

LETÍCIA ZIBAIA PEDREIRO

**O IMPACTO DA REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA NO
COMÉRCIO ELETRÓNICO
ESTUDO DE CASO**

Orientadora: Professora Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de
Informação**

**Lisboa
2022**

LETÍCIA ZIBAIA PEDREIRO

**O IMPACTO DA REPUTAÇÃO
ORGANIZACIONAL E DA CONFIANÇA NO
COMÉRCIO ELETRÓNICO
ESTUDO DE CASO**

Dissertação defendida em provas públicas no dia 09/01/2023, para obtenção do Grau de Mestre no Mestrado de Comunicações nas Organizações, conferido pela Universidade Lusófona, perante o júri nomeado pelo despacho reitoral nº 395/2022 de 25 de novembro com a seguinte composição:

Presidente: Professora Doutora Célia Maria Silvério Quico

Arguente: Professor Doutor Fábio Shimabukuro Sandes

Orientadora: Professora Doutora Marta Maria Cordeiro Lopes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias de
Informação**

**Lisboa
2022**

Agradecimentos

Aos meus pais e ao meu irmão, por acreditarem em mim e serem o meu maior apoio ao longo de todo o meu percurso académico e profissional.

Ao meu namorado, por me conseguir motivar diariamente a terminar a minha dissertação e por toda a paciência ao longo deste percurso.

À minha orientadora, Professora Doutora Marta Lopes pela orientação e por tudo o que me transmitiu ao longo de vários meses.

Aos meus avós, à restante família e a todos os meus amigos.

Obrigada!

Resumo

Numa época em que cada vez mais o comércio eletrónico e o mercado digital têm vindo a ganhar mais destaque em Portugal, esta investigação pretende compreender o impacto que a reputação organizacional e a confiança podem ter no comércio eletrónico. As organizações têm de estar dispostas a conseguir empreender várias mudanças e a diferenciar-se umas das outras para estarem presentes no mercado digital, dando resposta às diversas tendências e aos novos comportamentos que os consumidores podem adotar no mercado digital.

Usando uma metodologia de estudo de caso, realizou-se uma análise qualitativa a três hipermercados de Portugal. Os dados evidenciam que as três marcas contêm vários aspetos em comum e iniciaram o seu percurso no comércio eletrónico mais ou menos na mesma altura, com características semelhantes e com objetivos idênticos. No entanto, com o desenvolvimento da era digital, os hipermercados realizaram adaptações diferentes para conseguir o seu lugar no mercado *online*. Atualmente, conseguem triunfar no comércio eletrónico existindo, cada vez mais, a necessidade de promover os meios digitais das respetivas marcas.

A investigação mostrou ainda que a reputação organizacional e a confiança são aspetos cruciais a nível do comércio eletrónico; que os três hipermercados contam com uma boa reputação organizacional e confiança; tornando estes aspetos essenciais de vendas no *online*.

Palavras-chave: Reputação Organizacional, Confiança, Comércio Eletrónico, Digital, Estudo de caso.

Abstract

At a time when e-commerce and the digital market have been gaining more and more prominence in Portugal, this research aims to understand the impact that organizational reputation and trust can have on e-commerce. Organizations must be willing to be able to undertake several changes and differentiate themselves from others to be present in the digital market, responding to the various trends and new behaviors that consumers may adopt in digital.

Using a case study methodology, a qualitative analysis was carried out on three hypermarkets in Portugal. The data shows that the three brands have several aspects in common and started their journey in e-commerce more or less at the same time, with similar characteristics and with identical objectives. However, the development of the digital era, hypermarkets have made different adaptations to achieve their place in the online market. Today, they are able to succeed in e-commerce and there is an increasing need to promote their brands' digital media.

The research also showed that organizational reputation and trust are crucial aspects of e-commerce; that all three hypermarkets have an effective organizational reputation and trust; making these aspects a key sales tool in online commerce.

Keywords: Organizational Reputation, Trust, E-commerce, Digital, Case Study.

Índice

1. Enquadramento teórico	2
1.1 Reputação Organizacional.....	2
1.2 Imagem Organizacional	6
1.3 Comunicação Organizacional	8
1.4 Reputação Organizacional através do Digital	10
1.5 A Confiança no Comércio Eletrónico	12
1.6 A Visibilidade no Comércio Eletrónico	15
1.7 As Redes Sociais	16
1.8 O Comércio Eletrónico.....	19
2. Modelo de Investigação e Proposições	22
3. Estudo de Caso	24
4. Estudo de Caso Continente	27
4.1 A Reputação Organizacional do Continente	29
4.2 A Reputação a nível digital	31
4.3 A Confiança do Continente	32
4.4 As Redes Sociais	33
4.5 O Comércio Eletrónico.....	34
4.6 Resultados	35
5. Estudo de caso Pingo Doce	36
5.1 A Reputação Organizacional do Pingo Doce.....	38
5.2 A Reputação a nível digital	39
5.3 A Confiança do Pingo Doce.....	40
5.4 As Redes Sociais	41
5.5 O Comércio Eletrónico.....	42
5.6 Resultados	44
6. Estudo de Caso do Lidl	45

6.1	Reputação Organizacional do Lidl	46
6.2	Reputação a nível digital	47
6.3	Confiança do Lidl.....	48
6.4	Redes Sociais	49
6.5	Comércio Eletrónico	50
6.6	Resultados	51
7.	Análise dos Dados	52
8.	Conclusão	56
9.	Bibliografia.....	59

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Investigação	23
Figura 2: Logótipo Continente	27
Figura 3: Campanha COVID-19	30
Figura 4: Campanha COVID-19	30
Figura 5: Banner Apelativo Verão 2022	31
Figura 6: Campanha Promocional	31
Figura 7: Destaques marcas sustentáveis	31
Figura 8: Aumento da Confiança Continente.....	32
Figura 9: Publicação Facebook: Dia mundial do chocolate.....	33
Figura 10: Publicação Instagram: Dia mundial da fruta	33
Figura 11: Facilitador de compra Continente.....	34
Figura 12: Logótipo Pingo Doce.....	36
Figura 13: Campanha Pingo Doce – Gelados para todos.....	39
Figura 15: Campanha Instagram	41
Figura 14: Campanha Facebook.....	41
Figura 16: Sugestões- Pingo Doce	42
Figura 17: Categoria de Produtos Sugeridos – Pingo Doce	43
Figura 18: Folheto online Pingo Doce	43
Figura 19: Folheto online Pingo Doce	43
Figura 20: Logótipo Lidl	45
Figura 21: Facebook Lidl	49
Figura 22: Instagram Lidl.....	49
Figura 23: Destaques Lidl	50
Figura 24: Destaque marca Cien	50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Resultados Continente	35
Tabela 2: Proposições Continente	35
Tabela 3: Resultados Pingo Doce	44
Tabela 4: Proposições Pingo Doce	44
Tabela 5: Resultados Lidl.....	51
Tabela 6: Proposições Lidl	51
Tabela 7: Resultados.....	56
Tabela 8: Resultados Proposições	56

Introdução

O comércio eletrónico tem vindo a ganhar cada vez mais destaque e relevância em Portugal. Atualmente os consumidores procuram realizar as suas compras, cada vez mais, em plataformas digitais e é notório que o número de vendas através do *online* tem vindo a aumentar e a ganhar cada vez mais saliência. Por isso, as empresas têm de se adaptar às novas tendências e têm de conseguir distinguir-se no mercado digital. É importante reforçar ainda que a reputação organizacional, descrita como uma oportunidade para as organizações que ambicionam ver o seu reconhecimento crescer, que pretendem criar as melhores condições de trabalho e que se queira diferenciar (Almeida, 2005), será um ponto fundamental a ser estudado ao longo desta investigação. Para além da reputação organizacional, também a confiança será uma variável analisada, pois a confiança depositada numa loja *online* é um processo que deve ser sempre valorizado, dado que no mercado *online* existe muitas incertezas em função dos produtos e a confiança é crucial para se conseguir chegar até às vendas (Augusto, Santos & Espírito Santo, 2020).

Deste modo, o principal objetivo desta investigação é compreender como é que a reputação organizacional e a confiança podem impactar no comércio eletrónico. Como é que a reputação organizacional e a confiança impactam o comércio eletrónico? É com base nesta questão que a presente investigação será desenvolvida.

Esta dissertação encontra-se dividida em três partes: primeiramente o enquadramento teórico onde é explicitado todos os conceitos relevantes e essenciais a serem abordados tais como a reputação organizacional, a imagem organizacional, a comunicação organizacional, a reputação organizacional através do digital, a confiança, a visibilidade, as redes sociais e o comércio eletrónico. Em seguida, apresenta-se o modelo de investigação e as suas proposições. Por último, a metodologia onde é possível analisar três estudos de caso que nos consentem chegar às conclusões pretendidas e responder à questão principal do estudo.

1. Enquadramento teórico

1.1 Reputação Organizacional

A reputação organizacional é uma ferramenta essencial no mundo empresarial dado que permite tornar as organizações mais credíveis, mais reconhecidas e possibilita ainda que as empresas se consigam distinguir umas das outras (Almeida, 2005). É notável que a reputação é essencial no mercado empresarial, pois é um ótimo suporte em circunstâncias de crise e pode conseguir aumentar e/ou manter os lucros empresariais elevados, aquando das situações mais negativas (Almeida, 2005). Ora, a reputação é uma excelente oportunidade para as empresas que pretendem ver o seu reconhecimento aumentar, que querem criar melhor ambiente no local de trabalho, que pretendem reforçar a sua credibilidade e interajuda entre todos os colaboradores (Almeida, 2005).

Posto isto, a reputação é caracterizada como a forma como todos os interessados numa organização a entendem (Garcia, 2018), isto é, o que a organização consegue transmitir para todos os seus *stakeholders*. Tal como foi referido por Freedman e Reed (1983) os *stakeholders* são todas as pessoas ou empresas que interagem com a organização, e a organização depende destes para que se consigam manter. A reputação é caracterizada também como uma avaliação criada pelos *stakeholders* ao longo de todo o tempo que interagem com a empresa (Alexandre, 2021).

Compreende-se desde logo que a reputação não surge de forma rápida, é um processo que demora algum tempo a surgir e para que esta seja credível é necessário ser devidamente trabalhada. A partir do momento em que a reputação se torna positiva, fiável e reconhecida é uma mais-valia para a organização e será sempre um trunfo benéfico, permitindo um enorme suporte à organização em questão. Para além disto, a reputação é considerada também como a capacidade de dar *feedback* (Santos, 2021). Ou seja, percebe-se que as organizações conseguem passar para o exterior o seu *feedback*, atraindo assim os *stakeholders* e todos os que queiram ser seus intervenientes. Entende-se que a reputação é uma “*arma estratégica*” (Almeida, 2005, p.120) e que só trará bons benefícios e vantagens a cada organização que consiga apostar nela.

Tal como já foi referido, a reputação é constituída por um processo longo e demorado; é uma ferramenta que requer muito trabalho e dedicação, sendo até possível comparar a reputação com uma peça de porcelana, porque caso se danifiquem nunca mais se conseguem

recuperar na totalidade (Pinto, 2017). A reputação é uma ótima oportunidade de se conseguir controlar uma crise a nível empresarial, de promover a confiança dos seus públicos, promover a popularidade e têm o privilégio de destacar as empresas pela diferença (Pinto, 2017). Entende-se assim que a aposta na reputação pode e deve ser um ponto crucial para qualquer organização que queira triunfar e diferenciar-se, visto que atualmente o mercado organizacional é muito mais competitivo e as empresas devem conseguir arriscar nas mudanças, apostando na sua diversidade (Pinto, 2017).

A reputação tanto pode ser caracterizada como algo simples, como pode ser caracterizada como algo complexo, pois pode ser simples para quem observa o resultado, todavia muito complexo até se conseguir alcançar o objetivo pretendido, uma vez que requer muita dedicação e vários anos de trabalho (Lange, Lee & Dai, 2011). A reputação, quando se torna positiva, é uma excelente forma de se conseguir alcançar bons resultados dentro de uma organização. Uma reputação pode ser trabalhada com o intuito de alcançar mais clientes, motivar os colaboradores atuais da empresa e colaboradores futuros que possam ter desejo em trabalhar com a organização em questão. Nesta perspetiva, é considerada uma reputação positiva que pode vincar no mundo empresarial, distinguindo-se novamente pela relevância e credibilidade (Almeida, 2005).

Por outro lado, a reputação é ainda descrita como uma característica muito vantajosa e ativa para cada empresa (Brito & Thomaz, 2007). Compreende-se que a mesma é totalmente crucial a nível interno, dado que é relevante a nível de recurso próprio para todos os colaboradores daquela organização. Os colaboradores vão sentir-se muito mais ativos e felizes a trabalhar numa empresa com reputação, gerando o bem-estar no local de trabalho, aumentando a produtividade e promovendo o gosto por fazer parte daquela empresa.

A reputação pode ainda contribuir para promover a confiança dos trabalhadores e para promover expectativas positivas e reconfortantes em relação à organização em questão (Brito & Thomaz, 2007; Almeida, 2005). Para que tal aconteça, é notável compreender a importância de um departamento de Comunicação e de Marketing de cada empresa para que essa reputação seja transmitida com o devido reconhecimento para o exterior. É ainda pertinente divulgar para o exterior a qualidade dos produtos, das suas funções, dos serviços. Assim, todos passam a ter noção do que a organização pretende dar a conhecer, através do Plano de Comunicação Organizacional que deve ser fomentado com o objetivo de manter as organizações sempre ativas, seja através das suas redes sociais, do seu site, etc.

“*Ser conhecido*” (Brito & Thomaz, 2007, p.5) é uma das afirmações utilizadas para caraterizar a reputação organizacional. Naturalmente, uma organização que é conhecida apresentará uma reputação maior e mais eficaz do que uma empresa menos conhecida. Compreende-se assim que a reputação de uma marca e/ou organização acontece muitas das vezes devido ao valor que o consumidor lhe dá. Porque é que uma marca é conhecida? Talvez porque é do interesse de certos consumidores e estes acabam por passar a palavra, descrevem as suas qualidades, as vantagens do produto e isso torna as marcas famosas (Brito & Thomaz, 2007). O ser humano é muito observador e sem dúvida que os consumidores são os maiores trunfos de uma marca que pretende expandir-se, visto que a reputação surge através do conhecimento do consumidor com a organização ou a marca em questão (Brito & Thomaz, 2007). Estas são reconhecias sempre por algo importante, pelas suas caraterísticas, pelos seus serviços rápidos, pelos seus serviços de alta qualidade, entre outros. Compreende-se assim que, a qualidade organizacional está inteiramente ligada à reputação organizacional, dado que só existe reputação se existir qualidade ou diferenciação em algo relativo àquela marca (Brito & Thomaz, 2007). Vejamos, por exemplo, quando os consumidores estão indecisos entre que champô escolher, geralmente o primeiro impacto é com a imagem, daí ser um ponto fundamental a ser trabalhado. Por outro lado, se o champô, porventura tiver exatamente as mesmas caraterísticas que outra marca, como iríamos ser diferentes? Devemos conseguir diferenciar pela qualidade, pelas suas caraterísticas que nos farão comprar determinado produto (Brito & Thomaz, 2007). Ora, compreende-se também que a reputação é muitas das vezes diversificada e isso é o que a torna importante num mundo onde existem inúmeras marcas e inúmeros produtos idênticos.

Um outro aspeto a ter em consideração relativamente à reputação organizacional é o facto de esta ser um bom método de avaliação de uma empresa (Fortes, 2018). Os *stakeholders* permitem isso mesmo, conseguir avaliar as empresas e conseguir compará-las, dado que as organizações estão diariamente a serem postas à prova pelos seus interessados e é natural a existência de alguma pressão organizacional quando existem falhas ou quando a organização se encontra muito abaixo das expectativas (Fortes, 2018). Os *stakeholders* conseguem, cada vez mais, avaliar o impacto das empresas e estes conseguem de imediato fazer uma organização ganhar mais ou menos reputação. Esta situação é ainda mais relevante na época em que estamos inseridos, onde a maioria das pessoas pesquisa os locais que pretendem ir atempadamente no *Google*, sendo possível ler comentários negativos e de imediato a reputação do local em questão acaba por diminuir. Ao existirem comentários menos positivos as pessoas não vão querer

trabalhar com aquela empresa, frequentar aquele restaurante, associar-se a uma marca, entre outras inúmeras situações. É notável mais uma vez que a reputação organizacional é uma aposta fortíssima de qualquer empresa que queira triunfar no mercado organizacional (Fortes, 2018).

