

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

**Gestão de um projeto de internacionalização do e-commerce de
uma empresa**

Ana Matilde Quintas Magalhães

Master Thesis

Supervisora na FEUP: Professora Sara Martins

Supervisor na hõma: Engenheiro Miguel Melo



2024-07-01

“Life is not easy for any of us. But what of that?”

We must have perseverance and above all confidence in ourselves.

We must believe that we are gifted for something and that this thing must be attained.”

- Marie Curie

Abstract

The reality of today's companies is shaped by the incessant need for growth and expanding opportunities, especially on a global scale. Retail areas such as home decor, where competition is strong, reflect a saturated market and lead to constantly evolving purchasing trends. As a result, the internationalisation of *e-commerce* has emerged as a key strategy for companies to consolidate their presence in the domestic market and, at the same time explore new opportunities abroad.

This dissertation aims to illustrate the process of internationalizing a company's online channel through the application of a hybrid management model in a case study of a home decor retailer. This work describes the various phases preceding the implementation of an online store in a foreign market, identifying the management and operational challenges encountered throughout the process. The application of the proposed model in the practical case served as a valuable tool to validate its usability and identify areas for improvement in future work.

The findings of this study emphasise the crucial role of effective project management in the success of a company's international *e-commerce* expansion. Although there are significant challenges during the process, this report presents solutions to mitigate the risk of these impacting the realization of the project's main goal. The results suggest that a well-coordinated strategy between human, logistical, and technological resources, supported by a solid knowledge base of the foreign market, can significantly improve the prospects of successful internationalisation. However, this work also identifies some gaps in the scientific knowledge gathered during the literature review. The lessons learned from this work offer valuable insights for other companies that may consider expanding their *e-commerce* beyond national borders.

Key-words: Project Management; E-commerce; Hybrid management model; Challenges: Request for proposal

Resumo

A realidade das empresas atuais é transformada pela incessante procura de oportunidades de crescimento e expansão, especialmente em escala global. Áreas do setor do retalho como a *home decor*, onde a competitividade é forte refletem um mercado saturado e fazem com que as tendências de compra estejam em constante evolução. Neste sentido, a internacionalização do *e-commerce* surge como uma estratégia vantajosa para as empresas sustentarem a sua presença no mercado doméstico e simultaneamente explorarem novas oportunidades no exterior.

Esta dissertação tem como objetivo ilustrar o processo de internacionalização do canal *online* de uma empresa através da aplicação de um modelo híbrido de gestão num caso de estudo de uma retalhista de decoração para o lar. Neste trabalho são descritas as diversas fases que antecedem a implementação de uma loja *online* no mercado externo, identificando os desafios de gestão e operacionais enfrentados durante o processo. A aplicação do modelo proposto no caso prático serviu como uma ferramenta valiosa para validar a sua usabilidade e identificar pontos de melhoria em trabalho futuro.

A conclusão deste estudo enfatiza o papel crucial de uma gestão de projeto eficaz no sucesso da expansão internacional do *e-commerce* de uma empresa. Embora existam desafios significativos durante o processo, neste trabalho são apresentadas soluções para mitigar o risco de estes impactarem a concretização do objetivo principal do projeto. Os resultados sugerem que uma estratégia bem coordenada entre recursos humanos, logísticos e tecnológicos, suportada por uma base de conhecimento do mercado externo pode melhorar significativamente as perspetivas de uma internacionalização bem-sucedida. No entanto, através deste trabalho, é também possível identificar algumas lacunas existentes no conhecimento científico recolhido na revisão de literatura. As lições aprendidas com este trabalho oferecem insights valiosos para outras empresas que considerem expandir o seu *e-commerce* além das fronteiras nacionais.

Palavras-Chave: Gestão de projeto; E-commerce; Modelo híbrido de gestão; Desafios; Request for proposal

Agradecimentos

Ghandi disse que "A força não provém da capacidade física. Provém de uma vontade indomável." e este trabalho reflete uma verdadeira prova de superação.

O meu agradecimento dirige-se a todos aqueles que fizeram parte desta viagem ao estilo de uma montanha-russa:

À minha orientadora, Sara Martins, por me conceder a oportunidade de fazermos este caminho juntas, mesmo em mares nunca dantes navegados.

À equipa hõma, Edgar Guedes, Mariana Henriques e Pedro Portelinha, pela disponibilidade constante e pela partilha dos diversos testemunhos que serviram de base para este trabalho.

Ao Miguel Melo, a quem eu tanto gosto de chamar mentor, pela aprendizagem contínua e por todas as ferramentas que diariamente me disponibiliza para eu ser mais e melhor.

Às companheiras de vida que a faculdade me apresentou, Cristina, Giulianna e Inês, pelas horas infinitas de estudo e motivação mútua.

Ao Pedro, o meu braço direito e porto de abrigo, que chora comigo as minhas derrotas e celebra as minhas vitórias como se fossem dele.

Ao meu pai, o homem mais sábio que conheço, pelos ensinamentos que me passa todos os dias e me guiam em todas as vertentes da minha vida.

À minha mãe pela sensação de calma e segurança que me transmitiu todas as vezes que quebrei durante o processo: "Caíste, mas rapidamente te ergues".

A todos os meus amigos e família que tão compreensivos foram perante a minha ausência e confiaram indubitavelmente nas minhas capacidades, depositando em mim o maior apoio do mundo.

Por fim, a todos os que me ajudaram a concluir esta etapa, um enorme obrigada.

Índice

1	Introdução	1
1.1	Contextualização Teórica.....	1
1.2	Motivação.....	1
1.3	<i>Research Questions</i>	2
1.4	Estudo e desenvolvimento do projeto na hõma	2
1.5	Estrutura do trabalho.....	3
2	Revisão de literatura	4
2.1	Globalização e Internacionalização.....	4
2.2	Motivações para a internacionalização	4
2.3	Riscos à internacionalização.....	5
2.4	Modos de entrada no mercado externo	6
2.5	<i>E-commerce</i>	7
	Impacto do e-commerce na internacionalização: estímulos e inibições	8
	Estratégia Omnicanal	9
	Importância da qualidade de uma plataforma online	11
2.6	Gestão de projeto.....	12
	Ciclo de vida do projeto	12
	Metodologias de gestão de um projeto.....	14
3	Metodologia.....	17
4	Proposta de um modelo de gestão	19
4.1	Cronograma de etapas do projeto.....	19
	Alinhamento Interno	19
	Iniciação	23
	Implementação.....	23
	Entrega.....	24
4.2	Monitorização.....	25
5	Aplicação do modelo no caso de estudo	26
5.1	Caracterização da oportunidade	26
5.2	Alinhamento Interno	26
5.3	Acompanhamento do projeto: iniciação, implementação e entrega	30
6	Desafios do projeto e possíveis soluções	33
6.1	Desafios identificados no decorrer do projeto	33
6.2	Soluções aplicadas	36
	Desafios cujo modelo de gestão apresentou solução ao longo do projeto.....	36
	Desafios que representam pontos de melhoria ao modelo de gestão proposto.....	37
7	Considerações finais.....	39
7.1	Conclusões	39
7.2	Trabalho futuro.....	40
	Referências	41
	ANEXO A: < Pedido de proposta/ RFP>	52
	ANEXO B: < Guião de Testes <i>E-commerce</i> >	54

ANEXO C: < Guião base das entrevistas>	55
ANEXO D: < Representação de uma carta do Microsoft Planner>	56
ANEXO E: < Estudo efetuado pela hõma: “Statista ES e PT_commerce_furnitures” >	57

Lista de tabelas

Tabela 1 - Enumeração das barreiras à internacionalização (Adaptado de Hollensen et al, (2011))	6
Tabela 2 - Descrição dos modos de entrada no mercado externo (Adaptado de Silva et al. (2019)).....	7
Tabela 3 - Características de uma abordagem <i>waterfall</i> vs. ágil (Adaptado de Hoda, R. et al., (2008))	15
Tabela 4 - Requisitos para a internacionalização de um <i>e-commerce</i>	20
Tabela 5 - Requisitos definidos para o projeto da hõma.....	27
Tabela 6 - Desafios identificados nas entrevistas	33

Lista de figuras

Figura 1 - Diagrama da estrutura do trabalho	3
Figura 2 - <i>Waterfall</i> vs. <i>Agile</i> (Lotz, 2018))	15
Figura 3 – Diagrama da sequência das etapas do projeto	19
Figura 4 - Representação de uma <i>sprint</i> de trabalho	23
Figura 5 - Cronograma de etapas do projeto	30
Figura 6 - Representação da primeira <i>sprint</i> de trabalho.....	31
Figura 7 - Exemplo de ficheiro Excel com erros reportados	32
Figura 8 - Página de entrada do <i>site</i> de Espanha	32

Lista de abreviaturas

CRM – *Customer Relationship Management*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

HOW – *hÔma Online Warehouse*

PMI – *Project Management Institute*

RFP – *Request for Proposal*

RQ - *Research Question*

1 Introdução

Este capítulo enuncia uma visão geral sobre o contexto da presente dissertação de mestrado, apresentando como assunto principal a internacionalização do canal *online* de uma empresa de retalho. O desenvolvimento e exploração deste tema é feito numa perspetiva de gestão.

A introdução inicia com um breve enquadramento teórico de suporte ao tema do projeto acompanhado da motivação para o estudo. Seguidamente, é apresentado o caso de estudo que sustenta e valida o contributo apresentado durante o trabalho.

1.1 Contextualização Teórica

Atualmente, as empresas procuram constantemente novas oportunidades de crescer, especialmente a nível global. No setor do retalho, em áreas como a *home decor*, onde a concorrência é intensa, encontra-se um mercado saturado. Isto faz com que as tendências de compra estejam em constante evolução. Neste sentido, a internacionalização do *e-commerce* torna-se uma estratégia essencial para que as empresas mantenham a sua posição no mercado nacional enquanto exploram novas oportunidades no exterior.

O aumento exponencial de trocas comerciais através da *internet* obrigou os retalhistas a acompanharem a evolução das tecnologias digitais e a investir em plataformas *online* aplicações móveis e estratégias de omnicanalidade para otimizar a experiência do consumidor. Isto reflete a importância do setor de operação de uma empresa na economia, uma vez que as grandes marcas a nível mundial estão a fazer mudanças nas suas atividades de gestão e de cadeia de abastecimento para se manterem competitivas (TrendSource, 2018).

1.2 Motivação

A internacionalização de um negócio é um passo grande na estratégia das empresas e é um processo que carece de acompanhamento contínuo. Para projetos de elevada complexidade como o descrito neste trabalho, a aplicação de apenas uma metodologia pode não ser suficiente para garantir um resultado bem-sucedido (Hamid et al., 2015). Uma vez que as metodologias de gestão ágil estão ainda na sua fase inicial, a gestão de projetos exclusivamente num contexto ágil pode ainda ser limitada (Augustine, 2005). Ainda assim, uma abordagem *waterfall* é pouco adequado para projetos que envolvam criatividade e necessidade de ajustes numa fase futura (VirtualSpace, 2023).

Quando o ágil é combinado com *waterfall* num ambiente híbrido, grandes ideias podem culminar em projetos épicos ((Zaleski, s.d) Este modelo de gestão junta a previsibilidade do trabalho à capacidade de resposta rápida às mudanças e incertezas. Assim, neste trabalho, propõe-se um modelo de gestão híbrido alinhado com as características de um projeto de expansão de um *e-commerce*.

1.3 Research Questions

O propósito das *research questions* que neste capítulo são definidas é delinear guias para o trabalho a desenvolver, pois têm ligação direta com o tema em análise: gestão de um projeto de internacionalização do *e-commerce*. Neste sentido, a presente dissertação pretende responder às seguintes questões:

- RQ1: De que forma uma fase de alinhamento interno pré-implementação do projeto pode influenciar a eficácia do mesmo?
- RQ2: Quais são os principais desafios percebidos durante a implementação de um canal de *e-commerce* num mercado externo?
- RQ3: Como é que a gestão de projeto pode auxiliar na superação desses desafios de modo a assegurar o sucesso do projeto?

De notar que as perguntas apontam para fases diferentes do projeto:

- A RQ1 está associada à fase inicial, antes da dita implementação;
- A RQ2 e a RQ3 surgem de uma reflexão após o término do projeto, mas acompanham o projeto como um todo, dado que analisam momentos que podem pertencer a todas as fases do mesmo.

1.4 Estudo e desenvolvimento do projeto na hõma

A marca nasce com o nome DeBORLA e com uma estratégia de venda de artigos para o lar a preços baixos. Em 2013, inicia um processo de reposicionamento que se reflete não apenas na sua imagem de marca com a alteração do logótipo, mas também com a oferta de uma gama mais alargada de produtos. Esta mudança estrutural potencia uma compra mais informada a um público mais exigente. Em 2020, cria-se uma nova identidade da marca que representa a sua principal missão: transportar o “*happy home living*” para casa de todos os clientes. Após um *rebranding* total, a hõma surge em Portugal como uma empresa de retalho caracterizada pela oferta de um leque de produtos bastante diversificado.

Desde as coleções permanentes com maior foco em decoração, arrumação e restantes áreas da casa até à gama sazonal como o Natal ou os conjuntos de ar livre, a proposta de valor da marca sustenta-se no conceito *best value for money*, prometendo um equilíbrio na relação preço/*design*/qualidade do produto. A missão da hõma é transportar o “*happy home living*” para casa de todos os clientes.

Em 2024, a marca decide internacionalizar o seu negócio, planeando a abertura da sua primeira loja em Espanha. Esta decisão abre também o caminho para a internacionalização da sua loja *online*. A mudança no digital que a empresa enfrenta é mais forçada pela natureza do mercado retalhista e pela pressão do crescimento da concorrência do que por um desenvolvimento gradual e orgânico. Assim, a urgência de internacionalizar ambos os canais é evidente e enuncia grandes expectativas para a concretização bem-sucedida do projeto.

Esta dissertação de mestrado abraça a oportunidade encontrada na hõma para validar um modelo de gestão proposto para um projeto de internacionalização de um *e-commerce*.

1.5 Estrutura do trabalho

Esta secção delinea a estrutura adotada para a condução deste projeto. O trabalho segue um fio condutor lógico representado na Figura 1:

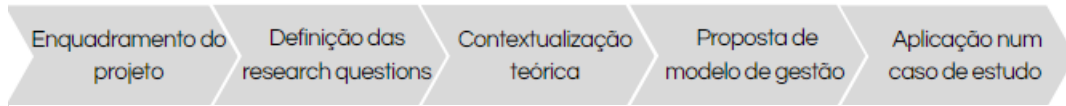


Figura 1 - Diagrama da estrutura do trabalho

O enquadramento inicial permite descrever de forma abstrata e abrangente o projeto destacado no âmbito deste trabalho: a gestão de projeto da internacionalização de um canal de *e-commerce*. Esta introdução completa-se com uma revisão da literatura relacionada com o tema que serve de base teórica e de fundamentação para a criação de um modelo de gestão orientado para este tipo de projetos. De seguida, como referido anteriormente são definidas as *research questions* que servem de orientação para o desenrolar deste trabalho.

O Capítulo 2 inicia com uma breve referência à internacionalização onde serão descritas as possíveis estratégias de entrada nos mercados estrangeiros. O arranque deste projeto baseia-se no pressuposto de que o modo de entrada da hõma no mercado espanhol é a abertura de uma loja física em simultâneo com a disponibilização da plataforma *online* ao público. Assumindo esta premissa, neste capítulo é abordado o conceito de omnicanalidade, assim como as vantagens e desvantagens da inclusão do *e-commerce* no negócio de uma empresa, essencialmente numa ótica de internacionalização. Considerando a utilização dos dois canais, mas com foco no *online* esta revisão de literatura analisa a importância da performance de uma plataforma de vendas digital e a necessidade de evolução constante para fidelizar os visitantes.

Ainda neste capítulo, são identificadas duas abordagens de gestão que são passíveis de se aplicar neste projeto em particular: *ágil* e *waterfall*. Aliado a elas, nesta revisão literária, explora-se o conceito de gestão híbrida que combina as duas abordagens. A literatura enumera as diversas etapas compreendidas na gestão de um projeto que quando cumpridas, potenciam o sucesso do mesmo.

Para compreender a complexidade das *researchs questions* definidas, o Capítulo 3, correspondente à metodologia, incorpora as diversas ferramentas usadas para solucionar as questões: uma abordagem mista que visa proporcionar uma investigação abrangente considerando tanto os detalhes teóricos e práticos inerentes ao processo de gestão de um projeto.

A aplicação da metodologia é apresentada no Capítulo 4, com a descrição detalhada de um modelo de gestão aplicável a um projeto de internacionalização do *e-commerce* de uma empresa.

No Capítulo 5, a proposta de modelo é assim implementada num caso prático da empresa hõma. Já no Capítulo 6, ao explorar os desafios e possíveis soluções encontradas no processo de internacionalização do *e-commerce*, este trabalho promove a compreensão do papel determinante que a gestão eficaz desempenha no sucesso de projetos dessa natureza.

Por último, o Capítulo 6 refere as principais conclusões deste trabalho, respondendo com clareza às *research questions* definidas na introdução.

2 Revisão de literatura

A revisão de literatura que se segue tem como foco inicial o conceito de internacionalização, inclusive os riscos e motivações subjacentes a este termo e os diferentes meios de transitar por este processo. Este trabalho apresenta as diversas fases de gestão de um projeto, destacando os desafios e oportunidades inerentes. Ao estudar todos estes tópicos, torna-se possível identificar lacunas na literatura que carecem de uma investigação mais detalhada, apresentando *insights* valiosos a desenvolver numa fase posterior.

2.1 Globalização e Internacionalização

Desde os anos 70, ocorreram diversas mudanças significativas na economia mundial como a redução das barreiras comerciais e o consequente nível de abertura da economia das nações (Wiersema & Bowen, 2009).

Se durante séculos as trocas comerciais estavam limitadas pelas fronteiras geográficas, nos dias de hoje é possível elevar estas relações, interesses e motivações a uma escala global. A globalização da economia contribuiu positivamente para diversos países ao conceder às empresas a oportunidade de entrarem nos mercados mundiais, garantindo benefícios como a criação de emprego, crescimento económico e um aumento no rendimento (Regina Teixeira, 2016). O volume elevado de empresas e países em coparticipação numa economia cada vez mais global impacta diretamente os fluxos de mercadorias, capital, serviços e pessoas. Segundo Scarpin et al. (2012), a “globalização e as quebras de barreiras levaram ao fenómeno da internacionalização das organizações”.

