



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A TRANSIÇÃO PARA O *E-COMMERCE* COMO RESPOSTA A
UM CENÁRIO DE PANDEMIA.

CASO DE ESTUDO: VITACRESS

BRUNO MIGUEL PINHEIRO SOARES

OUTUBRO - 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A TRANSIÇÃO PARA O *E-COMMERCE* COMO RESPOSTA A
UM CENÁRIO DE PANDEMIA.**

CASO DE ESTUDO: VITACRESS

BRUNO MIGUEL PINHEIRO SOARES

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JOSÉ MIGUEL ARAGÃO CELESTINO SOARES

PROF. DOUTOR RICARDO SIMÕES SANTOS

OUTUBRO - 2023

RESUMO

O comércio eletrônico é uma das maiores revoluções do comércio na era digital. Desde a sua origem, tem evoluído rapidamente tornando-se numa importante fonte de receitas para as diferentes indústrias, incluindo a alimentar. Oferece uma série de vantagens para as empresas, tais como um maior alcance do mercado a abranger, elevada customização de produtos e serviços, ganhos de eficiência na produção, bem como logística e aumento de receitas.

No entanto, também existem desafios, nomeadamente, acerca de como garantir a qualidade dos produtos e a segurança alimentar durante a entrega. Em 2020 surgiu a pandemia de Covid-19, o que impactou significativamente o *e-commerce*: o encerramento temporário dos espaços físicos levou ao aumento substancial da procura *online*, o que exigiu uma rápida adaptação por parte das empresas.

Atendendo ao acima referido, pretendeu-se com este trabalho desenvolver um estudo de caso sobre a implementação do *e-commerce* na Vitacress: uma empresa tradicionalmente agrícola, de origem britânica, a qual desenvolve a sua atividade no sul de Portugal. A metodologia de investigação cingiu-se sobretudo à análise de estudos de mercado e entrevistas a diferentes colaboradores da empresa. No final, foi possível apurar que os objetivos e expectativas face a este canal de vendas foram cumpridos, isto é, a loja *online* permitiu, numa primeira instância, responder à escassez de ofertas no período da pandemia. Hoje, serve essencialmente como um instrumento de comunicação da empresa para os seus clientes.

Palavras-chave: Pandemia, Covid-19, *E-commerce*, Indústria Alimentar, Vitacress

ABSTRACT

E-commerce is one of the greatest revolutions in digital commerce. Since its origin, it has grown quickly, becoming an important source of revenue for various industries, including the food industry. It offers a range of advantages for companies, such as a broader market reach to cover, high customization of products and services, gains in production efficiency as well as logistics, and increased revenues.

However, there are also challenges, such as ensuring product quality and food safety during delivery. In 2020, the Covid-19 pandemic emerged, significantly impacting e-commerce: the temporary closure of physical spaces led to a substantial increase in online demand, which required quick adaptation by companies.

Based on the above, the aim of this work was to develop a case study on the implementation of e-commerce in Vitacress: a traditional agricultural company, with British origins, that operates in the south of Portugal. The research methodology focused primarily on market analysis and interviews with different company members. In the end, it was possible to ascertain that the objectives and expectations regarding this sales channel were met. In other words, the online store allowed, initially, to address the shortage of offerings during the pandemic period. Today, it essentially serves as a communication tool from the company to its customers.

Keywords: Pandemic, Covid-19, *E-commerce*, Food Industry, Vitacress

AGRADECIMENTOS

Escrever esta dissertação de Mestrado é o culminar de uma longa e feliz etapa, iniciada em 2016, através da licenciatura em Finanças, neste grandioso instituto. Neste momento nostálgico e de enorme orgulho, pretendo deixar alguns agradecimentos a quem contribuiu, de forma direta ou indireta, para que isto fosse possível.

Ao Professor Doutor José Miguel Soares, que rapidamente acedeu ao meu pedido para me orientar nesta dissertação, agradeço-lhe toda a disponibilidade e atenção demonstradas desde início, ainda quando foi meu professor durante o curso. Os conhecimentos transmitidos e a forma como leciona foram determinantes para esta escolha vencedora.

Ao Professor Doutor Ricardo Simões Santos, como Coorientador, pela orientação científica incansável, rigorosa e crítica, cruciais para o desenvolvimento deste estudo. Agradeço-lhe por ter sido sempre bastante acessível e atencioso, pela compreensão e incentivo que me deu para concluir este trabalho, por me apresentar diferentes perspetivas sobre cada questão e ajudar a ultrapassar as dificuldades.

Aos meus colegas de trabalho na Vitacress: Anastasiya Belo, Mónica Lourenço, Nuno Crispim, Sabine Figueirinhas, Tânia Cunha e Vera Machado, por toda a disponibilidade e acessibilidade para me fornecerem todas as informações necessárias.

À minha família: pais, irmãs, avós e namorada, por serem sempre o meu ponto seguro de abrigo, darem toda a motivação e coragem e nunca deixarem que me faltasse nada.

Aos meus quatro melhores amigos de infância: Diogo Costa, João Sobral, Manuel Maria e Zé Pedro, que me acompanham desde sempre, conhecem todas as minhas fases e versões, compreendem melhor do que ninguém e com os quais posso sempre contar.

Por fim, pretendo agradecer a todos aqueles com quem me cruzei ao longo desta bonita jornada enquanto aluno do ISEG: professores, colegas, membros da AEISEG e todos os atletas com quem joguei futebol universitário. Na impossibilidade de mencionar tanta gente que admiro e me marcou positivamente, destaco aqui alguns amigos que ficarão, certamente, para a vida: Afonso Figueira, André Alvega, Bernardo Reis, Carolina Tomé, Fábio Lourenço, Gonçalo Lopes, Gonçalo Sanches, João Alfeirão, João Antunes, Jorge Faria, Isabel Freitas, Rodrigo Aleixo e Vasco Caçoila.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE	IV
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE GRÁFICOS	VI
LISTA DE TABELAS.....	VI
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS	VII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	2
2.1. O PAPEL DO E-COMMERCE NA INDÚSTRIA.....	2
2.1.1 Origem.....	2
2.1.2 Abordagens existentes.....	3
2.1.3 A importância do e-commerce enquanto agregador de valor para as operações, clientes e empresas.....	5
2.1.4 O desenvolvimento no mercado português: evolução e ponto de situação atual.....	6
2.2. A GESTÃO DAS OPERAÇÕES NA INDÚSTRIA ALIMENTAR.....	8
2.2.1 Logística.....	8
2.2.2 Produção.....	9
2.2.3 Gestão de Stocks.....	10
2.2.4 Marketing.....	10
2.3. O E-COMMERCE NA INDÚSTRIA ALIMENTAR.....	11
2.3.1 Primeiros estudos/abordagens.....	11
2.3.2 Situação atual.....	12
3. METODOLOGIA	14
3.1 PROBLEMÁTICA APRESENTADA E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	14
3.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO ADOTADA.....	15
3.2.1 Natureza do estudo.....	15
3.2.2 Técnica de recolha de informação.....	15
3.3 DESCRIÇÃO DOS MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO ADOTADOS.....	16
3.3.1 Entrevistas realizadas.....	16
3.3.2 Inquéritos adotados e caracterização das amostras.....	16
3.4 CASO DE ESTUDO: EMPRESA VITACRESS.....	17

3.4.1 Apresentação da empresa	17
3.4.2 Modelo de negócio adotado	18
3.4.3 Caracterização das operações existentes	19
3.5 O E-COMMERCE EM PORTUGAL	19
3.5.1 Estudo de mercado da Vitacress	19
3.5.2 O perfil geral do e-consumer português versus cliente tipo da Vitacress.....	20
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4.1 IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA E-COMMERCE	21
4.1.1 Fases de implementação	24
4.1.2 Alterações percebidas ao nível das operações	26
4.1.3 Limitações encontradas durante o processo	30
4.1.4 Benefícios percebidos decorrentes da implementação do sistema.....	32
4.2 ANÁLISE QUALITATIVA E QUANTITATIVA	32
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHO FUTURO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	40
ANEXO I – RELATÓRIOS SOBRE A EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ELETRÓNICO	40
ANEXO II – RESUMO DAS OPERAÇÕES EXISTENTES	41
ANEXO III – CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS: ESTUDO DE MERCADO DA VITACRESS.....	42
ANEXO IV – ENTREVISTAS REALIZADAS AOS MEMBROS DA VITACRESS.....	43
ANEXO V – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE PORTUGAL	44
ANEXO VI – RESUMO DAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO DA LOJA ONLINE	45
ANEXO VII – DADOS DE VENDAS ONLINE DA VITACRESS.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura I – Cronograma das operações existentes, desde a colheita até à entrega do produto final.....	41
Figura II – Cronograma das etapas percorridas na implementação da loja <i>online</i>	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I – Total de pedidos realizados na loja <i>online</i> da Vitacress em 2020	46
Gráfico II – Total de vendas <i>online</i> da Vitacress em 2020	46
Gráfico III – Total de vendas online por artigo/cabaz que gerou mais de 500€ em 2020	47

LISTA DE TABELAS

Tabela I – Características sociodemográficas da base válida do estudo de mercado realizado pela Vitacress	42
Tabela II – Dados sociodemográficos recolhidos no INE referentes a 2021	44
Tabela III – Dados sociodemográficos recolhidos no INE referentes a 2020.....	44
Tabela IV – Tempo despendido no trânsito, segundo o INE, em 2019.....	44

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

<i>E-commerce</i>	Comércio Eletrónico
WWW	<i>World Wide Web</i>
SSL	<i>Secure Sockets Layer</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
C2C	<i>Consumer-to-consumer</i>
C2B	<i>Consumer-to-business</i>
B2G	<i>Business-to-government</i>
<i>M-commerce</i>	<i>E-commerce móvel</i>
<i>Social commerce</i>	<i>E-commerce em redes sociais</i>
<i>Cloud commerce</i>	<i>E-commerce em nuvem</i>
<i>VR commerce</i>	<i>E-commerce em realidade virtual</i>
<i>E-consumer</i>	Consumidor eletrónico
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
CME	Comércio Eletrónico Europeu
EE	<i>Ecommerce Europe</i>
CTT	Correios de Portugal, S.A.
CEA	Comércio Eletrónico Português
INE	Instituto Nacional de Estatística
AML	Área Metropolitana de Lisboa
AMP	Área Metropolitana do Porto
NC	Nuno Crispim (Diretor de <i>Marketing</i>)
ML	Mónica Lourenço (Gestora Logística)

TC	Tânia Cunha (Supervisora de Apoio ao Cliente)
VM	Vera Machado (Previsão e Planeamento de Vendas)
SF	Sabine Figueirinhas (Planeamento de Fábrica)
AB	Anastasiya Belo (Especialista Técnica de Qualidade)
CAE	Código da Atividade Económica
CEV	Clientes exclusivos Vitacress
MP	Marca própria
AMT	Autoridade da Mobilidade e dos Transportes

1. INTRODUÇÃO

O *e-commerce* surgiu na década de 1960. Contudo, foi apenas a partir dos anos 1990 que começou a difundir-se globalmente. As empresas passaram a utilizá-lo como uma forma de expandir os seus mercados, oferecendo produtos a nível global e vendendo diretamente aos consumidores finais. Este novo canal de vendas promoveu alterações a nível da produção, comercialização e entrega dos produtos. Além disso, desenvolveu sistemas automatizados para gestão de *stocks*, processamento de pedidos, personalização e ganhos de eficiência. A indústria alimentar foi uma das primeiras a adotar o *e-commerce*, que se tornou uma importante fonte de rendimento e impulsionou o crescimento das empresas. Neste comércio existem diversas abordagens e modelos, como por exemplo o B2B, B2C e C2C, entre outras. As operações principais incluem a logística, a produção, a gestão de *stocks* e o *marketing*. A pandemia de Covid-19 teve um impacto significativo: inicialmente afetou negativamente as cadeias de abastecimento, originando quebras, atrasos e uma sobrecarga nas empresas de logística e de transporte. Na fase seguinte impulsionou o seu crescimento de forma exponencial dado o contexto do vírus e as consequências que advieram, nomeadamente a limitação da circulação das pessoas.

Dado o contexto, a evolução do comércio eletrónico na indústria, em particular na indústria alimentar, impactada pela pandemia de COVID-19, foi a motivação para o desenvolvimento do presente estudo de caso sobre a empresa de produtos alimentares, Vitacress. A problemática envolve o comportamento do *e-commerce* em Portugal, as alterações durante a pandemia, a forma como a empresa se adaptou num curto espaço de tempo, o perfil do cliente da Vitacress e as diferenças e semelhanças com o perfil do consumidor *online* português.

Esta investigação tem como objetivo explorar a implementação do *e-commerce* na Vitacress. Em simultâneo, pretende constituir-se como uma referência para outras empresas do setor que tenham interesse em adotar este canal de vendas.

A abordagem ao problema envolve principalmente a realização de entrevistas com membros de diferentes departamentos da empresa, bem como a utilização de dados estatísticos e de estudos de mercado. Foram ainda consultadas outras fontes de informação, como o *website*, as redes sociais e o catálogo institucional da Vitacress.

Com este *case study*, espera-se compreender as estratégias adotadas pela Vitacress para se adaptar a este canal de vendas, o perfil do cliente da Vitacress e as diferenças e

semelhanças com o perfil do *e-consumer* português. Espera-se também obter informações sobre as fases de implementação, as limitações encontradas durante o processo, as alterações nas operações e a *performance* alcançada.

Relativamente à estrutura e organização do presente trabalho, este encontra-se dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro a presente introdução.

No Capítulo 2 é realizado um enquadramento teórico, através de uma revisão de literatura, onde é descrita a origem do *e-commerce*, a sua importância, o modo como transformou o setor empresarial, as suas operações e o ponto de situação atual.

No Capítulo 3 é descrita a metodologia de investigação adotada, sendo ainda apresentado o caso de estudo em questão, ou seja, a empresa Vitacress.

O Capítulo 4 está dividido em três partes: numa primeira parte é analisada a evolução do *e-commerce* em Portugal e caracterizado o *e-consumer* português, é identificado o cliente-tipo da Vitacress através de um estudo de mercado realizado pela empresa e é feita uma comparação entre ambos. Numa segunda parte, é explicado detalhadamente a implementação do *e-commerce* na Vitacress, nomeadamente as suas fases, as alterações verificadas nas operações e as limitações encontradas. Na terceira parte é feita uma análise qualitativa e quantitativa sobre o desenvolvimento da loja *online*.