Em 2000, Van Riel e Frombun (2002) (*as cited in* Almeida, 2005, p 125), desenvolveram o conceito denominado “*Projeto Global de Quociente de Reputação*” onde é possível analisar a reputação organizacional através de diversos parâmetros. Primeiramente através da emoção; aqui pode-se analisar se os indivíduos gostam do seu local de trabalho e se eles respeitam a sua organização. Em seguida, temos a categoria dos produtos e serviços onde se pretende compreender a perceção da qualidade destes produtos e serviços. Seguidamente, o desempenho financeiro onde se pretende analisar as perceções de resultados, a visão e liderança que são aspetos fundamentais para perceber a organização e a sua perspetiva futura. Posteriormente, contamos com uma análise geral do ambiente de trabalho, como é a relação com os empregados e as qualidades de cada um deles. Por fim, existem parâmetros relacionados com questões como a sustentabilidade, os problemas ambientais, os gastos desnecessários, entre outros. Através deste projeto é possível chegar-se a uma medição quantitativa e compreender então se a organização em questão apresenta uma reputação positiva ou negativa.

Por último, a reputação pode também ser medida através de vários atributos: primeiramente através da opinião dos seus *stakeholders* (1); depois através da comparação com as restantes organizações (2); em seguida se é positiva ou negativa (3); e por fim estável ou duradoura (4) (Santos, 2021). Relativamente ao ponto (1), a reputação depende muito dos seus *stakeholders* pois só assim existe reputação e estes são muitas das vezes o maior sustento para que uma organização consiga ultrapassar situações menos positivas. Em seguida (2), através de um conjunto de organizações vários pontos são comparados, sendo importante marcar-se pela diferença. Por último, os pontos (3) e (4) demonstram que “*a reputação é o resultado das ações realizadas pela organização*” (Santos, 2021, p.11) e compreende-se que esta pode passar por vários processos, sendo negativa e positiva. Deve, acima de tudo, conseguir ser duradoura, permitindo-lhe tornar-se mais viável para todos os que se interessam pela mesma (Santos, 2021).

Para se conseguir alcançar o patamar de uma reputação positiva e ativa, é relevante notar que existem outras componentes a ajudar e a promover, tais como a imagem organizacional e a comunicação organizacional (Ferreira, 2018). São vários grupos que acabam por estar

interligados e que são parceiros das organizações, promovendo em conjunto o bem-estar organizacional e contribuindo para uma excelente reputação organizacional.

1.2 Imagem Organizacional

Não se poderia descrever o conceito de reputação organizacional sem se reforçar a importância da imagem num contexto empresarial. Esta pode ser encarada de várias formas: podemos entender a imagem através da sua associação à semiótica, ou seja, o que é que esta imagem nos consegue transmitir, que sentimentos, sensações ou atrações é possível conseguirmos alcançar através dela. Esta pode também ir ao encontro dos comportamentos da empresa, ou seja, do que é que a empresa transmite para o exterior, assemelhando-se assim à reputação organizacional (Anjos, 2015).

O valor da imagem é cada vez mais importante para as organizações, dado que estamos inseridos numa época onde a visibilidade se torna uma parte importante de cada empresa. Esta imagem organizacional consegue provocar sentimentos e emoções nos clientes, sendo um dos pontos favoráveis para a reputação, visto que se vive cada vez mais os aspetos simbólicos. Por outro lado, a imagem ganhou um peso muito relevante a nível organizacional, associando-se aqui à questão semiótica (Almeida, 2005).

A fixação de uma empresa ou marca a uma imagem é uma decisão fundamental e importante no mundo organizacional. Para além desta fixação, a capacidade de mudança de uma imagem também é importante, embora arrojada porque os consumidores estão habituados, durante muito tempo, a uma determinada imagem. Porém, este aspeto é um passo importante que até pode ajudar a fazer a empresa desenvolver-se, visto que a mudança pode ser benéfica e conseguir para aumentar a reputação organizacional através da alteração da imagem (Baptista, 2004). Esta pode ser a visão que o consumidor tem relativamente aos serviços oferecidos e aqui consegue-se entender a ligação entre reputação e imagem.

A mudança de imagem ou sua construção é um processo contínuo e trabalhoso. Posto isso, consegue-se compreender que existem diversas ferramentas para se conseguir construir uma boa imagem. A análise SWOT (*Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) é uma excelente forma de se conseguir analisar a identidade corporativa de uma organização, dado que é uma ferramenta que consegue captar as forças as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, ajudando a melhorar os aspetos negativos da empresa e a fazê-la crescer, mesmo a nível reputacional (Baptista, 2004). A análise SWOT

permite ainda que as empresas obtenham uma análise externa e interna de modo a detetar as maiores falhas a nível organizacional, sendo uma boa aposta para se promover uma reputação organizacional positiva, uma boa comunicação e também uma boa imagem.

Atualmente, os consumidores são mais rigorosos e exigem mais das organizações, impondo assim que a imagem de uma organização seja redimensionada à medida que existem alterações na própria empresa, ou até mesmo para combater a igualdade, promovendo a diferenciação da imagem. Com isto compreende-se que a imagem organizacional deve estar sempre atualizada e dentro das atuais tendências.

“A imagem é aquilo que os públicos acreditam que a empresa é” (Anjos, 2015, p.35). É certo que uma organização que seja conhecida transmite uma imagem de maior dimensão para o exterior e é através do que é transmitido que o público acredita. Por vezes, a nível interno, essa imagem não é igual ao que é transmitida para o exterior e daí ser tão importante a existência de uma imagem realista e positiva a nível organizacional, para que as pessoas não se sintam enganadas e muito menos que exista a possibilidade de as empresas serem “falsas” por transmitirem um papel que não é certo. Por outro lado, a imagem e a reputação, organizacional são duas ferramentas que se forem devidamente trabalhadas conseguem trazer para as organizações bastante lucro e promover o bem-estar organizacional.

Os produtos e os serviços têm cada vez mais de ocorrer às tendências da atualidade, visto que os consumidores são cada vez mais exigentes e preocupam-se com os pequenos pormenores, aumentando a concorrência e sendo importante à valorização da imagem (Campos & Pressler, 2018). A partir deste momento, a criação de uma imagem deixa de estar apenas relacionada com o logótipo, símbolos ou ícones; é muito mais que isso. Englobando a identidade de cada organização e todos os ideais que esta organização transmite para o futuro.

“A sintonia entre identidade, imagem e reputação confere à organização um gerenciamento sistêmico da sua marca e garante a credibilidade” (Campos & Pressler, 2018, p.40).

Por último, podemos afirmar que a imagem vai, sem dúvida, ao encontro da comunicação organizacional, visto que esta existe para se conseguir promover uma marca, marca essa que depende de uma imagem para se conseguir diferenciar de todas as outras, para ganhar uma identidade e para ser distinguida (Alexandre, 2021).

1.3 Comunicação Organizacional

Em que consiste a comunicação? Porque comunicamos? Porque é que a comunicação é importante? A sociedade em que nos inserimos necessita de comunicar para conseguir expressar as suas ideias e os seus pensamentos. A partilha de ideias é crucial e importante para todo o ser humano.

“Comunicação é o processo de transferência de ideias, conhecimentos ou sentimentos entre pessoas” (Teixeira, 2013, p.159). Compreende-se que é inevitável vivermos em sociedade e não falarmos ou não expormos os nossos pontos de vista. Geralmente, as organizações que conseguem alcançar melhores resultados e uma boa reputação organizacional são geridas por líderes com uma enorme capacidade de comunicar. Um bom líder deve conseguir comunicar com os seus colaboradores de forma clara, concreta e precisa, visto que é fundamental conseguir *feedback*, compreender como é que os colaboradores se sentem e, acima de tudo, motivar a sua equipa.

“Está provado que os gestores passam a maior parte do seu tempo comunicando com os seus subordinados” (Teixeira, 2013, p.160).

A comunicação é constituída por três elementos: o emissor, o recetor e o canal de transmissão (Teixeira, 2013). O emissor transmite a ideia/pensamento a outra pessoa. Se não existir emissor vai ser muito difícil conseguir-se criar um diálogo, dado que não se vai conseguir comunicar. Em seguida, o recetor são todas as pessoas que recebem a informação transmitida pelo emissor. Também não se consegue criar uma conversa sem um recetor, dado que precisamos de alguém para nos ouvir. Por sua vez, para existir comunicação, é sem margem de dúvida importante o canal de transmissão, desde a transferência através da voz, por escrito, por rádio ou por televisão, este canal é muito importante para que a informação seja conduzida do emissor para o recetor. No caso específico das organizações, a mensagem é conduzida para o *stakeholders* através dos canais de transmissão, que podem variar de *stakeholders* para *stakeholders* e também de organização para organização. A partir daqui é possível a existência de uma reputação coerente e específica (Campos & Pressler, 2018).

“É preciso criar valor para a comunicação” (Marchiori, Capítulo 1, 2018). A comunicação é algo que muitas vezes acaba por ser esquecido por parte das empresas. Muitas vezes nem é considerado relevante ou importante falar-se da valorização da comunicação. No entanto, é cada vez mais importante ter em consideração esta componente, porque pode

melhorar as situações ocorridas nas organizações. A comunicação pode, efetivamente, parecer um processo elaborado, mas é, sem dúvida, um ponto crucial na reputação organizacional.

Todas as organizações precisam de saber comunicar e de ter uma comunicação eficaz, visto que é uma ferramenta bastante importante para se conseguir chegar a qualquer objetivo. A comunicação permite alcançar uma boa reputação, uma boa imagem reputacional e tudo o que a organização conseguir realizar. Permite ainda que todas os departamentos dentro de uma organização consigam funcionar bem, devido à partilha de informações através do emissor, recetor e canal de transmissão (Castro & Oliveira, 2019).

É notável que o comportamento dos trabalhadores não seja eficaz quando não existe comunicação. As pessoas precisam de *feedback*, necessitam de saber a opinião do seu desempenho de modo a conseguir melhorar e a retificarem os seus erros (Teixeira, 2013). Compreende-se assim que a comunicação deve ser uma aposta nas organizações, dado que existem cada vez mais departamentos e planos implementados para promover a comunicação com os *stakeholders* de cada empresa. A comunicação é também uma ferramenta que é muito avaliada pelos *stakeholders*, visto que acaba por aumentar o valor organizacional, a missão e objetivos de qualquer organização (Castro & Oliveira, 2019).

A sociedade em que nos inserimos está totalmente introduzida numa “*sociedade em Rede*” (Alexandre, 2021, p.13) e isso significa que a comunicação é crucial para a sociedade. Apesar de estarmos introduzidos nas redes sociais e no mundo *online*, a comunicação continua a ser base do funcionamento de tudo, dado que a comunicação consegue influenciar, persuadir, criar proximidade e interação.

Aqui entra em vigor a comunicação organizacional interna, dado que são os colaboradores das organizações os principais difusores de uma marca e os que realmente devem estar felizes no seu local de trabalho, para conseguirem promover um bom clima organizacional (Campos & Pressler, 2018).

1.4 Reputação Organizacional através do Digital

Através do desenvolvimento das novas tecnologias e do uso constante da *internet*, as empresas tiveram de se adaptar aos novos contextos digitais, redefinindo-se em função das circunstâncias do mundo *online*. A sociedade encontra-se cada vez mais inserida no mundo digital e, durante a pandemia da COVID-19, o uso das ferramentas digitais ainda se tornou mais importante. No decorrer da pandemia, a sociedade começou a procurar mais lojas, empresas e produtos *online* e a interessar-se muito mais pelo que o mundo digital lhe conseguia transmitir e vender. Atualmente, os consumidores procuram muitas das informações e resolvem muitos dos seus problemas através do digital. Ora, este mundo digital tornou-se uma ferramenta de trabalho, um local onde é possível fazer compras e, principalmente, numa excelente ferramenta que permite um alcance cada vez maior com os clientes (Feitosa & Garcia, 2016).

As organizações, através do mundo digital, conseguem adquirir um maior peso a nível reputacional, uma vez que o *online* faz com que os consumidores pesquisem mais pelo nome da empresa/marca, faz com que os consumidores queiram pesquisar mais detalhes e pormenores sobre os seus conteúdos, páginas Web e isso torna a reputação ainda mais elevada (Feitosa & Garcia, 2016). Se a empresa não se encontra inserida no mundo *online*, a sua reputação pode não ser tão positiva como uma empresa que apresente um *website* totalmente estruturado, adequado às ideias da organização e devidamente atualizado. A reputação considerada alta pode ser uma mais-valia para garantir mais consumidores no mundo *online* (Feitosa & Garcia, 2016). Ora, é notável que as lojas *online* tenham conseguido aumentar as suas vendas aquando da pandemia da COVID-19 dado que as lojas físicas se encontravam fechadas.

Verifica-se uma maior competitividade a nível organizacional através da utilização das ferramentas digitais. As marcas procuram ter um *website* apelativo, bonito, com variedade e escolha de produtos, existindo assim um aumento das exigências relativamente aos passos que a organização deve dar a nível das novas tecnologias (Alexandre, 2021). A loja *online* deve ser apelativa, simples, explícita e, acima de tudo, deve corresponder às expectativas e à reputação que o cliente já perceciona da loja física (Alexandre, 2021). Para além disso, as mudanças organizacionais devem ser entendidas como algo positivo para cada organização pois estas mudanças podem promover melhoramentos positivos para as empresas.

Uma excelente forma de promover a reputação organizacional no digital é a utilização de figuras públicas e acarinhadas pelo público a promover os conteúdos das respetivas marcas

e empresas (Alexandre, 2021). É possível que existam alguns consumidores que vão preferir consumir uma marca que patrocina o Cristiano Ronaldo, a Rita Pereira, a Cristina Ferreira, entre tantos outros conhecidos, dado que são figuras muito acarinhadas pelos públicos e com inúmeros seguidores nas redes sociais. A reputação organizacional aumenta de imediato com a utilização de figuras conhecidas a partilharem os produtos da marca no *feed* do Instagram, a partilhar *stories*, a tirar fotografias para catálogos ou para os *banners*, entre outros. Este tipo de conteúdo digital gera um enorme número de vendas, mesmo que seja uma marca não muito conhecida, se for promovida pela Cristina Ferreira consegue alcançar um enorme tráfego. As marcas utilizam cada vez mais esta estratégia para conseguirem promover a sua marca e aumentar ainda mais a reputação. Um exemplo concreto é o caso da marca de cosmética “O Boticário” que tem como embaixadora a atriz Sara Matos. A marca consegue maximizar a sua reputação através da atriz.

Por outro lado, é importante ter em consideração que as compras *online* devem ser sempre realizadas com consciência, dado que não existe a possibilidade de ver o produto em tempo real, as entregas podem demorar mais tempo do que o previsto e é necessário que os clientes tenham noção de todos os procedimentos que o comércio eletrónico envolve. Naturalmente, o processo de compra torna-se mais fácil quando as marcas têm uma reputação organizacional positiva, porque facilita a compra.

Portanto, a reputação organizacional no mundo digital pode ser difícil de alcançar. No entanto, não é impossível visto que existem inúmeras estratégias e ideias capazes de serem implementadas de modo a potenciar as vendas das empresas.

1.5 A Confiança no Comércio Eletrónico

Primeiramente, é importante ter em consideração a relevância que a variável confiança apresenta no comércio eletrónico. Esta é criada em redor de uma marca e/ou organização e deve ser sempre valorizada, pois é um dos principais focos para se conseguir alcançar os bons resultados económicos tanto a nível do *e-commerce* como também nas lojas físicas. Compreende-se que a confiança inicial depositada numa loja *online* surge, muitas das vezes, em virtude da sua reputação, da sua estrutura organizacional e da imagem que é transmitida para o exterior (Feitosa & Garcia, 2016). Logo, a reputação é um antecedente da confiança (Feitosa & Garcia, 2016) e é notável que a nível do *e-commerce* seja um ponto crucial a existência de reputação porque consegue promover mais facilmente a confiança e faz com que o consumidor não tenha tantos medos em consumir em determinada loja *online*. Ora, a junção da reputação organizacional com a confiança promove o aumento dos bons resultados a nível do *e-commerce*.

A confiança é, sem dúvida, um aspeto crucial no que toca às compras *online*, dado que no mundo digital existem muitas incertezas em virtude dos produtos. Esta é uma ferramenta chave para se conseguir alcançar o objetivo pretendido: as vendas (Augusto, Santos & Espírito Santo, 2020). Através dela os consumidores vão conseguir escolher os seus produtos e realizar as suas compras. Por outro lado, a falta de confiança pode levar os consumidores a abandonar as suas compras e a não finalizar os pedidos no *website* da marca. (Augusto, Santos & Espírito Santo, 2020).