Na sequência desta relação causal, Daly (1999) afirma que a diferença entre os conceitos de globalização e internacionalização nem sempre é clara. Para o autor, a globalização enuncia-se como a integração das diferentes economias numa só economia mundial, essencialmente no que concerne à livre circulação de bens, pessoas e capital. Andersson (2004) considera que a internacionalização consiste num processo de evolução gradual e faseado através do qual as empresas aprendem a operar nos mercados externos e acrescentam valor às suas atividades fora do país de origem (Meyer, 1996). Guerras-Martín & López (2015) consideram que este fenómeno implica a reformulação da atividade e estrutura da empresa devido à necessidade de criar novas áreas de negócio focadas na expansão. Trata-se assim de uma decisão estratégica que impulsiona o crescimento empresarial (Roque et al., 2019).

2.2 Motivações para a internacionalização

Mesmo com a existência de várias condicionantes, vivenciar uma experiência internacional acarreta um conjunto de motivações para uma empresa nas quais Dunning & Lundan, (2008) destacam:

- Procura de recursos: melhorar o acesso a matérias-primas e mão de obra no que concerne a preço e qualidade;
- Procura de mercados: fortalecer a presença nos mercados onde se encontram presentes e apostar na lógica de exploração de novos;
- Procura de eficiência: otimizar os processos logísticos essencialmente da cadeia de abastecimento centralizando a produção num número limitado de locais que abastecem os diversos mercados. As vantagens denotam-se a longo prazo através da obtenção de economias de escala e aumento da gama de produtos;

- Procura de ativos estratégicos: Ampliar o portfólio através de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e de competências não existentes no país de origem que garantam vantagem competitiva.

As motivações para o processo de internacionalização podem ser impactadas pela escolha do país estrangeiro onde a empresa ambiciona entrar (Portugal Ferreira et al., 2011). Nesta linha de pensamento, Korsakienė & Baranauskienė (2011) defendem que os fatores que influenciam a participação de uma empresa num novo mercado podem ser divididos em motivações internas, isto é, referentes a influências de dentro da empresa, ou externas, ou seja, fatores que provêm de elementos externos. Hollensen et al. (2011) diferenciam ainda mais dois tipos de motivações com base comportamental. Para o autor, existem motivações proativas que derivam de estímulos de mudança, crescimento e exploração de competências, e as motivações reativas que surgem perante pressão, concorrência do mercado interno e/ou externo.

Os objetivos finais de uma empresa ao incorrer num processo de internacionalização são o reforço da sua competitividade global através do acesso e controlo de novos mercados; o aumento da sua rentabilidade ao reduzir custos de obtenção de informação; a partilha de riscos; o aumento da qualidade dos fatores de produção e a obtenção de economias de integração vertical e diversificação horizontal (Moreno, 2005).

No geral, as empresas tendem a explorar mercados familiares onde a incerteza e o risco são menores, aumentando gradualmente o nível de compromisso e das suas atividades no exterior à medida que o conhecimento acerca dos novos mercados acresce (Monteiro, 2017)

2.3 Riscos à internacionalização

A entrada em novos mercados externos atribui às empresas o desafio de competir num novo contexto de concorrência, em âmbito internacional (Caldeira et al., 2015). Dado o atual poder da competição entre empresas, existe uma procura crescente de novas estratégias para assegurar a vantagem competitiva, seja no mercado nacional ou a nível externo, suportando-se em parcerias com fornecedores, compradores ou alianças com concorrentes (Caldeira et al., 2015). A procura pelo sucesso a nível mundial oferece um horizonte promissor, mas acarreta desafios de gestão e requer estratégias por um lado flexíveis, por outro bem planeadas (Junior, 2023)

Devido à complexidade do processo de internacionalização, deve ser considerada a dimensão global onde se destaca a avaliação das políticas e riscos (Fernández & Nieto, 2005). Para Das & Teng (1996), o conceito de risco define-se como um possível acontecimento, cujas consequências são difíceis de aceitar ou até inaceitáveis. Jacquinet & Curado (2019) destacam os riscos culturais, económicos e jurídico associados à infração das regras do país para o qual uma empresa se pretende expandir, colocando no mesmo patamar a importância de analisar o nível de segurança do outro país. Assim como riscos, existem barreiras inerentes às várias fases do processo de expansão e o seu grau de impacto é proporcional ao nível de internacionalização que a empresa ambiciona (Korsakienė & Baranauskienė, 2011)

Hollensen et al. (2011) afirmam que as barreiras críticas no processo de expansão de uma empresa podem ser divididas em três categorias: comerciais, políticas e de mercado, como se pode verificar na Tabela 1.

Tabela 1 - Enumeração das barreiras à internacionalização (Adaptado de Hollensen et al. (2011))

De Mercado
Disparidade perante o contexto do mercado novo; Forte concorrência de outras empresas no mercado; Diferenças linguísticas e culturais; Dificuldades na identificação de agentes para a cadeia de abastecimento; Diferenças nas especificações do produto em mercados externos; Complexidade nos serviços de transporte para cliente de mercados diferentes.
Comerciais
Flutuações nas taxas de câmbio quando os contratos são feitos em moeda estrangeira; Falha no pagamento dos clientes devido a litígios contratuais, falências, recusa em aceitar o produto ou fraude; Atrasos e/ou estragos consequentes do processo de transporte da mercadoria; Dificuldades na obtenção de financiamento à exportação.
Políticas
Restrições dos governos dos países estrangeiros; Falta de incentivos fiscais às empresas exportadoras; Falta de assistência governamental para ultrapassar as barreiras à exportação; Tarifas elevadas sobre produtos importados; Confrontos civis, revoluções, guerras que interferem com os mercados externos.

2.4 Modos de entrada no mercado externo

O processo de internacionalização de uma empresa envolve várias decisões estratégicas sendo uma delas o modo de entrada nos mercados externos, visto que uma vez definidos, são difíceis de alterar, trazendo consequências a longo prazo para a empresa (Pedersen et al., 2002). A forma como uma empresa se insere num ambiente fora do país doméstico tem implicações na quantidade investida de recursos, nos riscos incorridos e no grau de controlo que a empresa terá sobre as operações dentro do novo mercado (Hill, et al., 1990).

Bartlett & Beamish (2018) dividem os modos de internacionalização em três classes. As empresas podem entrar nos mercados estrangeiros através de exportação (direta ou indireta), acordos contratuais ou IDE investimento direto estrangeiro. Para além das enumeradas anteriormente, Silva et al. (2019) evoluíram esta lista tendo em conta as novas tecnologias e canais de informação, destacando novos modos de entrada no mercado externo e definindo novas categorias como representado na Tabela 2.

Tabela 2 - Descrição dos modos de entrada no mercado externo (Adaptado de Silva et al. (2019))

Tipo de Entrada	Descrição	Modos de Entrada
Entrada com investimento em operações locais e com controlo	O modo de entrada com mais envolvimento, compromisso de recursos e investimento com propriedade total num país estrangeiro. Inclui abertura de novas empresas no exterior; compra total de empresas no mercado destino, ...	• Filial • Sucursal • Aquisição • IDE • Contrato de gestão
Entrada com investimento em operações locais e sem controlo	O modo de entrada onde é possível tirar partido do <i>know-how</i> de várias empresas e em simultâneo, reduzir o nível de investimento, pois há partilha de ativos e responsabilidades.	• <i>Joint-Venture</i> • Consórcio
Entrada sem investimento em operações locais e com controlo	O modo de entrada mais autónomo, que compreende a venda direta para o mercado exterior e que ao mesmo tempo, garante a venda aos clientes locais.	• Exportação direta • <i>E-commerce</i> (loja própria)
Entrada sem investimento em operações locais e com delegação	O modo de entrada que não envolve comprometimento local e confere as responsabilidades a empresas que operam no mercado exterior.	• Licenciamento • <i>Franchising</i> • Exportação Indireta • <i>E-commerce</i> (<i>marketplace</i>)

2.5 E-commerce

Kotler et al. (2008) definem a *internet* como a tecnologia que permite comunicar, aceder a informações e entreter o mundo a qualquer hora e a partir de qualquer lugar. Por esta razão, a *internet* é impulsionadora de um novo modelo de negócio para as empresas.

O *e-commerce* é uma realidade que combina o negócio tradicional com a automatização originada pelo surgimento e evolução da *internet*. Trata-se de um tipo de comércio virtual que possibilita a interação entre as empresas e os consumidores através da venda e compra de produtos, serviços e informação (Thompson et al., 2007). Assim, através do comércio eletrónico é possível realizar transações comerciais; trocar informações em tempo real; vender bens e serviços de um modo automatizado num local inovador, onde estão presentes grande parte dos potenciais compradores a nível mundial (Pinto, 2019) Assim, *e-commerce* é uma ferramenta que potencia a redução de custos administrativos; encurta a duração do ciclo desde a manufatura até à venda; agiliza o processo de negócio e aperfeiçoa a gestão de relação com os clientes e com os parceiros (Kalakota & Whinston, 1997).

De acordo com o estudo “*E-commerce e Last Mile 2023*” produzido pela Deloitte 62% das empresas no mercado português têm presença *online* ainda que apenas 16% das mesmas utiliza o canal de venda *online*. Numa perspetiva de consumidor, segundo o estudo “*Revenue of the e-*

commerce industry in Portugal 2020-2029” publicado pela Statista em 2024, em 2023 a receita global proveniente do comércio digital em Portugal totalizou os 4.15 biliões de dólares americanos.

Segundo Burt & Spark (2003) o *e-commerce* tem um impacto diferente nos diversos setores. De igual modo, as características dos produtos como as dimensões, o peso ou a longevidade influenciam a utilização da ferramenta de comercialização via *online*. Estes fatores podem justificar a acentuação da presença do *e-commerce* em determinados setores. A partir da análise “Commerce retail revenue in Portugal 2017-2025” da Statista ao volume de vendas *online* destaca-se um pódio evidente nas áreas do retalho: moda, eletrónica e cosmética, respetivamente. No entanto, o setor de mobiliário e *home decor* também se encontra em crescimento e em 2023, 13,6% deste tipo de produtos foram vendidos através de canais digitais, prevendo-se que em 2030, a receita mundial seja 41 biliões de dólares (Statista Research Department, 2024).

Impacto do e-commerce na internacionalização: estímulos e inibições

A *internet* veio potenciar a rapidez e facilidade no processo de aquisição de informação e recolha de conhecimento o que reduz significativamente o risco percebido da internacionalização (Bonaccorsi, 1992). Contudo, Forsgren & Hagström (2007) defendem que a falta de conhecimento do mercado externo é uma barreira à própria internacionalização. Cada vez mais as empresas estão empenhadas em consolidar um ambiente de cocriação de valor através do *e-commerce* entre entidades nacionais ou globais, como fornecedores, fabricantes, intermediários ou até clientes. Esta colaboração solidifica as relações comerciais e aumenta a probabilidade de a empresa receber conhecimento de novos mercados (Karavdic, 2006). Este fluxo de informação permite a identificação de novas oportunidades de mercados externos e propicia a expansão do negócio (Englis et al., 2000).

De acordo com Bennett (1997), a *internet* tem um impacto positivo nas atividades de exportação na medida em que remove as limitações de distância e tempo, ajudando à venda para países remotos, evitando o conflito com culturas estrangeiras e respetivas práticas empresariais. O autor ainda afirma que o poder de remover as restrições geográficas permite às empresas ultrapassar algumas fases do processo de internacionalização. Karavdic (2006) reforça a ideia de que o uso do *e-commerce* possibilita a entrada em diversos países em simultâneo e que isso potencia uma presença global direta e imediata. Uma loja *online* espelha a comodidade de poder comprar a qualquer hora ou qualquer lugar (Laudon & Traver, 2020).

O *e-commerce* tem vindo a aprimorar o desenvolvimento de estratégias competitivas (Karavdic & Gregory, 2005). Para Lee et al. (2003), a tomada de decisão estratégica de internacionalizar o negócio via *online* é um grande desafio para as empresas, apesar de que a nível de investimento inicial, uma instalação virtual tem um custo significativamente menor do que uma instalação física. Assim, é frequente o recurso à implementação de uma loja *online* como um meio de testar a adesão e reação dos consumidores a um novo produto ou serviço, uma vez que evita custos extraordinários de testes físicos (Beamish, 1997). Esta é uma evidência de que através da recolha e processamento de informação obtida através de tecnologias de baixo custo, como a *internet*, é possível adquirir um grau elevado de conhecimento do cliente e do mercado e consequentemente desenvolver produtos ou serviços adequados às necessidades do público-alvo (Fernández & Nieto, 2005).

Apesar de o *e-commerce* ser uma ferramenta que auxilia as empresas a evidenciar os seus produtos/serviços, existem fatores que inibem o crescimento da compra e venda *online*.

Pese embora a ideia de que o *e-commerce* encurta a distância física ao derrubar as barreiras geográficas entre o vendedor e o comprador seja consensual, a distância psíquica ganha peso na permanência das diferenças culturais. As diferenças linguísticas, os hábitos de consumo e peculiaridades de cada país são fatores a ter em conta na definição de uma estratégia de internacionalização (Sinkovics et al., 2013).

Entre os principais motivos apontados como limitações à abertura ao mercado externo através do *e-commerce* destaca-se a falta de recursos. Fillis et al. (2004) denotam a falta de recursos humanos com competências técnicas para gerir uma plataforma *online* e com conhecimentos sobre mercados internacionais e potenciais utilizadores. O mesmo autor menciona o comodismo aliado ao conservadorismo das empresas da atualidade e a carência de uma mentalidade empreendedora.

Os recursos financeiros são uma barreira à internacionalização via *e-commerce* dado que é necessário investir capital em várias áreas como o *marketing* e publicidade, mas também infraestrutura tecnológica. Os custos associados à implementação de uma plataforma *online* são elevados, tal como conexões à *internet*, aquisição do *software/hardware* apropriado, manutenção preventiva e suporte contínuo (Nath et al., 1998). Burt & Sparks (2003) acreditam que o investimento em tecnologia ao nível de segurança na utilização e desenvolvimento do canal de *e-commerce* torna possível ultrapassar as problemáticas de segurança no comércio eletrónico, regularmente associados aos dados que são recolhidos numa transação eletrónica aquando de um pagamento *online*. A perceção do risco de segurança por parte do cliente e o comprometimento da sua privacidade é um fator determinante na adoção do método de compra via *internet* (Miyazaki & Fernandez, 2000). O finalizar da compra é crítico, não só por questões de fiabilidade de pagamento, mas também porque é importante que o cliente veja benefício no *online* face à interação física. É crucial que o mesmo tenha credibilidade nos produtos que vai adquirir, dado que uma compra *online* acarreta custos adicionais de portes de envio (Chaffey et al., 2019).

Para Punakivi (2011), o *e-commerce* despoleta desafios na construção de modelos operacionais com um equilíbrio entre custo e eficiência. A exigência dos clientes tem vindo a crescer exponencialmente e para atender às suas necessidades, é importante investir no setor logístico (Coelho et al., 2013). Kanagavalli & Azeez (2019) defendem que a logística abrange objetivos como reduzir o tempo de entrega e as emissões poluentes e aumentar a eficiência operacional, a qualidade oferecida, o nível de flexibilidade os métodos de entrega do produto ao cliente e opções de transporte.

Numa ótica processual, a vertente logística do *e-commerce* é complexa para as empresas. A excelência nas operações logísticas é crítica para o retalho *online* (Carvalho, 2020), ou seja, todas as atividades desde o pedido até à entrega do mesmo ao cliente final (processamento da encomenda, gestão do inventário, separação, embalamento, envio e faturação) (Lee & Whang, 2001).

Apesar de todos os obstáculos identificados, a implementação de um canal *e-commerce* como suporte ou ponto de partida de um processo de internacionalização reflete-se como uma vantagem competitiva e capacita as empresas de enfrentar a competição global (Slade & Akkeren, 2002).

Estratégia Omnicanal

Considerar a implementação do *e-commerce* como primeiro passo para entrar no mercado externo é um risco para as empresas. Os consumidores estão habituados a efetuar as suas

compras em estabelecimentos físicos onde existem rostos a representar o serviço de venda, a ajudar em tempo real na compra e onde é possível entrar e sentir o produto (Turban et al., 2002).

A estratégia omnicanal pressupõe uma integração coesa e sinérgica dos canais *online* e *offline* cujo objetivo é potenciar uma jornada de compra única para o cliente independentemente do canal ou plataforma de venda (Cummins et al., 2016). Esta estratégia é bidirecional, o que significa que a loja *online* pode reencaminhar os consumidores para as lojas físicas ou vice-versa. Tanto as empresas como os clientes estão em sintonia na visão das lojas como um espaço que completa a experiência do consumidor (Baird & Kilcourse, 2011) e visto de outra perspetiva, as inovações digitais complementam a experiência de compra do cliente em loja física (Hansen & Sia, 2015). As interações dos consumidores com estas tecnologias influenciam a sua perceção geral da qualidade do serviço, levando a criação de uma imagem positiva e inovadora da empresa (Savastano et al., 2016). As empresas viram-se forçadas a acompanhar a concorrência, reagir à mudança e adaptarem-se às novas tendências para manter a sua posição no mercado (Verhoef et al., 2015).

A estratégia da empresa pode considerar uma abordagem mista, seja em termos de canal de venda como em suporte ao *marketing* (Lee et al., 2022). A necessidade de integrar o *marketing* dá-se ao facto de este ser o principal elemento de persuasão para uma empresa criar ligação com os mercados, partilhar ideias e comunicar o posicionamento da marca, produtos e/ou serviços para os consumidores (Porcu et al., 2012). A integração da informação deve também ser partilhada de igual forma entre todos os canais e deve incluir o máximo de detalhe sobre o produto desde as características, dimensões, *stock* e preços (Cao & Li, 2018). Esta integração é útil na deteção de eventuais erros ou incongruências nos dados do produto que podem conduzir a uma passagem de informação errada ao cliente quer na loja física ou *online* (Saghiri et al., 2017). Uma solução é compilar os dados da loja física, com os da *web* num sistema capaz de fornecer uma experiência personalizada ao cliente (Mosquera et al., 2017). Um exemplo comum para fazer não só esta gestão de dados mestre mas também dos preços, *stock* e promoções, é utilizar um ERP, ou Enterprise Resource Planning (Briney, 2015). A unificação de dados no ERP e sincronização desta informação em tempo real permite a uniformidade na apresentação dos dados em todos os canais de venda. A divergência na comunicação destas decisões contraria a promessa de oferecer ao cliente uma experiência uniformizada, otimizada e consistente (Zhang et al., 2009). A gestão de relação com o cliente é, assim, um dos grandes desafios para as empresas. Para facilitar esta gestão individual e personalizar o serviço de atendimento, o histórico e jornadas de interações cliente-empresa deve ser preservado (Picot-Coupey et al., 2016). Implementar um CRM (Customer Relationship Management) é uma solução eficaz para alcançar esses objetivos, pois centraliza toda a informação relevante do cliente num só sistema. Esta ferramenta é fundamental para ter uma visão holística do cliente proporcionando-lhe um atendimento consistente e personalizado em todos os pontos de compra (Kincaid, 2003). Ao garantir a integração de sistemas como o ERP e o CRM, as empresas respondem de maneira mais eficiente garantindo uma experiência mais fluída (Wallace & Kremzar, 2002).