Por fim, no Capítulo 5, apresentam-se as conclusões e limitações do trabalho realizado, bem como recomendações para investigação futura.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O papel do e-commerce na indústria

2.1.1 Origem

O *e-commerce*, ou comércio eletrónico, surgiu na década de 1960. Contudo, foi apenas a partir dos anos 1990, com o surgimento da *World Wide Web* (WWW) e do protocolo de segurança *Secure Sockets Layer* (SSL), que começou a difundir-se globalmente. A indústria foi uma das primeiras a adotar o *e-commerce* com vista a otimizar os processos de negócios. Inicialmente utilizava trocas eletrónicas de dados (EDI) entre empresas (Zwass, 1996; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Godwin, Mallach & White, 2006; Chaffey & Smith, 2012; Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghilhi, 2020). Com o passar do tempo, as empresas passaram a utilizar o *e-commerce* como uma forma de expandir os seus

mercados para lá das fronteiras nacionais, oferecendo produtos à escala global, além de vender diretamente aos consumidores finais. As lojas virtuais oferecem uma enorme conveniência, permitindo compras a qualquer hora e em qualquer lugar, e a crescente confiança na segurança das transações *online* também contribuiu para a sua expansão. No entanto, o *e-commerce* ainda enfrenta desafios como a segurança das transações, a proteção da privacidade dos consumidores e a necessidade de adaptação às constantes evoluções tecnológicas (Godwin, Mallach & White, 2006).

A adoção do *e-commerce* pela indústria modificou significativamente a forma como os produtos são fabricados, comercializados e entregues. As empresas passaram a utilizar sistemas automatizados para gerir *stocks*, processar os pedidos e as respetivas entregas, reduzir custos e aumentar a eficiência (Godwin, Mallach & White, 2006). A indústria alimentar foi uma das primeiras a adotar o *e-commerce*, disponibilizando serviços de compra *online* e entrega de alimentos e bebidas diretamente na casa dos consumidores. O *e-commerce* tornou-se uma fonte de rendimento muito importante nesta indústria, alavancando o crescimento das empresas para novos mercados e conquistando novos consumidores. Contudo, também apresenta novos desafios, como a necessidade de garantir a segurança e a qualidade dos alimentos durante o transporte, armazenamento e entrega (Gioli & Ghilhi, 2020).

As empresas precisam de se adaptar continuamente às mudanças tecnológicas e aos padrões de consumo e procura do mercado, a fim de se manterem competitivas (Godwin, Mallach & White, 2006; Gioli & Ghilhi, 2020; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022).

2.1.2 Abordagens existentes

Existem diversas formas de categorizar as abordagens do *e-commerce*, e respetivas características, variando de autor para autor.

A primeira versão sintetiza 4 abordagens principais: retalho tradicional, *marketplaces*, serviços e informação. O retalho tradicional envolve a venda *online* de produtos físicos, semelhante ao modelo de venda em lojas físicas. Geralmente os preços são mais baixos e existe uma maior variedade. Um *marketplace* consiste numa plataforma *online* onde vários vendedores podem vender os seus produtos. Dividem-se em *marketplaces* horizontais (abertos a vários setores) ou verticais (um setor específico). A

abordagem de serviços implica a venda de serviços *online*, como por exemplo a reserva de hotéis, e é frequentemente utilizada por empresas que atuam em setores com alto valor agregado.

Por fim, temos a abordagem de informação, que consiste precisamente na venda de informações *online*, como por exemplo pesquisas, relatórios e dados. Usualmente explorada por empresas de consultoria ou de análise de dados (Godwin, Mallach & White, 2006).

Diversas opiniões destacam em comum três modelos de negócios: o B2B (*business-to-business*), o B2C (*business-to-consumer*) e o C2C (*consumer-to-consumer*). No B2B observam-se trocas comerciais entre empresas, como por exemplo matérias-primas. O B2C consiste na venda direta aos consumidores finais, entregando na morada do cliente. Já o C2C é a compra e venda entre consumidores, onde os produtos caseiros são os mais comuns no âmbito da indústria alimentar (Zwass, 1996; Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghihhi, 2020; Junyong & Linboe, 2021). Às abordagens mais comuns podemos ainda acrescentar o C2B (*consumer-to-business*) e o B2G (*business-to-government*). O C2B, venda de consumidores a empresas, pode ser exemplificada por um fotógrafo *freelance* que vende as suas fotografias a uma empresa de *marketing*. O B2G é a relação de venda das empresas ao governo. Podem incluir licitações, contratos governamentais, entre outros. Além dessas abordagens, também é possível discutir outras tendências do e-commerce, como o *m-commerce* (e-commerce móvel), o *social commerce* (e-commerce em redes sociais), o *cloud commerce* (e-commerce em nuvem) e o *VR commerce* (e-commerce em realidade virtual) (Zwass, 1996; Laudon & Traver, 2014; Junyong & Linboe, 2021; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022). É também sublinhada a necessidade de vermos o e-commerce como um complemento às vendas e não como uma substituição do comércio tradicional, havendo uma integração entre os canais de venda *online* e *offline* (omnichannel) (Gioli & Ghihhi, 2020).

Podemos ainda observar 2 outras abordagens: vertical e horizontal. A abordagem vertical consiste num único fornecedor que controla todas as etapas do processo de venda, desde a produção até à entrega ao consumidor. Já a abordagem horizontal envolve vários fornecedores trabalhando em conjunto para oferecer uma variedade de produtos *online*. Além disso, também é realçada a importância da logística no e-commerce na indústria alimentar, bem como a necessidade de garantir a qualidade e a segurança dos produtos durante o transporte e armazenamento. O *marketing* é visto como um fator crucial para o

sucesso do *e-commerce* na indústria, destacando a necessidade de fornecer informações detalhadas sobre os produtos e criar uma experiência de compra atraente para os consumidores (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005).

2.1.3 A importância do e-commerce enquanto agregador de valor para as operações, clientes e empresas

A expansão do *e-commerce* revolucionou a forma como as empresas operam e tornou-se um valioso agregador de valor para as operações, clientes e empresas. A sua importância nestas áreas é demonstrada nas referências aos artigos e livros que se seguem.

O *e-commerce* permite automatizar muitos dos processos de negócio (gestão de stocks, processamento de pedidos, entregas, entre outros), reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência. Consequentemente, as empresas conseguem colocar os seus produtos e serviços no mercado a preços mais competitivos. Além disso, oferece aos clientes conveniência, facilidade de acesso a produtos e serviços e a capacidade de tomar decisões de compra conscientes e informadas (Zwass, 1996; Verhoef & Langerak, 2001; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Godwin, Mallach & White, 2006; Chaffey & Smith, 2012; Laudon & Traver, 2014; Sedighi & Sirang, 2018; Zhang, Zhou, Cao & Wu, 2020). Para as empresas, oferece a possibilidade de expansão para mercados globais, aumenta a visibilidade da marca e abre novas oportunidades de negócios (Zwass, 1996; Godwin, Mallach & White, 2006; Junyong & Linboe, 2021). No entanto, as empresas precisam de equilibrar as ofertas entre os canais *online* e *offline* para atender às necessidades e preferências dos clientes, enquanto se adaptam continuamente às mudanças tecnológicas e de regulamentação, com vista a garantir a segurança e privacidade dos dados dos consumidores e assim manter a confiança no *e-commerce* (Godwin, Mallach & White, 2006).

O *e-commerce* também permite às empresas comunicar e relacionar-se diretamente com os seus clientes, oferecendo experiências de compras personalizadas e convenientes, o que se traduz numa maior fidelidade por parte dos mesmos (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghilhi, 2020). A tecnologia também aprimora as operações da empresa, reduz custos e melhora a eficiência ao rastrear e monitorizar as operações em tempo real. O *e-commerce* oferece oportunidades de expansão para mercados internacionais, resultando em aumentos de receitas e crescimento rápido (Sedighi & Sirang, 2018; Gioli & Ghilhi, 2020).

2.1.4 O desenvolvimento no mercado português: evolução e ponto de situação atual

O *e-commerce* tem crescido bastante nos últimos anos a nível global. Na Europa, e particularmente em Portugal, é bem visível essa evolução. A pandemia de Covid-19, que despontou ainda no 1º trimestre de 2020, não era necessária para demonstrar esta tendência. Contudo, alavancou a digitalização do comércio a um ritmo nunca visto. Neste ponto iremos observar a evolução do *e-commerce*, nomeadamente: o que mudou, quais os níveis atuais e como se comporta o consumidor português. Como base, iremos utilizar os dados publicados pelas entidades EE e CTT.

Segundo os CTT e o EE, o *e-commerce* B2C de produtos, não incluindo serviços, cresceu 46% em Portugal no ano de 2020. Isto significou uma evolução de 26 pontos percentuais relativamente a 2019. Traduzido, foram 4.4 mil milhões de euros em compras *online*. Englobando os serviços, verificou-se um crescimento de 36% em 2021, o equivalente a 10 mil milhões de euros. Em termos de quantidade de *e-consumers* portugueses, segundo os CTT, foram 4.4 milhões a realizar pelo menos 1 compra em 2020. O valor estimado em 2021 é de 5 milhões. Também o número de compras por pessoa, bem como o valor gasto em cada compra tem vindo a aumentar. Já o EE considera que a percentagem de população a comprar *online* é superior, atingindo a marca dos 56% em 2020 e 62% em 2021. Pelas contas dos CTT, em média, cada *e-consumer* realizou 20,6 compras em 2021.

Relativamente à origem das compras, sobre o ano de 2020, os CTT constataram sobretudo um aumento da procura por *e-sellers* ibéricos, portugueses e espanhóis. Uma das principais consequências foi precisamente a disrupção das cadeias de abastecimento internacionais. Em sentido contrário ao crescimento das compras nacionais, verificou-se uma queda abrupta de compras com origem na China ou Reino Unido. O cliente destaca a facilidade da compra como primeira opção (74,2%), seguida da possibilidade de adquirir a qualquer momento (62%), promoções (56.3%) e preços (52.4%). Em 2021, estas razões mantiveram-se por esta ordem. No mesmo sentido, o EE também destaca uma enorme preferência pela possibilidade de compra a vendedores locais, isto é, no nosso país. Entre quem comprou online, 89% adquiriu a vendedores nacionais no ano de 2020. Em 2021 esse valor caiu 2%. Seguidamente, destaca-se a compra a outros países da UE, com 39% em 2020 e 44% em 2021. Por fim, temos 22% em 2020 e 23% em 2021 para compras realizadas a países fora da UE e 2% em 2020 e 3% em 2021 em compras cujo país de origem não foi possível identificar.

Apesar do crescimento, a compra de produtos alimentares ainda se mantém distante das principais categorias de produtos procuradas pelos portugueses. No ano de 2020, os CTT listaram o “vestuário e calçado” novamente como líder, com 68%. Seguidamente temos a “eletrónica e computadores” (59%), “higiene e cosmética” (44%) e “livros e filmes” (41%). Em 2021 o cenário foi ligeiramente diferente, com as refeições prontas e as viagens e estadias a escalar posições, embora longe da liderança. No contexto europeu, o cenário é ligeiramente diferente. O EE apresenta as preferências de consumo médias entre os países da UE no último trimestre de 2020, onde já é possível identificar com mais destaque a compra de produtos alimentares. A liderança pertence de igual modo à rubrica “vestuário (incluindo desporto), calçado e acessórios”, com 63%, seguido de “filmes ou séries em serviço de *streaming* ou *download*”, com 31%. A alimentação surge em 2 pontos nesta classificação: 28% dos europeus utilizam “serviços de entrega de restaurantes, redes de *fast food* e serviços de *catering*” e 19% já encomenda “alimentos ou bebidas de lojas ou fornecedores de *kits* de refeição”.

A nível de géneros, os dados mais recentes dos CTT verificam um enorme equilíbrio, com pequena vantagem para o sexo feminino 52% *versus* 48% para o sexo masculino. Em termos de faixa etária, o *e-consumer* português enquadra-se principalmente no intervalo entre os 25-54 anos, segundo os dados de 2020, com um crescimento da faixa 18-24 anos em 2021. Reside maioritariamente nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. No entanto, há que salientar que o número de pessoas das faixas etárias mais elevadas a aderir ao *e-commerce* também está a crescer a um ritmo considerável, desafiando as marcas a encontrar estratégias para captar e reter este público.

Em termos do que é mais valorizado, há uma maior satisfação relativamente à fase de entrega das encomendas. Estima-se que, em 2021, o grau de satisfação tenha atingido os 80%, mais 10 p.p. face a 2020. Entre os diversos pontos apreciados, destacam-se: garantia de reembolso em caso de perda ou dano na encomenda (74%), cumprimento dos prazos (72%), preço reduzido das entregas (72%), possibilidade de acompanhar a entrega (64%), uma segunda tentativa de entrega (71%), bom tratamento das devoluções (68%) e notificação prévia por SMS/*e-mail* (68%). Em sentido inverso, não saber a data/hora da entrega e ter de ir levantar noutra local se não estiver em casa, estão entre os pontos que mais incomodam os consumidores. No campo das notificações, a utilização do SMS destaca-se perante os métodos alternativos, nomeadamente o *e-mail*, chamada telefónica ou

plataforma do distribuidor. Quanto aos prazos de entrega verificou-se uma redução: 47% são entregues até D+2 dias e o número de entregas no próprio dia duplicou em 2020, tendência que se cimentou em 2021. No que toca aos locais de entrega alternativos, destacam-se as seguintes opções: “pontos de conveniência” (aproximadamente 35%), “*click & collect*” (33%), “local de trabalho” (30%), Lojas CTT (20%) e “cacifos automáticos e outras soluções” (10%). O envolvimento com as redes sociais continua a crescer e as mais utilizadas são o *Facebook* e o *Instagram*. O *Tik Tok* registou o maior crescimento e o *Twitter* perdeu utilizadores. De notar ainda que os *e-consumers* “continuam a ter um perfil socioeconómico claramente superior à média nacional”.

Sobre o que leva os consumidores europeus a não comprar *online*, o EE identifica as seguintes barreiras: preferência pelas compras presenciais (possibilidade de ver o produto pessoalmente, fidelidade às lojas ou força do hábito), desconhecimento da forma como se realiza a compra virtual, preocupação sobre o custo de entrega dos produtos, preocupação sobre a fiabilidade ou velocidade de entrega e preocupação com a segurança ou privacidade do pagamento.

Apesar do *e-commerce* ter continuado a crescer em 2021, os CTT não verificaram evoluções positivas em todas as rubricas. O número de devoluções voltou a aumentar após um decréscimo em 2020, com mais custos associados sobretudo para o lado do *e-seller*, bem como mais tempo para concluir a devolução. Também o custo de transporte voltou a aumentar, algo que ganha ainda mais relevância nas previsões de 2022 devido aos efeitos da guerra na Ucrânia.

2.2 A gestão das operações na indústria alimentar

2.2.1 Logística

A logística desempenha um papel muito importante, uma vez que está ligada ao transporte e entrega dos produtos. A entrega de alimentos, sejam eles perecíveis ou não, exigem cuidados especiais. Por isso, a escolha do transportador e a seleção de embalagens adequadas são cruciais para garantir a qualidade e a segurança dos alimentos nestas duas etapas. A otimização do processo logístico permite não só realizar a entrega em segurança (Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghilhi, 2020), mas também em tempo útil para garantir a satisfação do cliente (Chaffey & Smith, 2012; Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghilhi, 2020).

