



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



CARATERÍSTICAS DO *E-COMMERCE* NAS ORGANIZAÇÕES DO DESPORTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira
Claudino

Júri

Presidente: Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Vogais: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino
Professor Doutor Nuno Miguel da Silva Januário

Diogo Filipe Macedo Nunes

2017



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



**CARATERÍSTICAS DO *E-COMMERCE* NAS
ORGANIZAÇÕES DO DESPORTO: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA DA LITERATURA**

Diogo Filipe Macedo Nunes

2017

“Nós somos feitos da matéria de que os sonhos são feitos”

William Shakespeare

Dedico este trabalho,

À minha mãe, por ser a melhor amiga, o meu exemplo, a mulher da minha vida.

Ao meu pai, por todos os valores, conselhos e exemplo de vida.

Ao meu irmão, por me fazer querer ser mais e melhor.

À Joana, minha namorada, por toda a paciência, amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

A elaboração desta Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto contou com apoios e incentivos fundamentais. Agradeço a todos os intervenientes que, direta ou indiretamente, me ajudaram no cumprimento dos meus objetivos e na conclusão de mais uma tão importante etapa na minha formação académica.

Um especial agradecimento ao Orientador Professor Doutor Rui Claudino por ter possibilitado a concretização deste trabalho através do seu acompanhamento e aconselhamento, pelos esclarecimentos, pelo tempo dispensado, paciência e pela amizade e humildade que demonstrou em todos os momentos. Obrigado por ter acreditado!

À minha namorada Joana, que sem qualquer dúvida se tornou no maior pilar do meu sucesso. Por todo o tempo a meu lado, pela ajuda, por todas as palavras de força e incentivo, por nunca desistir e por fazer de mim a pessoa melhor que sou hoje, agradeço do fundo do coração. Sem a tua ajuda e pensamento positivo nada pareceria possível.

Aos meus pais, irmão, avó e tia-avó, um enorme obrigado por todos os gestos de carinho e amor, pelo apoio, pelos ensinamentos e pelo companheirismo prestado em todos os momentos que temos passado juntos. A vossa força é a minha força!

Quero agradecer também aos pais da minha namorada, Rosário e Diniz, que ao longo destes anos se tornaram família e que demonstraram o mais sincero desejo do meu sucesso, disponibilizando-se sempre para ajudar. Obrigado por tudo, e tudo é muita coisa.

Agradeço aos colegas de faculdade, tanto de Coimbra como de Lisboa, que se tornaram fiéis amigos depois de partilharmos tão bons momentos e de vencermos tantas batalhas juntos. Poderão sempre contar com a minha amizade.

Aos amigos que já faziam parte da minha vida e continuam a meu lado, um enorme obrigado pela preocupação e por acreditarem. A amizade que conservamos será eterna.

Os meus sinceros e eternos agradecimentos!

RESUMO

A revolução digital tem vindo a modificar muitos processos físicos, especialmente no meio comercial.

Nos dias de hoje é possível comprar, vender ou trocar produtos e serviços, obter informações e até comparar preços, através da ligação à *Internet*. Este tipo de fenómeno designa-se por comércio eletrónico, também conhecido por *e-commerce*.

Dentro das organizações desportivas que possuem uma plataforma comercial virtual ocorre *e-commerce*, seja em empresas ou marcas de roupa desportiva, associações, clubes ou outras.

O comércio eletrónico é um assunto atual que merece investigação no âmbito do seu desenvolvimento, dado que a constante evolução das tecnologias tem um impacto direto no mesmo.

Nesse âmbito, o presente estudo visa a análise da literatura disponibilizada em diferentes fontes de informação, para apresentar o maior número de resultados possível, discutir o seu conteúdo e tirar conclusões pertinentes para todos os interessados no ramo, de forma a que a prestação deste serviço melhore tanto para as organizações como para os consumidores, estimulando da melhor forma possível o comércio de material desportivo *online*.

Palavras-chave: *e-commerce*, comércio eletrónico, *online*, desporto, organizações desportivas, clubes, *websites*, consumidor desportivo, confiança, revisão sistemática.

ABSTRACT

The digital revolution has been changing many physical processes, especially in the commercial environment.

Nowadays it is possible to buy, sell or exchange products and services, obtain information and even compare prices through the internet connection. This type of phenomenon is called electronic commerce, also known as e-commerce.

Within the sports organizations which have a virtual commercial platform it is possible to notice the practice of e-commerce, whether in companies or brands of sportswear, associations, clubs or others.

E-commerce is a current topic that deserves research in its development, as the constant evolution of technologies has a direct impact on it.

In this context, this study aims to analyze the literature available in different sources of information, to present as many results as possible, to discuss its contents and to draw relevant conclusions for all those interested in the field, so that the provision of this service may be improved for both organizations and consumers by encouraging the trade of sports related products and services online.

Keywords: e-commerce, electronic commerce, online, sport, sports organizations, teams, websites, sports consumer, trust, systematic review.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE	III
ÍNDICE DE TABELAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
LISTA DE SIGLAS	VII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	3
CAPÍTULO II – MÉTODO	5
CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA	7
3.1 E-COMMERCE	7
3.1.1 Introdução	7
3.1.2 Estrutura	9
3.1.3 Transações Online	10
3.1.4 Modelos de Negócio e de Receitas	12
3.1.5 Vantagens e Desvantagens	15
3.1.6 Proposta de Valor e Benefícios	16
3.1.7 Limites e Barreiras	17
3.1.8 Comércio Social Online	18
3.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO E-COMMERCE	20
3.2.1 Breve História	20
3.2.2 Sucessos e Insucessos	22
3.2.3 Futuro	23
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 E-COMMERCE NO DESPORTO	27
4.1.1 Introdução	27
4.1.2 Contextualização do E-commerce no Desporto	27
4.1.3 Consumo Desportivo, Produtos e Serviços	29
4.1.4 Benefícios e Custos	31
4.1.5 Modelos de Motivação e Aceitação do Consumo Online Desportivo	33
4.1.6 Impulsionadores da Prática de E-commerce	36
4.1.7 Estudos relacionados com Clubes e Ligas Internacionais	42
4.1.8 Conclusão	44

CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Principais Tipos de Transações Online.....	12
Tabela 2 - Tendências Tecnológicas Futuras que Impulsionam ou Atrasam o Crescimento do Comércio Eletrônico.....	24
Tabela 3 - Artigos selecionados para “Contextualização do E-commerce no Desporto”	29
Tabela 4 – Artigos selecionados para “Consumo Desportivo, Produtos e Serviços”.....	31
Tabela 5 - Artigos selecionados para “Benefícios e Custos”	33
Tabela 6 - Artigos selecionados para “Modelos de Motivação e Aceitação do Consumo Online Desportivo”	36
Tabela 7 - Artigos selecionados para “Impulsionadores da Prática de E-commerce” ...	41
Tabela 8 - Artigos selecionados para “Estudos relacionados com Clubes e Ligas Internacionais”.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Diferentes Dimensões do E-commerce.....	8
--	---

LISTA DE SIGLAS

B2B – Business-to-Business

B2B2C – Business-to-Business-to-Consumer

B2C – Business-to-Consumer

B2E – Business-to-Employees

C2B – Consumer-to-Business

C2C – Consumer-to-Consumer

DFL – Deutsche Fussball Liga

e-CRM – Electronic Customer Relationship Management

EDI – Electronic Data Interchange

EFT – Electronic Fund Transfer

EUA – Estados Unidos da América

FAQs – Frequently Asked Questions

G2B – Government-to-Business

G2C – Government-to-Consumer

G2G – Government-to-Government

IOS – Inter-Organizational Systems

MLB – Major League Baseball

MSSOC – Motivation Scale for Sport Online Consumption

M2C – Manufacturer-to-Consumer

NFL – National Football League

OMC – Organização Mundial do Comércio

SCP – Sporting Clube de Portugal

SMOS – Scale of Motivation for Online Sport Consumption

SWAM – Sport Website Acceptance Model

TAM – Technology Acceptance Model

INTRODUÇÃO

A revolução digital está sobre nós, é possível observá-la todos os dias em casa e no trabalho, no mundo dos negócios, nas escolas, nos hospitais, nas estradas, no entretenimento e até mesmo nas guerras (Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2012).

Para Turban *et al.* (2012), nesta nova era existem três elementos a destacar: a economia digital, as empresas digitais e a sociedade digital. A economia digital refere-se a uma economia com base nas tecnologias digitais, incluindo redes de comunicação digital (por exemplo a *Internet*, *intranets* e *extranets*), computadores, *softwares* e outras Tecnologias da Informação relacionadas. É também denominada por Economia da *Internet*, Nova Economia ou Economia *Web*. Nos dias de hoje é impossível negar o potencial da economia virtual e a mesma não deve ser ignorada por nenhum negócio (Amorim, 2014). O termo “empresa digital” tem inúmeras interpretações. Normalmente refere-se a uma empresa, como a Amazon.com, Google, Facebook ou Ticketmaster, que utiliza computadores e sistemas de informação para automatizar a maior parte dos seus processos de negócio. A empresa digital é um novo modelo de negócio que usa a Tecnologia da Informação de forma fundamental para cumprir com um ou mais dos três objetivos básicos: alcançar e envolver os clientes de forma mais eficiente, aumentar a produtividade dos seus colaboradores e aumentar a eficiência operacional. A maior preocupação de muitas das empresas nos dias de hoje prende-se com o objetivo de se transformarem em empresas digitais, ou pelo menos parcialmente, para que consigam tirar partido da economia digital. O último elemento do mundo digital, e talvez o mais importante, são as pessoas e a forma como elas vivem. Claramente, a sociedade digital mudou a vida contemporânea em relação a qualquer atividade que possamos pensar, como o trabalho, o jogo, as compras, o entretenimento, as viagens, os cuidados médicos, a educação e muito mais (Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2015).

A maioria das pessoas, equipas desportivas e organizações estão a tentar desenvolver a sua *performance*. Para alguns, isto é um desafio, para outros, é um requisito de sobrevivência e para outros pode ainda ser a chave de melhorias na qualidade de vida, nos lucros e na sua reputação (Coelho, Oliveira & Alméri, 2013).

As pressões empresariais estão divididas em diferentes categorias: mercado (económicas), sociais e tecnológicas. Na categoria económica ocorrem pressões ao nível da forte concorrência, economia global, aumento do poder do consumidor, alterações no

mercado, política e governo. Quanto a pressões sociais, podemos destacar o aumento da importância das questões legais e éticas, a responsabilidade social das organizações, as rápidas alterações políticas ou mesmo o terrorismo. O aumento do nível de inovações tecnológicas e a diminuição de custos tecnológicos comparativamente com os custos laborais são exemplos de pressões tecnológicas. Várias estratégias de resposta tradicionais são ainda bastante úteis em certos meios empresariais existentes. Mas algumas dessas estratégias têm necessariamente que ser modificadas, substituídas ou descartadas. Alternativamente, novas respostas podem ser inventadas e muitas delas podem ser facilitadas pelo *e-commerce*, e isto exponencia o crescimento do meio. Em alguns casos, o comércio *online* é a única solução para certas pressões existentes (Turban *et al.*, 2015).

Segundo Turban *et al.* (2015) e Coelho *et al.* (2013), as iniciativas de comércio eletrónico desempenham um papel de relevo crescente no suporte de inovações e estratégias que ajudam as empresas a competir e a evoluir, especialmente empresas que desejam ser proativas e que queiram introduzir mudanças em vez de reagirem e de criarem respostas a essas mudanças. O que faz com que o *e-commerce* seja adequado a este papel é um conjunto de capacidades e desenvolvimentos tecnológicos, tais como: transações eficientes; alcance global; conveniência a qualquer hora e em qualquer lugar; facilidade de busca de informação sobre o produto ou o vendedor; impulso de produtividade; colaboração e partilha de conhecimento e conselhos; entretenimento e socialização em rede; personalização; comparação de preços para consumidores; rápida disseminação da informação.

A natureza global da tecnologia, a oportunidade de chegar a centenas de milhões de pessoas, a sua natureza interativa, a variedade de possibilidades de utilização, a pouca necessidade de recursos e o rápido crescimento das suas infraestruturas de suporte, especialmente da *Web*, resulta em vários benefícios potenciais para a organização, individuais e sociedade. Estes benefícios estão a começar a materializarem-se, mas vão aumentar significativamente ao passo que o *e-commerce* se expande. Não será surpresa para muitos o facto de que a revolução do comércio eletrónico venha a ser tão profunda como a Revolução Industrial (Turban *et al.*, 2015).

CAPÍTULO I – IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O *e-commerce* é um fenómeno atual que continua em crescimento e que cada vez mais é a realidade dos mais variados tipos de comércio e empresas. Este facto verifica-se porque o comércio eletrónico possibilita a compra e venda entre entidades e/ou pessoas, em praticamente todos os lugares do mundo, a qualquer hora, sendo apenas necessário o acesso à *Internet*. O fenómeno do *e-commerce* aplica-se também nas organizações desportivas.

Deste modo surge uma questão principal:

“Quais as características do comércio eletrónico nas organizações do desporto?”