A necessidade de oferecer uma experiência congruente a todos os canais é desafiada pelos consumidores impacientes que querem ter a sua encomenda em mãos o mais rápido possível (Daugherty et al., 2018). Segundo Ishfaq et al. (2016), a omnicanalidade possibilita uma experiência de compra contínua onde o alinhamento do canal físico e digital acontece através da coordenação da gestão de encomendas e processos de logística. Os diversos canais de venda originam fluxos de procura consoante o tamanho da encomenda e o método de entrega. Os mesmos autores consideram que a entrega de encomendas ao domicílio é um desafio de grande

dificuldade e que pode comprometer as expectativas dos clientes a nível de prazos de receção dos produtos encomendados. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e as empresas devem reavaliar as suas estratégias e a sua cadeia logística deve evoluir em conformidade (Rigby, 2011). O crescimento do *e-commerce* implica a reestruturação das operações que garantam a integração dos pedidos *online* nos processos tradicionais (Hübner et al., 2016). Nesse sentido, as empresas devem redesenhar a sua infraestrutura e tecnologia da informação, definir uma missão global, adotar uma mentalidade ágil e otimizar a logística para alcançar uma total integração dos canais (Mirsch et al., 2016).

Importância da qualidade de uma plataforma online

O *e-commerce* é um meio utilizado pelas empresas para realizem vendas. Um *site* representa a montra dos seus produtos virtuais, promoções, catálogos de preços, pontos de venda e métodos de distribuição (Constantinides, 2002). A qualidade do *design* do *site* ou seja, o aspeto gráfico, texto, estilo, *layouts* e cores utilizadas, é um elemento relevante para atrair consumidores e reforçar a frequência de visitas feitas pelo cliente ao *site* (Ganguly et al., 2010).

Na literatura existem autores que defendem que o aspeto mais relevante para a eficácia de uma loja *online* é o fornecimento de informação detalha sobre os produtos ou serviços oferecidos por uma empresa (Eisingerich & Kretschmer, 2008). O nível de utilização da loja *online* está diretamente associado às características do produto ou serviço, nomeadamente a capacidade de ser digitalizado e apresentado na plataforma de *e-commerce* (Karavdic & Gregory, 2005). Além dos dados mestre e descrições detalhadas dos artigos à venda, a qualidade da informação é percecionada pelas imagens que dão contexto visual ao produto e uma noção de utilidade do mesmo (Ahn et al., 2007). A eficácia de uma plataforma *online* está associada à qualidade do conteúdo disponibilizado. Delone & McLean (2003) afirmam que este deve ser customizado, intuitivo, abrangente pertinente e seguro, de forma que o utilizador se sinta confortável para navegar no *site*. Os mesmos autores consideram que os critérios principais tidos em conta por um consumidor *online* na avaliação de uma plataforma *online* são a facilidade de utilização, disponibilidade capacidade de adaptação, confiança e rapidez de resposta. Este tipo de características é alcançado através de um investimento em tecnologias digitais. Com esta alocação de recursos tecnológicos, a empresa tem a oportunidade de recolher mais informação sobre o seu público-alvo e assim, aumentar o nível de conhecimento do seu próprio negócio. Todos estes fatores potenciam uma maior personalização dos serviços e consequentemente uma maior satisfação dos clientes. Um *site* eficaz é determinante para o sucesso de uma empresa, na medida em que garante um maior envolvimento do cliente e aumenta a probabilidade do mesmo visitar o canal *online* (Pinto, 2019).

O estudo “*E-commerce e Last Mile 2023*” produzido pela Deloitte afirma que 58% das empresas inquiridas preveem aumentar o seu investimento em tecnologia no ano 2023. No entanto, Porter (2001) defende que para as empresas que ambicionam manter-se competitivas, um ponto fundamental não é se devem ou não implementar um canal *online* mas sim como o fazer. Na sequência desta afirmação, o autor identifica duas abordagens que apoiam o sucesso da implementação de um *e-commerce*.

- Eficácia operacional: Uma empresa não garante vantagem competitiva apenas pela introdução de uma loja *online* no negócio. Só se destacará se os seus níveis de eficácia operacional forem superiores aos dos seus concorrentes.
- Posicionamento estratégico: A empresa procura vantagem competitiva através da singularidade da sua forma de atuar no mercado. O objetivo é evidenciar, por meio do digital, o valor único do seu produto e serviço.

Fernandes, E. M. L. (2011) argumenta que quando uma empresa decide incluir um canal *online* no seu negócio, deve ter em consideração vários fatores como a infraestrutura, estrutura de recursos humanos, objetivos projetados e estratégias empresariais. Complementarmente uma análise macro é fundamental para compreender o ambiente competitivo. A eficácia da adoção de uma solução de *e-commerce* depende da receptividade dos clientes à comercialização de determinados produtos (Burt & Sparks, 2003), ou seja, dependendo do setor onde as empresas operam, o comércio *online* pode significar desvantagem competitiva (Fillis et al., 2004).

2.6 Gestão de projeto

O PMI (2021) define o conceito de projeto como sendo "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo". Um projeto tem como base um âmbito de trabalho, composto por um conjunto de atividades que requerem investimento humano e cuja realização está limitada por um intervalo de tempo. O PMI (2021) considera que a gestão de projeto se caracteriza pela aplicação de conhecimentos, uso de ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para satisfazer os seus requisitos.

Ciclo de vida do projeto

No desenrolar de um projeto, destacam-se tarefas que podem ser agrupadas em fases de execução, onde a reunião de todas se designa por ciclo de vida dos projetos. Gido (2018) identifica quatro fases compreendidas neste conceito:

- **Iniciação:** Este é o momento onde é identificada uma necessidade problema ou oportunidade por uma parte interessada. Quando este pedido é formalizado e aceite pela entidade requisitada, passa a ser encarado como um projeto.
- **Planeamento:** Após a conceção da ideia, é fundamental a definição do âmbito e detalhe do pedido. A partir desta especificação, é possível listar as atividades necessárias, alocar os recursos necessários à sua concretização e atribuir uma estimativa de esforço. Com este plano de trabalho, procede-se à elaboração de um cronograma das tarefas e principais entregáveis compreendidos durante o período estimado para o projeto. Durante a fase de planeamento deve existir uma análise de potenciais riscos e uma estrutura orçamental que garanta uma visão aproximada dos gastos envolvidos.
- **Realização:** Este é o intervalo onde se garante a execução do plano definido com o objetivo de desenvolver todos os entregáveis do projeto. No decorrer desta fase é crucial monitorizar os trabalhos para garantir que por um lado, todas as métricas mencionadas no planeamento estão dentro dos valores previstos, essencialmente a nível de custos e tempo, por outro, que o progresso das atividades está a evoluir de acordo com os critérios de aceitação e com as especificações iniciais.
- **Encerramento:** Ao encerrar um projeto, um fator que deve ser assegurado, é a produção de documentação, de modo a auxiliar uma possível passagem de conhecimento. Numa ótica de melhoria contínua, é importante reconhecer os aspetos menos positivos e identificar as lições aprendidas no decorrer dos trabalhos. Estas, por sua vez, servem de base para o planeamento de evoluções futuras. O fim do ciclo de vida do projeto compreende-se pela entrega e validação do *output* final.

Apesar da literatura apresentar diversas perspetivas sobre quais os nomes das etapas de um projeto, é essencial garantir um momento inicial onde devem ser estabelecidos os requisitos aliados à definição clara do âmbito do projeto (Kerzner, 2001). O âmbito envolve a projeção

dos objetivos, definição dos entregáveis e estabelecimento dos limites do projeto. O alinhamento inicial é crucial para assegurar que todas as partes interessadas estejam no mesmo patamar de entendimento sobre as expectativas do projeto, evitando assim conflitos futuros. Na perspectiva de Frame (2003), a qualidade desta etapa inicial dita o sucesso de todo o projeto, dado que determina as bases onde o projeto se vai concretizar.

O alinhamento interno ganha mais criticidade quando um projeto envolve a intervenção de um fornecedor externo, através de *outsourcing*. Neste caso, dada a complexidade associada ao envolvimento de uma subcontratação e para que o parceiro tenha uma compreensão clara do resultado final intendido, há uma necessidade maior de assegurar que a especificação do projeto está bem construída (Wysocki, 2011). Para ajudar neste processo, as empresas recorrem à construção de um RFP, ou *Request for Proposal* (Greaver, 1999). Este trata-se de um documento formal onde deve constar uma especificação do projeto, cujo objetivo é solicitar propostas aos potenciais fornecedores (Bragg, 2000).

Para Schwalbe (2015), se o projeto for de carácter informático, é importante incorporar no RFP uma representação da arquitetura de sistemas da empresa para que todos os intervenientes estejam cientes da estrutura técnica atual. O mesmo autor enfatiza a relevância de incluir neste documento a descrição detalhada dos ambientes tecnológicos a ser utilizados pelo parceiro. Neste tipo de projetos, existem ambientes distintos para garantir a fiabilidade do produto que está a ser trabalhado (Humble & Farley, 2010). O ambiente de *development* é habitualmente utilizado para a escrita de código e testes unitários, proporcionando *feedback* imediato a ser incrementado. O ambiente de *staging*, o mais fiável e próximo do ambiente final, é fundamental quando o objetivo é testar o produto, pois identifica problemas que só surgem em condições semelhantes às do ambiente de produção. Este último trata-se do sistema ao vivo, onde o produto é usufruído pelos utilizadores finais (Pressman & Maxim, 2014). O mesmo autor afirma que todo o processo de transferência e testes do produto aquando de uma passagem entre ambiente assegura a robustez do produto final.

Contudo, uma empresa conceder ao parceiro acesso à sua estrutura interna acarreta riscos, pelo que a gestão eficaz desses ambientes de qualidade representa um papel crucial na mitigação dos mesmos. O parceiro deve ter apenas as permissões necessárias para desempenhar as funções a si *designadas*, minimizando potenciais falhas de segurança ou o mau uso do sistema que conduza a um impacto negativo para a empresa (Whitman, 2014).

A forma como se gere um projeto pode refletir uma vantagem competitiva para uma empresa através da melhoria do processo decorrente de lições aprendidas (Kerzner, 2001). Cada tarefa bem executada e aprovação de um entregável contribui para o êxito do projeto (Shenhar & Dvir, 2009), sendo que o seu sucesso provém de um conjunto de esforços e investimento de energia, organizados de forma planeada e estruturada (Levine, 2002).

Dada a complexidade desta gestão, é perceptível para Fernandes (2020) que as tarefas inerentes a esta responsabilidade incluem, mas não se limitam a:

- Definir os requisitos de forma clara e detalhada;
- Considerar expectativas, preocupações e necessidades das partes interessadas;
- Garantir a comunicação ativa, colaborativa e eficaz entre as partes interessadas;
- Acompanhar a evolução dos vários fatores com influência no sucesso do projeto.

Para obter uma gestão mais valiosa e bem aplicada, Cleland & Ireland (2002) acrescentam que é importante gerir trabalhos que envolvam várias áreas, pois a partilha de recursos com as

diversas unidades de negócio acrescenta valor ao resultado final. Os mesmos autores destacam a importância de saber lidar com situações inesperadas ou complexas e preparar ações ou respostas para esses cenários imprevistos.

Metodologias de gestão de um projeto

As empresas procuram as melhores práticas em gestão de projeto para garantir a eficiência dos diversos momentos do ciclo de vida do projeto (Kerzner, 2001). Com a globalização registrada nos últimos anos, tornou-se fundamental permitir um certo grau de flexibilidade na gestão de projeto, para que seja possível existir um ajuste dos fatores-chave do mesmo perante o surgimento de desafios ou oportunidades emergentes (Fernandez & Fernandez, 2008). Os projetos estão envoltos num ambiente de incerteza, interdependências e complexidade (Grundy, 2001).

ABORDAGEM WATERFALL

Durante muitos anos, os projetos foram geridos na sua íntegra segundo uma abordagem clássica, mais tradicional, denominada *waterfall*. Citada pela primeira vez por Royce (1987) trata-se de uma abordagem centrada na estabilidade e com uma visão a longo prazo. Inicia com a identificação das necessidades e a definição da ideia concreta do *output* desejado. Seguidamente decorre o desenvolvimento do produto, cuja entrega ao cliente só acontece com uma validação interna prévia. A gestão de projeto com base em *waterfall* tem um comportamento sequencial, ou seja, cada uma destas fases compreende um conjunto de entregáveis com critérios de aceitação definidos na conceção do âmbito do projeto. Estes critérios atuam como base para decidir se o projeto pode avançar para a etapa seguinte (Kneuper, 2018). Esta abordagem é pouco flexível à mudança, principalmente de âmbito e requisitos fixos estabelecidos inicialmente. Na ótica de McCormick (2012), o tempo investido no início do projeto em definição e planeamento corrige eventuais problemas que surgiriam *à posteriori*.

ABORDAGEM ÁGIL

As alterações constantes aos planos inicialmente alinhados e a necessidade que estes têm de evoluir continuamente para responder às mudanças do mercado tornam a abordagem tradicional rígida e inflexível. Neste cenário, a empresa é colocada numa posição delicada, com capacidade de resposta demasiado reduzida no contexto de novos projetos estratégicos (Tavares, 2019).

Dada esta necessidade de adaptação a um ambiente empresarial mais reativo, surgiram, nos últimos anos, novas abordagens mais moldáveis à mudança e adaptável aos riscos do projeto (Conforto et al., 2014). A literatura dá destaque à gestão de projeto ágil que se rege em princípios flexíveis e com foco em satisfazer o cliente (Hass, 2023). Uma abordagem ágil segue um estilo de desenvolvimento iterativo e incremental que permite o ajuste dinâmico do projeto tendo em conta a evolução dos requisitos. A execução dos trabalhos é dividida em vários ciclos de curta duração, denominados *sprints*. Cada uma destas iterações contém tarefas de desenvolvimento, análise *design*, *coding* e testes de validação. Após concluir um ciclo, a expectativa é entregar ao cliente uma versão mínima ou intermédia do produto final para validação (Pestana, 2019). Assim, o produto é melhorado de forma contínua com as alterações identificadas pelas partes interessadas, enriquecendo os níveis de satisfação e qualidade à medida que os novos requisitos vão surgindo (Bergmann & Karwowski, 2019).

WATERFALL VS. ÁGIL

Segundo Mahanti (2006), não existe um método passível de ser aplicado universalmente a todos os projetos. Pestana (2019) afirma que a teoria das duas abordagens está fundamentada nos mesmos domínios de gestão de projeto, sendo que a sequência do fluxo de tarefas é um dos principais pontos diferenciadores, como se verifica na Figura 2.

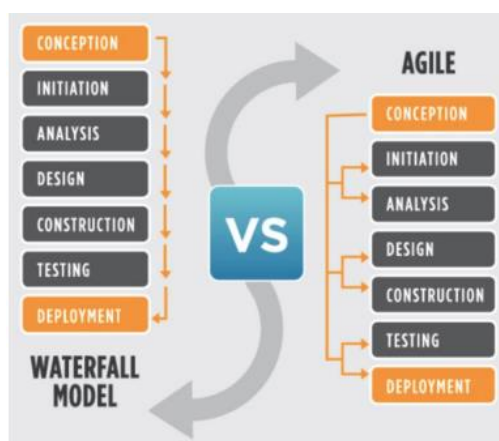


Figura 2 - Waterfall vs. Agile (Lotz, 2018)

A Tabela 3 apresenta as diferenças entre a abordagem *waterfall* vs. ágil com foco em elementos críticos para o sucesso do projeto:

Tabela 3 - Características de uma abordagem *waterfall* vs. ágil (Adaptado de Hoda, R. et al. (2008))

Categorias	Abordagem <i>Waterfall</i>	Abordagem ágil
Modelo de desenvolvimento	Sequencial	Iterativo
Gestor de Projeto	Controlador	Facilitador
Envolvimento do cliente	Recolha inicial de requisitos e validação das entregas	Constantemente envolvidos
Equipa de trabalho	Trabalho individual	Trabalho colaborativo
Âmbito	Definido inicialmente e não flexível à mudança	Possibilidade de alterações e mudanças
Testes	Apenas no final dos trabalhos	No final de cada iteração
Documentação	Produção contínua	Apenas quando necessário

Em suma à anterior tabela, Augustine (2005) afirmam que a preocupação principal de um gestor de projeto que segue uma abordagem *waterfall* é assegurar o cumprimento do orçamento, do cronograma e do âmbito, garantindo a minimização do risco e perda de tempo ou dinheiro. Por outro lado, os mesmos autores consideram que um gestor de projeto ágil está focado em garantir a entrega de produto com valor acrescentado em cada iteração.

Thesing et al. (2021) defendem que há critérios que auxiliam na percepção da melhor abordagem a aplicar num projeto:

- Incapacidade de subdividir o projeto em entregáveis independentes de menor dimensão;
- Dada a natureza do projeto a nível legal, técnico ou orçamental, alterações aos requisitos iniciais não são viáveis;
- As operações ou sistema requerem estabilidade e não se adequam a uma gestão ágil;
- A cultura do corpo organizacional não compreende a filosofia ágil.

Os autores fundamentam que se forem verificados um ou mais fatores acima apresentados, o mais provável é não estarem reunidas as condições suficientes para aplicar uma abordagem ágil na gestão do respetivo projeto e deve ser utilizada uma abordagem *waterfall*.

ABORDAGEM HÍBRIDA

Cunha & Gomes (2003) afirmam que as raízes tradicionais dos processos de gestão devem ser complementadas com uma visão mais orgânica e adaptativa. Fernandez & Fernandez (2008) reconhecem vantagens em aplicar um modelo híbrido em certos casos, proporcionando um misto entre *waterfall* com as práticas ágeis. Esta combinação permite encontrar um equilíbrio entre a estrutura e a flexibilidade reconhecendo que nem todos os projetos podem ser geridos exclusivamente segundo uma abordagem.