A garantia de um correto armazenamento e transporte é ainda mais relevante no *e-commerce*, uma vez que os produtos alimentares são tipicamente entregues diretamente ao consumidor final. A monitorização do prazo de validade dos produtos e da temperatura durante o transporte, além de um embalamento adequado, são outras duas partes a considerar (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Laudon & Traver, 2014). A gestão de *stocks*, que será abordada mais detalhadamente no ponto 2.2.3, deve ser eficiente para que os mesmos estejam sempre atualizados e organizados (Chaffey & Smith, 2012). A monitorização estende-se ainda aos sistemas de rastreamento que garantam que os produtos foram entregues aos clientes nas devidas condições (Laudon & Traver, 2014).

O *e-commerce* pode melhorar a eficiência logística e reduzir os custos de *stock* (Sedighi & Sirang, 2018). De um modo geral, o *e-commerce* pode afetar a logística e a gestão de *stocks* pois permite às empresas rastrear e geri-los em tempo real, melhorando a eficiência e a precisão dos processos de distribuição (Zwass, 1996).

2.2.2 Produção

A produção permite às empresas oferecer produtos de qualidade e com valor agregado para os clientes. Isso pode incluir a oferta de produtos orgânicos, alimentos funcionais ou produtos alimentares exclusivos (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005). No contexto do *e-commerce*, as empresas da área alimentar devem garantir que os produtos são preparados adequadamente para serem transportados e que a entrega é feita no curto espaço de tempo possível, especialmente os perecíveis (Verhoef & Langerak, 2001; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Laudon & Traver, 2014).

A integração de um sistema de produção e logística bem correlacionado auxilia na gestão de produção, tornando a logística mais eficiente (Verhoef & Langerak, 2001). Aplicar modelos de produção *just-in-time* é um dos caminhos que as empresas podem seguir para produzir apenas o necessário, isto é, na quantidade certa e no momento exato, evitando desperdícios. Ao conseguir aplicar este método, as empresas tornar-se-ão também mais competitivas (Zwass, 1996). Outro dos motivos pelos quais a produção deve ser bem gerida, é a garantia de disponibilidade dos produtos. Ou seja, um bom planeamento de produção reflete-se numa boa gestão de *stocks* (Chaffey & Smith, 2012). Esta gestão eficiente permite também às empresas conseguir lidar com grandes volumes de

pedidos, não descurando das garantias de qualidade e de segurança alimentar (Laudon & Traver, 2014).

A indústria alimentar pode aproveitar as vantagens do *e-commerce* para otimizar os processos de produção, permitindo que os produtos sejam produzidos e enviados de forma célere para o cliente (Gioli & Ghihhi, 2020). Além disso, a tecnologia pode ser utilizada para personalizar produtos de acordo com as preferências dos consumidores (Sedighi & Sirang, 2018; Gioli & Ghihhi, 2020). Em contrapartida, poderá haver a exigência de investir em tecnologia e equipamentos adequados para conseguir responder à procura (Gioli & Ghihhi, 2020).

2.2.3 Gestão de stocks

A gestão de *stocks* também é um fator crítico na indústria alimentar. Com o *e-commerce*, as empresas podem obter dados em tempo real sobre a procura dos consumidores e ajustar os *stocks* em conformidade (Zwass, 1996; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Gioli & Ghihhi, 2020). Ajuda a evitar quebras e, em sentido inverso, a reduzir o desperdício alimentar. A utilização dos recursos é otimizada, o que se traduz numa maior eficiência (Verhoef & Langerak, 2001; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Chaffey & Smith, 2012; Gioli & Ghihhi, 2020) e consequente redução de custos (Sedighi & Sirang, 2018).

Este controlo também está relacionado com os prazos de validade curtos dos produtos alimentares, bem como a necessidade de entregar aos consumidores os produtos com a maior frescura possível (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Laudon & Traver, 2014). Além disso, destaca-se uma vez mais o armazenamento e o transporte em condições adequadas para garantir a qualidade e a segurança alimentar (Laudon & Traver, 2014).

2.2.4 Marketing

O *marketing* surge como elemento essencial para o sucesso das empresas deste setor a operar no *e-commerce*. Os autores destacam a importância do uso de estratégias de *marketing* digital, como a otimização de motores de busca, publicidade *online* e o *marketing* de *media* social, de forma a aumentar a visibilidade e a relevância das empresas neste mercado (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Gioli & Ghihhi, 2020; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022).

É necessário desenvolver estratégias eficazes para divulgar os produtos e atrair clientes, além de garantir a qualidade e segurança dos alimentos comercializados (Gioli & Ghihhi, 2020). É preciso conquistar a confiança do consumidor (Laudon & Traver, 2014). A eficácia destas estratégias também inclui segmentar o mercado e entender as necessidades dos consumidores. As empresas devem ser capazes de se adaptar às mudanças nas suas preferências e oferecer produtos que atendam às suas necessidades (Verhoef & Langerak, 2001; Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Chaffey & Smith, 2012; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022). O objetivo passa por criar uma marca forte e reconhecida (Laudon & Traver, 2014; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022; Basimakopoulou, Theologou, & Tzavaras, 2022).

O *design* do *site* e a apresentação dos produtos deve incentivar os clientes a comprar *online*. Essa experiência deve ser fácil e conveniente (Verhoef & Langerak, 2001). O *e-commerce* permite também aprimorar a comunicação com o cliente, possibilitando às empresas personalizar as ofertas de produtos e serviços com base nas suas preferências e histórico de compras. Permite ainda realizar testes de mercado e obter *feedback* do cliente em tempo real, melhorando a eficiência dos processos de *marketing* (Zwass, 1996).

2.3 O *e-commerce* na indústria alimentar

2.3.1 Primeiros estudos/abordagens

Entre os diversos artigos analisados, os autores que abordam o surgimento e o desenvolvimento do *e-commerce* na indústria alimentar demonstram uma uniformidade de opinião em diversos tópicos, com os respectivos destaques. Os primeiros estudos sobre o tema começaram a surgir na década de 1990, quando empresas como a Peapod e a Webvan testaram modelos de entrega de produtos alimentares via *internet* (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005; Laudon & Traver, 2014; Gioli & Ghihhi, 2020). Os autores destacam que a tecnologia utilizada era bastante limitada quando comparada com as opções disponíveis atualmente (Scagliusi, Sarti & Torres, 2005). Por isso, as empresas enfrentaram diversos desafios logísticos e de regulamentação para garantir a segurança alimentar e a qualidade dos produtos durante o transporte (Gioli & Ghihhi, 2020). A Webvan é o exemplo perfeito para explicar as dificuldades sentidas. Foi fundada em 1996 e encerrou apenas 5 anos depois, em 2001. Apesar de ter recebido investimentos avultados, os quais permitiram expandir-se em várias cidades, a Webvan nunca conseguiu ultrapassar os seus

problemas operacionais, automatizar os centros de distribuição e reduzir os custos de entrega. Ainda assim, algumas das ideias e inovação apresentadas acabaram por ser bastante úteis para o sucesso de outras empresas (Choi, Mann & Huang, 2018).

Os autores concordam que a indústria alimentar foi uma das primeiras a adotar o *e-commerce*, nomeadamente as empresas que operam sobre produtos alimentares não perecíveis, logo mais facilmente entregues a nível de segurança. A indústria alimentar utilizou inicialmente o *e-commerce* para vendas diretas ao consumidor final. Atualmente a aposta concentra-se mais no desenvolvimento de canais de distribuição amplos e integrados, incluindo vendas para outras empresas e parcerias com retalhistas *online* (Chaffey & Smith, 2012; Laudon & Traver, 2014).

Os autores também indicam que os primeiros estudos do *e-commerce* na indústria alimentar focavam-se essencialmente nas seguintes questões: segurança alimentar, logística e fornecimento de informações detalhadas sobre os produtos alimentares, incluindo informações nutricionais, datas de validade e ingredientes, para ajudar os consumidores a tomar decisões informadas e conscientes no ato de compra. Além disso, os autores destacam a importância de garantir a qualidade e segurança alimentar dos produtos e gerir grandes volumes de pedidos (Laudon & Traver, 2014).

Existia também uma preocupação global em torno do *e-commerce*, que curiosamente ainda hoje persiste: a segurança, privacidade e confiança do consumidor. No período em que o artigo foi escrito, havia uma grande incerteza sobre a novidade, nomeadamente a segurança nos pagamentos, a privacidade dos dados pessoais e a possibilidade de não receber o produto (Zwass, 1996).

2.3.2 Situação atual

O primeiro impacto da pandemia de Covid-19 foi muito negativo no setor industrial. Inicialmente afetou as cadeias de abastecimento em todo o mundo, causando interrupções em várias etapas, incluindo a produção, o transporte e a distribuição de produtos.

Verificou-se uma enorme escassez de matérias-primas, muito por causa das restrições na movimentação de pessoas e até mercadorias, bem como as mudanças no comportamento dos consumidores (Moosavi, Fathollahi-Fard & Dulebenets, 2022). Essa mudança nos comportamentos de compra fez com que a pandemia alavancasse a utilização

do *e-commerce* por parte dos consumidores e das próprias empresas. Ainda assim, o setor empresarial continua a sentir uma série de dificuldades quanto ao uso do comércio *online*, bem como na aplicação das estratégias e tendências emergentes (Gioli & Ghihhi, 2020). Esta situação também se deve ao facto de muitas empresas não estarem preparadas para a transição para o *e-commerce*, que exigiu uma rápida adaptação e investimento em tecnologias e infraestrutura (Dannenbergh, P., Fuchs, M., Riedler, T. & Widemann, C., 2020).

Ainda assim, o crescimento na indústria, incluindo a alimentar, foi exponencial. Existem ainda muitos desafios a serem superados, nomeadamente a nível de qualidade e segurança dos produtos durante o transporte e armazenamento, a concorrência intensa e a crescente exigência dos consumidores em termos de conveniência e personalização dos pedidos (Gioli & Ghihhi, 2020).

A pandemia teve um impacto bastante significativo no comportamento do consumidor, levando-o a comprar *online* devido à conveniência e ao acesso fácil e alargado de opções sem sair de casa (Sedighi & Sirang, 2018; Zhang, Zhou, Cao & Wu, 2020; Sheth, 2020).

A *Internet* é cada vez mais relevante como uma ferramenta de *marketing* para as empresas a operar na indústria alimentar, enfatizando a necessidade de adaptação à evolução e constante modificação dos comportamentos e preferências do consumidor, que cada vez mais preferem fazer compras *online*. Verifica-se uma crescente preocupação por parte das empresas em personalizar a experiência do consumidor, através de ofertas e no atendimento de alta qualidade. Além de seguir as tendências dos consumidores, é crucial adotar e acompanhar as tecnologias digitais, como sistemas de rastreamento e monitorização, de forma a melhorar a eficiência logística e o controlo de *stocks* (Sedighi & Sirang, 2018; Gioli & Ghihhi, 2020; Moosavi, Fathollahi-Fard & Dulebenets, 2022).

Apesar das dificuldades sentidas e constantes evoluções, as plataformas de vendas *online* de produtos alimentares são uma grande oportunidade para as empresas expandirem o negócio e alcançar mais clientes (Gioli & Ghihhi, 2020).

3. METODOLOGIA

3.1 Problemática apresentada e questões de *investigação*

Com o desenvolvimento da revisão de literatura no ponto 2, foi possível compreender o papel do *e-commerce* na indústria, e em particular na indústria alimentar. Mais do que isso, verificámos o modo como tem vindo a desenvolver-se e a ganhar preponderância a nível global, ajudando as empresas a expandirem-se e a tornarem-se mais eficientes.

O ritmo de crescimento já era bastante rápido, mas o despontar da pandemia alavancou-o para níveis nunca vistos. Ainda assim, o primeiro impacto foi bastante negativo. Numa fase inicial assistimos a uma expectável disrupção nas cadeias de abastecimento, justificada pelas circunstâncias do vírus, onde se verificaram interrupções em várias etapas, incluindo a produção, o transporte e a distribuição de produtos. Foram as consequências das limitações ao normal funcionamento, como as restrições na movimentação de pessoas, mercadorias e a escassez de matérias-primas, bem como as mudanças verificadas no comportamento de compra dos consumidores.

Além disso, o substancial aumento do volume de pedidos *online* apanhou as empresas desprevenidas – as que já vendiam *online* tiveram de reestruturar e reforçar a oferta – sendo que, as que não o faziam tiveram a missão difícil de rapidamente adotar e adaptarem-se a um novo canal de vendas. As empresas de transportes e logística passaram a ser ainda mais importantes como elo desde o produtor até ao consumidor final.

Dado o contexto, surgiram as seguintes questões que definem a problemática deste estudo:

- De que forma o *e-commerce* contribuiu, para fazer face a contingências como a Covid-19, no setor da indústria alimentar?
 - De que modo a Vitacress, uma empresa tradicional agrícola, se reinventou numa situação extrema ao lançar-se no *e-commerce* num curto espaço de tempo?
 - Quais foram as alterações verificadas durante a pandemia de Covid-19 e de que forma o *e-commerce* contribuiu para minimizar o impacto?
 - De que forma poderá ser possível potenciar as vendas através do *e-commerce* uma indústria do setor alimentar?

Esta dissertação pretende explorar a implementação de um sistema de *e-commerce* na Vitacress, nomeadamente as suas fases, as limitações verificadas durante o processo e atuais, bem como as alterações ao nível das operações e a *performance* alcançada. Pretende ainda servir de modelo para outras empresas do setor que ainda não o tenham feito, mas que possuam essa intenção.

3.2 Estratégia de investigação adotada

3.2.1 Natureza do estudo

Seguindo a abordagem de Yin, R. K. (2011), esta é uma investigação qualitativa, pois tem como objetivo entender o fenómeno do comércio eletrónico e o modo como a empresa o incorporou nas suas operações. Explora as experiências, opiniões e perceções dos envolvidos.

A abordagem utilizada é indutiva, visto que envolve a recolha de dados através de entrevistas, análise de informações e outros dados da empresa, nomeadamente de vendas, e de estudos de mercado. Permite entender detalhadamente a implementação do *e-commerce*, analisar as estratégias, desafios e os benefícios associados. Pode ainda ser um guia para outras empresas.

Trata-se de um estudo descritivo, no sentido em que descreve e analisa os resultados e impactos da implementação do *e-commerce*, isto é, identifica as causas e os efeitos de um fenómeno ou problema.

3.2.2 Técnica de recolha de informação

A recolha de informação para a conceção deste trabalho foi realizada por diferentes vias, nomeadamente, entrevistas, utilização de dados estatísticos e de estudos de mercado e informação de *website*, redes sociais e catálogo institucional da empresa.

Através das entrevistas foi possível conhecer melhor a Vitacress: qual o modelo de negócio adotado, quem é o seu cliente-tipo e como foi o processo de implementação da loja *online*. Tratou-se de entrevistas não estruturadas, conforme é possível verificar no Anexo IV. Os dados estatísticos consultados pertencem a dois estudos de mercado distintos, com publicações anuais, sobre o *e-commerce* e a sua evolução: um é exclusivamente português e o outro europeu, embora também detalhe informações sobre cada país. Adicionalmente também foram utilizados dados do *site* da empresa, rede sociais e do catálogo

institucional da empresa, acessíveis ao público, onde constam informações sobre quem é a empresa, qual a sua origem, o que faz e como se posiciona no mercado.