A confiança no *e-commerce* verifica-se com mais frequência em mulheres do que em homens (Augusto, Santos & Espírito Santo, 2020). As mulheres conseguem ser mais emotivas e sentimentais enquanto os homens são mais pragmáticos, não sendo necessário existir muita confiança, adquirem mais rapidamente o produto que necessitam. Naturalmente, a confiança do consumidor torna-se mais crítica no mercado *online* porque o consumidor não consegue tocar no produto ou experimentar. É importante a existência dessa relação com os produtos ou com a marca em questão, para que a compra seja efetuada rapidamente. Quando o produto é vendido nas lojas físicas a confiança acaba por não ser uma variável tão importante, porque o cliente consegue de imediato perceber as características do seu produto (Falahat, Lee, Foo & Chia, 2019). É notável que a confiança varia de pessoa para pessoa, existem pessoas com mais

capacidade de confiar e outros clientes que não confiam às primeiras e demoram muito mais tempo a realizar compras *online*.

Para a confiança surgir nas organizações necessitamos, primeiramente, da existência de uma relação do cliente com o produto, esta conexão é a chave principal para o desenvolvimento da ligação e consequentemente da confiança. Através do comércio eletrónico a confiança pode surgir com a reputação, no entanto existem outros parâmetros importantes para o aumento da confiança: os métodos de pagamentos serem credíveis, a existência de comentários de outros clientes, a cotação no *google*, um *website* organizado, simples e com qualidade. A experiência de comentários positivos de outros consumidores a uma determinada marca faz com que outros clientes consigam confiar, o facto de existir alguém que dê a sua opinião vai interferir no consumidor, daí ser tão importante o *feedback* e os comentários *online*. Para além disto, a confiança nas lojas presenciais torna-se mais fácil de assegurar devido ao contacto direto com a pessoa que vende o produto. O cliente sabe que existe ali um contacto com quem mais tarde pode vir reclamar, caso exista uma situação menos positiva. Ora, compreende-se que a confiança é, sem dúvida, a principal ferramenta-chave que uma organização deve ter em consideração ao iniciar o seu projeto *online*, e esta deve ser devidamente trabalhada de modo que se consiga chegar a um patamar positivo (Devens, 2017).

“O processo de decisão de compra não se limita ao ato de compra ou adquirir um produto, mas sim a uma longa e complexa jornada para o entendimento e desejo de um produto”
(Devens, p.16, 2017).

Para além disso, é referido que os *websites* devem conseguir contribuir para promover o desenvolvimento de uma relação entre a organização e a empresa, devem conseguir cativar e apresentar características que promovam a confiança; tais como a interação, um bom serviço de pós-venda e a promoção de campanhas apelativas (Papadopoulos, P., Andreou, A., Kanellis, P., & Martakos, D, 2001). Assim, é possível conseguir o aumento da reputação organizacional perante a organização em questão e, consequentemente, o aumento da confiança. Compreende-se que um consumidor que pretenda realizar uma compra através do *online* tem automaticamente de conseguir depositar confiança tanto no artigo como na instituição e, para além disso, tem de existir em si algumas crenças de confiança, de modo a conseguir finalizar a compra (Papadopoulos, Andreou, Kanellis & Martakos, 2001).

Tal como a reputação organizacional, a confiança consegue impactar na decisão de compra, sendo um atributo importante para a criação de uma boa loja *online*. Promove um

conforto no público para que se consiga aumentar as vendas e a confiança dos clientes a comprar determinados produtos através do *online*. No entanto, compreende-se que se o artigo procurado pelo cliente seja um artigo que pretende adquirir com a máxima urgência, aqui a confiança pode não ser uma variável importante, dado que o desejo e a rapidez de adquirir o produto tornam-se mais importantes do que a confiança na própria marca. Porém, na grande maioria das vezes as compras são realizadas de forma cautelosa e aqui os clientes procuram todas as alternativas possíveis, tal como refere Devens (2017) existe uma longa e complexa jornada até se adquirir o produto.

Porém, para promover o aumento da confiança, os consumidores acabam por primeiramente efetuar pequenas compras para, posteriormente, a confiança ser superior e existir o aumento do valor das compras, ou da quantidade de produtos. Compreende-se assim que a cada compra realizada afeta de forma positiva a sua confiança (Miao, Jalees, Zaman, Khan & Javed, 2021). Isto faz com que com o cliente consiga obter uma boa reputação da organização e consiga manter um relacionamento a longo prazo (Miao, Jalees, Zaman, Khan & Javed, 2021).

É notável que a confiança seja um conceito importante para todos os que desejam triunfar no *e-commerce*. É uma variável que permite o aumento das vendas. Tal como a reputação organizacional, a confiança é um processo que demora algum tempo até se instalar numa marca, porém, após estar instalado é um conceito que pode ficar na marca durante vários anos. De acordo com o website “*Marca de Confiança 2022*”, os portugueses confiam na Delta Cafés, no Continente, na Fidelidade, na Galp e na Nestlé, porque são marcas de renome e conseguem manter a sua presença sempre forte ao lado dos consumidores. Estas marcas acompanham as tendências e satisfazem os clientes, de modo que eles se mantenham sempre fiéis à marca e consigam consumir os seus produtos tanto, nas lojas físicas, como nas lojas *online*.

1.6 A Visibilidade no Comércio Eletrónico

A variável visibilidade consiste na vasta possibilidade e facilidade que o consumidor tem em encontrar informações sobre a organização que procura. Ora, a visibilidade é uma ferramenta propícia ao aumento da reputação *online*, dado que quanto mais visibilidade uma organização obtiver, maior será a sua reputação organizacional. Esta é totalmente gerida através das respetivas empresas, pois cabe a cada empresa e/ou marca decidir o que pretende partilhar no mundo *online* (Alexandre, 2021). Logo, qualquer organização vai conseguir ter destaque através do digital, pois o *online* não apresenta quaisquer limites para a visibilidade, não existindo qualquer limite para gerar alcance. É importante reforçar ainda que, mais do que ser reconhecida através do *online*, as empresas devem conseguir apostar sempre na confiança dos seus clientes e só assim promovem uma boa reputação organizacional. A existência de confiança numa marca torna a visibilidade desta marca automaticamente maior.

Através do avanço das tecnologias e das redes sociais, a falta de uma presença *online* e a de visibilidade no mundo digital, pode ser um dos motivos cruciais para que um consumidor deixe de acreditar na marca ou na organização. A presença no digital é crucial para aumentar a reputação organizacional e, conseqüentemente a visibilidade (Ferreira de Araújo, 2014).

As marcas conseguem alcançar uma maior expansão através do *e-commerce*, pois não existem limites para as vendas. Uma marca apenas com loja física terá mais dificuldade em atingir os lucros que uma marca no comércio *online*, pois no digital não existem fronteiras e é possível vender-se para qualquer local no mundo. Compreende-se, assim, a importância da visibilidade e da confiança que estão interligadas e automaticamente associadas ao aumento de vendas através do comércio eletrónico.

1.7 As Redes Sociais

As redes sociais surgiram, inicialmente, com o intuito de serem uma rede que permitiam o contacto social, onde as pessoas pudessem comunicar e trocar impressões umas com as outras, promovendo assim um espaço de lazer e de entretenimento no mundo digital. Atualmente, as redes sociais são muito mais do que isso. Têm o intuito de ser tudo aquilo que desejarmos que elas sejam, pois podemos utilizá-las a nível pessoal, como profissional, etc. Assim, permitem uma enorme visibilidade às organizações e oportunidade de conseguirem ser reconhecidas em qualquer parte do mundo (Pais, 2020).

“A Internet tem mudado radicalmente a forma de comunicação das empresas com os clientes, sendo responsável por uma quebra acentuada da importância dos meios de comunicação tradicionais” (Crespo & Pereira, 2014, p. 58). Compreende-se que as organizações deixam um pouco de lado as comunicações tradicionais e apostam nas redes sociais, sendo uma excelente forma de publicidade e de marketing.

As empresas devem conseguir adquirir uma boa estratégia nas redes sociais, de modo a cativar os seus públicos a acompanharem as suas publicações, as suas informações, os seus produtos e tudo o que tenham para transmitir. É importante valorizar esta vertente digital, uma vez que permitem um contacto direto com os seus clientes (Crespo & Pereira, 2014). Com a situação da pandemia provocada pela COVID-19 compreende-se que a aposta nas redes sociais foi uma lufada de ar fresco para muitas empresas. Muitas conseguiram gerir as suas vendas *online* e conseguiram fintar a crise devido às redes sociais. Entende-se, portanto, que estas são um canal de comunicação muito importante, porque permitem uma ótima relação com o cliente.

Um dos grandes desafios das organizações ao apostar no mundo das redes sociais é conseguir compreender em qual devem apostar. Sendo benéfico, para cada empresa compreender bem os seus clientes, a sua idade e os seus gostos. Apostar em duas redes sociais pode ser vantajoso para se conseguir alcançar vários públicos. As marcas e as organizações devem apostar da melhor maneira possível e com a máxima originalidade nas suas redes sociais, para atrair a atenção do cliente e, a partir daqui ser mais fácil conseguir a interação com a organização.

Através de um estudo realizado pela revista Marketeer em 2021, o Facebook, o Youtube e o Instagram lideram o pódio das três redes sociais preferidas das marcas para promover o seu trabalho, em Portugal. Existem, todos os anos, novas redes sociais que as pessoas conseguem

aderir de forma muito rápida, sendo que de ano para ano existem diversas alterações de preferências das redes sociais. Porém, há que ter noção que algumas destas redes não são adequadas para diversas empresas e marcas, pois são mais ligadas ao convívio e à comunicação entre amigos. É notável que o Facebook se tornou a rede social mais utilizada pelas empresas e a que consegue alcançar um maior número de target (Marketeer, 2021).

Compreende-se que as empresas que não são muito ativas nas redes sociais são rapidamente ultrapassadas, uma vez que as pessoas procuram imediatamente as marcas nas redes sociais. Se uma marca não aparecer no Facebook ou no Instagram, os consumidores vão achar estranho e desconfiar, pensando até que podem estar a ser enganadas, acabando por perderem alguma reputação organizacional.

As redes sociais permitem que as empresas estejam sempre visíveis para um número elevado de diversos clientes, sendo uma excelente aposta para as marcas que desejam crescer. (Pais, 2020). O *feedback* consegue ser imediato e as empresas compreendem rapidamente o que devem ou não partilhar, que tipo de público têm, entre outras ferramentas importantes que as redes sociais podem transmitir (Pais, 2020).

Posto isto, é verificável algumas das vantagens das redes sociais que ajudam a promover o comércio eletrónico e a reputação organizacional:

- **Melhora a relação e a proximidade com o cliente** – As redes sociais permitem um contacto mais direto com os seus clientes.

“O relacionamento com os clientes fica mais forte, pois a empresa pode disponibilizar relatórios para seus clientes” (Monteiro, Brasil, Nascimento, Assunção & Gama, s.p., 2015).

“As redes sociais potencializam as relações humanas” (Pires & Gomes, p.6, 2019).

- **Possibilidade de conhecer bem os gostos dos seus clientes** - *“A empresa tem como saber quantas pessoas visitaram seus sites, conseguem identificar as páginas mais consultadas, isso ajuda a*

melhorar suas ofertas e anúncios” (Monteiro, Brasil, Nascimento, Assunção & Gama, s.p, 2015).

- **Fácil informação-** *“Atualmente, vivemos um momento onde estamos cercados de informação por todos os lados. A internet tornou toda informação acessível e colocou as pessoas no controle de qual conteúdo e informação elas querem receber” (Pires & Gomes, 2019, p.6).*

As redes sociais tornaram-se, sem margem de dúvida, uma ferramenta importante de trabalho e compreende-se que a existência de aplicações (*Apps*) promovem um maior contacto e mais próximo com todos os que navegam nas redes sociais. As *Apps* promovem inúmeras convivências e são uma ferramenta de inovação para qualquer organização que pretenda triunfar no mercado *online* (Benevenuto, Almeida & Silva, 2011). Para além disso, ao referir a importância das redes sociais é inevitável não estarem de imediato interligadas com as *apps*. É notável que as aplicações promovem inúmeros registados nas redes sociais e permitem que as pessoas consigam interagir muito mais (Benevenuto, Almeida & Silva, 2011).

1.8 O Comércio Eletrónico

Através do uso comum e habitual do mundo digital, as empresas adaptam-se a novas realidades e conseguem ganhar mais destaque através do *online*. Para além disso, o *online* começa agora a ser uma ferramenta de negócio, sendo possível comprar e vender eletronicamente, substituindo assim o comércio tradicional (Felipa, 2017).

Neste momento, a *internet* é considerada uma economia globalizada que permite a criação de negócios via *e-commerce*. Este *e-commerce* possibilita comprar e vender através das plataformas existentes para tal, ou seja, refere-se às transações comerciais realizadas através do *online* onde todo o processo é realizado digitalmente (Felipa, 2017)

“O e-commerce deve ser encarado como um canal adicional de interação de uma marca com os seus clientes” (Rocha, 2022, *Marketeer*).

Um estudo realizado pelo jornal *Marketeer*, em abril de 2022, demonstra que o *e-commerce* vai representar 40% de todas as vendas realizadas no ano de 2026, sendo sem dúvida uma aposta crucial para todas as organizações que desejam crescer. Em 2021, o peso do *e-commerce* era de 31% e em 2022 de 33%. É naturalmente, uma percentagem ainda baixa, contudo são valores que devem ser refletidos para o futuro visto que as novas tecnologias fazem parte de qualquer organização. As organizações têm agora de se preparar para o futuro e para as novas tendências a nível digital, devem conseguir acompanhar todas as novas mudanças (Marketeer, 2022).

O jornal *Marketeer* demonstra ainda que o *e-commerce* cresceu 15% em Portugal, sendo um valor significativo para as empresas. Ricardo Rocha, diretor na Noesis, uma consultora de inovação tecnológica, esclarece ainda que são valores muito baixos para se colocar a hipótese que o *e-commerce* é a melhor opção para Portugal, visto que o crescimento mundial é de 30%.

Naturalmente, o *e-commerce* possibilita algumas vantagens que as lojas tradicionais não conseguem acompanhar. Por exemplo, é possível através do comércio eletrónico realizar uma compra a qualquer hora, dado que a loja funciona durante 24h e 7 dias por semana. Existe também a possibilidade de visualizar com mais detalhe os produtos, uma vez que existem fotografias onde é possível realizar *Zoom* e pode-se levar o tempo que for necessário a escolher, sem qualquer tipo de pressão comercial. Para além disto, é ainda possível a comparação de preços de loja para loja (Regado & Pinto, 2021). Para além destas vantagens, é importante

compreender o alcance que uma loja *online* consegue obter, sendo mais fácil comunicar com fornecedores a menores custos (Bravo, 2017). O *e-commerce* permite atingir um público maior, sem qualquer limite, sendo uma das vantagens mais importantes (Felipa, 2017).

A nível de desvantagens que se verificam podemos encontrar algumas: a demora nas entregas, por vezes a expedição acaba por ser superior ao tempo que o cliente ambiciona; o cliente pode não ter a certeza se é mesmo o produto que procura; o facto de não conseguir experimentar ou compreender como é constituído o produto. É ainda importante a reputação organizacional neste contexto, pois ajuda a combater estas desvantagens e consegue-se confiar a 100% numa marca para conseguir comprar o produto (Regado & Pinto, 2021).

O *e-commerce* é constituído pelos modelos B2B (*Business-to-business*), B2C (*Business-to-consumer*) e o C2C (*consumer-to-consumer*). O modelo B2B relaciona-se com as trocas realizadas entre o fabricante dos produtos e o vendedor. Estas transações de produtos geralmente são em várias quantidades de cada vez, dado que são vendas maiores, pois ocorrem de empresas para empresas e em formatos grandes (Bravo, 2017). Por sua vez, a modalidade de negócio B2C, são as organizações que vendem os seus produtos para o consumidor final, os clientes. O modelo B2C será a modalidade analisada nesta investigação, pois são as compras realizadas nas lojas online que se pretende investigar e explorar, entre a loja e o cliente (Bravo, 2017). Por outro lado, o C2C é o modelo onde a venda envolve apenas dois consumidores, ou seja, onde o consumidor compra diretamente a outro consumidor como o caso do OLX, do Ebay, do StandVirtual, o Imovirtual entre outros (Mäkeläinen, 2006). O modelo C2C promove uma maior proximidade porque existe um contacto muito mais direto com o consumidor e com quem pretende vender (Mäkeläinen, 2006).

As empresas com elevada reputação devem estar preparadas para conseguir cativar os clientes através do comércio eletrónico e através do modelo B2C, visto que o *online* tornou-se a maior porta de entrada para um novo mundo. A tecnologia passa agora a ser o braço direito das vendas, do comércio e as empresas devem conseguir acompanhar os novos avanços (Felipa, 2017).