A título de exemplo, para projetos de desenvolvimento de *software*, ou seja, de carácter informático, Wysocki (2011) sugere a utilização de métodos mais tradicionais numa fase inicial para garantir o cumprimento de todos os requisitos pré-estabelecidos. Com o avançar do projeto, o mesmo autor propõe a introdução gradual de uma abordagem ágil de modo a aumentar o dinamismo e responsividade do produto final.

Mantendo a previsibilidade característica de *waterfall* e beneficiando da adaptabilidade proveniente das práticas ágeis, a implementação de um modelo híbrido ajuda a ultrapassar as limitações de cada abordagem individualmente. Esta junção potencia uma gestão mais holística capaz de atender às necessidades e desafios do projeto de forma eficaz (Shore & Warden, 2021).

3 Metodologia

Este capítulo apresenta o procedimento metodológico utilizado para responder às *research questions* estabelecidas para conduzir este projeto.

O contributo principal desta dissertação de mestrado é a construção de um modelo de gestão que guia um projeto de internacionalização de *e-commerce*, desde o surgimento da oportunidade à entrega do produto final. Para avaliar o nível de usabilidade do modelo proposto e testar a probabilidade de culminar num resultado de sucesso, a intenção é aplicar a proposta num caso prático de uma empresa. De forma que a utilização do modelo faça sentido, a empresa selecionada para estudo deve estar a enfrentar um processo de internacionalização do seu canal *online*.

A metodologia deste trabalho contempla uma combinação de revisão de literatura, pesquisa qualitativa, análise documental e um estudo do caso real da hõma. Esta abordagem mista permite que exista uma compreensão holística da informação recolhida e responder de uma forma mais abrangente às questões definidas:

- RQ1: De que forma uma fase de alinhamento interno pré-implementação do projeto pode influenciar a eficácia do mesmo?

Para responder a esta questão, propõe-se uma abordagem mista entre revisão literária e aplicação prática das informações recolhidas num caso de estudo.

Os estudos da literatura existente sobre as melhores práticas relacionadas com a gestão de projetos permitem analisar e recolher *inputs* teóricos que sustentam a importância de um alinhamento interno adaptado às necessidades do projeto. Por vezes, em ritmo acelerado de trabalho de equipas especializadas em múltiplas áreas, gera-se uma falta de compreensão dos objetivos do projeto. Esta falha de alinhamento pode conduzir à diminuição da qualidade do produto final (Augustine, 2005).

A definição de um modelo de gestão completo envolve assim, uma primeira fase de alinhamento interno onde é discutido o âmbito do projeto. Para tal, procede-se à elaboração de uma lista detalhada de requisitos e pressupostos que se devem seguir durante a implementação, assegurando o seu cumprimento aquando do término do projeto.

Com uma sólida especificação do projeto apresentada a todas as partes interessadas e envolvidas, dá-se o arranque dos trabalhos. Para monitorizar o progresso e evolução do projeto, utilizam-se ferramentas de gestão que auxiliam na identificação de potenciais desvios em relação ao plano original.

- RQ2: Quais são os principais desafios percecionados durante a implementação de um canal de *e-commerce* num mercado externo?

No seguimento desta questão, apresenta-se, no Anexo C, um guião de uma entrevista semiestruturada direcionada a elementos de cada área de negócio da hõma, entre eles *e-commerce*, *marketing* e informática, que fizeram parte da equipa de trabalho. Adicionalmente e para obter uma compreensão mais profunda do tema, a mesma entrevista é adaptada e apresentada ao gestor de projeto pertencente à equipa do parceiro tecnológico. O objetivo destas interações é identificar as dificuldades que cada área teve no decorrer do projeto e quantificar o respetivo impacto na concretização do projeto.

- RQ3: Como é que a gestão de projeto pode auxiliar na superação desses desafios de modo a assegurar o sucesso do projeto?

A resposta a esta pergunta pressupõe a descrição das soluções aplicadas no desenvolvimento do projeto que têm como propósito solucionar os obstáculos enfrentados. O objetivo principal é compreender se as soluções são provenientes do modelo proposto ou se este não cobre todos os desafios encontrados ao longo dos trabalhos.

Para que a resposta seja o mais completa possível, a entrevista realizada à equipa da hôte guia os participantes a mencionar quais foram as práticas aplicadas no projeto para solucionar estes desafios, providenciando insights valiosos sobre as lições aprendidas no processo.

4 Proposta de um modelo de gestão

Como estabelecido no Capítulo 1, este trabalho deverá ilustrar a gestão de um projeto de internacionalização de um canal *online* de uma empresa.

Um processo de externalização de um *e-commerce* é um passo tecnologicamente complexo para uma empresa, pois implica a adaptação dos sistemas atuais de uma empresa a diferentes países, garantido a qualidade, segurança e harmonização entre todas as áreas de negócio. Dada toda a complexidade e exigência das atividades inerentes ao desenvolvimento de um *e-commerce* este modelo pressupõe o envolvimento de um segundo interveniente. Este elemento trata-se de um fornecedor externo especialista em transformação digital que age como um parceiro de *outsourcing* responsável pela implementação do *site*.

Assim, ainda que a empresa externalize as tarefas de carácter informático compreendidas no projeto, existe, em paralelo, um processo de gestão que deve compreender as seguintes atividades:

- Definição do âmbito do projeto;
- *Benchmarking*, análise comparativa e seleção do fornecedor;
- Elaboração do cronograma do projeto;
- Acompanhamento da implementação;
 - Identificação de problemas e gestão de risco;
 - Agendamento de sessões de acompanhamento.
- Validação dos resultados e realização de testes de aceitação;

4.1 Cronograma de etapas do projeto

Na Figura 3, apresenta-se um cronograma de alto nível que destaca as diversas etapas a seguir no decorrer do projeto identificando as devidas precedências.

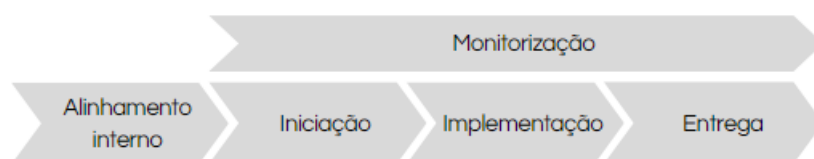


Figura 3 – Diagrama da sequência das etapas do projeto

Alinhamento Interno

Esta fase que, cronologicamente, ocorre antes da implementação, compreende todas as atividades envolvidas na definição do âmbito do projeto.

Um dos pilares de um projeto bem-sucedido é uma equipa de trabalho coordenada. Para isso, é crucial que os papéis sejam definidos e as responsabilidades atribuídas:

- No topo da pirâmide hierárquica do projeto, existe o quadro composto pelos diretores de projeto tanto do cliente como do parceiro. Estes elementos são os primeiros patrocinadores da realização do projeto na organização e os responsáveis pelas unidades de negócio mais impactadas pela transformação a realizar.

- Para ambas as equipas, existem gestores de projeto que trabalham em conjunto rumo à concretização dos objetivos comuns. Um gestor de projeto deve coordenar os trabalhos de todas as partes interessadas, isto é, monitorizar a evolução do projeto, garantido que todas as etapas são concluídas dentro dos prazos estipulados, minimizando riscos e otimizando recursos. A participação destes elementos deve seguir uma abordagem ágil que proporcione flexibilidade a mudanças inesperadas, potencie a resolução rápida e eficaz de riscos que se tornaram problemas e apresente ferramentas para mitigar futuras situações iguais.
- Uma equipa de informática sólida e com as competências adequadas é fundamental para o alcance do sucesso do projeto. Neste modelo, os elementos responsáveis pelo desenvolvimento e implementação do *site* fazem parte da equipa do parceiro. No entanto, não se descarta a eventual necessidade de participação de um informático interno que dê suporte às atividades a decorrer.
- Do lado da empresa existe uma equipa que compreende elementos das várias unidades de negócio, entre elas, *marketing*, *online* e *design*. Estas áreas contribuem com a criação de conteúdo, imagens e comunicações a partilhar no *site*. Por outro lado, também participam na fase de testes da experiência do cliente toda a jornada de compra e fluxo do *site*.

O esforço conjunto destas equipas ajuda a construir uma solução que satisfaça todos os requisitos definidos e potencia o sucesso na implementação do produto final.

O passo seguinte é garantir que a ideia inicial do projeto está bem definida, principalmente quando existe a necessidade de enquadrar um parceiro externo nos trabalhos. De modo a garantir uma especificação suficiente para compreender a necessidade identificada pela empresa, é importante ter uma lista de requisitos bem definida.

Um *site* não se resume apenas à plataforma de *e-commerce*, visto que compreende toda uma rede de recursos que devem estar harmoniosamente interligados, desde a infraestrutura digital à distribuição e transporte de encomendas.

A literatura identifica algumas categorias mais abrangentes que precedem o detalhe dos requisitos a ser analisados aquando de uma internacionalização de um canal *online*. A Tabela 4 apresenta, com mais alguma profundidade, uma proposta de requisitos a ser considerada num projeto com estas características.

Tabela 4 - Requisitos para a internacionalização de um *e-commerce*

Categorias gerais	Especificação de requisitos a analisar
Gestão de artigos (Chopra & Meindl, 2002)	• Definir a lista de artigos disponível no <i>site</i>. A gama apresentada deve atender às necessidades e/ou preferências dos consumidores do mercado local. • Garantir que os produtos selecionados estão de acordo com as regulamentações do país destino.

Gestão de dados mestre (Laudon & Laudon, 2004)	• Garantir a tradução de toda a informação relativa aos artigos de acordo com o idioma local. • Definir os preços aplicados aos artigos, possivelmente através de um fator de conversão. • Assegurar a qualidade e coerência dos dados apresentados, como características, descrições e nomes dos artigos. • Definir modo de sincronização de dados entre os diferentes sistemas.
Gestão de abastecimento (Monczka et al., 2015)	• Selecionar fornecedores que providenciam os artigos que sustentam o inventário do <i>site</i>. • Garantir a escolha de fornecedores que assegurem o cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos. • Emissão e receção de faturas ao fornecedor definido, idealmente através de um processo automatizado.
Gestão de clientes (Reichheld & Teal, 1996)	• Adaptar o CRM à existência de clientes com origem noutra país. • Garantir que o CRM está integrado com todos os pontos de contacto com o cliente como a loja <i>online</i>. • Criar programas de fidelização ajustados ao mercado alvo ou garantir que o sistema de fidelização atual está acessível a todos os canais, permitindo acumular e usufruir dos pontos em qualquer ponto de venda. • Disponibilizar serviço de apoio ao cliente no respetivo idioma local, preferencialmente através de diversos canais de comunicação como <i>e-mail</i>, telefone ou redes sociais. • Criar campanhas de <i>marketing</i> personalizadas, com base na cultura do país alvo, hábitos de consumo e preferências do consumidor local ou com base nos dados do CRM. • Implementar ferramentas de automatização de envio de comunicações ao cliente diferenciadas por país destino.
Gestão de inventário (Simchi-Levi et al., 2003)	• Definir a origem do inventário visível no <i>site</i>. • Garantir a atualização em tempo real do inventário disponível para o <i>site</i>. • Apresentar informação sobre a disponibilidade de artigo no momento e respetivos tempos estimados de entrega. • Utilizar sistemas de notificação de atualizações de mudança de estado de inventário, como reposição de artigos.
Gestão logística (Christopher, 1999)	• Definir transportadoras que garantam serviços de qualidade e tempos de entrega consistentes.

	• Definir possíveis métodos de entrega das encomendas ao cliente. • Definir localização de um armazém e/ou centro de distribuição que esteja alinhada com a estratégia da empresa. • O sistema deve ser capaz de priorizar automática e autonomamente as encomendas com base na urgência de pedido e localização de entrega. • Utilizar sistemas de rastreamento que alertem o cliente aquando da alteração do estado da sua encomenda. • Estabelecer uma política de devolução com processos flexíveis e eficientes tanto na perspetiva do cliente como a nível de sistemas na reintegração do inventário.
Gestão de pagamentos (Laudon & Traver, 2020)	• Disponibilizar uma oferta variada de métodos de pagamento ajustadas ao mercado alvo. • Integrar <i>gateways</i> de pagamento confiáveis que providenciem transações rápidas e seguras. • Implementar um processo de checkout intuitivo e de rápida finalização. • Assegurar que os pagamentos estão conforme as regulamentações locais e as leis de proteção de dados locais. • Automatizar o envio das faturas para cada transação realizada no <i>site</i> disponibilizando-as ao cliente para sua consulta.

Dado que o pressuposto é desenvolver este trabalho com o auxílio de um parceiro tecnológico, procede-se à elaboração de um RFP.

O RFP deve incluir uma apresentação da empresa e contextualização do projeto em questão. No mesmo documento devem ainda estar destacados os requisitos que foram estabelecidos na definição do âmbito do projeto cujo cumprimento está incumbido ao parceiro que vai implementar o *site*, ou seja, aqueles de carácter tecnológico.

No que concerne a principais datas do projeto, no RFP apresenta-se um prazo máximo de entrega do *site* pronto. Neste sentido, solicita-se também uma proposta de cronograma que atenda então às datas mencionadas.

Ainda no RFP, deve constar uma descrição detalhada da metodologia que a empresa pretenda que seja seguida no decorrer do projeto, assim como a equipa de trabalho atribuída ao projeto e as ferramentas de comunicação a utilizar entre membros das duas empresas. Adicionalmente e para melhor compreender o custo apresentado pelo parceiro, requer-se na proposta uma estrutura orçamental bem detalhada que discrimine os custos por cada uma das componentes do projeto.

Através de RFP, uma empresa consegue avaliar os possíveis parceiros não só em termos de custo e capacidade de resposta, mas também a nível de qualidade e *know-how* prometido na equipa alocada.

Para avaliar as propostas recebidas identificam-se fatores essenciais que servem de critério de seleção do parceiro mais adequado às necessidades do projeto. Estes parâmetros de avaliação prendem-se com a experiência em projetos no passado, orçamento apresentado e propostas de prazos de entrega e devem estar incluídos no RFP a enviar para todos os parceiros a considerar. Após analisar e avaliar as propostas com base nos critérios estabelecidos, escolhe-se o parceiro com quem se intende desenvolver o projeto acompanhado da respetiva formalização da decisão.

Um RFP bem elaborado facilita a escolha informada e objetiva de um parceiro.

Iniciação

Depois da escolha do parceiro, ocorre o primeiro marco importante: o *kick-off* do projeto. Este momento caracteriza-se por uma reunião de primeiro contacto entre as duas empresas onde se debate se estão reunidas todas as condições para o arranque do projeto. Por esse motivo, devem estar presentes todas as pessoas envolvidas na equipa de trabalho, entre elas, diretores, gestores do projeto, informáticos e corpo organizacional da empresa cliente. Nesta sessão discute-se a solução de implementação proposta pelo parceiro e eventuais dúvidas por esclarecer em relação ao âmbito apresentado no RFP, podendo estas também serem esclarecidas em sessões posteriores durante a etapa de iniciação do projeto.

Após a identificação do objetivo final do projeto e entendimento geral da solução proposta pelo parceiro implementador, constrói-se um repositório de tarefas a serem cumpridas no decorrer do desenvolvimento do projeto. Estas tarefas devem estar alinhadas com os requisitos definidos o alinhamento interno.

Assim, o *output* desta fase de iniciação deve ser um cronograma detalhado com definição das datas de início e fim de todas as etapas a ultrapassar. Este tem por base a aplicação de uma metodologia de trabalho que nesta proposta de modelo de gestão se trata de uma abordagem híbrida a ser descrita na fase de implementação.

Implementação

A metodologia sugerida para um projeto de internacionalização de um e-commerce é suportada em práticas ágeis com nuances de uma abordagem *waterfall*.

Nesta proposta, a rigidez de uma abordagem *waterfall* destaca-se neste projeto através da definição inicial e fixa dos requisitos em âmbito fechado. Contudo, após o *kick-off*, os trabalhos regem-se por uma implementação ágil e interativa. As atividades do projeto são trabalhadas em ciclos de duas semanas, denominadas *sprints*. Na Figura 4 encontra-se uma possível representação de uma *sprint* de trabalho onde estão identificados os momentos de interação entre as equipas.

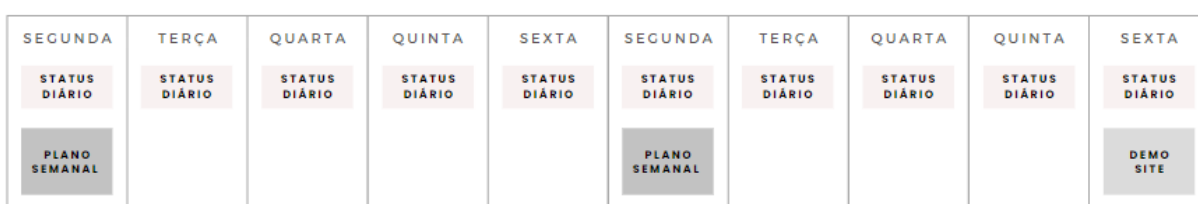


Figura 4 - Representação de uma *sprint* de trabalho

Cada semana é iniciada por uma reunião de planeamento onde se elabora o plano de tarefas semanal. Nesta sessão devem marcar presença os gestores de projeto e os principais intervenientes de cada área de negócio. Se a reunião ocorrer:

- No início da *sprint*: a sessão tem como objetivo priorizar as tarefas do repositório e definir quais as tarefas a realizar durante as duas semanas de trabalho.
- A meio da *sprint*: a sessão tem como objetivo rever as tarefas concluídas na primeira semana de trabalho e planear a semana que se segue.

No final de cada *sprint*, existe uma reunião de demonstração dos desenvolvimentos até à data, isto é, apresenta-se a versão mais atualizada do *site*. A etapa de implementação do projeto rege-se em metodologias ágeis pelo que nesta sessão que marca o final de um ciclo de entregas é fundamental:

- Validar se os *timings* e custos foram cumpridos;
- Assegurar a existência de uma comunicação clara e objetiva entre as equipas de trabalho;
- Realizar testes conjuntos de validação do *site* à data, de acordo com os critérios de aceitação;
- Identificar pontos de melhoria para incorporar nos trabalhos e corrigir na iteração seguinte.

O acompanhamento contínuo dos gestores do projeto é enfatizado através de sessões diárias onde deve triunfar a comunicação clara e trabalho em equipa. Nestes momentos partilham-se as conquistas alcançadas no dia anterior, os problemas ou bloqueios e as tarefas planeadas para o presente dia.