Na decomposição e no desenvolvimento desta pergunta, surgem outras questões que levam à necessidade do estudo mais aprofundado e específico do comércio eletrónico no desporto, tais como:

- É possível saber o estado atual do *e-commerce* no desporto?
- Onde se aplica o comércio eletrónico no desporto?
- Que tipos de transações predominam?
- Que produtos ou serviços podem ser comercializados *online*?
- O comércio eletrónico é um investimento rentável? Qual a relação dos custos e benefícios?
- O *e-commerce* no desporto encontra-se bem desenvolvido?
- Que modelos existem para aumentar o consumo por parte dos utilizadores?
- Que fatores podem potenciar o *e-commerce* no desporto?
- Existem estudos realizados em entidades desportivas com comércio eletrónico?

Quais os resultados obtidos?

Deste modo, um dos objetivos principais deste trabalho consiste caracterizar o *e-commerce* no âmbito do desporto, estudá-lo e defini-lo e, através das suas características, conseguir apresentar as melhores respostas para as questões acima referidas.

O objetivo desta dissertação visa esclarecer temas, tais como:

- A necessidade de saber as aplicações de *e-commerce* que existem nos dias de hoje;
- Saber em que situações existe na realidade o comércio eletrónico;
- Perceber em que organizações e como é que está aplicado;
- Como acontece o *e-commerce* e quais as suas características;

- Quais os problemas que surgem, como podemos ultrapassá-los;
- Tentar encontrar soluções que gestores desportivos e outras pessoas interessadas possam utilizar no futuro.

CAPÍTULO II – MÉTODO

A metodologia utilizada para realizar esta Dissertação consistiu na pesquisa bibliográfica, com o objetivo de recolher dados e informações alusivos ao *e-commerce*. Para além disso, existiu a necessidade de estudar componentes como a sua história, os tipos de transações, vantagens e desvantagens, *e-commerce* aplicado no desporto e nas organizações desportivas, entre outros.

As fontes de pesquisa utilizadas foram as bases de dados B-on, Ebsco, SportDiscus e Web of Science, os catálogos das bibliotecas das Universidades de Lisboa, Porto e Coimbra e as bibliotecas físicas da FMH (Lisboa), FCDEF (Coimbra), IPT (Tomar)

Os recursos utilizados foram artigos, livros, *sites*, *e-Books*, periódicos, outras dissertações publicadas e estudos de caso.

A escolha dos artigos obedeceu a critérios de inclusão – língua portuguesa ou inglesa, artigos resultantes de investigação científica – e de exclusão – artigos de opinião, sem aprovação científica, comentários, artigos com mais de 15 anos - estabelecidos numa fase primária da investigação.

Os termos utilizados para pesquisa nas bases de dados foram: *e-commerce*, *electronic commerce*, *online sports commerce*, *online sports consumption*, *online sports purchase*.

CAPÍTULO III – REVISÃO DA LITERATURA

3.1 E-COMMERCE

3.1.1 Introdução

Nos dias de hoje cada vez mais pessoas optam pela pesquisa e compra de produtos e serviços *online*. Os resultados de pesquisas recentes têm demonstrado o domínio de vários motores de busca, principalmente da Google, na procura de produtos por parte dos consumidores (eCorner, 2008).

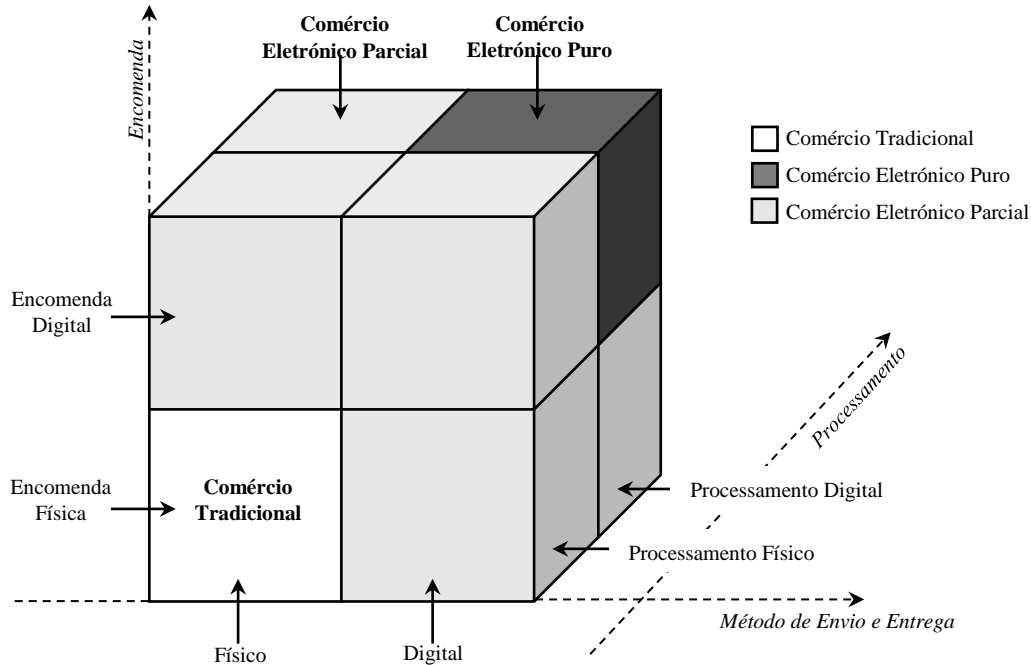
O comércio eletrônico é o processo de compra, venda, transferência ou troca de produtos, serviços e/ou informação através de redes informáticas, maioritariamente a *Internet* ou *intranets* (Turban *et al.*, 2015).

O *e-commerce* é um termo de maior abrangência, relativamente ao *e-business*, no que diz respeito ao mundo dos negócios e do comércio. É também a designação que se utiliza para identificar os negócios efetuados por meios eletrónicos, tal como o correio eletrónico, no sentido de estabelecer contactos diretos com os consumidores e os fornecedores, fazer análises de mercado, de investimento, busca de informações sobre o macroambiente, pesquisa de mercados, entre outros. Este conjunto de sistemas funciona interagindo com os sistemas de outras empresas, dando origem a infraestruturas de *e-commerce*, que agilizam os processos de compra e venda entre as mesmas de forma automática ou manual, facilitando assim inúmeros processos internos (Turban *et al.*, 2015).

Segundo Turban *et al.* (2012), o *e-commerce* pode tomar variadas formas, dependendo do seu grau de digitalização. Este tipo de comércio surge após a transformação dos processos físicos para digitais. Os processos são: sistema de encomenda (encomenda e pagamento), o processamento (por exemplo, a criação do produto/serviço) e o método de envio ou entrega. A correlação entre estes três processos gera esses diferentes níveis de *e-commerce*, sendo também deste modo que se pode caracterizar o ato de comercializar eletronicamente como sendo puro ou parcial. Se todos os processos forem digitalizados o comércio é totalmente eletrónico, ou seja, puro. Se um ou dois dos processos for físico estamos perante um comércio parcialmente eletrónico. Já

no comércio tradicional todos são físicos. Nos dias de hoje as empresas vão evoluindo gradualmente, orientadas para a digitalização do seu comércio.

Figura 1 - Diferentes Dimensões do E-commerce. Adaptado de: Turban et al. (2012)



O fenómeno em estudo pode ser conduzido através de espaços de mercado eletrónico, os *e-marketplaces*, onde os compradores e vendedores interagem via *online* para trocaram bens, serviços, dinheiro ou informação. Como referido anteriormente, esta interação ocorre através da *Internet*, mas pode ter duas variantes. Uma variante interna (*intranet*), que corresponde a uma rede inteiramente interna de uma organização que utiliza as ferramentas da *Internet*, tal como os browsers *Web* e os diferentes protocolos de *Internet*. A outra variante denomina-se por *extranet* e serve para interligar as *intranets* de diferentes organizações no intuito do desenvolvimento e produção de comércio eletrónico (Turban et al., 2012).

A *Internet* oferece às organizações a oportunidade de comercializar produtos num ciberespaço, este conceito é conhecido como “*Internet marketing*” (O’Reilly & Rahinel, 2006) e faz a utilização de dados eletrónicos e aplicações para planear e executar a conceção, distribuição, promoção e preço de ideias, bens ou serviços de forma a realizar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais (Mafini & Dhurup, 2014).

Segundo Amorim (2014), o comércio eletrónico faz uso da tecnologia e da *Web* para facilitar a realização de atividades empresariais entre consumidores e empresas de

forma vantajosa para ambos. Ainda segundo a mesma, os produtos ou serviços podem ser experimentados pelo comprador interactivamente através da *Internet*, proporcionando satisfação imediata e estimulando a aquisição, e com o auxílio de um canal de comunicação eficiente ainda é possível aumentar as disponibilidades e o acesso a produtos difíceis de encontrar no mercado.

O sucesso do *e-commerce* para qualquer empresa está em grande parte dependente do seu *website* (Kriemadis, Kotsovos & Kartakoullis, 2009).

3.1.2 Estrutura

O campo do *e-commerce* é diverso, envolvendo variadas atividades, unidades organizacionais e tecnologias. Essas atividades ou aplicações são, por exemplo, *marketing* direto, pesquisa de emprego, banca *online*, governo *online*, compra *online*, trocas entre empresas, comércio colaborativo, comércio via rede social, aprendizagem ou ensino *online*, comércio móvel, ações, viagens, publicações *online* ou serviços para consumidores. Para o bom funcionamento de todos estes processos, as empresas devem obter informação de qualidade, uma infraestrutura e serviços de suporte (Turban *et al.*, 2012).

Segundo Turban *et al.* (2015), o comércio eletrónico desenvolve-se através de cinco grandes áreas, nomeadamente:

- Pessoas - compradores, vendedores, intermediários, especialistas em tecnologias e sistemas de informação ou outros empregados;
- Política pública - taxas, leis, privacidade, regulamentos, conformidades ou normas técnicas;
- *Marketing* e propaganda - pesquisas de mercado, promoção, conteúdos *web* ou *marketing* direcionado;
- Serviços de suporte - atendimento de pedidos, logística, pagamentos, conteúdo ou desenvolvimento de sistemas de segurança;
- Parcerias de negócios - programas afiliados, empreendimentos conjuntos, trocas, *e-marketplaces* ou consórcios.

A infraestrutura refere-se ao *hardware*, *software* e às redes utilizadas, que requerem boas práticas de gestão. As empresas devem planear, organizar, motivar, criar

estratégias e reestruturar os processos de forma a otimizar o uso dos modelos e estratégias do comércio eletrónico (Turban *et al.*, 2012).

3.1.3 Transações Online

Para Turban *et al.* (2012) e Ferreira (2009), uma classificação comum do comércio eletrónico dá-se através da análise da natureza das transações ou da relação entre participantes. Os principais tipos de transações no *e-commerce* são:

- *Business-to-Business (B2B)*, onde os participantes são ambas empresas ou organizações e mais de 90% do comércio *online* ocorre neste modelo;

- *Business-to-Consumer (B2C)*, que inclui transações ao retalho de produtos ou serviços entre companhias e compradores individuais;

- *Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C)*, quando uma empresa providencia alguns produtos ou serviços a uma outra empresa-cliente, a qual fornece os seus próprios clientes, que podem mesmo ser os seus próprios colaboradores;

- *Consumer-to-Business (C2B)*, categoria que inclui particulares que utilizem a *Internet* para vender produtos ou serviços a organizações ou a outros particulares que procuram fornecedores para licitar nos seus produtos e serviços;

- *Intrabusiness e-commerce*, que engloba todas as atividades organizacionais internas de comércio eletrónico relativas a trocas de bens, serviços ou informação perante várias unidades e individuais na organização. Essas atividades abrangem desde a venda de produtos internos aos empregados, formação *online* ou trabalho de *design* colaborativo;

- *Business-to-Employees (B2E)*, como subsector do *Intrabusiness*, no qual uma organização cede serviços, informação ou produtos aos colaboradores. Existe ainda a categoria de *Business-to-Mobile Employees*, quando a organização sustenta a atividade de empregados móveis, como é o caso dos representantes no campo ou serviços de reparação que se deslocam diretamente aos clientes;

- *Consumer-to-Consumer (C2C)*, que são transações diretas entre consumidores, como a venda de imóveis, automóveis e muito mais através dos classificados na *Internet*. Os leilões no Ebay são maioritariamente *C2C*, tal como a propaganda *online* de serviços pessoais ou mesmo a venda *online* de conhecimento e experiência;

- *Collaborative Commerce*, quando indivíduos ou grupos comunicam e colaboram entre si *online*. Um bom exemplo é o caso de parceiros de negócios em diferentes pontos geográficos utilizarem em conjunto algum *software* e procedimentos *online* visando a criação de um produto;

- *E-Government*, categoria onde uma entidade governamental compra ou providencia bens, serviços ou informação de ou para uma empresa (*G2B*) e de ou para cidadãos individuais (*G2C*). Essa entidade governamental pode ainda negociar com outra entidade governamental (*G2G*).

A aplicação de *e-commerce* recai sobre um leque de *stakeholders* como consumidores (*C2C*), empresas (*B2B*) e entre ambos (*B2C*) para estender o número de potenciais clientes e aumentar o valor da quota total do mercado (Lee & Cheung, 2004).