A reputação *online* e o comércio eletrónico acabam por estar interligados, dado que se a reputação for positiva, as prestações dos serviços *online* acabam por ser também positivas:

- O cliente deve ficar surpreendido pelo que encontra na loja *online*, pela exposição dos produtos, pelas suas informações e conseguir compreender se as suas expectativas são correspondidas, demonstrando também se a reputação organizacional da marca em questão se encontra no *online* (Felipa, 2017).
- O comércio *online* promove uma maior redução de preços, promoções porque existe a necessidade de consultar com mais facilidade os preços das lojas concorrentes (Pires & Gomes, 2019).
- Na *internet* não existem fronteiras; as lojas devem conseguir comunicar através de várias línguas (Felipa, 2017).
- Os *websites* devem ser simples, pois pretende-se que os usuários consigam procurar de forma rápida os seus artigos (Sant'ana, 2015).
- Os *websites* devem conseguir manter relações com os seus clientes, através de facilitadores de compra como o “*comprar agora*”, “*disponível em 24h*”, etc. (Felipa, 2017).

Assim, o comércio eletrónico preocupa-se com os seus clientes e com os diversos fatores relacionados com as compras *online*, desde a sua privacidade, à segurança, entre outros aspetos. Portanto, o comércio eletrónico deve ir sempre ao encontro da opinião e dos valores do cliente, promovendo uma boa relação comercial e tendo em consideração os aspetos ligados à privacidade e à segurança dos dados dos clientes, sendo também uma das formas de o consumidor conseguir confiar com mais facilidade na marca.

Compreende-se assim que o *e-commerce* faz com que as lojas *online* sejam premiadas pela qualidade, simplicidade e pela preocupação em serem inovadoras e atrativas (Palese & Usai, 2018), de modo que se conseguirem diferenciar umas das outras e para satisfazerem os consumidores.

2. Modelo de Investigação e Proposições

Através da análise do enquadramento teórico, foi possível retirar diversas informações que são pertinentes para a investigação, de modo que se consiga compreender se a reputação organizacional e a confiança conseguem impactar ou não o comércio eletrónico.

Almeida (2005) refere que a reputação é uma excelente oportunidade para as empresas que pretendem ver o seu reconhecimento crescer, que querem criar melhor ambiente no local de trabalho (P3) que pretendem criar mais credibilidade (P1) e interajuda entre todos os colaboradores. Por sua vez, Pinto (2017) refere que é importante a diferenciação, visto que atualmente o mercado organizacional é mais competitivo e as organizações devem conseguir ser diferentes (P2). Pinto (2017) refere ainda que a visibilidade pode promover o aumento da reputação organizacional (P4). Feitosa & Garcia (2016) referem que a confiança depositada numa loja *online* surge muitas das vezes em virtude da sua reputação, da estrutura organizacional e da imagem, portanto é notório que a reputação antecede a confiança (P5).

Regado & Pinto (2021) destacam que a reputação e a confiança podem interferir no comércio eletrónico (P6), para além destas vantagens, é importante compreender o alcance que uma loja *online* consegue obter (P7), sendo mais fácil comunicar com fornecedores a menores custos (P8) (Bravo, 2017). Regado & Pinto (2021) referem que o comércio eletrónico tem a capacidade de cativar os seus clientes porque é possível interagir, criar conteúdos dinâmicos e apelativos através do digital (P9).

Ora, após esta análise e o levantamento de algumas proposições foi possível elaborar o modelo de investigação (Figura 1). Importa salientar que este modelo é um modelo ajustado às ciências sociais, que utiliza uma abordagem qualitativa e não pretende provar relações causais.

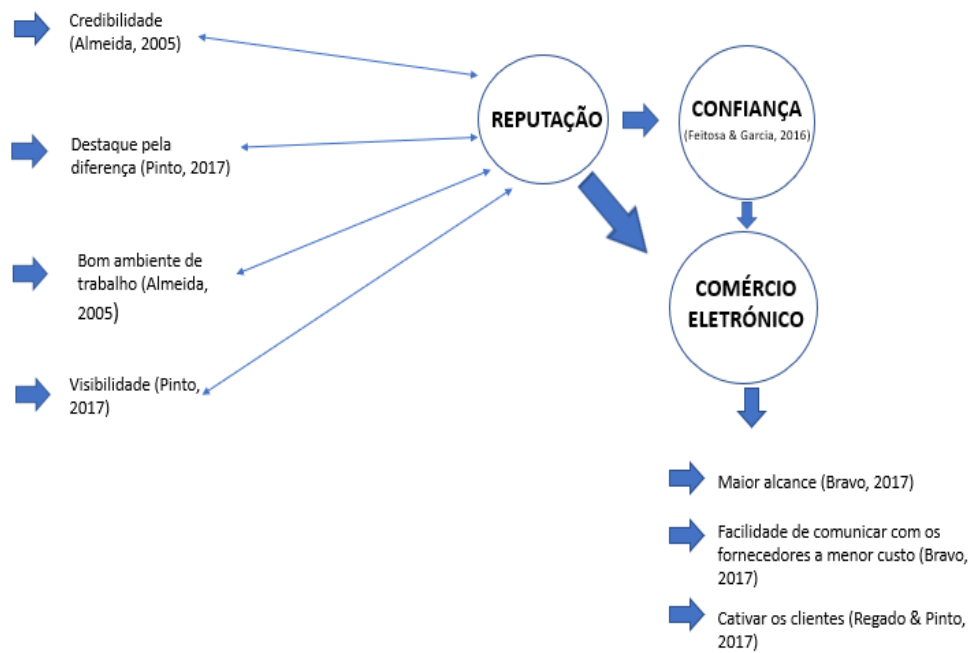


Figura 1: Modelo de Investigação
Fonte: Elaboração Própria

- P1- A credibilidade é um fator importante para a reputação organizacional (Almeida, 2005).
- P2- O destaque pela diferença é relevante para a reputação organizacional (Pinto, 2017).
- P3- Um bom ambiente de trabalho surge em função de uma boa reputação organizacional (Almeida, 2005).
- P4- A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017).
- P5 – A reputação antecede a confiança (Feitosa & Garcia, 2016).
- P6- A Reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico (Regado & Pinto, 2021).
- P7- O comércio eletrónico permite um maior alcance (Bravo, 2017).
- P8- O comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017).
- P9- O comércio eletrónico tem a capacidade de cativar os clientes (Regado & Pinto, 2021).

3. Estudo de Caso

Esta investigação segue a metodologia de estudo de caso por ser a mais adequada para responder às questões: “Quem?”, “Quando?”, “Como?” e “Porquê?”. Maioritariamente, o foco está nas questões “Como?” e “Porquê?” porque são as questões mais descritivas e explicativas e é o que se pretende saber quando se opta por um estudo de caso (Schoch, 2020).

É descrito que esta metodologia tem vindo a ganhar cada vez mais destaque, uma vez que existe a necessidade de associar, dados reais e situações concretas às pesquisas, assim como obter resultados mais práticos (Branski, Franco & Lima, 2010). É importante reforçar que o estudo de caso ajuda a combater as pesquisas que se prendem muito à teoria, pois é possível intercalar a teoria com a prática, dado que estas análises dos estudos de caso são mais práticas, precisas e objetivas (Schoch, 2020). Para além disto, o estudo de caso é utilizado para entender aspetos concretos da vida real (Yin, 2009), portanto, é possível que seja realizado em virtude de objetos, seres humanos ou até organizações. Naturalmente, os seus resultados são transmitidos de forma descritiva e não através de resultados quantitativos. (Yin, 2009).

Para a realização de um estudo de caso é necessário perceber os componentes mais relevantes e atribuir graus de importância para cada caso em concreto. Portanto, é imprescindível a revisão de literatura, de forma a complementar a parte teórica com a prática, intercalando assim as duas vertentes para se conseguir estudar o objetivo pretendido.

Primeiramente, é importante o investigador ter em consideração as perguntas de partida e as suas proposições, para que o seu objetivo seja devidamente traçado sem entraves (Branski, Franco & Lima, 2010). Neste estudo de caso, a questão de partida é “Como é que a reputação organizacional e a confiança impactam o comércio eletrónico?” Com as seguintes proposições “P1- A credibilidade é um fator importante para a Reputação Organizacional (Almeida, 2005)”, “P2- O destaque pela diferença é relevante para a Reputação Organizacional (Pinto, 2017)”, “P3- Um bom ambiente de trabalho surge em função de uma boa reputação organizacional (Almeida, 2005)”, “P4- A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017)”, “P5 – A reputação antecede a confiança (Feitosa & Garcia, 2016)”, “P6- A Reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico (Regado & Pinto, 2021)”, “P7- O comércio eletrónico permite um maior alcance (Bravo, 2017)”, “P8- O comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017)” e “P9- O comércio eletrónico tem a capacidade de cativar os clientes (Regado & Pinto, 2021).”

Em seguida, deve-se conseguir intercalar a revisão de literatura com as perguntas de partida e perceber o que se pode retirar do estudo de caso para se conseguir responder às perguntas de partida. É importante também analisar casos diversificados de modo a existir termo de comparação. A existência de diversos casos é uma mais-valia para a análise, apenas um caso não será suficiente para realizar uma boa análise qualitativa (Branski, Franco & Lima, 2010).

Relativamente aos instrumentos de pesquisa, os mais utilizados são as entrevistas, os relatórios internos, jornais, a *internet*, apresentações internas e externas, entre outros. Compreende-se que os estudos de casos devem estar apoiados através de várias fontes, de forma a existir dados suficientes para se chegar às conclusões (Branski, Franco & Lima, 2010).

O investigador deve elaborar relatórios com as evidências importantes para si, sendo sugerido a elaboração de uma tabela com uma síntese de todos os estudos realizados. As tabelas descritivas são a melhor maneira de realizar uma síntese comparativa (Ventura, 2007). Ora, de forma resumida o estudo de caso envolve três vertentes essenciais: a análise dos dados, a apresentação destes resultados e, por fim, delinear e concluir o que estes dados nos transmitiram para se conseguir chegar às conclusões (Branski, Franco & Lima, 2010).

É importante reforçar que um estudo de caso se procede através de uma forma muito simples. No entanto, é necessário que o investigador esteja devidamente inserido no processo, visto que a análise se realiza com o investigador profundamente envolvido nesta investigação. Por sua vez, o estudo de caso apresenta algumas críticas: o facto de os seus resultados poderem ser muitos genéricos; ou a existência de evidências equivocadas ou visões que não são totalmente as mais reais (Yin, 2009). No entanto, o estudo de caso apresenta vertentes mais práticas, de comparação, a possibilidade de gerir discussão, várias opiniões em relação a um tema, e é possível compreender que os estudos de caso ajudam a analisar temas diversos e a conseguir diversas abordagens (Schoch, 2020). Para além disso, esta investigação só consegue existir baseando-se na revisão de literatura, dado que é fundamental no desenvolvimento da mesma para que os objetivos se encontrem delineados e bem organizados. As literaturas conseguem posteriormente complementar todos os dados obtidos e torna-se mais simples a sua compreensão (Yin, 2009).

Em suma, é importante pesquisar diversas fontes de modo que se alcance resultados convincentes e credíveis para que ocorrer uma investigação. Em seguida, é fundamental a existência uma tabela sintetizada com todos os dados e informações para que no final exista a

possibilidade de concluir todos os dados e interligar com os resultados obtidos nas fontes. A partir daqui a análise torna-se qualitativa porque é uma análise descritiva do processo (Yin, 2009).

Nesta investigação, realizaram-se três estudos de caso a hipermercados: Continente, Pingo Doce e Lidl. O estudo pretende analisar as três lojas *online* individualmente e compreender se a reputação organizacional e a confiança impactam ou não o comércio eletrónico. No final, será realizada uma tabela comparativa entre os três hipermercados para analisar os resultados e dar respostas aos objetivos delineados ao longo do estudo. O Continente, o Pingo Doce e o Lidl foram as principais escolhas para o estudo de caso, dado que são empresas bastante conhecidas, com reputação elevada e frequentadas diariamente por todos os portugueses. O Continente destaca-se pela quantidade de anos que se encontra em Portugal; em o Pingo Doce pela sua qualidade preço; e o Lidl diferencia-se pela variedade e diversificação dos produtos.

4. Estudo de Caso Continente



Figura 2: Logótipo Continente

O Continente é um dos principais hipermercados portugueses com um enorme renome e reconhecimento que pertence ao grupo empresarial da Sonae. A empresa foi fundada em Portugal em 1985, no município de Matosinhos. Atualmente, o Continente encontra-se em todas as regiões de Portugal, sendo um dos hipermercados mais procurados. Inicialmente, a marca pretendia responder a todos os pedidos dos clientes e agora a marca preocupa-se com a mesma questão e com todas as restantes: qualidade dos produtos, bons preços, bom atendimento, entre outros.

Em 2001, surgiu a loja *online* do Continente com o objetivo de começar a expandir as vendas do retalho alimentar através da plataforma digital. Porém, apenas depois de 2017 é que a loja *online* tem ganho mais destaque e, acima de tudo, a partir do ano 2020 com o surgimento da pandemia provocada pela COVID-19 foi esta situação que fez com que as pessoas comprassem cada vez mais produtos *online* e valorizassem este tipo de compras.

Ao longo dos anos, o Continente foi abrindo diversas lojas, desde a *Wells*, à linha de Minimercados Meu Super, ao lançamento das cafetarias da marca *Bagga*, entre outros projetos. Em 2021, o Continente lançou a Loja Continente Labs, o primeiro espaço sem filas e sem caixas registadoras. Esta unidade encontra-se no Jardim do Arco do Cego, em Lisboa, e é a prova que a marca pretende inovar cada vez mais na tecnologia e que se preocupa com a rapidez nas compras. Esta loja permite ao Continente testar novas tecnologias para o retalho e perceber se o futuro vai passar por ali. Ora, a Continente Labs possibilita ao cliente a realização de compras de forma bastante tecnológica: ao entrar na loja, o cliente necessita de utilizar a aplicação do Continente, passar o *qr-code* no torniquete de entrada, e à medida que o cliente começa a escolher os produtos surge um “carrinho digital” na aplicação onde aparecem todos os artigos inseridos. Ao finalizar as compras apenas é necessário passar o *qr-code* novamente no torniquete. O preço final e a fatura encontram-se na aplicação. Como é que tudo isto é possível? É possível através de 230 câmaras que estão no teto e de 400 sensores que estão nas prateleiras. Porém, o Continente pretende ainda testar se a ideia é viável e não pensa expandir a loja para

outras localizações. No entanto é, sem dúvida, uma excelente forma de se pensar no futuro e de tentar inovar.

Compreende-se assim o Continente é uma marca que desde 1985 tem vindo a crescer e que se consegue adaptar à atualidade.

4.1 A Reputação Organizacional do Continente

Através de um estudo realizado pelo Instituto de Marketing Research (IMR), o Continente apresenta 99% de reconhecimento, sendo valores bastante altos a nível reputacional, tornando o Continente uma marca, sem dúvida, de mérito em Portugal. Esta destaca-se pela sua forte cadeia, tanto a nível local, como *online*, e ambiciona ser sempre a insígnia de hipermercados em Portugal com a reputação mais elevada, permitindo a fidelização aos clientes. Compreende-se, novamente, que a reputação organizacional consegue promover a confiança dos públicos e a popularidade. O Continente já conseguiu alcançar isso mesmo através dos seus serviços e do seu empenho em transmitir para os clientes o melhor.

Este hipermercado aposta na formação dos seus colaboradores para que estes se destaquem pela sua extrema eficiência. Portanto, a marca contrata os melhores operadores de caixa, os talhantes, os repositores, entre outros. A marca pretende tornar os seus colaboradores os melhores em todas as funções, motivando-os atraindo novos colaboradores futuros. O bem-estar no trabalho aumenta a produtividade e, consequentemente, o orgulho de fazer parte desta organização.

A principal missão do Continente é contribuir para um futuro mais sustentável para todos. A marca pretende sensibilizar os portugueses a fazer escolhas mais sustentáveis e responsáveis. Essa sensibilização acontece através do incentivo à redução do desperdício alimentar, criação de medidas para o uso mais consciente e responsável do plástico, criação de projetos de impacto social que consigam melhorar a vida dos portugueses e incentivar a uma alimentação e estilo de vida mais saudáveis. Compreende-se então que a procura pela sustentabilidade prevalece na reputação organizacional, dado que atualmente existem cada vez mais pessoas preocupadas com estas questões. É de lembrar que a preocupação com a sustentabilidade é um processo importante e cada vez mais valorizado. As marcas devem conseguir diferenciar-se e apostar nestes temas, de modo a melhorar a qualidade organizacional e, consequentemente, a reputação organizacional.

Para além da preocupação com a sustentabilidade, o Continente, ao longo do ano 2020 preocupou-se em ajudar as famílias mais carenciadas e juntou-se a diversas associações e parceiros de modo a conseguir alcançar um maior número de pessoas. A ajuda ocorreu com a angariação de dinheiro e de alimentos para ajudar as pessoas mais prejudicadas com a doença COVID-19.