Adicionalmente, realiza-se uma reunião mensal que, à semelhança do *kick-off*, deve incluir todos os elementos da equipa de projeto. O objetivo desta sessão é validar se o progresso do trabalho está de acordo com o cronograma inicial. A presença do quadro de ambas as empresas é importante dado que é possível que nestas reuniões se tomem decisões baseadas na apresentação dos problemas relatados no momento e dos potenciais riscos identificados.

Entrega

No final das interações e da última *sprint*, o *site* deve estar desenvolvido na sua totalidade. Nesta etapa, existe um processo de validação do produto final antes de ser implementado em ambiente de produção, ou seja, antes de ocorrer o *go-live*. De modo a gerir o risco e assegurar o nível de qualidade do *site*, inicialmente, são efetuadas duas rondas em ambientes de testes diferentes (*development* e *staging*). Estes testes devem ser efetuados pelas unidades de negócio da empresa cliente e devem abranger todo o fluxo do *site*, funcionalidades e até conteúdo visual. No decorrer desta aprovação, pressupõe-se que o parceiro implementador esteja reativo e disponível para corrigir eventuais erros ou inconformidades detetadas.

Quando a primeira validação em ambiente de *development* está conforme o esperado, replica-se o *site* para o ambiente de *staging*. Nesta fase repetem-se os mesmos testes e garante-se que todos os requisitos foram cumpridos durante a implementação. Quando tudo está aprovado, a empresa deve fazer uma aceitação formal da entrega e ocorre o *go-live* do projeto, ou seja, a passagem do *site* para o ambiente de produção. A partir do momento em que o *site* é replicado

de ambiente de qualidade para ambiente produtivo a plataforma de *e-commerce* fica disponibilizada ao público.

4.2 Monitorização

No decorrer do projeto, será possível identificar os desafios provenientes dos trabalhos, tanto a nível operacional e de negócio, como de gestão. O surgimento de imprevistos em áreas operacionais, técnicas ou informáticas é praticamente inevitável. No entanto, a existência de uma boa comunicação entre as equipas de trabalho diminui a probabilidade do impacto ou até ocorrência deste tipo de problemas, permitindo a rápida identificação dos mesmos e a implementação das soluções mais adequadas.

A comunicação deve ser realizada através de um canal que toda a equipa de projeto tenha acesso e de utilização simples. Uma ferramenta que se encaixa nestes requisitos é o Microsoft Teams, pertencente ao Microsoft 365. O uso desta plataforma tem como objetivo centralizar e simplificar a interação dentro das organizações e até com outras empresas. Dado que é uma ferramenta que trabalha via *online*, permite que equipas geograficamente distantes trabalhem em conjunto de forma eficiente.

Esta plataforma tem diversas funcionalidades úteis para várias das atividades do projeto como:

- Criação de canais para equipas dedicadas a diferentes projetos;
- Armazenamento e partilha de documentos;
- Calendarizar eventos e reuniões;
- Conversa por mensagem, chamada ou videochamada em tempo real;
- Interação com uma pessoa ou entre várias, em grupo;

A Microsoft Teams permite a integração com outras aplicações do Microsoft 365 como o Word, Excel, One Note PowerBI, entre outros...

O Microsoft Planner é uma aplicação deste grupo que se destaca, pois ajuda na organização e acompanhamento da evolução das tarefas de forma visual e intuitiva. Esta ferramenta de trabalho permite a criação de quadros onde as tarefas a realizar durante o projeto podem ser organizadas em diferentes categorias. Para uma melhor visualização do progresso dos trabalhos, as categorias devem ilustrar as diferentes fases de execução de uma tarefa, entre elas: repositório; planeada; em curso; em validação; concluída. Cada tarefa é representada visualmente através de cartas atribuídas ao responsável pela sua execução que as desloca no quadro à medida que existem atualizações no seu desenvolvimento. Estas cartas contêm toda a informação alusiva à tarefa de forma detalhada e objetiva (ver Anexo D).

O Microsoft Planner é uma tarefa de integração fácil nos trabalhos que dá suporte à gestão ágil das atividades do projeto.

Esta metodologia de trabalho potencia a organização e coordenação das equipas no sentido em que todos os elementos envolvidos no projeto estão a par do ponto de situação dos trabalhos: tarefas em curso, tarefas por fazer e tarefas planeadas para a atual *sprint*.

5 Aplicação do modelo no caso de estudo

Neste capítulo, o modelo de gestão proposto anteriormente é aplicado num caso de estudo da empresa hõma de maneira a testar a sua utilização e avaliar a sua viabilidade.

5.1 Caracterização da oportunidade

A hõma decidiu que depois de estabelecer uma presença sólida em Portugal com a existência de mais de 45 lojas dispersas pelo continente e regiões autónomas, deve conquistar um alcance de venda maior. Assim, a empresa decide levar o seu negócio para o mercado espanhol.

Partindo de uma análise documental feita pela empresa numa fase de iniciação do projeto (Anexo E), é possível constatar que, em Espanha, a compra de artigos na categoria de *home decor* através da loja física é substancialmente superior à compra *online* do mesmo tipo de artigos. Assim, ainda que abrir uma loja, especialmente num país novo, seja um trabalho moroso, de alto investimento e que requer a coordenação de muitas áreas e recursos, a hõma decide estabelecer presença física em Madrid.

Atualmente, em Portugal, a hõma tem dois canais de venda: a loja física e a loja *online*. Preservando esta estrutura de negócio e a par da abertura da loja na capital espanhola, surge a necessidade de criar uma plataforma de *e-commerce*. O objetivo é que esta dê suporte à venda via digital, alargando o alcance de compradores a todo o país e não só aos residentes em Madrid ou na periferia.

Dado que o objetivo da empresa é lançar o *site* em simultâneo com a abertura da loja, a urgência de construir um canal *online* adaptado a Espanha torna-se um fator crucial. Esta pressão temporal confere pouca margem à empresa para, a curto prazo, criar uma plataforma nova de raiz. Neste sentido, a empresa pretende estabelecer um *site* para Espanha com base numa réplica do *site* de Portugal, funcionando como um prolongamento internacional do negócio.

5.2 Alinhamento Interno

A preparação inicial inclui um alinhamento entre os diversos elementos pertencentes à hõma que têm particular influência no projeto de internacionalização do canal *online* ou seja, a equipa de projeto do lado da hõma.

Como constituintes da equipa de projeto da hõma entende-se:

- O quadro composto pelo diretor do projeto do lado da hõma, que neste caso, é o diretor do departamento de informática.
- Um gestor de projeto, pertencente à equipa de informática, que age como elo de ligação entre todas as equipas;
- Uma equipa de *marketing* composta por elementos de *design* e criação de conteúdo, e elementos responsáveis pela gestão e comunicação de dados do cliente;
- Uma equipa de *e-commerce* composta por elementos responsáveis pelas várias áreas do canal *online* como validar o fluxo de encomendas no ERP desde a compra até à chegada ao cliente ou avaliar a experiência do cliente no *site*;
- Uma equipa de informática composta por *developers* e arquitetos de soluções tecnológicas que prestam suporte ao parceiro que será responsável pela implementação do *e-commerce*.

Cada área de negócio tem as suas necessidades específicas e, por isso, a definição dos requisitos tem de responder aos objetivos e exigências de cada uma delas. A especificação dos requisitos tem por base a lista definida no modelo proposto no capítulo anterior, complementada com contributo proveniente da especificidade do negócio da hõma. Estes requisitos foram estabelecidos em conjunto com a empresa em diversas sessões de trabalho com os elementos das várias áreas de negócio.

Para melhor compreensão de todos os pontos enumerados na Tabela 5, foram estabelecidos alguns pressupostos para este projeto:

- O ERP atual da empresa não estava preparado para um processo de internacionalização, ou seja, não está certificado para Espanha. Nesse sentido, desenvolveram-se alterações no ERP para que fosse possível criar uma nova empresa representativa de Espanha de forma temporária. Assim, os processos contabilísticos e logísticos funcionam como se Portugal fosse um fornecedor externo de Espanha. Desta forma, existindo o ERP português e o ERP espanhol é possível gerir as lojas físicas e *online* isoladamente.
- O departamento de *e-commerce* faz a gestão dos produtos que intende colocar visível no *site* espanhol através de uma validação manual no ERP, onde se encontram todos os artigos traduzidos.
- O armazém central da hõma em Portugal tem uma secção alocada exclusivamente a encomendas *online* denominada hõma *online warehouse* (HOW).
- Ainda que não exista à data um armazém central da hõma em Espanha, este será estabelecido futuramente, por isso, está já contemplado nos requisitos.
- O *site* está em conformidade com Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados aplicado à União Europeia, o que engloba Portugal e Espanha.

Tabela 5 - Requisitos definidos para o projeto da hõma

Categorias gerais	Especificação de requisitos a analisar
Gestão de clientes	• Existe apenas um CRM para gerir os clientes de Portugal e Espanha. A origem dos clientes é identificada através de um campo que é populado de forma distinta consoante o <i>site</i> onde a conta foi criada. • O cartão de fidelização é o mesmo para Portugal e Espanha, mas a conta corrente é distinta. Isto significa que o saldo de Espanha é alimentado por compras efetuadas nos canais <i>online</i> e físico de Espanha e só pode ser consumido em lojas do mesmo país. • Existe um serviço de apoio ao cliente direcionado a Espanha que está contactável via <i>e-mail</i> ou telefone durante os horários apresentados no <i>site</i>. • O departamento de <i>marketing</i> tem um plano promocional específico com campanhas adaptadas ao mercado espanhol. • As comunicações de promoções, campanhas ou folhetos são enviadas automaticamente para os clientes através de notificações via mensagem telefónica.

Gestão de dados mestre	• Inicialmente, todos os artigos existentes no ERP são traduzidos através de uma ferramenta de tradução. Numa segunda fase de validação, existe uma verificação e edição manual de possíveis incorreções de todos os artigos individualmente. • Os preços são aplicados aos artigos com um fator de conversão definido pela direção geral da empresa com base em estudos do mercado espanhol. • Os dados mestre dos artigos e os preços são definidos no ERP de Portugal e sincronizam para o ERP de Espanha.
Gestão de artigos	• Numa fase inicial do projeto, a gama de artigos apresentada no <i>site</i> de Espanha é igual à do <i>site</i> de Portugal. • Considerando o tipo de produto comercializado pela hõma (artigos para o lar), não existe nenhuma restrição apresentada pelo mercado espanhol.
Gestão de abastecimento	• Cenários definidos para o abastecimento de produtos: – Fornecedores diretos de Espanha; – Fornecedores diretos de Portugal; – Fornecedores diretos de França; – Fornecimento centralizado: direto do armazém central de Portugal, mais concretamente do HOW. – Fornecimento centralizado: direto do armazém central de Espanha; • Tratando-se de compras relacionadas com o <i>site</i> espanhol, a fatura é automaticamente imputada à empresa definida para Espanha.
Gestão de inventário	• O inventário dos artigos é gerido diretamente no ERP de Espanha. • O inventário visível no <i>site</i> de Espanha considera o total de: – Inventário do HOW de Portugal; – Inventário do armazém de Espanha; – Inventário das lojas de Espanha, sendo que o departamento de <i>e-commerce</i> tem autonomia para escolher quais as lojas que são consideradas no total de inventário; • Se o inventário existente em Espanha não for suficiente para satisfazer a totalidade de uma encomenda, existe a possibilidade de parte da mesma ser enviada de Portugal. • O inventário apresentado no <i>site</i> está diretamente ligado com os ERP, logo os números são atualizados em tempo real consoante a sua disponibilidade do artigo.

	Os clientes podem solicitar uma notificação via <i>e-mail</i> da atualização de <i>stock</i> de um produto que estivesse esgotado.
Gestão logística	- Métodos de entrega definidos para Espanha: - Recolha em loja física; - Recolha em loja física em 24 horas; - Entrega ao domicílio; - Existe transporte interno desde o armazém central de Portugal para a loja de Espanha, por exemplo para encomendas com recolha em loja física. - No HOW de Portugal, a preparação de encomendas para Espanha devem ter prioridade face às restantes. - A transportadora selecionada para encomendas de pequeno volume é a mesma de Portugal. Para os grandes volumes, foi subcontratado um novo parceiro. - No processo de devolução de artigos: - As transportadoras garantem a recolha da encomenda no domicílio do cliente e entregam na loja de Espanha. - Possibilidade de o cliente devolver diretamente em loja física. - O cliente pode consultar no <i>site</i> o estado da encomenda e é notificado via <i>e-mail</i> quando existe uma atualização, por exemplo, quando a encomenda está pronta para levantamento em loja.
Gestão de pagamentos	- Métodos de pagamento definidos para Espanha: - Paypal; - Cartão de crédito; - Cartão de fidelização. - Parceria estabelecida com uma orquestradora de pagamentos especializada em soluções digitais que garante segurança e conformidade na gestão das transações. O parceiro está em conformidade com a legislação espanhola. - Após o pagamento de uma encomenda, o cliente pode consultar e exportar as suas faturas através do <i>site</i>.

O alinhamento interno é crucial para manter o ritmo acelerado do projeto e garantir que todas as entregas se realizam nos tempos previstos. Tendo em vista o lançamento do *site* em simultâneo com a abertura da loja física, a margem temporal de implementação era de dois

meses. Assim, terminada a especificação detalhada das necessidades de cada categoria do negócio, iniciou-se, rapidamente, o envio do RFP aos potenciais parceiros. Este documento está incluído no Anexo A, com algumas páginas ocultas por razões de confidencialidade.

Dada a urgência e período de tempo reduzido para o desenvolvimento do canal *online*, foi essencial garantir que o âmbito do projeto estava sólido para todos os envolvidos no trabalho. Neste sentido, a escolha dos parceiros baseou-se em critérios rigorosos definidos pela empresa e apresentados no RFP. A título de exemplo, alguns critérios que determinaram a seleção foram a experiência comprovada em projetos similares, a flexibilidade na negociação do orçamento, aceitação dos requisitos identificados e a qualidade dos recursos apresentados. A escolha do parceiro foi efetuada pelo diretor do projeto, podendo ter alguma consultoria do gestor de projeto na análise de todas as propostas recebidas. A resposta positiva foi atribuída a uma empresa espanhola, reconhecida pela vasta experiência em soluções tecnológicas.

5.3 Acompanhamento do projeto: iniciação, implementação e entrega

Fechado o âmbito e clarificados os objetivos, o seguinte passo foi elaborar um cronograma que fosse ao encontro das expectativas de ambas as empresas. O plano apresentado na Figura 5 apresenta as diversas fases a seguir no projeto num contexto temporal de dois meses.

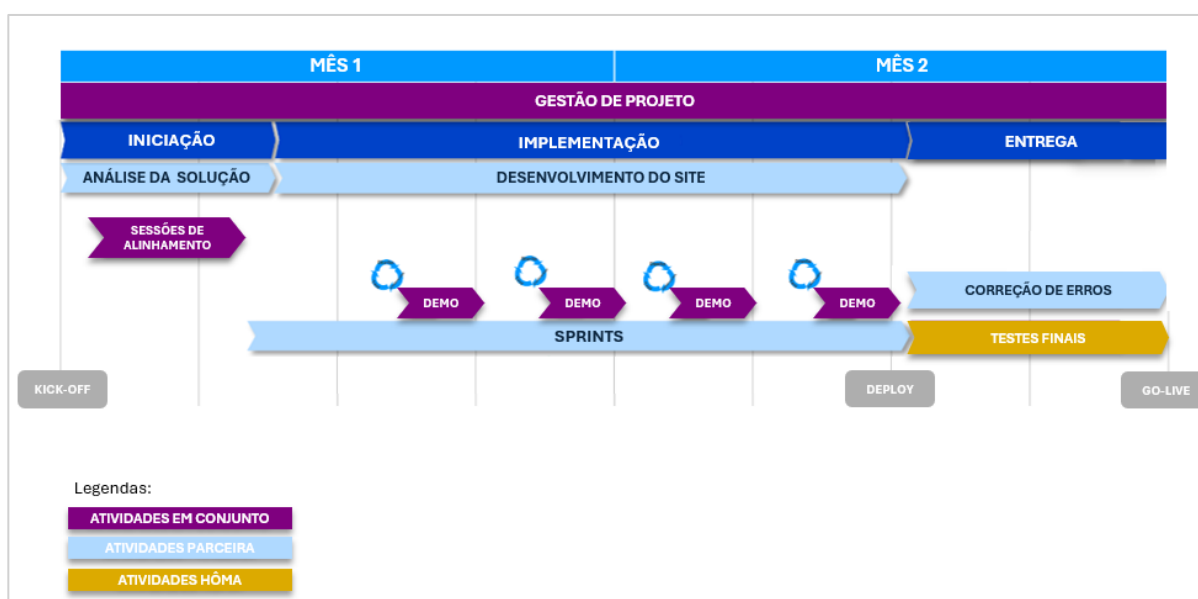


Figura 5 - Cronograma de etapas do projeto

O cronograma contém uma primeira barra a roxo na zona superior que acompanha todo o plano e simboliza a gestão contínua do projeto. Seguidamente, encontram-se, a azul-escuro, três das etapas propostas no modelo: iniciação, implementação e entrega. Por baixo de cada uma das etapas enumeradas tem um conjunto de atividades, cujo responsável pela sua execução está identificado através de cores distintas, como descrito na legenda.

Formalmente, o projeto iniciou com a reunião de *kick-off* em conjunto com o parceiro que desenvolverá o canal *online*. Esta sessão marcou o começo do período de esclarecimentos e da análise da solução proposta pelo parceiro que, neste caso, se encaixou totalmente nas necessidades da hõma.

Posto isto, começou a gestão das tarefas a concretizar para alcançar o objetivo final: a implementação do *site* da hõma em Espanha. Para auxiliar esta gestão, utilizou-se a ferramenta

Planner do Microsoft Teams sugerida no modelo proposto. Neste projeto, existem tarefas de carácter tecnológico alocadas ao parceiro e tarefas alocadas às diversas unidades de negócio da hõma, estando todas elas registadas no repositório e colocadas no quadro com uma cor identificativa.

Na Figura 6, encontra-se uma instância do Planner da primeira *sprint* de trabalhos ilustrada no quadro de acordo com as fases propostas no modelo.