Pode constatar-se que vender ou comprar eletronicamente ocorre maioritariamente na forma empresa-consumidor (*B2C*) ou empresa-empresa (*B2B*). No *B2C* ocorre uma transação entre uma empresa e um consumidor individual, como por exemplo uma pessoa que compra um telemóvel no *site* da Vodafone. No *B2B* empresas realizam transações com outras empresas, como no caso das trocas entre uma cadeia de hipermercados e os seus fornecedores de consumíveis. De acordo com os Censos dos Estados Unidos de 2010, no ano de 2008 as vendas eletrónicas atingiram 39% do total de vendas em atividades de produção do país, 20,6% em comerciantes grossistas, 3,6% em todo o retalho e 2,1% em serviços de indústria selecionados. Foram contabilizados aproximadamente 3,3 biliões de euros em trocas por *e-commerce*, dos quais 92% via *B2B* e 8% via *B2C* (Turban *et al.*, 2012).

Tabela 1 – Principais Tipos de Transações Online. Adaptado de: Ferreira (2009)

Tipos	Descrição do tipo de relações	Serviços
<i>B2C</i>	Entre Empresas e Consumidores	<i>e-shops, Sites Institucionais</i>
<i>B2B</i>	Entre Empresas	<i>e-mail, e-procurement</i>
<i>B2E</i>	Entre Empresas e Empregados	<i>Intranets</i>
<i>G2B</i>	Entre Órgãos de Estado e Empresas	<i>e-procurements</i>
<i>G2C</i>	Entre Órgãos de Estado e Consumidores	<i>e-gov</i>
<i>C2G</i>	Entre Consumidores e Órgãos de Estado	<i>Sites de Procuradorias</i>
<i>C2C</i>	Entre Consumidores	<i>Comunidades Virtuais, Blogs, Leilões</i>

3.1.4 Modelos de Negócio e de Receitas

Uma das maiores caraterísticas do *e-commerce* é a capacidade de permitir a criação de novos modelos de negócio (Prahalad & Krishnan, 2008).

O modelo de negócio é a forma como a empresa gera receitas autossustentáveis. Este indica ainda onde é que a empresa está posicionada na cadeia de valor, ou seja, que atividades internas conseguem acrescentar valor aos seus serviços e produtos. Em alguns casos, a companhia pode apresentar vários modelos de negócios. Os modelos são uma parte de um plano de negócio (Turban *et al.*, 2012).

Existem diferentes tipos de modelos de negócio possíveis, dependendo da empresa, da indústria e de outros fatores. Segundo Turban *et al.* (2015) para se considerar que um modelo preenche os requisitos para um bom funcionamento da empresa, o mesmo deve conter os seguintes elementos:

- A descrição dos clientes a servir e a relação da empresa com os mesmos, incluindo aspetos que os clientes considerem valiosos (proposta de valor do cliente);
- A descrição de todos os produtos e serviços que a empresa vai oferecer e os mercados em que irá ser vendida;
- A descrição do processo de negócio necessário para fazer e entregar os produtos e serviços incluindo a distribuição e estratégias de *marketing*;
- A lista dos recursos necessários e a identificação dos quais estão disponíveis,

quais podem ser desenvolvidos pela própria empresa e quais devem ser adquiridos (incluindo os recursos humanos);

- A descrição da cadeia de mantimentos da empresa, incluindo os seus fornecedores e outros parceiros de negócio;
- A lista dos maiores concorrentes, a sua quota do mercado, forças e fraquezas;
- A vantagem competitiva oferecida pelo modelo de negócio;
- As mudanças antecipadas da organização e qualquer resistência à mudança;
- A descrição das receitas esperadas (modelo de receitas), custos antecipados, fontes de financiamento e lucros estimados (viabilidade financeira).

Segundo Turban *et al.* (2015), as funções ou objetivos de um modelo de negócio são:

- Descrever os processos principais de uma empresa;
- Descrever o posicionamento do modelo de negócio, dentro da rede de fornecedores e clientes;
- Formulação da estratégia competitiva e dos seus planos a longo prazo;
- Articular uma proposta de valor para o cliente;
- Identificar um segmento de mercado (quem vai usar a tecnologia e para que propósito; especificar o processo de gerar receitas; onde vai operar a empresa);
- Definir a estrutura da cadeia de valor específica do negócio;
- Estimar custos, quantias e potencial lucro.

Para Turban *et al.* (2015), os modelos de negócio criados pelo *e-commerce* e os benefícios da tecnologia podem resultar em mudanças significantes no rumo que os negócios levam. Estas mudanças podem ter um impacto positivo nas operações corporativas, resultando numa vantagem competitiva para as empresas que usufruem deste tipo de comércio.

Existem vários tipos de modelos de negócio no *e-commerce*. Rappa (2010) apresenta detalhes e exemplos dos seguintes cinco modelos comuns:

- *Marketing Direto Online*. O modelo mais óbvio é o de venda de produtos e serviços *online*. As vendas podem originar do fabricante para o cliente, eliminando intermediários ou lojas físicas, ou do retalhista para o cliente, tornando a distribuição mais eficiente, especialmente para produtos e serviços que podem ser entregues eletronicamente. Este modelo tem algumas variações e utiliza diferentes mecanismos (como leilões). É praticado na forma *Business-to-Consumer (e-tailing)* e em alguns casos de *Business-to-Business*;

- Sistemas Eletrónicos de Licitação. Compradores de grandes organizações, privados ou públicos, efetuam, na maioria das vezes, compras de grande valor ou grande volume através de sistemas de leilões invertidos (onde os vendedores é que propõem o preço mais baixo possível). Esse processo pode ser feito *online*, poupando tempo e dinheiro. Foi um modelo criado pela *General Electric Corporation* e tem vindo a ganhar popularidade;

- Mercados Eletrónicos e Intercâmbios. Existiram em aplicações isoladas durante décadas, mas desde 1996 centenas de mercados introduziram novos métodos e eficiência aos processos de troca. Se estes mercados eletrónicos forem bem organizados e geridos, podem providenciar benefícios para compradores e vendedores;

- *Marketing Viral*. De acordo com este modelo, as pessoas utilizam o *e-mail* e as redes sociais para espalharem a palavra e fazerem publicidade a algo. Com isso, uma organização pode aumentar o foco de uma marca ou mesmo gerar vendas induzindo as pessoas a enviarem mensagens que influenciam as outras pessoas ou recrutam amigos para se juntarem a certos programas;

- Compras em Grupo. Este conhecido método ocorre *offline*, especialmente nas empresas. Baseia-se no conceito de desconto em quantidades. Através da *Internet*, grupos de pessoas juntam-se e compram mais por menos, tirando partido destas vantagens. Uma empresa pode utilizar mais do que um tipo de modelo.

O modelo de receitas descreve a forma como a organização, ou o projeto de *e-commerce*, vai gerar receitas. Segundo Turban *et al.* (2015), as principais fontes de receita são:

- Vendas, vendendo mercadorias e serviços nos seus *websites*;
- Taxas de transação, recebendo comissão baseada no volume de transações;
- Taxas de subscrição, com o pagamento de um valor fixo por parte do cliente, mensalmente ou não, em troca de algum tipo de serviço;
- Taxas de publicidade, quando as empresas cobram pela cedência de um espaço publicitário nos seus *sites*;
- Taxas de afiliados, recebendo comissão por introduzir os clientes a outros *websites*;
- Taxas de licenciamento, como a licença para uso de produtos da Microsoft, em que é paga uma taxa anual ou por utilização à empresa a quem pertence o produto;
- Outras fontes de receita, quando, por exemplo, algumas empresas cobram um

preço para os clientes jogarem um jogo ou para verem competições desportivas em tempo real.

A empresa utiliza o seu modelo de receitas para descrever a forma como vai gerar receitas e utiliza o seu modelo de negócio para descrever o processo usado para tal (Turban *et al.*, 2015).

3.1.5 Vantagens e Desvantagens

Segundo Coelho *et al.* (2013), ao recorrer à utilização do *e-commerce* as empresas e os consumidores deparam-se com várias vantagens e desvantagens. As vantagens têm a tendência de crescer juntamente com a evolução da *Internet* e desenvolvimento da tecnologia, estas podem ser encontradas em variadas situações:

- Acesso a artigos e serviços quase ilimitado, sendo que as organizações podem mostrar inovação e criatividade;
- Maior aproximação das organizações aos seus consumidores;
- Maior qualidade da gestão da relação com o consumidor;
- Melhor eficácia na comunicação da organização com os consumidores, devido à facilidade na obtenção de informação e de dados;
- Novos mercados nacionais e internacionais, bem como novas parcerias;
- Novos modos ou formas de negociação e oportunidades de negócio;
- Maior produtividade;
- Melhoria da imagem e presença virtual das empresas;
- Custos mais reduzidos em relação à comunicação proporcionando um acesso à informação maior e melhor;
- Custos mais reduzidos em relação a logística, levando a uma maior flexibilidade;
- Custos menores na abertura e manutenção de uma loja virtual em relação a uma loja física;
- Flexibilidade maior em relação ao horário de funcionamento (24 horas por dia);
- O ato de compra e venda torna-se mais rápido;
- Maior capacidade de responder às necessidades do consumidor e em tempo reduzido;
- Maior variedade de opções de escolha e de produtos;
- Capacidade de personalização e inovação nos serviços e produtos;

- Possibilidade de testar novos artigos, produtos, serviços e tecnologias.

Segundo Coelho *et al.* (2013), apesar das vantagens e benefícios do comércio eletrónico referidos, este também apresenta limitações e desvantagens. Algumas dessas desvantagens prendem-se com:

- A incapacidade de comercializar todos os tipos de artigos e serviços através do comércio eletrónico;
- Grande dependência das tecnologias da informação na utilização do *e-commerce*;
- As falhas no acesso à *Internet* em algumas regiões;
- A segurança, ou a falta dela por parte do consumidor em fornecer os seus dados e informações e realizar pagamentos *online* com receio de burlas;
- A possibilidade de deturpação da real identidade quer de consumidores, quer de organizações;
- Podem surgir obstáculos nos pagamentos (nem todos os consumidores são portadores de cartões de crédito muitas vezes obrigatórios no ato de compra *online*);
- Por vezes podem ocorrer falhas nos sistemas de 24 horas, devendo as empresas apostar nesta área de modo a podem garantir o melhor serviço e no tempo espectável para o consumidor;
- Dificuldade na realização de entregas eficazes, sem danificação dos produtos a entregar, que sejam rápidas, que cumpram com os prazos expectáveis e com custos viáveis;
- A falta de leis específicas que abranjam as transações virtuais.

3.1.6 Proposta de Valor e Benefícios

Nos modelos de negócio deve estar presente uma proposta de valor. Esta refere-se aos benefícios, incluindo os intangíveis, os não-quantitativos, de que uma empresa pode derivar utilizando o modelo. No *e-commerce Business-to-Consumer (B2C)*, por exemplo, a proposta de valor define a forma como os produtos e serviços da empresa preenchem as necessidades dos consumidores. A proposta de valor é uma parte importante do plano de *marketing* de qualquer produto ou serviço. Na obra de Turban *et al.* (2015) são identificados quatro conjuntos de valores criados pelo negócio eletrónico: eficiência da pesquisa e dos custos das transações; complementaridades; bloqueio; e

novidade. A eficiência da pesquisa e dos custos das transações possibilita uma tomada de decisão mais rápida e informada, uma vasta seleção de produtos e serviços, e melhores economias de escala (poupanças no custo por unidade à medida que quantidades maiores são vendidas e produzidas). As complementaridades envolvem alguns bens e serviços que juntos fornecem mais valor do que oferecidos separadamente. O bloqueio é atribuível ao alto custo de comutação que liga os clientes a fornecedores específicos. A novidade cria valor através de maneiras inovadoras para estruturar transações, conectar parceiros e fomentar novos mercados (Turban *et al.*, 2015).

Amorim (2014) refere a conveniência (acesso às lojas virtuais vinte e quatro horas por dia em qualquer lugar), a informação (facilidade de encontrar dados comparativos acerca de um produto) e a comodidade (sem contacto direto com vendedores e sem filas de espera) como três dos grandes benefícios para o consumidor.

Jang e Burnes (2004) definem uma estrutura de variáveis importantes, tais como os tipos de encomenda, o número de cartões de crédito aceites e pagamentos *offline*, informação de entrega da encomenda ou devolução, serviço *Web*, como *email* e *FAQs* (*Frequently Asked Questions*) e ainda a política de privacidade, segurança e informação da empresa. Já em anos anteriores Silva (2013) focou-se na ideia de que o cliente deve ser mantido no *website* e, para garantir que este não o abandona, devem ser disponibilizados os mais variados métodos de pagamento e a opção de idioma Inglês.