Nunca Desistir
630.000€ angariados
150 toneladas bens alimentares doados
Cruz Vermelha Portuguesa
Rede de Emergência Alimentar

Figura 3: Campanha COVID-19



Todos por Todos
1,2M€ angariados
150 toneladas bens alimentares doados
Cruz Vermelha Portuguesa
Rede de Emergência Alimentar
União Audiovisual

Figura 4: Campanha COVID-19

A campanha solidária “Nunca desistir” foi a primeira grande iniciativa a ser promovida pelo Continente, com o principal objetivo de recolher fundos para alimentar as famílias mais prejudicadas pela COVID-19. As figuras públicas aderiram em massa a esta iniciativa e conseguiu-se angariar mais de 150 toneladas de bens alimentares. Por sua vez, na campanha solidária “Todos por todos” a iniciativa principal foi recolher fundos para alimentar as famílias e mobilizar mais de 370 mil clientes para fazer chegar donativos à Cruz Vermelha Portuguesa, à Rede de Emergência Alimentar e à União Audiovisual.

Através de todas estas ações compreende-se que o Continente é, em dúvida, uma marca que pretende distinguir-se pela diferença e fazer-se notar pelas boas ações. Consegue promover, desde logo, a confiança dos seus públicos e fazer-se notar no mercado dos hipermercados, sendo um papel difícil visto que existe uma grande variedade de concorrência.

4.2 A Reputação a nível digital

As empresas adaptaram-se aos novos contextos digitais, tiveram de se redefinir de acordo com as novas tecnologias e a aposta no mundo *online*. Naturalmente, o Continente quando começou a dar os primeiros passos a nível comercial não decidiu apostar logo no comércio eletrónico. Este foi um processo que surge posteriormente com a necessidade de apostar no digital. Atualmente o digital tornou-se uma ferramenta de trabalho e de ferramenta de vendas.

O Continente mantém a sua reputação a nível digital pois aposta no seu conteúdo *online*. Existem cada vez mais consumidores que apenas fazem as suas compras *online* e já nem se deslocam à loja física. O processo de compra tornou-se mais acessível e rápido quando as marcas já apresentam uma boa reputação organizacional, tal como o Continente.

Naturalmente, a presença da marca no mercado do comércio eletrónico exige uma maior competitividade em relação a outras lojas *online* de outros supermercados. Existe, naturalmente, uma maior competição e uma exigência elevada. Porém, o Continente destaca-se pelos seus *banners* apelativos, figura 5, pelas suas campanhas promocionais, figura 6, e pelo facto de destacar as suas marcas mais sustentáveis e mais equilibradas, figura 7, sendo uma aposta fundamental para os dias de hoje.



Figura 5: Banner Apelativo Verão 2022



Figura 6: Campanha Promocional



Figura 7: Destaques marcas sustentáveis

4.3 A Confiança do Continente

Através de um estudo realizado pela revista “Selecções do Reader’s Digest” a uma amostra de 12000 inqueridos, a marca do Continente foi considerada uma das marcas que os portugueses depositam mais confiança, principalmente em questões relacionadas com a sustentabilidade.

O Continente preocupa-se em promover e em manter a confiança dos seus clientes apostando na sustentabilidade. Para além disto, até 2025 o Continente pretende reduzir a utilização de materiais de plástico com origem fóssil. Atualmente, conseguiu que 73% das embalagens dos seus produtos próprios consigam ser reutilizáveis e recicláveis. Por outro lado, a confiança surge em virtude da qualidade dos produtos, da preparação desses produtos e, acima de tudo, existe a preocupação da composição das embalagens e como tudo é confeccionado.

A confiança empresarial tornou-se também possível pois é uma marca onde os portugueses sabem que podem contar em qualquer circunstância. A existência de confiança faz com que as compras *online* consigam ultrapassar bons resultados e contribuir para os bons indicadores económicos da empresa.

Tal como é visível na figura 8, o Continente tem vindo, ao longo dos anos, a vivenciar um aumento crescente a nível da confiança fruto do seu empenho e trabalho em conseguir alcançá-la. É notável o crescimento da confiança desde 2006 até 2018.



Figura 8: Aumento da Confiança Continente

Fonte: SONAE 2018

4.4 As Redes Sociais

De acordo com um estudo realizado em 2019 pela Marktest, “o *Continente* é a marca que os portugueses mais prestam atenção nas redes sociais” (Monteiro, 2019). Assim, 48,3% dos inqueridos consulta informação do Continente através das suas redes sociais, sendo mais um ponto positivo e a favor desta marca. Deste modo, destaca-se através dos seus conteúdos digitais, onde o *online* permite que as empresas estejam sempre ativas e visíveis para os seus clientes. Existe ainda a possibilidade de melhorar a sua relação e proximidade com os clientes, partilhando diversos tipos de publicações interativas e promovendo um maior contacto e, consequentemente, um aumento das vendas.

Além disto, existe a possibilidade de conhecer bem os gostos dos consumidores do Continente dado que é possível um contacto mais direto, através dos comentários, das reações, das partilhas. O *feedback* é imediato e o Continente consegue rapidamente perceber que tipo de publicações os seus clientes preferem e o que podem ou não publicar para angariar mais vendas e, naturalmente, aumentar a reputação organizacional.



Figura 9: Publicação Facebook: Dia mundial da fruta



Figura 10: Publicação Instagram: Dia mundial do chocolate

4.5 O Comércio Eletrónico

De acordo com os dados da Sonae, em junho de 2018, o Continente apresenta a posição número 1 a nível de comércio eletrónico para retalho alimentar e é o hipermercado *online* com mais procura em Portugal, com uma percentagem de 21,9%.

Deste modo, a loja *online* do Continente destaca-se pela variedade de produtos, pelas promoções, pela exposição dos produtos e consegue transmitir para os clientes o seu brio e a sua reputação organizacional. Para além disto, o comércio eletrónico permite aos clientes compararem mais facilmente os preços, promoções. Pretende-se acima de tudo que as lojas *online* sejam simples e também se identifiquem com as lojas físicas, de modo que os clientes consigam procurar os seus produtos rapidamente e realizar a compra em segundos, sem ter de atravessar filas e todas as situações das lojas físicas. A principal vantagem do comércio eletrónico nos hipermercados é o motor de busca que, com rapidez permite ao cliente comprar mais produtos, tal como acontece no *website* do continente.

Para além de tudo isto, é compreensível que os *websites* devam conseguir manter relações com os seus clientes, um exemplo disso é através de facilitadores de compra como o “comprar agora”, “disponível em 24h”. O Continente faz isso mesmo através dos seus facilitadores de compra “as novidades mais frescas no seu e-mail”, “subscrever”, “carrinho” (Figura 11) e ainda “damos o máximo para que pague sempre o mínimo”.

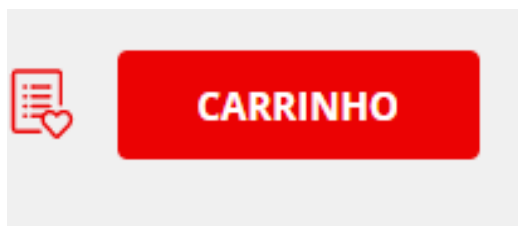


Figura 11: Facilitador de compra Continente

4.6 Resultados

Através do Estudo de Caso do Continente e da tabela 1, confirma-se que a marca se preocupa em manter uma reputação organizacional positiva, tanto a nível digital, como físico. O Continente é uma marca que aposta na confiança dos seus consumidores e utiliza as redes sociais como uma forma de progredir no mundo do digital e do comércio eletrónico.

Tabela 1: Resultados Continente

Hipermercados	Reputação Organizacional Positiva	Reputação Organizacional Online	Aposta na Confiança	Aposta nas Redes Sociais	Comércio Eletrónico
Continente	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 2, compreende-se que a reputação e a confiança que a marca conseguiu alcançar promovem o aumento das vendas do comércio eletrónico. A existência de uma reputação positiva, como é o caso do Continente, e a existência de confiança por parte dos portugueses aumenta, sem dúvida, as vendas e os objetivos do comércio eletrónico. O Continente é reconhecido através das suas redes sociais e isso pode ser uma vantagem em relação aos outros hipermercados. Logo, a reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico, pois são fatores que o Continente, desde o início, teve sempre em consideração e mantêm um trabalho contínuo para conseguir sustentar esse prestígio. Neste estudo de caso, não foi possível comprovar a P1 “A credibilidade é um fator importante para a reputação organizacional (Almeida, 2005)”, a P4 “A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017).” e a P8- “O comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017).”

Tabela 2: Proposições Continente

Hipermercados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Continente		✓	✓		✓	✓	✓		✓

Fonte: Elaboração própria

5. Estudo de caso Pingo Doce



Figura 12: Logótipo Pingo Doce

O Pingo Doce surgiu em 1980, propriedade do grupo Jerónimo Martins e atualmente conta com 440 lojas espalhadas por todo o país e com 32000 colaboradores, sendo um dos maiores e mais prestigiados hipermercados em Portugal. No ano de 1985, o Pingo Doce destacou-se pela sua aposta de forma inovadora nos seus produtos frescos e na sua qualidade. Já em 1990 acabou por lançar a sua própria marca, sendo um período muito importante para a sua história, a existência de produtos da própria marca prestigiante e um ótimo reconhecimento para a marca.

Em 1998, o Pingo Doce foi o primeiro hipermercado a passar a sua loja presencial para o *online* em Portugal, ainda antes do Continente que apenas o fez em 2001. Inicialmente, o percurso no *online* não foi fácil e não gerou um grande tráfego. No entanto, com o passar dos anos, acabou por surpreender e ganhar cada vez mais destaque ao nível de vendas. Em 2000, o Pingo Doce adotou a política ambiental própria ganhando maior destaque e valorização pela sua própria marca. Portanto, desde 2000, que o Pingo Doce se preocupa bastante com as questões ambientais e foi o primeiro hipermercado a desenvolver os sacos reutilizáveis para as compras, os típicos sacos grandes onde é possível transportar todas os produtos e serem utilizados diversas vezes. Já em 2018, o Pingo Doce teve a preocupação de se inovar em relação à sustentabilidade e fez um lançamento das garrafas de água reutilizáveis e de água filtrada: a água ECO. Esta garrafa de água foi criada e impulsionada pelo Pingo Doce e tornou-se numa excelente referência para os seus clientes.

Em 2019, a marca inaugurou a sua primeira loja LabStore, um projeto piloto e semelhante ao Loja Continente Labs criada em 2021. Este projeto pretende que apenas sejam realizadas compras através da aplicação *online* do Pingo Doce, não sendo necessário dinheiro, nem utilizar cartões. Com esta loja, o Pingo Doce estuda os comportamentos dos consumidores da Geração Z e realiza um laboratório experimental para as novas tendências e para as novas tecnologias, tal como refere André Ribeiro Faria, *chief marketing and consumer officer* do Pingo Doce. A LabStore encontra-se junto à universidade NOVA SBE, para ser estudada e

experimentada pelos estudantes, de modo que se consiga compreender o caminho das novas tecnologias.

Em 2020, o Pingo Doce comemorou os seus 40 anos de existência e destacou-se pela sua nova geração de lojas, mais inovadoras e mais acolhedoras para receber os portugueses. Portanto, compreende-se que ao longo dos anos o Pingo Doce foi criando destaque e começou, aos poucos, a conquistar os seus clientes. A marca lançou revistas, folhetos, livros infantis, entre outros, conseguindo chegar a todos os seus públicos-alvo. A partir do ano de 2025, o Pingo Doce pretende ser o primeiro hipermercado com todas as embalagens da marca própria reutilizáveis, pretendendo reduzir o consumo de 10% de plástico em relação a 2018.

5.1 A Reputação Organizacional do Pingo Doce

O Pingo Doce tem como principal objetivo levar até aos seus clientes uma experiência de compra única no mercado. Para além disso, destaca-se pela sua excelente relação qualidade/preço nos seus produtos, fortalecendo assim um compromisso para com os seus clientes, pois apresenta as melhores soluções de poupança. O Pingo Doce promove também uma excelente rede de proximidade com os seus clientes, pois são espaços pensados para a família, proporcionando o bem-estar de todos. Ou seja, a marca apresenta um conjunto de características bastante importantes para promover a sua reputação organizacional, dado que consegue cativar os seus clientes através de diversos pontos positivos.

Atualmente, uma das maiores preocupações do Pingo Doce é conseguir doar vários alimentos a várias famílias mais carenciadas e que precisam de alimentos nas suas casas. Estas doações incluem produtos frescos e refeições pré feitas, tudo no Pingo Doce é realizado com bastante empenho e dedicação, de modo a conseguir ajudar as famílias mais carenciadas. Para além disto, a preocupação com o meio ambiente, surge desde 2000 e é uma apreensão que o hipermercado manteve ao longo destes anos. O Pingo Doce promoveu a limpeza do fundo do mar no verão de 2022, em que diversos mergulhadores certificados limparam o Oceano em diversas praias para sensibilizar a importância da preservação do mar. Do Porto ao Algarve são 10 as praias que receberam esta iniciativa. Pretende-se, acima de tudo, consciencializar e sensibilizar a população para as problemáticas do lixo e resíduos que acabam no oceano. Para além da iniciativa da limpeza dos mares, o Pingo Doce lançou sacos 100% reutilizáveis denominados de “*Eco Mesh Bags*” - sacos reutilizáveis de algodão ideais para transportar as suas compras, mas também para objetos do dia-a-dia ou até mesmo para a praia. Os sacos são nacionais, produzidos em parceria com uma empresa portuguesa, promovendo assim a elevada qualidade, resistência e duração. Os sacos são desenvolvidos totalmente para respeitar o ambiente. A campanha surge para sensibilizar os portugueses a reduzirem o uso de plástico e estão disponíveis em todas as lojas Pingo Doce.

Através de todas estas ações e iniciativas é notável que o Pingo Doce é uma marca preocupada com o meio ambiente e promove assim a reputação organizacional da marca.

5.2 A Reputação a nível digital

O Pingo Doce consegue promover a sua reputação organizacional a nível digital porque aposta bastante nos seus conteúdos *online*, seja nas redes sociais, na loja *online* ou mesmo no seu *website*. Ora, a marca consegue rapidamente cativar os seus clientes no *online* devido às campanhas que realiza e aos detalhes e descrições que coloca, exemplo disso é colocarem no seu *website* uma campanha *online* com todos os produtos da sua própria marca e com descrições bastante apelativas.

A campanha “Gelados para todos”, figura 13, apresenta uma publicação bastante emblemática e criativa, promovendo os gelados da marca Pingo Doce. A existência de *banners* com as características do produto e com imagens atrativas promovem, sem dúvida a reputação a nível digital.



Figura 13: Campanha Pingo Doce – Gelados para todos

5.3 A Confiança do Pingo Doce

O Pingo Doce destaca-se pelo seu rigor no desenvolvimento de todos os produtos da sua própria marca: não utilizam determinadas substâncias como corantes, edulcorantes, e realizam diversas provas de alimentação de modo a chegar ao melhor produto alimentar. Ora, o Pingo Doce tem cada vez mais a preocupação de oferecer produtos com menos sal, açúcar e gordura. A marca aposta totalmente numa alimentação saudável e preocupa-se com o bem-estar dos seus clientes, promovendo a confiança dos seus clientes.

Desde 2020, o Pingo Doce manteve a preocupação de substituir as palhinhas de plástico por papel nos produtos da marca própria de 200 ml. A partir de 2021 o processo ficou concluído com os sumos, *iced tea* e bebidas vegetais de 200 ml da marca do Pingo Doce. Para além disto, de modo a reduzir a poluição marítima, o Pingo Doce substituiu o bastão de plástico por papel dos seus cotonetes, sendo agora são 100% biodegradáveis, evitando 25 toneladas de plástico por ano. Ora, a procura pela redução do plástico e a preocupação com a sustentabilidade são aspetos que o consumidor tem cada vez mais em consideração.

A confiança empresarial do Pingo Doce tornou-se possível pois é uma marca que os portugueses podem contar através do seu rigor alimentar, da preocupação com o meio ambiente e também pela excelente qualidade/preço que o Pingo Doce sempre demonstrou ter.

A confiança organizacional é um processo que pode demorar até atingir o seu auge. Porém, quando é atingido promove as vendas e a reputação organizacional. É notável que o Pingo Doce consiga ter a confiança dos portugueses nos seus produtos porque dedicam muito do seu esforço e dedicação à boa qualidade alimentar. A partir do momento que o cliente experimenta os seus produtos, a sua marca irá promover um aumento da confiança em relação aos produtos. O Pingo Doce é para muitos a sua marca de prestígio e que não troca, sendo uma mais-valia para o seu reconhecimento.