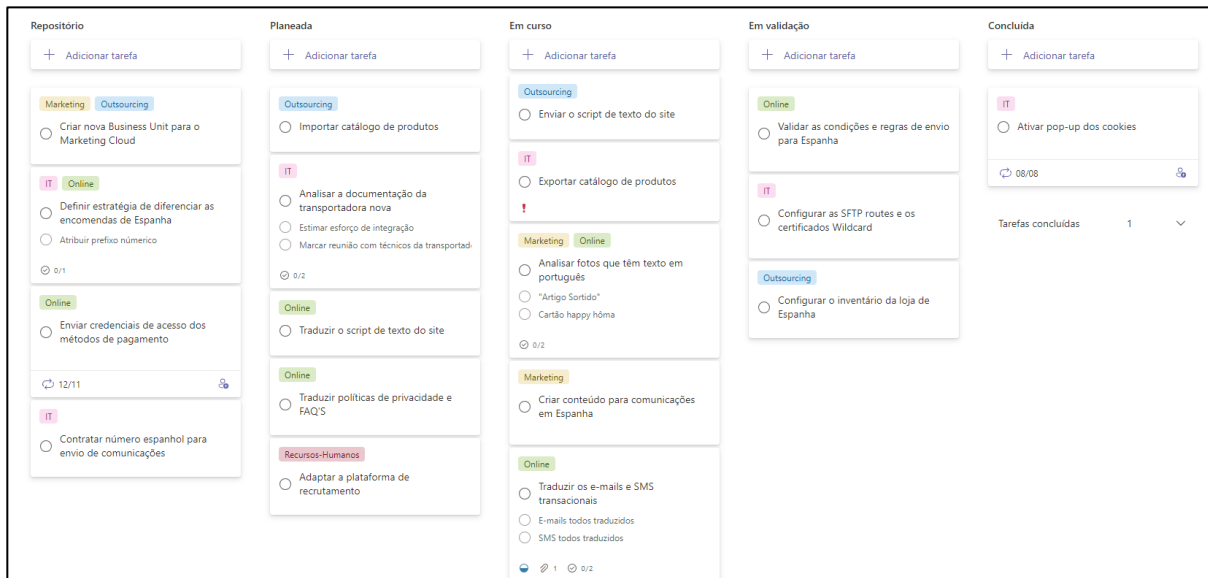


Figura 6 - Representação da primeira *sprint* de trabalho

As cartas listadas na coluna “Planeada” correspondem às tarefas a concluir na presente *sprint*, sendo que as tarefas “Em curso” já se encontram em desenvolvimento. Todas as cartas “Em validação” estão em testes de qualidade por parte dos responsáveis alocados à sua aceitação. O objetivo é que, no final da *sprint* de trabalho, todas as cartas das colunas mencionadas estejam em “Concluída”, para que se possa planear uma nova *sprint* com as tarefas em “Repositório”.

Para descrever com mais detalhe este método, analisa-se de seguida várias tarefas:

- Enviar credenciais de acesso dos métodos de pagamento: Tarefa a realizar no decorrer do projeto, mas ainda não foi planeada nos trabalhos.
- Traduzir o script de texto do site: Tarefa planeada pelo departamento de *Online* da hõma para executar na segunda semana da *sprint* atual, dado que ainda não foi iniciada.
- Enviar o script de texto do site: Tarefa em desenvolvimento pelo parceiro a concluir até ao final da *sprint*.
- Validar as condições e regras de envio para Espanha: Tarefa concluída, mas que ainda se encontra em testes de aceitação.
- Ativar pop-up dos cookies: Tarefa concluída e validada.

Quando todas as tarefas foram finalizadas, o trabalho a fazer para o *site* terminou. Isto sinaliza a entrada do projeto na fase de entrega onde o cliente, neste caso, a hõma, pôde começar a executar os seus testes finais em ambiente de qualidade.

Dada a extensão de áreas de negócio que um projeto deste carácter envolve, a abrangência dos testes deve ser grande, ou seja, devem existir verificações por parte do departamento do e-commerce, do marketing, da logística e da informática. A título de exemplo, verifica-se no

Anexo B, um excerto do guia de testes criado em conjunto com a equipa do e-commerce para orientar o processo de validação do site.

Para assegurar a excelência dos testes, o site foi validado em dois ambientes de qualidade distintos, tal como descrito no modelo. Inicialmente, procedeu-se aos testes em *development*, onde se identificaram as inconformidades comparativamente aos requisitos iniciais. Todos os erros foram reportados ao parceiro de implementação através de um ficheiro Excel, como exemplificado na Figura 7, que agiu no imediato na sua correção.

Assim que todos os tópicos detetados foram resolvidos, o site encontrava-se em condições para avançar para a segunda ronda de testes num ambiente de *staging* que é tecnologicamente mais semelhante ao de produção. O processo de validação do site repetiu-se até todas as áreas terminarem os seus testes em *staging* e todos os erros estarem solucionados.

ID	Name	Assigned to	Status
30	Paypal is still not working	Partner	Pending
53	Receiving an email to change your account details even though you cancelled the edition	Partner	To do
56	Einstein's cart at the checkout is vertical	Partner	Solved (26/06)
58	Order confirmation email with email text from atencionalcliente@homastores.com but points to clientes@homa.pt	Partner	Waiting for feedback
59	Order confirmation e-mail with wrong text: "Entrega prevista en 7 ????? Laborales"	Partner	Waiting for feedback
60	Order confirmation e-mail with wrong telephone number.	Partner	Waiting for feedback
61	Order confirmation e-mail: order details read name, not description.	Partner	Waiting for feedback
62	Product without price: lampara de mesa alara - 459368	Partner	On going
63	At checkout, the street is not being validated with the google API.	Partner	Pending
64	Order to Spain with an extra digit: must have 8 digits.	Partner	Solved (25/06)
65	Can't search by region on the shops page.	Partner	Solved (26/06)
67	On the account page, if you try to log in with an incorrect email or pass, an extra "=" appears.	Partner	Solved (25/06)
69	When creating an account, when you enter the correct PIN, the message Valid PIN appears in red.	Partner	On going
74	Birthday date is not integrating with Service.	Partner	Solved (25/06)
78	In order integration, In-store pickup/ click collect, the country of the store comes empty	Partner	On going
79	In order integration, on the Spanish website it should be WEBES	Partner	Cancelled

Figura 7 - Exemplo de ficheiro Excel com erros reportados

Finalmente, a fase de testes finais definida no cronograma termina e dá o mote para o *go-live* do site, ou seja, com a publicação do mesmo em ambiente de produção. Neste momento, qualquer pessoa pode aceder à plataforma, criar novas contas, associar cartões de fidelização, navegar pelas categorias e comprar artigos. Ainda depois da passagem a produtivo do site existiu uma pequena validação para garantir que tudo se encontrava igual ao ambiente de testes.

Na Figura 8, encontra-se a página de entrada do site de Espanha desenvolvido para a hōma.



Figura 8 - Página de entrada do site de Espanha

6 Desafios do projeto e possíveis soluções

Tal como referido na metodologia, este capítulo tem como principais objetivos identificar os desafios inerentes ao projeto de internacionalização do *e-commerce* e propor soluções para os mesmos. Desta forma, é possível encontrar resposta às RQ2 e RQ3:

- RQ2: Quais são os principais desafios percecionados durante a implementação de um canal de *e-commerce* num mercado externo?
- RQ3: Como é que a gestão de projeto pode auxiliar na superação desses desafios de modo a assegurar o sucesso do projeto?

Para responder a ambas as perguntas foram realizadas entrevistas com base num guião semiestruturado, disponível no Anexo C. A entrevista foi realizada a quatro intervenientes, um membro de cada área de negócio da hõma (*e-commerce*, *marketing* e informática) e um elemento da equipa de trabalho do parceiro.

6.1 Desafios identificados no decorrer do projeto

A internacionalização de um canal *online* é um projeto complexo que acarreta a participação colaborativa de várias áreas. Assim, é expectável que os envolvidos enfrentem desafios durante o processo, principalmente ligadas às tarefas que tiveram de executar. O objetivo destas entrevistas foi apurar quais as principais dificuldades enfrentadas no decorrer do projeto e avaliar as possíveis soluções para resolver estes desafios.

Na Tabela 6, encontram-se tópicos relevantes extraídos das interações com os entrevistados associados às diversas fases do projeto.

Tabela 6 - Desafios identificados nas entrevistas

Função	Área de negócio	Pontos-chave da entrevista
<i>Senior Solutions Architect</i>	Informática	• Conflito com outras iniciativas dentro da empresa; (1) • Robustez técnica da solução desenhada para o <i>site</i>; (2) • Dificuldade na resolução de problemas em tempo real; (3)
<i>E-commerce Specialist</i>	<i>E-commerce</i>	• Repetição de todos os testes de qualidade aquando de uma replicação do <i>site</i> para um novo ambiente; (4) • Adaptação complexa do <i>site</i> às necessidades do mercado espanhol; (5) • Realização de tarefas da responsabilidade de outras áreas de negócio; (6)
<i>Salesforce Business Partner</i>	<i>Marketing</i>	• Duplicação de trabalho na fase de testes devido a problemas de estabilidade e sincronização entre ambientes; (7) • Barreira linguística; (8)

<i>Project Manager</i>	<i>Partner Company</i>	• Documentação desatualizada sobre os sistemas atuais; (9) • Falta de acesso a ferramentas necessárias para acelerar o trabalho e concluir tarefas; (10) • Pouca margem para alterar os requisitos iniciais no decorrer do projeto. (11)
------------------------	------------------------	--

As respostas às entrevistas salientaram, sobretudo, os onze pontos elencados na tabela que são agora descritos mais em detalhe de acordo com a literatura existente:

1. A participação em múltiplos projetos num contexto empresarial obriga as pessoas intervenientes a organizarem o seu trabalho e a alocarem a disponibilidade necessária para cada uma das tarefas que lhes está atribuída. Uma má gestão de tempo impacta negativamente a concretização dos projetos dado que leva ao desfoque do objetivo, à pressão na realização das tarefas dentro dos prazos e uma carga de trabalho fora do horário previsto. Na literatura existem estudos que suportam individualmente os temas abordados neste tópico, como Binder (2016) defende a coordenação entre equipas multifuncionais, ou Claessens et al. (2007) abordam a gestão de tempo em projetos de grande escala. No entanto, é limitada a teoria que relacione o desafio de participar simultaneamente em diversos projetos complexos, como a internacionalização de um *e-commerce*, com a gestão eficiente do tempo de trabalho e os impactos que isso tem em todos os projetos.
2. Um projeto de dimensão grande como a internacionalização de um *e-commerce* numa empresa com uma arquitetura de sistemas complexa deve considerar uma solução eficiente segura e robusta. A robustez da solução é conseguida através de um alinhamento interno bem executado com uma lista detalhada de requisitos. Na ótica de Kim et al. (2013), o grau de detalhe na especificação da solução é refletido no conhecimento que se tem sobre os sistemas e, por sua vez, na identificação da causa de eventuais problemas que surjam. Assim, quanto mais rápido os erros são identificados e resolvidos, mais estável se torna o sistema.
3. A diferença horária em relação ao parceiro dificulta a coordenação de atividades de suporte em tempo real, essencialmente na correção de erros, resultando em atrasos na resolução dos problemas. Apesar de existir teoria a sustentar este tópico, como o livro de Marquardt & Horvath (2012), a literatura é escassa no que concerne à necessidade de um parceiro externo resolver em tempo real as falhas de impacto imediato no negócio, essencialmente no contexto de *e-commerce*, pelo que se revê neste tópico uma lacuna a ser estudada.
4. A fase de entrega envolve testes manuais e repetitivos em diversos ambientes, pois este tipo de validação não é possível de ser realizado através de automatismos. Estes testes são longos, dado que é necessário testar o fluxo do *site* do início ao final, e pode estar propício à falha humana. Isto significa que, por vezes, um erro é testado nos vários ambientes para compreender se se trata de algo que carece verdadeiramente de correção. Esta afirmação é suportada por Myers et al. (2011).

5. É na fase de alinhamento interno que se elabora a definição das necessidades identificadas para o projeto. No entanto, sem algum estudo prévio, a especificação dos requisitos pode ser utópica. Assim, Kerzner (2001) sustenta que se a definição dos requisitos não for realista o suficiente, o esforço de implementação será superior ao estimado inicialmente.
6. Ter a mesma pessoa a desempenhar diversas tarefas pode parecer positivo numa primeira perspetiva. No entanto, para Kim et al. (2013), se os papéis atribuídos na fase de alinhamento interno não estiverem bem definidos e não forem cumpridos durante a execução do projeto, isto resulta numa descompensação de responsabilidades descurando as tarefas realmente alocadas à pessoa em questão.
7. O trabalho em vários ambientes implica que exista consistência de dados e ligações estáveis entre eles. Humble & Farley (2010) concordam que se não existir uma passagem subtil, acautelada e bem sincronizada do *site* para outro ambiente, pode resultar em perda de informação e consequente duplicação de trabalho. A necessidade de refazer o trabalho devido à perda de informação pode conduzir a atrasos no projeto.
8. Dado que o parceiro tecnológico é espanhol, todas as interações são efetuadas remotamente o que, visto estar sujeita à qualidade da rede e *internet*, dificulta a fluidez da comunicação. Esta distância não é apenas geográfica, mas também psíquica. A diferença horária é de uma hora o que pode levar ao desencontro de informação, por exemplo, na marcação das reuniões. Adicionalmente, a barreira linguística é um grande desafio enfrentado, pois não existe unanimidade no idioma a utilizar entre o espanhol, inglês e português. Todos estes tópicos são suportados na teoria apresentada por Hill (2008).
9. A documentação tem um papel importante numa fase pré-projeto. O facto de não estar atualizada pode introduzir dificuldades na compreensão do estado atual do sistema (Brooks, 1995). Manter sempre a documentação atualizada tem relevância também na fase de implementação, principalmente em projetos que sigam uma abordagem ágil. A documentação obsoleta pode resultar em atrasos significativos ou risco de falhas nas integrações (Rüping, 2005).
10. O acesso limitado do parceiro a ferramentas e sistemas críticos potencia a fragmentação de processos entre o mesmo e a equipa interna, e, nas palavras de Kerzner (2009), não existe uma visão unificada. Esta divisão pode gerar ineficiência na solução desenhada para o projeto ou inconsistência nos dados. Myerson (2001) corrobora que, a nível mais operacional, a falta de acesso do parceiro ao sistema também leva a um aumento de tempo na resolução de problemas, porque obriga à coordenação entre as equipas para descobrir mais rapidamente a origem do problema identificado.
11. Um projeto de grande escala como a internacionalização de um canal *online* com um tempo de implementação reduzido pressupõe que exista uma definição sólida e fixa dos requisitos. A abordagem *waterfall* seguida durante o alinhamento interno contrasta com a vertente ágil executada em conjunto com o parceiro. No decorrer do projeto, por vezes, surge a oportunidade de fazer alterações ao plano de trabalhos, cuja rigidez do estilo *waterfall* refuta *à priori*. Apesar da extensa literatura sobre a dicotomia de gestão ágil vs. *Waterfall* e até de um modelo híbrido, a teoria sobre o desafio de trabalhar em

diferentes ritmos e com uma abordagem diferente entre as diversas fases do projeto representa uma lacuna na literatura.

Em suma, embora a literatura sustente grande parte dos desafios identificados no caso de estudo, existem ainda lacunas que devem ser colmatadas com pesquisa futura. A análise dos desafios identificados nas entrevistas que têm como base o projeto de internacionalização do e-commerce da hõma responde à RQ2.

6.2 Soluções aplicadas

O foco principal deste trabalho é a aplicação e validação de um modelo de gestão num caso de estudo. Anteriormente, identificaram-se, com clareza, os desafios que surgiram durante o projeto sendo possível dividi-los em duas categorias:

- Desafios cujo modelo de gestão apresentou solução ao longo do projeto;
- Desafios que representam pontos de melhoria ao modelo de gestão proposto.

Para cada um destes desafios são descritas soluções compreendidas no modelo de gestão proposto que foram implementadas no decorrer do projeto ou soluções encontradas na literatura que poderiam ser utilizadas para resolver os desafios identificados. Assim, este subcapítulo tem como propósito responder à RQ3.

Desafios cujo modelo de gestão apresentou solução ao longo do projeto

Os pontos inerentes a esta categoria representam dificuldades que foram superadas no decorrer dos trabalhos. Para a sua resolução foram utilizadas ferramentas que estavam compreendidas no âmbito do modelo apresentado ou soluções que se regem pelos princípios do mesmo modelo.

Conflito com outras iniciativas dentro da empresa (1): Numa empresa onde uma pessoa está alocada a vários projetos, é fundamental existir planeamento. O modelo garante a coordenação e colaboração entre todos os elementos do projeto com reuniões regulares, onde é feita estimativa de esforços de tarefas, alocação das mesmas aos responsáveis e sequente priorização. Através dos quadros visuais na ferramenta Microsoft Planner, é possível acompanhar o progresso do projeto e compreender os *timings* dos trabalhos, evitando o conflito de recursos.

Robustez técnica da solução desenhada para o site (2): A exigência inerente a um projeto de internacionalização é facilmente desconstruída em subtemas de menor complexidade através de uma especificação detalhada de todo o projeto. O modelo propõe uma fase de alinhamento interno onde esse detalhe é conseguido através de uma definição objetiva dos requisitos. Adicionalmente, existe uma etapa de iniciação que pressupõe a existência de sessões de esclarecimento de dúvidas da empresa em relação à solução apresentada pelo parceiro, ou por este em relação à arquitetura atual da empresa. Este alinhamento inicial permite colocar a equipa toda no mesmo nível de conhecimento da solução, resultando num *site* estável, capaz de atender às necessidades do projeto.

Repetição de todos os testes de qualidade aquando de uma replicação do site para um novo ambiente (4): O modelo inclui um plano estruturado de testes em dois ambientes de qualidade onde o *site* é revisto na sua íntegra. Apesar de ser um processo repetitivo, este ciclo de validação garante que o *site* esteja livre de erros antes do *go-live*. No entanto, o modelo compreende uma sessão de demonstração do *site* no final de cada *sprint*, onde é possível visualizar o estado do mesmo à data. Isto diminui a intensidade e o tempo despendido em testes na fase de entrega, pois o acompanhamento é constante e contínuo ao longo do projeto.

Realização de tarefas da responsabilidade de outras áreas de negócio (6): A atribuição de responsabilidades e divisão de tarefas é importante para o bom fluxo do projeto, evitando desorganização e sobrecarga de trabalho em alguns elementos da equipa. A fase de alinhamento apresenta uma identificação clara da equipa do projeto. O modelo soluciona este problema através da ferramenta Microsoft Planner onde cada carta, ou seja, cada tarefa é alocada especificamente a uma pessoa, não deixando margem para dúvida de quem é o responsável pela sua execução.