3.1.7 Limites e Barreiras

Para o comércio eletrónico, as barreiras tanto podem ser tecnológicas como não-tecnológicas. Como referido por Turban *et al.* (2015), as principais barreiras do *e-commerce* são: a resistência à nova tecnologia; as dificuldades de implementação; as questões de segurança; a escassez de domínio tecnológico; a escassez de potenciais clientes; e o custo. Baseando-se em informações obtidas numa conferência em Itália, os autores classificaram as barreiras como: barreiras sectoriais (governamentais, setor privado, internacionais); barreiras internas (segurança, falta de conhecimento técnico, falta de tempo e recursos); e barreiras externas (falta de suporte do governo). É feita uma referência às barreiras em relação ao Comércio Eletrónico Global: diferenças culturais; diferenças organizacionais; incompatibilidade de interfaces entre empresas; barreiras internacionais de troca; e falta de padrões. Estas limitações precisam de ser referenciadas

aquando da implementação do comércio eletrônico.

Os problemas éticos podem criar pressões ou constrangimentos nas operações de negócios através do *e-commerce*. No entanto, *sites* eticamente corretos aumentam a confiança e auxiliam os vendedores. A ética está relacionada com os padrões do que é certo ou errado e a ética informativa está relacionada com o certo ou errado nas Tecnologias da Informação e na prática do comércio eletrônico. As questões éticas têm o poder de danificar a imagem de uma organização e a moral dos seus funcionários. Esta é uma área difícil, porque as questões não têm uma resposta clara e definida. O que é considerado ético para uma pessoa pode não o parecer para outra, tal como pode acontecer entre um país e outro (Turban *et al.*, 2015).

A implementação do comércio *online* pode aumentar os problemas éticos, abrangendo a monitorização do *e-mail* dos funcionários e até a invasão da privacidade de milhões de clientes, cujos dados estão armazenados em bases de dados públicas e privadas. Nessa implementação deve ter-se especial atenção a estas questões e reconhecer que algumas delas podem limitar, ou mesmo proibir, o uso do *e-commerce* (Turban *et al.*, 2015).

Relativamente a *websites* de apostas desportivas, no Reino Unido e na Rússia vários foram alvos de extorsão de centenas de milhares de euros. Qualquer *site* que recusasse o pagamento de “taxas de proteção” era ameaçado com ataques informáticos que impediam temporariamente o funcionamento dos seus serviços (Turban *et al.*, 2015). Os autores afirmam ainda que, para além destas barreiras, o *e-commerce* está em rápida expansão. Consoante o acumular de experiência e o desenvolvimento da tecnologia, o rácio do custo-benefício irá aumentar, resultando em rácios de adoção ainda melhores.

3.1.8 Comércio Social Online

A mais interessante aplicação de *e-commerce* nos anos recentes tem sido a emergência social e empreendedora das redes sociais. Originadas através de comunidades *online*, estas redes estão em rápido crescimento e auxiliando muitas iniciativas de comércio através da *Internet*, modelos de receitas e de negócios. As atividades deste tipo conduzidas nas redes sociais pelo uso de *software* social (como ferramentas da *Web 2.0*) estão referenciadas ao comércio social. Desde 2009, crescendo rapidamente em 2010 e 2011, o comércio social teve um crescimento exponencial (Turban *et al.*, 2012).

Dada a popularidade do Facebook e o rápido avanço em atividades comerciais no *site*, alguns acreditam que a rede social está a revolucionar o comércio eletrónico. Assim Turban *et al.* (2012) afirmam o nascer do conceito de *f-commerce*, apontando para o crescente envolvimento do Facebook no campo de 2009 em diante.

Segundo Turban *et al.* (2015), o comércio social está a crescer rapidamente no Facebook, Twitter, Google, entre outros. O maior crescimento verifica-se na publicidade e promoções aplicadas aos telemóveis.

3.2 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO E-COMMERCE

3.2.1 Breve História

A origem da *Internet* parte de uma atividade experimental do Governo dos Estados Unidos no ano de 1969, e os seus utilizadores iniciais eram maioritariamente técnicos de agências governamentais, investigadores académicos e cientistas (Turban *et al.*, 2015).

Na década de 1970 deu-se início à Era da Informação, que veio minimizar barreiras comerciais entre países (Amorim, 2014).

As primeiras aplicações de comércio eletrónico foram desenvolvidas nos primeiros anos da década de 70, com o apoio de inovações como a Transferência de Fundos Eletrónicos (*EFT*), onde os fundos podiam ser enviados eletronicamente de uma organização para outra. No entanto, a utilização destas aplicações era limitada para grandes corporações, instituições financeiras e para alguns negócios mais evoluídos. Depois surgiu o Intercâmbio Eletrónico de Dados (*EDI*), tecnologia utilizada para transferir eletronicamente os documentos de rotina, que mais tarde se expandiu de transações financeiras para outros tipos de transações. O intercâmbio alargou o leque de participantes neste processo, passando a incluir desde instituições financeiras a fabricantes, retalhistas, serviços e muitos outros negócios. Tais sistemas foram chamados de Aplicações de Sistemas Interorganizacionais (*IOS*), e o seu valor para o mundo dos negócios foi largamente reconhecido. Novas atividades de *e-commerce* surgiram, como sistemas de reservas de viagens ou trocas de artigos *online* (Turban *et al.*, 2015).

Na década de 90 surge a *World Wide Web*, conhecida por *Web 1.0*, criada pelo cientista britânico Tim Berns-Lee, que visava a conectividade e colaboração para com o utilizador através do fornecimento de informações, mas ainda sem a possibilidade de os mesmos produzirem conteúdos. Mais tarde desenvolve-se a *Web 2.0*, que apresentava uma proposta de interatividade, proporcionando a geração de conteúdo a todos, principalmente nas redes sociais (Amorim, 2014).

Isto permitiu às empresas terem uma presença na *Internet* através dos formatos de texto e imagem. Nesses mesmo anos a *Internet* começou a ser comercializada, e quando isso aconteceu os utilizadores passaram a reunir-se para participarem na *Web*, dando origem ao termo “comércio eletrónico”. As aplicações do mesmo expandiram-se rapidamente pelo mundo virtual e surgiu uma vasta quantia de *websites* e *start-ups*. Uma

das principais razões para esta rápida expansão foi o desenvolvimento de novas redes, protocolos e *softwares* de auxílio ao *e-commerce*. Outra razão foi o aumento da competitividade do mercado e também a pressão exercida pelo meio (Turban *et al.*, 2012).

O entretenimento móvel existe há vários anos mas a sua expansão é recente devido aos avanços na tecnologia móvel e nos dispositivos *wireless*. Após o ano de 1990 começaram a existir as aplicações direcionadas ao consumidor (Turban *et al.*, 2015).

Desde 1995 que os utilizadores da *Internet* têm proporcionado o desenvolvimento de variadas atividades inovadoras de comércio eletrónico. Quase todas as médias e grandes empresas do mundo possuem um *website*; a maioria das empresas dos Estados Unidos da América têm portais abrangentes através dos quais os empregados, os parceiros, ou mesmo o público em geral consegue aceder a informações corporativas com a ajuda de milhares de páginas e ligações incluídas nesses portais. Em 1999, a ênfase do *e-commerce* passou do tipo *B2C* para o *B2B*, e em 2001 do *B2B* para o *B2E*, *c-commerce*, *e-government*, *e-learning* e *m-commerce* (através de dispositivos móveis) (Turban *et al.*, 2012).

Em 2005 as redes sociais começaram a ganhar o seu destaque, tal como o *m-commerce* e as aplicações *wireless*. A partir de 2009 o *e-commerce* acrescentou ao meio empresarial alguns canais de comércio social, dos quais é conhecido o *f-commerce*, a atividade comercial via Facebook. Dada a natureza da tecnologia e da utilização da *Internet* no presente, o comércio *online* vai certamente continuar a crescer e a sofrer mudanças. Cada vez mais vão surgir empresas bem-sucedidas com o *e-commerce* (Turban *et al.*, 2012).

Finalmente, o *e-commerce* começa a entrar na sua segunda fase de vida. A primeira geração envolvia principalmente trocas, serviços eletrónicos e colaborações de empresas patrocinadas. Estamos a entrar na segunda geração, denominada de “*E-commerce 2.0*”. Este baseia-se em ferramentas da *Web 2.0*, redes sociais e o mundo virtual, resultado da computação social (Turban *et al.*, 2012).

No ano de 2012 registaram-se acima de 2,4 mil milhões de utilizadores de *Internet*, valores próximos ao terço da população mundial, sendo esta a maior ferramenta de interação, proporcionando-a com baixo custo e eficiência entre os clientes e as empresas (Amorim, 2014).

Ao comercializarem através da *Internet*, as empresas expõem-se mais à concorrência de mercado, logo a mudança deve ser constante, obedecendo às exigências de uma economia globalizada (Amorim, 2014; Turban *et al.*, 2015).

3.2.2 Sucessos e Insucessos

Nos últimos anos tem sido possível presenciar o nascer de empresas virtualmente ativas extremamente bem-sucedidas, tais como o eBay, Pandora, Google+, Facebook, Yahoo!, Amazon.com, Paypal, Pinterest, VeriSign, LinkedIn e E*TRADE. Também as companhias parcialmente virtuais, como a Cisco, Target, General Electric, IBM, Intel e Schwab, têm tido grande sucesso. Adicionalmente podem referir-se algumas *start-ups*, como a Alloy.com, Blue Nile, Ticketmasters, Expedia, TripAdvisor, Net-a-Porter, Yelp e a Campusfood (Turban *et al.*,2015).

No ano de 1999 começaram a ocorrer fracassos no *e-commerce* em várias empresas, principalmente nas trocas do tipo *B2B* e *e-tailing*. Do tipo de comércio entre empresas (*B2B*), temos como exemplos de insucesso a Webvan, Chemdex, Ventro e Verticalnet. Quanto ao comércio de troca entre a empresa e o consumidor (*B2C*), temos o eToys, MarchFirst, Drkoop e Boo. Uma pesquisa por parte da Strategic Direction no ano de 2005 descobriu que 62% dos *websites* possuíam escassos recursos e competências financeiras e 50% tinha pouca experiência em *marketing*. Simultaneamente, muitas companhias falharam no assegurar dos inventários e dos meios de distribuição perante a aumentada procura pelos seus produtos. Também em 2008 muitas *start-ups* relacionadas com ao *Web 2.0* e com o comércio eletrónico social colapsaram (Turban,*et al.*, 2012, Yusof e Shah (2008).

Os inúmeros insucessos não significam de todo que o comércio eletrónico tem os dias contados. Neste momento o rácio de *websites* em queda está a diminuir acentuadamente, o campo está a consolidar-se aos poucos com a experimentação de cada vez mais tipos de *e-commerce* e de estruturas organizacionais por parte das empresas, as companhias de comércio virtual puro, como a Amazon.com, estão a expandir as suas operações e a gerar um aumento das vendas, e o auxílio de meios de *e-commerce* no comércio a retalho (*e-tailing*) também tem funcionado cada vez melhor, como comprovado em companhias como a GAP, Walmart, Target, Apple, HP e Best Buy (Turban *et al.*, 2015).

Segundo Yusof e Shah (2008), o desenvolvimento da área do *e-commerce* depende diretamente da competência de gestores e administradores. Em países menos desenvolvidos, há escassez de recursos humanos técnicos e experientes que consigam impulsionar a indústria desportiva. Os autores sugerem a educação *online* proveniente de Instituições conceituadas com o objetivo de formar potenciais candidatos nesses mesmos

países. Direta ou indiretamente, está presente neste caso a comercialização do Ensino via *Internet*.

3.2.3 Futuro

As previsões acerca das dimensões futuras do *e-commerce*, perante analistas conceituados como a comScore, eMarketer.com e a Forrester, podem variar. Por exemplo, em 2008, 80% dos cibernautas entre os 33 e os 44 anos de idade compraram *online*. Dos usuários entre os 18 e os 32 anos, 71% comprou *online*. O interesse é consideravelmente mais baixo nos grupos de pessoas mais jovens e mais idosas, com 38% para jovens abaixo dos 18 anos, 56% para os utilizadores de idade compreendida entre os 64 e os 72, e 47% para os de idade superior a 73 anos (Turban *et al.*, 2012).

Mundialmente, o número estimado de pessoas que utilizam a *Internet* foi de cerca de 2,6 biliões em 2014, aumentando desde 2008 que contava com 1,5 biliões. Para o ano 2009 foi estimado que 50% dos que navegam *online* provavelmente iam efetuar compras digitalmente. No ano de 2011 cerca de 73% dos utilizadores de *Internet* fizeram compras *online* e no ano de 2014 este valor aumentou para 85% (Turban *et al.*, 2015).

Como verificado nos estudos de Turban *et al.*(2015), a tendência será para o aumento do número de utilizadores de *Internet* ao longo dos anos. O crescimento deste fenómeno não parte apenas do tipo *B2C*, mas também do *B2B* e de outros tipo mais recentes como o *e-government*, *e-learning*, *B2E* e *c-commerce*. No geral, o desenvolvimento deste campo continuará a ser grande no futuro. Apesar dos insucessos de companhias individuais e iniciativas, o volume total do comércio eletrónico tem crescido todos os anos. O aumento de pessoas a navegar na *Web* aumenta consequentemente o *e-commerce*.

