi.org/10.1108/09696470210428840>
- Antunes, A. (2016). *Trabalho em equipa: A importância dos momentos de reflexão na creche e no jardim-de-infância*.
- Barreira, J. (2016). *Análise, especificação e implementação de uma plataforma eletrónica de comércio de produtos personalizáveis pelo utilizador*.
- Barroso, R. M. R., Ferreira, F. A. F., Meidutė-Kavaliauskienė, I., Banaitienė, N., Falcão, P. F., & Rosa, Á. A. (2019). Analyzing the determinants of e-commerce in small and medium-sized enterprises: A cognition-driven framework. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 496–518. <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9386>
- Baskerville, R. L. (1997). DISTINGUISHING ACTION RESEARCH FROM PARTICIPATIVE CASE STUDIES. In *Journal of Systems and Information Technology* (Vol. 1, Issue 1).
- Baskerville, R. L. (1999). Investigating Information Systems with Action Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 2. <https://doi.org/10.17705/1cais.00219>
- Baskerville, R. L., & Wood-Harper, A. T. (1996). A critical perspective on action research as a method for information systems research. *Journal of Information Technology*, 11(3), 235–246. <https://doi.org/10.1080/026839696345289>
- Bhatti, A., Akram, H., Khan, A. U., Basit, H. M., Naqvim, S. M. R., & Bilal, M. (2020). *E-commerce trends during COVID-19 Pandemic*. <https://www.researchgate.net/publication/342736799>

- Boone, H. N. ., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2).  
[https://www.researchgate.net/publication/289919986\\_Analyzing\\_Likert\\_data](https://www.researchgate.net/publication/289919986_Analyzing_Likert_data)
- Boya, A., Lobo, V., & Ferreira, P. M. (2016). *A influência do estágio na vida profissional dos egressos do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Sudamérica.*
- Cardoso, A. P., & Rego, B. (2017). Metodologias de investigação na formação de professores: a investigação-ação e o estudo de caso. *Olhares Sobre a Educação: Em Torno Da Formação de Professores*, 21–33.  
[https://doi.org/https://issuu.com/belmiroregodocs/livro\\_olhares\\_sobre\\_a\\_educacao](https://doi.org/https://issuu.com/belmiroregodocs/livro_olhares_sobre_a_educacao)
- Chen, Q., & Zhang, N. (2015). Does e-commerce provide a sustained competitive advantage? An investigation of survival and sustainability in growth-oriented enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 7(2), 1411–1428.  
<https://doi.org/10.3390/su7021411>
- Cichocki, C. (2018). Comparison of Wordpress Woocommerce with Magento Community Edition. *Journal of Computer Sciences Institute*, 7, 132–137.  
<https://doi.org/10.35784/jcsi.661>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research Methods in Education. In *Research Methods in Education*. <https://doi.org/10.4135/9781544307725>
- Coutinho, C., Sousa, A., Dias, A., Bessa, F., Ferreira, M., & Vieira, S. (2009). *Investigação-ação: metodologia preferencial nas práticas educativas*. 26.  
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10148>
- Cunha, L. M. A. Da. (2007). Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. *Ciências, Faculdade D E.*
- Dalmero, M., & Mendes Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In *Revista Gestão Organizacional* (Vol. 6, Issue 3). <https://doi.org/10.22277/RGO.V6I3.1386>
- Duarte, P., & Moreira, I. (2020). Que professor investigador? para uma ( possível ) resposta , análise de relatórios de estágio de futuros docentes. *Da Investigação Às*

- Práticas*, 78–98. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.25757/invep.v10i1.204>
- Gault, J., Redington, J., & Schlager, T. (2000). Undergraduate Business Internships and Career Success: Are They Related? In *Journal of Marketing Education* (Vol. 22, Issue 1).
- Gomes, S. (2013). *O Comércio Eletrónico Como Vantagem Competitiva : As Micro E PME'S De Trás -Os-Montes*. 185.
- Gonçalves, R., Martins, J., Branco, F., Perez-Cota, M., & Oliveira, M. A. Y. (2016). Increasing the reach of enterprises through electronic commerce: A focus group study aimed at the cases of Portugal and Spain. *Computer Science and Information Systems*, 13(3), 927–955. <https://doi.org/10.2298/CSIS160804036G>
- Gorgulho, I. (2018). *Relatório de estágio em Agatha Ruiz De La Prada e Colmillo De Morsa*. <http://hdl.handle.net/10400.11/6291>
- Halim, E., Hebrard, M., Hartono, H., Halim, K. O., & Russel, W. (2020). Exploration WordPress as E-commerce RAD-CMS for SMEs in Indonesia. *Proceedings of 2020 International Conference on Information Management and Technology, ICIMTech 2020*, 818–823. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech50083.2020.9211122>
- IDC. (2020). *Economia Digital em Portugal*. <https://www.comerciodigital.pt/media/2586/acepi-idc-estudo-da-economia-digital-em-portugal-2020.pdf>
- INE. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas —Revisão 3 (CAE— Rev. 3)*.
- INE. (2020). *Portal do INE*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUE\\_Sdest\\_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUE_Sdest_boui=415621509&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- Janeiro, C. do C. (2014). *O processo de integração/inclusão de um novo membro nas equipas pedagógicas em contextos de Educação de Infância* (pp. 26–29).
- Jesus, N. (2018). *Precariedade Jovem: A entrada no mercado de trabalho através do Estágio*. <http://hdl.handle.net/10071/17107>

- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/bjast/2015/14975>
- Kemmis, S. (2009). Action research as a practice-based practice. *Educational Action Research*, 17(3), 463–474. <https://doi.org/10.1080/09650790903093284>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1992). *Cómo Planificar Investigación Acción*. <https://idoc.pub/documents/como-planificar-investigacion-accion-kemmis-e-y-mctaggart-1992-on23x28qk010>
- Khan, A. G. (2016). A Study on Benefits and Challenges in an Emerging Economy. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(1), 26–28. <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1918>
- Krosnick, J. A., Holbrook, A. L., Berent, M. K., Carson, R. T., Michael Hanemann, W., Kopp, R. J., Mitchell, R. C., Presser, S., Ruud, P. A., Kerry Smith, V., Moody, W. R., Green, M. C., & Conaway, M. (2002). The Impact Of “No Opinion” Response Options On Data Quality Non-Attitude Reduction Or An Invitation To Satisfice? In *Public Opinion Quarterly* (Vol. 66, Issue 3, pp. 371–403). <https://doi.org/10.1086/341394>
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción ¿Qué es la investigación-acción?*
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-Commerce 2017: Business, Technology, Society* (13th ed.). Pearson.
- Lixandriou, R., & Maican, C. (2015). *AN ANALYSIS ON CHOOSING A PROPER ECOMMERCE PLATFORM*.
- Lopes Fernandes, E. M. (2011). *E-commerce e Internacionalização empresarial : O Caso Prático da Salsa*. <http://www.springer.com/gp/book/9783319100906>
- Louw, C., & Nieuwenhuizen, C. (2020). Digitalization strategies for SMEs: A cost vs. skill approach for website development. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 12(2), 195–202. <https://doi.org/10.1080/20421338.2019.1625591>

- Marotti, J., Galhardo, A. P. M., Furuyama, R. J., Pigozzo, M. N., Campos, N. T., & Laganá, D. C. (2008). Amostragem em Pesquisa Clínica: Tamanho da Amostra. *Revista de Odontologia Da Universidade Cidade de São Paulo*, 20(2), 186–194. <https://www.researchgate.net/publication/285800533>
- Martins, C. (2013). O Impacto da Internet no Processo de Decisão de Compra do Consumidor - O caso dos Produtos Turísticos. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3809>
- Martins, N., Brandão, D., Avelos, H., & Silva, S. (2020). E-marketplace as a tool for the revitalization of portuguese craft industry: The design process in the development of an online platform. *Future Internet*, 12(11), 1–23. <https://doi.org/10.3390/fi12110195>
- Morais, E. P., Pires, J. A., & Gonçalves, R. M. (2012). E-Business Maturity: Constraints Associated With Their Evolution. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 22(3), 280–300. <https://doi.org/10.1080/10919392.2012.696952>
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>
- Oliveira, T. M. V. de. (2001). Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. *Administração On Line*, 2(3), 15. <https://goo.gl/skzASC>
- Osterloh, M., Rota, S., & Kuster, B. (2003). *Trust and Commerce in Open Source — A Contradiction?* (pp. 129–141). [https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6088-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6088-6_8)
- Pastor, L. (2018). *A Nova Era do Comércio Digital – Criação de Valor na Realidade Portuguesa: Pequenas e Médias Empresas Portuguesas*. <https://ria.ua.pt/handle/10773/26770>
- Pereira, A. F. S. (2020). *Mundo desconectado, mas online: Análise de como o Covid-19 afetou o comportamento do consumidor em compras online durante o período de confinamento*. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6534>