Barreira linguística (8): O desafio de comunicar de forma clara foi mencionado em todas as entrevistas realizadas aos intervenientes do projeto tanto do lado da hõma como do parceiro. A dificuldade em compreender as ideias trocadas só foi resolvida com a padronização do idioma utilizado. Para assegurar uma comunicação eficaz, todas as reuniões e *e-mails* que envolvessem o parceiro foram produzidas em inglês.

Documentação desatualizada sobre os sistemas atuais (9): No início do projeto, a documentação existente estava desatualizada e incoerente com a realidade dos sistemas atuais da empresa. Com base na abordagem ágil, o modelo propõe a documentação constante e incremental no final de cada *sprint* de forma a colmatar futuros riscos associados a informação incorreta.

Pouca margem para alterar os requisitos iniciais no decorrer do projeto (11): Apesar do modelo se reger por uma metodologia de gestão híbrida, o alinhamento interno tem um peso elevado de abordagem *waterfall*. Ainda que os requisitos base sejam fixos e sem grande margem para alterações, a abordagem ágil, presente na fase de implementação, permite identificar pontos de melhoria a serem incorporados nos trabalhos da *sprint* seguinte. No caso da hõma, esta condição do modelo é favorável dado o período de tempo reduzido para a realização do projeto. O número excessivo de alterações ao âmbito poderia incorrer em atrasos nos trabalhos, logo este desafio enfrentado acabou por ser uma forma de gerir o risco de ultrapassar os deadlines definidos.

Desafios que representam pontos de melhoria ao modelo de gestão proposto

Os tópicos mencionados de seguida são dificuldades enfrentadas durante o projeto que ultrapassam a estrutura apresentada no modelo.

Adaptação complexa do site às necessidades do mercado espanhol (5): O modelo proposto enfatiza a importância de existir uma estratégia bem coordenada entre recursos humanos, logísticos e tecnológicos da empresa. Na fase de alinhamento interno do modelo propõe-se a elaboração de uma lista de requisitos adaptada ao projeto em questão. No entanto, para que estes requisitos sejam realistas e reflitam as condições reais do mercado, é necessário que exista:

- um estudo preliminar que inclua uma exploração das características do mercado através, por exemplo, de uma análise SWOT (David, 2011).
- um estudo da viabilidade do projeto a nível técnico, financeiro e até operacional, considerando os recursos da empresa (Meredith et al., 2017).

Esta fase antecede o início do projeto, e, apesar de não estar contemplada no modelo, pode impactar a fluidez dos trabalhos e concretização do projeto.

Dificuldade na resolução de problemas em tempo real (3): Mesmo que o modelo compreenda diversos momentos interativos onde são discutidas inconformidades identificadas, por vezes, algumas têm de ser resolvidas no momento para não impactarem o negócio. A diferença horária entre equipas de trabalho condiciona a resolução imediata de problemas, pois a partir de uma certa hora deixa de existir suporte do lado do parceiro. Neste sentido, encontra-se aqui uma

potencial melhoria a fazer na fase de alinhamento interno aquando da construção do RFP. Neste documento deve constar a necessidade de existir uma equipa de suporte que, mesmo em diferentes fusos horários, garantam cobertura contínua. Turner (2014) afirma que uma medida útil para facilitar esse processo é a adoção de uma ferramenta de alertas que notifique o parceiro quando um problema crítico é detetado.

Duplicação de trabalho na fase de testes devido a problemas de estabilidade e sincronização entre ambientes (7): Este desafio foi percecionado durante o projeto e teve um impacto negativo na realização das tarefas. De facto, existem alguns tópicos abordados no modelo proposto que podem solucionar este problema, como a atualização da documentação sempre que existe alguma alteração. No entanto, como solução proativa e baseada nas melhores práticas no âmbito tecnológico, Mullins & Komisar (2009) reforçam a importância de ter um processo automático de *back-up* que guarde uma cópia da versão mais recente dos dados e que possa ser utilizada para restaurar qualquer ambiente em caso de perda de informação. Esta solução garante integridade e consistência de dados em todos os ambientes.

Falta de acesso a ferramentas necessárias para acelerar o trabalho e concluir tarefas (10): A limitação do parceiro no acesso ao sistema pode dificultar a integração harmoniosa de todos os componentes do projeto. Para solucionar este desafio, é essencial garantir que o parceiro consegue utilizar as plataformas que são críticas para o seu trabalho. Chaffey & White (2011) sugerem a implementação de uma plataforma de gestão integrada, ou seja, que permita o acesso partilhado a ferramentas e sistemas entre a equipa interna e o parceiro implementador. Como isto confere visibilidade completa sobre dados e processos da empresa, Shostack (2014) reforça a necessidade de complementar este tipo de acesso com protocolos focados em políticas de segurança com encriptação de dados e monitorização de *log-in*.

Neste capítulo compreende-se que o modelo proposto foi capaz de solucionar grande parte dos problemas identificados durante as entrevistas e teve parcial impacto na resolução dos restantes. Praticamente todas as soluções propostas fazem menção ao modelo apresentado enfatizando a importância da etapa de alinhamento interno. Assim, a resposta à RQ1 surge da comparação dos resultados deste capítulo com a proposta de estrutura de um alinhamento interno e sua aplicação no caso de estudo. Um alinhamento interno sólido assegura a aplicação de estratégias e ferramentas que diminuem o impacto dos desafios no projeto, tornando os trabalhos mais fluidos e contribuindo para o sucesso do projeto.

7 Considerações finais

Neste último capítulo, pretende-se apresentar os destaques do trabalho realizado. A conclusão promete responder diretamente ao capítulo introdutório deste trabalho através da sistematização dos resultados provenientes das *research questions*. Posteriormente serão exploradas possíveis áreas de investigação futura que emergiram no decorrer deste estudo.

7.1 Conclusões

O presente trabalho explora uma abordagem de gestão de um projeto de internacionalização do *e-commerce*. A maior contribuição refletida foi a proposta de um modelo híbrido de gestão de projeto adaptado às características específicas deste tipo de projeto. A grande finalidade foi testar a viabilidade deste modelo aplicando-o num caso prático de uma empresa. Os objetivos de investigação definidos na metodologia foram cumpridos, respondendo com clareza às *research questions* estabelecidas na introdução.

Os primeiros passos deste trabalho aquando da construção do modelo de gestão híbrido contribuíram para a resposta à RQ1: De que forma uma fase de alinhamento interno pré-implementação do projeto pode influenciar a eficácia do mesmo? Os resultados obtidos com a aplicação do modelo no caso de estudo da hõma evidenciam a importância da fase de alinhamento interno na eficácia de um projeto, nomeadamente na internacionalização de um canal *online*. O alinhamento interno transmitiu consistência nos objetivos e requisitos definidos no sentido em que estabeleceu uma base sólida sobre a qual todas as atividades subsequentes foram construídas. Esta etapa do projeto promoveu também o trabalho colaborativo onde toda a equipa estava ciente das suas funções contribuindo para a motivação do intervenientes e consequente sucesso do projeto.

Os resultados das entrevistas realizadas a elementos da equipa de projeto da hõma evidenciaram diversos desafios detetados ao longo do projeto. A informação recolhida respondeu com objetividade à RQ2: Quais são os principais desafios percecionados durante a implementação de um canal de *e-commerce* num mercado externo? Assim, durante a implementação do canal de *e-commerce* da hõma em Espanha, foram identificados desafios como a comunicação com o parceiro, a complexidade dos sistemas tecnológicos e a gestão da equipa de trabalho.

O modelo híbrido que combina as abordagens ágil e *waterfall* mostrou-se particularmente adequado para enfrentar a complexidade do projeto, apresentando solução para a maioria dos desafios encontrados. A coordenação eficaz entre os recursos internos aliada à gestão do projeto foi determinante para a rápida resposta aos problemas imprevistos. Todas as estratégias presentes no modelo que resolveram as dificuldades enfrentadas ao longo dos trabalhos serviram de resposta à RQ3: Como é que uma gestão de projeto pode auxiliar na superação desses desafios de modo a assegurar o sucesso do projeto?

De certa forma, todas as perguntas estavam interrelacionadas. Resumidamente, a fase de alinhamento interno pré-implementação (RQ1) mostrou ser essencial para a empresa enfrentar os desafios detetados (RQ2) e garantir uma gestão de projeto que os solucione prontamente (RQ3).

7.2 Trabalho futuro

Primeiramente, a análise dos pontos-chave das entrevistas ajuda a refletir sobre a performance que o modelo teve no âmbito da gestão de projeto. Através da resposta à terceira *research question*, é possível constatar que o modelo de gestão proposto pode ser melhorado de forma a minimizar o surgimento de desafios no decorrer dos trabalhos. A integração das soluções descritas no Capítulo 6 podem trazer mais valor ao modelo de gestão proposto. Por exemplo, de forma a aprimorar o seu conteúdo e estrutura, sugere-se um estudo mais aprofundado de boas práticas e ferramentas de gestão de projeto. Entre estas, pode ser explorada a combinação de diferentes pesos das abordagens de gestão, ágeis ou *waterfall* no modelo híbrido e validar o possível aumento da sua eficácia.

Em segundo lugar, o modelo de gestão foi elaborado considerando um projeto de internacionalização de um *e-commerce* no sentido lato, mas foi aplicado num caso prático de uma empresa que opera essencialmente no setor do *home decor*. Para testar a sua adaptabilidade e versatilidade seria interessante aplicá-lo a outras indústrias como a moda, alimentar ou tecnológica e comparar a eficácia da sua aplicação. Assim, é possível identificar que elementos do modelo são universalmente aplicáveis e quais necessitam de ser ajustados para outros setores. Esta adaptação permite obter um modelo mais abrangente cuja utilidade aumenta exponencialmente para empresas que queiram expandir a sua loja *online*.

Com base no caso de estudo da hõma, este trabalho oferece *insights* que podem orientar futuras iniciativas de internacionalização de *e-commerce*, garantido uma abordagem de gestão mais eficaz para enfrentar os desafios do mercado global.

Referências

- Ahn, T., Ryu, S., & Han, I. (2007). The impact of Web quality and playfulness on user acceptance of online retailing. *Information & Management*, 44(3), 263–275. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.12.008>
- Andersson, S. (2004). Internationalization in different industrial contexts. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 851–875. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.10.002>
- Augustine, S. (2005). *Managing Agile Projects*. Prentice Hall PTR.
- Baird, N., & Kilcourse, B. (2011). *Omni-Channel Fulfillment and the Future of Retail Supply Chain*.
- Bartlett, C., & Beamish, P. (2018). *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management*. <https://doi.org/10.1017/9781108500067>
- Beamish, P. W. (1997). *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives*. Lexington Books.
- Bennett, R. (1997). Export marketing and the Internet: Experiences of Web site use and perceptions of export barriers among UK businesses. *International Marketing Review*, 14(5), 324–344. <https://doi.org/10.1108/02651339710184307>
- Bergmann, T., & Karwowski, W. (2019). *Agile Project Management and Project Success: A Literature Review* (pp. 405–414). https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_39
- Binder, J. (2016). *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315584997>
- Bonaccorsi, A. (1992). On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 605–635. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490280>
- Bragg, S. (2000). Outsourcing: A Guide to Selecting the Correct Business Unit; Negotiating the Contract; Maintaining Control of the Process. *The Bottom Line*, 13. <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.002>
- Briney, K. (2015). *Data management for researchers: Organize, maintain and share your data for research success*. Pelagic Publishing Ltd. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=gw1iCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=info:7c9taCrJIIEJ:scholar.google.com&ots=oMPdnXVcMn&sig=FXWLsxWa7RYmRfD8XcKksg5OvB0>
- Brooks, J., Frederick. (1995). *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering*.

- Burt, S., & Sparks, L. (2003). E-commerce and the retail process: A review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 275–286. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(02\)00062-0](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(02)00062-0)
- Caldeira, A., Durão, D. H. V., Pizzol, F. R., Pizzol, H. R. R., & Brasil, D. W. (2015). Estratégias de cooperação para a competitividade no setor têxtil brasileiro. *Revista Alcance*, 22(3 (Jul-Set)), 333–348.
- Cao, L., & Li, L. (2018). Determinants of Retailers' Cross-channel Integration: An Innovation Diffusion Perspective on Omni-channel Retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 44. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.04.003>
- Carvalho, J. (2020). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento de José Crespo de Carvalho—Livro—WOOK*. <https://www.wook.pt/livro/logistica-e-gestao-da-cadeia-de-abastecimento-jose-crespo-de-carvalho/24387863>
- Chaffey, D., Edmundson-Bird, D., & Hemphill, T. (2019). *Digital Business and E-commerce Management*. Pearson UK.
- Chaffey, D., & White, G. (2011). *Business Information Management: Improving Performance Using Information Systems*. Financial Times/Prentice Hall.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2002). *Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation*. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_22
- Christopher, M. (1999). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service (Second Edition)*: Financial Times: Pitman Publishing. London, 1998 ISBN 0 273 63049 0 (hardback) 294 + 1 × pp. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 2(1), 103–104. <https://doi.org/10.1080/13675569908901575>
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Cleland, D., & Ireland, L. (2002). *Project Management: Strategic Design and Implementation*.
- Coelho, L. da S., Oliveira, R. C. de, & Alméri, T. M. (2013). *O CRESCIMENTO DO E-COMMERCE E OS PROBLEMAS QUE O ACOMPANHAM: A identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comercio eletrônico na visão do cliente*. <https://www.semanticscholar.org/paper/O-CRESCIMENTO-DO-E-COMMERCE-E-OS-PROBLEMAS-QUE-O-a-Coelho-Oliveira/262caca6c7256073e01336730bd78cf3a3e63426>

- Conforto, E., Salum, F., Amaral, D., Luis, da S., & Almeida, L. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>
- Constantinides, E. (2002). The 4S Web-Marketing Mix model. *Electronic Commerce Research and Applications*, 1, 57–76. [https://doi.org/10.1016/S1567-4223\(02\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1567-4223(02)00006-6)
- Cummins, S., Peltier, J., & Dixon, A. (2016). Omni-channel research framework in the context of personal selling and sales management. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10, 2–16. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2015-0094>
- Cunha, M. P. e, & Gomes, J. F. S. (2003). Order and Disorder in Product Innovation Models. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 174–187. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00280>
- Daly, H. E. (1999). *Globalization versus internationalization—Some implications*.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1996). Risk Types and Inter-Firm Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33(6), 827–843. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00174.x>
- Daugherty, P., Bolumole, Y., & Grawe, S. (2018). The new age of customer impatience: An agenda for reawakening logistics customer service research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2018-0143>
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- DeLone, W., & McLean, E. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *J. of Management Information Systems*, 19, 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar Publishing.
- Eisingerich, A., & Kretschmer, T. (2008). In e-commerce, more is more. *Harvard business review*, 86, 20–21.
- Englis, P., Kedia, B., & Davis, P. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Journal of Global Competitiveness*, 7, 278–286.
- Fernandes, M. (2020). *Analysis and Improvement of Software Development and Project Management Processes*.
- Fernandez, D., & Fernandez, J. (2008). Agile project management—Agilism versus traditional approaches. *Journal of Computer Information Systems*, 49.

- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18, 77–89. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00031.x>
- Fillis, I., Johansson, U., & Wagner, B. (2004). Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(3), 178–191.
- Forsgren, M., & Hagström, P. (2007). Ignorant and impatient internationalization?: The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. *critical perspectives on international business*, 3, 291–305. <https://doi.org/10.1108/17422040710832559>
- Frame, J. D. (2003). *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. John Wiley & Sons.
- Ganguly, B., Dash, S., Cyr, D., & Head, M. (2010). The effects of website design on purchase intention in online shopping: The mediating role of trust and the moderating role of culture. *IJEB*, 8, 302–330. <https://doi.org/10.1504/IJEB.2010.035289>
- Gido, J. (2018). *Gestão de Projetos*. Cengage Learning.
- Greaver, M. F. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. AMACOM.
- Grundy, T. (2001). *Strategic Project Management: Creating Organizational Breakthroughs: Creating Organizational Breakthroughs* (1st edition). Cengage Learning.
- Guerras-Martín, L., & López, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición.
- Hamid, S. S., Mohammad Nasir, M. H. N., Othman, M. K., & Ahmadi, R. (2015). Factors Limiting the Implementations of Agile Practices in the Software Industry: A Pilot Systematic Review. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(30). <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i30/87111>
- Hansen, R., & Sia, S. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. *MIS Quarterly Executive*, 14, 51–66.
- Hass, K. (2023). *The Blending of Traditional and Agile Project Management*. Project Smart. <https://www.projectsmart.co.uk/agile-project-management/the-blending-of-traditional-and-agile-project-management.php>
- Hill, C. (2008). International Business: Competing in the Global Market Place. *Strategic Direction*, 24. <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624iae.001>

- Hill, C., Hwang, P., & Chan Kim, W. (1990). *An eclectic theory of the choice of international entry mode*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250110204>
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2008). *Agile Project Management*.
<https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/36513>
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach*. Pearson Education.
- Hollensen, S., Boyd, B., & Ulrich, A. M. D. (2011, dezembro 1). *The Choice of Foreign Entry Modes in a Control Perspective*. | *IUP Journal of Business Strategy* | EBSCOhost.
<https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:78120146?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:78120146>
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: A strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44, 228–247. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-11-2014-0154>
- Humble, J., & Farley, D. (2010). *Continuous Delivery: Reliable Software Releases through Build, Test, and Deployment Automation* (1st edition). Addison-Wesley Professional.
- Ishfaq, R., Defee, C., Gibson, B., & Raja, U. (2016). Realignment of the Physical Distribution Process in Omnichannel Fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46, 543–561. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2015-0032>
- Jacquinet, M., & Curado, H. (2019). *Uma breve introdução à tomada de decisão*. 1–7.
- Jr, R., & Pessoa, M. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Produção*, 15. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132005000100004>
- Junior, C. M. de A. (2023). Globalized economy: Opportunities and challenges in the internationalization of business organizations. *Revista Gênero e Interdisciplinaridade*, 4(04), Artigo 04. <https://doi.org/10.51249/gei.v4i04.1524>
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. Addison-Wesley Professional.
- Kanagavalli, G., & Azeez, R. (2019). *Logistics and E- Logistics Management: Benefits and Challenges*. 8, 98–108.
- Karavdic. (2006). *E-commerce and Export Performance*. Cambria Press.