Uma das motivações para a escolha deste tipo de comércio poderá ser o aumento do custo do petróleo e as suas repercussões na crise financeira, desde 2008 a 2012, fazendo com que as pessoas procurem poupar ao máximo. Através do *e-commerce* conseguem fácil e rapidamente comparar preços. Outro fator muito importante é o aumento do número de telefones móveis e *smartphones*, que duplicou só de 2008 para 2009 e aumentou cerca de 42% em 2012, começando a superar o número de computadores pessoais. Estima-se que o número de *smartphones* ultrapasse o número de seres humanos

num futuro próximo e que as suas vendas aumentem de ano para ano. Em 2011 já se previa que no ano de 2015 cerca de 50% das vendas *online* das empresas seriam fruto da sua presença social e das aplicações móveis. Isto torna as atividades comerciais bem mais fáceis, a qualquer hora e em qualquer lugar (Turban *et al.*, 2015).

Tabela 2 - Tendências Tecnológicas Futuras que Impulsionam ou Atrasam o Crescimento do Comércio Eletrónico. Adaptado de: Turban *et al.* (2015)

<i>Aumentam o crescimento do e-commerce:</i>	<i>Diminuem o crescimento do e-commerce:</i>
Banda larga de tecnologias e redes mais rápidas	Preocupações com a segurança <i>online</i> (compradores, utilizadores de <i>e-banking</i> e outros serviços) – é necessário tornar a <i>Web</i> mais segura
Motores de busca mais eficazes e inteligentes	Falta de neutralidade da rede – desvantagem das empresas pequenas em relação às grandes empresas de telecomunicações (autorizadas a cobrar mais por um acesso mais rápido à <i>Internet</i>)
Dispositivos móveis com maior autonomia	Queixas de direitos de autor - questões legais de <i>sites</i> como o YouTube, Wikipedia e outros podem resultar numa perda de opinião pública e criatividade
Desenvolvimento da computação e da <i>Web</i>	Escassez de padrões - existe falta de ferramentas personalizadas para o <i>e-commerce</i> , especialmente para <i>e-commerce</i> global
Computadores com ecrãs flexíveis	
Aplicações de armazenamento <i>online</i> melhores (<i>clouds</i>)	
Utilização ampla de <i>smartphones</i> e <i>tablets</i>	
Maior utilização de dispositivos <i>wearable</i>	
Possibilidade de acesso gratuito à <i>Internet</i>	

O *e-commerce* está no caminho certo para se tornar numa força na economia mundial ao remover barreiras tanto naturais como artificiais, como o tempo, espaço, fronteiras e ideologias, empregando milhões de pessoas e gerando lucros que ultrapassam o trilião de euros (Upadhyay & Nathani, 2015; Rosandich, 2008).

Os autores (Turban *et al.*, 2015) acreditam que no futuro o comércio social será uma forte componente, ou mesmo a principal, do *e-commerce*. Estimam que o *e-commerce* venha a ter um alcance global e um domínio sobre o comércio tradicional. Este fenómeno será impulsionado até mesmo nos países em desenvolvimento devido ao

aumento da utilização de sistemas de pagamentos eletrónicos, de *smartphones* e de *tablets*. Algumas pessoas creem que *o e-commerce* terá um impacto semelhante, ou mesmo mais intenso, que a Revolução Industrial. Nenhum fenómeno foi classificado deste como desde essa altura até à revolução comércio eletrónico.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 E-COMMERCE NO DESPORTO

4.1.1 Introdução

Neste capítulo pretende realizar-se a apresentação dos resultados obtidos após a pesquisa bibliográfica efetuada referida na secção Capítulo IV – Métodos.

No final de cada subtítulo é possível consultar em tabelas de síntese a lista de artigos analisados na íntegra e utilizados como fonte de informação para concretizar este capítulo.

O desenvolvimento da indústria de artigos desportivos deve-se essencialmente à busca de estilos de vida mais saudáveis, melhorias estéticas e integração social por parte dos consumidores. Nos dias de hoje, até mesmo quem não pratica frequentemente atividade física procura assemelhar-se aos atletas que acompanha através do estilo de vestuário, aumentando a procura destes artigos (Kamlot, Dubeux & Carvalho, 2012).

4.1.2 Contextualização do *E-commerce* no Desporto

As organizações desportivas não se deixaram ultrapassar e adotaram também a utilização da *Internet*, tornando a *Web* na ferramenta de mercado mais popular (Sutton, 2011). Atualmente, as empresas desportivas são proprietárias de alguns dos *websites* mais visitados na *Internet* (Mafini & Dhurup, 2014).

Segundo Miranda, Chamorro, Valero e Maestre (2010), a *Internet* e o futebol começaram a mostrar desde cedo a sua ligação, acabando a mesma por se tornar numa significativa ferramenta de mercado para muitas organizações desportivas, incluindo equipas profissionais.

No entanto, só após o ano de 2000 é que algumas das maiores ligas desportivas do mundo se começaram a instalar na *Internet*. Para que esse novo meio começasse a mostrar os seus benefícios comerciais foi necessário que uma organização como a *MLB* (*Major League Baseball*) aglomerasse ao seu *website* práticas como a do *e-commerce*, do *e-ticketing* e das transmissões *online* (Wittenbach, 2007).

A popularidade da *Internet* faz com que esta seja considerada parte integral da estratégia de *marketing* das organizações desportivas profissionais, pois permite aos adeptos a obtenção de informação acerca do clube, de resultados, a compra de artigos, entre outros (Hur, Ko & Claussen, 2011).

As novas tecnologias de *e-commerce*, como as páginas eletrónicas, têm mudado o rumo dos acontecimentos e agora é possível para qualquer clube ou associação criar uma loja *online* por custos razoáveis, enquanto os conteúdos são geridos autonomamente (eCorner, 2008).

Para Zhou (2015) existem pelo menos dois modos de execução de *e-commerce* nas companhias de acessórios desportivos. O primeiro assemelha-se em parte ao comércio a retalho de lojas físicas, funcionando numa plataforma da marca que consegue vender produtos através dos modelos *B2C*, *B2B* ou ainda *M2C* (do fabricante para o consumidor), e denomina-se de modo direto da marca. Depois existe o modo padrão *online*, onde as marcas distribuem quantidades maiores dos seus produtos a parceiros que vendem de forma conectada.

O desporto no geral abraçou a *Internet* e a *World Wide Web* de várias formas, sendo a venda de produtos a membros de clubes uma das principais atividades de *e-commerce* realizadas. A razão principal pela qual a evolução não ocorre em muitas empresas deve-se essencialmente à ideia de que os custos são elevados para a introdução e manutenção das tecnologias e também à falta de conhecimentos e técnica na área (Hur *et al.*, 2011; eCorner, 2008).

Porém, qualquer associação desportiva, federação, clube ou grupo tem a necessidade de vender artigos aos seus membros e apoiantes. O objetivo principal é a angariação de fundos para o seu próprio financiamento no desenvolvimento e na gestão interna. Num contexto de comércio tradicional, principalmente em clubes e organizações de menor dimensão, a responsabilidade de vender produtos é inculcida a terceiros, como por exemplo, aos encarregados de educação dos jogadores das camadas jovens, o que pode resultar em oportunidades perdidas (devido à incompetência das pessoas que não têm formação para o cargo, acabando por não conseguir solucionar os problemas da melhor maneira) e também na prática de preços exagerados nos produtos vendidos (eCorner, 2008).

Tabela 3 - Artigos selecionados para “Contextualização do E-commerce no Desporto”

Ano	Autor(es)	Título	Descrição
2015	Zhou, C.	<i>Impact of Electronic Commerce on the Sporting Goods Market</i>	Revisão da literatura acerca do <i>e-commerce</i> , o seu impacto no mercado e nos consumidores, a sua definição e a escassa aplicação na Indústria Desportiva.
2014	Mafini & Dhurup	<i>Internet marketing benefits among sport organisations in South Africa</i>	Investigação por questionários para descobrir o impacto do <i>marketing</i> e do género (masculino/feminino) em organizações desportivas da África do Sul.
2011	Hur, Y., Ko, Y. J. & Claussen, C. L.	<i>Acceptance of sports websites: a conceptual model</i>	O propósito do estudo foi a criação do Modelo de Aceitação de <i>Websites</i> Desportivos baseado no Modelo de Aceitação Tecnológica.
2011	Sutton, W.A.	<i>Looking forward: A vision for sport marketing inquiry and scholarship</i>	O artigo apresenta as ideias do autor sobre as tendências previstas na pesquisa de <i>marketing</i> desportivo e seus efeitos para a sociedade na indústria do desporto.
2010	Miranda, F., J., Chamorro, A., Valero, V. & Maestre, J.	<i>Quantitative Assessment of Football Web Sites: An Empirical Study of the Best European Football Club</i>	Estudo empírico de medição manual da qualidade dos <i>websites</i> de clubes europeus de futebol e elaboração de relatório sobre as características dos mesmos.
2008	eCorner Pty Lda.	<i>ECommerce and Selling Online for Sports Clubs and Associations</i>	<i>E-book</i> teórico sobre o <i>e-commerce</i> em organizações desportivas e apoio na construção do mesmo.
2007	Wittenbach, A. L.	<i>Online Sports Culture: Finding the Sacred in New Media Environments</i>	Com recurso a entrevista, esta dissertação procurou responder a perguntas relacionadas com o benefício que a habilidade do consumidor para encontrar o que procura nos <i>websites</i> desportivos carrega e relacionadas com a relação entre o aumento da popularidade destes <i>websites</i> e o facto dos utilizadores encontrarem o que procuram.

4.1.3 Consumo Desportivo, Produtos e Serviços

Segundo Amorim (2014), a definição de consumo desportivo segmenta-se em três tipos, podendo este ser adquirido nas seguintes formas:

- Prática desportiva, aquando da participação do consumidor numa atividade ou modalidade;

- Produtos ou serviços desportivos, como equipamento ou serviços médicos auxiliares à prática;

- Promoção do desporto, através da realização de eventos e patrocínios com o objetivo de promover algo relacionado com o desporto.

O consumo de desporto *online* é uma temática em constante estudo. Para Ha, Ha e Han (2013) existem dois tipos de consumo desportivo *online* distintos: o consumo direcionado para a informação desportiva e o consumo relacionado com a compra e venda de produtos desportivos, como bilhetes para jogos ou material para a prática.

Existem vários produtos desportivos que podem ser vendidos *online* de forma eficiente (eCorner, 2008):

- Equipamentos oficiais ou vestuário;
- Acessórios desportivos como bolas, balizas, tacos, entre outros;
- Fidelização para sócios de clubes ou associações;
- Bilhetes para jogos e eventos;
- Artigos de suporte para claques e adeptos;
- Livros e vídeos;
- Fotografias e imagens dos jogos e eventos.

A China é o país com maior atividade na produção de bens desportivos, como acessórios, materiais, têxteis, entre outros, com cerca de 65% da percentagem mundial. Após a entrada na Organização Mundial do Comércio (OMC), as grandes marcas desportivas estrangeiras começaram a frequentar o mercado chinês abundantemente, tornando a competição do mercado de produtos desportivos na China intensa. Em busca da diferenciação, muitas dessas empresas desportivas começaram a explorar o mercado através de novos meios ou modelos, como o *e-commerce*, de forma a atingirem uma maior eficiência, interatividade, satisfação da procura do consumidor em tempo real, lealdade e aumento da vantagem competitiva em relação às outras empresas. Pode afirmar-se que o comércio *online* para artigos desportivos está em constante crescimento, a ser estudado e a resultar em práticas significativas (Ren, 2016).

Existem várias aplicações móveis direcionadas para o desporto. Para Turban *et al.* (2015), alguns dos bons exemplos de *m-commerce* desportivo na atualidade são:

- Nano, o calçado iPod introduzido pela Nike e Apple, que calcula as calorias queimadas, os passos e a distância percorrida durante a atividade física através de sensores *wireless*, que enviam a informação para o iPod e transmitem a mesma pelos auriculares. Opcionalmente, é também transmitida música, voz e *podcasts* desportivos;

- Transmissões personalizadas de eventos desportivos, onde o utilizador pode escolher a quais deseja assistir. Este fenómeno está a tornar-se cada vez mais popular, mesmo requerendo o pagamento de taxas;

- WatchESPN, um sistema onde os subscritores podem assistir ao canal ESPN em qualquer dispositivo móvel.

Tabela 4 – Artigos seleccionados para “Consumo Desportivo, Produtos e Serviços”

Ano	Autor(es)	Título	Descrição
2016	Ren, Y.	<i>Cooperation Performance between E-commerce and Sports Commodity based on Online Marketing Strategy</i>	Trabalho de análise empírica (de correlação e de regressão) sobre os fatores que afetam a lealdade às marcas de artigos desportivos.
2015	Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P. & Turban, D. C.	<i>Electronic Commerce. A managerial and social networks perspective (8th ed.)</i>	Livro de fundamentações teóricas necessárias para se perceber o <i>e-commerce</i> com a adição de fontes na <i>Internet</i> , estudos de caso, exercícios, entre outros.
2014	Amorim, R. R. d.	<i>As ações de marketing e sua relação com a percepção dos consumidores deste serviço: um estudo com clubes de futebol</i>	Uma análise à utilização das estratégias de <i>marketing</i> digital adotadas pelos gestores de clubes de futebol e relacioná-las com a satisfação percebida pelos consumidores deste serviço.
2013	Ha, J. P., Ha, J. H., & Han, K.	<i>Online Sport Consumption Motives: Why Does an Ethnic Minority Group Consume Sports In a Native and Host Country through the Internet</i>	Este estudo examinou as diferenças nos motivos de consumo desportivo <i>online</i> de sul-coreanos que vivem nos EUA, quando estes o fazem no país natal (Coreia do Sul) ou no país anfitrião (EUA).
2008	eCorner Pty Lda.	<i>ECommerce and Selling Online for Sports Clubs and Associations</i>	<i>E-book</i> teórico sobre o <i>e-commerce</i> em organizações desportivas e apoio na construção do mesmo.