3.3 Descrição dos métodos de investigação adotados

3.3.1 Entrevistas realizadas

Com o intuito de obter informações mais detalhadas sobre a empresa e o modo como se processou a implementação do *e-commerce*, foram entrevistados 6 membros da Vitacress de diferentes áreas. Todos estão diretamente ligados à sua implementação e trabalham diariamente, de forma direta ou indireta, em prol do mesmo. Os resultados destas entrevistas estão expostos ao longo dos pontos 3.2 e 4, onde é abordado com maior detalhe o modelo de negócio da empresa, as suas operações e a introdução do *e-commerce*. Por fim, existe uma análise de *performance*, quantitativa e qualitativa.

Os membros entrevistados e respetivos cargos são os seguintes: Nuno Crispim (Diretor de *Marketing*), Mónica Lourenço (Gestora Logística), Tânia Cunha (Supervisora de Apoio ao Cliente), Vera Machado (Previsão e Planeamento de Vendas), Sabine Figueirinhas (Planeamento de Fábrica) e Anastasiya Belo (Especialista Técnica de Qualidade). A planificação das entrevistas pode ser consultada no Anexo IV.

3.3.2 Inquéritos adotados e caracterização das amostras

Para analisar a evolução do *e-commerce* e apoiar a análise comparativa com o cliente-tipo da Vitacress, foram consultados os dados dos relatórios do Comércio Eletrónico Europeu (CME) de 2021 e 2022, promovidos pelo *E-commerce Europe* (EE), e os relatórios dos CTT sobre o Comércio Eletrónico Português (CEA), publicados em novembro de 2021 e de 2022 relativamente aos anos de 2020 e de 2021, respetivamente. O relatório do EE tem fontes de informação diversificadas, recorrendo a dados do Eurostat, Statista e Nações Unidas, investigações universitárias (Universidade de Yale), associações nacionais de *e-commerce*, parceiros de relatórios, entre outros. Já o relatório dos CTT foi realizado através de 500 inquéritos telefónicos a *e-buyers*, 70 inquéritos telefónicos a *e-sellers* e 13 entrevistas presenciais a *e-sellers*.

Relativamente ao estudo de mercado realizado, foi utilizado o estudo desenvolvido pela Vitacress junto dos seus clientes. Este questionário teve como finalidade caracterizar os comportamentos de compra e hábitos de consumo. O público-alvo foram os

clientes com cartão Continente que adquiriram pelo menos um produto Vitacress nos 6 meses anteriores nas lojas Continente. O contacto foi efetuado por *e-mail* onde constava um *link* de acesso ao questionário, através da plataforma *Checkbox Survey*. No total houve 2013 respondentes, dos quais 1840 afirmaram serem (co)responsáveis pelas compras de produtos alimentares para o lar. Dentro dos 1840, foi possível segmentar o tipo de cliente de 1807 pessoas. Esta é a nossa base válida.

O detalhe da origem destas fontes de informação pode ser consultado no Anexo I.

3.4 Caso de estudo: empresa Vitacress

3.4.1 Apresentação da empresa

A Vitacress “é um dos líderes europeus na produção e comercialização de agrião de água, saladas embaladas prontas a consumir, vegetais e ervas aromáticas frescas”, conforme é citado no *LikedIn* da empresa. É especialista na produção de folhas *baby*, “que são jovens, tenras, nutritivas e muito saborosas. Por serem colhidas inteiras, têm um único ponto de oxidação, mantendo por muito mais tempo a sua frescura e sabor. São lavadas e embaladas em sacos microperfurados para que continuem a respirar, prolongando de forma natural a sua vivacidade”, como é indicado no seu catálogo institucional.

Integra o grupo português RAR, sediado no Porto, e está presente em vários países. Em Portugal está localizado em Almancil, no Algarve, e na Azenha do Mar e Boavista dos Pinheiros, no sudoeste alentejano (Odemira). É neste último lugar que se centram as principais operações. Para além de Portugal, marca presença no Reino Unido, onde tem as suas raízes, Espanha e Benelux.

A empresa nasceu em 1951, através de Malcolm Isaac, em Hampshire, no sul de Inglaterra. Tudo começou com uma pequena produção de 0,4 hectares de agrião de água. O nome Vitacress tem como referência a tradução do termo inglês, “*Watercress*”.

Apesar da origem inglesa, chegou a Portugal em 1981 e é, desde 2008, uma empresa com capitais 100% portugueses. O sol, a disponibilidade de água, a qualidade do solo e a brisa do atlântico foram e são a combinação ideal para colher da terra produtos com a máxima frescura e sabor, apesar da atual seca meteorológica e condições climáticas adversas que se manifestam cada vez mais a nível global.

As quintas ocupam na sua totalidade 280 hectares, 90% dos quais ao ar livre. Em 2022 a Vitacress realizou 35 milhões de euros em vendas em Portugal, o que se traduziu

em 32 milhões de unidades vendidas. No mundo todo vendeu 172 milhões de euros. O peso da inovação nos últimos 2 anos representa 20% das vendas alcançadas. Integra atualmente cerca de 440 colaboradores no nosso país. No total são 1500.

Na Vitacress existe um enorme compromisso com os princípios de sustentabilidade e procura por novas soluções. Em suma, a prática de uma agricultura sustentável. Só assim é possível obter a máxima frescura e naturalidade dos produtos e, em simultâneo, proteger a natureza e biodiversidade. Além disso, procura intervir ativamente na sociedade e na comunidade envolvente.

3.4.2 Modelo de negócio adotado

A Vitacress é uma empresa que produz e comercializa produtos agrícolas, desde a semente até ao produto final. Opera no formato B2B, isto é, de empresa para outras empresas. Mesmo ao nível do CAE, o Código da Atividade Económica, não está habilitada a vender ao consumidor final. Teoricamente a empresa funciona deste modo, até por questões estruturais e históricas. A Vitacress começou por produzir para vender apenas à casa-mãe, em Inglaterra. Só mais tarde começou a vender aos retalhistas, em Portugal. Depois surgiram os clientes profissionais, área designada por *food service*. Mas sempre vendeu à caixa (por exemplo: 6, 8 ou 12 unidades). Os seus clientes englobam quase todos os retalhistas, nomeadamente, Continente, Pingo Doce, *Lidl*, *Aldi*, *Auchan*, *El Corte Inglés*, entre outros. Além disso, também está presente em alguns pequenos supermercados de proximidade, hospitais, escolas e bares. No que toca à marca, a venda dos produtos varia consoante o cliente, podendo ser sob marca Vitacress e/ou marca própria.

Quando surgiu a pandemia, a Vitacress implementou o comércio eletrónico. Nesse momento passou a vender regularmente ao consumidor final. Pelo menos é o que aparenta na perspetiva do consumidor. Como explica NC, o que acontece na realidade é o seguinte: a Vitacress vende a uma empresa, que por sua vez vende ao consumidor final. Este processo já era realizado antes de 2020 através das agências que colaboram com a empresa nas ativações em eventos, nomeadamente a Fórum Criativa – Eventos, Publicidade E *Merchandising*, Unipessoal Lda. (em eventos) ou a *Key Spot – Marketing*, Lda. (em eventos e na loja *online*). São eles que fazem a venda ao consumidor final.

3.4.3 Caracterização das operações existentes

A Vitacress atua em todos os níveis da cadeia de abastecimentos, desde a semente até à distribuição e comercialização: campo (preparação do terreno, sementeira e colheita), fábrica (refrigeração, lavagem e embalamento) e venda (distribuição e comercialização).

Em termos de produção, a AB resume-nos todo o processo, através do fluxograma disponível para consulta no Anexo II. Relativamente à divisão das culturas, a Quinta de Almancil está reservada ao agrião de água, na Quinta da Boavista produz-se maioritariamente biológicos e ervas aromáticas e na Quinta da Azenha crescem as restantes folhas *baby*.

Dada a natureza do produto, a fábrica é climatizada entre os 1º e os 5º graus centígrados, permitindo garantir os níveis de refrigeração e conservação ideais. Além disso, durante as diferentes fases do processo, há um acompanhamento contínuo por parte dos colaboradores ao nível de controlo de qualidade, para garantir os padrões de higiene e segurança alimentar. E todo o processo é ininterrupto. Isso faz com que, desde a colheita da matéria-prima até à colocação do produto final em loja ou na casa do consumidor final, se for o caso de uma compra *online*, passem pouco mais de 24 horas.

3.5 O e-commerce em Portugal

3.5.1 Estudo de mercado da Vitacress

A Vitacress realizou em fevereiro de 2022 um estudo *online*, quantitativo e qualitativo, junto dos seus clientes. Este questionário teve como finalidade caracterizar os comportamentos de compra e hábitos de consumo e foi realizado através da *Checkbox Survey*, empresa apresentada no Anexo I. Através deste estudo ficámos a conhecer melhor o cliente-tipo da marca Vitacress e quais os seus hábitos de consumo, constatando que o seu perfil é semelhante ao do *e-consumer* português. As características demográficas podem ser consultadas no Anexo III.

Sobre o género, observou-se um total de 62,5% de respondentes femininos, *versus* 37,5% de respondentes masculinos. Esta discrepância, apesar de significativa nos diversos segmentos, apresenta maior equilíbrio entre os clientes exclusivos Vitacress (CEV) (58,6% feminino e 41,4% masculino). A média de idades é muito similar em todos os segmentos, estando os CEV fixados nos 50 anos. Em termos geracionais, nota-se uma

associação de *Baby Boomers* e geração X aos CEV, enquanto os mais jovens são maioritariamente exclusivos de marca própria. Esta distribuição etária é, de certo modo, impactada pelo rendimento mensal, que por sua vez também é afetado pelo nível de escolaridade. Os CEV são maioritariamente pessoas com ensino médio superior e ensino superior, classes tendencialmente mais bem remuneradas. Existe uma associação, tanto dos CEV como dos híbridos a escalões de rendimento mais elevados. Os clientes exclusivos de marca própria tendem a estar ligados a rendimentos menores, até 1500€.

Todos os segmentos expressam muita preocupação para incorporar mais vegetais na alimentação e alguma preocupação no que toca à redução do consumo de carne. Os cuidados a nível de saúde são a principal preocupação, sobretudo por parte dos CEV. Poupar o meio ambiente e o bem-estar alimentar são outras das razões.

Por fim, todos os segmentos valorizam muito a origem nacional dos produtos e da empresa.

3.5.2 O perfil geral do e-consumer português versus cliente tipo da Vitacress

De forma a contrastar o perfil geral do *e-consumer* português com o cliente-tipo da Vitacress, iremos utilizar os dados relativos aos estudos do EE e CTT, esmiuçados no ponto 2.1.4, dados sobre as vendas da empresa, obtidos através da entrevista que será explorada ao detalhe no ponto 4.1, e os dados mais relevantes para o tema em questão, apresentados no ponto 3.5.1.

Relativamente à faixa etária dos *e-consumers* portugueses e dos clientes Vitacress, existe uma coincidência muito semelhante: enquanto os primeiros são sobretudo adultos entre os 25-54 anos, os segundos têm maior peso no intervalo 35-64 anos. Tratam-se, portanto, de adultos em idade ativa. A relação com as redes sociais também se coaduna com as preferências dos portugueses, uma vez que é no *Facebook* e *Instagram* que a Vitacress mostra maior atividade. Quando falamos do género dos compradores o consenso é menor, embora a tendência seja a mesma: predominância feminina. Traduzindo em números, o *e-consumer* português divide-se em 52% de público feminino *versus* 48% de público masculino. O cliente Vitacress é 58,6% feminino *versus* 41,4% masculino. No que toca à localização, não existe qualquer discrepância: são residentes nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. No meio urbano a média de idades é mais jovem, em oposição, por exemplo, ao que se verifica no Alentejo e onde a Vitacress está sediada. Portanto,

há uma maior percentagem de população ativa, bem como uma maior percentagem de casais com filhos. Os dados sociodemográficos dos portugueses comprovam isso mesmo e podem ser consultados no Anexo V. Além disso, a disponibilidade de tempo é menor, agravada pela azáfama do quotidiano. Isto leva a uma maior procura por opções de conveniência. Para completar, os hábitos de consumo estão a modificar-se. A população procura soluções saudáveis e as saladas Vitacress lavadas e prontas a consumir (IV gama) são a solução. Devemos ter ainda em consideração que no restante território nacional, marcado principalmente por áreas rurais e população envelhecida, mantém-se uma forte tradição nas idas aos mercados, onde compram os vegetais separadamente, e consumo em hortas familiares. Adicionalmente, os rendimentos da população também têm influência na maioritária aquisição dos produtos da marca nestas duas regiões: é nas AML e AMP que os rendimentos são mais elevados. Sendo os produtos da Vitacress mais dispendiosos que a média, é natural que tenha maior procura por quem auferir maior rendimento. O estudo dos CTT destaca precisamente que os portugueses que mais compram *online* são aqueles que vivem mais folgados financeiramente.

Por fim, os clientes da loja *online* Vitacress usufruem da grande maioria dos pontos apreciados no que toca a uma encomenda *online*. Por enquanto, ainda não existe a possibilidade de acompanhar a entrega. Ou seja, não sabem o período exato em que vão receber a encomenda, apesar de saberem o dia, e não são notificados previamente ao momento da entrega. No entanto, todos os restantes pontos são cumpridos como veremos em pormenor no ponto 4.1.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Implementação do sistema e-commerce¹

A criação de uma Loja *Online* não era uma ideia nova quando surgiu a pandemia. A possibilidade de fazer entregas ao consumidor final já tinha sido equacionada, nomeadamente em 2019, mas não era viável. Quando entrou o confinamento, as pessoas não queriam ir ao supermercado e também não estavam interessadas em deslocar-se aos

¹ Os subpontos que seguem têm como base informativa a entrevista realizada ao Diretor de *Marketing* da Vitacress, Nuno Crispim. Os *inputs* das restantes entrevistas serão adicionados nos momentos oportunos, sempre com referência à pessoa que transmitiu cada informação.

pontos de *Pick and Go*. Tinham receio. Devido a isso, viraram-se para o comércio *online*. Analisando um exemplo de um retalhista bem conhecido, a Sonae, o peso do *e-commerce* face às vendas totais rondava os 2% no início da pandemia. Com o confinamento, as suas vendas neste formato cresceram exponencialmente ao ponto que o tempo de entrega explodiu até 1 mês e meio. Não tinham infraestrutura adequada para a dimensão da procura. Ainda assim, o peso do mercado *online* cresceu para aproximadamente 5%. Conseguiram mais do que duplicar as vendas, embora com prazos de entrega enormes. Estas limitações impossibilitaram um maior crescimento e eram comuns entre os grandes retalhistas.