- Karavdic, M., & Gregory, G. (2005). Integrating e-commerce into existing export marketing theories: A contingency model. *Marketing Theory - MARK THEORY*, 5, 75–104. <https://doi.org/10.1177/1470593105049602>
- Kerzner. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kerzner, H. R. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model* (1st edition). Wiley.
- Kim, G., Behr, K., & Spafford, G. (2013). *The Phoenix Project: A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win*. IT Revolution Press.
- Kincaid, J. W. (2003). *Customer Relationship Management: Getting it Right!* Prentice Hall Professional.
- Kneuper, R. (2018). *Software Processes and Life Cycle Models: An Introduction to Modelling, Using and Managing Agile, Plan-Driven and Hybrid Processes*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-98845-0>
- Korsakiene, R., & Baranauskienė, A. (2011). Factors impacting sustainable internationalization: A case of multinational company. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 1, 53–62. [https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1\(5\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2011.1.1(5))
- Kotler, Philip., ARMSTRONG, G., ANG, S. H., LEONG, S. M., TAN, C. T., & YAU, O. (2008). Principles of marketing: An global perspective. *Research Collection Lee Kong Chian School Of Business*. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/6460
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Educación.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2019: Business, technology, society*. Pearson. <https://thuvienso.hoasen.edu.vn/handle/123456789/12556>
- Lee, H. L., & Whang, S. (2001). Winning the Last Mile of E-Commerce. *MIT Sloan Management Review*, 42.
- Lee, P. T. Y., E, F., & Chau, M. (2022). Defining online to offline (O2O): A systematic approach to defining an emerging business model. *Internet Research*, 32(5), 1453–1495. <https://doi.org/10.1108/INTR-10-2020-0563>
- Lee, Y., Lee, Z., & Larsen, K. (2003). Coping with Internet channel conflict. *Commun. ACM*, 46, 137–142. <https://doi.org/10.1145/792704.792712>
- Levine, H. A. (2002). *Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools* (1st edition). Wiley.

- Lotz, M. (2018, julho 5). Waterfall vs. Agile: Which Methodology is Right for Your Project? *Segue Technologies*. <https://www.seguetech.com/waterfall-vs-agile-methodology/>
- Mahanti, A. (2006). Challenges in Enterprise Adoption of Agile Methods—A Survey. *Journal of Computing and Information Technology*, 3, 197–206. <https://doi.org/10.2498/cit.1000752>
- Marquardt, M. J., & Horvath, L. (2012). *Global Teams: How Top Multinationals Span Boundaries and Cultures with High-Speed Teamwork* (Reprint edition). Nicholas Brealey America.
- McCormick, M. (2012). *Waterfall vs. Agile Methodology*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Waterfall-vs.-Agile-Methodology-Mpcs/73c9d2d3f5fc165db508b6eab936b85afc311961>
- Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Jr, S. J. M. (2017). *Project Management: A Strategic Managerial Approach*. John Wiley & Sons.
- Meyer, R. (1996). *The internationalization process of the firm revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*.
- Mirsch, T., Lehrer, C., & Jung, R. (2016, dezembro 1). *Transitioning to an Omnichannel Approach: A Dynamic Capability Perspective*.
- Miyazaki, A. D., & Fernandez, A. (2000). Internet Privacy and Security: An Examination of Online Retailer Disclosures. *Journal of Public Policy & Marketing*, 19(1), 54–61.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning.
- Monteiro, V. F. M. (2017). *Internacionalização: Estudo multi-caso: PME do setor das tecnologias de informação, comunicação e eletrónica: Portugal 2020* [masterThesis]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/17610>
- Moreno, C. (2005). *Os factores de inovação e a internacionalização*. OBSERVARE. Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/1619>
- Mosquera, A., Olarte, C., & Juaneda Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, 15, 92. <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>
- Mullins, J., & Komisar, R. (2009). *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Harvard Business Press.
- Myers, G. J., Sandler, C., & Badgett, T. (2011). *The Art of Software Testing*. John Wiley & Sons.
- Myerson, J. M. (2001). *Enterprise Systems Integration*. CRC Press.

- Nath, R., Akmanligil, M., Hjelm, K., Sakaguchi, T., & Schultz, M. (1998). Electronic Commerce and the Internet: Issues, Problems, and Perspectives. *International Journal of Information Management*, 18(2), 91–101. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(97\)00051-0](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(97)00051-0)
- Pedersen, T., Petersen, B., & Benito, G. (2002). Change of Foreign Operation Method: Impetus and Switching Costs. *International Business Review*, 11, 325–345. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(01\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00063-4)
- Pestana, M. (2019). *Agile vs Waterfall*.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., & piveteau, lauren. (2016). Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective – the Direct Optic case. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2015-0056>
- Pinto, A. F. A. (2019). *O e-commerce é uma estratégia de internacionalização ou é apenas um canal de distribuição alternativo?* [masterThesis]. <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/28772>
- PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Seventh edition). Project Management Institute.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicacion y Sociedad*, 25, 313–348. <https://doi.org/10.15581/003.25.36183>
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, 79, 62–78, 164.
- Portugal Ferreira, M., Serra, F. R., & Reis, N. R. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(1), 28–52. <https://doi.org/10.5585/riae.v10i1.1719>
- Pressman, R. S., & Maxim, B. (2014). *Software Engineering: A Practitioner's Approach* (8th edition). McGraw Hill.
- Punakivi, M. (2011). Comparing Alternative Home Delivery Models for e-Grocery Business. 951-22-6562-1.
- Regina Teixeira, F. (2016). *A influência das especificidades culturais locais na competitividade de clusters: Estudo de caso do cluster da malacocultura da região da Grande Florianópolis*.
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, 89.

- Roque, A., Alves, M. do C., & Raposo, M. (2019). Internationalization Strategies Revisited: Main Models and Approaches. *IBIMA Business Review*, 1–10. <https://doi.org/10.5171/2019.681383>
- Royce, W. W. (1987). Managing the development of large software systems: Concepts and techniques. *Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering*, 328–338.
- Rüping, A. (2005). *Agile Documentation: A Pattern Guide to Producing Lightweight Documents for Software Projects*. John Wiley & Sons.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C., & Bourlakis, M. (2017). Toward a three-dimensional framework for omni-channel. *Journal of Business Research*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025>
- Savastano, M., Barnabei, R., & Ricotta, F. (2016). *Going Online While Purchasing Offline: An Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Going-Online-While-Purchasing-Offline-%3A-an-Analysis-Savastano-Barnabei/958ba0897f9bfb9ede048ed42062b16b54de800b>
- Scarpin, M. R. S., Mondini, V. E. D., Scarpin, J. E., & Vieira, M. P. (2012). Análise bibliométrica de artigos de clusters e internacionalização em periódicos de alto impacto no período de 2000 a 2010. *Revista da UNIFEDE*, 1(10 Jan/Jul). <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/10>
- Schwalbe, K. (2015). *Information Technology Project Management* (8th edition). Cengage Learning.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2009). *Reinventando Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-sucedidos* (1ª edição). MBooks.
- Shore, J., & Warden, S. (2021). *The Art of Agile Development*. O'Reilly Media, Inc.
- Shostack, A. (2014). *Threat modeling: Designing for security*. John Wiley & Sons. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=YiHcAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR21&dq=info:LcXlIgB25FIJ:scholar.google.com&ots=eVOLJw9YRy&sig=KI0O9ae1-_oKkXOB-tdzTIVtZqg
- Silva, S. C. L. da C. e, Meneses, R., & Pinho, J. C. (2019). *Marketing Internacional—Negócios à Escala Global*. Leya.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. (2003). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw Hill Professional.

- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Jean, R. J. B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130–155. <https://doi.org/10.1108/02651331311314556>
- Slade, P., & Akkeren, J. V. (2002). Business On-Line? An Empirical Study of Factors Leading to the Adoption of Internet Technologies by Australian SMEs. *Australasian Journal of Information Systems*, 10(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3127/ajis.v10i1.170>
- Statista Research Department. (2024). *Furniture e-commerce market size 2029*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/1332811/furniture-e-commerce-market-size>
- Tavares, J. L. B. (2019). *Metodologias híbridas no desenvolvimento de sistemas embebidos* [masterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20038>
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus Waterfall Project Management: Decision Model for Selecting the Appropriate Approach to a Project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>
- Thompson, S., Montealegre, F., & Eales, J. (2007). An Empirical Analysis of the Determinants of Success of Food and Agribusiness E-Commerce Firms. *International Food and Agribusiness Management Review*, 10.
- TrendSource. (2018). *2018 Retail Industry Report*. <https://trustedinsight.trendsource.com/consumer-insight-study/2018-retail-industry-report>
- Turban, E., King, D., & Lee, J. (2002). *Electronic Commerce 2006: A Managerial Perspective*.
- Turner, J. (2014). *The Handbook of Project-Based Management*. 92.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- VirtualSpace. (2023, julho 4). *How to Choose the Right Project Management Methodology* | VirtualSpace. <https://virtualspace.ai/blogs/how-to-choose-the-right-project-management-methodology>
- Wallace, T. F., & Kremzar, M. H. (2002). *ERP: Making It Happen: The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning*. John Wiley & Sons.
- Whitman, M. (2014). *Principles of Information Security*, 4th edition.
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2009). The use of limited dependent variable techniques in strategy research: Issues and methods. *Strategic Management Journal*, 30(6), 679–692. <https://doi.org/10.1002/smj.758>

- Wysocki, R. K. (2011). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. John Wiley & Sons.
- Zaleski, M. (sem data). *Going Hybrid: A Bridge Between Agile and Waterfall* | Toptal®. Toptal Projects Blog. Obtido 16 de julho de 2024, de <https://www.toptal.com/project-managers/agile/hybrid-project-management-a-middle-ground-between-agile-and-waterfall>
- Zhang, J., Farris, P., Kushwaha, T., Irvin, J., Steenburgh, T., & Weitz, B. (2009). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1389644>



Request for Proposal 9. Recursos e Metodologia de Gestão de Projeto A hólma pretende obter a visão do parceiro / fornecedor acerca da estrutura recomendada de organização do projeto e dos recursos individuais necessários. 9.1 Recursos e organização do projeto O fornecedor deve identificar a equipa a constituir para a implementação do Projeto, apresentando as competências necessárias e os currículos dos elementos da equipa que irá integrar o projeto. O fornecedor deve identificar os recursos e competências que considere necessário alocar pela hólma ao projeto. A estrutura organizativa do projeto proposta pela hólma é a seguinte: <pre>graph TD; DP[Direção do Projeto] --- PO[Procurador Owner]; DP --- CC[Comité Consultivo]; DP --- GP[Gestão do Projeto]; GP --- EI[Equipa Implementação]; GP --- ET[Equipa Treino]; EI --- OU[Operações - Suporte ao Utilizador]; ET --- OU;</pre> De acordo com a estrutura apresentada o parceiro deverá identificar os recursos que irão participar na Equipa de Implementação, Gestão do Projeto e Direção do Projeto. Página 13	Request for Proposal 9.2 Metodologia de planeamento A proposta de implementação deve ser operacionalizada num cronograma de projeto em que estejam definidos os seguintes aspetos: • Fases e tarefas individualizadas com prazos e recursos alocados a cada uma delas; • Cuijui exposto, na perspetiva funcional do âmbito do projeto, o plano de entrega para cada fase; • Calendarização das reuniões do grupo de trabalho do projeto; • Restrições que condicionem fases ou tarefas individualizadas do plano do parceiro com destaque para sua resolução. 9.3 Metodologia de acompanhamento do projeto O parceiro / fornecedor selecionado deverá apresentar de forma semanal o ponto de situação do projeto devidamente documentado, justificando progressos do trabalho e devativos ao plano acordado. A hólma reserva-se no direito de convocar outros elementos integrantes do projeto para este fim de acompanhamento. 9.4 Documentação A hólma pretende que o fornecedor disponibilize os manuais funcionais e script de testes relativos ao hardware e software utilizados ou resultados da implementação da solução, bem como a documentação técnica. O fornecedor deverá rever em conjunto com a hólma a sua proposta de estrutura de documentação e notação, no seguimento da notação e organização que a hólma tem em curso. Note-se que a documentação utilizada para efeitos de comunicação do projeto e/ou para guardar como histórico do projeto deve ser entregue nos seguintes formatos: Página 14	Request for Proposal 10. Critérios de Seleção de Propostas / Fornecedores de Implementação A hólma irá avaliar as propostas de implementação dos parceiros / fornecedores de implementação com base em diferentes critérios, dos quais se destacam: • Disponibilidade e interesse manifestado pelo parceiro em propor termos de negócio apropriados à distância e ambiente competitivo onde a hólma opera; • Disponibilidade em aceitar termos do contrato que conduzam a uma identificação de riscos e benefícios de acordo com os objetivos esperados pela hólma; • Flexibilidade nos acordos negociados; • Demonstração de capacidade de apresentar propostas completas que satisficam os requisitos do projeto; • Compromisso de prazo de acordo com as exigências estabelecidas pela hólma; • Qualidade dos recursos a serem alocados ao projeto e a metodologia a ser utilizada; • Experiência comprovada com referências e exemplos na implementação de soluções similares ao especificado; • Experiência de implementação demonstrada e avaliação das referências de implementação pelo fornecedor em termos de atividade e processos similares aos da hólma, como seguem: - o A existência de referências concretas de clientes ou terceiros relativamente aos resultados obtidos; - o A verificação da relevância das experiências apresentadas e validação de resultados obtidos; • Equipa proposta, avaliação das qualificações, talentos e experiência demonstrada pela equipa de avaliação e implementação proposta, nomeadamente no setor de produtos de grande consumo; • Análise da estabilidade da equipa, nomeadamente quanto aos riscos que decorrem de transformações organizacionais, transições ou de não continuidade na empresa; • Capacidade do projeto de implementação em identificar e descrever métodos, práticas, ferramentas e referências que demonstrem a sua capacidade em atingir os objetivos da hólma neste projeto; • Termos e condições de outros projetos para a implementação do projeto; • Garantia de continuidade e solidez financeira do fornecedor. Página 15
---	---	---

ANEXO B: < Guião de Testes E-commerce>

Teste	Status
1. Fazer registo no site;	NOT OK
2. Fazer login;	NOT OK
3. Redefinir a password;	NOT OK
4. Encomenda com método pagamento Cartão de crédito, cliente guest;	OK
5. Encomenda com método pagamento Cartão de crédito, cliente logado;	NOT OK
6. Encomenda com método pagamento Paypal, cliente guest;	OK
7. Encomenda com método pagamento Paypal, cliente logado;	OK
8. Encomenda com método pagamento Cartão de crédito sem plafom para testar se é possível retroceder e alterar o método de pagamento sem perder qualquer informação da encomenda, cliente guest;	OK
9. Encomenda com método pagamento Cartão de crédito sem plafom para testar se é possível retroceder e alterar o método de pagamento sem perder qualquer informação da encomenda, cliente logado;	NOT OK
10. Encomenda com método pagamento Cartão happy hõma (desconto total);	NOT OK
11. Encomenda com método pagamento Cartão happy hõma (desconto parcial);	NOT OK
12. Encomenda com método de transporte Recolha em loja física, cliente guest;	OK
13. Encomenda com método de transporte Recolha em loja física, cliente logado;	NOT OK
14. Encomenda com método de transporte Recolha em loja física 24h, cliente guest;	OK
15. Encomenda com método de transporte Recolha em loja física 24h, cliente logado;	NOT OK
16. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES península, cliente guest;	OK
17. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES península, cliente logado;	NOT OK
18. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES baleares, cliente guest;	OK
19. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES baleares, cliente logado;	NOT OK
20. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES canárias, cliente guest;	OK
21. Encomenda com método de transporte entrega no domicílio com código postal de ES canárias, cliente logado;	NOT OK
22. Encomenda com artigo com preço cortado;	OK
23. Encomenda com artigo com preço cortado e preço normal;	OK
24. Adicionar artigos ao carrinho de compras para ver portes, avançar e retroceder;	OK
25. Inserir código postal errado para analisar se dá erro, cliente guest;	OK
26. Inserir código postal errado para analisar se dá erro, cliente logado;	NOT OK
27. Encomenda com alteração de dados de faturação, cliente guest;	OK
28. Encomenda com alteração de dados de faturação, cliente logado;	NOT OK
29. Inserir morada de envio para testar se o google faz sugestão de moradas, cliente guest;	NOT OK
30. Inserir morada de envio para testar se o google faz sugestão de moradas, cliente logado;	NOT OK

ANEXO C: < Guião base das entrevistas>

- Descreva-me a sua área, departamento e função desempenhada.
- Quais foram as suas responsabilidades/tarefas durante o projeto de implementação de um canal *online* em Espanha?
- Quais foram os principais desafios a superar no desempenho da sua função?
- A nível geral, que dificuldades enfrentou no decorrer do projeto de implementação de um canal de *e-commerce* em Espanha?
- Como é que foram ou deveriam ter sido superados esses desafios?
- Como foi gerida a relação com o parceiro? Sentiu dificuldades na comunicação, barreiras culturais ou psicológicas, colaboração desequilibrada entre as duas equipas, ...?
 - Se sim, como as resolveu?
- Na sua opinião, quais seriam as três principais mudanças que se deveria fazer no *site* para melhorar a experiência geral do cliente?
- Existe algum outro desafio ou ponto de melhoria que não foi abordado nas perguntas anteriores e que gostava de desenvolver?

ANEXO D: < Representação de uma carta do Microsoft Planner >

... ✕

Site Espanha

☐ Traduzir os e-mails e SMS transacionais

Alterada pela última vez a há momentos por si

  Mariana Henriques - hõma

 Online ✕

Grupo Em curso ▾	Progresso  Em curso ▾	Prioridade ● Médio ▾
Data de início 01/04/2024 	Data para conclusão 13/04/2024 	Repetir  Não se repete ▾

Notas ☐ Mostrar no cartão

- E-mail de confirmação de pagamento;
- E-mail de subscrição de Newsletter;
- E-mail de aceitação de políticas de privacidade;
- E-mail de confirmação de envio de encomenda;
- E-mail de reposição de stock;
- E-mail de recolha em loja;

Lista de verificação 0/2 ☒ Mostrar no cartão

- ☐ E-mails todos traduzidos
- ☐ SMS todos traduzidos
- ☐ Adicionar um item

Anexos

 E-mails transacionais + SM ...
<https://dstorehoma.sharepoint>

Adicionar anexo

☐ Mostrar no cartão

ANEXO E: < Estudo efetuado pela hõma: “Statista ES e PT_commerce_furnitures” >