5.4 As Redes Sociais

De acordo com um estudo realizado pela Revista *Marketeer* em fevereiro de 2022, o Pingo Doce foi o hipermercado que mais se destacou a nível publicitário, com um investimento elevado em publicidade televisiva. Por sua vez, a aposta nas redes sociais também foi um dos principais focos da marca.

A aposta nas redes sociais é crucial para cada organização. Se não existir conteúdo atrativo nestas redes, as empresas não vão conseguir cativar a confiança dos seus clientes e não vão conseguir aumentar a reputação organizacional. Portanto, o Pingo Doce aposta em publicações simples, atrativas, com promoções, folhetos e principalmente publica receitas, de forma que os seus clientes adquiram os seus produtos alimentares e reproduzam as receitas indicadas, tal como é visível na figura 16. O Pingo Doce publica no seu Instagram vídeos apelativos de receitas e acaba por fazer os seus clientes comprarem os seus produtos para reproduzirem as receitas. Através da figura 15 entende-se que o Pingo Doce tem a preocupação de demonstrar que os seus produtos têm os preços mais baixos e que os portugueses vão conseguir poupar. O facto de a marca remeter para a poupança é crucial para persuadir às compras, de imediato os consumidores vão preferir economizar através do Pingo Doce.



Figura 15: Campanha Facebook

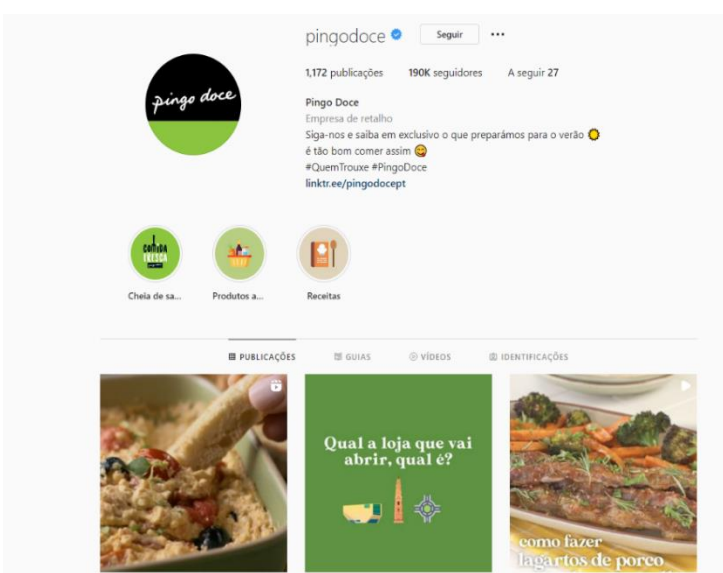


Figura 14: Campanha Instagram

5.5 O Comércio Eletrónico

A pandemia provocada pela doença COVID-19 alterou os hábitos de vida de todos nós. As compras *online* e o comércio eletrónico ganharam um enorme destaque e o Pingo Doce apostou cada vez mais na sua loja *online* na promoção do comércio eletrónico. Desde 1998 que o Pingo Doce foi o pioneiro da primeira plataforma de comércio eletrónico. A partir de 2018 a loja *online* do Pingo Doce começou a ganhar mais destaque e é monitorizada através da plataforma Mercadão, onde é possível os seus clientes realizarem as suas compras de forma, simples e rápida. A loja *online* do Pingo Doce é bastante atrativa e identifica-se muito com uma loja tradicional, visto que os produtos estão expostos em linha e o cliente apenas tem de andar para o lado e escolher os seus produtos, ou procurar através do motor de pesquisa. A organização é notável através das figuras 16 e 17 e os clientes conseguem realizar as suas compras de forma tranquila e rápida, sem precisarem de se deslocar até à loja física.

Compreende-se que quem frequenta a loja física do Pingo Doce e depois realiza compras *online* no mesmo hipermercado, vai conseguir manter as suas expectativas, dado que a loja *online* se encontra bem organizada, com fácil acesso a todos os artigos e é bastante simples de utilizar, surpreendendo pela positiva.

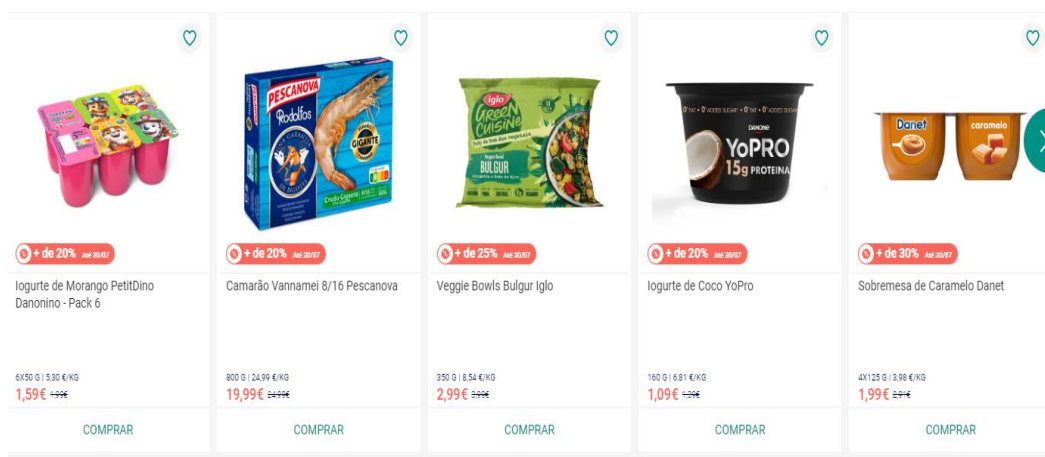


Figura 16: Sugestões- Pingo Doce

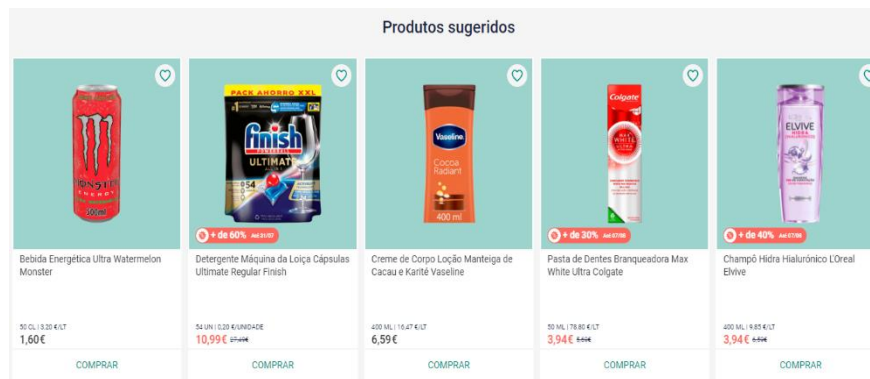


Figura 17: Categoria de Produtos Sugeridos – Pingo Doce

Para além disto, as promoções e os folhetos como é visível nas figuras 18 e 19, são o grande trunfo do Pingo Doce em relação aos outros hipermercados, pois realizam inúmeras campanhas promocionais que permitem o maior contacto com os seus clientes. As existências dos folhetos na sua loja *online* promovem o aumento das visualizações dos mesmos, visto que atualmente não é tão comum a visualização deste tipo de conteúdos em papel e acabam por promover o aumento das compras *online*. Estes são atrativos e contam com imensas frases atrativas à compra “uma carne assim, só podia ser pingo doce”, “é tão bom poupar assim”, “a frescura de sempre a preços baixos”. A preocupação com a qualidade/preço é um aspeto que se mantém também no comércio eletrónico.



Figura 18: Folheto *online* Pingo Doce



Figura 19: Folheto *online* Pingo Doce

5.6 Resultados

Através do Estudo de Caso do Pingo Doce e da tabela 3, confirma-se que a marca se preocupa em manter uma reputação organizacional positiva, tanto na loja *online*, como nas lojas físicas. Para além disso, é uma marca que aposta na confiança dos seus consumidores e utiliza as redes sociais como uma forma de promover os seus produtos e contribuir para o aumento das vendas através do comércio eletrónico.

Tabela 3: Resultados Pingo Doce

Hipermercados	Reputação Organizacional Positiva	Reputação Organizacional Online	Aposta na Confiança	Aposta nas Redes Sociais	Comércio Eletrónico
Pingo Doce	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Nesta tabela 4, confirma-se que a reputação e a confiança conseguem promover o aumento das vendas do comércio eletrónico, uma vez que o Pingo Doce é uma marca que os portugueses podem confiar devido ao seu rigor alimentar e a toda a sua preocupação ambiental. Os portugueses confiam nesta marca e isso promove o aumento das vendas a nível eletrónico. O Pingo Doce destaca-se pela sua loja *online* bastante simples, atrativa e criativa, promovendo assim o aumento das vendas a nível eletrónico.

Tabela 4: Proposições Pingo Doce

Hipermercados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Pingo Doce		✓	✓		✓	✓	✓		✓

Fonte: Elaboração própria

Tal como no estudo de caso do Continente, também neste estudo não foi possível comprovar a P1 “A credibilidade é um fator importante para a Reputação Organizacional (Almeida, 2005)”, a P4 “A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017).” e a P8- “O comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017).”

6. Estudo de Caso do Lidl



Figura 20: Logótipo Lidl

O Lidl é um hipermercado que pertence ao grupo *Schwarz*, uma cadeia de supermercados alemã. Este surgiu em Portugal em 1995 com a abertura da sua primeira loja em Sintra. Atualmente, o Lidl conta com 265 lojas espalhadas por todo o país, 4 centros logísticos e 8200 colaboradores. O grupo *Schwarz* tem como principal objetivo alcançar uma economia circular para plásticos, através de materiais reutilizáveis, recicláveis e biodegradáveis.

Em 2013, o Lidl foi reconhecido pelos consumidores portugueses como “Marca *Superbrand*”. O reconhecimento surge devido aos seus produtos e serviços de excelência e a partir daí a marca do Lidl foi sempre destacada neste sentido. Em 2015, o Lidl comemorou duas décadas de existência e tem vindo a registar uma presença crescente no mercado português, sendo um hipermercado cada vez mais procurados. A partir de 2018, o Lidl reforçou a sua estratégia de sustentabilidade com o principal objetivo de reduzir pelo menos 20% o consumo de plástico até 2025.

Em 2019, o Lidl recebeu o prémio “*Retailer of the Year*” sendo a primeira empresa retalhista em Portugal a receber esta distinção. Para além deste prémio, o grupo Lidl foi considerado “A melhor Loja de Portugal”, com a loja de Alcobaça em Leiria.

Ao longo dos anos, o Lidl tem vindo a ganhar cada vez mais destaque e relevância por parte dos seus clientes. O seu principal objetivo é a simplicidade e o foco nas preferências dos seus clientes. O Lidl destaca-se pela sua qualidade que é confirmada através dos prémios que vão recebendo ao longo dos anos. Exemplo disso é a sua própria marca de beleza e higiene *Cien* que ganhou o prémio da escolha do consumidor. Para além da qualidade com os produtos, a marca preocupa-se com o bem-estar dos seus colaboradores e até mesmo dos fornecedores, promovendo um bom ambiente de trabalho e é uma referência para todos os que trabalham no Lidl.

6.1 Reputação Organizacional do Lidl

O Lidl é reconhecido em Portugal pela sua qualidade ao melhor preço, eficiência e pela relação de confiança que consegue obter com os seus parceiros e colaboradores. Deste modo, os portugueses conseguem confiar no Lidl pois os seus produtos cumprem os padrões de qualidade e frescura. É descrito pela marca que os seus colaboradores se empenham diariamente de modo a tornar a experiência de compra o mais simples e agradável possível. Isto é comprovado através de um estudo realizado em 2019 pela RepTrak, onde o Lidl se encontra no topo das marcas com melhor reputação, principalmente no setor do retalho alimentar e nas bebidas.

A marca pretende manter sempre o foco principal no cliente, tal como o seu *slogan* demonstra “Mais para si”, visto que colocam sempre as necessidades dos seus clientes em primeiro lugar, respeitando todas as suas opiniões e dúvidas. O Lidl pretende continuar continuamente a crescer e a abrir mais lojas em Portugal.

O Lidl preocupa-se cada vez mais com as questões ambientais e atualmente implementou nas suas lojas a mobilidade elétrica. Esta mobilidade permite que os seus clientes façam escolhas mais conscientes e consigam ajudar a promover a mobilidade de baixo impacto ambiental ao melhor preço. Portanto, em cerca de 100 lojas do Lidl, atualmente pode-se encontrar postos de carregamento para os clientes conseguirem carregar os seus elétricos enquanto estão nas compras. Esta iniciativa ajuda todos os clientes que são portadores deste tipo de carros e acabam por preferir ir ao Lidl. Aqui conseguem carregar o seu veículo e ajudando também a promover os outros clientes o uso de elétricos, promovendo assim a sustentabilidade ambiental. Os carregamentos automóveis permitem que os clientes carreguem o seu carro até 80% num curto espaço de 30 minutos, ideal para o tempo nas compras e para motivar os clientes a preferir o Lidl.

Até 2025, o Lidl compromete-se a reduzir 20% do seu consumo de plástico, a tornar 100% das suas embalagens mais recicláveis e a utilizar em média 20% de material reciclado nas embalagens da sua própria marca.

Compreende-se que através de todas estas iniciativas, prémios recebidos e valores que o hipermercado Lidl apresenta, torna-se fácil conseguir uma reputação organizacional positiva e conseguir cativar os seus clientes a consumirem a sua marca.

6.2 Reputação a nível digital

O Lidl é um dos hipermercados com mais destaque a nível digital devido às diversas campanhas publicitárias que partilha nas suas plataformas. Em julho de 2020, a marca Lidl lançou, a nível internacional, uma coleção composta por quatro artigos: meias, chinelos, sapatilhas e t-shirt. Esta coleção tornou-se viral em Portugal através do digital e das redes sociais e foram muitas os números de venda destes artigos. As peças contavam todas com as cores do Lidl e com o logo da marca, sendo muito fácil associar de imediato à cadeia Lidl. Após esta coleção, o Lidl tornou-se o assunto mais falado do momento e chegou até às *trends* do Twitter em Portugal. Ora, compreende-se que esta coleção foi uma excelente estratégia de marketing para que o Lidl fosse falado em todo o lado, porque todos desejavam ter aqueles artigos. Para além disso, é notável a importância do mundo digital cada vez que consegue obter para conseguir cativar mais e mais consumidores. Após esta campanha, a reputação do Lidl acabou por subir e por ganhar cada vez mais adeptos.

De acordo com Dionísio Santos, responsável pelo IT (*Information Technology*) do Lidl Portugal, o hipermercado tem apostado numa estratégia de digitalização, melhorando cada vez mais o Lidl a nível digital. Dionísio acredita que o investimento no desenvolvimento tecnológico vai potenciar melhorias e experiências em todos os seus clientes.

“A implementação de estratégias digitais é encarada pelo Lidl como uma mais-valia ao seu modelo de negócio, impactando sobretudo áreas como vendas e logística” (Dionísio Santos, 2022).

“O Lidl tem vindo a investir na sua transformação digital, uma vez que consideramos uma vantagem para o nosso modelo de negócio” (Dionísio Santos, 2022).

Através da entrevista de Dionísio Santos à revista It Insight, em julho de 2022, consegue-se compreender que o Lidl se mantém no caminho certo para conseguir promover a reputação organizacional também no digital. Aposta muito em diversos aspetos tecnológicos e pretende dar formação em todos os seus colaboradores, de forma a todos estarem informados

relativamente às novas tendências tecnológicas e digitais. Exemplo disso é a nova aplicação Lidl Plus, que surgiu em 2021, com o objetivo de facilitar as compras dos seus clientes. Aqui os clientes podem ter acesso a descontos exclusivos, folhetos, promoções, entre outras funcionalidades.

6.3 Confiança do Lidl

O Lidl é uma marca que os portugueses podem confiar. A marca pretende manter sempre os seus colaboradores motivados e, acima de tudo, deseja que os seus clientes saiam dos seus estabelecimentos satisfeitos com as suas compras. Ora, o Lidl trabalha diariamente para que sejam a primeira escolha do cliente. Além da qualidade e dos preços baixos, existe a preocupação com a sustentabilidade e com o meio ambiente, promovendo assim a confiança dos consumidores.

A prova de que os portugueses podem confiar no Lidl é através do seu reconhecimento: dos prémios que recebe de ano a ano, como o prémio “*Retailer of the Year*” e pelo prémio “*Marca Superbrand*”. A existência deste reconhecimento torna a empresa confiável e, consequentemente, com uma reputação organizacional elevada.