Neste momento as pessoas estavam sem opções de escolha interessantes e começaram a surgir uma série de outros sistemas de entrega em casa. Até as lojas de bairro aderiram às entregas ao domicílio. Contudo, tinham sobretudo 2 problemas: taxas de entrega relativamente altas, com valores rondar os 5/7€, e uma área geográfica muito limitada. As redes sociais, como por exemplo o *Facebook*, estavam inundadas de anúncios para entrega ao domicílio. Porém, eram todas muito restritas ao âmbito geográfico da loja de esquina em questão. Esta oferta cresceu sobretudo pela necessidade de fazer chegar os frescos a casa dos consumidores, ou seja, o pão, a fruta e os legumes. Em suma, os produtos que não possibilitavam intervalos de tempo tão grandes para ir novamente ao supermercado ou tempos de entrega de semanas. Esta situação acabava por gerar alguma frustração, uma vez que havia imensas ofertas, mas não cobriam a área geográfica da maior parte dos clientes. Enquanto nas grandes cidades isto não era tanto um problema crítico, no país como um todo era bem mais significativo. Não havia esta capilaridade de lojas, uma vez que não havia esta oferta ou havia, mas com uma resposta muito restrita.

Como consequência de tudo isto, as vendas da Vitacress caíram brutalmente, principalmente na área de *food service*. A restauração estava fechada e a gama das saladas refeição, segmento com maior destaque da marca a nível de retalho, quase que desapareceu. Nesta fase, o principal problema era o seguinte: os clientes queriam os produtos da Vitacress, mas a empresa não estava a conseguir fazê-los chegar às suas casas, pois os clientes não queriam deslocar-se às lojas e o tempo de espera das lojas *online* era bastante elevado. De ressaltar que o produto entregue por esta via era produto fresco. No entanto, a encomenda demorava imenso tempo a ser processada e enviada.

Sintetizando, houve 4 fatores-chave, em termos de estrutura, que motivaram a implementação do *e-commerce*: 1) dificuldade de acesso a produtos frescos a nível nacional

em tempo útil e a preços adequados; 2) uma vez que a área do *food service* como um todo fechou, existia uma série de empresas que até à data apenas faziam a logística na restauração e hotelaria e de repente não tinha trabalho. Ou seja, uma série de empresas que antes só prestavam serviço profissional, porque era muito mais eficiente e lucrativo do que a entrega ao domicílio, com entrega à caixa, não tinham o que fazer. Então foram forçados a adaptar-se e a modificar o tipo de entrega à procura existente e a preços minimamente razoáveis, uma vez que continuavam a ter diversos custos fixos, como por exemplo os camiões e a mão-de-obra; 3) procura por entregas ao domicílio cresceu exponencialmente. Além disso, as pessoas estavam em casa e mais do que isso, não estavam tão preocupadas com a data e horário de entrega. Ou seja, era indiferente a entrega ser realizada hoje ou amanhã e dentro do próprio dia, ser às 09h00 ou às 16h00. Ainda hoje, são poucas as ofertas retalhistas, na área alimentar, que permitem selecionar o dia e hora em que a pessoa pretende receber. Em todas as outras não se sabe ao certo em que dia e muito menos a que horas chegará, venha por que transportador vier. Escolher a janela do horário é a exceção da regra; 4) com as vendas a abrandar, a empresa estava a produzir abaixo da capacidade e havia disponibilidade de recursos, em termos humanos e de maquinaria. Era de todo o interesse ocupar as pessoas e rentabilizar os custos fixos.

Resumidamente, a Vitacress decidiu ir para o ar com uma proposta de valor de diferenciação: entregas nacionais (cobertura de todo o território continental), que não havia, e prazos de entrega de 48 horas úteis. Os que tinham cobertura nacional estavam sem conseguir dar resposta e os de cobertura local eram geograficamente muito limitados. Relativamente ao prazo, se a encomenda fosse colocada até às 14h00, o cliente recebê-la um dia e meio depois. Este tempo de espera ainda se mantém atualmente, mas nos períodos de confinamento era um prazo fantástico.

Assim, a empresa passou a entregar produtos frescos, que era o que estava em falta. Os produtos eram entregues com máxima validade, uma vez que eram enviados através do produtor, e aos preços normais, isto é, aqueles que encontravam no supermercado e que os consumidores já estavam acostumados. Havia uma ideia muito clara: ninguém se queria aproveitar do momento. O objetivo era mostrar ao consumidor que encarávamos isto como um serviço e não como uma oportunidade para espremer tudo o que houvesse. Passou a haver 3 formas de adquirir os produtos: deslocar-se à loja física e adquirir diretamente, adquirir através do Continente *Online* ou outra plataforma

pertencente a um cliente Vitacress, e aguardar algumas semanas, ou adquirir através da loja *online* da Vitacress e receber em 48 horas úteis.

Era uma proposta de valor bastante interessante. Além disso, existia uma vertente solidária adjacente: como havia um grande foco nos profissionais de saúde, foi criado um sistema em que, por cada cabaz/compra, era oferecida uma salada refeição aos profissionais de saúde. No total foram oferecidas cerca de 8500 saladas refeição. Estas saladas eram agregadas e distribuídas em diferentes hospitais de norte a sul do país. Durante o pico da pandemia, os profissionais de saúde enfrentaram inúmeras dificuldades, nomeadamente a nível da alimentação. As saladas da Vitacress foram uma solução eficaz, uma vez que permitiram a estes profissionais alimentar-se de forma saudável, podendo fazê-lo confortavelmente em espaços isolados e ao ar livre.

Os grandes objetivos da loja, desde o primeiro dia, foram: prestar um serviço aos consumidores e utilizar como uma ferramenta de comunicação. Foram sempre estes os principais pressupostos. Nesse sentido, é a equipa de *Marketing* a responsável pela loja *online* e não a equipa de Vendas. É esta equipa que faz o *pricing*, as promoções, a comunicação e todas as restantes funções. Foi sempre numa vertente de disponibilidade para ajudar os clientes que querem ter produtos frescos e não conseguem e os profissionais de saúde que querem alimentar-se de forma saudável e não têm soluções.

4.1.1 Fases de implementação

Entre decidir avançar e colocar a loja *online* ativa, passaram apenas 2 semanas. O arranque deu-se em abril de 2020. Montar a operação envolveu um grande entrosamento e dedicação entre as equipas e o transportador, pois também era um serviço novo para ele. Inicialmente e para mitigar complexidade, começou-se por lançar cabazes pré-feitos. Havia 5 cabazes, uns mais pequenos e outros mais completos, com preços que variavam entre os 15€ e os 25€. A entrega era gratuita para qualquer cabaz, sendo este outro *selling point*. No entanto, tinha o contraponto de não poder escolher os artigos do cabaz. A seleção já estava pré-feita. Só mais tarde foi introduzida a opção em que a pessoa já podia selecionar os artigos, permitindo uma escolha livre. Havia o reconhecimento de que 15€ a 25€ ainda era um montante considerável para o cliente gastar em saladas para a sua casa. Contudo, com uma encomenda de apenas 10€, não era possível encaixar o custo de transporte, que era (e ainda é) por volta de 6€. Mas foi possível flexibilizar para tornar as

compras unitárias, em que o cliente selecionava os produtos desejados livremente. Assim, foi estabelecido um valor mínimo de compras de 10€. Entre os 10,00€ e os 20,00€, o custo de transporte é de 2,99€ e a partir de 20,00€, é gratuito.

Internamente foi necessário percorrer uma série de etapas até preparar tudo. A empresa teve de desenvolver de raiz caixas novas para o envio das encomendas. Foi necessário desmultiplicar os códigos internos para criar códigos de produto à unidade. Antes só se vendiam caixas de X unidades. Este desdobramento causou e ainda causa alguma dificuldade no controlo de *stocks*, uma vez que a produção é feita à caixa. Depois é necessário converter informaticamente essa caixa de X unidades para as X unidades individuais. No fim, se nem todas as unidades forem vendidas, volta-se a agrupar por caixa de X unidades. No ponto de vista informático significa que há *stocks* a circular de um lado para o outro com multiplicadores pelo meio e isso foi algo que teve de ser bem trabalhado para não gerar erros na contagem. Foi também necessário montar a loja *online*, o *site* da loja e os meios de pagamento. Este ponto foi feito em parceria com a *Key Spot – Marketing*, Lda. Foram eles que criaram a loja sob a plataforma *Shopify*, com *templates* de estrutura, e colocaram os produtos e os respetivos preços. De seguida, foi criado um sistema para o processamento das informações aquando da colocação das encomendas. Existe um sistema de *backoffice* que alimenta um ficheiro de *Google Docs* e transporta todos os dados: artigos da encomenda e dados do consumidor. Diariamente, às 14h00, a equipa de *Customer Service* consulta o ficheiro e incorpora as encomendas no sistema.

No dia seguinte os artigos são produzidos, a equipa de Transporte e Logística faz o *picking* de todas as unidades, agrupa nas caixas e faz sair com o transportador. O transportador leva as encomendas para um centro de distribuição em Lisboa e a partir daí é distribuído e entregue por todo o país no dia a seguir à produção.

Em termos formais, quem coloca a encomenda à Vitacress é a *Key Spot* e não o consumidor final. Esse coloca à *Key Spot*. A Vitacress entrega à *Key Spot*, mas na morada do consumidor final. É assim que funciona o fluxo financeiro das encomendas: a Vitacress fatura à *Key Spot* e é a eles que o consumidor paga. De vez em quando é feito um encontro de contas, uma vez que a agência não tem margem nas vendas. Recebem um *fee* fixo mensal de gestão. O encontro de contas também serve para acertar situações de encomendas atrasadas ou extraviadas, reclamações de produto e vales de desconto ou promoções diretas que possam ser dadas ao cliente. Por exemplo: é oferecido ao cliente uma

salada refeição Suprema, no valor de 3,49€. A equipa de *Customer Service* não está envolvida nesta operação. Ao receber uma encomenda de uma Suprema, vai faturar à *Key Spot* essa salada porque é o que vai ser entregue ao consumidor final. É necessário fazer um encontro de contas para averiguar o que foi efetivamente vendido. Se esta salada Suprema não foi paga pelo consumidor à *Key Spot*, então a Vitacress emite uma nota de crédito para equilibrar. Faz-se um confronto de extratos de modo a conciliar o que a *Key Spot* recebeu e o que a Vitacress efetivamente vendeu. Isso inclui o pormenor de que os métodos de pagamento também têm custos associados diferentes. Um pagamento com cartão de crédito ou referência multibanco não tem o mesmo custo: há *fees* das plataformas que são diferentes e isso tem de ser compensado.

Por fim, havia a questão da comunicação. Não foi logo no início de vida da loja *online*, mas passados uns meses passaram também a ter uma *newsletter*. A periodicidade tem vindo a modificar e a ajustar-se e neste momento são publicadas 2 por semana. Em cima dessas *newsletters*, é feita em primeiro lugar a comunicação das inovações na loja *online*. É uma vantagem de pressão junto dos clientes retalhistas. Por exemplo: se a Sonae ou Pingo Doce estiverem pouco interessados em listar algum produto, a Vitacress pode vender ela própria e criar alguma pressão se o produto tiver uma boa *performance* de vendas. Ainda no âmbito da comunicação, também foi criado o esquema dos descontos e dos vales e foi introduzida uma política de 100% de satisfação. Como é um canal de comunicação, a empresa quer, ainda mais, todos os clientes satisfeitos. Qualquer reclamação é resolvida com o máximo de satisfação, dentro do razoável. Se houver algum atraso significativo, oferece-se o produto, vales de desconto ou descontos diretos. Se o produto estiver danificado, é reembolsado ou oferecido um vale/desconto.

As fases de implementação do *e-commerce* podem ser consultadas de forma sintetizada no Anexo VI.

4.1.2 Alterações percebidas ao nível das operações

Existiu uma mudança de paradigma. Como já foi referido, a possibilidade da existência de uma loja *online* já tinha sido equacionada. Contudo, não havia nem abertura interna, nem viabilidade financeira. Foi uma grande alteração em termos de *mindset*. Cada encomenda é minúscula e durante os períodos de confinamento existia um grande volume de encomendas. Cada uma envolve a ação de diversas equipas, nomeadamente o

Marketing, o Customer Service (incluindo *forecast*), o Planeamento de Fábrica, a Produção, os Transportes e Logística e o Financeiro. Há toda uma envolvimento num projeto relativamente pequeno. É um trabalho que cresceu muito em quantidade, mas pouco em valor. A Vitacress estava habituada a poucas encomendas, mas de grande valor (venda aos retalhistas). Acabou por promover um enorme espírito de equipa, trabalho e dedicação. Ainda por cima, foi tudo feito num curto espaço de tempo. Também outras marcas se lançaram no comércio *online*, mas só surgiram alguns meses depois do início da pandemia.

Relativamente à equipa de *Marketing*, acrescentou-se um projeto novo desde a implementação à gestão diária. Esta operação é ótima pois permite fazer todo o tipo de *marketing*: produto (cabazes e depois produto individual), *pricing* (quando foi aberta a hipótese de produto individual, incluiu-se os custos de transporte), promoção (vales de desconto, desconto em percentagem, desconto em valor absoluto, oferta de produto, oferta de produto a terceiros, vales para oferta) e comunicação (anúncios de TV, *newsletter*, rádio, eventos). Ainda é feita a gestão de reclamações e o primeiro contacto de apoio ao cliente, quando necessário.

No departamento Financeiro mudou sobretudo o volume e o método de faturação, uma vez que passaram a faturar muitas encomendas de pequena dimensão. Ainda é feito o encontro de contas periódico com a agência *Key Spot*, com a intervenção do NC.

Em entrevista com TC, constatou-se que inicialmente foi um trabalho bastante manual para o *Customer Service*. A principal preocupação passava por criar um método para processar toda a informação: as encomendas eram colocadas e os cabazes tinham de ser preparados e entregues na casa dos consumidores no prazo estipulado. No princípio, acedia ao *Shopify* e retirava os dados das encomendas individualmente. Este registo manual também era feito posteriormente pela equipa de transportes e logística, sob o comando da ML, para o operador logístico. Hoje já é possível exportar todas as encomendas como um bolo para uma folha de *google sheet* onde constam todas as informações. Além disso, atualmente a Vitacress trabalha com um único operador de entregas. Inicialmente, havia diversos operadores que entregavam consoante o distrito do país, o que acrescentava mais alguma complexidade. Essa complexidade também se devia ao facto de não haver entregas diárias em todo o país, ou seja, as datas de entrega variavam por região e isso também tinha de ser organizado para a respetiva produção e saída. O fecho das

encomendas ocorre diariamente às 14h00. Nesse momento é retirada a lista de encomendas, que é desde logo partilhada com a VM para acertar o *forecast* e para a equipa de produção, gerida pela SF. Cada cabaz tem um código associado. No entanto, em termos de *forecast* e de produção havia inicialmente a obrigação de enviar manualmente a constituição de cada cabaz, com os nomes dos artigos e as respetivas quantidades. Com a implementação da folha de *google sheet*, também esse processo se tornou mais eficiente e com menos risco de erro, pois a identificação dos artigos e contagem passaram a ser automáticos.