4.1.4 Benefícios e Custos

Segundo eCorner (2008), os benefícios do comércio eletrónico para os clubes são:

- Aumento da receita pela venda de mercadorias;
- Redução de custos para membros e apoiantes;
- Melhorar a qualidade do serviço;
- Aumentar o contacto com os clientes e a sua lealdade.

O custo de equipamentos desportivos pode ser um problema para a prática desportiva, no entanto a *Web* tem vindo a minimizar certas barreiras. Rosandich (2008) explica, através do exemplo da venda de uma raquete de ténis, o efeito da *Web* na redução do preço de venda da mesma desde o fabricante até ao tenista. No comércio tradicional são adicionados custos ao artigo por cada intermediário pelo qual este passa. No entanto, recorrendo ao *e-commerce*, o consumidor consegue adquirir a raquete diretamente ao fornecedor ao preço mais baixo possível, tendo como único intermediário a cadeia de entregas, que neste caso não lhe cobrou nenhum valor acrescido pelo efeito.

Segundo eCorner (2008), existem alguns custos tradicionais nas empresas que variam de clube para clube, entre eles:

- Custos de produção;
- Custos de envio;
- Impostos ou taxas de negócio;
- Impostos de bancos e cartões de crédito;
- Recursos humanos;
- Custo do *marketing* tradicional.

Aceitando a oportunidade de incorporar o sistema de *e-commerce*, um clube consegue vender mais mercadoria diretamente aos seus membros e apoiantes, o que pode ajudar nas despesas intermediárias. Este processo ajuda ainda no aumento de receitas (fundos) para a companhia e pode criar uma oportunidade de ligação com os clientes (eCorner, 2008).

Segundo Crolley (2008), muitos dos clubes de futebol não conseguem sustentar o desenvolvimento do seu próprio *site* se o mesmo não atingir o estatuto de negócio, porque mantê-lo atualizado e garantir que a informação tem qualidade acarreta custos extra para o clube, daí a necessidade de o manter rentável. Para tornar isso possível o autor sugere três métodos:

- Disponibilizar inscrição e subscrição aos adeptos;
- Oferecer patrocínio ou oportunidades publicitárias no *site* a parceiros comerciais;
- Fazer publicidade a outros produtos e serviços que o clube oferece (como venda de artigos desportivos, bilheteira *online*, visitas ao estádio, restaurantes, entre outros).

Tabela 5 - Artigos selecionados para “Benefícios e Custos”

<i>Ano</i>	<i>Autor(es)</i>	<i>Título</i>	<i>Descrição</i>
2008	Crolley, L	<i>Using the Internet to strengthen its identity: the case of Spanish football</i>	Artigo que analisa a forma como os clubes de futebol em Espanha empregam a <i>Internet</i> para comunicar com os seus adeptos e como estes aumentam a sua fidelidade com o clube.
2008	eCorner Pty Ltd.	<i>ECommerce and Selling Online for Sports Clubs and Associations</i>	<i>E-book</i> teórico sobre o <i>e-commerce</i> em organizações desportivas e apoio na construção do mesmo.
2008	Rosandich, T. J.	<i>Information Technology for Sports Management</i>	Estudo que aborda o tema das Tecnologias de Informação na Gestão Desportiva e fornece uma visão geral das consequentes mudanças da prática.

4.1.5 Modelos de Motivação e Aceitação do Consumo *Online* Desportivo

Surgiu a necessidade de perceber o que realmente incentivava e preocupava o consumo desportivo via *Internet* e assim apareceu o Modelo *SMOS* (*Scale of Motivation for Online Sport Consumption*), por Hur, Ko e Valacich (2007). Segundo os mesmos, as motivações tidas em consideração foram a conveniência, a informação, a diversão, a socialização e a economia. Quanto a fatores desmotivacionais, foram incluídos a segurança e privacidade, a entrega, a qualidade do produto e o serviço ao consumidor.

Ramos (2016) afinou ainda mais a questão ao complementar o Modelo *SMOS* com a adição de três fatores igualmente importantes: a quantidade de compras, o dinheiro gasto e as intenções futuras de compra. A metodologia utilizada foi o questionário, direcionado a consumidores eletrónicos de artigos ou serviços desportivos. Os resultados obtidos foram:

- Conveniência económica como fator mais decisivo no ato da compra através da *Internet*. Para estimular esta conveniência é importante a criação de cartões cliente associados a descontos e fidelização, flexibilidade de pagamentos disponível, uso de carrinhos de compras *online*, artigos favoritos e avisos de disponibilidade (estímulo para o aumento da quantidade de compras);

- Conveniência económica tem efeito diretamente positivo no dinheiro gasto, e ainda maior no número de compras e na intenção de compras futuras;

- Importância da frequência de compra reforçada pela relação entre as intenções de compra e a quantidade de compras;
- Diversão como efeito positivo mínimo nos três fatores adicionados pelo autor, supostamente porque quem procura entretenimento na *Internet* não tenciona gastar dinheiro;
- Procura de conveniência e diversão por parte dos consumidores de desporto *online*;
- Qualidade do produto como um aspeto pouco relevante na tomada de decisão, contrariando a ideia de que a qualidade influencia a satisfação e de que o consumidor de desporto não se preocupa muito com a qualidade do produto. Se se tratar de um artigo de uma marca de renome ou de um *website* de uma boa empresa, o mesmo é inevitavelmente associado a uma boa qualidade. O contrário também pode acontecer, como indicador de má qualidade. No caso dos habitantes de Portugal, as estatísticas indicam que a procura se foca em produtos *low-cost*, o que muitas vezes corresponde a uma baixa qualidade;
- Menor preocupação em relação à segurança e privacidade dos métodos de pagamento e em relação à entrega dos produtos, devido ao desenvolvimento atual da segurança das novas tecnologias, que oferecem uma maior confiança. Nos dias de hoje já existem várias formas de pagamento *online* e sistemas de rastreamento dos produtos antes da receção dos mesmos.

Os resultados apresentados servem como ferramenta de apoio a futuros investigadores, a gestores do desporto e de *marketing* e a *Web designers*, tal como o questionário criado, de forma a perceberem as motivações e preocupações dos consumidores eletrónicos de produtos desportivos ou mesmo para auxílio na implementação do *e-commerce* nas suas empresas (Ramos, 2016).

O desenvolvimento da Escala de Motivação para o Consumo Desportivo *Online* (*MSSOC*), por Seo e Green (2008), também merece o seu destaque. Os autores analisaram variáveis que estão diretamente relacionadas com as causas da utilização e do consumo de desporto nas mais variadas formas através dos *websites* de clubes ou organizações desportivas. Na escala final foram inseridas dez variáveis devidamente validadas, entre elas:

- Informação;
- Entretenimento;
- Comunicação Interpessoal;
- Escapatória;

- Ocupação de Tempo;
- Fanatismo;
- Suporte à Equipa;
- Expressão Pessoal;
- Economia;
- Conhecimento Técnico.

Estas variáveis devem ser utilizadas em conjunto, mas também funcionam individualmente quando o objetivo é a obtenção de resultados mais específicos. A variável “Economia” é a que mais se enquadra no contexto do *e-commerce*, os autores relacionam-na com a motivação para obter incentivos promocionais que as organizações desportivas providenciam e dividem a variável em situações como: fazer compras no *website* da organização; pesquisar por preços mais acessíveis de bilhetes e comprá-los; e espaço indicado para a compra de presentes. Esta é uma ferramenta de grande interesse para o estudo dos comportamentos dos visitantes de *websites* e para o desenvolvimento dos mesmos por parte dos gestores desportivos e dos *web-designers* (Seo & Green, 2008).

Hur *et al.* (2011) desenvolveram ainda um Modelo de Aceitação de *Websites* Desportivos (*SWAM*) para perceber as intenções de utilização do consumidor e, baseando-se no Modelo de Aceitação Tecnológica (*TAM*), incorporou as variáveis de facilidade de utilização, utilidade, entretenimento e confiança.

Tabela 6 - Artigos selecionados para “Modelos de Motivação e Aceitação do Consumo Online Desportivo”

Ano	Autor(es)	Título	Descrição
2016	Ramos, R.	<i>Online sport consumption: Influence of consumers' motivations and concerns on their actual behavior and future purchase intentions</i>	Através de inquéritos e do recurso ao modelo <i>SMOS</i> estudou-se o papel das motivações e preocupações dos consumidores <i>online</i> de produtos e serviços desportivos.
2011	Hur, Y., Ko, Y. J. & Claussen, C. L.	<i>Acceptance of sports websites: a conceptual model</i>	O propósito do estudo foi a criação do Modelo de Aceitação de <i>Websites</i> Desportivos baseado no Modelo de Aceitação Tecnológica.
2008	Seo, W. J. & Green, C.	<i>Development of the Motivation Scale for Sport Online Consumption</i>	Desenvolvimento de um instrumento válido para a medição do consumo desportivo <i>online</i> , o <i>MSSOC</i> , em três fases: revisão da literatura; análise qualitativa; e modelação de equações estruturais.
2007	Hur, Y., Ko, Y., & Valacich, J.	<i>Motivation and Concerns for Online Sport Consumption</i>	Artigo que examina o relacionamento teórico entre variáveis do comportamento no consumo desportivo <i>online</i> , como também a relação entre os efeitos de satisfação eletrónica na qualidade dos <i>websites</i> e da lealdade do consumidor.

4.1.6 Impulsionadores da Prática de *E-commerce*

O desporto é uma matéria que engloba muitas pessoas de diferentes faixas etárias, de diferentes etnias, religiões e nacionalidades por todo o mundo. Desde cedo, na sua infância, a maioria das crianças junta-se a clubes desportivos e associações e mantêm-se fiéis membros, por vezes para toda a vida, tornando-se potenciais consumidores de artigos desportivos, que adquirem na forma de comércio tradicional e/ou eletronicamente (eCorner, 2008).

No ato de compra e venda eletrónica propriamente dito, Cox e Dale (2002) evidenciam o conteúdo e a qualidade da informação do *website* como o principal fator tido em conta pelo consumidor. Os recursos *online* referentes aos produtos e serviços oferecidos devem focar-se na ideia de apresentar toda a informação para que o consumidor conclua a sua compra. A informação tem que ser credível (Li, Tan & Xie, 2002), deve corresponder ao procurado e a plataforma deve ser interativa e responsiva, de forma a auxiliar o processo de compra *online* (Silva, 2013).

Chen e Dibb (2010) estudaram o fator “confiança” do consumidor e concluíram, resumidamente, que aspetos como a usabilidade, segurança e privacidade e a qualidade da informação dos produtos têm um impacto positivo nesse fator, enquanto que a velocidade do carregamento da página, a qualidade da informação dos serviços e os aspetos estéticos não têm um impacto tão significativo.

As intenções de lealdade de um *website* têm uma ligação positiva com a frequência do comportamento de compra. Esta afirmação suporta uma das hipóteses do estudo de Carlson e O’Cass (2012), mostrando que os adeptos de desporto que experienciam mais intenções de lealdade por parte dos serviços eletrónicos dos *websites* tendem a comprar mais produtos e serviços aos mesmos vendedores e com maior frequência.

Segundo o estudo de Mafini e Dhurup (2014), o *marketing* na *Internet* é vital para o aumento do volume de vendas geradas pelo *e-commerce* devido à propaganda que chega aos compradores. Para estimular essas vendas recorre-se a *Web designs* atrativos, letras coloridas, áudio e vídeo, *e-books*, plataformas de *feedback*, *links* para outros *websites* e outros conteúdos de interesse para o comprador. Este benefício é particularmente importante para as organizações desportivas, uma vez que as mesmas dependem do volume de vendas como fonte primária de receitas.

No caso do futebol, por exemplo, as equipas dependem da venda de bilhetes para os jogos. Ainda no mesmo estudo é referida a estabilização da lealdade dos consumidores como fator importante na repetição da compra por parte dos mesmos e o alcance global do mercado como grande benefício, que transforma o comércio tradicional de um nível local para um nível mundial (Mafini & Dhurup, 2014).

Zhou (2015) elaborou um estudo empírico acerca do consumidor *online* de artigos desportivos que pudesse fornecer dados auxiliares ao processo de tomada de decisão de certas problemáticas. Os resultados obtidos constataam que a maioria dos consumidores tem uma cultura de fácil aceitação de novas experiências, são interessados pelo desporto e educação física e buscam sempre a melhor informação. Ao comprarem *online* ganham uma maior autonomia e estão prevenidos dos fatores externos, como a influência de um vendedor em pessoa e uma determinada persuasão.