Para além de todas as iniciativas já abordadas, segundo a Revista dos Negócios da Distribuição, o Lidl foi o primeiro retalhista em Portugal a aderir à iniciativa da ONU para promover e fortalecer o papel das mulheres dentro das organizações, com aumentos salariais e mais valorização pelo sexo feminino. O Lidl garante que os salários na sua organização são iguais para todos os géneros, não existindo diferenciação em relação a nada, com oportunidades de progressão de carreira, tanto para homens como para mulheres.

É notável que a confiança é uma ferramenta chave para promover as vendas, essencialmente no comércio eletrónico, onde nem sempre é possível confiar nos *websites* e as pessoas são mais desconfiadas em relação aos produtos. No entanto, compreende-se que o Lidl tem a preocupação de se fazer notar pela diferença e, principalmente, tem a preocupação de agradar tanto os seus colaboradores como os seus consumidores. A partir daqui a confiança surge naturalmente e existirá de forma natural um aumento das vendas tanto em lojas físicas como através no *online*.

6.4 Redes Sociais

O Lidl é um dos hipermercados que mais aposta nas suas redes sociais, promovendo assim o aumento do contacto com os seus clientes e as interações mais diretas. As suas publicações, tanto no Facebook, como no Instagram, são bastante atrativas, promovendo o aumento das vendas e das interações através das Redes Sociais.

De acordo com Vanessa Romeu, diretora de Comunicação do Lidl Portugal e da sua entrevista à revista Grande Consumo – Revista dos Negócios da Distribuição, em 2020 no âmbito da pandemia provocada pela COVID-19, o Lidl utilizou as suas redes sociais para unir forças com o objetivo de ajudar os sem-abrigo. A iniciativa decorreu durante 1 mês. Os clientes Lidl eram desafiados a partilhar o *post* da campanha. Por cada três partilhas o Lidl doava alguns alimentos e refeições aos sem-abrigo. Após a ajuda de todos os portugueses foram realizadas 30 mil partilhas, que se refletiram em 10 mil refeições para quem mais precisava.

Sem dúvida que as redes sociais são uma nova ferramenta de comércio. Os clientes podem até não ser consumidores assíduos do Lidl, no entanto, através das suas publicações, conseguem saber que tipo de produtos podem encontrar.



Figura 21: Facebook Lidl

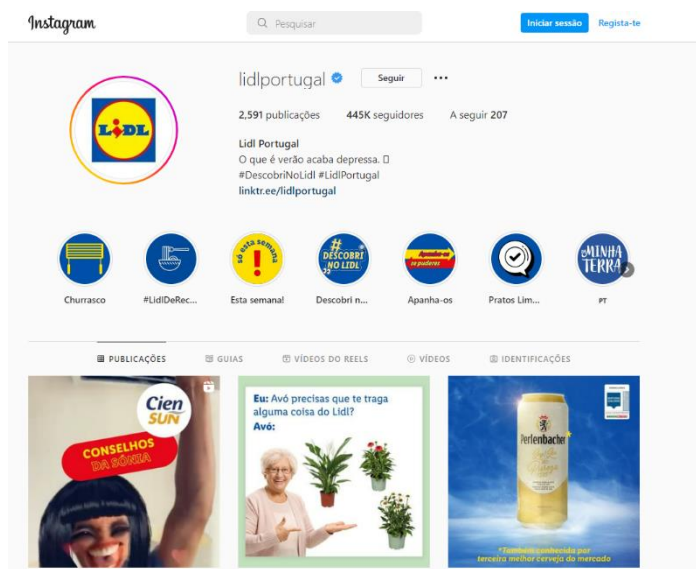


Figura 22: Instagram Lidl

6.5 Comércio Eletrónico

A loja *online* do Lidl é bastante apelativa e simples. A compra dos produtos pode ser realizada através do computador ou da aplicação Lidl App: consegue planear as suas compras em qualquer lugar, encontrar a loja mais perto, informações de horários, encontrar promoções, folhetos e ainda é possível adicionar listas de compras.

A loja *online* do Lidl encontra-se dividida por várias categorias como “Esta semana” e “A próxima semana”, sendo mais fácil para os consumidores perceberem que tipo de artigos se encontram no Lidl disponíveis durante as semanas. Para além desta categoria, podemos contar com a categoria “A não perder” e com as “novidades da semana”. A loja *online* encontra-se bem organizada e é, por vezes, mais fácil encontrar os produtos pretendidos *online* do que na loja física. Torna-se mais acessível através do motor de pesquisa e através das categorias que se encontram bem planeadas.



Figura 23: Destaques Lidl



Figura 24: Destaque marca Cien

6.6 Resultados

Na tabela 5, confirma-se que a marca preocupa-se em manter uma reputação organizacional positiva, tanto na loja *online*, como nas lojas físicas. Para além disso, é uma marca que aposta na confiança dos seus consumidores e usa as redes sociais como uma forma de progredir no *e-commerce*.

Tabela 5: Resultados Lidl

Hipermercados	Reputação Organizacional Positiva	Reputação Organizacional Online	Aposta na Confiança	Aposta nas Redes Sociais	Comércio Eletrónico
Lidl	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Através do Estudo de Caso do Lidl e da tabela 6, confirma-se que a reputação e a confiança conseguem promover o aumento das vendas do comércio eletrónico. O Lidl é uma das marcas que os portugueses mais confiam devido a toda a sua preocupação com a qualidade. A marca destaca-se pelas suas partilhas nas redes sociais bastante apelativas, pela existência de produtos Lidl diferentes de todos os outros e pela existência de *banners* apelativos que promovem assim o aumento das vendas a nível eletrónico. É notável que a confiança e a reputação organizacional influenciem os comportamentos a nível do *e-commerce*

Tabela 6: Proposições Lidl

Hipermercados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Lidl		✓	✓		✓	✓	✓		✓

Fonte: Elaboração própria

Tal como no estudo de caso do Continente e Pingo Doce, também neste estudo não foi possível comprovar a P1 “A credibilidade é um fator importante para a Reputação Organizacional (Almeida, 2005)”, a P4 “A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017).” e a P8- “O comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017)”.

7. Análise dos Dados

A análise dos três estudos de caso Continente, Pingo Doce e Lidl permitiram verificar as proposições apresentadas previamente. Primeiramente, na investigação do Continente não foi possível comprovar a P1, onde é descrito por Almeida (2005) que a credibilidade contribui para a reputação organizacional, dado que não se consegue retirar informações exatas de que a credibilidade é um aspeto relevante para este hipermercado em questão. O mesmo acontece com o Pingo Doce e com o Lidl onde os dados também não permitem validar P1.

Por sua vez, a P2 é confirmada através da investigação do Continente, visto que a empresa pretende apostar cada vez mais na tecnologia e arriscar na inovação das suas empresas, indo ao encontro do que é referido por Pinto (2017), em que a diferenciação é valorizada para se conseguir alcançar uma boa reputação organizacional. Ora, a preocupação com a dissemelhança e com a renovação é um aspeto muito relevante para se distinguir as organizações. Para além disto, o cuidado que a marca tem com a redução do desperdício alimentar e com o uso mais consciente e responsável do plástico, é um ponto a favor na promoção da qualidade organizacional e, conseqüentemente, na reputação organizacional. A P2 é também confirmada através do estudo de caso do Pingo Doce, dado que a marca se conseguiu diferenciar devido ao lançamento das suas garrafas reutilizáveis e de água filtrada: a água ECO. Esta garrafa foi criada e impulsionada de forma a tornar os clientes mais preocupados com a sustentabilidade. Para além da garrafa ECO, o Pingo Doce foi o pioneiro dos sacos 100% reutilizáveis. Estes sacos são produzidos em Portugal com o objetivo de respeitar o ambiente, assim como foi o pioneiro das limpezas nos mares do Porto ao Algarve no verão de 2022, indo ao encontro do que é referido por Pinto (2017) ao mencionar que o destaque pela diferença consegue ser significativo para a reputação organizacional. As análises de dados do Lidl também comprovam P2, uma vez que a marca consegue destacar-se pela diversidade através de diversos projetos. Um desses projetos é a implementação de Mobilidade Elétrica em todas as suas lojas, que permite que os seus clientes consigam carregar os seus carros elétricos enquanto estão nas compras, a iniciativa faz com que exista a possibilidade de cativar mais clientes a comprar carros elétricos e a contribuir para um mundo mais sustentável e ecológico. Para além desta iniciativa, o Lidl destaca-se para conseguir utilizar em média 20% de material reciclado nas embalagens da sua própria marca. Embora as três marcas se preocupem todas com a sustentabilidade, todas elas têm iniciativas diferentes e projetos dissemelhantes, o que as consegue distinguir, sendo uma mais-valia a nível organizacional.

Em seguida, a P3 é também validada dado que o Continente pretende apostar na boa formação dos seus colaboradores e que estes consigam adquirir um bom ambiente de trabalho. A aposta na formação faz com que os trabalhadores aumentem a produtividade e, consequentemente, aumentem a motivação. O Pingo Doce também valida a P3, dado que a organização pretende favorecer sempre os seus funcionários e oferecer-lhes as melhores condições de trabalho. Desde 2020 as lojas do Pingo Doce sofreram diversas alterações e tornaram-se mais inovadoras e afáveis. A P3 é também confirmada pelo Lidl, dado que este foi o primeiro retalhista em Portugal a aderir à iniciativa da ONU de modo a fortalecer o papel das mulheres dentro das organizações, com salários iguais para os homens e para as mulheres, não existindo qualquer diferença salarial em função do género. Estas iniciativas vão todas ao encontro do que é referido por Almeida (2005), que defende que um bom ambiente de trabalho surge devido a uma boa reputação organizacional (P3).

Por outro lado, a P4 não foi possível confirmar através do estudo de caso do Continente, Pingo Doce e Lidl. Pinto (2017) refere que a visibilidade é importante a nível reputacional. No entanto, não existem dados do estudo que demonstrem a relevância da visibilidade em nenhuns dos casos.

No entanto, a P5 defendida por Feitosa & Garcia (2016) é confirmada. A reputação organizacional antecede a confiança porque, ao existir primeiramente reputação, será mais fácil os consumidores conseguirem confiar na marca. O Continente é eleito a marca de confiança dos portugueses ao longo de vários anos, dado que existe uma grande preocupação da parte dos mesmos com a confeção dos alimentos, com a composição das embalagens, entre outros aspetos. O Pingo Doce também consegue confirmar a P5 dado que a marca tem a preocupação de oferecer mais alimentos sem sal, com menos gordura e mais saudáveis. Para além disto, o Pingo Doce teve a preocupação de substituir as palhinhas de plástico por papel, assim como os cotonetes são agora 100% biodegradáveis. A P5 é confirmada através de vários prémios que são atribuídos ao Lidl, como o prémio “*Retailer of the year*” e o prémio “*Marca superbrand*” que promovem o aumento da reputação organizacional e em seguida da confiança, tal como é referido por Feitosa & Garcia (2016), estes prémios tornam a marca mais reconhecida e, consequentemente, com mais confiança.

Por sua vez, a P6 é comprovada. Regado & Pinto (2017) referem que a reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico e isso é visível através do estudo realizado pelo Instituto de Marketing Research onde o Continente apresenta 99% de reconhecimento. Este

reconhecimento consegue obter a fidelização dos clientes e, consegue promover a confiança nos seus clientes. Assim a marca do Continente consegue, através dos seus serviços e empenho, transmitir o melhor para os seus consumidores. Já o Pingo Doce tem a preocupação de criar uma rede de proximidade com os seus clientes, destacando-se através da sua loja *online* atrativa e das suas redes sociais. Assim, cativam os clientes, mantendo a confiança na marca devido a todo o seu rigor alimentar e pela sua excelente qualidade/preço. O Lidl é considerado como uma das marcas com melhor reputação no setor alimentar e nas bebidas, através de um estudo realizado em 2019 pela *RepTrak*, facilitando assim o aumento da reputação e da confiança através do comércio eletrónico.

Em seguida, a P7 é confirmada, onde é descrito por Bravo (2017) que o comércio eletrónico permite um maior alcance. Isto é comprovado através dos conteúdos publicados nos *websites* e nas redes sociais que são bastante apelativos e conseguem chegar a diversos clientes, assim como as suas campanhas promocionais. Os *banners online* do Continente e os folhetos eletrónicos do Pingo Doce conseguem promover um maior alcance e torna-se mais rápido e mais barato para todos os consumidores. Em 2020, a marca do Lidl lançou, a nível internacional, uma coleção de artigos: chinelos, meias, sapatilhas e t-shirts e através do digital a coleção conseguiu chegar a inúmeros clientes e tornou-se totalmente viral. A partir daqui as vendas começaram a crescer e o Lidl ganhou destaque com esta campanha, indo ao encontro da P7 que é confirmada através deste exemplo e dos outros casos em estudo, como é referido por Bravo (2017) o comércio eletrónico consente um melhor alcance.

Por outro lado, na P8 é referido por Bravo (2017) que o comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os seus fornecedores a menor custo não é comprovada pelo estudo de caso do Continente, do Pingo Doce e do Lidl. Através dos resultados não se consegue perceber se o comércio eletrónico tem essa facilidade para com os seus fornecedores.

Por fim, a P9 é confirmada dado que o comércio eletrónico tem a capacidade de cativar os clientes, tal como é referido por Regado & Pinto (2021). Esta situação é visível no Continente e no Pingo Doce uma vez que as suas redes sociais são bastante atrativas e interativas. As redes sociais conseguem alcançar com mais facilidade mais clientes através dos seus *posts* criativos, possibilitando a relação e a proximidade com os seus clientes, torna-se mais fácil conhecer os gostos dos consumidores e a proximidade aumenta. O mesmo acontece com o Lidl com a sua loja *online* bastante apelativa e encontra-se dividida por diversas categorias “Esta semana”, “A próxima semana”. Estas categorias tornam mais claras para os consumidores a navegação no

website conseguirem perceber que tipo de artigos se encontram no Lidl disponíveis durante as semanas.

Após a análise dos estudos de caso da marca Continente, Pingo Doce e Lidl compreende-se que é possível confiar numa marca através do *online*, se a marca conseguir manter os seus valores, ideais e mantiver a loja *online* apelativa e simples, consegue aumentar a confiança e a reputação organizacional.

8. Conclusão

Através da tabela 7 conseguimos perceber que as três marcas apresentam uma reputação organizacional positiva e conseguem mantê-la ao longo de vários anos. A reputação acontece tanto a nível *online*, como *offline*, e são marcas em que os portugueses podem confiar. As três marcas apostam nas suas redes sociais com a publicação diária de vários *posts* e, consequentemente, valorizam o comércio eletrónico. As suas lojas são atrativas, simples e apelativas no *online*.

Tabela 7: Resultados

Hipermercados	Reputação Organizacional Positiva	Reputação Organizacional Online	Aposta na Confiança	Aposta nas Redes Sociais	Comércio Eletrónico
Continente	✓	✓	✓	✓	✓
Pingo Doce	✓	✓	✓	✓	✓
Lidl	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: Elaboração própria

Após a análise dos três estudos de caso e da tabela 8, é possível concluir que a credibilidade (P1) e a visibilidade (P4) não são fatores importantes para a reputação organizacional e também não foi possível comprovar que o comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (P8). Por sua vez, a diferenciação (P2), um bom ambiente de trabalho (P3) são fatores que influenciam a reputação organizacional. Assim como a reputação antecede a confiança (P5), a reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico (P6), o comércio eletrónico permite um maior alcance (P7) e tem a capacidade de cativar os clientes (P9).

Tabela 8: Resultados Proposições

Hipermercados	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
Continente		✓	✓		✓	✓	✓		✓
Pingo Doce		✓	✓		✓	✓	✓		✓
Lidl		✓	✓		✓	✓	✓		✓

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise qualitativa dos estudos de caso do Continente, do Pingo Doce e do Lidl é possível constatar que a reputação organizacional é uma variável importante a nível do comércio eletrónico dado que torna as empresas mais competitivas e mais preocupadas com a diferenciação (Pinto, 2017). Para além disso, torna as organizações capazes de se esforçar para alcançar novos objetivos e manter os objetivos atuais, tornando assim os seus colaboradores mais ativos, entusiasmados e com mais produtividade (Almeida, 2005).

É visível que as três marcas apostaram muito nos seus conteúdos a nível do digital e é, sem dúvida, uma mais-valia para garantir uma reputação organizacional positiva e mais valorizada (Feitosa & Garcia, 2016). Embora o nível de exigência dos conteúdos que são partilhados no mundo digital sejam elevados, uma vez que existe cada vez mais concorrência e maior competitividade, as três marcas de hipermercados conseguiram-se diferenciar e partilhar conteúdos diferentes. O Continente aposta em publicações nas suas redes sociais dedicadas aos dias dos alimentos; o Pingo Doce preocupa-se mais com a partilha de receitas e de folhetos com promoções; enquanto o Lidl aposta muito em *banners* alusivos aos produtos da época. Portanto, é notável que existe um aumento das exigências *online* (Alexandre, 2021), porém as marcas conseguem-se diferenciar e destacar-se, aumentando assim os valores das suas vendas através do comércio eletrónico.