A nível de previsão, houve sempre bastante dificuldade. Quem o conta é VM. É lógico que quando há ações promocionais, é expectável um aumento da procura pelos artigos abrangidos. No entanto, nunca foram identificadas tendências de consumo ou até mesmo tipologias de artigos procurados, provocando enormes oscilações na procura. A equipa acaba por se basear na sua experiência ao fazer as previsões, sem um suporte estatístico fidedigno. Mas estas oscilações não eram exclusivas do *e-commerce*. Nas lojas físicas os consumos também se tornaram muito irregulares: havia dias em que o consumo de espinafre, por exemplo, era quase nulo, e de repente surgiam pedidos de 200 caixas. Nem os clientes retalhistas da Vitacress podiam ajudar visto que também eles não compreendiam os hábitos de consumo em loja. Posto isto, e sabendo que os prazos de validade são bastante curtos, foi necessário fazer *stock* de referências que não são produzidas diariamente e ajustar em cada dia. A flexibilização das encomendas de cabazes para produtos individuais veio facilitar imenso esta equipa pois cada cabaz englobava artigos de diferentes áreas de produção e verificou-se que muitas das encomendas são constituídas por produtos da mesma gama ou do mesmo setor produtivo. Ainda assim continuava a ser muito difícil encontrar o ponto de equilíbrio, entre não haver faltas nas entregas e não haver desperdício de produto. A previsão é feita sempre com base na semana anterior e atendendo à possível existência de campanhas promocionais, novos produtos e datas festivas (por exemplo: Natal). Ainda assim, entre semanas seguidas a procura pelo *online* era muito inconstante. A par disto, os grandes retalhistas também reduziram subitamente as quantidades encomendadas de forma a garantir o escoamento do produto. O Pingo Doce, por exemplo, reduziu de 30 referências Vitacress para apenas 10, focando nos produtos com maior rotação. Era um trabalho bastante interligado, pois havia a necessidade de antecipar o que os retalhistas iam encomendar de forma a saber o que eventualmente

sobraria (ou faltaria) para a loja *online* e assim programar a produção. Enquanto nos campos a programação do que vamos colher é feita com semanas de antecedência e os pedidos para as lojas são tipicamente com alguns dias de antecedência, na loja *online* o pensamento era do dia para o dia.

De seguida temos a fase de produção. E a melhor forma de compreender as alterações verificadas na fábrica é com a SF. Se flexibilizar as encomendas de cabazes para a seleção livre de produtos foi uma grande ajuda na ótica da previsão, para a equipa de produção, mais do que qualquer outra, foi um enorme alívio. Os cabazes incluem artigos produzidos em 3 áreas distintas da fábrica, em períodos diferentes. Recolher os produtos na quantidade certa de cada área para preparação das encomendas era uma tarefa complicada e com elevado risco de erro, não só para garantir que tinha sido tudo retirado corretamente, mas também para manter os *stocks* em sistema corretos. A comunicação interna tinha de ser exímia, sobretudo no âmbito de promoções e passatempos. Ainda que não haja uma enorme elasticidade, verifica-se sempre algum acréscimo de procura e nem todos os artigos são produzidos diariamente. O processamento das encomendas também teve de ser ajustado quanto ao *timing* da sua colocação. As encomendas colocadas durante a semana não têm qualquer problema. No entanto, as encomendas colocadas durante o fim-de-semana geravam algum transtorno. Foi assim estabelecido que as encomendas seriam processadas apenas na 2ª feira, com entrega no dia seguinte. Além disso, foi bastante desafiante gerir as limitações de fábrica e de campo com as regras de proteção de covid e colaboradores infetados, entre outras limitações.

Por fim terminamos com a fase da entrega da encomenda. Relativamente à equipa de Transportes e Logística, foi possível conversar com a sua representante, a ML. Além das dificuldades já mencionadas, surge desde logo a localização geográfica da empresa: sudoeste alentejano. Ou seja, a dificuldade de entregar a partir de Odemira de norte a sul do país, em 24 horas e sem possibilidade de produzir e armazenar grandes lotes. Além disso, trata-se de um produto bastante frágil e que exige necessidade contínua de armazenamento no frio. Isto faz com que a oferta de operadores logísticos a servir a empresa seja bastante reduzida, com pouca margem para inovações e ajustes nos processos. Até agora só foram encontrados 2 operadores que cumprem estes requisitos de entrega em 24 horas, e mesmo assim com níveis de serviço muito baixos. O nível de serviço é de estafeta em que, havendo um atraso, compromete logo a conclusão do total das entregas diárias. O

primeiro operador, que permitiu arrancar com o projeto, foi um dos que mudou de paradigma, dada a pandemia, e passou a prestar este serviço. E não tinha recolhas em Odemira. Os cabazes tinham de ser preparados, divididos por zonas do país e enviados para a central de distribuição *STEF*, em Alenquer, que por sua vez entregava ao operador que fazia então a entrega ao domicílio. A margem de erro e o custo eram muito superiores. O 2º operador já fazia distribuição porta-a-porta, pelo que não foi algo de novo para eles. E apesar de também não ter um alto nível de serviço, já faz as recolhas diretamente nas instalações da Vitacress. As encomendas têm o seguinte circuito: são transportadas até à central de distribuição *Salvesen*, na Azambuja, e a partir daí são entregues em todo o país. Apesar de ser um processo semelhante ao inicial, não exige à Vitacress dividir as encomendas por regiões e não passam por tantas entidades diferentes, reduzindo riscos e custos. Além do serviço de entrega, foi necessário encontrar um local exclusivo na fábrica que permitisse não apenas preparar os cabazes, mas também armazená-los até à sua saída. O primeiro envio foram 100 cabazes, o dobro do previsto. As semanas que se seguiram foram igualmente com grande afluência pois tratava-se de bens de primeira necessidade. Por esse motivo, a missão de preparar cabazes estava atribuída à supervisora da fábrica, pois era necessário atribuir a alguém com experiência e pleno conhecimento dos produtos, de forma a minimizar o risco de erro. Além de que o horário de preparação é curto: entre as 14h00 e as 16h00. Essa pessoa estava somente focada nesta tarefa e tinha sempre ajuda quando a afluência era maior. Pelo *feedback* dos clientes, o número de erros acabou por ser muito residual. A equipa de Transportes começou a ser muito mais solicitada, pois passaram a ter de responder sobre muitas encomendas individuais, nomeadamente: a sua localização, se estava atrasada e porquê e quando seria entregue ou devolvida.

4.1.3 Limitações encontradas durante o processo

A venda ao consumidor final tem toda uma dificuldade logística muito maior porque deixou de se vender à caixa para vender à unidade. Há um *picking* unidade a unidade. Além disso, em vez de se entregar num supermercado ou numa central, tem de se entregar na casa de cada consumidor. Quando é em supermercado/central, há um cais de entrega para o transportador. Isso é verdade para quase todas as lojas, à exceção para as pequenas lojas de esquina. Ainda assim, muitas têm lugar de estacionamento para cargas e descargas ou pelo menos são situações muito rotinadas para a loja nas suas zonas. Tipicamente

é muito mais difícil entregar em moradias. As lojas são ao nível do rés do chão e a casa pode ser no topo de um prédio. Há maior dificuldade no estacionamento e mais tempo despendido para a entrega de uma menor quantidade. Numa loja são entregues cerca de 60/70 produtos. Em casa é uma sorte quando se colocam 10 artigos. Portanto, é muito menos eficiente para além do problema que a loja está sempre aberta e em casa nem sempre está a pessoa, o que é um custo adicional de tempo e recursos para contactar o cliente e tentar nova entrega. Nos períodos dos confinamentos esta questão foi menos significativa, ainda assim sempre presente. Por isso é que à data de hoje ainda não há nenhum retalhista alimentar a lucrar com as vendas *online*. Os consumidores não estão dispostos a pagar o extra destes custos todos. Por exemplo: numa encomenda de 100€ numa loja do Continente, há uma pessoa que terá de percorrer a loja toda e picar todos os produtos, produtos esses que já lá haviam sido colocados por outra pessoa. Depois disso tem de seguir toda uma logística até a encomenda chegar a casa do consumidor no intervalo de horário definido. É muito mais complexo.

Ao longo do tempo a Vitacress foi afinando, retificando e aprendendo com a loja *online* e todo o processo subjacente. Ainda assim, continuam a surgir diversos problemas e dificuldades de diversos âmbitos. Na ótica do *customer service*, as limitações verificaram-se sobretudo ao início, desde o trabalho manual, à necessidade de filtrar entre encomendas pagas e não pagas, até à limitação de número de caracteres e de acentos para processar as encomendas. Em termos de previsão, comprovou-se a dificuldade denotada no início, uma vez que nunca foi possível encontrar padrões de consumo. Apesar de até ser possível perceber os hábitos de alguns consumidores, o *timing* de compra foi sempre bastante irregular. No geral, nunca se verificou uma tendência. Na fase da produção, a maior limitação foi precisamente a cerca sanitária que afetou parcialmente o município de Odemira entre abril e maio de 2021. A dificuldade na deslocação levou a um espírito de sacrifício superior para quem estava do lado de fora e tinha acesso às instalações da Vitacress. Os turnos eram maiores e a SF chegava mesmo a fazer turnos consecutivos, primeiro na fábrica e depois no escritório. Por fim, a nível das entregas destaca-se o acompanhamento da encomenda: é possível ver o seu estado, se foram entregues ou não, mas nem sempre está corretamente assinalado pelo estafeta. Ocasionalmente verificam-se danos nos artigos, atrasos da transportadora e até troca de encomendas, cujo destino errado nem sempre foi identificado. Já as situações mais recorrentes são a pessoa não estar em

casa, indicar erradamente a morada ou não atender o telefone. Acontece um pouco de tudo e a empresa tenta mitigar ao máximo estas situações apelando à compreensão das pessoas e compensando com a política 100% de satisfação, já mencionada.

4.1.4 Benefícios percebidos decorrentes da implementação do sistema

Em primeiro lugar e no que toca aos consumidores, a implementação da loja *online* veio resolver um grande problema no despontar da pandemia, pois permitiu que estes tivessem uma opção válida e acessível a produtos frescos num período em que as restantes opções não eram atrativas. Além disso, ainda hoje é o único local que permite o acesso a toda a gama de produtos Vitacress, que vem diretamente do produtor. Ou seja, os produtos são entregues com máxima validade e menor manuseamento.

Na ótica da companhia, verificaram-se diversos benefícios sobretudo a nível de *marketing*. No pico da pandemia, quando a loja foi inaugurada, o volume de vendas foi bastante interessante. Atingiu 10% das vendas totais. Ou seja, teve um impacto financeiro positivo nesse período. Consequentemente, permitiu rentabilizar a mão-de-obra e os custos fixos, pois o canal de retalho abrandou e o de *food service* estava praticamente parado. No entanto, a principal vantagem foi a nível de *marketing*. Esta ferramenta permite trabalhar em todos os sentidos: produto, *pricing*, promoção e comunicação. Permite ainda conhecer os clientes, os verdadeiros afetos à marca, e criar uma base de dados dos mesmos que pode ser utilizada para estudos de mercado.

4.2 Análise qualitativa e quantitativa

Quando a loja *online* foi lançada, teve como principal motor de comunicação e partilha as redes sociais, nomeadamente através de anúncios no *Facebook* e *Instagram*. O lançamento correu bem. Havia o receio inicial de a empresa parecer oportunista com a situação, mas foi muito bem recebida.

Chegou a representar no seu pico 10% das vendas da marca, com vendas em todo o país². O detalhe das vendas pode ser consultado no Anexo VII. Um supermercado *online* (exemplo: *Continente Online*) representava tipicamente 2% e conseguiu chegar aos 5%.

²A Vitacress não fornece nenhum dos arquipélagos devido ao custo de transporte elevado e a rápida perecibilidade dos produtos.

A fase inicial foi uma grande fase de aprendizagem, com alguns problemas sobretudo a nível da entrega. Muitas chegavam atrasadas. Contudo, a empresa estava sempre salva-guardada em termos legais, uma vez que a informação oficial que consta no *site* indica que a entrega pode ser realizada até 1 mês depois. Ou seja, estima-se que a entrega será realizada num prazo de 48 horas úteis, mas legalmente pode ser feita até 1 mês depois. Não é uma garantia, mas existe essa necessidade de proteger formalmente a empresa, apesar de ser uma informação que obviamente não agrada os consumidores.

Em termos de vendas, há uma correlação brutal com os confinamentos. Isto é, a entrada num confinamento significava um aumento substancial das vendas *online* e vice-versa. À data de hoje, em que a Organização Mundial de Saúde (OMS) já declarou o fim da pandemia, o comércio *online* como um todo já retraiu. No entanto e em termos globais, ficou acima dos valores pré-pandemia. Se antes rondava os 2/3%, agora está na órbita dos 4/5%. Para a Vitacress caiu para valores quase nulos. Vale cerca de 1% atualmente. E é um valor que se compreende e facilmente se justifica. Ao analisar os *drivers* de compras normais, constatamos que antes as pessoas não queriam ir ao supermercado. Agora já vão. Antes as pessoas estavam em casa, ou pelo menos havia sempre lá alguém, todo o dia, todos os dias. Agora já não estão. O tempo fora de casa tornou a aumentar significativamente. Além disso, a Vitacress não consegue adaptar os horários de entrega. Só é possível indicar que o fará entre as 09h00 e as 18h00, não especificando um período mais concreto. Evidentemente que há transportadores que prestam esse serviço e podiam fazer as entregas com mais rigor. Contudo, os custos não seriam comportáveis. Por outro lado, acaba por não compensar fazer compras na loja *online* da Vitacress uma vez que se fizerem compras noutra plataforma, tipo um Continente *Online* que já voltou a ter prazos de entrega normais, tem a possibilidade de escolher não só os produtos da Vitacress, exatamente ao mesmo preço, mas também todos os restantes produtos para a casa e no fim ainda tem a possibilidade de seleccionar a janela horária em que pretende receber. Qual é então o *selling point* para o cliente? Já não existe aqui uma proposta de valor. Avançar com uma proposta de preços mais baixos nunca será equacionada, uma vez que a empresa criaria instabilidade junto dos seus clientes retalhistas. Portanto, a venda na loja *online* é sempre feita ao preço recomendado, o que em diversas ocasiões até é mais caro do que os preços praticados pelos retalhistas pelo facto de estes realizarem promoções com regularidade. Assim sendo, o que sobra? Quais são as opções? Em primeiro lugar, a

disponibilidade de variedade. Nenhum retalhista tem toda a gama Vitacress. Na loja Vitacress, sim. Há sempre todo o sortido. O outro argumento é: vem diretamente do produtor e há a garantia de um produto mais fresco, ou seja, com maior validade e menos manuseamento. Há menos risco de dano do produto. E claro, também existem algumas promoções pontuais, aplicadas de diferentes formas, sejam elas percentuais (por exemplo: 33%) ou em valor absoluto (por exemplo: 3€ ou 5€). Contudo, já se constatou com a experiência que a procura é muito pouco elástica com as promoções: quem vai comprar, já iria fazê-lo e não é por esse desconto que vai comprar mais vezes ou maiores quantidades, até porque os produtos da Vitacress já são tipicamente caros e com prazos de validade reduzidos. Compram porque querem e porque gostam e não estão dependentes de uma promoção. A ilação que se tira é que as promoções ajudam a agitar um pouco a loja *online*, mas são pouco significativas.