- Quaddus, M., & Achjari, D. (2005). A model for electronic commerce success. *Telecommunications Policy*, 29(2-3 SPEC.ISS.), 127–152. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2004.11.009>
- Santos, V., Amaral, L., & Mamede, H. (2013). *Utilização do método Investigação-Ação na investigação em Criatividade no Planeamento de Sistemas de Informação Using the Action-Research Method in Information Systems Planning Creativity research.*
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A. M., & Hansen, J. M. (2018). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. *Technological Forecasting and Social Change*, 128, 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.017>
- Savrul, M., Incekara, A., & Sener, S. (2014). The Potential of E-commerce for SMEs in a Globalizing Business Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.005>
- Silva Júnior, S., & Costa, F. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketin, Opinião e Mídia*, 15, 1–16.
- Solaymani, S., Sohaili, K., & Yazdinejad, E. A. (2012). Adoption and use of e-commerce in SMEs: A case study. *Electronic Commerce Research*, 12(3), 249–263. <https://doi.org/10.1007/s10660-012-9096-6>
- Sousa, L. (2019). *A gestão das redes sociais no âmbito da estratégia de internacionalização da Simplifik.*
- Sullivan, G. M., & Artino, A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542. <https://doi.org/10.4300/jgme-5-4-18>
- Szyjewski, G. (2019). Expanding an open source e-commerce with a separate ICT system. *Procedia Computer Science*, 159, 2091–2101. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.382>
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2015). Electronic Commerce - A Managerial and Social Perspective. In *Springer*.

<http://www.springer.com/gp/book/9783319100906>

Willis, J. L. (2004). What Impact Will E-Commerce Have on the U.S. Economy?  
*Economic Review*, 89(2), 53–71. [www.kansascityfed.org](http://www.kansascityfed.org).

Zuber-Skerritt, O. (2001). *Action Learning and Action Research: Paradigm, Praxis and Programs*. Southern Cross University Press.



## Apêndice I – Questionário

### Avaliação Empresa Y

Este pequeno questionário, que demora menos de 2 minutos a responder, tem como objetivo avaliar a satisfação dos clientes da Empresa Y em relação a determinados parâmetros relativos à construção do seu negócio online.

Os resultados serão rigorosamente anónimos e utilizados apenas e somente em contexto académico para o relatório de estágio do mestrado em Negócio Eletrónico do ISCAP. Agradeço a sua resposta. Rita Oliveira, Mestrado em Negócio Eletrónico

**\*Obrigatório**

Esta foi a sua primeira loja online? \*

- Sim
- Não

Qual a área em que insere o seu negócio? \*

---

A sua resposta

Há quanto tempo está online? \*

- Menos de 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- 4 ou mais anos

Como avalia o serviço da Empresa Y de forma geral? \*

- Muito Mau
- Mau
- Indiferente
- Bom
- Muito Bom

Como avalia o serviço de criação da sua loja online por parte da Empresa Y, quanto aos seguintes parâmetros? \*

|  | Muito Insatisfeito | Insatisfeito | Indiferente | Satisfeito | Muito Satisfeito | Não aplicável |
|--|--------------------|--------------|-------------|------------|------------------|---------------|
| Design e Imagem apresentada  |                    |              |             |            |                  |               |
| Facilidade de utilização e gestão  |                    |              |             |            |                  |               |
| Oferta de funcionalidades  |                    |              |             |            |                  |               |
| Integrações com serviços externos (pagamentos, faturação, CRM, etc)                                      |                    |              |             |            |                  |               |
| Velocidade de Carregamento   |                    |              |             |            |                  |               |
| Apoio técnico pós-lançamento e manutenção mensal   |                    |              |             |            |                  |               |
| Expectativa entre orçamento/proposta apresentada e resultado final (relação qualidade/preço)             |                    |              |             |            |                  |               |
| Compreensão técnica relativamente às respostas recebidas por email (entendeu o que lhe foi transmitido?) |                    |              |             |            |                  |               |
| Rapidez e Facilidade de comunicação por telefone ou email  |                    |              |             |            |                  |               |

Recomendaria a Empresa Y a amigos ou familiares? \*

- Sim
- Não

Sugestões/melhorias: De que forma acha que se poderia melhorar o serviço e atendimento da Empresa Y?

A sua resposta

---

Reafirmando mais uma vez o carácter anónimo da resposta a este questionário, pedimos-lhe agora que nos dê algumas informações sobre si:

**Idade**

---

A sua resposta

**Sexo**

- Feminino
- Masculino