Segundo Zhou (2015), a relação e a comunicação entre o consumidor e o vendedor, no caso de dúvidas ou questões, deve ser facilitada para que o número de desistências e insatisfação sejam menores. Esta assistência técnica deve permanecer disponível mesmo depois de concluída a venda, e assim se garante o aumento do mercado desportivo. Quando finalmente terminam a sua experiência de compra na *Internet* e

recebem a sua encomenda, deve ser disponibilizada uma ferramenta de avaliação do serviço, de forma a que a opinião do consumidor possa informar melhor os futuros clientes e sucessivamente aumentar a credibilidade da empresa, a reputação, a fidelização e a qualidade do serviço baseado nessas avaliações.

Segundo Suh, Ahn, Lee e Pedersen (2015), uma outra forma de praticar *e-commerce* tendendo para a área do desporto é a venda de bilhetes e ingressos para jogos ou eventos desportivos. Normalmente são os clubes e federações a fazê-lo, mas hoje em dia já existem empresas com *websites* dedicados à revenda desses mesmo bilhetes. Exemplos disso são a Viagogo, na Europa, e a Webtickets, na África do Sul.

Na ótica do consumidor existem certos aspetos que influenciam a decisão de compra, como a confiança ou o risco percebido, e aliando os mesmos às intenções de compra do consumidor, surgiu a investigação de Suh *et al.* (2015) que procurou os efeitos desses fatores nos consumidores de desporto e na revenda de bilhetes. Foram analisadas 372 respostas a inquéritos, mas apenas 302 seguiram para a fase pós-validação. As hipóteses em estudo foram: a confiança estar negativamente associada ao risco percebido na revenda de bilhetes *online* (H1); a confiança estar positivamente associada às intenções de compra na revenda de bilhetes *online* (H2) e o risco percebido estar negativamente associado às intenções de compra na revenda de bilhetes *online* (H3).

Confirmou-se que a confiança tem um peso significativo e positivo na intenção de compra na revenda de bilhetes *online* (H1), e que essa confiança desempenha ainda um papel na redução dos fatores de risco no ambiente *online*. Assim, os gestores desportivos e de *marketing* podem usar este conceito para tornar esse ambiente mais fiável e merecedor da confiança dos consumidores, diminuindo alguns elementos prejudiciais como as questões de segurança, privacidade, falta de resposta imediata ou problemas técnicos (Suh *et al.*, 2015)

Segundo Suh *et al.* (2015), também devem existir *FAQs* ou opções como o serviço de conversação instantânea (*online live chatting services*), para que os consumidores de desporto tenham uma melhor perceção das atitudes e abordagens aos problemas por parte dos operadores do *website*.

Aos profissionais do desporto e do comércio pede-se uma atuação no sentido de criar estratégias para grupos de consumidores distintos, consoante os seus comportamentos, que minimizem o risco percebido e aumentem a confiança. Aos consumidores recomenda-se que tenham atenção aquando da negociação com

revendedores não-autorizados porque alguns deles, por vezes, são fraudulentos (Suh *et al.*, 2015).

A segunda hipótese (H2) do estudo de Suh *et al.* (2015) também se apresenta como válida, ou seja, a confiança tem impacto na intenção de compra dos consumidores de bilheteiras secundárias *online*. Os investigadores acrescentam que o que deve ser feito no sentido de aumentar e assegurar essa confiança são garantias e descrições detalhadas sobre o suporte ao consumidor e o serviço em si apresentadas no *website* de forma clara.

Quanto à terceira hipótese (H3) que questionava o efeito negativo do risco percebido sobre as intenções de compra do consumidor, ficou constatado que o impacto não alcança um nível significativo. Motivos como transações *online* arriscadas com baixo nível de confiança devido a preços com grandes descontos, incentivos fortes de vendedores eletrónicos suspeitos que funcionam como atração para a compra ou menor desconfiança no caso do portal de venda ofereça alguma proteção ou potencial reembolso justificam a relação insignificante entre os dois fatores em questão (Suh *et al.*, 2015).

Suh *et al.* (2015), recomenda a realização de estudos mais aprofundados sobre o tema, com o objetivo da generalização dos resultados, dado que a sua amostra não incluiu consumidores sem experiência de compra *online* secundária de bilhetes nem diferenciou os sexos.

Selecionando algumas variáveis, Ren (2016) elaborou um estudo com o objetivo de descobrir fatores que possam impulsionar a venda de material desportivo através das plataformas de *e-commerce*. Uma das melhores formas de o fazer será através do bom desenvolvimento do *website* da empresa, proporcionando uma boa experiência com boa usabilidade, informação e apoio técnico, e se possível auxiliado por motores de busca eficientes na promoção da página. O processo de prestação de serviço ou venda de produtos através da *Internet* tem demonstrado ser uma mais-valia para as relações comerciais, uma vez que o vendedor alcança de forma muito mais abrangente o seu público-alvo e os consumidores têm acesso a uma maior variedade de produtos e preços. Existe a possibilidade da personalização de artigos quando o consumidor, individual ou coletivo (por exemplo, clubes), tem disponível uma ferramenta de *design* intrínseca ao *website* do vendedor, podendo criar os seus próprios artigos para determinado efeito, desde equipamentos a artigos de suporte para claques e adeptos. Para finalizar, o autor refere ainda a necessidade de sistemas de pagamento e de entrega seguros e eficazes. Na China foram criados processos e leis para facilitar a segurança nos tipos de pagamento,

mas os sistemas de distribuição e entregas ao domicilio ainda se encontram numa fase pouco desenvolvida (Ren, 2016).

Tabela 7 - Artigos selecionados para “Impulsionadores da Prática de E-commerce”

Ano	Autor(es)	Título	Descrição
2016	Ren, Y.	<i>Cooperation Performance between E-commerce and Sports Commodity based on Online Marketing Strategy</i>	Trabalho de análise empírica (de correlação e de regressão) sobre os fatores que afetam a lealdade às marcas de artigos desportivos.
2015	Suh, Y. I., Ahn, T., Lee, J. K. & Pederson, P. M.	<i>Effect of Trust and Risk on Purchase Intentions in Online Secondary Ticketing: Sport Consumers and Ticket Reselling</i>	Recurso a inquéritos que visam o estudo do risco e confiança percebidos por parte dos consumidores relativamente às intenções de compra de bilhetes em postos de revenda <i>online</i> .
2015	Zhou, C.	<i>Impact of Electronic Commerce on the Sporting Goods Market</i>	Uma revisão da literatura acerca do <i>e-commerce</i> , o seu impacto no mercado e nos consumidores, a sua definição e a escassa aplicação na Indústria Desportiva.
2014	Mafini, C. & Dhurup, M.	<i>Internet marketing benefits among sport organisations in South Africa</i>	Investigação por questionários para descobrir o impacto do <i>marketing</i> e do género (masculino/feminino) em organizações desportivas da África do Sul.
2013	Silva, J. E. T. d.	<i>Relationship between a football club and its fans through the club website: Study about Sporting Clube de Portugal</i>	Pesquisa com o objetivo de perceber que tipo de relação existe entre os adeptos do SCP e o clube através do <i>website</i> oficial, tendo em conta as características que devem estar presentes.
2012	Carlson, J. & O’Cass, A.	<i>Optimizing the Online Channel in Professional Sport to Create Trusting and Loyal Consumer: The Role of the Professional Sports Team Brand and Service Quality</i>	Estudo que investiga a forma como as perceções de serviço eletrónico de qualidade, a força da marca e a imagem afetam o desenvolvimento da confiança do consumidor nos <i>websites</i> de equipas profissionais.
2010	Chen, J. & Dibb, S.	<i>Consumer Trust in the Online Retail Context: Exploring the Antecedents and Consequences</i>	Artigo empírico que, com o auxílio de questionários, explora os antecedentes e as consequências da confiança no contexto <i>online</i> e examina a relação entre a qualidade de um <i>site</i> e a confiança que transmite.
2008	eCorner Pty Lda.	<i>ECommerce and Selling Online for Sports Clubs and Associations</i>	<i>E-book</i> teórico sobre o <i>e-commerce</i> em organizações desportivas e apoio na construção do mesmo.
2002	Cox, B. & Dale, G.	<i>Key quality factors in Web site design and use: an examination</i>	Identificação dos principais fatores de qualidade no <i>design</i> e usabilidade dos <i>websites</i> e desenvolvimento de um modelo conceitual para definir uma boa forma de satisfazer as necessidades dos clientes.
2002	Li, Y. N., Tan, K. C. & Xie, M.	<i>Measuring Web-based service quality</i>	Desenvolvimento de uma estrutura conceitual para medir a qualidade do serviço prestado na <i>Web</i> , com o auxílio de pesquisa <i>online</i> .

4.1.7 Estudos relacionados com Clubes e Ligas Internacionais

No trabalho de Kriemadis *et al.* (2009), fez-se uma comparação entre os *websites* de duas grandes equipas de futebol inglesas, o Manchester United e o Liverpool F. C., e no que diz respeito ao *e-commerce* foi possível observar que:

- Em termos de segurança, ambos incluem protocolos para a segurança dos dados do consumidor, página de confirmação e envio de *e-mail* após o processo de compra;
- Ambos utilizam texto simples e conciso, providenciando informação sobre o clube e descrevendo os seus serviços;
- É possível realizar uma inscrição de membro gratuita no *site* dos dois clubes;
- O *site* do Liverpool disponibilizava uma ferramenta de pesquisa, algo que não acontecia no do Manchester United, mas que atualmente já existe.
- O *site* do Manchester disponibilizava os idiomas em Inglês, Coreano, Japonês e Chinês, já o do Liverpool disponibilizava o Inglês, Chinês e Coreano.

Segundo Kriemadis *et al.* (2009), ainda acerca dos dois *sites* dos clubes ingleses, foi possível concluir que ambos providenciam inúmeras formas de realizar a encomenda (comprar e fazer o pagamento *online*, por telefone, ou em lojas físicas), facilidade na gestão de marcações e possibilidade de cancelamento e reembolso de bilhetes (com prazo gratuito) ou produtos e requisição *online* de lugares, aceitação de pagamento por cartão de crédito no *site* do Manchester e por cartão de crédito e débito no *site* do Liverpool, informação sobre taxas e cobrança, informação sobre a disponibilidade dos bilhetes e serviços interativos com envio de *e-mails*.

No caso do território português, foram analisados trinta e seis *websites* portugueses com *e-commerce* mais visitados e foi possível observar quais as ferramentas da *Web 2.0* mais utilizadas pelos retalhistas *online* portugueses e que as mesmas têm um aglomerado de características que no seu conjunto criam uma ferramenta global. Segundo esses dados, tornou-se mesmo possível a construção de um modelo de *Web 2.0* com ferramentas otimizadas para quem opera em Portugal (Isaías & Coelho, 2013).

Ainda em Portugal, Silva (2013) estudou a finalidade da utilização do *website* do Sporting Clube Portugal através de inquéritos realizados a 157 pessoas. Foi possível confirmar uma das suas hipóteses de estudo e concluir que, relativamente à utilização do *website* do Sporting Clube de Portugal, apenas 31 dos inquiridos (18,45%) já utilizaram o mesmo com a finalidade de comprar produtos do clube via *online*, não especificando o

tipo de produtos. Deste modo, o *website* oficial não é o meio mais utilizado pelos consumidores para adquirir produtos do clube.

Os desportos profissionais dos Estados Unidos da América são negócios que valem biliões e, noutros países, registam-se também rápidos crescimentos económicos. A *NFL (National Football League)* é uma das principais ligas desportivas americanas composta por 32 equipas de futebol americano. Turban *et al.* (2015) enumera as formas como a *NFL* aplica o *e-commerce* nas suas atividades, sendo elas:

- Vendas *online*, através da venda de equipamentos, camisolas, chapéus, bilhetes para eventos e outros artigos oficiais das equipas, no processo *B2C*, por parte de revendedores independentes, com o auxílio de ferramentas de pesquisa e de comparação de preços, possibilitando a compra em qualquer lugar e a poupança com a utilização de cupões;

- Vendas na China, com a inauguração da loja *online* na China desde Outubro de 2013, que conta com a parceria da Export Now (administração das transações) e da Tmall.com (líder de vendas em *e-commerce*, com 500 milhões de membros registados);

- Informação, notícias e redes sociais, com a utilização do Facebook e Twitter para divulgação de informação e eventos;

- Vídeos e jogos “fantasia”, como o *Madden NFL 11*;

- Experiências em *smartphones*, especialmente iPhones, que agora permitem que os utilizadores assistam a jogos *online* e tenham acesso a fotos dos estádios;

- Aplicações *wireless* nos estádios que visam a satisfação dos clientes e a obtenção de receitas com a disponibilização de informações importantes para os adeptos e equipas técnicas, vídeos, imagens e até mesmo a venda e pagamento de comida via *online*.

A *DFL (Deutsche Fussball Liga)* é responsável pela organização da liga alemã de futebol, a Bundesliga, e também de outras ligas de escalão menor. A organização desportiva em questão preocupa-se com todos os clubes, atletas e seus adeptos. Adotando o *e-commerce* para atividades informativas, jogos *online* e vídeos, redes sociais e loja virtual consegue satisfazer o maior número de necessidades possíveis dos utilizadores e estando ao nível organizacional que lhe compete, o nível tecnológico e desenvolvido (Turban *et al.*, 2015).