Como a loja *online* é um canal de comunicação, o que se faz principalmente são ofertas de produto, e em particular, oferta das inovações para *sampling*. Acaba por ser menos dispendioso para a empresa oferecer um produto do que oferecer um desconto em valor absoluto, dado o custo de produção. Também se fazem ofertas consoante a época do ano, como por exemplo: oferta de batata na altura do Natal/Páscoa ou desconto em saladas refeição no verão, a época alta desta gama. À data de hoje, o objetivo a nível financeiro passa por manter baixos valores de prejuízo na gestão e manutenção da loja *online*, no sentido em que isto é uma ação de comunicação em 1º lugar. Existe lucro em termos de vendas. Mas esse lucro é depois investido na gestão da operação e nas ofertas realizadas. É uma operação ligeiramente deficitária. Todavia, isto permitiu criar uma base de *e-mails* de cerca 3500 consumidores que são os verdadeiros consumidores, os clientes fidedignos. São uma exceção à regra. Tipicamente, a maior parte das pessoas compra, em média, 1 vez por ano. Na loja *online* alcança-se os 70% de recompra, atingindo um nicho muito interessante e que vale a pena manter a ligação. Não deixa de ser uma operação muito frágil. Contabilizando o custo visível e todo o tempo despendido por diversas pessoas de diferentes equipas, acaba por ser deficitário. Felizmente os custos de transporte mantiveram-se, bem como o serviço prestado, continuando a viabilizar este projeto.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE TRABALHO FUTURO

Relativamente à questão “*De que modo a Vitacress, uma empresa tradicional agrícola, se reinventou numa situação extrema ao lançar-se no e-commerce num curto espaço de tempo?*”, esta foi desenvolvida ao longo do ponto 4, de onde podemos concluir que, com um enorme esforço, entrosamento e espírito de sacrifício entre as equipas, foi possível entrar neste canal de vendas num período de duas semanas.

Sobre a questão “*Quais foram as alterações verificadas durante a pandemia de Covid-19 e de que forma o e-commerce contribuiu para minimizar o impacto?*”, esta foi igualmente explorada no ponto 4. A pandemia alterou drasticamente os hábitos de consumo da população e colocou inúmeras barreiras às empresas, quer a nível de produção, quer a nível de distribuição. O e-commerce foi a solução identificada para conseguir fazer chegar os produtos aos consumidores, com toda a segurança e comodidade.

Por fim temos a pergunta “*De que forma poderá ser possível potenciar as vendas através do e-commerce numa indústria do setor alimentar?*”. A Vitacress identificou duas medidas para o fazer: por um lado conhece bem o perfil do seu cliente-tipo. Por outro lado, soube identificar uma necessidade do cliente, causada por uma situação excepcional – a pandemia – e contornou-a através da implementação deste canal de vendas.

Em suma e voltando à questão principal “*De que forma o e-commerce contribuiu para fazer face a contingências como o covid-19 num setor da indústria alimentar?*”, podemos dizer que o e-commerce permitiu ultrapassar a grande barreira que o covid-19 impôs ao setor, e a esta empresa em particular, para chegar diretamente aos seus clientes, prestando-lhes um serviço com muitas vantagens face às hipóteses disponíveis no contexto de pandemia.

Como sugestões de trabalho futuro, proponho a realização de outros *case studies* sobre outras empresas do mesmo setor para verificar a aplicabilidade e generalização dos dados encontrados. Além disso, deve ser avaliado o potencial do e-commerce no cenário pós pandemia. A OMS declarou o seu fim a 5 de maio de 2023. Neste período o comércio *online*, como um todo, já havia desacelerado. Contudo, continua a crescer e a conquistar peso no total de vendas das empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Godwin, C., Mallach, E., & White, D. (2006). *The first decade of e-commerce*. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-first-decade-of-e-commerce-Ariguzo-Mallach/09295514f7a5823b4f450b3146022353ed0e34c3>
2. Gilioli, R. M., & Ghiggi, T. (2020). *E-commerce: Reflexões sobre Estratégias e Desafios*. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, 11(2), 3261-3279. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61570/e-commerce--reflexoes-sobre-estrategias-e-desafios>
3. Sedighi, A., & Sirang, B. (2018). *The Effect of E-commerce on SME Performance*. International Journal of Applied Research in Management and Economics, 1 (2): 71-81. Disponível em: <https://www.dpublication.com/ijarme-v1271-81/>
4. Shepherd, R., & Raats, M. (2006). *The Psychology of Food Choice* (1st ed.). Guildford: CABI Publishing. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4409152/mod_folder/content/0/The%20psychology%20of%20food%20choice%20Shepherd%20e%20Raats%202006.pdf?forcedownload=1
5. Scagliusi, F., Sarti, F., & Torres, E. (2005). *Marketing applied to food industry*. Brazilian Journal of Food Technology, 30(11), 75–95. Disponível em: http://sban.cloudpainel.com.br/files/revistas_publicacoes/108.pdf
6. Chaffey, D., & Smith, P. (2012). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your digital Marketing* (4th ed.). United Kingdom: Routledge. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203082812/emarketing-excellence-dave-chaffey-pr-smith>
7. Verhoef, P., & Langerak, F. (2001). *Possible determinants of consumers adoption of electronic grocery shopping in the Netherlands*. Journal of Retailing and Consumer Services v.8 (5), pp 275-285. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698900000333>
8. Laudon, K., & Traver, C. (2014). *E-commerce 2014*, 10ª Ed. New York: Pearson

- Disponível em: https://eclass.emt.ihu.gr/modules/document/file.php/AD183/e-books/E-commerce%202014%20%2810E%29%20by%20Kenneth%20Laudon_9780133024449.pdf
9. Zwass, V. (1996). *Electronic commerce: Structures and issues*. International Journal of Electronic Commerce.
Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/27750797>
 10. Al-bayati, Y. (2011). *The Impact of E-commerce on Supply Chain Management (SCM) and E-Marketplace Usage: Analytical Study on Companies that Use E-commerce in Amman – Managers Perspective*.
Disponível em: https://meu.edu.jo/libraryTheses/5874986f8393d_1.pdf
 11. Leal, V. (2018). *Plano de Marketing de uma Empresa de Refeições Congeladas*.
Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/17898/1/Vers%C3%A3oDefinitivaVascoRosaLeal.pdf>
 12. Alves, D. (2017). *E-commerce: Um novo Caminho para o Método de Pagamento*.
Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/14747/1/DM-DRA-2017.pdf>
 13. Choi, H., Mann, S. & Huang D. (2018). *Webvan case study*.
Disponível em: <https://hannahchoi94.github.io/ms.pdf>
 14. Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A.M. & Dulebenets, M.A. (2022). *Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies*.
Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9027543/>
 15. Zhang, X., Zhou, G., Cao, J. & Wu, A. (2020). *Evolving strategies of e-commerce and express delivery enterprises with public supervision*.
Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885919303373>
 16. Xiang Junyong, X. & Linbo, J. (2021). *Electronic Commerce in China: Its Current Status, Development Strategies, and New Trends*
Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/272888019_Electronic_Commerce_in_China_Current_Status_Development_Strategies_and_New_Trends
 17. Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from start to finish*. New York: The Guilford Press

- Disponível em: <https://www.book2look.com/book/thTdjJJkgC>
18. Sheth, J. (2020). *The impact of COVID-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?*
Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320303647?via%3DIhub>
 19. A Basimakopoulou, M., Theologou, K., & Tzavaras, P. (2022). A Literature Review on Digital Marketing: The Evolution of a Revolution
Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/365313384_A_Literature_Review_on_Digital_Marketing_The_Evolution_of_a_Revolution
 20. Qurtubi, Febrianti, M., A., Sugarindra, M., Hidayat, A., & Suyanto, M. (2022). The Impact of Digital Marketing: A Systematic Literature Review
Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361911752_The_Impact_of_Digital_Marketing_A_Systematic_Literature_Review
 21. *E-commerce* Europe (2021). *2020 European E-commerce Report*. Acedido a 4 de março de 2023, em <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2021/09/2021-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>
 22. *E-commerce* Europe (2022). *2021 European E-commerce Report*. Acedido a 5 de março de 2023, em https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2022/06/CMI2022_FullVersion_LIGHT_v2.pdf
 23. CTT (2021). *CTT e-commerce Report 2020*. Acedido a 11 de fevereiro de 2023, em https://www.ctt.pt/contentAsset/raw-data/be41d60a-12bf-4a4e-9c0c-889690ae2825/ficheiro/export/Alberto%20Pimenta_CTT.pdf
 24. CTT (2022). *CTT e-commerce Report 2021*. Acedido a 12 de fevereiro de 2023, em https://campanhas.ctt.pt/hubfs/CTT_eCommerceReport_2022.pdf
 25. Vitacress (2023). *Quem somos*. Acedido a 4 de fevereiro de 2023, em <https://www.vitacress.pt/vitacress/quem-somos/>
 26. Vitacress (2023). *O Futuro, naturalmente*. Catálogo institucional v2023 apenas com disponibilidade de cópia física.
 27. CTT (2021). *E-commerce cresce 46% em 2020 para 4,4 mil milhões de euros*. Acedido a 11 de fevereiro de 2023, em <https://www.ctt.pt/grupo-ctt/media/noticias/e-commerce-cresce-46-em-2020-para-4-4-mil-milhoes-de-euros>

28. Observador (2021). *Comércio eletrónico cresce 46% em 2020 para 4,4 mil milhões de euros em Portugal*. Acedido a 11 de fevereiro de 2023, em <https://observador.pt/2021/11/16/comercio-eletronico-cresce-46-em-2020-para-44-mil-milhoes-de-euros-em-portugal/>
29. Jornal de Notícias (2021). *Cronologia dos principais acontecimentos de um ano de covid em Portugal*. Acedido a 18 de fevereiro de 2023, em <https://www.jn.pt/nacional/cronologia-dos-principais-acontecimentos-de-um-ano-de-covid-em-portugal-13400044.html>
30. Forbes Portugal (2019). *Vitacress: Gerir o imprevisível*. Acedido a 18 de fevereiro de 2023, em <https://www.forbespt.com/vitacress-gerir-o-imprevisivel/>
31. Instituto Nacional de Estatística (2021). *Densidade populacional (N.º/km²) por Local de residência (NUTS - 2013); Anual*. Acedido a 15 de abril de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008337&selTab=tab0
32. Instituto Nacional de Estatística (2021). *Idade média (Ano) da população residente por Local de residência (à data dos Censos 2021); Decenal*. Acedido a 15 de abril de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0011707&contexto=bd&selTab=tab2
33. Instituto Nacional de Estatística (2021). *Rendimento médio mensal líquido (Série 2021 - €) da população empregada por conta de outrem por Local de residência (NUTS - 2013)*. Acedido a 15 de abril de 2023, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modos_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modos_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=rendimento+m%C3%A9dio&frm_imgPesquisar=
34. Instituto Nacional de Estatística (2021). *Estatísticas demográficas 2020*. Acedido a 15 de abril de 2023, em https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=530463435&att_display=n&att_download=y

ANEXOS

Anexo I – Relatórios sobre a evolução do comércio eletrônico

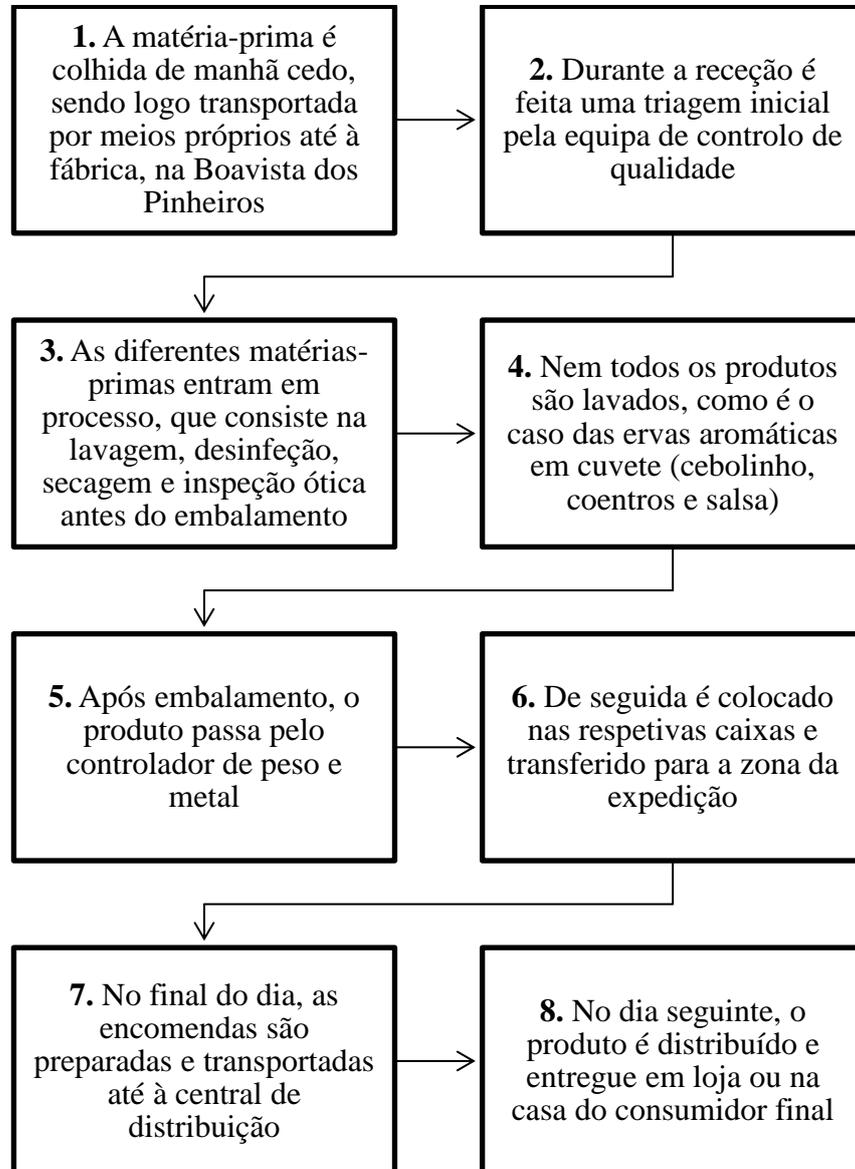
Comércio Eletrónico Europeu (CME): é um relatório produzido pelo *Centre for Market Insights*, da *Amsterdam University of Applied Sciences*. O *Ecommerce Europe (EE)* é a associação que representa o setor do comércio digital na Europa, englobando mais de 150 mil empresas de bens e/ou serviços *online*, entre os 27 membros da UE. Tem como objetivo apoiar à decisão dos legisladores, com vista a criar um quadro melhor para os comerciantes *online* e impulsionar o crescimento. Permite a partilha de informações, práticas e conhecimento entre empresas com negócios semelhantes.