Para além da reputação organizacional, a confiança é também uma variável importante para o comércio eletrónico. Esta é depositada inicialmente numa loja *online* e surge muitas das vezes em virtude da sua reputação, da estrutura organizacional e até mesmo da imagem que é transmitida para o exterior (Feitosa & Garcia, 2016). A confiança é uma variável que os três hipermercados conseguiram trabalhar e alcançar. A confiança surge em função da reputação organizacional, mas a existência de pagamentos credíveis, comentários de outros clientes, cotações no *Google* e uma boa organização da loja *online* são aspetos que fazem com que o cliente consiga confiar rapidamente na marca e comprar facilmente. Ora, tanto a reputação organizacional, como a confiança, são variáveis importantes para o comércio eletrónico e acabam por se completar, visto que a confiança surge muitas das vezes devido à existência da reputação organizacional positiva.

Através dos estudos de caso, foram confirmadas quase todas as proposições, à exceção da P1 “A credibilidade é um fator importante para a Reputação Organizacional (Almeida, 2005)”, da P4 e “A visibilidade é importante a nível reputacional (Pinto, 2017).” e da P8- “O

comércio eletrónico permite a facilidade de comunicar com os fornecedores a menor custo (Bravo, 2017)”.

As restantes proposições foram confirmadas ao longo dos estudos de caso: “P2- O destaque pela diferença é relevante para a Reputação Organizacional (Pinto, 2017)”, “P3- Um bom ambiente de trabalho surge em função de uma boa reputação organizacional (Almeida, 2005)”, a “P5 – A reputação antecede a confiança (Feitosa & Garcia, 2016)”, “P6- A Reputação e a confiança interferem no comércio eletrónico (Regado & Pinto, 2021)”, “P7- O comércio eletrónico permite um maior alcance (Bravo, 2017)”, e a “P9- O comércio eletrónico tem a capacidade de cativar os clientes (Regado & Pinto, 2021).” Após a análise concluiu-se que a reputação organizacional e a confiança conseguem impactar o comércio eletrónico e são aspetos relevantes a ter sempre em conta no comércio eletrónico.

É compreensível que o comércio eletrónico é o futuro das vendas, uma vez que existem cada vez mais acessos e plataformas que permitem os consumidores consumir *online*. Para além disto, a presença de nativos digitais faz com que as novas gerações não saibam viver sem as novas tecnologias. Torna-se cada vez mais normal realizarem todas as suas compras através do mercado digital, incluindo as redes sociais que se tornaram uma enorme ferramenta de trabalho.

Futuramente, seria aliciante alargar a investigação a mais estudos de casos, com mais marcas e diferentes hipermercados para que se consiga compreender se, de facto existe este impacto da reputação organizacional e da confiança em relação ao comércio eletrónico em outras marcas. Para além disto, ao longo dos estudos de caso é visível que as três marcas se preocupam cada vez mais com a vertente da sustentabilidade e com a redução do plástico. Seria interessante analisar também as questões da sustentabilidade com mais profundidade e compreender se a sustentabilidade pode ser uma variável que implique também o aumento das vendas *online*.

9. Bibliografia

- Alexandre, P. I. C. (2021). *O Papel da Comunicação na Gestão das Redes Sociais e da Reputação Online | Estudo Geral*. Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/96996>
- *A Empresa - Lidl Portugal*. (2022). Lidl. Disponível em: <https://institucional.lidl.pt/>
- Almeida, A. L. C. (2005). *Vista do Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento*. Portal de Revistas da USP. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884/134232>
- Almeida, F. (2022). «Ter um e-Commerce não é “apenas” abrir uma loja online». Marketeer. Retrieved 2022. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/ter-um-e-commerce-nao-e-apenas-abrir-uma-loja-online/>
- Anjos, A. F. F. (2015). *Cultura Organizacional e Imagem Externa - A Imposição da Mudança numa Empresa de Consultoria*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/15264/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20Andreia%20Anjos.pdf>
- Augusto, L., Santos, S., & Espírito Santo, P. M. (2020). *E-Commerce: O papel principal da confiança - ProQuest*. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação. <https://www.proquest.com/openview/8c97c289da79d53f0baebc6659e335d9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Baldissera, R. (2017). *Comunicação Organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital*. CECS-Publicações/EBooks. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229420482.pdf>

- Baptista, S. G. (2004). *A importância do estudo sobre a imagem organizacional para as unidades de informação e para seus gestores*. Rede de Revistas Científicas Da América Latina. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/161/16101904.pdf>
- Branski, R. M., Franco, R. A. C., & Lima, O. F. (2010). *Metodologia de estudos de casos aplicados à logística*. Universidade Estadual de Campinas. Disponível em: <https://docplayer.com.br/1659758-Metodologia-de-estudo-de-casos-aplicada-a-logistica.html>
- Bravo, R. (2017). *E-commerce: a influência da Confiança na Intenção de Compra Online*. Escola Superior de Comunicação Social. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/8475/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Rafaela%20Bravo.pdf>
- Brito, E., & Thomaz, J. (2007). *Vista do Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações*. Portal de Revistas da USP. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138949/134297>
- Campos, V., & Pressler, N. (2018). *Gerenciamento da imagem: a influência da comunicação integrada para agregar valor económico à marca*. | Campos | Movendo Ideias. Movendo Ideias. Disponível em: <http://revistas.unama.br/index.php/Movendo-Ideias/article/view/928>
- Castro, M. H. R., & Oliveira, L. (2019). *Comunicação organizacional como aliada na gestão dos stakeholders* | Castro | Revista Valore. Revista Valore. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/361/262>
- Crespo, C. F., & Pereira, A. (2014). *O Impacto das Redes Sociais no Relacionamento entre Empresas e Consumidores*. International Journal of Marketing, Communication and New Media. Disponível em: <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/ijmcm/article/view/53/28>

- Continente Online. (2022). *Continente Hipermercados | Compras online*. Disponível em: <https://www.continente.pt/>
- Devens, G. R. (2017). *A Construção da Confiança na Decisão de Compra Online*. Fundação Getulio Vargas. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/19963>
- *Estudo de caso: A estratégia de logomania do Lidl*. Welink Agencies. Disponível em: <https://www.welinkagencies.pt/blog/estrategia-de-logomania>
- *Explorando Redes Sociais Online: Da coleta e Análise de Grandes Bases de Dados às Aplicações (2021)* Disponível em: <https://www.welinkagencies.pt/blog/estrategia-de-logomania>
- Falahat, M., Lee, Y. Y., Foo, Y.-C., & En Chia, C. (2019). [PDF] *A model for consumer trust in e-commerce | Semantic Scholar*. Asian Academy of Management Journal. Disponível em: http://web.usm.my/aamj/24s22019/aamj24s22019_7.pdf
- Feitosa, D. D. L., & Garcia, L. (2016). *Sistemas de Reputação: Um Estudo sobre Confiança e Reputação no Comércio Eletrónico Brasileiro*. Revista de Administração Contemporânea. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/YkVq6hGhDQ6cH6k8WVq994L/?lang=pt&format=pdf>
- Felipa, P. B. (2017). *Marketing + internet = e-commerce: opportunities and challenges*. | *Revista Finanzas y Política Económica*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Disponível em: <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/1338>
- Ferreira, D. (2018). *Vista do O uso estratégico da identidade, imagem e reputação organizacional: contribuição da comunicação sobre as possibilidades e desafios dessa prática* | For Science. Disponível em: <http://www.forscience.ifmg.edu.br/forscience/index.php/forscience/article/view/429/238>

- Ferreira De Araújo, R. (2014). *Ciência 2-0 e a presença online de pesquisadores: Visibilidade e Impacto*. Universidade Federal de Alagoas. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/270957797_Ciencia_20_e_a_Presenca_Online_de_Pesquisadores_visibilidade_e_impactoDbtmbzVXaAnpFK9uH27vmLpCYFCy1Nv1Hdlxfuacbg7NtHGWo975jiKhC5UMfmWPQ9KfwrjQkN~gulMIPZbFqs-oUWDg4Q_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective On Corporate Governance*. ResearchGate. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238325277_Stockholders_and_Stakeholders_A_New_Perspective_on_Corporate_Governance
- Fortes, S. (2018). *ReCiL - Repositório Científico Lusófona: Influência da responsabilidade social na reputação organizacional*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/9273>
- Garcia, H. I. A. (2018). *O impacto da comunicação de sustentabilidade na perceção do valor de marca e da reputação organizacional: o caso da EDP*. Instituto Politécnico de Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/9545/1/Helena%20Garcia%20O%20impacto%20da%20comunicacao%20de%20sustentabilidade%20na%20percecao%20do%20valor%20de%20marca%20e%20da%20reputacao%20organizacional%20-%20o%20caso%20da%20EDP.pdf>
- Gonçalves, R. (2019). *Lidl e Nestlé: as marcas com melhor reputação no setor de retalho e de alimentação*. Hipersuper. Disponível em: <https://www.hipersuper.pt/2019/04/10/lidl-nestle-as-marcas-melhor-reputacao-no-setor-do-retalho-alimentacao/>
- G.M. (2018). *Lidl lidera menções nas redes sociais*. Grupo Marktest. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id%7E23cf.aspx>

- Insight, I. T. (2022). *IT Insight - “A implementação de estratégias digitais é encarada com uma mais-valia.”* IT Insight. Disponível em: <https://www.itinsight.pt/news/cio-2-cio/a-implementacao-de-estrategias-digitais-e-encarada-com-uma-mais-valia>
- Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). *SAGE Journals: Organizational Reputation: A Review* SAGE Journals. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310390963?icid=int.sj-abstract.similar-articles.3>
- Larentis, F., Antonello, C., & Slongo, L. (2017). *View of Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective | Review of Business Management*. Revista brasileira de gestão de negócios Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/3688/pdf>
- *Lidl e os seus seguidores nas redes sociais ajudam os sem-abrigos com 10 mil refeições*-Lidl Portugal (2020). Disponível em: <https://institucional.lidl.pt/media-center/comunicados-de-imprensa/2020/resultados-campanha-apoio-aos-sem-abrigo>
- Marchiori, M. (2018). *Cultura e comunicação organizacional*. Google Books. Disponível em: <https://books.google.pt/books?id=PDjnDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Mäkeläinen, S. (2006). *From B2C to C2C e-commerce*. UNIVERSITY OF HELSINKI Department of Computer Science. Disponível em: <http://thegamecube4.free.fr/M2/memoireM2/c2c-ecommercepdf.pdf>
- Marketeer (2019). *Portugueses acompanham em média 22 marcas nas redes sociais*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/portugueses-acompanham-em-media-22-marcas-nas-redes-sociais>

- Marketeer. (2021). *Facebook lidera em notoriedade, mas a concorrência cresce*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/facebook-lidera-em-notoriedade-mas-a-concorrenca-cresce/>
- Marketeer. (2022). *Pingo Doce lidera investimento publicitário de Portugal*. Marketeer. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/pingo-doce-lidera-investimento-publicitario-de-portugal>
- Miao, M., Jalees, T., Zaman, S. I., Khan, S., & Javed, M. K. (2021). *The influence of e-customer satisfaction, e-trust and perceived value on consumer's repurchase intention in B2C e-commerce segment*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356758325_The_influence_of_e-customer_satisfaction_etrust_and_perceived_value_on_consumer's_repurchase_intention_in_B2C_e-commerce_segment
- Monteiro, Brasil, Â., Nascimento, E., Assunção, M., & Gama, M. (2015). *Importância das redes sociais para as pequenas e médias empresas*. Revista Conexão Eletrônica. Disponível em: <https://doceru.com/doc/se8eece>
- Monteiro, A. C. (2019). *Continente é a marca que os portugueses mais acompanham nas redes sociais*. HiperSuper. Disponível em: <https://www.hipersuper.pt/2019/10/23/continente-marca-os-portugueses-acompanham-nas-redes-sociais/>
- Pais, J. P. B. (2020). *Redes sociais e reputação: uma crise de reputação da EDP na era digital*. Escola Superior de Comunicação Social. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/13103>
- Palese, B., & Usai, A. (2018). *The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences*. International Journal of Information Management. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401217306503>

- Papadopoulos, P., Andreou, A., Kanellis, P., & Martakos, D. (2001). Trust and relationship building in electronic commerce. *Internet research*, 11(4), 322-332. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/220146782_Trust_and_relationship_building_in_electronic_commerce
- Pingo Doce. (2022). *Pingo Doce | Sabe bem pagar tão pouco*. Disponível em: <https://www.pingodoce.pt/>
- Pires & Gomes (2019). *A importância das redes sociais na divulgação de destinos turísticos*. | Research Net. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/361118480_A_IMPORTANCIA_DAS_RED_ES_SOCIAIS_NA_DIVULGACAO_DE_DESTINOS_TURISTICOS
- Pinto, S. (2017). *Gestão da Comunicação de Crise: A Reputação Organizacional*. Revista Ciências Humanas - Educação e Desenvolvimento Humano. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331720787_Gestao_da_Comunicacao_de_Crise_A_Reputacao_Organizacional/fulltext/5c89ae9145851564fadc94e7/Gestao-da-Comunicacao-de-Crise-A-Reputacao-Organizacional.pdf
- Regado, A., & Pinto, A. (2021). *View of Avaliação de lojas online segundo as 7 variáveis do UX*. ISCAP. Disponível em: <https://www.iscap.pt/ebusiness-rj/index.php/mne-rj/article/view/50/50>
- Ribeiro, S. (2021). *Há 12 anos que o Continente é a “Marca Confiança Ambiente” dos portugueses*. Plástico Responsável. Disponível em: https://plasticoresponsavel.continente.pt/ha-12-anos-que-o-continente-e-a-marca-confianca-ambiente-dos-portugueses/?doing_wp_cron=1657488306.7131159305572509765625
- Rodrigues, C. (2020) *Lidl e os seus seguidores nas redes sociais ajudam os sem-abrigo com 10 mil refeições*. Grande Consumo. Disponível em:

<https://grandeconsumo.com/lidl-e-os-seus-seguidores-nas-redes-sociais-ajudam-os-sem-abrigo-com-10-mil-refeicoes/#.YuD6G3bMKUk>

- Rodrigues, C. (2020). *Lidl é o primeiro retalhista alimentar em Portugal a aderir a iniciativa da ONU para empoderamento das mulheres*. Grande Consumo. Disponível em: <https://grandeconsumo.com/lidl-e-o-primeiro-retalhista-alimentar-em-portugal-a-aderir-a-iniciativa-da-onu-para-empoderamento-das-mulheres/#.YuKs83bMKUk>
- Sant'ana, V. (2015). *E-commerce: Fatores que influenciam a Satisfação em compras online na percepção dos graduandos de administração da UFSC*. Universidade federal de santa catarina centro sócio económico. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166750/TC%20-%20Vanessa%20Sant%C2%B4ana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santos, S. G. S. (2021). *Reputação das empresas juniores: formação e impacto no desempenho organizacional* Centro Universitário de Brasília. Disponível em: <https://www.uhumanas.uniceub.br/pic/article/viewFile/8222/5032>
- Selecções do Reader's Digest. (2022). *CONFIANÇA*. Marcas de Confiança. Disponível em: <http://marcasdeconfianca.pt/confianca/>
- Serrão, T. B. C. (2019). *O impacto dos Websites e da reputação da marca na Lealdade online*. IPC - Instituto Politécnico de Coimbra. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/28845>
- Schoch, K. (2020). *Case study research*. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Subhash-Basu-3/post/How-do-i-determine-the-sample-size-for-a-study-looking-at-the-treatment-outcomes-of-mental-health-patients-in-a-community-house/attachment/5ebbae3eea4db0001551c21/AS%3A890646755811328%401589358142328/download/105275_book_item_105275.pdf

- Stankevix, M. (2021) *Implantação de um programa de excelência para e-commerce: melhoria nas dimensões competitivas* | Stankevix | REGIT. REGIT - Revista de Estudos de Gestão, Informação e Tecnologia. Disponível em: <http://www.revista.fatecitaqua.edu.br/index.php/regit/article/view/REGIT15-A2>
- Silva, J. J. F. D. (2021). *O Papel da Comunicação na Gestão das Redes Sociais e da Reputação Online* | *Estudo Geral*. Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/96996>
- Smith, P. R. (2018). *Collecting Sufficient Evidence When Conducting a Case Study*. Education Office, Hungary. Disponível em: <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol23/iss5/2/>
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Academia. Disponível em: https://www.academia.edu/35967940/Gestao_das_organizacoes_Sebastiao_Teixeira
- Ventura, M. M. (2007). *O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa*. Rev SOCERJ. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-485754>
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.)