Tabela 8 - Artigos selecionados para “Estudos relacionados com Clubes e Ligas Internacionais”

Ano	Autor(es)	Título	Descrição
2015	Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P. & Turban, D. C.	<i>Electronic Commerce. A managerial and social networks perspective (8th ed.)</i>	Livro de fundamentações teóricas necessárias para se perceber o <i>e-commerce</i> com a adição de fontes na <i>Internet</i> , estudos de caso, exercícios, entre outros.
2013	Isaías, P., & Coelho, F.	<i>Web 2.0 Tools Adoption Model: A Study on Online Retailers</i>	O foco da pesquisa recai sobre os retalhistas <i>online</i> de Portugal e sobre a elaboração de um modelo de ferramentas da <i>Web 2.0</i> a adotar pelos mesmos.
2013	Silva, J. E. T. d.	<i>Relationship between a football club and its fans through the club website: Study about Sporting Clube de Portugal</i>	Pesquisa com o objetivo de perceber que tipo de relação existe entre os adeptos do SCP e o clube através do <i>website</i> oficial, tendo em conta as caraterísticas que devem estar presentes.
2012	Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. P. & Turban, D.	<i>Electronic commerce 2012. A managerial and social networks perspective (7th ed.)</i>	Livro de fundamentações teóricas necessárias para se perceber o <i>e-commerce</i> com a adição de fontes na <i>Internet</i> , estudos de caso, exercícios, entre outros.
2009	Kriemadis, T., Kotsovos, A. & Kartakoullis, N.	<i>A strategy for managing customer relations on the Internet: evidence from the football sector</i>	Investigação qualitativa com o propósito de proporcionar uma melhor compreensão de como a <i>Internet</i> é utilizada como uma ferramenta estratégica na gestão eletrónica de relacionamento com o cliente (<i>e-CRM</i>) no sector do futebol.

4.1.8 Conclusão

Após a análise deste capítulo é possível entender a relação fundamental entre o comércio das organizações desportivas e a *Internet*, bem como as suas influências de acordo com os estudos apresentados dos diversos autores internacionais. É possível perceber através dos mesmos a verdadeira importância dos *websites* das organizações, do comportamento do consumidor desportivo e da qualidade dos serviços prestados.

CONCLUSÃO

No meio desportivo, o comércio eletrónico ainda assume a dimensão parcial, onde nem todos os processos ocorrem de forma digital. Mas com o avançar dos anos, a evolução das tecnologias e o desenvolvimento de serviços de confiança possibilitaram a várias empresas a criação de canais de comércio eletrónico puro. Os clubes profissionais e algumas associações desportivas já têm em funcionamento lojas virtuais de venda de acessórios oficiais e bilheteiras *online*.

Foi possível perceber que as principais atividades de *e-commerce* acontecem nas empresas retalhistas, ou seja, naquelas que vendem diretamente ao consumidor final.

O tipo de transação que mais se destacou ao longo da análise dos artigos foi o *Business-to-Consumer*. As fontes relatam maioritariamente casos de compra e venda de produtos e serviços desportivos entre empresas, clubes ou associações e os seus clientes e adeptos.

Podem ser comercializados digitalmente roupa desportiva e equipamentos, acessórios variados, produtos oficiais, bilhetes para jogos e eventos, a fidelização para sócios e até mesmo o ensino de disciplinas relacionadas com o desporto e suas vertentes, através do ensino eletrónico (*e-learning*).

Se a prática for estudada e bem aplicada nas organizações, com a colaboração de recursos humanos especializados e de alguns recursos financeiros, é possível tornar o comércio bastante rentável. Os principais benefícios do *e-commerce* no desporto são: o aumento da receita pela venda de produtos oficiais; a redução de custos para vendedores e consumidores; melhorias na qualidade dos serviços prestados; e aumento do contacto com os clientes, da sua confiança e lealdade.

Sendo o comércio eletrónico considerado uma atividade recente, os seus fundamentos teóricos e científicos apenas têm sido desenvolvidos nos últimos anos. A partir de uma breve visão geral do quadro do *e-commerce* e da sua classificação, é perceptível a ligação deste tema a múltiplas disciplinas, como: contabilidade; direito empresarial; ciência da computação; comportamento do consumidor; economia; engenharia; finanças; gestão de recursos humanos; gestão; sistemas de gerenciamento de informação; *marketing*; administração pública e robótica.

Considera-se que esta temática deve ser continuamente desenvolvida através de uma maior investigação, da formação de pessoas e da valorização do processo digital,

principalmente em países menos desenvolvidos, uma vez que este quebra inúmeras barreiras à satisfação das necessidades do consumidor e consequentemente aumenta as receitas.

A falta de consciência relativamente ao processo do *e-commerce* pode levar a resultados negativos na evolução das empresas. Muitas das vezes não existem colaboradores com conhecimento de causa suficiente no meio empresarial, recorrendo-se a companhias especializadas em tecnologia para realizar tarefas como a construção e manutenção do *website*, que se não estiver devidamente elaborada não impulsionará as vendas porque os consumidores não se vão sentir atraídos e vão encontrar barreiras. Pode concluir-se que a cultura baseada no *e-commerce* deve ser desenvolvida dentro das empresas desportivas, de forma a existir uma equipa para essa área, caso contrário os profissionais irão enfrentar alguns problemas sérios.

Para um bom conhecimento do comportamento do consumidor desportivo perante os *websites* desportivos, têm vindo a ser desenvolvidos modelos, que vão sofrendo atualizações de forma a melhorarem a sua eficácia. Os modelos encontrados na literatura foram: *Motivation Scale for Sport Online; Consumption; Scale of Motivation for Online Sport Consumption*; e *Sport Website Acceptance Model*.

Recorrendo a estes modelos e a outros estudos empíricos realizados, é possível desenvolver aspetos como a qualidade dos *websites* e as suas intenções de lealdade, a confiança do consumidor, a relação vendedor-consumidor, o *marketing* na *Internet* ou mesmo a aceitação das tecnologias. Todos os aspetos acima mencionados têm um papel muito importante no potenciamento do comércio via *Internet*.

Foi possível encontrar e analisar estudos específicos que retratam a realidade de clubes de futebol e ligas de diferentes modalidades. Estes estudos destacam a importância dos *websites* dos clubes como elo de ligação para com os adeptos, muitos deles consumidores. Reporta-se que em alguns casos as lojas virtuais não têm a aderência desejada e isso remete-nos para o facto de que há coisas a melhorar e muito trabalho por parte dos gestores desportivos a desenvolver nesta importante matéria.

As organizações devem considerar as vantagens e desvantagens do *e-commerce*, tentando solucionar as desvantagens para conquistar novos consumidores e reconquistar os existentes, apostar no desenvolvimento de ferramentas que permitam resolver as falhas existentes pois o seu crescimento pode depender disso não esquecendo a necessidade de conhecer os consumidores com interesse nesse tipo de negócio de modo a potenciar o seu crescimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, R. R. d. (2014). *As ações de marketing e sua relação com a percepção dos consumidores deste serviço: um estudo com clubes de futebol* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão Desportiva). Universidade do Porto – Faculdade de Desporto, Porto.
- Carlson, J. & O’Cass, A. (2012). Optimizing the Online Channel in Professional Sport to Create Trusting and Loyal Consumer: The Role of the Professional Sports Team Brand and Service Quality. *Journal of Sport Management*, 26, 463-478.
- Chen, J. & Dibb, S. (2010). Consumer Trust in the Online Retail Context: Exploring the Antecedents and Consequences. *Psychology & Marketing*, 27(4), 323–346.
- Coelho, L. S., Oliveira, R.C. 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 o cliente. *Revista de Administração do UNISAL*, 3(3), 63-85.
- Cox, B. & Dale, G. (2002). Key quality factors in *Web site* design and use: an examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 862-888.
- Crolley, L (2008). Using the *Internet* to strengthen its identity: the case of Spanish football. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 11(6), 722-738.
- eCorner Pty Lda. (2008). *ECommerce and Selling Online for Sports Clubs and Associations*. Consultado em 10 dez. 2016. Disponível em <http://www.ecorner.com.au/WebRoot/Store/Shops/ecorner/53D0/8571/EAFF/A62E/915F/C0A8/DA38/13D0/eCommerce in Sport Final.pdf>

- Ferreira, P. (2009). *A Evolução do Retalho de Artigos Desportivos On-line no Século XXI – Projecto Sport Zone On-line* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão). ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Ha, J. P., Ha, J. H., & Han, K. (2013). Online Sport Consumption Motives: Why Does an Ethnic Minority Group Consume Sports In a Native and Host Country through the Internet. *International Journal of Sport Management Recreation & Tourism*, 11, 63-89.
- Hur, Y., Ko, Y. J. & Claussen, C. L. (2011). Acceptance of sports websites: a conceptual model. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 12(3), 209-224.
- Hur, Y., Ko, Y., & Valacich, J. (2007). Motivation and Concerns for Online Sport Consumption. *Journal of Sport Management*, 21, 521-539.
- Isafas, P., & Coelho, F. (2013): Web 2.0 Tools Adoption Model: A Study on Online Retailers. *International Journal of Information Communication Technologies and Human Development (IJICTHD)*, 5(3), 64-79.
- Jang, E. & Burns, L. D. (2004). Components of apparel retailing Web sites. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(4), 375 – 388.
- Kamlot, D., Dubeux, V. J. C., & Carvalho, T. H. T. d. (2012). Comportamento do consumidor de artigos esportivos diante de acusações de atuação socialmente irresponsável contra uma empresa globalmente reconhecida. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 10(2), 99.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A. & Kartakoullis, N. (2009). A strategy for managing customer relations on the Internet: evidence from the football sector. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(4), 229-243.
- Lee, O.K.M. & Cheung, C.M.K. (2004). Internet retailing adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a multiple case study. *Information Systems Frontier*, 6 (4), 385-397.

- Li, Y. N., Tan, K. C. & Xie, M. (2002). Measuring Web-based service quality, *Total Quality Management*, 13(5), 685-700.
- Mafini, C. & Dhurup, M. (2014). *Internet marketing* benefits among sport organisations in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 20(1), 118-132.
- Miranda, F., J., Chamorro, A., Valero, V. & Maestre, J. (2010). Quantitative Assessment of Football Web Sites: An Empirical Study of the Best European Football Club. *J. Service Science & Management*, 3, 110-116.
- O'Reilly, N. & Rahinel, R. (2006). Forecasting the importance of media technology in sport: The case of the televised ice hockey product in Canada. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship* 8(1), 82-94.
- Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. (2008). *The New Age of Innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Ramos, R. (2016). *Online sport consumption: Influence of consumers' motivations and concerns on their actual behavior and future purchase intentions* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão do Desporto). Universidade de Lisboa – Faculdade de Motricidade Humana, Lisboa.
- Rappa, M. (2010). Business Models on the Web. *Digitalenterprise.org*. Consultado em 19 jan. 2017. Disponível em <http://www.digitalenterprise.org/models/models.html>
- Ren, Y. (2016). Cooperation Performance between E-commerce and Sports Commodity based on Online Marketing Strategy. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 11(1), 281-292.
- Rosandich, T. J. (2008) Information Technology for Sports Management. *The Sport Journal*, 19.

- Seo, W. J. & Green, C. (2008). Development of the Motivation Scale for Sport Online Consumption. *Jornal of Sport Management*, 22, 82-109.
- Silva, J. (2013) *Relationship between a football club and its fans through the club website: Study about Sporting Clube de Portugal* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação). Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Suh, Y. I., Ahn, T., Lee, J. K. & Pederson, P. M. (2015). Effect of Trust and Risk on Purchase Intentions in Online Secondary Ticketing: Sport Consumers and Ticket Reselling. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 37(2), 131-142.
- Sutton, W. A. (2011). Looking forward: A vision for sport *marketing* inquiry and scholarship. *Sport Marketing Quarterly*, 20(4), 242-248.
- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T. P. & Turban, D. (2012). *Electronic commerce 2012. A managerial and social networks perspective* (7th ed.). Boston: Person Education, Inc.
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P. & Turban, D. C. (2015). *Electronic Commerce. A managerial and social networks perspective* (8th ed.). Springer International Publishing.
- Upahdyay, M. K. & Nathani, N. (2015). Role of E-Technology in Physical Education and Sports. *Pharma Science Monitor*, 6(1), 300-307.
- Wittenbach, A. L. (2007). *Online Sports Culture: Finding the Sacred in New Media Environments* (Dissertação de Mestrado não editada, Programa de Mestrado em Artes da Comunicação, Cultura e Tecnologia). Universidade de Georgetown - Faculdade de Artes e Ciências, Washington D. C.
- Yusof, A. & Shah, P. M. (2008). Globalization and the Malaysian Sports Industry. *Research Journal of International Studies*, 8, 112-116.

Zhou, C. (2015). Impact of Electronic Commerce on the Sporting Goods Market. *The Open Cybernetics & Systemics Journal*, 9, 2135-28.