Comércio Eletrónico Português (CEA): é um relatório produzido pelos Correios de Portugal (CTT), que registou em 2022 a sua 7ª edição e caracteriza exclusivamente o comércio eletrônico português. A nível individual, identifica alterações nos padrões de pesquisa e tendências em evolução entre clientes. Num contexto empresarial, apresenta as tendências e melhores *best practices* do mercado. Segundo Alberto Pimenta, Diretor de *E-commerce* dos CTT, o objetivo final é aferir recomendações e linhas de ação a promover, pelos retalhistas, que possam contribuir para a melhoria da experiência de compra por parte dos seus clientes *online* e, conseqüentemente, do maior sucesso e retorno da sua atividade de *e-commerce*.

Checkbox Survey: Foi a empresa que apoiou a Vitacress no estudo de mercado. Trata-se de uma empresa fundada em 2002, cuja atividade passa por desenvolver *software* de pesquisa profissional e ferramentas de *feedback* que permitem aos clientes recolher dados importantes para a tomada de decisão. Contam com mais de 2500 clientes, espalhados por 27 países, com atividades económicas muito variadas. Entre os clientes podemos encontrar a Deloitte, a Hertz ou a Wells Fargo.

Anexo II – Resumo das operações existentes

Figura I – Cronograma das operações existentes, desde a colheita até à entrega do produto final



Anexo III – Características sociodemográficas: Estudo de mercado da Vitacress

Tabela I – Características sociodemográficas da base válida do estudo de mercado realizado pela Vitacress

Características sociodemográficas		Total	Vitacress	Híbridos	MP
Género	Feminino	62,5%	58,6%	65,9%	61,9%
	Masculino	37,5%	41,4%	34,1%	38,1%
Idade	Média	48 anos	50 anos	48 anos	46 anos
Geração	<i>Baby Bombers</i> (<1970)	35,1%	41,7%	37,8%	31,6%
	X (1970-1984)	39,6%	41,4%	40,2%	38,8%
	Y (1985-1995)	22,0%	14,6%	20,0%	25,4%
	Z (>1995)	3,3%	2,3%	2,0%	4,3%
Escolaridade	Nível Básico (até 6º ano)	2,4%	1,2%	2,2%	2,9%
	Nível Médio (9º ano)	5,7%	4,2%	3,7%	7,2%
	Nível Médio Sup. (12º ano)	23,7%	23,0%	21,4%	25,1%
	Nível Superior (Univers.)	68,2%	71,5%	72,7%	64,8%
Rendimento mensal	Menos de 600€	2,5%	0,6%	2,7%	3,0%
	Entre 600€ e 1050€	15,8%	12,3%	14,9%	17,3%
	Entre 1050€ e 1500€	21,2%	16,5%	18,8%	23,9%
	Entre 1500€ e 1875€	14,7%	12,9%	13,9%	15,7%
	Entre 1875€ e 2500€	22,1%	23,0%	22,7%	21,5%
	Mais de 2500€	23,7%	34,6%	26,9%	18,6%
Nº de pessoas que reside no lar	1 pessoa	14,9%	13,3%	17,5%	14,1%
	2 pessoas	33,7%	35,0%	31,6%	34,4%
	3 pessoas	27,4%	30,7%	24,7%	27,8%
	4 ou mais pessoas	23,9%	21,0%	26,3%	23,7%
Para além de si, quem são as pessoas que residem no lar	Crianças <12 anos	29,2%	26,9%	32,6%	28,1%
	Adolescentes 13-17 anos	13,4%	13,5%	11,0%	14,7%
	Jovem adulto 18-34 anos	38,5%	32,7%	37,9%	40,7%
	Adulto 35-64 anos	62,0%	64,4%	62,6%	61,0%
	Idoso >64 anos	19,5%	23,6%	17,6%	19,1%

Anexo IV – Entrevistas realizadas aos membros da Vitacress

As entrevistas realizadas aos membros das diversas equipas envolvidas na implementação do *e-commerce* na Vitacress, foram feitas num ambiente informal em conversa fluída. Isto é, não foram estruturadas. Foram entrevistas individuais e seguiram a mesma ordem de acontecimentos:

1. Em primeiro lugar foi feita uma introdução a cada entrevistado, onde foi explicado o tema da dissertação, as motivações e os objetivos desta investigação;
2. De seguida foi apresentada, e brevemente descrita, a ordem de pontos que compõem o presente trabalho. Isto é, a revisão de literatura, a metodologia de investigação, a apresentação do caso de estudo e os resultados que se esperam obter;
3. Finalizada esta introdução, passámos às questões sobre o tema.

As questões colocadas aos entrevistados foram as mesmas, visto que o objetivo passava por entender a perspetiva de cada área da empresa relativamente à mesma fase de implementação do *e-commerce*. A única exceção foi a questão número 3, a qual foi colocada apenas ao diretor de *Marketing*, NC. Estas questões foram sintetizadas e exibidas a cada entrevistado num único *slide* de *Power Point*, o que lhes permitiu ver logo ao início todas as questões que iam ser colocadas. A partir daí iniciou-se uma conversa em ambiente informal onde todas as questões foram incluídas, embora sem uma sequência definida. O guião utilizado foi o seguinte:

1. Caracterização da empresa Vitacress
 1. Modelo de negócio adotado
 2. Caracterização das operações existentes
2. Implementação do Sistema de *e-commerce*
 1. Fases de implementação
 2. Alterações percebidas ao nível das operações
 3. Limitações encontradas durante o processo
3. Análise qualitativa e quantitativa (*performance*)
 1. Resultados obtidos / vendas
 2. Relevância em termos de comunicação e distinção da marca

No seguimento destas conversas, cujo áudio foi gravado, veio a transcrição e respetiva construção das diversas entrevistas, espelhadas ao longo dos pontos 3.4 e 4.

Anexo V – Dados sociodemográficos de Portugal

Tabela II – Dados sociodemográficos recolhidos no INE referentes a 2021

Região	Densidade populacional	Média de idades	Rendimento médio anual por habitante
Portugal ³	111,7 km ²	45,6 anos	18 527 €
AML	924 km ²	41,9 anos	21 967 €
AMP	717 km ²	42,7 anos	16 877 €
Norte	172 km ²	44,2 anos	16 875 €
Centro	77 km ²	46,6 anos	17 436 €
Alentejo	23 km ²	47,6 anos	14 335 €
Algarve	115 km ²	47,3 anos	16 542 €

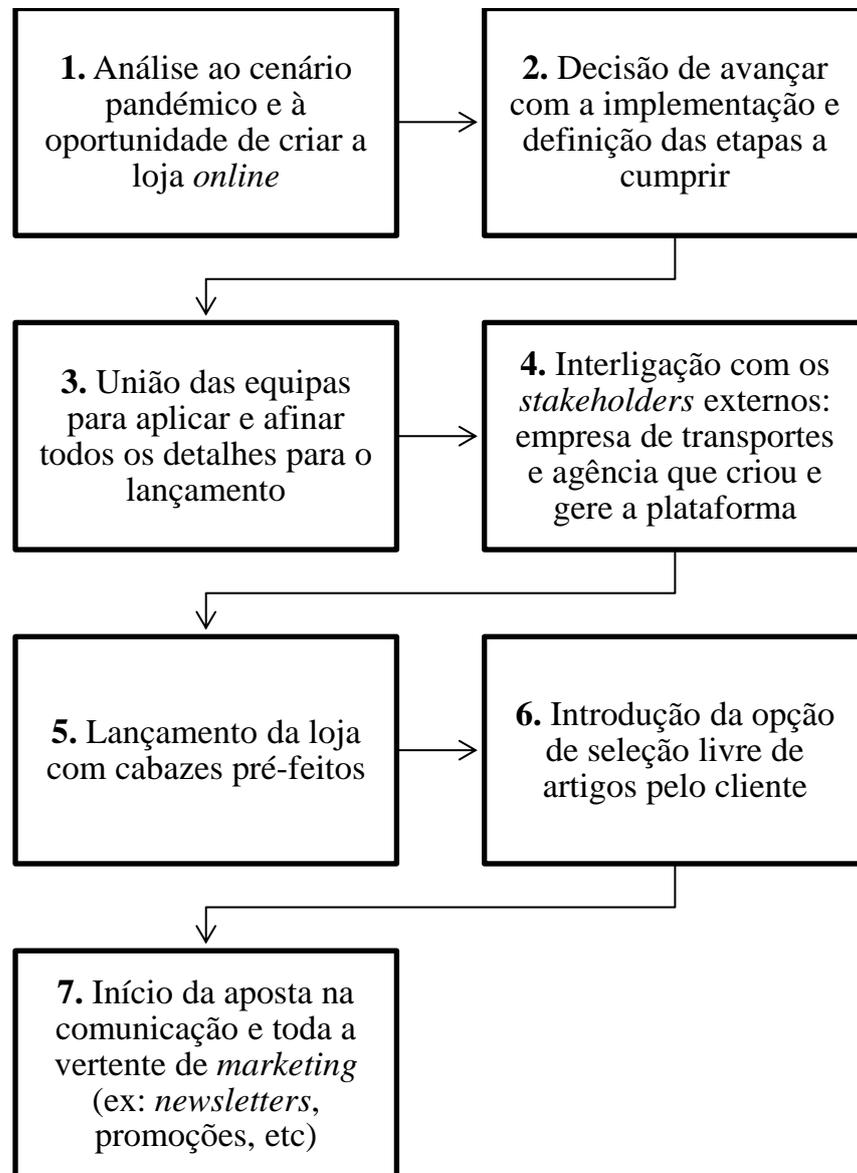
Tabela III – Dados sociodemográficos recolhidos no INE referentes a 2020

Região	Número de nascimentos	Percentagem de população ativa
Portugal	61 512	46,2 %
AML	24 245	50,0 %
AMP	8 479	54,4 %
Norte	20 555	45,6 %
Centro	10 635	45,6 %
Alentejo	3 390	43,5 %
Algarve	2 742	42,0 %

Tabela IV – Tempo despendido no trânsito, segundo o INE, em 2019

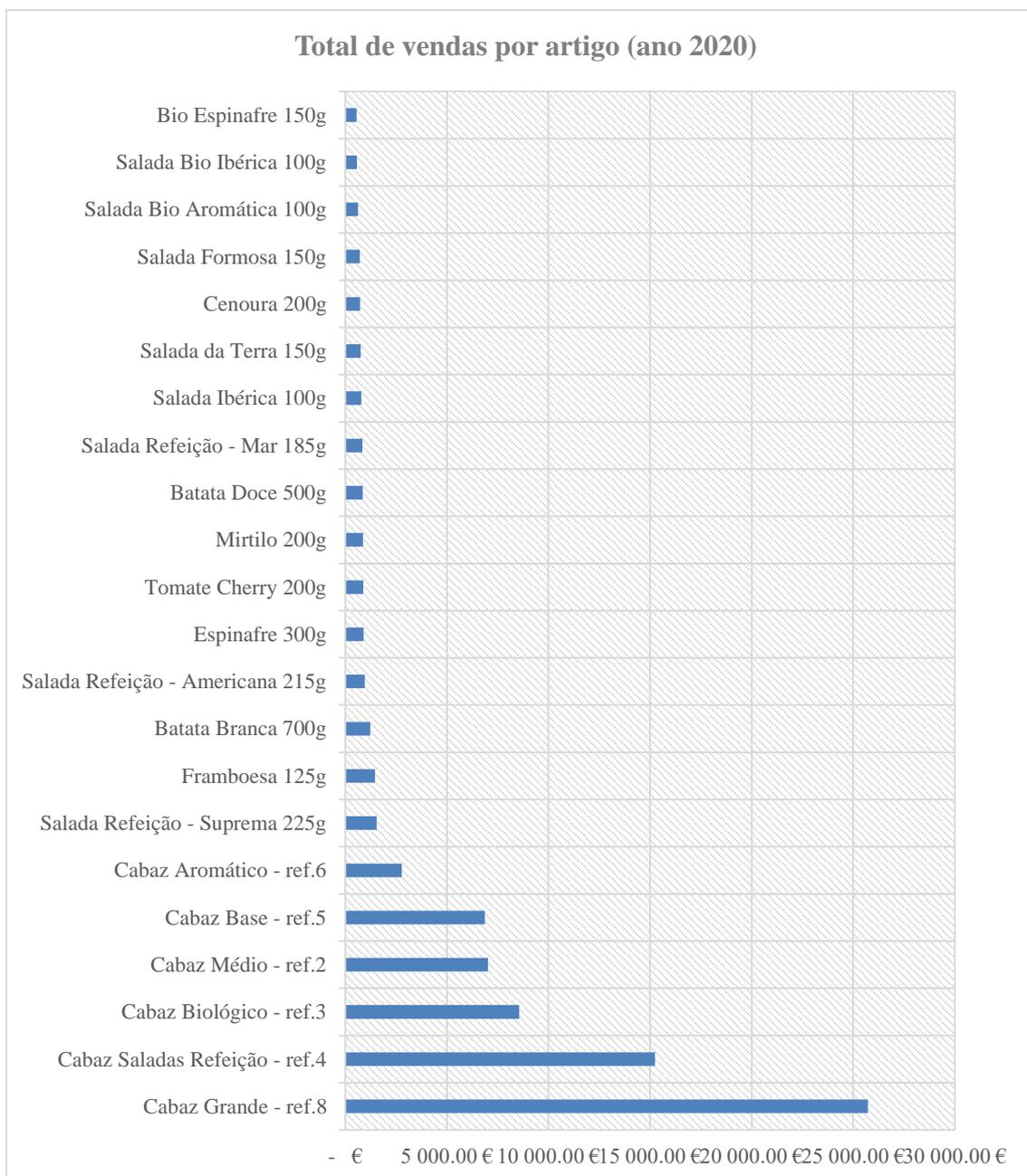
Região	Tempo despendido no trânsito
AML	47 minutos por dia
AMP	37 minutos por dia

³Uma vez que Portugal não vende para os arquipélagos, estas regiões não foram consideradas.

Anexo VI – Resumo das fases de implementação da loja *online*Figura II – Cronograma das etapas percorridas na implementação da loja *online*

Anexo VII – Dados de vendas *online* da VitacressGráfico 1 – Total de pedidos realizados na loja *online* da Vitacress em 2020Gráfico 2 – Total de vendas *online* da Vitacress em 2020

Como podemos constatar nos gráficos 1 e 2, os picos das vendas *online* coincidem precisamente com os períodos de confinamento. O primeiro confinamento iniciou a 18 de março e perdurou até 18 de maio, data em que se voltaram a abrir restaurantes e cafés e também se verificou um regresso às aulas presenciais. A 31 de outubro arrancou novamente um confinamento parcial, acompanhado de um estado de emergência com regras mais restritas.

Gráfico 3 – Total de vendas *online* por artigo/cabaz que gerou mais de 500€ em 2020

Num total de 52 produtos e 6 cabazes, observou-se que 16 desses artigos e os 6 cabazes geraram um volume de vendas superior a 500€ ao longo de 2020. Este gráfico tem como objetivo demonstrar a diferença de peso dos cabazes versus produtos individuais nas vendas totais.

O maior pico de vendas coincidiu com o arranque da loja *online*, período em que apenas era possível adquirir cabazes pré-feitos. Isso demonstra a discrepância visível e é sem surpresas que 76% das vendas de 2020 sejam de cabazes pré-feitos.